



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**BRUNA CRISTINA INACIO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

**Assis/SP**

**2017**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**BRUNA CRISTINA INACIO**

**PLANEJAMENTO ESTRATEGICO: EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientanda:** Bruna Cristina Inacio.

**Orientadora:** Maria Beatriz Alonso de Nascimento

**Assis/SP**

**2017**

FICHA CATALOGRÁFICA

135p

INACIO, Bruna Cristina

Planejamento estratégico em instituições financeiras / Bruna  
Cristina Inácio. -- Assis, 2017.

30p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação  
Educativa do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

1.Planejamento estratégico 2.Instituição financeira

CDD 658.401

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

BRUNA CRISTINA INACIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientadora:** \_\_\_\_\_  
Maria Beatriz Alonso do Nascimento

**Examinador:** \_\_\_\_\_  
Claudiner Buzinaro

Assis/SP  
2017

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia. A meu pai Claudinei, minha mãe Ivanira, à minha avó e irmã que sempre me apoiaram e me incentivaram, mostrando que eu alcançaria meu objetivo, com garra e sabedoria.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, meu guia protetor e motivador, que nunca me deixou desistir, mesmo quando eu achei que não iria conseguir.

Aos meus pais, minha maior inspiração, pois é por eles que estou lutando.

À minha avó, minha rainha guerreira, que sempre rezou por mim e muitas vezes, ouviu meus desabafos e acreditou em mim fielmente quando em prantos eu dizia que não era capaz.

À minha irmã que do seu jeito delicado e tímido sempre me serviu como exemplo de vitória e orgulho.

Meus primos e primas que sempre me socorreram quando precisava de alguém para cobrir a ausência de algum parceiro de trabalho.

Aos meus amigos e amigas, que entenderam minha ausência em reuniões, festas, e ainda assim me motivaram a lutar pelo meu maior objetivo.

A todos que no decorrer do curso me apoiaram, patrocinaram trabalhos e acreditaram em mim, me incentivando a buscar sempre o melhor.

A parentes e amigos próximos que sempre torceram por mim, e me ajudaram de alguma forma, em especial minha tia Aparecida que não está mais entre nós, mas que sempre segurou minha mão e me disse uma vez antes de me deixar, que acreditava em mim, e que eu iria vencer, a ela hoje, eu agradeço, pela fé que depositou em mim.

Agradeço a minha orientadora Maria Beatriz, que abraçou a minha causa, meu projeto e acreditou em mim, e me instruiu da melhor forma possível, se fazendo presente e muito prestativa para o melhor desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho visa destacar o Planejamento Estratégico como caminho de organização na gestão das instituições financeiras, apresentando os pontos principais para a sua elaboração. Busca afirmar sua importância na realização das ações de trabalho. Em especial aborda aspectos do Planejamento Estratégico sua elaboração e importância para as Instituições Financeiras. O referido trabalho foi desenvolvido com metodologia descritiva, por meio de pesquisa bibliográfica, observação nas instituições financeiras, análise de documentos e conversas informais com pessoas ligadas ao setor. Com a crescente concorrência entre as instituições financeiras, por terem produtos e preços idênticos, torna-se cada vez mais importante pensar estrategicamente como atender os clientes e manter a fidelidade dos mesmos para com a instituição. É reconhecido que para as instituições financeiras, são necessários, além de estratégias competitivas, instrumentos técnicos de organização de ações, preparar os funcionários para que os mesmos atendam às necessidades dos clientes com conhecimento do produto e da instituição, postura e ética. É de suma importância manter ajuste viável entre objetivos, metas, habilidades e recursos disponíveis, estando atento às oportunidades de mercado, para o contínuo crescimento.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Instituição Financeira, Estratégias.

## **ABSTRACT**

The present work aims to highlight Strategic Planning as a way of organization in the management of financial institutions, presenting the main points for its elaboration. It seeks its importance in the performance of work actions. In particular, it deals with Strategic Planning with its elaboration and importance for Financial Institutions. The referent of the work developed with descriptive methodology, through bibliographical research in books, printed and internet articles, observation in the Financial Institutions, analysis of documents and informal conversations with people related to the sector. With increasing competition among financial institutions for having identical products and prices, it is becoming increasingly important to think strategically about how to serve customers and maintain loyalty to them. It is recognized that for financial institutions, in addition to competitive strategies, technical instruments of organization of actions, official preparations for the same attending to the needs of the clients with knowledge of the product and of the institution, posture and ethics are necessary. It is of the utmost importance to keep the adjustment feasible among objectives, goals, skills and resources available, being attentive to the market opportunities, for the continuous growth.

**Keywords:** Strategic Planning, Financial Institution, Strategies

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

SWOT	ESTRENGTHS WEAKNESS OPPORTUNITIES THREATS
SFN	SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL
CMN	CONSELHO NACIONAL MONETÁRIO
BACEN	BANCO CENTRAL
CVM	COMISSÃO DE VALORES MONETÁRIOS
BMF	BOLSA DE MERCADORIAS E FUTUROS
BOVESPA	BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO
CDB	CERTIFICADO DE DEPÓSITO BANCÁRIO
RDB	RECEBOS DE DEPÓSITOS BANCÁRIOS
SPB	SISTEMA DE PAGAMENTOS BRASILEIROS

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 MISSÃO .....	13
2.2 VISÃO .....	13
2.3 VALORES .....	14
2.4 ANÁLISE SWOT .....	15
2.4.1 Força.....	15
2.4.2 Fraqueza.....	16
2.4.3 Oportunidades .....	16
2.4.4 Ameaças.....	17
2.4.5 Aplicações.....	17
<b>3. SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....</b>	<b>18</b>
3.1. FUNÇÕES BÁSICAS .....	18
3.2. ESTRUTURA .....	18
<b>4. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....</b>	<b>20</b>
4.1. TIPOS DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....	20
4.1.1. Bancos Múltiplos .....	20
4.1.2. Bancos comerciais .....	21
4.1.3. Bancos de investimentos .....	21
4.1.4. Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários .....	22
4.1.5. Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários .....	23
4.1.6. Sistema de Pagamentos Brasileiro – SPB .....	23
<b>5. APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....</b>	<b>24</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>29</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As instituições financeiras, assim como qualquer empresa necessitam elaborar um planejamento estratégico para dar início as atividades de forma com que tudo se direcione e encaminhe da melhor maneira possível.

A aplicação do planejamento estratégico neste segmento do mercado financeiro facilita a instalação da instituição, preparando-a para lidar com o público, e driblar a concorrência, buscando se tornar uma instituição de destaque e referência.

Como este tipo de empresa não tem autonomia sobre seus produtos e serviços, por serem regulamentadas por lei, as mesmas precisam em seu planejamento estratégico, conhecer bem o ambiente onde estão inseridos, para que não se tenham prejuízos ou uma má administração. Todo ou qualquer erro ocorrido em um planejamento estratégico pode ser extremamente prejudicial.

O tema Planejamento Estratégico em instituições financeiras foi escolhido para que todos possam conhecer a maneira de como um planejamento estratégico funciona e é aplicado nas mesmas, valorizando sua importância e tomando consciência de que cada ação é planejada de forma estratégica para que não se tenha prejuízos e erros comprometedores para os clientes e instituições.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento é um processo de estimulação de metas para conquistar o que deseja em um determinado prazo de tempo longo. Planejar ações é uma forma de organização conhecida desde os tempos passados. Na vida, de modo generalizado é necessário realizar um planejamento das ações, orçamentos, caminhos a seguir. Ao administrar, independentemente do que seja, vida pessoal ou uma instituição, é importante realizar um planejamento, ou seja, determinar os meios que levarão, em caso de instituições, a se diferenciarem, podendo assim competir com as demais.

Planejamento é uma maneira organizada de se criar estratégias para se alcançar um objetivo futuro, que favoreça a atuação organizacional, assim como a prática de atividades em um ambiente saudável. Seria uma estrutura de perguntas, respostas e ações para o alcance desse objetivo.

Estratégia é a determinação de um propósito tendo recursos de ações e alocações de recursos para atingir os resultados esperados.

Planejamento estratégico de uma forma detalhada e objetiva se desdobra para toda a instituição. É o início de tudo, é a visão do futuro da instituição que se estrutura nos fatores ambientais externos, nos fatores internos. Onde as decisões tomadas no planejamento estratégico são de responsabilidades da alta administração da instituição, normalmente diretoria ou gerência, dependendo de como a instituição distingue o nível hierárquico dos seus processos.

As ações criadas normalmente acontecem em longo prazo, feita para um período intermediário de 5 a 10 anos, buscando uma visão ampla de toda a instituição sem ações muito detalhadas, pois seria difícil acertar tantos detalhes para um longo período de tempo. Sendo de suma importância lembrar que devido as ações de longo prazo, o planejamento deve ser revisado e atualizado continuamente, para que as informações sejam mais reais e sirvam como fatos e dados para tomadas de decisão, tornando-se essencial para que não haja grandes variações entre o planejamento e o que de fato foi executado.

Steiner (1969, p.12) estabeleceu cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. Portanto, essa dimensão está correlacionada às funções desempenhadas pelas empresas.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, produtos etc.

A quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

O referido autor salienta que esses aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras, o que pode conduzir a análises com algum nível de subjetividade. Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejado nas empresas.

Como consequência, o planejamento pode ser conceituado como um processo – considerando os aspectos abordados pelas cinco dimensões anteriormente apresentadas – desenvolvimento para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Segundo Kotler (1992, p.63):

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de integração como ambiente.

Este tipo de planejamento tem como propósito geral influenciar os ambientes internos e externos. Nesse contexto podemos evidenciar a importância de uma estratégia que oriente e encaminhe a instituição para o alcance de seus objetivos, através das ofertas de serviços. Sendo assim, o planejamento estratégico surge como uma valiosa ferramenta administrativa pois, direciona as ações da instituição dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias, diminuindo com isso a tomada de decisões equivocadas, sem margem para o erro.

Portanto, é a principal ferramenta utilizada para alinhar sistematicamente a instituição na busca de novos mercados, ou na melhoria de seus produtos e serviços existentes, proporcionando uma expansão econômica mais rápida. Pensar de forma estratégica primeiramente é determinar a missão, visão e os valores institucionais. Conhecer e ter destaque pelos pontos fortes, melhorar o que é identificado como ponto fraco, é conhecer

o mercado e identificar oportunidades, se preparar para as ameaças conhecendo inclusive os concorrentes. Agir estrategicamente é ter destaque através dos valores institucionais, atuando dentro do que foi determinado como missão, valor e visão, usando recursos disponíveis de forma eficiente, melhorando o desempenho institucional através de seus colaboradores, conquistando assim melhores resultados.

## 2.1 MISSÃO

Missão, a razão da existência da instituição, nela se define a finalidade, motivo pelo qual a instituição foi criada e para que irá servir.

Segundo Court (2012, p.31):

Missão descreve o motivo da existência da empresa, que soluções ela apresenta ao mercado e quem é esse mercado – alvo. É a razão de ser da organização, dá orientação e significado para sua criação e permanência no mercado, está conectada diretamente aos seus objetivos, tendo como características principais a perenidade e a sustentabilidade do negócio.

A missão é um importante instrumento para a formulação de estratégias através das quais as instituições financeiras e instituições em geral, conseguem superar os concorrentes e conquistar uma posição de destaque no mercado. É através da missão que a organização se torna visível e sustenta sua imagem entre os clientes, transmitindo eficiência e segurança.

Assim como a carteira de identidade apresenta e identifica o indivíduo na sociedade, a definição da missão no ambiente externo, torna-se extremamente importante para sua identificação e apresentação no mercado, permitindo assim que a mesma se torne visível aos consumidores finais.

Tendo, portanto, a missão uma influência quanto a obtenção de sucesso.

## 2.2 VISÃO

A visão é como a instituição se vê no futuro. É na visão onde a instituição aspira um objetivo, o que será alcançado e inspirado, porque esse objetivo necessita ser alcançado. A visão traduz um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, não detalhando o modo de alcançá-las, sendo o modelo a ser seguido por todos os integrantes e participantes na vida

da instituição com o objetivo de atingir a excelência institucional, melhorando as capacidades individuais de seus colaboradores.

Segundo Oliveira (2014, p.65):

A visão é conceituada como os limites que os principais executivos de uma instituição conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo em uma abordagem mais ampla. Sendo assim definido, visão é a responsável por proporcionar o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado dentro da instituição, representando o que a mesma quer ser num futuro próximo ou distante, de acordo com um horizonte de tempo onde os executivos da instituição consigam visualizar, com adequada competência estratégica.

Kanter (1977, p.14) afirma que os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada têm elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa, sendo que essa colocação foi reforçada por Peter e Waterman (1991, p.48). Entretanto, existe a necessidade de coerência entre o que a instituição se propõe fazer e o que efetivamente faz.

## 2.3 VALORES

De forma simplificada, valores são crenças essenciais mantidas normalmente pelo gerente institucional, sobre como os colaboradores devem ou deveriam se comportar em uma ampla variação de situações. São crenças generalizadas sobre modos de conduta que formam um padrão de um sistema comportamental, a personalidade que “deveria ser” (em comparação à personalidade “real” ou uma realidade “desejada”). Como as crenças sobre o eu tendem a ser mais firmemente sustentadas, além de influenciadoras de conhecimento, os valores são estáveis e centrais, além de serem influenciáveis sobre outros pensamentos, percepções e comportamentos.

Valores são crenças e atitudes que dão personalidade à instituição, definindo uma ética para a atuação dos seus colaboradores como um todo. Seria como transparecer para os clientes as crenças em que a instituição acredita, considerando esses fatores para a tomada de qualquer decisão. Podemos afirmar que os valores se tornam mais importantes para a empresa quanto a alta administração.

## 2.4 ANÁLISE SWOT

Análise SWOT ou matriz SWOT foi desenvolvida na década de 1960 por Albert Humphrey, que na Universidade de Stanford, liderou um projeto de pesquisa onde analisou e cruzou sistematicamente dados das 500 maiores corporações relatadas pela revista Fortune da época, utilizando um método que, rapidamente se transformou em um exercício utilizado por todas as principais empresas do mundo na formulação de suas estratégias.

A análise SWOT é um sistema simples de análise que visa posicionar ou verificar a posição estratégica de uma determinada empresa em seu ramo de atuação, e devida sua simplicidade metodológica pode ser utilizada para fazer qualquer tipo de análise de cenário ou ambiente.

Podemos dizer então que o conceito da análise SWOT seria um método de gestão para estudo dos ambientes interno e externo da empresa, através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças às quais ela está exposta. Faz parte da SWOT inclusive a identificação assertiva dos fatores que influenciam no funcionamento da organização fornecendo informações bastante úteis no processo de seu planejamento estratégico.

Segundo Cooper (2003, p.101):

SWOT fornece uma ferramenta simples, mas poderosa para avaliar a posição estratégica da instituição. É especialmente útil para que executivos realizem a reavaliação de um negócio, pois enseja um ambiente de pensamento independente, são sujeito às limitações impostas por um sistema de planejamento orçamentário financeiramente orientado. Permitindo que se teste o propósito comum percebido no contexto da instituição, quando conduzido em vários níveis organizacionais.

De forma clara e simplificada, análise SWOT é um método de identificar os aspectos que afetam a instituição, internamente e externamente sendo especificadas como força, fraqueza, oportunidades e ameaças.

### 2.4.1 Força

A força é um fator interno e está relacionado às vantagens que uma instituição possui em relação às concorrentes, podendo afirmar que força é o diferencial, o que a faz permanecer

no mercado, apresentando suas vantagens competitivas, o seu nível de engajamento com os clientes e tudo aquilo que faz com que esses prefiram uma instituição a outra.

Segue abaixo, alguns exemplos de força.

- União da equipe
- Percepção do cliente favorável
- Relacionamentos Estratégicos
- Alta qualidade de serviço

### **2.4.2 Fraqueza**

Nas fraquezas se encontram as situações ou ações internas da instituição, onde de algum modo, prejudique o andamento do negócio. Tais como um mau atendimento ou uma informação errônea ou mal colocada, entre outros exemplos citados abaixo:

- Tecnologia ultrapassada
- Equipe desmotivada
- Processo de entrega dos serviços deficitários

### **2.4.3 Oportunidades**

Oportunidades são fatores externos que podem surgir e afetar positivamente a instituição como, por exemplo, uma visão de futuro ou uma promoção em um determinado serviço ou descontos em determinadas ações institucionais, entre outros exemplos citados abaixo:

- Investimentos
- Ampliação
- Mudança na política econômica do Governo

#### **2.4.4 Ameaças**

As ameaças são fatores externos que afetam ou podem vir afetar negativamente a instituição, comprometendo assim o cumprimento de sua missão como, por exemplo, a concorrência, entre outros exemplos citados abaixo:

- Perda de trabalhadores qualificados
- Informatização e automatização de processos
- Parâmetros regulamentadores

#### **2.4.5 Aplicações**

Para de aplicar a análise SWOT em uma instituição deve ser feito uma análise geral para determinar quais os fatores do ambiente interno e do ambiente externo da instituição que precisam ser mais conhecidos, explorados e aprimorados. Sendo a análise SWOT uma das ferramentas da administração, que mais auxilia instituições em diversos aspectos, principalmente na tomada de decisão.

Conseguindo através da mesma destacar as oportunidades do ambiente através dos pontos fortes da instituição e minimizar as ameaças e pontos fracos que a instituição possui.

Existem quatro regras simples para uma análise bem-sucedida. Segue abaixo:

1. A análise SWOT deve distinguir o momento atual e o momento futuro da instituição.
2. A análise deve ser feita em áreas específicas, áreas de atuação,
3. Sempre que aplicada, levar em conta a concorrência – fazendo comparações,
4. Ser simples e curta, evitando complexidade no entendimento.

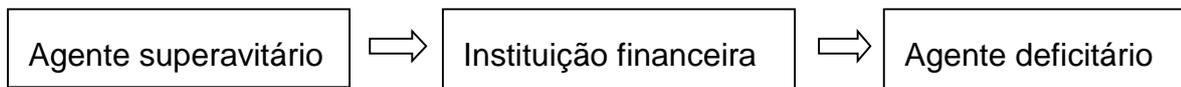
A Análise SWOT pode ser aplicada a todos os tipos de empresas, tais com fins lucrativos ou não, pois o foco da mesma é desenvolver o melhor desempenho institucional, fazendo com que fique visível o que necessita de aprimoramento, internamente ou o que pode receber melhorias no ambiente externo, como uma possível preparação.

### 3. SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O Sistema Financeiro Nacional atualmente é constituído por um conjunto de instituições financeiras bastantes sólidas, bem capitalizadas e capazes de aproveitar de forma ágil e eficiente as oportunidades oferecidas pelo mercado. O objetivo do Sistema Financeiro Nacional é facilitar a transferência de recursos entre os agentes superavitários (este termo usado na economia se refere a pessoas que tem dinheiro e vão investir em instituições financeiras) e os agentes deficitários (conhecido também como tomadores, são todos aqueles que realizam empréstimos, precisam do dinheiro da instituição para investir em algo)

#### 3.1. FUNÇÕES BÁSICAS

O objetivo do Sistema Financeiro é facilitar a transferência de recursos entre os agentes superavitários e os agentes deficitários.



#### 3.2. ESTRUTURA

Órgão normativo – CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL (CMN)

Cabe ao CMN autorizar as emissões de papel moeda; fixar as diretrizes e normas políticas cambial, inclusive quanto à compra e venda de ouro; disciplinar o crédito em todas as modalidades; limitar sempre que necessário as taxas de juros, descontos e comissões; determinar o percentual de recolhimento de compulsório; regulamentar as operações de redesconto; regular a constituição, o funcionamento e a fiscalização de todas as instituições financeiras que operam no País; e estabelecer medidas de prevenção ou correção de desequilíbrios econômicos.

Entidades supervisoras –BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN) e COMISSÃO DE VALORES MONETÁRIOS (CVM)

BACEN é autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda; diretoria colegiada composta de 8 membros (presidente + 9 diretores) todos eles nomeados pelo Presidente da República, sujeito à aprovação no Senado.

Sendo o principal órgão executivo do sistema financeiro. Faz cumprir todas as determinações do Conselho Monetário Nacional (CMN), é por meio do BACEN que o Governo intervém diretamente no sistema financeiro. Exercendo o controle do crédito; controlando o fluxo de capitais estrangeiros; autorizando e fiscalizando o funcionamento das instituições financeiras, punindo-as se for o caso; recebendo os recolhimentos compulsórios dos bancos; emitir papel-moeda; administrar o Sistema de Pagamentos Brasileiros (SPB) e o meio circulante; regular e administrar o Sistema Financeiro Nacional; e formular e executar as políticas monetárias e cambiais, de acordo com as diretrizes do Governo Federal.

O BACEN é quem faz cumprir todas as determinações do Conselho Monetário Nacional. Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é uma entidade autárquica, vinculada ao governo através do Ministério da Fazenda. O presidente e seus diretores são escolhidos diretamente pelo Presidente da República, órgão normativo voltado para o desenvolvimento do mercado de títulos e valores mobiliários; títulos e valores mobiliários: ações, debêntures, bônus de subscrição, e opções de compra e venda de mercadorias. (São títulos que possuem “valor” e também “mobilidade”, pois podem ser negociados, por isso o nome “valores mobiliários”) Os objetivos da CVM são estimular investimentos no mercado acionário; assegurar o funcionamento das bolsas de valores; proteger os titulares (investidores) contra emissão fraudulenta, manipulação de preços e outros atos ilegais; fiscalizar a emissão, o registro, a distribuição e a negociação dos títulos emitidos pelas sociedades anônimas de capital aberto e fortalecer o mercado de ações.

A CVM atua como o BACEN no mercado mobiliário (ações, debêntures, fundos de investimentos entre outros).

## 4. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Instituições, também chamadas de agentes de custódia, são bancos ou corretoras que podem operar com o Tesouro Direto- democratizar o acesso aos títulos públicos. Permitir aplicações (Dentre outras funções, esses agentes são responsáveis por realizar o cadastro dos investidores junto a BOLSA DE MERCADORIAS E FUTUROS (BMF) e BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA) e intermediar a transferência dos recursos financeiros e títulos. Instituição financeira é uma organização que tem a finalidade de melhorar a alocação de capitais financeiros próprios ou de terceiros, obedecendo a uma correlação de risco, custo e prazo que atenda aos objetivos dos seus patrocinadores.

### 4.1. TIPOS DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

#### 4.1.1. Bancos Múltiplos

Os bancos múltiplos surgiram a fim de racionalizar a administração das instituições financeiras. Sendo as carteiras de um banco múltiplo:

- Comercial (MONETÁRIA);
- De Investimento;
- De Crédito Imobiliário;
- De Crédito, Financiamento e Investimento (Financeiras);
- De Desenvolvimento;
- De Arrendamento Mercantil (Leasing).

Para configurar a existência do banco múltiplo, ele deve possuir pelo menos duas das carteiras mencionadas, sendo uma delas comercial ou investimentos.

Um banco múltiplo deve ser constituído com um CNPJ para cada carteira, podendo publicar um único balanço.

Sendo considerados os bancos múltiplos instituições monetárias, quando se tem carteira comercial.

#### **4.1.2. Bancos comerciais**

São à base do sistema monetário. Intermediários financeiros que recebem recursos de quem têm (captação) e os distribuem através do crédito seletivo a quem necessita de recursos (aplicação), criando moeda através do efeito multiplicador do crédito. (Instituição Monetária)

O objetivo é fornecer crédito de curto e médio prazos para pessoas físicas, comércio, indústria e empresas prestadoras de serviços.

Suas captações de recursos são:

- Depósito à vista: conta corrente;
- Depósitos a prazo: CDB, RDB;
- Recursos de Instituições financeiras oficiais;
- Recursos externos;
- Prestação de serviços: cobrança bancária, arrecadação e tarifas e tributos públicos, etc.

Suas aplicações de Recursos são:

- Desconto de Títulos;
- Abertura de Crédito Simples em conta corrente: cheques especiais;
- Operações de Crédito Rural, Câmbio e Comércio internacional.

Para se diminuir a criação de moedas feita pelos bancos comerciais, o BACEN utiliza o Depósito Compulsório (é uma das formas que o Banco Central tem para controlar a quantidade de dinheiro na economia. O compulsório obriga os bancos a depositar parte dos recursos captados dos clientes, via depósitos à vista, a prazo ou poupança, numa conta do Banco Central).

#### **4.1.3. Bancos de investimentos**

São instituições criadas para conceder créditos de médio e longo prazo para as empresas. Devem adotar em sua denominação social a expressão “Banco de Investimento”.

Existem alguns tipos de créditos nos bancos de investimentos tais como:

- Administração de fundos de investimentos;

- Abertura de capital e na subscrição de novas ações de uma empresa
- Podem manter contas correntes, desde que essas contas não sejam remuneradas e não movimentáveis por cheques;
- Capital de Giro;
- Capital Fixo (investimentos): sempre acompanhadas de projeto;
- Captam recursos através de CDB/RDB ou venda de cotas de fundos.

Com o crescimento do Mercado de Capitais, cada vez mais se torna importante a presença dos bancos de Investimento.

#### **4.1.4. Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários**

Constituídas sob a forma de Sociedade Anônima (S.A.), dependem da autorização da Comissão de Valores Monetários para funcionar. Típicas do mercado acionário, operando na compra, venda e distribuição de títulos e valores mobiliários.

Sendo suas principais funções:

- Operar nas bolsas de valores e de mercadorias;
- Os investidores não operam diretamente nas bolsas. O investidor abre uma conta em uma corretora, que atua nas bolsas conforme seus interesses, mediante cobrança de comissão;
- Uma corretora pode atuar também por conta própria;
- Têm a função de dar maior liquidez e segurança ao mercado acionário;
- Pode administrar fundo e clubes de Investimentos;
- Pode intermediar operações de câmbio;
- Pode praticar operações de compra e venda de metais preciosos, por conta própria e de terceiros.

Graças aos limites operacionais estabelecidos pelas corretoras e regulamentados pela CVM, os riscos de falta de solvência e de liquidez são minimizados, pois se não existissem esses limites poderiam “quebrar” o sistema mobiliário.

#### **4.1.5. Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários**

- O que faz uma distribuidora?

Como uma instituição auxiliar do Sistema Financeiro Nacional, tem como objetivo intermediar operações com títulos e valores mobiliários. Por exemplo: papéis de Renda Fixa, Ações, certificador de incentivos fiscais e, ainda, atuar no mercado de Commodities, na compra e na venda de Ouro e intermediação em Bolsa de Mercadorias.

Segundo BACEN e CVM, as sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários ficam autorizadas a operar diretamente nos ambientes e sistemas de negociação dos mercados organizados de bolsa de valores.

#### **4.1.6. Sistema de Pagamentos Brasileiro – SPB**

O sistema de pagamentos é o conjunto de regras, sistemas e mecanismos utilizados para transferir recursos e liquidar operações financeiras entre empresas, governos e pessoas físicas. Em um passado não muito distante, existia um alto risco sistêmico devido a não existência de tratamento diferenciado para transferência de valores elevados; o acerto das contas dos bancos só se procedia no dia seguinte; para evitar o colapso do sistema de pagamentos, o BACEN era obrigado a intervir no sistema, sempre que um fato acontecia. A criação do sistema de pagamentos Brasileiro trouxe ao sistema financeiro mais segurança, mais agilidade e uma redução do risco sistêmico.

## **5. APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

O setor financeiro tem-se apresentado muito agressivo e competitivo, fazendo com que as Instituições Financeiras atuem de forma ordenada, buscando seu espaço junto ao público consumidor. Para uma Instituição Financeira conquistar um espaço de destaque e mantê-lo no mundo atual é necessário organização e planejamento de suas estratégias competitivas, de forma a diferenciá-las das demais, ofertando produtos iguais, mas de forma diferente de seus concorrentes, atraindo os clientes para si.

Inicialmente os objetivos das instituições consistiam em viabilizar a criação de indústrias manufatureiras no Brasil e ser um emissor de moedas. Com o passar dos anos, houve o fortalecimento do Sistema Financeiro do Brasil surgindo novas instituições financeiras.

A consolidação do setor financeiro brasileiro favoreceu o desenvolvimento das instituições e aumentou a competitividade entre elas. A forma de trabalho e os objetivos foram sendo atualizados, deixando de ser somente fornecedores de moedas. Passaram a oferecer novos produtos para seus clientes, dentre eles títulos de capitalização, seguros, consórcios. Assim, as instituições tornam-se mais fortes, promovendo a geração de ganhos, muito impulsionados pelas fusões e aquisições.

O aumento de competitividade no setor financeiro e a mudança de perfil dos clientes, que se tornaram mais exigentes, implicaram a necessidade de se gerar ofertas diferenciadas e cada vez mais criativas.

O planejamento estratégico nas instituições financeiras é um trabalho bem delicado a ser feito, pelo fato de as mesmas não possuírem autonomia sobre seus produtos, pois estes são regulamentados por lei, podendo variar seus índices conforme o governo, sua atuação e interesses. O foco na estratégia dos produtos se dá na forma de oferecê-los, pois são iguais em todas as instituições, o que provoca alta competitividade e influência nos rumos da mesma.

As Instituições Financeiras preparam os funcionários para serem indivíduos com aspirações, valores, atitudes, motivações, com espírito competitivo, muitas vezes estimulam seus colaboradores a terem ganância, para que assim busquem melhorias diárias em seus atendimentos e vendas. Deste modo, são realizados treinamentos internos,

auto instrucionais, com validação no currículo funcional, despertando no funcionário o sentido de ser parte de um processo de negócios. Os funcionários são incentivados a participarem de cursos, uma vez que o diferencial competitivo está em sua atuação, sua forma de expressão e vivência na sociedade.

Ao fazer o estudo ambiental, deve ser feito também o estudo dos produtos. Devido à sensibilidade e mudanças ambientais, na estrutura da sociedade, na política financeira de um país, os produtos poderão ser afetados, deixando de ser rentáveis e/ou perder parte de sua lucratividade ou mesmo tornarem-se mais fortes e procurados.

Outro ponto a ser ressaltado na elaboração do planejamento estratégico nas Instituições Financeiras é que elas o elaboram com vistas a identificar meios criativos de administração da moeda, prazos e taxas negociados com seus clientes. Buscam o equilíbrio entre a captação e aplicação de recursos subsidiados pelos mesmos, seguindo normas estabelecidas pelas agências reguladoras/supervisoras de cada mercado onde atuem.

Partindo-se da necessidade de se planejar ações direcionadas ao atingir os objetivos diversos de cada agência ou unidade de atendimento, faz-se necessário o aprofundamento de questões teóricas sobre o Planejamento Estratégico de cada Instituição Financeira, pois os objetivos almejados envolvem o cumprimento de metas de vendas de produtos, seguindo os padrões de elaboração. São estabelecidas a missão, a visão, os objetivos, metas, análise ambiental e agenda de trabalho, observando o ramo de atuação no qual a instituição está inserida, ou seja, bancos comerciais, cooperativas de crédito, financeiras, dentre outros.

A atividade de planejar juntamente com a organização, direção e controle constitui-se em um importante instrumento de gestão para as organizações. Por meio destes, o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que irão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança e o controle das atividades. Manter uma postura proativa eleva o moral interno e gera velocidade em relação à concorrência.

É necessário que as instituições se dediquem ao estudo de estratégias, para estar em consonância com o ambiente, procurando eficácia da organização. O estudo pode ser feito por níveis de estratificação, ou seja, especialização por tamanho do cliente, complementaridade de serviços e localização. O tamanho do cliente se refere aos níveis de renda; complementaridade de serviços, deter-se na parte financeira ou investir em outros

produtos e localização, ficar apenas situado nas grandes regiões ou atender as pequenas, as regiões interioranas também.

As Instituições Financeiras realizam o Planejamento Estratégico com foco nos clientes. Estes precisam ser envolvidos pelos produtos oferecidos e conquistados. Por este motivo, a missão e a visão são ressaltadas para mostrar a verdadeira identidade da instituição e sua preocupação com a sociedade.

Os números dizem muito. No momento de elaboração do planejamento estratégico, são retomados índices do período passado, analisados e refletidos, para em seguida saber se há necessidade de mudança de atitude e ampliação das metas.

O planejamento estratégico em um banco, de modo geral, não segue o que é previsto na teoria de sua elaboração, em especial no que diz respeito à participação do maior número de funcionários na elaboração. É definido na cúpula e disseminado para as agências de forma linear, não considerando condições regionais, microrregionais e locais, sem examinar o potencial de negócio. A base de ação, as pessoas que fazem os negócios acontecerem, não contribuem, não participam do planejamento, obtendo visão distorcida dos objetivos e metas. Ocorre a verticalização das metas, sendo colocadas de cima para baixo, em alguns momentos sob pressão, criando lacunas no seu desenvolvimento.

Para amenizar os impactos dessa verticalização de metas, são adotadas em agências a realização de reuniões para que sejam traçadas estratégias para o cumprimento de metas que foram estabelecidas, mantendo a motivação e elevando a autoestima dos funcionários.

Este é um grande desafio para os gestores das instituições, fazer acontecer, manter seu grupo motivado a cumprir o que lhe foi atribuído. Caso contrário, receberão anotações negativas para sua instituição e não participarão de premiações. Mesmo não participando da elaboração do planejamento estratégico, mas obtendo informações sobre o mesmo, faz com que os funcionários conheçam sua empresa e saibam qual é o foco de atuação para o dia, semana, mês. A ênfase maior é a fixação de metas, que é uma forma de estimular o aumento do resultado e o crescimento do sistema.

As metas ditam quais e quando resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como consegui-los. Para atingi-las, é preciso serem conhecidas por todos os membros da equipe e definir de forma conjunta o caminho da ação, reunindo-se para *feedbacks* permanentes, distinguindo os pontos fortes e identificar as que precisam de maior atenção.

Para Oliveira (2004, p.15), “o sucesso empresarial dos bancos e a consequente manutenção do espaço conquistado e até o crescimento em relação à concorrência dependem do conhecimento que se tem da própria empresa, do mercado local e da atuação da concorrência”.

Estratégia competitiva é o caminho usado pelos bancos para se manterem e aumentarem suas forças diante de seus concorrentes. Partindo do conhecimento do ambiente onde estão inseridos, conhecendo sua clientela e possíveis clientes futuros, são definidos caminhos para a apresentação da instituição, os produtos que a mesma oferece, com suas vantagens. Uma equipe unida e bem preparada para a ação e para o cumprimento de metas é o que diferencia uma instituição de outra. Sendo, portanto o planejamento estratégico de extrema importância e eficiência em uma instituição financeira, sendo ela um banco comercial ou não. Planejar é sempre o melhor caminho, para se iniciar ações com objetivo de sucesso.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideramos neste trabalho à importância do ato de se planejar. Sendo essencial não somente para o tema abordado ou apenas para instituições financeiras, mas para tudo aquilo que se inicia ou se pensa em criar e executar. Na realização deste trabalho podemos afirmar que o planejamento estratégico tem que ser além de apenas aplicado, deve ser vivenciado e abordado pela equipe, por toda organização e para que seja praticado o que foi planejado, buscando de forma disciplinada e focada, os objetivos da instituição.

Com experiência de trabalho em uma instituição financeira, de forma mais objetiva, em um dos Bancos Comerciais inseridos em um município do interior do estado de São Paulo, onde pude trabalhar e vivenciar de perto a experiência, afirmo que nem sempre o planejamento estratégico é vivenciado por toda equipe, o que muitas vezes diminui os resultados esperados pelo gerente geral da instituição. Porém, após uma reunião, onde foram esclarecidas metas, planos de ações, e explicado como se funcionava o planejamento estratégico, os resultados mudaram. Foram realizados treinamentos, onde o objetivo era apresentar a importância do planejamento estratégico ser vivenciado por toda equipe, assim a situação passou a ser vivenciada, de forma lenta, pelos envolvidos naquele contexto, alcançando os resultados esperados.

Finalizo este trabalho afirmando que, para qualquer instituição obter sucesso, é preciso buscar e vivenciar os seus objetivos, seguir o que foi planejado e ter disciplina e assim obter o sucesso desejado.

## REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é Cooperativa de Crédito.** Disponível em <[www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp](http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp)> Acesso em 05/03/2017
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Bancos de Desenvolvimento.** Disponível em <[www.bcb.gov.br/pre/composicao/bd.asp](http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bd.asp)> Acesso em 05/03/2017
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Bancos Comerciais.** Disponível em <[www.bcb.gov.br/pre/composicao/bc.asp](http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bc.asp)> Acesso em 05/03/2017
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Bancos de Investimentos.** Disponível em <[www.bcb.gov.br/pre/composicao/bi.asp](http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bi.asp)> Acesso em 05/03/2017
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimentos.** Disponível em <[www.bcb.gov.br/pre/composicao/financeiras.asp](http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/financeiras.asp)> Acesso em 05/03/2017
- BASTOS, Marcelo. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** São Paulo: Atlas – Grupo Gen, 1998
- \_\_\_\_\_. **Gestão Estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2008.
- Boletim estatístico do Banco de Portugal.** Disponível em <[www.apb.pt/sistema\\_financeiro/Instruicoes\\_financeiras.](http://www.apb.pt/sistema_financeiro/Instruicoes_financeiras.)> Acesso em 02/01/2017 15:39hrs
- COOPER, Cary L; ARGYRIS, Chris. **Dicionário Enciclopédico de Administração.** São Paulo: Atlas S.A, 2003
- DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da R.; BALDNER, Paulo R. **Planejamento e Gestão Estratégica.** Rio de Janeiro: FGV,2012
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo. Atlas, 2014
- O que são Instituições Financeiras.** Disponível em<[www.investeducar.com.br/o-que-sao-instituicoes-financeiras/](http://www.investeducar.com.br/o-que-sao-instituicoes-financeiras/)> Acesso em 05/03/2017 03:27hrs

SEBRAE. **Conheças dos tipos de Instituições Financeiras.** Disponível em <[www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/sebraeaz/Instituicoes-Financeiras](http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/sebraeaz/Instituicoes-Financeiras)> Acesso em 02/01/2017 15:39hrs

VENKI. **Matriz Swot: 5 Passos para construir uma rapidamente.** Disponível em <[www.venki.com.br/blog/conceito-de-analise-swot/](http://www.venki.com.br/blog/conceito-de-analise-swot/)> Acesso em 19/02/2017

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1983.