

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E  
SECRETARIADO EXECUTIVO - FEAAC  
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – CETREDE  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

IVO MOREIRA MAMEDE

LANÇAMENTO DE PRODUTOS NO SETOR BANCÁRIO EM UM MERCADO  
SEM CONCORRÊNCIA: UMA ANÁLISE DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA  
GIFUG/FO NO LANÇAMENTO DO APLICATIVO GRRF

FORTALEZA  
AGOSTO/2008

IVO MOREIRA MAMEDE

LANÇAMENTO DE PRODUTOS NO SETOR BANCÁRIO EM UM MERCADO  
SEM CONCORRÊNCIA: UMA ANÁLISE DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA  
GIFUG/FO NO LANÇAMENTO DO APLICATIVO GRRF

Monografia apresentada ao Centro de Treinamento e  
Desenvolvimento – CETREDE – da Universidade  
Federal do Ceará como parte dos requisitos para  
obtenção do título de especialista em estratégia e gestão  
empresarial.

Orientadora: Profa. Maria Zilah de Albuquerque

FORTALEZA - CE  
Agosto/2008

IVO MOREIRA MAMEDE

LANÇAMENTO DE PRODUTOS NO SETOR BANCÁRIO EM UM MERCADO SEM CONCORRÊNCIA: UMA ANÁLISE DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA GIFUG/FO NO LANÇAMENTO DO APLICATIVO GRRF

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Ivo Moreira Mamede

---

Profa. Maria Zilah de Albuquerque  
Orientadora

---

Prof. XXXXXXXXXXXXXXXXX  
Coordenador

Dedico este trabalho à minha família, pelo amor e companheirismo que sempre marcaram as nossas vidas. São eles, minha mãe, Eveline Pinheiro Moreira, meu pai, Sérgio de Melo Mamede, minha irmã, Marina Moreira Mamede e meu irmão, Gabriel Moreira Mamede.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus colegas de trabalho da Gerência de Serviço Arrecadar que transformam o nosso ofício em prazerosos dias de convivência.

Em especial à Gerente de Filial da GIFUG/FO, Andréa Vieira Novais, que com a sua ajuda foi possível o custeio do curso.

Ao meu colega de curso e de trabalho, Paulo Stefan Vilar de Queiroz Csermak, com quem dividi angústias, preocupações e alegrias durante essa travessia.

A todos aqueles que embora não tenham os nomes aqui registrados, fazem parte da minha vida.

## RESUMO

O presente trabalho monográfico analisa, de forma ampla, as ações estratégicas desenvolvidas pela Gerência de Filial de Administração do FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (GIFUG/FO), para o lançamento do produto Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS - GRRF. O estudo buscou, dentre outros aspectos, identificar as especificidades do mercado em que está inserida a Caixa Econômica Federal - CEF e o FGTS, além de investigar os processos pertinentes ao produto GRRF e as dificuldades encontradas no seu lançamento. Referido estudo realizou-se através de uma pesquisa exploratória, abordando aspectos qualitativos, de modo a facilitar uma análise mais adequada do objeto de estudo, ou seja, as ações estratégicas desenvolvidas pela Gerência de Filial de Administração do FGTS – GIFUG/FO, responsável pela operacionalização do FGTS, no âmbito dos estados do Ceará, Maranhão e Piauí, para o lançamento do produto Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS - GRRF. A pesquisa qualitativa assumiu, portanto, a forma de um estudo de caso, sendo este auxiliado ainda por uma pesquisa bibliográfica, onde foram estudados alguns dos principais conceitos e ferramentas do marketing e da gestão de produtos, e por uma pesquisa documental através da qual se procurou conhecer e analisar as ações desenvolvidas para o lançamento do produto em questão. Como resultados do estudo pode-se afirmar que os mesmos permitiram concluir que as ações de lançamento são coerentes com os esforços da CEF em manter sob o seu domínio a operacionalização do FGTS.

**Palavras-chaves:** Marketing. Lançamento de Produto. Caixa Econômica Federal. FGTS.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
SEFIP	Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social
GRRF	Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS
GIFUG	Gerência de Filial de Administração do FGTS
BNH	Banco Nacional da Habitação
VIFUG	Vice-Presidência de Fundos de Governo
SUFUG	Superintendência Nacional do FGTS
GSA	Gerência de Serviço Arrecadar

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO SETOR BANCÁRIO.....	11
2.1 Marketing: generalidades.....	11
2.2 Marketing no Setor Bancário.....	15
3 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.....	20
3.1 A Organização Necessária.....	21
3.2 A Questão da Competitividade e Pontos Críticos.....	27
3.3 Ações Estratégicas para Lançamento de Produtos.....	30
3.3.1 Alinhamento Estratégico.....	31
3.3.2 O Plano de Ação.....	34
4 HISTÓRICO DO FGTS NO ÂMBITO DA SUA ARRECADAÇÃO.....	37
5 METODOLOGIA.....	43
5.1 Tipo de Pesquisa.....	43
5.2 Instrumentos de Coleta e Período de Realização da Pesquisa.....	45
6 RESULTADOS DA PESQUISA.....	46
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	59

## INTRODUÇÃO

Desde a sua criação até os dias atuais o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS vem sofrendo profundas alterações na legislação que rege o seu funcionamento e nos métodos de arrecadação da contribuição recolhida pelas empresas e posteriormente creditada nas contas vinculadas dos trabalhadores. Essas mudanças ocorrem com a finalidade de garantir com maior agilidade e segurança o direito do trabalhador.

O lançamento dos depósitos nas contas vinculadas dos trabalhadores era realizado de uma forma extremamente manual. Com a evolução da tecnologia, a maneira de como esse depósito é creditado sofreu profundas mudanças.

Para cada mudança efetuada, havia o lançamento de um novo produto que era lançado no mercado, abrindo oportunidades de melhorias e novos negócios na Caixa Econômica Federal - CEF.

Pressupõe-se que tais oportunidades poderiam ter sido melhor aproveitadas por parte da instituição supracitada, caso a mesma tivesse planejado as suas ações estratégicas para lançamento de novos produtos e, conseqüentemente, melhorando sua imagem perante o mercado externo e maximizando sua atratividade para novos clientes.

Acreditando-se ser relevante um estudo voltado para analisar, em um mercado sem concorrência, FGTS, as razões de serem realizadas e aprimoradas ações estratégicas, o tema escolhido para a realização do presente trabalho foi: Lançamento de Produtos no Setor Bancário em um Mercado sem Concorrência: Uma Análise das Ações Desenvolvidas pela Gerência de Filial de Administração do FGTS - GIFUG/FO, no lançamento do aplicativo Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS - GRRF.

O estudo mostra-se relevante, quando se considera que o referido aplicativo trouxe profundas mudanças na maneira do recolhimento desta obrigação pecuniária, mesmo em um mercado caracterizado pela ausência de concorrência, visto que por determinação legal a Caixa Econômica Federal é o único agente operador do FGTS.

Pretende-se, portanto, como objetivo geral do estudo, analisar as ações estratégicas desenvolvidas pela Gerência de Serviço Arrecadar da Gerência de Filial de Administração do FGTS no âmbito dos estados do Ceará, Maranhão e Piauí -GIFUG/FO - para o lançamento do Produto GRRF. Como objetivos específicos têm-se: conhecer as especificidades relacionadas à CEF; explicar o processo de operacionalização do FGTS desenvolvido pela CEF; investigar os processos pertinentes ao lançamento do produto GRRF; e, identificar as dificuldades ocorridas no processo de lançamento do produto GRRF.

Como procedimento metodológico, foi utilizado o método de pesquisa do tipo exploratória, delimitada a partir de um estudo de caso. A escolha deste método deveu-se à maior facilidade de aplicação pelo autor deste trabalho, uma vez que a empresa pesquisada é a mesma na qual o autor é colaborador. A opção pela utilização desta metodologia considerou, ainda, a possibilidade que esta abordagem traz no que concerne à profundidade da análise. O estudo de caso tem a vantagem de se concentrar prioritariamente na profundidade da análise das variáveis definidas para a pesquisa. Esta característica da metodologia do estudo de caso é, portanto, ideal para o objeto de estudo. (YIN, 2001)

O trabalho que se segue, encontra-se estruturado da seguinte forma:

Inicialmente a introdução, que contextualiza o problema e define os objetivos do trabalho. O segundo capítulo apresenta o marketing num contexto geral, bem como no âmbito do setor bancário. O terceiro capítulo discorre acerca do desenvolvimento de produtos, com abordagens voltadas à organização e principalmente, a questão da competitividade, além das ações estratégicas com ênfase no lançamento do aplicativo GRRF. O quarto capítulo faz um histórico do FGTS no âmbito da sua arrecadação, preparando os leitores para a referida pesquisa. Em seguida, o quinto capítulo apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo, ou seja, a tipologia de pesquisa adotada, instrumentos de coleta de dados e período de realização da mesma. Finda-se o estudo com os resultados obtidos no decorrer da pesquisa de campo, os quais compõem o capítulo seis e, em seguida, no capítulo sete apresenta-se as considerações finais.

## 2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO SETOR BANCÁRIO

No sentido de proporcionar um melhor entendimento acerca das estratégias de marketing no setor bancário, convém inicialmente discorrer sobre as generalidades do marketing, ou seja, seus conceitos, composto (4 P's) e evolução para, em seguida, iniciar a abordagem objeto deste capítulo.

### 2.1 Marketing: generalidades

Churchill e Peter (2000, p. 4) descrevem que, de acordo com a *American Marketing Association*, o *marketing* é “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Segundo Kotler (2000, p. 155), “marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles. O principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente”. Já Mckenna (1992, p. 20) afirma que “o marketing está inserido em todos os atributos da empresa, definindo como a empresa faz negócios, e por assim ser, marketing é trabalho de todos, porque o marketing é tudo e tudo é o marketing”.

Por fim, expõe-se a conceituação de para Las Casas (1991, p. 12), o qual afirma que o marketing é:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientada para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, visando a alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Conforme se pode perceber, trata-se de um conceito que se mostra bastante abrangente, considerando mostrar o marketing como integrado a outras funções, entre as quais a pesquisa, o desenvolvimento, o planejamento, a contabilidade, finanças, produção e distribuição. Além disto, contempla, a um só tempo, os elementos do composto de marketing (ou 4 P's), estando todos direcionados a obter a satisfação das necessidades dos clientes e da organização.

Churchill & Peter (2000, p.594), referem-se ao composto de marketing ou *mix* de marketing como sendo “as ferramentas estratégicas que uma empresa utiliza para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos organizacionais”. Sendo assim, ferramentas que trabalham em conjunto para atingir seu alvo, público e mercado. Tais ferramentas serão explicitadas a seguir.

O **produto** é considerado o mais importante elemento do composto de marketing e pode ser um bem tangível, um serviço ou uma idéia, sendo o mesmo a razão de existência das outras três variáveis, pois sem ele não há o que promover, o que distribuir ou atribuir preços. Significa, na concepção de Kotler (2000, p.513) “algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Já para Churchill e Peter (2000, p.20) “produto é algo oferecido por profissionais de marketing para clientes com propósito de troca”.

É importante a compreensão de que um produto não possui inicialmente nenhum significado real, ele modifica-se para adaptar-se ao consumidor. Isto significa que, até o produto se firmar no mercado perpassa toda a filosofia de marketing desenvolvida na empresa, desde a decisão de se fazer, fazer para quem, até a venda do produto.

Lançar produto significa enfrentar a competição de seus concorrentes, mas é, acima de tudo, o lançamento ou aperfeiçoamento de um produto que poderá atender às necessidades do consumidor. Para tanto, a empresa deverá estar sempre pesquisando os desejos, anseios, vontades do cliente, de forma a criar produtos que provoquem a sua satisfação. Criar valor ou agregar valor ao produto fará com que os clientes reconheçam que o preço pedido pelo produto é justo, apesar de mais alto do que os dos concorrentes, se for o caso.

O elemento **preço**, por sua vez, refere-se à quantidade em dinheiro ou outros recursos que as empresas pedem por aquilo que oferecem. Ao estabelecer o preço de um

produto, a empresa deve definir cuidadosamente seu objetivo de marketing como sobrevivência, lucro máximo, receita máxima, crescimento máximo de vendas, liderança de produto-qualidade. Para a seleção do objetivo da determinação dos preços, Kotler (2000, p. 478) afirma que, “quanto mais claros os objetivos de uma empresa, mais fácil será a determinação de preços”.

Por **praça**, entende-se o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo, ou, de acordo com Churchill e Peter (2000), como produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para trocas. Em outras palavras, a praça é onde os clientes têm acesso aos bens e serviços ofertados.

Assim, as empresas dependem de seus parceiros como: atacadistas, varejistas, corretores, comerciantes, representantes dentre outros, no apoio ao processo de distribuição. (KOTLER, 2000)

Por fim, tem-se a **promoção**, que são os meios pessoais e impessoais utilizados para informar, convencer e lembrar os clientes sobre os produtos e serviços. Trata-se, na verdade, do composto de marketing de comunicações, onde se misturam e se confundem investimentos em propaganda/publicidade, promoção e relações públicas. Diz-se que, se um marketing de comunicações for bem feito e o produto atender às necessidades do cliente, ele não precisa ter preço baixo - basta dizer onde ele se encontra à venda, que é vendido facilmente. (KOTLER, 2000; CHURCHILL e PETER, 2000)

Diante do exposto, convém ressaltar que a abordagem do marketing deve estar centrada na configuração do produto, na determinação do preço capaz de gerar vendas, apoiada numa promoção de vendas, que por sua vez, se apóia numa promoção atraente e sedutora, por meio ainda de uma distribuição ampla e estratégica.

Na verdade, conforme Kotler (2000), o marketing deve ser considerado de forma mais amplo, como é um processo de troca. Neste sentido, o marketing se processa através de atividades sistemáticas de uma organização voltada à busca e realizações de trocas para com o seu meio ambiente, visando objetivos específicos. Essa troca deve ser sistemática, intencional e voltada para uma expectativa de resultados previsíveis, qualificáveis ou não.

No que tange à evolução do marketing, Brown (1997) comenta que Peter Drucker foi o responsável por elevar a importância do marketing nas organizações, a partir da publicação de seu livro “Prática da Administração de Empresas” (Ed. Pioneira), lançada há mais de 40 anos. Neste, já ressaltava o cliente como foco para o conjunto de esforços a merecer o devido empenho.

Conforme o mesmo autor (1997), somente na década de 70, adveio a preocupação no atendimento dos desejos e necessidades de mercados e, no âmbito da literatura, começam a surgir propostas considerando a necessidade de o marketing ir além do foco no cliente, envolvendo-se também com assuntos sociais mais amplos.

A esta época, Kotler *apud* Brown (1997) colocava o marketing como uma categoria da atividade humana, equiparada ao ato de votar, amar, consumir e lutar. Sachs & Benson *apud* Brown (1997, p.99) complementam o conceito com a ideia de que “o marketing deve levar em conta as ofertas da concorrência e superá-las”.

Somente nos anos 90 foi que o marketing passou a conceber como estratégia o desenvolvimento de produtos a preços competitivos, vindo a posicioná-los favoravelmente na mente do consumidor, na busca de encantá-lo, tal como hoje ainda é praticado (KOTLER, 1997).

Tendo-se exposto as generalidades do marketing e, a partir da observação de sua importância no contexto mercadológico atual, o próximo tópico abordará as especificidades do marketing no setor bancário e sua relevância no âmbito estratégico.

## **2.2 Marketing no Setor Bancário**

Acredita-se que o marketing praticado pelo setor bancário esteja relacionado aos conceitos básicos do marketing, uma vez que neste, comumente são salientados aspectos que envolvem a satisfação dos consumidores e o atendimento aos propósitos das instituições, as

quais, tendo o dinheiro por matéria-prima, parece pender muito mais para o lado do atendimento aos objetivos das organizações.

Esse tipo de enfoque serve para emoldurar não apenas a prática dos executivos bancários, mas também o modo através do qual a população, de uma maneira geral, vê a atuação dos bancos.

Para ilustrar a situação têm-se o caso do Banco do Estado de Minas Gerais (BEMGE) que, no ano de 1995, decidiu extinguir seu departamento de marketing, passando a delegar as atribuições de referida área para o departamento de comunicação empresarial e às superintendências comerciais. Tal postura deixou clara a pouca valorização que era dada àquele departamento no contexto da instituição.

O que vem ocorrendo nos dias atuais é que as ações de marketing dos bancos brasileiros não ficam limitadas à propaganda e promoção de vendas; ou seja, o leque de ferramentas que utilizam mostra-se consideravelmente amplo, indo desde a padronização das agências até programas que incentivam seus colaboradores de forma incisiva na conscientização quanto à importância real do marketing.

Caracteristicamente, o setor bancário é um segmento eminentemente voltado à prestação de serviços, sendo um setor de fundamental importância para a economia nacional. Acontece que, só recentemente, os bancos passaram a por os clientes como centro das atenções na definição do foco de seus produtos e serviços, até então não havia qualquer demonstração de interesse por marketing ou mesmo consideração, como descreve Kotler (1998).

Anteriormente, agências bancárias apresentavam um estilo pomposo, para impressionar o público. Esta suntuosidade servia para demonstrar o grau de importância a ser transmitida ao cliente, o qual, ao procurar o banco, justificava sua necessidade de solicitar um empréstimo como se estivesse mesmo pedindo um favor.

Durante muito tempo o setor permaneceu imutável, conservador e estável. Esta situação perdurou até a chegada das grandes mudanças no mercado, a partir das novas regulamentações, principalmente com relação ao atendimento aos clientes.

Frente a tal realidade, tanto os clientes de bancos comerciais como os de varejo foram deslocados para o centro de conquista, vindo a se tornar mais exigentes, demandando mais e melhores produtos e serviços. Os bancos, então passaram a investir em diversos tipos de pesquisa de marketing, buscando identificar o que os clientes desejavam.

Esta mudança de postura, consistente no ingresso definitivo de tais instituições na era do marketing fez com que essas empresas passassem por um aprendizado lento do marketing bancário.

Segundo Kotler (1998), o conceito inicial que os bancos possuíam quanto ao marketing (aqui considerado como primeiro momento), restringia-se à oferta de atrativos dos mais variados, tais como brindes e sorteios, de modo a fazer captações em poupança ou abertura de contas correntes, para fazer frente à concorrência.

Só posteriormente perceberam a necessidade de fidelizar seus clientes, considerando a constatação de que atraí-los era fácil, sendo que a dificuldade estava em lhes conquistar a fidelidade.

Assim, as agências foram remodeladas, transformando-se em ambientes modernizados e agradáveis, ficando para trás a austeridade que até então as caracterizava, além disso, os funcionários passaram por treinamentos focados na qualidade do atendimento.

Esse tipo de mudança, uma vez que se deu de forma generalizada, deixou de ser um diferencial, desta forma, o cliente já não a considerava na escolha de uma agência.

Em um terceiro momento, a nova ferramenta encontrada consistiu na inovação dos produtos e segmentação de seus mercados. A criação de produtos novos destinados a cada segmento-alvo acaba, também, sendo facilmente copiada pelos concorrentes, ficando a diferenciação por conta da habilidade de inovação contínua.

No quarto momento, ainda segundo Kotler (1998), percebeu-se que banco algum poderia ser o melhor em tudo e, assim, oferecer todos os produtos a todos os tipos de clientes. A partir do momento em que todos anunciam e inovam torna-se necessário que cada um

analise suas possibilidades e oportunidades, definindo com quem, com o que e como pretende trabalhar.

Neste sentido, adotar um posicionamento é distinguir-se dos demais em segmentos de mercado específicos, de modo a mostrar ao cliente essa distinção com a qual ele se identifique e que melhor lhe satisfaça.

Numa fase posterior apurou-se a necessidade de se dispor de um sistema eficaz quanto ao planejamento e controle de marketing.

Mesmo que um banco seja ótimo em fatores como: propaganda, cordialidade, inovação e posicionamento, ainda assim precisa contar com um planejamento e controle para que possa obter o conhecimento que vai orientá-lo na mensuração do potencial de seu mercado.

A partir daí poderá, de forma confiante, planejar suas metas, ações e incentivos, vindo, inclusive, a medir seus resultados; do contrário, terá grandes problemas quanto a seu desempenho.

Uma das tendências de marketing está no crescimento da ênfase que vem sendo impressa no desenvolvimento do relacionamento e na fidelização dos clientes. Enquanto que no passado focava-se a rentabilidade de uma transação, bem como o fechamento de uma venda, nos dias atuais considera-se a rentabilidade a longo prazo, representada pela manutenção do cliente. Alterou-se a idéia de transação para a construção de relacionamento. (KOTLER, 1998)

De forma indireta pode-se considerar esta concepção a partir da visualização da sustentabilidade da empresa a longo prazo, considerando-se que, na medida em que se tenham clientes fiéis obtém-se o lucro que oferece a sustentabilidade para a companhia.

É comum observar empresas de todos os setores criando bancos de dados dotados de informações demográficas, além de outras quanto a estilo de vida e níveis de resposta a diferentes estímulos e transações anteriores. (KOTLER, 1998)

Uma vez que haja os efetivos domínio e planejamento no trato dessas informações de acordo com o seu objetivo, poderão as organizações, então, orquestrar ofertas de modo a obter consumidores satisfeitos ou encantados e que, por esta forma, permaneçam leais em relação a ela.

Comentando o uso das informações extraídas de um banco de dados, Cobra (2000) destaca a personalização como sendo o novo paradigma do marketing a ser considerado, a partir da utilização total do conhecimento. Acrescenta que a personalização acontece desde a pesquisa, assim como da produção e o consumo de bens e de serviços financeiros.

Seria o caso de se indagar se, diante do paradigma do cliente encantado, não seria um retrato da personalização do marketing.

As tendências de mercado apontam para a personalização de produtos e de serviços em um ambiente globalizado, exigindo das organizações financeiras uma nova filosofia de atendimento diferenciado. Dessa maneira, o marketing Financeiro pode ser redefinido como a busca da satisfação das necessidades e a realização dos desejos, por meio da concepção de produtos e serviços que surpreendem as expectativas de seus clientes. (COBRA, 2000, p.32)

Os conceitos de marketing nos serviços financeiros dependeriam, assim, do grau de envolvimento que a empresa (banco) teria com a tarefa de conquistar e manter seus clientes. (COBRA, 2000)

O fato é que, nos últimos anos os bancos vêm adotando estratégias agressivas de negócios, partindo para aquisições, criação e consolidação de operações, penetração em novos nichos de mercado e segmentando fortemente suas bases de clientes. Em vistas disso, as estratégias de marketing do referido setor sofrem diversas alterações, objetivando o aumento de suas receitas através do desenvolvimento e implantação de novos produtos e serviços para, assim, ampliar a escala operacional e maximizar a rentabilidade média por cliente (SILVA, 2007).

Tendo sido apresentadas as considerações gerais referentes ao marketing e estratégias no âmbito dos serviços bancários, a seguir, serão expostos comentários acerca do desenvolvimento de produtos, uma vez que o objetivo desta pesquisa centra-se no lançamento do aplicativo GRRF, portanto, um produto.

### 3 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A importância do desenvolvimento de produtos não se verifica apenas no sentido de assegurar o êxito individual do mesmo, servindo também para que o país adquira a capacidade de angariar conhecimento e ainda promover seu desenvolvimento tanto tecnológico quanto industrial. A criação de tecnologia nativa representa atualmente um forte diferencial entre os países desenvolvidos e os subdesenvolvidos.

Neste contexto, a inovação torna-se imprescindível, assim como a rapidez em colocar o produto no mercado para que as empresas se ajustem a ambientes em que exista uma concorrência forte, aliada a um grau elevado de exigência por parte dos consumidores. Tudo isto ainda deve se fazer acompanhar de um custo reduzido com melhor qualidade, o que exige que se faça uma reestruturação dos processos de desenvolvimento de produtos das organizações em geral.

Ainda segundo Santos Junior e Mello (1996), há de se considerar, que a mesma dinâmica do mercado torna bastante arriscada o desenvolvimento de produtos, uma vez que origina mudanças de natureza organizacional e tecnológica, que vai acrescentando maior complexidade ao processo de desenvolvimento. Tal situação culmina na dificuldade do entendimento, bem como no controle e gerenciamento dos processos de desenvolvimento de produto.

Como destacam Santos Junior e Mello (1996), existe no processo uma exigência no sentido de haver a coordenação e análise de um conjunto amplo de informações e atividades que se colocam inter-relacionadas, e envolvem diversos fatores que vão desde a definição de requisitos do projeto até as estratégias de seu lançamento no mercado. Não se pode deixar de considerar que o sucesso de todo esse trabalho vai depender diretamente do êxito de cada uma das fases. O fracasso, porém, pode ser decorrente da dificuldade em lidar com os pontos críticos.

Os mesmos autores (1996) sustentam, ainda, que um desenvolvimento de produto que se mostre adequado, representa um importante passo para o êxito das empresas,

considerando-se que as capacita em um tipo de conhecimento dotado de grande valor o qual consiste em saber “o que fazer”, aliado ao “como fazer”.

Considerando que o êxito no desenvolvimento de novos produtos esteja intimamente relacionado às formas de gestão, mais especificamente às decisões administrativas e funcionais, o tópico que se segue fundamenta-se no contexto das estruturas organizacionais.

### 3.1 A Organização Necessária

Pode-se entender como estrutura organizacional o projeto formal que envolve os mecanismos administrativos que visam controlar e integrar atividades de trabalho bem como o fluxo de recursos.

Descrevem Nonaka e Takeuchi *apud* Mattar e Gabriel dos Santos (1999, p.23), que:

Uma estrutura burocrática funciona bem quando as condições são estáveis, pois enfatiza o controle e a previsibilidade das funções específicas. A estrutura burocrática que é altamente formalizada, especializada, centralizada e dependente da padronização dos processos de trabalho para a coordenação organizacional, é adequada à realização eficiente do trabalho de rotina em larga escala. É comum em setores estáveis e amadurecidos que lidam com um tipo de trabalho predominantemente racionalizado e repetitivo.

Acrescentam os mesmos (1999, p.24) que também pode haver problema decorrente da estrutura burocrática, como no caso do “excesso de controles e de papelada, resistências às inovações, centralizações, tensões, desmotivações, preocupações excessivas com atividades-meio e departamentalismo”.

Burns e Atalker *apud* Chiavenatto (1993) nomeiam este tipo de empresas como “maquiniais”, dotadas das seguintes características:

- a) estruturas burocráticas organizadas com base em uma minuciosa divisão do trabalho dentro da empresa;
- b) cargos que são ocupados por especialistas nas respectivas tarefas, detendo atribuições fixas, bem definidas e delimitadas;
- c) centralização das decisões;
- d) hierarquia de autoridade rígida;
- e) sistemas rígidos de controle;
- f) sistemas simples de comunicação, com predomínio da interação vertical entre um superior e seu subordinado;
- g) ênfase às regras e procedimentos formalizados por escrito;
- h) ênfase nos princípios universais de administração.

O que acontece, na realidade, é que a empresa considerada ‘máquina’, funciona como se fosse um sistema mecânico e fechado, voltado para si mesmo e que desconsidera completamente o que acontece no ambiente externo a ela.

Mattar e Gabriel dos Santos (1999, p.16) destacam ainda que:

Os novos paradigmas da administração fortalecem a idéia de que se deve privilegiar a flexibilidade nas estruturas organizacionais, de modo a suprir a empresa das condições estruturais básicas para oferecer respostas competentes e criativas em ambientes dinâmicos e mutantes.

A este tipo de organização, Burns e Stalker *apud* Chiavenatto (1993), chamam de “orgânicas”, e cujas características são:

- a) estrutura organizacional flexível e adaptável a mudanças e inovações;
- b) cargos continuamente alterados e redefinidos;
- c) decisões descentralizadas;
- d) hierarquia flexível;
- e) amplitude quanto ao comando do supervisor;
- f) mais confiabilidade nas comunicações informais;

- g) integração lateral e horizontal predominante;
- h) ênfase no relacionamento humano saudável.

Este tipo de empresa (orgânica) tem seu funcionamento semelhante a um sistema considerado vivo, aberto e complexo e voltado prioritariamente à sua interação com o ambiente externo.

Morgan (1996) afirma que os princípios do modelo orgânico foram se formando ao se constatar inicialmente que os empregados trabalham melhor quando se sentem motivados. Para tanto, as pessoas precisam ter suas necessidades pessoais satisfeitas. Várias teorias nasceram então para compreender quais eram as necessidades e o que as organizações deveriam fazer para satisfazê-las.

A primeira pesquisa a perceber o trabalhador como um ser mais completo foi realizada por Elton Mayo na fábrica da *Western Electric Company* de Hawthorne entre 1920 e 1930.

Mayo e seus colegas descobriram quase por acaso que havia uma variável mais forte do que a iluminação (inicialmente o alvo do estudo), na produtividade da montagem de relés. Com isso perceberam que as pessoas são ‘seres complexos com muitos motivos e valores’ (MORGAN, 1996, p.61).

Outro precursor deste modelo foi Chester I. Barnard que escreveu o livro: *As Funções do Executivo*, em 1938, delineando o que passaria a ser chamado como sistema cooperativo. Barnard foi um pioneiro ao constatar que os trabalhadores devem ser induzidos a darem contribuição, mas incluía nos incentivos não apenas dinheiro como pregava Taylor, mas também oportunidades de distinção, prestígio, poder e participação acionária. Além disso, os gerentes deveriam se imbuir da tarefa de inculcar nas pessoas a crença de um propósito comum. (MORGAN, 1996)

Conforme comentado anteriormente, da mesma forma que organismos vivos, as organizações precisam se organizar em subsistemas inter-relacionados, num estado de interação e inter-dependência. Assim, um organismo vivo, uma organização, um grupo social são sistemas completamente abertos, pois não têm como sobreviver sem as trocas com o meio em que estão inseridos. Muitos dos conceitos usados comumente nos organismos vivos foram adaptados para a organização. (MORGAN, 1996).

Diante disto, pressupõe-se que a empresa que pretenda se posicionar em condições para enfrentar os desafios deste novo contexto, deve recorrer a mecanismos que possam definir uma estrutura de organização que tenha por fim garantir um gerenciamento de produtos, de forma mais efetiva, uma vez que os novos produtos são desenvolvidos a partir de esforços coordenados de muitas pessoas, as quais fazem uso de diferentes habilidades e trabalham em conjunto em diversas tarefas que, quando concluídas, resultam em um novo produto.

Ocorre, entretanto, que a intensa competição ocorrida nas décadas de 80 e 90, fez com que a administração das empresas, notadamente aquelas voltadas à manufatura, se posicionassem de modo mais dinâmico, o que culminou na busca da melhoria contínua de seus processos.

Assim, o desafio do desenvolvimento de produtos atualmente situa-se na possibilidade de ter controle e liberdade, assim como precisão e flexibilidade, bem como trabalho em equipe, com base em um novo paradigma gerencial, que vem norteando as organizações nas últimas décadas.

De acordo com Mattar e Santos (1999) o sistema de gerência de produto mostra-se bastante antigo nas empresas, havendo indícios de que desde 1894 já havia esta função na área gerencial da General Eletric.

Em muitas empresas, a estrutura organizacional formal, ou seja, aquela planejada e formalmente representada pelo organograma, é o reflexo da divisão de trabalho,

conforme especialistas em certas funções tais como no marketing, nas finanças, na produção e na pesquisa e desenvolvimento. (MAXIMIANO, 2000)

Independentemente do fato de as estruturas funcionais serem responsáveis pela produção eficiente dentro de cada especialidade, elas precisam de uma alta interação e coordenação multifuncional.

Kotler (2000, p.353), afirma que:

O desenvolvimento de novos produtos é mais eficaz quando os grupos de P&D, de engenharia, de fabricação, de compra, de marketing e de finanças trabalham em equipe [...] e acrescenta que a análise das empresas japonesas mostra que o sucesso de seus novos produtos se deve em grande parte às equipes interdepartamentais.

Davenport (1994), por sua vez, aponta que os conhecimentos interfuncionais maximizam a facilidade de haver interfaces e atividades de planejamentos paralelos, desde que as equipes de desenvolvimento de produtos estejam envolvidas neste processo.

Este mesmo autor (1994), complementa que a existência de certas vantagens que os times de projetos têm para a coordenação do desenvolvimento de produtos, valendo ressalva para a tomada de decisão participativa, a solução de conflitos com base no consenso e ainda os processos de comunicação aberta, comuns em tal forma de estrutura, que permitem contribuir para a minimização de barreiras entre indivíduos e grupos funcionais.

Assim, uma vez que se consiga reduzir as barreiras funcionais, pode-se ter a garantia de que os problemas que não tenham sido antecipados e que ocorrem durante o processo de desenvolvimento poderão ser solucionados de forma direta e imediata e por aqueles que tenham suportado algum impacto. Isto serve para reduzir a possibilidade de perdas de informações vitais ou mesmo que estas sofram alterações ou atrasos.

Acontece, porém, que também há algumas desvantagens nestas estruturas, especialmente no que diz respeito a custos e eficiência temporal. Uma vez que sejam criados e suportados times múltiplos de desenvolvimento, em que cada um incorpore um número completo de especialistas, isto pode provocar uma redundância substancial tanto em pessoas como em facilidades. Some-se a isso que certos padrões de comunicação informal, do mesmo modo que as tomadas de decisão participativa podem vir a consumir mais tempo, perdendo em eficiência nos processos burocráticos e centralizados.

Observa ainda Davenport (1994, p.116) que conflitos e desentendimentos são capazes de reduzir significativamente o caráter inovador e o desempenho da equipe. Diante disto “é preciso prestar muita atenção às questões de compatibilidade cultural na seleção dos membros da equipe”.

Neste contexto, alguns critérios devem ser considerados para o sucesso da equipe, a exemplo da “utilização de empregados que tenham um bom desempenho contribuirá para a produtividade, e, coletivamente, eles devem ter experiência funcional, o conhecimento e habilidades necessárias ao processo que está sendo inovado”. (DAVENPORT, 1994, p.118)

O modelo de gerenciamento de organização por produto, conforme argumentos de Mattar e Gabriel dos Santos (1999), é usado com mais frequência nas empresas em que, para atender a necessidades de diferentes segmentos e sub-segmentos de mercado, são aumentadas a amplitude e a extensão de seu composto de produto. Quando isso ocorre, passa a ser útil à introdução na organização de marketing da função gerência de produto.

O autor destaca também (1999, p.47), que:

Estudos recentes mostram que as empresas estão repensando seus modelos de gerência de produtos, procurando adequá-los a novas realidades do mercado e das tendências de estruturação do sistema organizacional. Uma das propostas estabelece que a organização por produto seria constituída por um time de especialistas funcionais, cabendo ao gerente de produtos a coordenação desse grupo de trabalho.

É preciso, portanto, que se tenha em conta que as atribuições e as responsabilidades da gerência de produtos estão diretamente ligadas ao tipo de atividade de cada empresa, bem como suas políticas e estratégias de marketing, posicionamento de mercado, cultura organizacional e estágio tecnológico.

Cabe, então, à gerência de produtos a busca por estabelecer um relacionamento de trabalho que se mostre uníssono com todas as áreas da empresa, possuindo, entretanto, uma interação mais próxima principalmente com as áreas de pesquisa e desenvolvimento, finanças, contabilidade e custos. (MATTAR e SANTOS, 1999)

Tendo-se verificado que a adoção de uma estrutura orgânica é aquela, dentre as demais, que maiores possibilidades tem de êxito no desenvolvimento de novos produtos, o tópico seguinte, abordará a questão da competitividade.

### 3.2 A Questão da Competitividade e Pontos Críticos

A administração de novos produtos e processos ainda representa um tema de grande relevância no contexto da gestão empresarial. Acerca disso, Drucker *apud* Manãs (1993, p.5) assim se expressa:

Inovar é um dos grandes, um dos mais importantes, objetivos de qualquer organização. Temos a inovação como algo que mantém a empresa viva, competitiva e em alguns casos lhe permite dar pulos, ganhando a liderança, estabelecendo novos rumos para toda a concorrência, clientela e fornecedores de maneira geral.

No ano de 1990, com a abertura dos mercados brasileiros ao comércio internacional e diante da política industrial e de comércio exterior implantadas pelo Presidente Fernando Collor de Mello, a indústria brasileira se viu diante de uma acirrada competição com o mercado internacional. A conjuntura do momento exigiu que se instituíssem novas formas de estruturação e funcionamento, adotando-se padrões competitivos indicados para a ocasião. Fleury & Fleury (2000 p.110) a respeito comentam que:

[...] a prioridade foi a racionalização dos sistemas de produção, as empresas brasileiras redefiniram suas posições estratégicas e fariam investimentos mais significativos a fim de se capacitarem para a

inovação tecnológica, buscando um posicionamento proativo para a competição internacional, ou seja, passariam da competição de preços à competição com base na inovação.

Coutinho & Ferraz *apud* Fleury & Fleury (1997, p.136-128) em seu Estudo da Competitividade na Indústria Brasileira assim se expressam:

O esforço tecnológico interno restringia-se basicamente ao uso e aprendizado das práticas de produção, sendo no máximo necessário à adaptação dos processos, matérias-primas e produtos. [...] ressaltando-se algumas dezenas de exceções notáveis a capacitação tecnológica limita-se ao domínio das práticas convencionais de produção e ao aprendizado incipiente das engenharias do processo, adaptação e desenvolvimento de produtos.

A partir de 1995, durante o primeiro Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-1998) as mudanças na indústria brasileira, então envolvida no embalo da globalização produtiva, foram intensificadas.

Smith & Reinertsen (1997) salientam a importância de se fazer especificações adequadas para evitar que haja desvio nos projetos, bem como desperdício de tempo. Comumente não ocorre o desenvolvimento de um novo produto em sincronia com as oportunidades que são abertas pelo mercado. Segue-se, ainda, que o desenvolvimento de projetos grandiosos envolve uma enorme obrigação quanto à aprendizagem, tendo em vista que, a cada inclusão de um novo elemento que vai interagir com os já existentes, cresce a dificuldade pela combinação e não pela quantidade de itens adicionados; isto acaba comprometendo o andamento do projeto.

Os mesmos autores (1997, p.169) apontam, ainda, outros fatores como o envolvimento dos membros da equipe, restrito a algumas fases do projeto:

À medida que um projeto avança para suas fases posteriores, haverá uma grande tentação de afastar membros do projeto e deixar que pessoas alheias assumam, após uma transferência de tarefas. Mas as transferências destroem o impulso, pois o entusiasmo pelo produto desenvolvido pela equipe original não pode ser transferido a sucessores, e ocasionando também uma demora na familiarização do processo.

Cobra (1992) comenta sobre a pesquisa que foi realizada nos Estados Unidos, pela *National Industrial Conference* de Board, no ano de 1976, indicando, na tabela abaixo, as principais razões de fracasso de produtos novos.

Tabela 1 - Razões de fracasso de produtos novos

<b>FATORES</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Inadequação da análise de mercado	32
Defeitos de produtos	23
Altos custos de produção	14
<i>Timing</i> de lançamento	10
Concorrência	08
Esforço de <i>marketing</i> inadequado	13
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Adaptado de Cobra (1992).

Kotler (2000), no âmbito dos desafios no desenvolvimento de novos produtos, destaca os aspectos que induzem ao fracasso, quando, por exemplo, se tem um alto executivo impondo uma idéia de seu agrado, mesmo ciente da possibilidade de enfrentar resultados negativos, com base nas pesquisas de mercado. Ainda que sua idéia seja boa, o mercado recebe uma supervalorização e, daí o produto acaba não sendo bem lançado, com propaganda eficiente ou com preço muito elevado.

Diante disto, os custos de desenvolvimento acabam sendo maiores que o esperado, despertando a reação dos concorrentes, de maneira mais dura que o esperado.

Entende-se, portanto, que a busca por minimizar as possibilidades de fracassos no decorrer do processo de desenvolvimento de novos produtos, seja a premissa de qualquer empresa com visão de futuro. Assim, deve-se considerar a necessidade de todas as empresas empreenderem esforços no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, tendo em vista o fato de que a criação de produtos inovadores e produtos substitutos levam à maximização das possibilidades de vendas futuras. Some-se a tal circunstância que os clientes desejam que surjam novos produtos e os concorrentes farão o possível para disponibilizá-los no mercado.

Kotler (1998) descreve que um estudo realizado em cerca de 700 empresas veio a revelar que as organizações acreditavam que pelo menos 31% de seus lucros médios fossem provenientes de produtos que tivessem sido lançados nos cinco últimos anos. Ocorre que há um dilema no lançamento de novos produtos, que consiste na altíssima taxa de fracasso de novos produtos. Há autores que visualizam o fracasso em torno de 75% a 80%, dependendo da definição adotada para fracasso.

A consequência desse quadro leva as empresas mais experientes a adotarem critérios de decisão que ficam baseados em objetivos financeiros, com vista à aprovação de lançamentos de produtos.

Kaplan & Norton (1997) descrevem os diversos processos internos da empresa, que chamam de "Cadeia de Valores dos Processos Internos", fazendo uma especial alusão ao processo de inovação.

Dependendo do produto ou da indústria envolvida, os custos de desenvolvimento podem vir a ser onerados, exigindo um sistema de decisão gerencial que vise avaliar o emprego ou não dos diversos tipos de pesquisas que podem ser feitas.

Segundo Smith & Reinertsen (1997) é de grande importância que haja um planejamento cuidadoso desde o início do desenvolvimento, já que as decisões poderão tomar por base uma gama maior de opções, sem que sofram restrições decorrentes de escolhas anteriormente tomadas. Em contrapartida, as decisões que são tomadas depois de um projeto ter sido iniciado costuma desfazer algum trabalho anterior ou, na melhor hipótese, prejudicar o andamento do projeto, haja vista que as pessoas precisam de certo tempo para absorver o novo conjunto de metas.

Complementam ainda os citados autores (1997) que o planejamento de um mega projeto traz consigo uma enorme obrigação de aprendizagem. Isso significa que haverá um longo e imprevisível período de desenvolvimento. Cada novo elemento que acrescenta tem de interagir com os outros já existentes. Então, conforme a base do projeto torna-se cada vez mais difícil a inclusão de um novo elemento, pois há necessidade de uma combinação entre eles.

Feitas as considerações referentes à competitividade, e tendo-se ressaltado que a implementação de qualquer produto no mercado incida não apenas na capacidade de inovação e utilização de critérios de qualidade, e sim em um vasto leque de atributos, o tópico 3.3 fará referência às ações estratégicas, uma vez que estas, quando adequadamente elaboradas e implementadas, consistem em eficazes instrumentos de competitividade.

### **3.3 Ações Estratégicas para Lançamento de Produtos**

De acordo com Westwood (1996), a execução das ações estratégicas para o lançamento de novos produtos faz parte do planejamento estratégico das empresas em um âmbito operacional. Porém, anterior à execução das tarefas, a alta cúpula da empresa deverá definir quais os objetivos organizacionais da empresa no longo prazo. Após isso serão desenvolvidas ações estratégicas para atingir esses resultados. Dessa forma, é de suma importância que a direção da empresa defina de uma maneira clara, as diretrizes organizacionais para que elas sejam de fácil entendimento por parte do corpo funcional da empresa e assim, a execução da tarefa tenha o resultado requerido pela direção da empresa.

Todo esse esforço supracitado é necessário para que a empresa funcione como um verdadeiro organismo vivo que tem as suas diferentes competências funcionando de forma harmônica, objetivando atingir um resultado comum.

Após o alinhamento estratégico é necessário definir quais ações devem ser adotadas para possibilitar que o produto tenha pleno êxito no seu lançamento.

Entretanto é necessário explicar, e isso será feito adiante com mais afinco, que, no presente estudo, se está tratando de um mercado sem concorrência, cujo objetivo principal não é lucrar mais que os concorrentes, já que esses não existem, e sim dificultar a entrada de concorrentes potenciais no mercado do FGTS por parte da Caixa Econômica Federal que hoje, por determinação legal, é o único agente operador.

No que se refere às ações estratégicas, estas devem ser registradas no plano de ação, que é o documento onde ficam guardadas todas as orientações necessárias para que as mesmas sejam realizadas, conforme o definido pela gerência responsável pelo lançamento do

produto. Portanto, os itens que se seguem e fazem parte do processo darão uma idéia pormenorizada das referidas ações.

### 3.3.1 Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico é importante para o sucesso das ações estratégicas de lançamento de produtos.

A visão de futuro determina onde e como a empresa quer estar em um determinado período no futuro, ou seja, que fatia de mercado ela deseja obter, quanto ela quer alavancar em termos de vendas de um determinado produto, etc. Para obter esses resultados, uma das ferramentas mais utilizadas para conquistar esses pontos é o planejamento estratégico.

Cordioli (2001) comenta que o planejamento estratégico é uma série de ações positivas que as empresas tomam para que elas consigam atingir os seus objetivos no longo, no médio e no curto prazo. Para tanto, para que as empresas saibam quais serão os seus objetivos no futuro, é necessário que ela faça uma análise dos ambientes interno e externo. A ferramenta administrativa mais utilizada é a análise SWOT, em outras palavras, uma análise dos pontos fortes e pontos fracos (ambiente interno) e das oportunidades e ameaças (ambiente externo).

Conforme Tiffany (1999), criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos, SWOT é uma sigla que indica a primeira letra das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) consistindo num levantamento das fraquezas e fortalezas de uma empresa, bem como as oportunidades e ameaças inseridos em seu ambiente.

Diante do exposto pode-se dizer que, de modo geral o objetivo da análise SWOT consiste em definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças.

Após a análise da matriz SWOT a empresa terá condições de definir os objetivos corporativos que mais lhe convêm para que atinja o seu objetivo principal que é o lucro sustentado. (CORDIOLI, 2001)

Realizadas todas as definições supracitadas, é necessário que a empresa comunique de forma clara e sistematizada as suas decisões retiradas do planejamento estratégico.

Essa tarefa se torna mais difícil para as empresas de grande porte, pois é muito provável que a informação que parte da diretoria da empresa chegue de forma distorcida nos setores táticos e operacionais. Portanto, é necessário que a empresa realize essa tarefa de forma documentada e sistematizada.

Ainda sob argumentos de Cordioli (2001), o registro do planejamento estratégico em um documento garante que a informação chegará aos setores mais baixos da empresa na sua forma original, evitando assim as distorções previstas acima. É de suma importância que as informações contidas no planejamento estratégico da empresa cheguem de forma completamente original nos outros setores. Essa importância é atribuída para que se evite que em um determinado momento da execução das ações estratégicas, os setores operacionais da empresa não estejam realizando alguma ação que poderá não ser concernente ao determinado anteriormente pela empresa. Isso evitará uma das maiores fontes de desperdícios das empresas que é o retrabalho. Essa problemática presente nos setores operacionais das empresas faz com que elas se tornem ineficazes e ineficientes. Deixando de produzir o retrabalho a empresa irá poupar recursos financeiros, recursos com pessoal e tempo, já que com um alto nível de retrabalho a empresa terá que dispor de um maior número de pessoas que gerará uma necessidade maior de pagamento na folha salarial e tornará a empresa lenta na execução das suas tarefas operacionais.

Para que a informação seja de fácil consulta por parte de todos da empresa, é necessário que ela esteja situada em um ambiente computacional onde todos os funcionários tenham acesso. Portanto, após documentada as decisões dos objetivos organizacionais extraídas do planejamento estratégico da empresa, ela terá que comunicar as suas decisões e diretrizes organizacionais para os demais funcionários afim de que eles tenham condições de trabalho e levem as ações estratégicas alinhadas com os objetivos da empresa. (FISCHMANN & ALMEIDA, 1991)

Portanto, a sistematização da comunicação e do acesso à informação é fator condicionante para que os funcionários dos setores operacionais das empresas possam formular as ações estratégicas alinhadas com as decisões contidas no planejamento estratégico da empresa. Pois, de posse dessas informações o gestor da área responsável por determinado produto irá se reunir com a sua equipe e formular as ações para o lançamento do produto.

Conforme os mesmos autores (1991), é importante que essas ações sejam definidas pelos setores operacionais da empresa, pois por causa da sua proximidade com o ambiente externo, eles têm mais facilidade de identificar e propor idéias que satisfaçam às necessidades dos clientes.

Considerando que as ações para o lançamento de produtos dependem das definições do planejamento estratégico, a seguir, apresentar-se-á o plano de ação.

### 3.3.2 O Plano de Ação

Para Fischmann & Almeida (1991), o plano de ação é um instrumento utilizado para registrar e definir as ações estratégicas que visam atingir determinados objetivos. O plano de ação é utilizado por unidades que têm a sua natureza operacional mais forte do que a sua natureza estratégica.

No plano são registradas todas as regras que definem como uma ação será conduzida, ou seja, qual ação será realizada, o prazo limite para a ação ser realizada, quem é o responsável pela ação realizada, a meta a ser alcançada e o controle do andamento da execução.

Fischmann & Almeida (1991) afirmam, ainda, que o plano de ação é responsabilidade do gestor da área responsável pelas ações estratégicas de lançamento de determinado produto. Portanto, cabe ao gestor definir as melhores condições de execução das ações estratégicas.

Determinar, portanto, qual ação será realizada deverá ser objeto de extrema preocupação do gestor responsável. A ação realizada pela empresa é vista pelos clientes como o cartão de apresentação da empresa para o mercado externo. Uma ação bem estruturada e

bem pensada causará uma excelente impressão da empresa junto ao mercado externo (clientes, fornecedores e parceiros). Entretanto, uma ação mal estruturada resultará em um desgaste de imagem da empresa de difícil reversão.

A formulação das ações deve ser feita com a participação de todos os funcionários da área responsável pela execução das ações estratégicas, pois são esses funcionários quem têm uma aproximação maior com o mercado externo, já que eles realizam contato constante com os clientes, parceiros e fornecedores, sendo assim, perfeitos para captarem as verdadeiras necessidades dos clientes. Portanto, é de suma importância que o gestor da área responsável escute os seus subordinados no momento da formulação da ação estratégica. (OLIVEIRA, 1991)

O autor supracitado (1991), comenta ainda que há várias maneiras do gestor captar da sua equipe as necessidades dos seus clientes. Existem diversas ferramentas administrativas que ajudam na captação dessas informações. É interessante que o gestor opte por ferramentas administrativas que levem a uma formulação decidida com a participação de todos, pois uma pessoa apenas, ou um grupo pequeno de pessoas, não consegue captar todas as necessidades do grupo de clientes. Com a possibilidade da participação de todos, a ação ganha um caráter participativo, o que aumenta a motivação dos subordinados do gestor, e uma menor possibilidade de erro, no âmbito estratégico, da escolha da ação.

Após definida a ação, o gestor deve se preocupar com os outros pontos necessários para a execução da ação.

Na concepção de Cordioli (2001), determinar o prazo limite das ações a serem realizadas requer do gestor um senso de cronologia que lhe permita ter a sensibilidade de organizar as ações de modo que o mercado as percebam com um caráter estratégico em que uma ação irá se conectar a próxima dando ao lançamento do produto um sentido à sua existência.

Determinar o responsável pela ação evita que uma determinada ação constante no plano, não seja realizada do modo pré-definido ou que a execução dela atrase, pois a não nomeação do responsável deixará a ação desapadrinhada resultando em um erro

administrativo em que todos serão responsáveis por ela e nenhum ator do evento puxará para si a execução da ação.

Verificar se a meta foi alcançada com a realização da ação dá ao gestor uma idéia de como o mercado recebeu as ações estratégicas. Uma ação bem planejada e bem executada, certamente extrapolará a meta definida, uma ação mal executada porá em dúvida se a ação foi bem escolhida ou executada no momento correto. Isso permite ao gestor redesenhar as ações para futuros lançamentos ou, se a disfunção for muito grave, redesenhar a ação para o próprio lançamento vigente.

Por fim, Oliveira (1991) ressalta que o controle da ação permitirá ao gestor saber se o cronograma de ações está sendo cumprido conforme o planejado. O gestor terá em mãos um controle efetivo de como está o andamento da execução do plano de ação. Esse controle funcionará não só como uma fiscalização da execução do plano, mas também como uma forma de avaliar o desempenho dos seus funcionários responsáveis pela ação, auxiliando em futuras decisões sobre provimento de cargos.

Feitas as considerações de ordem geral sobre o desenvolvimento de produtos, a seguir, serão expostas as ações estratégicas para o lançamento do produto-alvo deste estudo, ou seja, o aplicativo GRRF – Guia de Recolhimento Recisório do FGTS.

#### **4 HISTÓRICO DO FGTS NO ÂMBITO DA SUA ARRECADAÇÃO**

Antecedendo as considerações relacionadas às ações estratégicas propriamente ditas, entende-se relevante comentar acerca do histórico do FGTS no âmbito de sua arrecadação.

Cabe ainda registrar que as informações que se seguem foram obtidas através de informativos disponíveis na Caixa Econômica Federal.

Criado em 1966 pelo Governo Federal, através da lei 5.107/66 e atualmente regido pela lei 8.036/90, o FGTS foi concebido para criar um patrimônio ao trabalhador após a sua

demissão. Esse fundo é composto pela reunião das contas vinculadas ao contrato de trabalho, alimentadas pelos depósitos recolhido pelos empregadores, além de saldos auferidos pela diferença do repasse do pecúlio recolhido nos agentes financeiros, referentes às despesas da administração do FGTS, à Caixa Econômica Federal, dotações orçamentárias específicas, resultados das aplicações dos recursos do FGTS, multas, correção monetária, juros moratórios devidos e demais receitas patrimoniais e financeiras.

A obrigação do recolhimento dos depósitos na conta vinculada é do empregador ou do tomador de serviço. Todos os trabalhadores que têm o seu contrato de trabalho regido pela CLT têm direito ao FGTS, além dos trabalhadores rurais, os temporários, os avulsos, os atletas profissionais e o diretor não empregado quando equiparado aos demais trabalhadores. Ao empregador doméstico é facultado a opção pelo recolhimento dos depósitos, porém quando realizado o primeiro recolhimento os seguintes tornam-se obrigatórios. A conta vinculada do FGTS sofre rendimento de atualização monetária mais juros de três por cento ao ano, todo dia dez de cada mês.

O valor dos depósitos corresponde a oito por cento da remuneração recebida pelo trabalhador no mês anterior ao do recolhimento devido. Além de formar um patrimônio ao trabalhador, o FGTS tem a finalidade de financiar a habitação popular, o saneamento básico e a infra-estrutura urbana.

O FGTS é gerenciado por um conselho curador formado por membros representantes dos trabalhadores, empregadores e entidades governamentais, sendo:

- 3 representantes da categoria dos trabalhadores;
- 3 representantes da categoria dos empregadores;
- 1 representante do Ministério do Trabalho;
- 1 representante do Ministério do Planejamento e Orçamento;
- 1 representante do Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo;
- 1 representante da Caixa Econômica Federal e
- 1 representante do Banco Central do Brasil.

Os representantes dos trabalhadores e dos empregadores e os seus suplentes são indicados pelas respectivas centrais sindicais e confederações nacionais tendo os seus mandatos válidos por dois anos, podendo ser reconduzidos uma vez por igual período.

Ao conselho curador compete estabelecer as diretrizes de aplicação dos recursos, os orçamentos anuais e a avaliação dos resultados obtidos por meio das contas anuais, entre outras providências.

A lei 8.036/90 definiu a CEF como o agente operador do FGTS. Portanto, cabe a ela as seguintes atribuições:

- Centralizar os recursos do FGTS;
- Manter e controlar as contas vinculadas;
- Emitir regularmente os extratos dos assistidos pelo fundo;
- Participar da rede arrecadadora do FGTS;
- Expedir atos normativos referentes aos procedimentos administrativos e operacionais dos bancos depositários, agentes financeiros, empregadores e trabalhadores;
- Elaborar as análises jurídica e econômico-financeiras e definir os procedimentos operacionais à execução dos programas de habitação popular, infra-estrutura urbana e saneamento básico;
- Emitir o Certificado de Regularidade do FGTS – CRF;
- Elaborar as contas do FGTS, encaminhando-as ao Ministério da Ação Social;
- Implementar os atos emanados do Ministério da Ação Social relativos à alocação e aplicação dos recursos do FGTS, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo conselho curador e
- Garantir aos recursos alocados ao FI-FGTS<sup>1</sup>, em contas de titularidade do FGTS, a remuneração aplicável às contas vinculadas.

Portanto, cabe à CEF operacionalizar o FGTS de maneira eficiente e transparente, determinando os procedimentos operacionais, através da expedição de atos normativos, dos atores que compõem o FGTS.

---

<sup>1</sup> Fundo de Investimentos do FGTS.

Desde a centralização das contas do FGTS na CEF, ocorrida em mil novecentos e noventa e dois, esta vem trazendo melhorias significativas nas medidas operacionais que interferem na dinâmica do FGTS. No âmbito da Caixa, o FGTS é composto por cinco macro processos, que são:

- Arrecadação;
- Manutenção do cadastro;
- Recuperação de créditos;
- Pagamento e,
- Aplicação dos recursos.

Um desses processos que mais sofreu alterações durante a operacionalização da CEF foi a arrecadação.

Com a evolução da tecnologia, processos que antes eram realizados com a intervenção humana, agora passam despercebidos aos olhos daqueles que gerem o processo de arrecadação.

A arrecadação do FGTS ocorre basicamente com dois atores envolvidos: empresas e a rede arrecadadora.

Conforme determinação legal da lei 8.036/90, as empresas têm que recolher mensalmente a importância de oito por cento da remuneração paga ou devida ao trabalhador no mês anterior. É o chamado depósito regular ou mensal. Caso a empresa venha a demitir o trabalhador sem uma justa causa, ela fica obrigada a recolher quarenta por cento do saldo da conta vinculada do trabalhador (saldo formado pelos depósitos regulares) como quebra de contrato de trabalho, é o recolhimento da multa rescisória do FGTS.

O recolhimento mensal é efetuado utilizando-se o aplicativo Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social - SEFIP. Esse aplicativo está disponível gratuitamente no sítio na rede mundial de computadores da CEF.

Para efetuar o recolhimento da multa rescisória as empresas devem utilizar o aplicativo GRRF. Este aplicativo, também disponível da mesma forma e nos mesmos locais do SEFIP, gera a guia GRRF que pode ser paga na rede arrecadadora.

Existem outras guias que compõem os instrumentos de arrecadação do FGTS, porém elas fazem referência a parcelas devidas ao fundo, portanto não se inserem diretamente nas duas maiores fontes de arrecadação do FGTS supracitadas, não sendo objeto de apreciação dessa monografia.

A rede arrecadadora do FGTS é formada pelos bancos conveniados para tal operação, além da rede de loterias gerida pela CEF. A rede arrecadadora recebe a maior parte da arrecadação do FGTS utilizando-se de guias que contêm um código de barras que identifica o valor da guia, a empresa que recolhe, a competência (mês/ano) referente aquele movimento e às rubricas contábeis a que se destinam o valor total da guia.

Até agosto de dois mil e sete (08/2007) o recolhimento rescisório do FGTS foi realizado utilizando-se, dentre outras guias, a Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS e da Contribuição Social - GRFC. Essa guia não possuía o código de barras, portanto para que as informações contidas nela fossem capturadas pelos sistemas da CEF era preciso que elas fossem digitadas, o que levava muito tempo, devido ao enorme volume, e havia também o risco inerente ao erro humano na digitação.

Com a evolução da tecnologia, a guia de recolhimento rescisório do FGTS passou a ser formulada por um programa de computador (GRRF), agregando à guia o código de barras, isso tornou possível a captura das informações pelos sistemas da CEF no exato momento em que a máquina leitora de código de barras capturava as informações, sem a necessidade da intervenção humana.

O tempo disponibilizado para que os valores fossem depositados nas contas vinculadas dos trabalhadores caiu de dez dias úteis para no máximo três dias úteis. O maior beneficiado com essa mudança foi o trabalhador, que antes desse novo modelo tinha que ir duas vezes às agências da CEF para sacar o FGTS, primeiramente para sacar os depósitos regulares e depois para sacar a multa rescisória.

Entretanto, para que as mudanças fossem possíveis, era necessário convencer as empresas a utilizarem o aplicativo. É importante ressaltar que a utilização do aplicativo é obrigatória para qualquer empresa, pois conforme a lei 8.036/90 no seu Art. 7º, inciso II:

À Caixa Econômica Federal cabe: expedir atos normativos referentes aos **procedimentos administrativos-operacionais** dos bancos depositários, dos agentes financeiros, dos **empregadores** e dos trabalhadores, integrantes do sistema do FGTS”. Foi o que determinou a Circulares Caixa 394/2006 e 401/2007, respectivamente, a divulgação e a obrigatoriedade da utilização do aplicativo para todas as empresas a partir de primeiro de agosto de dois mil e sete (01/08/2007).

Portanto, a partir de agosto de dois mil e sete não haveria mais espaço para a realização de ações estratégicas para o lançamento do aplicativo GRRF, pois elas seriam desnecessárias frente à obrigatoriedade da utilização do aplicativo.

Entretanto, as ações necessárias para dificultar a possível entrada de concorrentes potenciais no mercado do FGTS, levaram a CEF a antecipar as suas ações estratégicas, fazendo com que em novembro de dois mil e sete (11/2007) fosse dado início o projeto de lançamento do aplicativo GRRF no âmbito dos estados do Ceará, Maranhão e Piauí.

Diante disso, as ações que atingiam as empresas na concepção da mudança da sua rotina operacional no momento do recolhimento da multa rescisória do FGTS tiveram o seu início antecipado para que os clientes sentissem da maneira mais sutil o impacto que as mudanças iriam causar.

Findadas as considerações de cunho teórico, o capítulo que se segue apresentará os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

## **5 METODOLOGIA**

### **5.1 Tipo de Pesquisa**

Para atingir os objetivos desse trabalho escolheu-se o método do estudo de caso, julgando que seria o mais adequado para melhor entendimento a importância das ações desenvolvidas pela GIFUG/FO no lançamento do aplicativo GRRF.

Segundo Gil (1995), do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa, dentre outros tipos, pode ser classificada como estudo de caso, quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para melhor compreensão do que venha a ser um estudo de caso, detalhar-se-á alguns conceitos: o método do estudo de caso "... não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado" (GOODE & HATT, 1969, p.422).

Os instrumentos utilizados para o desenvolvimento deste estudo de caso foram as pesquisas bibliográfica e documental.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, enquanto a pesquisa documental utiliza-se de materiais que não receberam tratamento analítico. As fontes de pesquisa documental são mais diversificadas e dispersas do que as da pesquisa bibliográfica.

Por pesquisa bibliográfica entende-se "um apanhado geral sobre os principais trabalhos realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados no tema". (MATTAR, 1999, p.53). Lakatos e Marconi (1982, p.24) complementam afirmando que, representam uma fonte indispensável, pois pode orientar questões orientar as questões de estudo. Além que, este tipo de pesquisa "oferece meios para

definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente".

Conforme Gil (1995), na pesquisa documental existem os documentos de primeira mão, ou seja, aqueles que não receberam nenhum tratamento analítico, tais como os documentos conservados em órgãos públicos e instituições privadas, e os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa; relatórios de empresas; tabelas estatísticas e outros.

Para Lüdke (1986, p.38), "a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema."

Para a realização do presente estudo optou-se ainda pela pesquisa qualitativa, devido a suposição de que a mesma ofereceria condições suficientes para uma análise adequada do objeto de estudo citado.

Ressalta-se que as pesquisas qualitativas podem, em algum momento, lançar mão de dados quantitativos. Esclarece-se que a diferença básica está em que a pesquisa quantitativa faz forte uso de cálculo, enquanto as pesquisas qualitativas são mais dissertativas, predominando a classificação sobre o uso de cálculos. (SEVERINO, 2000)

Assim a delimitação entre a pesquisa qualitativa e quantitativa não está na exclusão de uma para inclusão da outra, e sim na necessidade da pesquisa. Triviños (1987), ao descrever a pesquisa qualitativa, aponta para o fato do pesquisador ter em mente as variáveis a serem estudadas na preocupação com o processo. Nesse caso, para o autor (1987) os resultados são importantes, mas a preocupação está mais fortemente ligada aos procedimentos da pesquisa que, em não sendo quantitativa é flexível em sua estrutura.

## **5.2 Instrumentos de coleta e período de realização da pesquisa**

A pesquisa foi realizada utilizando-se a experiência vivida pelo autor desta monografia. Foram utilizados dados extraídos de documentos responsáveis pela fixação das ações desenvolvidas pela CEF para lançamento do aplicativo GRRF. O principal documento utilizado foi o plano de ação que foi formulado com o objetivo de dar uma melhor gestão ao processo de lançamento do produto.

Os dados foram coletados após o término de todo o processo de lançamento do referido aplicativo. Isso possibilitou ser feita uma comparação de quanto o novo modelo de recolhimento da multa rescisória do FGTS surtiu efeito na contabilidade do fundo, conforme o exposto no capítulo que se segue.

## **6 RESULTADOS DA PESQUISA**

Existe uma característica que diferencia o mercado do FGTS dos demais mercados normalmente estudados, é a ausência de concorrência.

Segundo a lei 8.036/90 em seu Art 7º nos seus incisos I, II e III À Caixa Econômica Federal, na qualidade de agente operador, cabe: I - centralizar os recursos do FGTS, manter e controlar as contas vinculadas, e emitir regularmente os extratos individuais correspondentes às contas vinculadas e participar da rede arrecadadora dos recursos do FGTS; II - expedir atos normativos referentes aos procedimentos administrativo-operacionais dos bancos depositários, dos agentes financeiros, dos empregadores e dos trabalhadores, integrantes do sistema do FGTS; III - definir os procedimentos operacionais necessários à execução dos programas de habitação popular, saneamento básico e infra-estrutura urbana, estabelecidos pelo Conselho Curador com base nas normas e diretrizes de aplicação elaboradas pelo Ministério da Ação Social.

Portanto, verifica-se que, por determinação legal, o mercado do FGTS tem um responsável operacional que responderá por todos os atos provenientes dessa natureza administrativa.

Entretanto, ao se analisar a condição da CEF de agente único do FGTS, depara-se com a pergunta: Por qual razão a CEF utilizaria de inovações nos procedimentos administrativos-operacionais do FGTS, se a lei determina o seu “monopólio”?

A resposta para essa pergunta vem da necessidade de manter a alíquota recebida pela administração do FGTS e por manter em um banco público um fundo, que apesar de particular, tem a aplicação dos seus recursos voltada para o benefício da sociedade.

No ano de dois mil e seis as alíquotas recebidas pelo fundo de garantia representaram trinta e cinco por cento das receitas de serviços recebidas pela CEF.

Ao longo da sua existência na CEF, o FGTS vem passando por transformações consideráveis no âmbito operacional, tanto no lado das suas obrigações, arrecadação e pagamento, quanto do lado do seu direito, aplicações.

As mudanças impostas pela CEF são realizadas, em uma análise menos minuciosa, para garantir o direito do trabalhador ao seu pecúlio de uma maneira menos burocrática e com uma segurança maior na conclusão desse direito.

Entretanto, em uma análise mais econômica, as ações da CEF nas mudanças operacionais nos processos relativos ao FGTS, têm como principal objetivo evitar que possíveis concorrentes potenciais possam adentrar ao sistema do FGTS, transformando esse mercado em uma concorrência plena.

Como já foi explicado, a receita proveniente das taxas recebidas pela administração do fundo trazem profundo impacto no lucro da CEF. Portanto, a manutenção dessas receitas garantirá à CEF uma fonte de recursos financeiros de fácil absorção, pois elas são provenientes de um mercado em que a mesma detém boa parte da participação dos lucros.

Para garantir essa receita, a CEF ocasiona mudanças operacionais que barateiam as ações dos seus clientes nos momentos da utilização da dinâmica operacional do fundo (recolhimento e pagamento), fazendo com que um possível concorrente potencial tenha dificuldade para mostrar concorrência frente a ela.

Portanto, para garantir a continuidade do recebimento dessa fonte exclusiva de recursos financeiros, a CEF tem o interesse de dificultar a entrada de potenciais concorrentes no sistema do FGTS para que ela possa usufruir de toda a parcela de lucro que esse mercado proporciona.

Em dezembro de dois mil e seis a Gerência de Serviço Arrecadar da GIFUG/FO definiu as ações estratégicas utilizadas no lançamento do aplicativo GRRF.

Para se entender melhor qual é a competência da GIFUG/FO e da Gerência de Serviço Arrecadar na definição dessas estratégias será apresentado, de forma sucinta, a estrutura organizacional da CEF e um breve histórico da sua relação com o FGTS. As informações a seguir foram retiradas do sítio da CEF na rede mundial de computadores (INTERNET).

Assinado pelo Imperador Dom Pedro II, o decreto 2.723 de doze de janeiro de mil oitocentos e sessenta e um, criou a *Caixa Econômica e Monte de Socorro* com o propósito de conceder empréstimos sob penhor e incentivar a poupança.

Com uma forte tradição ligada à habitação popular, poupança e empréstimos imobiliários a CEF tem a sua vida organizacional contemporânea nascida pelo Decreto-Lei nº 759/69 que autorizou a União a instituí-la nos moldes em que é conhecida hoje, uma “instituição financeira sob a forma de empresa pública, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa, vinculada ao Ministério da Fazenda”.

Entretanto, somente com o fim do Banco Nacional da Habitação – BNH – com o Decreto-Lei nº 2.291/86, a CEF passou a fazer parte integrante do sistema do FGTS, conforme dispõe a alínea b do primeiro parágrafo do art. 1º do referido Decreto-Lei. Em mil novecentos e oitenta e sete a Caixa Econômica Federal passou à condição de banco depositário, porém, arrecadando apenas os depósitos dos seus funcionários. No ano de mil novecentos e oitenta e nove, com a lei nº 8.036, A CEF passou a ser o agente operador do FGTS e a arrecadar os depósitos de qualquer empregador.

Com a determinação legal, a CEF passou por um de seus maiores desafios, e o primeiro no âmbito do FGTS, que foi o de centralizar todas as contas vinculadas dos trabalhadores em seus sistemas, fato que foi concluído em mil novecentos e noventa e dois. Foi um grande desafio, visto a já grandeza do fundo. Na época, foram centralizadas mais de cinquenta e cinco milhões de contas vinculadas vindas de mais de setenta e seis bancos depositários anteriores.

Dentre as várias Vice-presidências que compõem a estrutura organizacional da CEF, está a Vice-presidência de Fundos de Governo e Loterias – VIFUG – que dentre outras responsabilidades está a administração operacional do FGTS. O setor responsável por essa administração é a Superintendência Nacional do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – SUFUG - que tem como missão: “Operar o FGTS com efetividade, viabilizando ao cidadão o exercício de seus direitos, ao empregador o exercício de suas obrigações e à sociedade a melhoria da qualidade de vida, mediante a aplicação dos recursos em habitação, saneamento e infra-estrutura”. A SUFUG tem como responsabilidade definir em âmbito nacional as regras que concedem e concederão condições para que os atores do FGTS possam dinamizar o fluxo de suas ações para que o fundo atinja os seus objetivos.

Abaixo da SUFUG existem as filiais que operam o FGTS em âmbito regional, são as gerências de filial de administração do FGTS – GIFUG. Em todo território nacional são dezesseis filiais que fazem a operacionalização do FGTS no âmbito mais próximo dos seus clientes: trabalhadores, empregadores, bancos da rede arrecadadora, entidades governamentais, sindicatos, entre outros. A filial objeto de estudo dessa monografia é a filial Fortaleza – GIFUG/FO. A GIFUG/FO operacionaliza o FGTS no âmbito dos estados do Ceará, Maranhão e Piauí e tem como missão: “Garantir o direito do trabalhador ao FGTS, desde o recolhimento até o efetivo pagamento, e assegurar a correta aplicação dos recursos, através de uma gestão ética e eficaz, viabilizando investimentos em moradia, infra-estrutura e saneamento e promovendo a melhoria da qualidade de vida da sociedade”. A GIFUG/FO tem como responsabilidade operacionalizar os processos relativos à dinâmica do FGTS, tornando possível o direito do trabalhador, as obrigações dos empregadores e a correta aplicação dos recursos do fundo. Para isso conta com a seguinte estrutura organizacional:

- A Gerência de Filial que comanda outras oito Gerências de Serviços, são elas:
- Gerência de Serviço Arrecadar;

- Gerência de Serviço Gerir Cadastro;
- Gerência de Serviço Gerir Ações Judiciais;
- Gerência de Serviço Recuperar;
- Gerência de Serviço Pagar;
- Gerência de Serviço Aplicar;
- Gerência de Serviço Monitorar e Controlar;
- Gerência de Serviço Informações e Apoio à Gestão.

A gerência que formulou as ações estratégicas para o lançamento do aplicativo GRRF foi a Gerência de Serviço Arrecadar. Essa gerência tem como missão: processar e conciliar os valores de FGTS recolhidos pelos empregadores, nos estados do Ceará, Piauí e Maranhão, bem como prestar orientações pertinentes ao processo, aos empregadores e à rede arrecadadora, observados os prazos legais e os padrões éticos e de qualidade estabelecidos pela Caixa.

A Gerência de Serviço Arrecadar é responsável por processar os documentos relativos à arrecadação do FGTS, solucionar as ocorrências quando o depósito do trabalhador não chegou a sua respectiva conta de forma automática e conciliar os valores processados com os valores arrecadados (financeiro x contábil, respectivamente).

Analisando as missões dessas três estruturas organizacionais, percebe-se o elevado grau de alinhamento estratégico, desde a área responsável pelas definições das ações estratégicas de lançamento de produtos – Gerência de Serviço Arrecadar, no momento em que ela cita: “processar e conciliar os valores de FGTS **recolhidos pelos empregadores**”, passando pela gerência responsável pela gestão do FGTS no âmbito regional – GIFUG/FO, “garantir o direito do trabalhador ao FGTS, desde o **recolhimento** até o efetivo pagamento” até a área responsável pelas definições operacionais dos atores envolvidos em todo o sistema do FGTS – SUFUG, “operar o FGTS com efetividade, viabilizando ao cidadão o exercício de seus direitos, **ao empregador o exercício de suas obrigações**”.

É interessante ressaltar que no momento da formulação das ações estratégicas por parte da Gerência de Serviço Arrecadar ocorre um conflito operacional/estratégico dentro dessa Gerência, pois a unidade responsável pelo gerenciamento dos processos, ou seja, pelo operacional, é induzida a planejar suas ações fazendo então um processo estratégico.

A Gerência de Serviço Arrecadar iniciou as formulações das ações estratégicas para o lançamento do aplicativo GRRF em novembro de dois mil e seis. Após definidas as ações, elas foram registradas em seu plano de ação para dois mil e sete.

Quando as ações foram formuladas, a Gerência de Serviço Arrecadar – GSA, não pôde contar com uma das principais armas para um bom planejamento das suas ações que é a participação dos funcionários em níveis de cargos mais baixos na composição e definição dessas estratégias. Isso foi devido ao fato de que neste momento a Gerência de Serviço Arrecadar contava com quatorze funcionários e oito deles estavam com apenas cinco meses de início nas suas funções, portanto aproximadamente cinquenta e sete por cento da força de trabalho ainda não estava contida em todos os seus processos e não tinham conhecimento suficiente das necessidades dos clientes que estavam prestes a receber o aplicativo GRRF, sem condições de saber como o lançamento desse aplicativo iria transformar a rotina operacional dessas empresas no momento do recolhimento da multa rescisória do FGTS.

As ações que foram formuladas podem ser divididas em duas macro-ações:

- Ações de comunicação;
- Ações de orientação.

As ações de comunicação têm como objetivo avisar os atores dos processos envolvidos para uma mudança que acontecerá no âmbito das suas unidades operacionais, isso facilitará a aceitação dos clientes que têm uma resistência maior a mudanças.

Já as ações de orientação têm como foco principal fazer com que o empregador que já aceitou realizar a mudança antes do período obrigatório, possa concluir o processo que estava interrompido por conta de problemas técnicos/operacionais.

Dentro do plano de ação estão registradas ações que auxiliariam no funcionamento das outras ações, porém elas não foram completamente finalizadas ou não tiveram os seus objetivos alcançados. Isso se deu porque foi necessário utilizar funcionários de outras gerências de serviços. Entretanto com o gigantesco volume de trabalho no âmbito da

GIFUG/FO, tornou-se complicado que os outros gerentes de serviço pudessem liberar seus funcionários para trabalharem diretamente no projeto do aplicativo GRRF.

A seguir um quadro que contém o plano de ação para o lançamento do aplicativo GRRF junto com as datas limites para a realização das tarefas.

Solicitar aos demais Gerentes de Serviço da GIFUG/FO a indicação de empregados para atuarem como facilitadores na implantação da GRRF	04/ 11/2006
Enviar comunicado sobre a GRRF, indicado pela GEPAS, para as empresas fornecedoras de software de folha de pagamento e para as empresas que produzem o seu próprio software.	01/ 12/2006
Encaminhar comunicado aos Lotéricos de Fortaleza sobre a implantação da GRRF	01/ 12/2006
Encaminhar comunicado aos PV de Fortaleza sobre a implantação da GRRF	01/ 12/2006
Encaminhar comunicado aos Sindicatos de Trabalhadores de Fortaleza sobre a implantação da GRRF	01/ 12/2006
Encaminhar comunicado aos PV do CE, MA e PI sobre a implantação da GRRF	07/ 12/2007
Encaminhar comunicado aos Lotéricos do Interior do Ceará sobre a implantação da GRRF	15/ 12/2006
Encaminhar comunicado aos Lotéricos do Maranhão sobre a implantação da GRRF	15/ 12/2006
Encaminhar comunicado aos Lotéricos do Piauí sobre a implantação da GRRF	15/ 12/2006
Promover treinamento dos facilitadores para implantação da GRRF	21/ 12/2006
Elaborar planilhas com a seleção das empresas conforme estratificação mencionada na ação anterior	29/ 12/2006
Enviar mala-direta às empresas selecionadas (200 no Ceará, 100 no Maranhão e 100 no Piauí), informando sobre a implantação da GRRF.	15/ 12/2006

Encaminhar comunicado aos Sindicatos de Trabalhadores do CE, MA e PI sobre a implantação da GRRF	28/ 12/2006
Manter contato telefônico com as 200 empresas selecionadas no Ceará, para orientá-las sobre a GRRF.	19/ 01/2007
Manter contato telefônico com as 100 empresas selecionadas no Maranhão, para orientá-las sobre a GRRF.	09/ 02/2007
Manter contato telefônico com as 100 empresas selecionadas no Piauí, para orientá-las sobre a GRRF.	09/ 02/2007
Enviar aos PV do CE, MA e PI, Filipeta sobre GRRF para distribuição ao clientes	09/ 02/2007
Promover, no auditório da CAIXA, evento de divulgação da GRRF para as empresas sediadas em Fortaleza e Região Metropolitana.	09/ 02/2007
Enviar mala-direta às empresas sediadas em Fortaleza, informando sobre a implantação da GRRF, encaminhando um CD ROM com o KIT de instalação da GRRF.	28/ 02/2007
Enviar mala-direta às empresas sediadas no interior do Ceará, informando sobre a implantação da GRRF, encaminhando um CD ROM com o KIT de instalação da GRRF.	28/ 02/2007
Enviar mala-direta às empresas sediadas no Piauí, informando sobre a implantação da GRRF, encaminhando um CD ROM com o KIT de instalação da GRRF.	28/ 02/2007
Enviar mala-direta às empresas sediadas no Maranhão, informando sobre a implantação da GRRF, encaminhando um CD ROM com o KIT de instalação da GRRF.	28/ 02/2007
Promover, em parceria com o CRC Piauí, evento de divulgação da GRRF para as empresas sediadas em Teresina.	08/ 03/2007
Promover, em parceria com o CRC Maranhão, evento de divulgação da GRRF para as empresas sediadas em São Luís.	09/ 03/2007

Manter contato telefônico com as empresas sediadas em Fortaleza, confirmando o recebimento do KIT e prestando as primeiras orientações sobre a instalação da GRRF.	30/ 03/2007
Manter contato telefônico com as empresas sediadas no Piauí, confirmando o recebimento do KIT e prestando as primeiras orientações sobre a instalação da GRRF.	30/ 03/2007
Manter contato telefônico com as empresas sediadas no Maranhão, confirmando o recebimento do KIT e prestando as primeiras orientações sobre a instalação da GRRF.	30/ 03/2007
Envio de e-mail a todos os Responsáveis constantes do banco de e-mail da GIFUG/FO informando sobre o início da obrigatoriedade da GRRF.	03/ 04/2007
Visitar as empresas do CE, MA e PI que não tenham conseguido implantar o GRRF a partir das orientações recebidas por telefone.	30/ 06/2007
Firmar parceria com CRC/CE/MA/PI, ASTEC, ACONTECE, FLUXUS, FORTES INFORMÁTICA, DRTCE/MA/PI para divulgar a GRRF.	30/ 06/2007
Contactar de forma direta as 400 empresas com maior número de movimentações de trabalhadores, visando à implantação do GRRF. (CE - 200 = 73,67%) (MA - 100 = 71,61%) (PI - 100 = 86,94%) *	31/ 10/2007

**Quadro 1 - Plano de ação para o lançamento do aplicativo GRRF**

Fonte: Caixa Econômica Federal. 2007.

Ao analisar as ações percebe-se que a preocupação da GSA foi primeiramente formular uma equipe capacitada a orientar qualquer empresa que tivesse dúvidas durante o processo de transição do antigo modelo de recolhimento da multa rescisória para o novo modelo e que fosse possível utilizar essas pessoas para irem até as empresas para fazer a instalação do aplicativo e explicar a dinâmica operacional do programa.

Seguindo a linha da análise, verifica-se que a preocupação com o aviso da mudança nos participantes do processo foi uma preocupação bastante focada das ações referentes ao lançamento do aplicativo GRRF. Das trinta e uma ações registradas no plano de ação, dezoito

são referentes ao processo de comunicação da mudança, são as ações: 02 a 09, 12, 13, 17 a 22, 28, 30 e 31. Essas ações são necessárias para que se crie um ambiente propício para as mudanças que o aplicativo irá trazer. As mudanças foram tão consideráveis que elas chegaram a atingir todos os atores do processo, desde as empresas, passando pela rede arrecadadora do FGTS (bancos e loterias) até os órgãos de fiscalização e de proteção dos interesses dos trabalhadores. Durante a implantação do aplicativo GRRF muitas empresas se mostraram preocupadas com as mudanças que o processo iria sofrer e preparar essas empresas que têm um papel fundamental no processo é uma garantia de que após a obrigatoriedade da entrada do aplicativo, as ações corretivas sejam as mínimas necessárias.

Portanto, foram feitos contatos telefônicos com o setor de pessoal das empresas, explicando minuciosamente as vantagens que o novo modelo iria trazer e como essas mudanças transformariam a rotina operacional no momento do recolhimento da multa rescisória do FGTS. Foram distribuídas filipetas com o anúncio da mudança, tanto para empresas, utilizando os pontos de venda da CEF, como para as mudanças que ocorreriam na rede arrecadadora com a entrada de uma nova guia de arrecadação do FGTS – GRRF.

Após preparar os atores para a mudança trazida pela obrigação imposta pela CEF, eles começaram a ser orientados para a utilização definitiva do aplicativo. Foram realizadas várias palestras com entidades parceiras, além de várias palestras promovidas pela GSA que teve como foco atingir o maior número de empresas que iriam utilizar o aplicativo GRRF.

Nessas palestras foi apresentada a dinâmica do fluxo operacional do programa, os benefícios que ele iria trazer para os trabalhadores, empresas, o agente operador e para os órgãos de fiscalização. Ações como essa tem uma vantagem de conseguir atingir várias organizações ao mesmo tempo, pois as palestras reuniram várias empresas dentro do mesmo espaço, o que tornava a ação de baixo custo, de fácil realização e abrangia uma quantidade considerável de clientes.

Outra ação de orientação realizada pela Gerência de Serviço Arrecadar foi a visita às empresas que tinham apresentado o maior número de demissões de trabalhadores durante o ano de dois mil e seis. O objetivo desse tipo de ação era dar uma atenção maior às empresas que, em teoria, teriam uma utilização maior do aplicativo e deixar a empresa ajustada para começar a utilizar o novo modelo. Essa foi uma das ações que mais surtiram efeito, pois com

a visita de um funcionário da CEF, os funcionários das empresas visitadas se esforçavam para esclarecer todas as dúvidas que apareciam durante a explicação dada dentro da empresa. Após o fim da visita, a empresa deveria estar mais segura para iniciar as operações com o novo modelo.

A terceira ação realizada no sentido da orientação ao cliente foi a continuidade do contato com clientes que não conseguiram instalar o aplicativo em seus computadores. Esse foi o principal problema enfrentado no processo de implantação do novo modelo. Pois os problemas referentes a sistemas de computação suprimiam todas as vantagens que o novo modelo traria aos atores envolvidos, e em vez de gerar satisfação aos clientes, se estaria gerando insatisfação neles fazendo com que a imagem institucional da CEF se deteriorasse frente aos mesmos.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a análise das ações estratégicas contidas no plano de ação para o lançamento do aplicativo GRRF, viu-se a necessidade da padronização das ações desenvolvidas por cada filial de administração do FGTS (GIFUG). Essa padronização é necessária para que as ações estratégicas possam gerar uma imagem positiva em âmbito nacional da CEF. Isso possibilitará à empresa uma atratividade maior de clientes que podem gerar novos negócios em diferentes áreas de atuação. Essa é uma maneira muito barata de atrair clientes potenciais, pois devido à obrigatoriedade das empresas se fazerem presentes nas agências da Caixa, a possibilidade de se apresentar o portfólio de produtos e serviços cresce consideravelmente.

Entretanto, é necessário que as diferenças regionais de cada filial sejam respeitadas, pois uma ação que surte com um resultado satisfatório em São Paulo, não obrigatoriamente surtirá o mesmo efeito em uma filial de menor volume de trabalho.

Outro detalhe importante no momento da formulação das ações estratégicas é quem será responsável por tal tarefa. Ações estratégicas devem ser propostas pela equipe que está

mais próxima ao cliente, pois elas detêm uma maior intimidade com eles e terão maiores possibilidades de formular ações que atendam às suas necessidades.

Portanto, esses fatos levam a conclusão de que ações estratégicas são importantes para a melhoria da imagem institucional da CEF, essa melhoria da imagem contribui para um aumento da presença de clientes potenciais nas agências da CEF, aumentando assim, a possibilidade de novos negócios. Por outro lado, a melhoria da imagem institucional se reflete em uma maior credibilidade com a sociedade de um modo geral gerando uma maior satisfação desta, com a empresa pública. Isso minimiza a possibilidade da CEF deixar de ser agente operador exclusivo do FGTS, fato este, responsável por uma considerável parte das suas receitas.

Por fim, conclui-se este estudo indicando novas pesquisas a serem feitas no âmbito da CEF, especificamente voltado para sua Gerência de Filial de Administração do FGTS/Fortaleza – GIFUG/FO, nas áreas de gestão participativa, processo de tomada de decisões e estudos econômicos da aplicação dos recursos do FGTS nas áreas de saneamento básico, infra-estrutura urbana e habitação popular.

## REFERÊNCIAS

- BROWN, Stephen. **A crise dos 40**. In *HSM Management*. São Paulo: Savana, 1997.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHURCHILL, G. A. & PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CORDIOLI, S. **Enfoque participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática**. Porto Alegre: Genesis, 2001.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- KAPLAN, Robert S & NORTON, David N. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997
- KOTLER, P. **Administração de marketing: edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MAÑAS, Antonio Vico. **Gestão de Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Érica, 1993.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1982.

MATTAR, Fauze N.; GABRIEL DOS SANTOS, Dílson. **Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso.** São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, G. **A natureza entra em cena: as organizações vistas como organismos.** São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Atlas, 1991.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Mariana Maia Leite. **A qualidade dos serviços bancários no Brasil.** Disponível em: <<http://www.unilasalle.org/revistas/index.php/administracao/article/br>>. Acesso em: 17 mai. 2008.

SMITH, P. G., REINERTSEN, D. **Desenvolvendo produtos na metade do tempo.** São Paulo: Futura, 1997.

TIFFANY, Paul. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.