

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

João Nereu Jantsch

**A POUCA IMPORTÂNCIA EFETIVA ATRIBUÍDA
PELOS GERENTES DE CONTAS AO PLANO DE
NEGÓCIOS**

Orientador: Professor Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre, setembro de 2007

Para meu pai,
Que me mostrou o valor da
persistência e do conhecimento
para eu enfrentar e ultrapassar os
desafios da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Ivan Antônio Pinheiro, meu orientador, pelo apoio que me prestou na realização desta monografia.

Aos mestres, pelos ensinamentos tão necessários nos e que tão bem me acolheram e estimularam a ir em frente.

Aos colegas do Banco do Brasil, pelo irrestrito apoio.

A minha esposa Suzi, meus filhos Rafael e Vanessa, e familiares pelo amor.

Ao colega Fábio, pela valiosa ajuda e estímulo.

Ao meu pai e a minha mãe, *in memoriam*, pela educação que tive.

RESUMO

Este trabalho procura ver como anda o uso do Plano de Negócios pelos Gerentes de Contas no ambiente das agências do Pilar Atacado do Banco do Brasil no Estado do Rio Grande do Sul.

O objetivo é saber o porquê da pouca utilização do Plano de Negócios e que condições estão impactando e influenciando os Gerentes de Contas na realização deste instrumento de trabalho.

A presente análise ganha relevância por se tratar de Plano de Negócios, ferramenta que procura estudar e traçar estratégias de atuação com os clientes empresariais. O instrumento presta-se a ser uma bússola, ou seja, uma espécie de guia contendo informações ao Gerente de Contas e ao Banco.

A pesquisa bibliográfica ocorreu em bibliotecas, no Livro de Instruções Codificadas-LIC do Banco do Brasil e sítios da Internet. Foram levantadas informações, através de questionários enviados, junto aos Gerentes de Contas do Pilar Atacado deste Estado, que foram úteis neste estudo.

O estudo conclui que a ferramenta Plano de Negócios deve ser reformulada, procurando a simplificação no processo de sua confecção, e ter atenção adequada pelos vários escalões internos do Banco. A manutenção no estado atual desta ferramenta tende a torná-la cada vez mais desacreditada, principalmente pelos Gerentes de Contas envolvidos na sua utilização.

Palavras-chave: Plano de Negócios – Gerentes de Contas – Motivos do desuso – Banco do Brasil.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 REVISÃO DA LITERATURA.....	10
1.1 Conceitos de Planejamento e de Marketing.....	10
2 O PLANO DE NEGÓCIOS	16
2.1 Plano de Negócios.....	16
2.2 O Plano de Negócios no Banco do Brasil	21
2.2.1 Conceito	22
2.2.2 Objetivos	22
2.2.3 Estrutura	23
3 A PESQUISA E OS RESULTADOS DA PESQUISA	26
3.1 A Pesquisa.....	26
3.1.1 Definição do Público-Alvo	26
3.1.2 Questionário Aplicado	27
3.2 Os Resultados da Pesquisa	29
CONCLUSÕES	42
REFERÊNCIAS	45
ANEXO 1 – Plano de Negócios – Dados para Preenchimento.....	47

INTRODUÇÃO

O relacionamento das empresas com o Banco do Brasil ocorre em estágios próprios, dependendo do interesse, grau de conhecimento mútuo e oportunidade de aproximação. As empresas podem ter interesse em utilizar o Banco para depositário de valor, movimentação de conta corrente, demandar prestação de serviços, como cobrança de recebíveis, ter o domicílio dos valores creditados relativo a transações com cartão de empresas administradoras de cartão de crédito, tomar crédito para capital de giro e investimentos, entre outras.

Atingindo os clientes PJ de porte médio a grande, o Banco lhes presta um atendimento diferenciado.

As empresas passaram a ser atendidas, a partir de 2002, por Gerentes de Contas e Assistentes em carteiras de clientes Pessoa Jurídica - PJ, no segmento então denominado Pilar Atacado. O Pilar Atacado do Banco do Brasil é composto por agências Empresariais, cujo público-alvo são empresas com faturamento anual superior a R\$ 10 milhões do ramo industrial e, R\$ 15 milhões, da área de comércio e serviços, e por agências Corporate, cujo público-alvo são aquelas empresas com faturamento anual superior a R\$ 90 milhões para indústrias, e, R\$ 150 milhões, para empresas comerciais e de serviços.

Para as empresas deste porte, com faturamento a partir de R\$ 10 milhões, a fim de ofertar crédito, o BB faz um processo de análise de Limite de Crédito, que inclui a confecção de um Plano de Negócios por parte do Gerente de Contas.

Estabelece-se aqui, a princípio, que o Plano de Negócios deveria ser uma ferramenta importante que registrasse as informações das estratégias das empresas-clientes e, ao mesmo tempo, servisse de apoio ou fonte no decorrer do planejamento negocial, seja ao Banco, seja ao Gerente de Contas, ou outros intervenientes.

Ocorre que tal, a meu ver, por ora, não acontece. O plano é confeccionado, porém, após sua conclusão, pouco caso se faz dele, tanto pelos Gerentes de Contas como pelo Banco do Brasil.

Trata-se então de averiguar que situações, realidade, questões do cotidiano que limitam ou inibem explorar da melhor maneira possível a peça Plano de Negócios pelos Gerentes de Contas. Estabelece-se a necessidade, assim, de verificar por que o monitoramento das estratégias, objetivos e acompanhamento das ações contidas no plano não são realizadas pelo Gerente de Contas.

Com base nessas considerações, procura-se aqui responder: por que o Plano de Negócios não tem a importância que deveria ter do Gerente de Contas?

Outra situação que se visa conhecer e pesquisar é: a que circunstâncias de trabalho está submetido o Gerente de Contas, que não tira maior proveito do Plano de Negócios realizado?

O trabalho tem o objetivo principal esclarecer os motivos por que a existência do Plano de Negócios não tem o efetivo acompanhamento do Gerente de Contas.

Os objetivos específicos elencados são:

1 – demonstrar em revisão bibliográfica a origem, objetivos e o que vem a ser o Plano de Negócios;

2 – fazer levantamento junto aos Gerentes de Contas das agências empresariais e corporate do Pilar Atacado, localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, para se saber o grau de importância dado pelos Gerentes de Contas ao Plano de Negócios;

3 – averiguar as situações enfrentadas, limitações, questões estruturais enfrentadas pelos Gerentes de Contas em sua atividade que os impeçam de tirar proveito maior do Plano de Negócios.

Entre as alternativas avaliadas, para responder o tema, foi usada a metodologia de um estudo de caso com survey, isto é método múltiplo. A escolha deste método (estudo de caso com survey) ocorre porque se procura observar ou coletar dados junto aos participantes, onde é observado o problema em estudo, isto é, os Gerentes de Contas do Pilar Atacado.

A pesquisa procura coletar informações a partir do método de Survey. Foi aplicado interrogatório formal aos Gerente de Contas do Pilar Atacado, formulando-

se perguntas com o fim de colher elementos que possam responder às indagações propostas no problema de pesquisa.

O questionário é realizado para permitir uma coleta estruturada de dados. Contém perguntas disponibilizadas aos respondentes com respostas fechadas ou com alternativa fixa, isto é, as respostas a serem escolhidas são predeterminadas. Estas perguntas apresentam espaço para comentários acerca da questão formulada, cujo preenchimento pelos respondentes será opcional.

O questionário é feito de maneira direta e enviado aos Gerente de Contas do Atacado no Estado do Rio Grande do Sul. O método empregado foi o eletrônico, ou seja, questionários enviados pela internet por e-mail. Após o retorno dos questionários, as respostas são tabuladas a partir dos elementos apurados, aplicando-se técnicas quantitativas e estatísticas. De posse destas informações, fez-se a análise e interpretação das respostas dos entrevistados.

O trabalho de conclusão está dividido em introdução mais 3 capítulos, a saber:

Capítulo 1: Apresenta-se uma revisão da literatura com conceitos de marketing e a função de planejamento adotada nas empresas.

Capítulo 2: Apresenta-se a estrutura de um Plano de Negócios. Faz-se uma descrição da ferramenta. Neste capítulo também é descrita a ferramenta Plano de Negócios utilizada pelo Banco do Brasil.

Capítulo 3: A Pesquisa e os Resultados da Pesquisa.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Pensar e planejar os negócios são temas cada vez mais presentes nas empresas, e não poderia ser diferente no Banco do Brasil. O estudo de técnicas de abordagem e o planejamento de ações voltadas à fidelização e rentabilização de clientes são assuntos que merecem destaque na formulação de estratégias empresariais. A seguir é apresentada uma revisão bibliográfica de alguns conceitos de Marketing e Planejamento.

1.1 Conceitos de Planejamento e de Marketing

Considerando uma das funções organizacionais, o Planejamento está presente nas vidas das pessoas, empresas e administrações públicas.

Muitas vezes entendido como previsão, o planejamento representa um conjunto de ações que interfere em uma realidade, procurando alterá-la, conforme entendimento e objetivos propostos. (CARVALHO, 1978)

Toma corpo a partir da Segunda Guerra Mundial o entendimento de que o planejamento é um procedimento lógico capaz de auxiliar efetivamente os esforços de desenvolvimento econômico e social.

A visão e percepção que o ato de planejar passava a representar aos administradores, sejam públicos ou privados, está descrita a seguir, segundo CARVALHO(1978), p.12:

“(...) Por aproximações sucessivas, realimentando a formulação teórica como o produto das experiências, se retomou a iniciativa de planejamento com novas perspectivas. Do nível de planejamento nacional até o de empresa mais simples, acentuava-se a preocupação em implantar o processo de planejamento e adotar as técnicas e métodos mais adequados para a sua operacionalização. O planejamento, então, incorporou-se definitivamente nas preocupações dos administradores modernos.”

Gradativamente, ante à complexidade das necessidades e aspirações da população, incorpora-se a adoção de critérios científicos nas tomadas de decisões. Nota-se então que, com o conhecimento mais ampliado de técnicas de intervenção sobre a realidade social, tanto setor privado como setor público são compelidos a adotarem o planejamento em suas atividades. Com esta ação, procuram os entes públicos e particulares administrar racional e cientificamente os recursos escassos e minimizar os riscos de suas ações.

A compreensão e o entendimento relacionado ao planejamento estão definidos, conforme CARVALHO(1978), p.16:

“(...) o planejamento deve ser entendido como um processo através do qual se pode dar maior eficiência à atividade humana para alcançar, em um prazo determinado, um conjunto de metas estabelecidas. Compreende-se planejamento, antes de tudo, como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro. Para um futuro mediato ou seja aquele que é previsto através do raciocínio, e não para o futuro apenas imediato obtido pela prática do existir predominantemente sensorial.”

Da necessidade de planejar, as organizações empresariais, instituições e países passaram a entender e desenvolver melhor, a partir do século XX, o estudo dos processos e relações de troca, e a dinâmica destas instituições como mercado. A este estudo denominou-se marketing (KOTTER, 1996, p.29).

Philip Kotler (1996) assim conceitua marketing:

“ (...) como uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes.”

O conceito acima parte das seguintes premissas:

- 1) a missão da organização visa satisfazer a um conjunto de desejos definidos de um grupo de clientes específicos;
- 2) a satisfação dos desejos dos consumidores requer um ativo programa de pesquisa de marketing para identificar esses desejos;
- 3) as atividades de influenciar os consumidores devem estar vinculadas a um controle integrado de marketing das organizações;
- 4) satisfazendo aos clientes a organização acredita que ganha sua lealdade, repetição de negócios e palavras de recomendação, coisas cruciais na satisfação dos objetivos dela.

Em 2004, a American Marketing Association –AMA, define o marketing desta maneira: “ Marketing é uma função organizacional e uma conjunto de

processos para a criação, a comunicação e a entrega de valor aos clientes e para gestão dos relacionamentos com clientes de modo a beneficiar a organização e seus stakeholders.”

O tempo tratou de aprimorar e diferenciar o enfoque que as empresas deveriam dar a massa de clientes, o marketing de massa. Houve redefinições e mudanças no posicionamento das empresas. Segundo Peppers e Rogers (1997), tratava-se de não mais estabelecer o foco nas necessidades de um mercado, e sim em uma fatia deste.

Os conceitos de vendas e de marketing, a partir de 1960, passam a ser distinguidos por Levitt e Drucker.

Theodore Levitt, em 1960, publicou um artigo denominado Miopia de Marketing em que revolucionou a forma de pensar os negócios. Nele Levitt fazia a distinção de vendas e marketing: “ vendas tem seu foco nas necessidades do vendedor, marketing nas do comprador. Vendas preocupam-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; marketing preocupa-se com a idéia de satisfazer as necessidades do consumidor com o produto.”

Kolter(1996) p.43, com o tempo, obtendo novas considerações sobre o marketing, passa a dar a seguinte conceituação: “ é uma orientação para o cliente atual tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objetivos da organização”.

A par destas definições, até a década de 1990, a literatura baseou-se nestes 3 pontos o direcionamento de marketing: foco do cliente, marketing coordenado e a lucratividade.

Atualmente a orientação para o cliente atual ou para o mercado busca concentrar-se no desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos, objetivando obter dos clientes a lealdade.(Webster, 1994, apud UFRGS/ PPGA, 2006)

Agora atributos como conhecer, encantar e servir e corresponder aos anseios e desejos dos clientes passam a ser essenciais para o sucesso do empreendimento. Por conseqüência há necessidade de uma gestão sistemática deste relacionamento.

Surge, então, uma nova abordagem de marketing: o marketing de relacionamento.

De acordo com McKenna (1999), o marketing de relacionamento altera a forma de como era tratado. O marketing de relacionamento baseia-se nas práticas de relações satisfatórias com consumidores, fornecedores e distribuidores a longo prazo, buscando com a interação e feedback contínuos a fidelidade do consumidor e sua aceitação a produtos e serviços da organização. Considera que o nível e a qualidade do relacionamento praticado por todos os setores de uma empresa serão decisivos no posicionamento único que ela venha a deter na percepção do consumidor, ou na sua mente.

Portanto, considerada a orientação atual para o cliente, as organizações procuram ter o foco no cliente. Para tanto deverão ter grande compreensão das

necessidades e desejos dos clientes, do mercado e do ambiente competitivo, o que implica na formulação de planos e ações capazes de ter clientes satisfeitos.(SHET, MITTAL e NEWMANN, 2001, apud UFRGS/PPGA, Gestão de Negócios Varejo, p.4, 2006).

2 O PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios é muito utilizado no mundo dos negócios. Tanto ele serve para mostrar um novo empreendimento a investidores como pode servir de peça a subsidiar a tomada de recursos em instituições financeiras, além de outras finalidades. O Plano de Negócios também é uma ferramenta útil em empresas e bancos para traçar planos e estratégias de atuação com seus clientes. O subcapítulo 2.1 descreve a ferramenta Plano de Negócios, como ela se compõe, e o subcapítulo 2.2 relata, explica e dá detalhes do Plano de Negócios usado no Banco do Brasil.

2.1 O Plano de Negócios

Dessa forma será, a seguir, descrita o Plano de Negócios, que vem a ser uma ferramenta gerencial que se insere no planejamento estratégico de muitas empresas.

O Plano de Negócios vem a ser uma espécie de guia para a empresa, instalada ou a se instalar, que procurará explicar o que é a organização, como atua, verifica que tipo de negócio tem, quem são seus clientes, o ambiente concorrencial,

quais seus pontos fortes e fracos, e como, estrategicamente, se vê inserida no mercado no futuro.

Entre vários modelos de planos de negócios disponíveis, é descrito nesta Monografia o modelo adotado pelo CEI – Centro de Empreendimentos de Informática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS para caracterização desta ferramenta.

O modelo de Plano de Negócios contém 9 tópicos, abaixo relacionados:

- Caracterização do Empreendimento;
- Análise de Mercado e Competitividade;
- Cliente;
- Concorrente;
- Recursos Humanos;
- Produtos e Serviços;
- Estratégia Competitiva;
- Plano de Marketing e Comercialização;
- Investimentos.

Na fase Caracterização do Empreendimento é feito um resumo do tipo de empreendimento já implementado ou a se implementar. Identifica-se o ramo de atuação do negócio.

A análise de oportunidades do empreendimento, em muito identificadas pelas tendências de cenários de mercado e de oportunidades, e as ameaças ao negócio formam a Análise de Mercado e Competitividade. A atenção dispendida pelo empresário às modificações percebidas no mercado são muito importantes, sejam elas revelando novos concorrentes, sejam elas de alteração que possam vir a ocorrer no mercado consumidor. Isto permitirá ao empreendedor reformular ou manter as ações planejadas para fazer frente a tais mudanças.

Em seguida é feita uma abordagem do cliente da empresa e do mercado fornecedor de matérias-primas.

É identificado o mercado potencial do empreendimento, isto é, procura-se selecionar qual é o público principal a que se destinam os produtos e serviços a serem produzidos / comercializados. Neste ponto o que se deseja é dimensionar o ramo, o tipo de cliente, quantos eles são através de pesquisas em bancos de dados, sítios na Rede Mundial de Computadores e revistas especializadas.

Um ponto a ser visto na análise do cliente é verificar se a demanda apresenta variações fortes durante algum período do ano. É a sazonalidade apresentada, isto é, procura-se identificar se tal ocorre ou não. A existência de sazonalidade na demanda por serviços ou produtos também é importante na análise do fornecimento dos insumos para a produção. Por isso, a observação do comportamento do fornecimento de insumos será necessário para que se evite situações críticas, como a da interrupção da produção. Neste caso, a escolha de matérias-primas substitutas tornam-se necessárias.

O olhar mais acurado ao Mercado Concorrente, ao se fazer o Plano de Negócios, merece atenção. Neste tópico são listados os principais concorrentes e as seguintes informações destes: canais de distribuição, custos e preços de venda praticados, pontos fortes e fracos e as políticas de crédito adotadas e como são divulgadas a empresa e os produtos.

As informações da concorrência revelam, muitas vezes, caminhos para a definição de estratégias de atuação percebidas e valorizadas pelos clientes.

O quinto tópico a ser discorrido no Plano de Negócios são os Recursos Humanos. Eles vão ser ou são a parte que irá fazer o empreendimento funcionar. Aqui deve-se dimensionar a equipe de trabalho, fazendo uma relação de número de funcionários, cargos, salários e encargos sociais a serem utilizados. Estas informações permitirão que sejam definidas as qualificações dos funcionários e seja vista a disponibilidade destes no mercado de trabalho.

O sexto tópico aborda os Produtos e Serviços oferecidos pela empresa e suas características.

Neste tópico se analisa os pontos fortes da empresa e as vantagens e benefícios contidos nos produtos e serviços. Expõe-se a característica do negócio e o que ele possui de especial para merecer a atenção do cliente. São citados motivos por que o consumidor – segundo sua percepção – escolherá o produto ou serviço da empresa, em vez de fazê-lo na concorrência. Se for concluído na análise que o produto do concorrente leva vantagem, então se deve mostrar as alterações que

serão feitas para que o consumidor perceba o produto da empresa em questão como sendo o melhor ou merecedor de sua escolha.

Dando seqüência à elaboração do Plano de Negócios, tem-se a Estratégia Competitiva. Neste ponto procura-se sua definição. A estratégia é derivada da personalidade da empresa. Nela é visto o modo único como o empresário encara seu negócio. Indica-se que seja elaborada com a participação dos funcionários que estão na área fim da organização.

Na Estratégia Competitiva são definidas as variáveis que serão perseguidas pela companhia, seja na liderança por custo, seja por diferenciação – como o diferencial na qualidade dos serviços – ou no enfoque – como a possibilidade de limitação do mercado, a segmentação e a percepção de exclusividade pelo consumidor/cliente.

O oitavo aspecto na formulação do Plano de Negócios vem a ser o Plano de Marketing e Comercialização.

Nele os formuladores do Plano da companhia descrevem as ferramentas que serão usadas para enfrentar os desafios de marketing, quais sejam:

- definir as estratégias de comunicação que a empresa vai utilizar para a divulgação do negócio, produtos e/ou serviços;
- relacionar os canais de distribuição que se pretende implementar;
- definir a marca da organização e dos produtos e/ou serviços;

- buscar a definição de uma estratégia de posicionamento da companhia em relação a características atribuídas pelo mercado;

- definir uma estratégia ou política de preços para os produtos e serviços.

O último e nono tópico fala dos Investimos requeridos ao negócio, quando for o caso de um novo empreendimento ou de novas inversões necessárias ao negócio já existente.

Neste tópico vão ser relacionados os investimentos do empreendimento a serem financiados, com recursos próprios e/ou recursos de terceiros. Procura-se dimensionar os fluxos prováveis relevantes do negócio e verificar, finalmente, a viabilidade financeira do negócio.

Nos fluxos relevantes do empreendimento constarão os investimentos requeridos, os custos fixos e variáveis, o fluxo de caixa, a previsão de vendas, o demonstrativo de resultado e o uso de alguns indicadores, como Pay Back, Taxa Interna de Retorno-TIR e o Valor Presente Líquido-VPL.

2.2 O Plano de Negócios no Banco do Brasil

As informações contidas neste subtítulo estão baseadas no LIC – Livro de Instruções Codificadas, que vem a ser um regulamento interno utilizado pelo Banco do Brasil. Este livro condensa normas de políticas de gestão das mais diversas áreas da empresa, como Marketing, Contabilidade, Pessoal, entre outras, e instruções

quanto a procedimentos e encaminhamentos na administração dos negócios, na área administrativa e outros procedimentos necessários ao funcionamento do Banco.

O sistema informatizado que instrumentaliza e gerencia a ferramenta Plano de Negócios tem curso no ambiente do Sistema de Informações do Banco do Brasil – SISBB.

2.2.1 Conceito

Trata-se de ferramenta utilizada para registrar, de maneira sistematizada, informações sobre a estratégia negocial das empresas e apoiar o planejamento do relacionamento negocial com o Banco.

2.2.2 Objetivos

- a) Orientar e estruturar o planejamento dos negócios a serem realizados com os clientes;
- b) Manter informações estratégicas sobre o cliente, agrupadas e sistematizadas;
- c) Manter registrado o histórico do relacionamento negocial ao longo do tempo entre o Banco e o cliente;
- d) Conhecer os negócios desenvolvidos e o mercado de atuação do cliente;
- e) Verificar a percepção do cliente com relação a atuação do Banco e das demais

instituições no mercado financeiro.

- f) Oferecer aos funcionários responsáveis pelos níveis estratégico, tático e operacional informações a respeito dos clientes;
- g) Fornecer subsídio para análise de Risco e Limite de Crédito e análise de concessões especiais.

2.2.3 Estrutura

O Plano de Negócios compõe-se de 6 módulos: Formação do Plano, Preenchimento do Plano, Liberação do Plano, Reavaliação do Plano, Consultas e Opções Gerenciais.

No módulo Formação do Plano é definido se uma empresa individualmente ou se um Grupo de Relacionamento Empresarial comporá o Plano de Negócios. Caracteriza-se uma empresa pertencente a Grupo de Relacionamento Empresarial quando entre elas há vínculo de participação ou sócios em comum, ou ainda se existir o interlocutor negocial único das empresas.

Os Gerentes de Contas das agências são os responsáveis pela elaboração dos módulos Formação do Plano e Preenchimento do Plano.

Os principais itens do módulo Preenchimento do Plano, ou seja o Plano de Negócios em si, são as informações da indústria financeira, que hierarquiza a posição de cada banco na empresa ou Grupo Empresarial, a descrição geral do cliente ou Grupo, - que registra as principais informações sobre seu histórico, análise do segmento econômico e setor de atuação, mercado consumidor, mercado fornecedor, mercado concorrente e a análise

S.W.O.T., que são as ameaças, oportunidades, os pontos fortes e os pontos fracos - negócios da empresa com outros bancos e o plano de ação, que prevê ações quanto a objetivos estratégicos e produtos e serviços priorizados.

Já o módulo Liberação do Plano compõe-se de duas etapas: a aprovação do Plano pelo Comitê de Crédito da agência e, posteriormente, a aprovação do Plano de Negócios pela Superintendência Comercial jurisdicionante. Sendo necessária alguma alteração do Plano, este volta à agência para as alterações cabíveis, o que enseja o módulo Reavaliação do Plano.

O módulo Consultas faculta aos interessados consultas de informações do Plano de Negócios on-line, que podem ser informes consolidados ou em partes.. E o módulo Opções Gerenciais permite a administradores o acompanhamento e consolidações de informações do Plano, como resumos e pesquisas, acompanhamento de vencimentos . Este módulo disponibiliza também o Acompanhamento de Resultados utilizado pelos gestores, que possibilita a visualizar e a comparação de resultados planejados com aqueles alcançados.

Os Planos de Negócios utilizados no Banco do Brasil são tomadas de informações de cada cliente feitas pelo Gerente de Contas com vistas à análise. O Gerente de Contas faz uma abordagem do cliente, analisa aspectos do ambiente do setor em que o cliente atua e projeta oportunidades de negócios, além de visualizar ameaças e pontos fortes e fracos do cliente. Passo seguinte, na elaboração do Plano de Ação, é a análise ou revisão de dois pontos:

- Objetivos Estratégicos: é registrada a estratégia geral que o Banco do Brasil vai usar para aquele cliente no período de vigência do Plano de Negócios;

- Produtos e Serviço Priorizados: faz-se uma projeção de negócios possíveis de serem realizados com o cliente, produto a produto, bem como são registradas as ações e estratégias a serem implementadas para tornar efetivo o planejamento.

3 A PESQUISA E OS RESULTADOS DA PESQUISA

3.1 A Pesquisa

3.1.1 Definição do Público-Alvo

Devido à determinação do problema de pesquisa, a população-alvo deste trabalho de conclusão é composta por 59 Gerentes de Contas das agências empresariais e corporates, localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, o que representa a aplicação na totalidade da população investigada. Do total do público-alvo, 15 questionários foram respondidos, ou 25%.

A coleta de dados foi feita através de questionário composto por 12 perguntas, cujas respostas se dão com alternativas escalonadas e fixas, havendo possibilidade dos respondentes tecerem comentários.

Os questionários enviados aos entrevistados continham as seguintes possibilidades de respostas, dependendo da questão:

1	2	3	4	5
Irrelevante	Pouco	Razoavelmente	Bastante	Muito

Ou:

- SIM
 NÃO
 EM TERMOS

3.1.2 Questionário Aplicado

O questionário aplicado tomou por base o questionário elaborado por AZEVEDO (2005), p. 71, 72 e 73. Estão listadas a baixo as 12 questões enviadas aos 59 Gerentes de Contas das agências do Pilar Atacado do Estado do Rio Grande do Sul:

01: O estudo e a adoção de estratégias de atuar junto ao cliente por intermédio do Plano de Negócios é válido? Por quê?

02: O cliente PJ do Pilar Atacado conhece o Plano de Negócios adotado pelo Banco do Brasil?

03: Você acredita que conhece o Plano de Negócios?

04: O Plano de Negócios é efetivamente utilizado por ti na condução dos negócios com os clientes da carteira?

05: O Plano de Negócios é plenamente usado na gestão e condução dos negócios com o cliente em tua carteira?

06: Qual é o grau de importância das informações prestadas pelo Banco do Brasil para fazer um bom Plano de Negócios?

07: Você conhece os setores de atuação do cliente e sabe fazer análise do ramo de atuação?

08: Você quer treinamento sobre o Plano de Negócios? Explique, se sim ou em termos.

09: Você considera as instruções disponibilizadas sobre o Plano de Negócios claras?

Quais, as que contêm elementos financeiros ou as de elementos que envolvem mercado?

10: Você acredita que o Plano de Negócios seja uma simples formalidade que é obrigado a cumprir? Por quê?

11: Comentários sobre a ferramenta Plano de Negócios utilizada no Banco do Brasil para clientes PJ do Pilar Atacado.

11.2: Quais os pontos fortes e os pontos fracos do Plano de Negócios utilizado para o planejamento de ações com cada cliente?

12: Se tu reescrevesse a instrução sobre Plano de Negócios, o que modificarias, eliminarias ou incluirias neste capítulo do Livro de Instruções - LIC.

3.2 Os Resultados da Pesquisa

Questão 01

Esta primeira questão objetiva verificar junto aos Gerentes de Contas se eles consideram válido o estabelecimento de Plano de Negócios para subsidiar sua linha de atuação com o cliente. De quinze funcionários que responderam, 7 (46%) entenderam ser bastante válido, 4 (27%) consideraram ser razoável e 4 (27%) julgaram ser pouco válido.

	Quantidade	Percentual
Irrelevante		
Pouco	4	27%
Razoavelmente	4	27%
Bastante	7	46%
Muito		
Total	15	100%

Questão 02

Na segunda pergunta procura-se saber se o cliente Pessoa Jurídica do Banco do Brasil conhece o Plano de Negócios. Dos 15 respondentes, 2 (13%) afirmaram que a empresa tinha conhecimento do Plano de Negócios, 6 (40%) informaram que o cliente não conhecia a ferramenta, e 7 (47%) deles informaram que seus clientes tinham conhecimento apenas parcial do Plano. Foi relatado que parte dos clientes tem conhecimento da existência do Plano, porém nunca percebeu mudança prática no seu relacionamento com o Banco.

	Quantidade	Percentual
Sim	2	13%
Não	6	40%
Em termos	7	47%
TOTAL	15	100%

Questão 03

A terceira pergunta procura saber do Gerente de Contas se ele conhece o Plano de Negócios. Sete (47%) responderam que sim, que tem conhecimento do Plano, e 8 (53%) o conhecem em termos ou parcialmente. Alguns dos entrevistados declaram que o sistema disponibilizado pelo Banco é pouco amigável e muito “engessado”.

	Quantidade	Percentual
Sim	7	47%
Não		
Em termos	8	53%
TOTAL	15	100%

Questão 04

A quarta questão tem como objetivo saber se o Gerente de Contas efetivamente usa o Plano de Negócios na condução dos negócios com os clientes da carteira. Onze (73%) afirmaram que é pouco e irrelevante seu uso no dia-a-dia das negociações, dois (13%) relataram que o usavam bastante, e outros dois (13%) utilizavam razoavelmente.

	Quantidade	Percentual
Irrelevante	2	13%
Pouco	9	60%
Razoavelmente	2	13%
Bastante	2	13%
Muito		
Total	15	100%

Questão 05

A quinta pergunta deseja saber se o Plano de Negócios é plenamente usado na gestão e condução dos negócios com as empresas clientes. Treze (80%) dos que responderam dizem usarem pouco ou muito pouco o Plano de Negócios na gestão da carteira de clientes, e apenas três (20%) afirmaram fazerem razoável uso da ferramenta. Um dos entrevistados acredita simplesmente que o Plano de Negócios caiu em desuso.

	Quantidade	Percentual
Irrelevante	3	20%
Pouco	9	60%
Razoavelmente	3	20%
Bastante		
Muito		
Total	15	100%

Questão 06

A sexta questão procura saber qual é a importância das informações prestadas pelo Banco para realizar o Plano de Negócios por completo. Sete (46%) dos que responderam dizem que pouca importância têm as informações disponibilizadas pelo Banco, quatro (27%) alegam que colaboram razoavelmente na feitura do Plano, e outros quatro (27%) entenderam que estas informações os auxiliam de bastante a muito. Dois colegas entendem que a maior parte das informações originam-se na empresas clientes; outro diz que as informações são muitas vezes defasadas no tempo e distribuídas em vários aplicativos. E outro sustenta que há falta de estudos mais detalhados por setores, grupamentos empresariais afins e/ou por microregiões.

	Quantidade	Percentual
Irrelevante		
Pouco	7	46%
Razoavelmente	4	27%
Bastante	3	20%
Muito	1	7%
Total	15	100%

Questão 07

A sétima pergunta procura saber do Gerente de Contas se ele conhece os setores de atuação e sabe realizar a análise do ramo de atuação do cliente. A maioria, dez (67%), respondeu que sim, e cinco (33%) o conhecem em termos ou parcialmente. Um Gerente de Contas entende que não tem tempo e ferramentas para realizar esta análise; e outro acredita que o Gerente de Contas não deve gastar seu tempo preenchendo planilhas e formalizando suas ações.

	Quantidade	Percentual
Sim	10	67%
Não		
Em termos	5	33%
TOTAL	15	100%

Questão 08

A oitava questão faz menção à necessidade de treinamento sobre Plano de Negócios. Dos que responderam, nove (60%) acreditam ser desnecessário um curso sobre o Plano, três (20%) acham oportuno o treinamento e três (20%) dizem ser favoráveis em termos. Alguns até aceitariam treinamento, desde que o Plano de Negócios viesse a ser plenamente usado em outras unidades internas do Banco.

	Quantidade	Percentual
Sim	3	20%
Não	9	60%
Em termos	3	20%
TOTAL	15	100%

Questão 09

Na nona pergunta, 47% entendem que as instruções sobre o Plano de Negócios são claras, 13% entendem que não são e 40% não concordam nem discordam. A terça parte dos entrevistados afirmam que as instruções, tanto aquelas contendo elementos financeiros como as com informações de mercado, precisam de um melhor formato.

	Quantidade	Percentual
Sim	7	47%
Não	2	13%
Em termos	6	40%
TOTAL	15	100%

Questão 10

Na décima pergunta, a maioria de 60% entende que o Plano de Negócios apresenta-se como mera formalidade que precisa cumprir, enquanto que 13% acreditam que não, e 33% entendem que, embora importante, sua aplicação não é fácil. Parte dos entrevistados (27%) revela que o Plano de Negócios é útil, porém está desacreditado e desprestigiado institucionalmente pelo Banco.

	Quantidade	Percentual
Sim	9	60%
Não	1	7%
Em termos	5	33%
TOTAL	15	100%

Questão 11

Nesta décima-primeira pergunta, foi pedido aos entrevistados que tecessem comentários sobre o Plano de Negócios utilizado por eles com clientes de suas carteiras.

Muitos Gerentes de Contas revelam que a ferramenta necessita ser remodelada para ter utilidade. Outros vêem no Plano uma oportunidade para conhecer os seus clientes, visualizar oportunidades negociais e os pontos onde o Banco do Brasil não tem conseguido competir.

Dois (13%) partem do princípio que a idéia é boa, mas não utilizada. O Plano de Negócios, segundo eles, não pode “engessar” negócios, caso surja algum não previsto no Plano de Ação. Pressupõem que a formatação do Plano não pode demandar muito tempo. O tempo dispendido em sua elaboração deve ser compatível com sua utilidade.

Outra contribuição indica que o Plano de Negócios deveria conter: dados do cliente, informações da concorrência, plano de ação traçada pelo Gerente de Contas, e anotações das visitas realizadas.

Outro relato diz que o Plano de Negócios não é prático para utilização diária. É de difícil consulta e não pode ser modificado em curtos espaços de tempo. Isto implica, segundo ele, em não ser uma ferramenta gerenciável.

Questão 11.2

Nesta questão procura-se verificar quais são os pontos fortes e os pontos fracos do Plano de Negócios.

Os pontos fortes do Plano de Negócios mais citados pelos respondentes foram:

- o histórico, a possibilidade de prever oportunidades e o planejamento de negócios;
- permite visão estratégica da empresa, atendimento proativo e maior conhecimento do cliente; e
- permite a continuidade de negócios na transição de interlocutores.

Já os pontos fracos do Plano de Negócios relatados pelos entrevistados foram:

- a repetição de informações já constantes em sistemas corporativos;
- há resistência dos Gerentes de Contas, porque acreditam que não é uma ferramenta aproveitada pelas áreas internas do Banco, entre elas a Diretoria de Crédito;
- realizar expectativas de rentabilidades;
- a ferramenta revela-se desatualizada, pouco importante, lenta e muito burocratizada. Há excessivo detalhamento de informações, muitas tabelas com itens não aplicáveis à realidade, excessivo esforço para padronização de acordo com o interesse do Banco e muitas trancas, isto é, não aceita campos sem informações; e
- a ausência de campo próprio para registrar o teor das visitas realizadas a clientes.

Questão 12

A décima segunda pergunta solicita aos entrevistados o que eles alterariam, eliminariam ou incluiriam no capítulo sobre Plano de Negócios no LIC-Livro de Instruções Codificadas. As contribuições recebidas sugerem:

- que seja realizada uma simplificação da ferramenta com o intuito de disseminar o uso. Seriam fornecidos exemplos práticos e deveria haver a utilização pelos órgãos envolvidos no atendimento ao cliente;
- que se torne possível a inclusão de novos itens na análise S.W.O.T.; e
- a realocação da ferramenta Plano de Negócios, em novo formato, para o ambiente Intranet. Isto permitiria maior flexibilidade e a possibilidade de se efetuar pesquisas e interação com outros sítios da rede mundial de computadores e em outros registros de informações.

CONCLUSÕES

O estágio atual do sistema bancário estabelece uma concorrência acirrada entre os agentes. Assim como os produtos e serviços devem estar constantemente sendo revistos e atualizados, também o atendimento e o planejamento realizado pelos Gerentes de Contas, juntamente com seus Assistentes, em suas carteiras de clientes, no Pilar Atacado, merecem atenção.

Tal atenção e ações desenvolvidas pelos Gerentes de Contas e pelo Banco procuram não só reter os clientes e os negócios, mas também expandir o volume de transações realizado com eles.

Para que isto ocorra, o Banco do Brasil segmentou o mercado de seus clientes, conforme relatado na Introdução, criou estruturas diferenciadas de pilares, Atacado, Governo e Varejo, e fez esforços importantes no Marketing de Relacionamento.

Com o propósito de conhecer melhor os clientes empresariais, propiciar uma base de informações e permitir estabelecer estratégias de atuação, o Banco adaptou o Plano de Negócios para sua necessidade. Peça fundamental na sua confecção é o

Gerente de Contas, pois conhece a empresa, seus interlocutores, seu negócio e a área de atuação.

A ferramenta passou a ser utilizada com mais ênfase a partir dos primeiros anos de 2000. Surge, então, há algum tempo, a constatação que ao Plano de Contas não mais era dado o valor que se julgava que teria.

A partir desta realidade, procurou-se saber com o Gerente de Contas qual era sua visão sobre o Plano de Negócios, e que medidas poderia o Banco tomar para revitalizar a ferramenta.

O sentimento dominante junto aos Gerentes de Contas do Pilar Atacado no Rio Grande do Sul é que o Plano de Negócios é uma ferramenta muito útil para conhecer o cliente, antever oportunidades e permitir o planejamento de ações, porém sua aplicação está aquém do desejado.

Principais motivos descritos para a falta de uso do Plano de Contas são a repetição de informações já constantes em sistemas corporativos, a desatualização e burocratização da ferramenta, e o tempo dispendido para realizar a tarefa.

Outro sentimento comum que permeia os Gerentes de Contas é a sensação de que o Plano de Negócios não tem função em outras unidades internas, especialmente a Diretoria de Crédito, o que impacta negativamente na sua elaboração.

As ações colhidas na pesquisa para a melhoria da ferramenta Plano de Negócios propõem a simplificação do processo de confecção, a intervinculação aos

sistemas corporativos, para que os dados já constantes sejam carregados no sistema Plano de Negócios. Isto geraria ganhos significativos em termos de tempo.

Assim, fica a sugestão ao Banco que seja revista a forma como o Plano de Negócios é confeccionado. O objetivo da reformulação proposta será a simplificação de todo o processo. É necessário que o programa a ser desenvolvido do novo Plano de Negócios considere a intervinculação das informações corporativas existentes em vários bancos de dados, que os estudos e cenários de mercado migrem automaticamente para o novo Plano, que tenha maior flexibilidade de operação, e que a ferramenta tenha aproveitamento nas várias unidades internas do Banco, sejam áreas negociais ou técnicas.

Como sugestão adicional, fica a mensagem de que o tema envolve muitas questões e muitos intervenientes, precisa de atenção na sua formatação e necessita constantes atualizações, sob pena de a ela não mais ser dada importância devida, como parece ter sido o caso neste momento.

Portanto, a resposta à hipótese levantada na Introdução desta monografia dos motivos do pouco uso do Plano de Negócios pelos Gerentes de Contas do Pilar Atacado no Rio Grande do Sul se confirma. Também ficaram respondidas os objetivos específicos deste Trabalho de Conclusão.

Outros estudos envolvendo o Plano de Negócios, com pesquisas em outras unidades da federação e em tamanhos de amostra selecionadas maiores, poderão identificar novas nuances e questões não abordadas aqui.

REFERÊNCIAS

AIUB, George W., ANDREOLA, Nadir, e ALEGRETTI, Rogério D.F. *Plano de Negócios: Serviços*. Porto Alegre: SEBRAE, 1998.

AZEVEDO, Fabio F. *Segmentação de Mercados no Banco do Brasil: O relacionamento com os clientes da agência Empresarial Porto Alegre Norte através de Planos de Negócios*. Porto Alegre: FACULDADES PORTO-ALEGRENSES - FAPA, 2005. Trabalho de Conclusão de Curso.

CARVALHO, Horácio M. *Introdução à Teoria do Planejamento*. São Paulo: Ed. BRASILIENSE, 1978.

CAVICHINI, Alexis. *Plano de Negócios: Suma Econômica*. Rio de Janeiro: Ed. TAMA, [200_?].

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luisa*. São Paulo: CULTURA, 2006.

KOTLER, Philip. *Marketing*. São Paulo: ATLAS, 1996.

LIVRO de Instruções Codificadas – LIC. In: BANCO DO BRASIL S.A. Base de dados SISBB, 2007. Acesso em 21 set. 2007.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: BOOKMAN, 2001.

MCKENNA, Regis. *Competindo em Tempo Real- estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito*. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1998.

MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1999.

PEPPERS, Don, ROGER, Martha. *Empresa 1:1 : Instrumentos para competir na era da interatividade*. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1997.

SEBRAE/RS, Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas no RS. *Plano de Negócios: indústria, comércio e serviços*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SIEGEL, Eric S. *Guia da Ernst & Young para Desenvolver o seu Plano de Negócios*. Rio de Janeiro: RECORD, 1996.

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. CEI-Centro de Empreendimentos Informática. *Manual Plano de Negócios*, s.d. Disponível em: <http://www.inf.ufrgs.br/cei>. Acesso em 28 mar. 2007.

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. CEI-Centro de Empreendimentos Informática. *Modelo Plano de Negócios*, s.d. Disponível em: <http://www.inf.ufrgs.br/cei>. Acesso em 28 mar. 2007.

Plano de Negócios em planilha em anexo: PN Planilha Modelo.xls