

GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA PÚBLICA NA REGIÃO SUL DE MINAS GERAIS.

Daniella Aparecida Monteiro¹
Flaviane Andrade de Pádua Carvalho²

Resumo: O mercado global, a partir de 1990, trouxe novos contornos e imprimiu diferenciado ritmo de competição para as organizações financeiras atuantes no Brasil. Os serviços prestados pelos bancos foram reconfigurados sob a nova égide do desenvolvimento das tecnologias de informação e dentro de um panorama de intensificação da competição entre as organizações do setor. Este trabalho buscou verificar como uma agência, vinculada a um banco estatal, conduz suas estratégias de serviços para manter-se competitiva. Para tanto, procurou-se compreender a condução do planejamento e controle da oferta de serviços. Para a coleta de dados foram utilizadas as técnicas de entrevista semi-estruturada com gerentes, pesquisa documental e observação participante, em um período de seis meses vivenciados pela autora. Os atores entendem a agência como um ponto de venda de produtos, sendo que a fidelização de clientes e valorização de imagem da agência perante os concorrentes, são objetivos que impactam efetivamente no planejamento, implementação e controle dos serviços prestados aos clientes, direcionando a maioria das rotinas de atendimento. A dependência de direcionamentos da Matriz, em parte, limitou a amplitude e autonomia para o planejamento e controle dos serviços bancários na agência.

Palavras-chave: Marketing bancário. Gestão de negócios. Bancos- inovação tecnológica.

1. INTRODUÇÃO

A administração de produtos e serviços pelas organizações do setor bancário tornou-se complexa, com múltiplos fatores potencializadores de mudanças organizacionais. As influências ambientais nascem continuamente de novos contornos assinalados, dentre outros, pela abertura comercial, inovações tecnológicas, processos de fusão no setor, além da ampliada preocupação com os custos entre os concorrentes. Sendo assim, podem surgir diversas estratégias visando conferir competitividade que, por sua vez, podem se caracterizar por uma busca de diferenciação na prestação de serviços, impactando, assim, em uma possível dinamização do atendimento ao cliente, paralelamente à venda de produtos com maior valor agregado.

Para autores como Lovelock (1982) e Gronroos (1995), **a crescente internacionalização dos mercados contribuiu para o desenvolvimento e ampliação da oferta de serviços, fazendo com que as empresas desenvolvessem estratégias, passando a vender serviços como valor agregado aos produtos.** Com um serviço de qualidade, as organizações conseguiriam um diferencial em seu ambiente de atividades. Para as organizações bancárias brasileiras, a compreensão da mudança estratégica é necessária. Nos últimos anos, tais organizações vêm sendo forçadas a aprender a operar em uma economia de baixa inflação e, assim, redefinir o próprio conceito de banco (Silveira Jr. & Vivacqua, 1996).

Em postura defendida na FEBRABAN (Federação Brasileira dos Bancos)³, afirma-se que as instituições financeiras sabem que o atendimento e os serviços bancários devem ser

¹ Administradora formada pela UFLA (Universidade Federal de Lavras) e Mestranda em Administração do PPGA/UFLA – área de concentração Organizações, Estratégias e Gestão (daniella.monteiro@bol.com.br).

² Professora do departamento de administração e economia da UFLA (fapcar@ufla.br).

³ Pronunciamento do presidente da Febraban, Roberto Setúbal, no 2º Seminário sobre Atendimento Bancário, em 19/05/2000. Disponível em: www.febraban.org.br.

permanentemente aperfeiçoados em busca de qualidade. Esta busca fez com que a competição no setor se intensificasse nos últimos anos, especialmente com a entrada dos grandes bancos internacionais no mercado de varejo. Nesse ambiente, a sobrevivência das empresas do setor depende cada vez mais intensamente de elevados padrões de serviços de qualidade que proporcionem a satisfação dos clientes, com adequado atendimento.

Para Kliksberg (1992) as organizações do setor público não podem estar incólumes a necessidade de reestruturação estratégica e de adoção de novas técnicas de gestão que as capacitem para o manejo de uma complexidade de demandas organizacionais e ambientais crescentes, na qual o fluxo intenso de informações é fundamental para a implantação de objetivos e ações. Desta forma, é essencial para a organização planejar e consequentemente, controlar suas ações, com vistas inclusive a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Diante do exposto, o objetivo geral do presente artigo consiste em compreender a condução do planejamento e controle da oferta de serviços, em especial o atendimento vinculado, em uma agência bancária estatal.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

O termo estratégia vem sendo cada vez mais utilizado no campo da administração, porém o seu conceito é realmente amplo, e seu uso corrente permite associá-lo desde a um curso de ação bastante preciso até a todo um posicionamento organizacional (Meirelles et al, 2000). Pode contemplar igualmente diferentes focos e escolas dependendo do enfoque ou abordagem desejados. A estratégia apresenta um paradoxo interessante, que é a questão de que por uma visão convencional a organização deve estar se adaptando freqüentemente às mudanças, as quais são contínuas. E ao mesmo tempo a estratégia estabelece uma direção, destacando os cursos de ação e estimulando a cooperação dos membros em diretrizes estabelecidas, assim, a estratégia procura manter a estabilidade em uma organização. Isso cria um dilema em que se faz necessário um equilíbrio entre as forças para a estabilidade e para a mudança (Mintzberg et al, 2000).

A gestão de serviços nas organizações se apresenta como um desafio diante das constantes alterações ambientais. Os princípios clássicos da Administração caracterizados por estruturas de natureza simplificada, centralização da autoridade e do poder de decisão, especialização por áreas funcionais e excessiva burocratização dos processos estão desgastados diante de uma nova dinâmica das operações, que exige estruturas e um processo administrativo com maior flexibilidade (Liswood, 1990). O planejamento, como um meio para intervenção nas organizações, em vários segmentos pode provocar transformações, incluindo o sistema de serviços ou operações com seus elementos constituintes.

Em gestão de serviços, **desenvolver uma estratégia pode significar também o planejamento da segmentação dos clientes de acordo com expectativas em relação aos serviços**, descobrir quais são exatamente essas expectativas e ajustá-las de modo que correspondam a sua capacidade de oferecer o serviço, consiste em uma possível alternativa (Davidow & Uttal, 1991).

Em qualquer organização podem ser definidos segmentos úteis. Embora um serviço superior possa gerar uma vantagem competitiva, isto não significa que toda tentativa em criar um serviço superior criará necessariamente uma vantagem, um diferencial para competir (Chequer Neto, 1997). Para Coyne (1989), isso decorre por vários fatores entre eles, pelo fato de que nem sempre o investimento realizado produz o nível de serviço desejado, embora significativas somas possam ser investidas, sem que os resultados sejam alcançados.

Chequer Neto (1997) considera que da mesma forma que inovações técnicas podem ser facilmente assimiladas pelos concorrentes, o mesmo pode ocorrer com serviços. Se o serviço inovador for facilmente imitado, dificilmente conseguirá ser um diferencial competitivo sustentável pela organização que, em curto espaço de tempo, poderá ser copiada sem chegar a formar uma marca e preferência junto aos seus clientes.

Sob o ponto de vista estratégico pode-se agregar valor a um serviço: por meio da confiabilidade que ele denota aos seus clientes; pela percepção de valor; como por parte do cliente, quando da personalização dos serviços; bem como da suplementação por meio da agregação de valores extras, não regularmente esperados pelos clientes que os diferenciem dos concorrentes.

Os processos de controle e planejamento são algumas funções relacionadas ao processo de condução de estratégias empresariais. Incluindo também estas atividades no que se refere à administração mercadológica, sendo assim entendido sob o prisma sistêmico de gestão.

Para Davidow e Uttal (1991), serviço ao cliente significa todos os aspectos, atitudes e informações que ampliam a capacidade do cliente de compreender o valor potencial de um produto ou serviço essencial. Essa definição abrange as atividades tradicionais de serviços ao cliente, os novos tipos de serviços e o espectro de serviços ao cliente. Ao mesmo tempo, exclui muitos aspectos de um produto ou serviço não relacionados ao serviço ao cliente.

Uma outra vantagem dessa definição é que enfatiza um importante traço do serviço ao cliente: trata-se de um alvo móvel, ou seja, se uma empresa está buscando sair na frente de um serviço ao cliente de qualidade superior tem que criar constantemente novas formas diferentes de capacitar os clientes a perceberem o valor do serviço. Descobre-se o valor de produtos e serviços enquanto estão sendo usados e as empresas podem obter estas informações se descobrirem quais são as expectativas dos usuários. Veiga Júnior (1997) apresenta as seguintes características para os serviços: os serviços são mais intangíveis do que tangíveis; os serviços são simultaneamente produzidos e consumidos; os serviços são menos padronizados e uniformes; os serviços não podem ser estocados; os serviços, via de regra, não podem ser protegidos por patentes; é difícil estabelecer o preço.

Para este autor, o serviço pode ser algo comercializado como uma mercadoria intangível, ou pode estar anexado a produtos tangíveis (atendimento). O produto pode ser ampliado pela anexação de um serviço esperado, ou seja, por meio de uma estratégia de marketing, que utiliza todos os meios possíveis para conquistar o consumidor por intermédio de facilidades e satisfações .

Após a caracterização dos serviços, torna-se necessário desenvolver e implementar estratégias para que a organização ofereça um serviço de qualidade e obtenha dessa forma um diferencial competitivo. Sobretudo, esta visão passa estrategicamente a compor a condução dos negócios das organizações, já que elas estão buscando elementos que denotem diferenciação dos seus produtos frente à concorrência, possibilitando serem mais competitivas. As características de serviços bancários podem ser classificadas em face a face e em serviços bancários *on line* pelo telefone. O atendimento face a face caracteriza-se por um contexto onde o cliente tem uma grande interação, se envolvendo direta e ativamente no processo da prestação de serviços. Dentro deste contexto a interação se concretiza mais com fatores de ambiente físico, como os aspectos ambientais e de projeto da agência, bem como os fatores sociais, que são as pessoas do ambiente, os funcionários e outros clientes. A heterogeneidade é uma característica marcante nesta modalidade, devido à presença de fatores sociais na interação (Dias, 1999).

Já o atendimento de serviços *on-line* são serviços automatizados em que o cliente pode acessar uma agência bancária para realizar transações financeiras dentro ou fora do seu

horário de atendimento, através de caixas automáticos, de quiosques eletrônicos, ou mesmo de sua residência, escritório, por meio do telefone ou do computador. Estes resultam de um novo relacionamento banco/cliente, com o objetivo de abrir um novo canal de comunicação, possibilitando a prestação de serviço à distância - “*Sistema Home Office Banking*” ou “*Home-Banking*” (Dias, 1999).

O banco por telefone é uma modalidade de serviço *on line*, onde o cliente tem a comodidade, distanciando-se das filas, de acessar o banco diretamente de sua residência ou escritório, através do atendimento prestado por telefonistas munidas de terminais conectados aos computadores do banco, através da URA (Unidade de Resposta Audível). Neste tipo de serviço automatizado, observa-se que fatores ligados ao ambiente físico inexistem ou é de pouca intensidade, havendo uma interação mínima do cliente com os funcionários do banco, pois na maioria das vezes o cliente fala com uma gravação, tornando a prestação do mesmo impessoal. Pode-se dizer que inexiste a heterogeneidade como característica desta prestação de serviços (Dias, 1999).

Brandão et al (2001) realizou um estudo em que procurou identificar, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes do Banco do Brasil, quais seriam as competências que os funcionários das agências deste banco deveriam possuir para prestar um serviço de qualidade. O resultado demonstra que as principais competências essenciais para os funcionários seriam (em uma escala onde o ponto máximo era 6, considerado extremamente importante):

- Conhecimentos: “conhecer os produtos e serviços do banco” “conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho”
- Habilidades: “ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas”; “ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade”
- Atitudes: “demonstrar cortesia e educação”; “demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente)” Por meio destas principais competências exigidas aos funcionários na prestação de serviços bancários, a condução deste processo deve ser vista sob um enfoque estratégico.

3. ELEMENTOS PARA DELINEAMENTO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DE HENRY MINTZBERG

Mintzberg (1995) considera que a estrutura de uma organização pode ser definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas ao tentar definir os fundamentos da planificação organizacional.

O delineamento da estrutura de uma organização eficaz é feito a partir de configurações básicas. Os cinco mecanismos de coordenação podem abranger as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam suas tarefas, isto é: ajustamento mútuo (comunicação informal); supervisão direta (consegue a coordenação por meio de uma pessoa tendo a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando instruções a eles e monitorando suas ações); padronização dos processos de trabalho; padronização dos resultados; e padronização das habilidades dos trabalhadores. Estes devem ser considerados os elementos mais fundamentais da estrutura e evoluem conforme a complexidade do trabalho, mantendo as organizações unidas.

A organização é composta por cinco partes básicas: núcleo operacional, linha intermediária, cúpula estratégica, tecnoestrutura e assessoria de apoio.

O núcleo operacional da organização engloba aqueles participantes – os operadores – que perfazem o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens de prestação de serviços.

A cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma, exercem poder sobre a organização. Requerem supervisão direta, relações com o ambiente (comunicar atividades da organização) e desenvolvimento da estratégia da organização. A cúpula estratégica é ligada ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes com autoridade formal pertencentes à linha intermediária.

Os analistas de controle na tecnoestrutura são incumbidos de efetuar certas formas de padronizar na organização.

Assessoria de apoio, por sua vez, são unidades especializadas que dão apoio para a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional, para se ter maior controle.

O delineamento da superestrutura pode ser feito através do agrupamento, pelo qual é estabelecido o sistema de autoridade formal e a hierarquia. Agrupar é o meio fundamental de coordenar o trabalho na organização. Porém causa os seguintes efeitos: estabelecem um sistema de supervisão comum entre posições e unidades, exige posições e unidades para compartilhar recursos comuns, cria medidas comuns de desempenho e encoraja o ajustamento mútuo. O agrupar pode estimular em elevado grau a supervisão direta e o ajustamento mútuo, além de formar a base de um terceiro: a padronização de saídas. Também estimula a coordenação intragrupo às custas da organização intergrupo.

As bases para agrupar são: por conhecimento e habilidade, por processo de trabalho e por função, por tempo, por resultado, por clientes e por local.

A distinção fundamental entre agrupar atividades pelos fins, isto é, pelas características dos mercados finais servidos pela organização – os produtos e serviços que comercializa, os clientes que supre e os locais que os fornece – ou pelos meios, ou seja, pelas funções (incluindo os processos de trabalho, habilidades e conhecimentos) que ela utiliza para fabricar seus produtos ou prestar serviços.

Os instrumentos de interligação podem ser as posições de interligação, as forças tarefa e comissões permanentes, gerentes integradores e estruturas matriciais. As posições referem-se à responsabilidade que uma pessoa tem a um ou mais cargos, diferem dos gerentes integradores que ocupam cargos criados que não estão sobre suas responsabilidades e sim, áreas que se aproximam entre si. Quanto às forças tarefa e comissões permanentes, estes instrumentos de interligação diferem-se em relação à sua dissolução. As forças tarefa têm caráter emergencial, ou seja, resolvem o problema o mais rápido possível e quando o conseguem, se dissolvem. Já as comissões permanentes, por envolverem pessoas de várias áreas apresentam como característica, o fato de não se dissolverem após a resolução de alguma questão, estando sempre disponíveis caso surjam novas questões. No entanto, são as estruturas matriciais que destacam pela sua essência holística. Estas estruturas envolvem gerentes de várias áreas e suas respectivas equipes que direcionam seus esforços em prol de uma meta, cabendo a todos os envolvidos as mesmas responsabilidades.

A análise de estrutura organizacional, numa perspectiva dinâmica, auxilia compreensão dos processos de trabalho, como a condução ou implementação de estratégias para a organização. Dentre as estratégias conduzidas por empresas, pode-se ressaltar as estratégias de serviço e sua gestão.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utilizada neste trabalho foi a do tipo qualitativa. O uso dos métodos qualitativos tem crescido em importância nas pesquisas acadêmicas em administração. A linha de pesquisa qualitativa aborda aspectos metodológicos próprios, dando importante contribuição à investigação das questões pertinentes à área da Administração sendo aplicáveis a este campo. Nesta abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada (Godoy, 1995a).

Há que se definir apropriadamente as técnicas de coleta em pesquisa qualitativa. De acordo com Yin (1990), deverão ser determinados os instrumentos para a coleta de dados em pesquisa qualitativa, os quais, normalmente, poderiam ser literatura, documentos de arquivos, entrevistas. Ao se coletar dados para este trabalho foram utilizadas três técnicas: pesquisa documental, observação participante e entrevista semi-estruturada. O caso investigado refere-se a uma agência pertencente a um banco estatal, situada no município de Lavras, região sul de Minas Gerais.

Para Godoy (1995b), a análise documental permite a exploração de aspectos relativos às necessidades impostas por determinantes de natureza econômica, social ou cultural. A análise das características do conjunto de providências organizacionais e administrativas documentadas, contribui uma compreensão da história da organização e processo decisório. A pesquisa documental foi realizada mediante coleta em documentos disponíveis na agência, como: “Calendário de Ações 2002”; “Plano de Ação 2000”, além de relatórios de gestão. Foram ainda consultados documentos sobre o portfólio de produtos e serviços incluindo a estrutura organizacional da agência.

A observação participante, por sua vez, é um processo no qual a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. O observador está em relação face-a-face com os observados, participando com eles em seu ambiente natural de vida e coletando os dados necessários. O observador é parte do contexto, sendo observado, no qual, ele ao mesmo tempo modifica e é modificado por este contexto. Neste sentido, Mann (1983) refere à observação participante como uma situação onde o observador fica tão próximo quanto um membro do grupo que ele está estudando e participa das atividades normais deste. A autora permaneceu por seis meses na organização como estagiária, propiciando uma oportunidade de interação no ambiente organizacional.

Foram feitas entrevistas seguindo roteiro semi-estruturado com os gerentes dos segmentos básico, empresarial, integral e personalizado, além do gerente de atendimento e gerente geral da agência

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A estrutura organizacional da agência bancária pública analisada é composta sob a coordenação de um Gerente Geral e de “Gerentes de Relacionamento”, sendo todos responsáveis pelo desempenho da unidade sob sua responsabilidade. Seguindo os critérios para agrupar de Mintzberg (1995), a agência agrupa posições em unidades empregando basicamente duas bases: o agrupamento por processo de trabalho e por função e o agrupamento por local, criando-se então os setores específicos. Além disso o agrupamento pelos fins, ou seja, por produtos também auxilia no delineamento organizacional.

A agência tem setores específicos, que atendem diversos segmentos de clientes de acordo com sua renda e investimento. **A segmentação de clientes é prática usual detectada e consiste em um elemento que cada vez mais vem sendo considerado para possíveis reordenações futuras no atendimento e na estrutura organizacional da agência.** O agrupamento por processo de trabalho e por função está presente atualmente, concretizados na

divisão existente da estrutura: sob a forma dos setores básico, integral, personal, empresarial e o de atendimento. Convém ressaltar que nos setores básico, integral, personal e empresarial o atendimento é bastante personalizado, procurando direcionar o atendimento e prestação de serviços a grupos de clientes homogêneos. Porém, no setor de atendimento ao público em geral, há uma grande demanda pelos serviços sociais além dos serviços bancários habituais, fazendo com que neste setor haja um atendimento “não personalizado”, já que se trata de um serviço de balcão.

O agrupamento por local deve ser considerado sob a ótica geral da agência, já que cada agência recebe metas de acordo com o porte da cidade e da região que pode congregar.

Verificou-se em documentos e no cotidiano de trabalho (inclusive em treinamento com a participação da autora) que as agências deste banco objetivam ter o mesmo padrão de atendimento em todo o Brasil que se fundamenta em agilidade, atitude e conhecimento por parte do funcionário, critérios estes disseminados em diversos documentos na organização estudada. Desta forma, utiliza-se da segmentação para que os clientes, independentemente de estarem em qualquer lugar do Brasil, recebam as informações dentro das diretrizes do banco. Isso porque cada segmento, em todas as agências, atendem a determinado público alvo que apresentam necessidades distintas.

Verificou-se que todos os serviços aliados aos produtos da agência são articulados em diversos planejamentos realizados.

5.1 A CONDUÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO PARA AS AÇÕES NA AGÊNCIA

O planejamento para as ações é feito principalmente a partir do “Calendário de Ações” e em consequência deste, é elaborado um plano para cumpri-lo. Também há os manuais normativos elaborados pela matriz da empresa e que abordam todos os aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, às circulares normativas e às circulares internas.

O banco de maneira sucinta apresenta três divisões principais: a Matriz, os “Escritórios de Negócios” e os “Pontos de Venda”. A matriz tem sua sede em Brasília e atua de maneira estratégica definindo rumos, mudanças e metas para cada agência. Quanto aos “Escritórios de Negócios” (atualmente existem 75), estes repassam as informações recebidas pela matriz para os “Pontos de Venda”, que são as agências. O planejamento para as ações é feito principalmente a partir do “Calendário de Ações” que consiste em um planejamento que contém os elementos estratégia e objetivos para cada agência no país. Em consequência deste, é elaborado no âmbito da agência um plano de ação para cumpri-lo.

Os gerentes entendem que todo o planejamento de elementos estratégicos é definido fora da agência. Cabe então a cada unidade local ser uma executora, tendo liberdade para planejamentos táticos. O “Calendário de Ações” é elaborado pela matriz e busca também orientar os gestores no sentido de priorizar os eventos relacionados ao dia-a-dia do cliente e às campanhas específicas que serão desenvolvidas ao longo do ano. Verificou-se que são traçadas diretrizes referentes à venda de produtos e a prestação de serviços para todas as semanas do ano para os setores Básico, Integral, Personalizado e Empresarial separadamente. As metas sempre estão relacionadas a datas festivas e para cada evento, há produto(s) específico(s) e diretrizes de acordo com o segmento, ressaltando o público-alvo do produto, as estratégias que devem ser adotadas, a maneira de como a abordagem deve ser feita e os instrumentos de marketing que poderão ser utilizados, como cartazes, mala direta, *folders* e *banners*.

Assim, a agência funciona como uma unidade de negócio, sendo essa perspectiva repassada nos treinamentos no entendimento de ser um “ponto de venda”, ou seja, inclui

a venda de produtos atrelada à oferta de serviços oferecidos pelos funcionários e estrutura bancária. Os serviços sempre estão agregados aos produtos por meio de datas festivas e/ou eventos importantes, de maneira tal que facilite a venda e consequentemente, o cumprimento de metas delineadas pela Matriz.

Pela análise documental, constatou-se que o “Plano de Ação” é um outro norteador do planejamento da agência. É elaborado para que suas metas e, por conseguinte as de seus segmentos sejam cumpridas durante o ano. Consiste em um planejamento tático, formalizado, com duração de um ano, mesmo prazo definido para o “Calendário de Ações”. No “Plano de Metas” são definidas as ações a serem feitas pelos funcionários e gerentes. O plano de ação representa a maneira de como a agência irá operacionalizar suas estratégias para efetuar o cumprimento das metas. O que difere uma agência de outra, além das metas, é o plano de ação adotado por esta de acordo com suas características locais.

Verificou-se através de observação e entrevista que planejamentos de curto prazo e informais são realizados quando as vendas não ocorrem como o esperado, refletindo a ocorrência de ajustamento mútuo, como um mecanismo de coordenação utilizado para o planejamento e controle das tarefas. Esta relativa informalidade é vista no planejamento de uma força tarefa na agência para alcançar as metas estipuladas pela Matriz. O ajustamento mútuo está presente também em outras atividades, pois a coordenação do trabalho é feita por meio de comunicação informal com reuniões para se administrar os planejamentos de folga, compensação e acordos de produtividade.

No que tange a esse mecanismo de coordenação, pode-se identificar que ele está presente em duas relações no microambiente social: a) a primeira é sob a ótica de funcionamento da agência em si, onde ele está presente nas relações funcionário/funcionário do mesmo setor e gerente/funcionário do mesmo setor; b) a segunda relação refere-se aos ajustamentos da agência perante o Escritório de Negócios (Divinópolis- MG) e a Matriz (Brasília) em que todos trabalham em equipe para que as metas de vendas sejam cumpridas almejando-se manter uma boa posição no *ranking* das agências pertencentes ao mesmo Escritório de Negócios.

Dentro dos segmentos para venda e atendimento na organização, há a divisão do trabalho que geralmente é por meio das funções desempenhadas. Cada funcionário da equipe exerce uma função para que, ao final, o grupo alcance o resultado esperado. Porém há flexibilidade para mudar o processo de divisão de tarefas, ficando a critério do gerente do setor realizá-la mediante a não concretização dos objetivos, bem como a necessidade temporária de “transferência” de funcionário para outra divisão interna, por exigir maior número de funcionários momentaneamente.

A supervisão direta é outro mecanismo de coordenação presente. Se ajustamentos são realizados dentro da agência, verificou-se que a coordenação do trabalho também é feita por este mecanismo. As tarefas são divididas e o trabalho é amplamente supervisionado pelos gerentes dos segmentos. Estes, por sua vez orientados pelo “Calendário de Ações” e “Plano de Metas” da agência.

Verificou-se que na agência, tanto os gerentes como os funcionários entendem como uma característica e função do banco, o fato de ser um verdadeiro ponto de venda em uma fiel concepção de vender produtos e, para isso, planejam o processo de vender, prestar serviços e atendimento bancário para tal fim.

O planejamento da venda dos produtos do banco traz perspectivas futuras de rentabilidade para este. Na venda de produtos com serviços agregados é que foi constatado a maior parte dos planejamentos feitos com relativa autonomia pela agência. A maneira como a agência planeja suas ações está, em seqüência, diretamente relacionada com o processo de atendimento (estratégia de serviço), ou seja, um elemento que reflete a implementação do que

foi planejado para o banco. Também é valorizada e praticada a função de controle das atividades, que inclui o atendimento a clientes como elemento sujeito a avaliações.

Todo o fluxo de planejamento detectado pela autora pode ser melhor visualizado na ilustração 1.

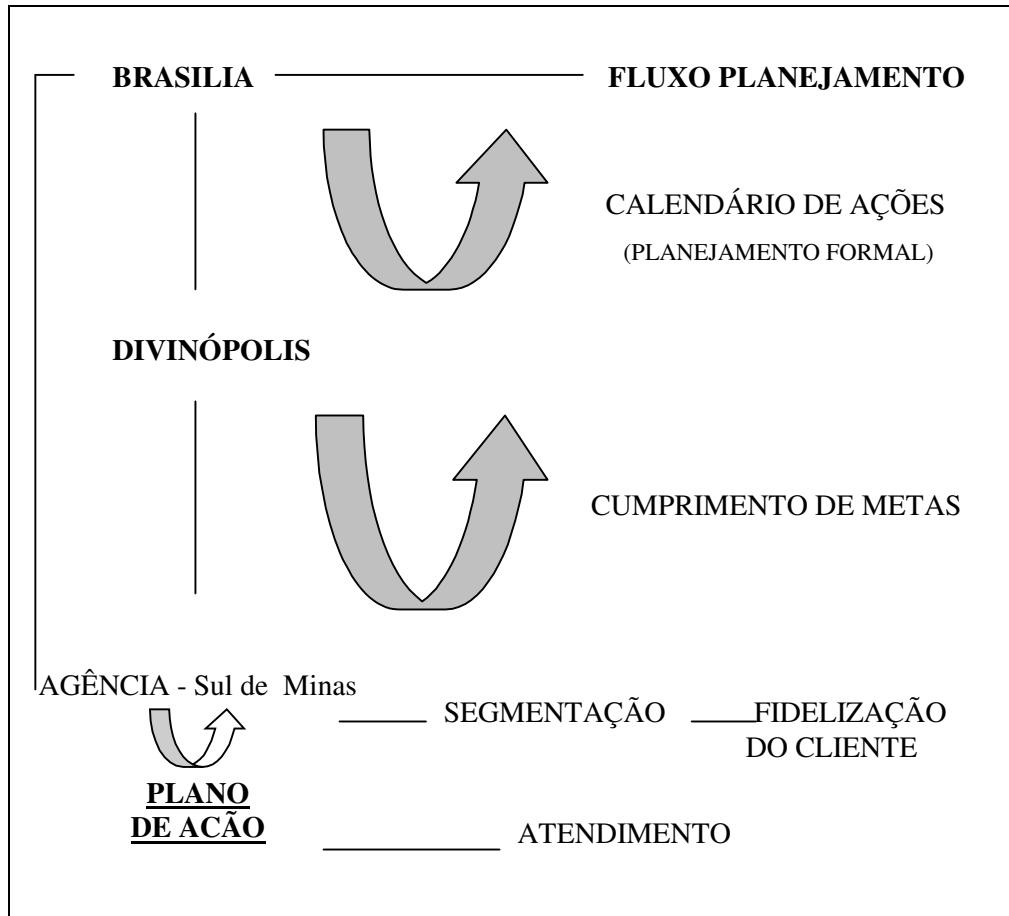


Ilustração 1 - Fluxo de planejamento da agência bancária do sul de MG.

Fonte: Dados trabalhados pelas autoras.

5.2 COMO SÃO IMPLEMENTADAS E CONTROLADAS AS OPERAÇÕES DE SERVIÇO DA AGÊNCIA

Verificou-se que o cumprimento das metas pela agência está fortemente atrelado a implementação da segmentação de clientes. Na percepção dos funcionários é uma maneira de facilitar o controle e a implementação das diretrizes do plano de ações.

Com a segmentação de clientes criou-se linhas de atendimento personalizado, que é diferente do atendimento prestado nos caixas e balcão da agência. Os atores entendem que **conhecer as necessidades dos clientes, traz maiores possibilidades de fidelizá-los com os produtos da agência, já que aborda o cliente potencial amparando-se em um planejado marketing de relacionamento.**

Reforçando a tendência da implementação da segmentação para o alcance das metas planejadas, está previsto o redesenho da segmentação na agência que irá dividir a carteira de investimentos com vistas a se desenvolver um serviço mais especializado, com melhor atendimento. Para que as vendas dos produtos bancários sejam concretizadas, na agência procurou-se incrementar os treinamentos para atendentes no banco .

Com relação ao atendimento para implementar os planejamentos e metas feitos anteriormente, constatou-se no cotidiano da agência, nas entrevistas e em documentos três elementos: a) intenção em dinamizar novos canais de distribuição (como forma de viabilizar alternativas de relacionamento com o cliente, melhorar a qualidade dos serviços, bem como agilizar o trabalho dos funcionários); b) ampliação das redes de distribuição (na agência e Casas Lotéricas - propiciando um número maior de canais de atendimento, maior comodidade aos clientes, oportunidade de ocupar novos espaços no mercado, gerar negócios e empregos além fortalecer a imagem institucional) e; c) treinamento, difundido na organização para melhor qualificar os funcionários no atendimento.

Para que os funcionários consigam cumprir as metas planejadas, está à disposição um aparato tecnológico implementado, que auxilia também a prestação de serviços pela agência. Os principais recursos tecnológicos utilizados pelos funcionários contemplam computadores com acesso à *Intranet* e *Internet*, programas específicos do banco, como SIGAT (*database*), SIDEM (Sistema de Desempenho Mercadológico) e equipamentos e sistemas que propiciem automação bancária.

A preocupação da conciliação entre treinamento e uso de recursos tecnológicos foi detectada. Verificou-se que a implementação de recursos de informática é essencial para que os planejamentos e metas da agência sejam alcançados. O setor bancário faz bastante uso da tecnologia da informática e é determinante para a prestação de serviço no banco.

A função de controle das atividades da agência, inclusive das estratégias de serviços prestados e atendimento é operacionalizada sem dificuldades pelos funcionários. As vendas são colocadas em planilhas para que sejam revistas ao final do dia. Todos os setores repassam suas planilhas para o assistente de gerência que elabora a planilha geral de vendas da agência. Com os sistemas de computador, faz-se um controle paralelo por meio do CRR (Custo, Receita e Resultados) e do SIDEM para verificar se as metas estão sendo cumpridas.

O controle é feito por todos os gerentes para verificar o desempenho de seus segmentos e pelo gerente geral para verificar o desempenho da agência, ou seja, para a verificação de que as metas foram cumpridas por meio do plano de ação elaborado pela agência, que é decorrência do “Calendário de Ações” determinado pela Matriz. O meio de controle mais utilizado para tal é o SIDEM, monitorado diariamente, servindo de base também para o planejamento da prestação de serviços e atendimento dos segmentos. Neste programa constam-se as metas que foram negociadas para a agência de todos os produtos e serviços, ou seja, o que é esperado que a agência venda, bem como o percentual de vendas que tem sido concretizado. O controle é feito pelos gerentes para verificar se as metas estão sendo cumpridas e por meio do SIDEM, consegue-se o controle diário. Outros meios de controle são utilizados como o CRR e pela pesquisa de satisfação feita semestralmente na agência, por encomenda da Matriz. No entanto, os gerentes consideram que o controle na agência é feito basicamente por meio do SIDEM.

O controle também é feito por meio de reuniões semanais entre os gerentes e entre funcionários e gerentes. Mintzberg (1995) considera a reunião o primeiro passo utilizado pela organização para facilitar o ajustamento mútuo. Outro gerente percebe nas reuniões certas vantagens, como a possibilidade de fornecer informações para replanejamento das estratégias e o intercâmbio entre setores. Por meio de reuniões internas define-se a melhor forma para atingir os resultados de maneira que freqüentemente são enfocados para os funcionários da agência a importância dos itens satisfação, cortesia e agilidade para que o atendimento ao cliente seja adequado às suas necessidades e que a venda de produtos seja realizada para o cumprimento de metas.

As reuniões nas quais se efetiva parte do controle sobre o desempenho da prestação de serviços e venda de produtos são também vistas sob a forma de comissão permanente,

segundo classificação de Mintzberg (1995) para a organização do trabalho. A comissão permanente é detectada na agência por meio do colegiado existente, que é composto pelo gerente geral, o assistente da gerência e os gerentes de relacionamento que são responsáveis por cada segmento. A comissão verifica se as metas estão sendo cumpridas por cada setor e caso não estejam, toma os devidos procedimentos, conforme normas internas e planos de metas que orientam as estratégias para as vendas.

Como há o controle do segmento, também há o monitoramento de toda a equipe de funcionários. Assim, como existe grande demanda pelos serviços que são prestados pela agência, pode-se colocar mais funcionários no setor, remanejar funcionários para outro setor, melhorar a estrutura física para atuar no negócio e no relacionamento deste, mudar a divisão de trabalho. Cada funcionário é responsável por um processo.

A supervisão direta é uma forma de exercer a fiscalização das atividades. A supervisão é feita para verificar a produção individual e a do segmento. Quando o percentual de vendas realizado pela agência é maior do que o realizado pelo escritório de negócios de Divinópolis não há tanta supervisão por parte dos gerentes da agência, pois a situação está favorável e as metas estão sendo cumpridas.

Um outro meio de controle consiste na verificação da aceitabilidade e atuação da agência junto aos clientes. A pesquisa é encomendada pela matriz semestralmente, mas não por iniciativa da agência. Ocorre por meio da contratação de uma empresa para tal fim, que pesquisa todas as agências. O resultado é dado por agência, mas ao final se tem uma média geral sobre o banco. Verificou-se pelos resultados da pesquisa, que o atendimento aos clientes e cidadãos (não clientes) é um elemento fundamental de mudança para a agência. Através da visualização da ilustração 2, pode-se compreender melhor o fluxo de controle da agência que foi descrito anteriormente.

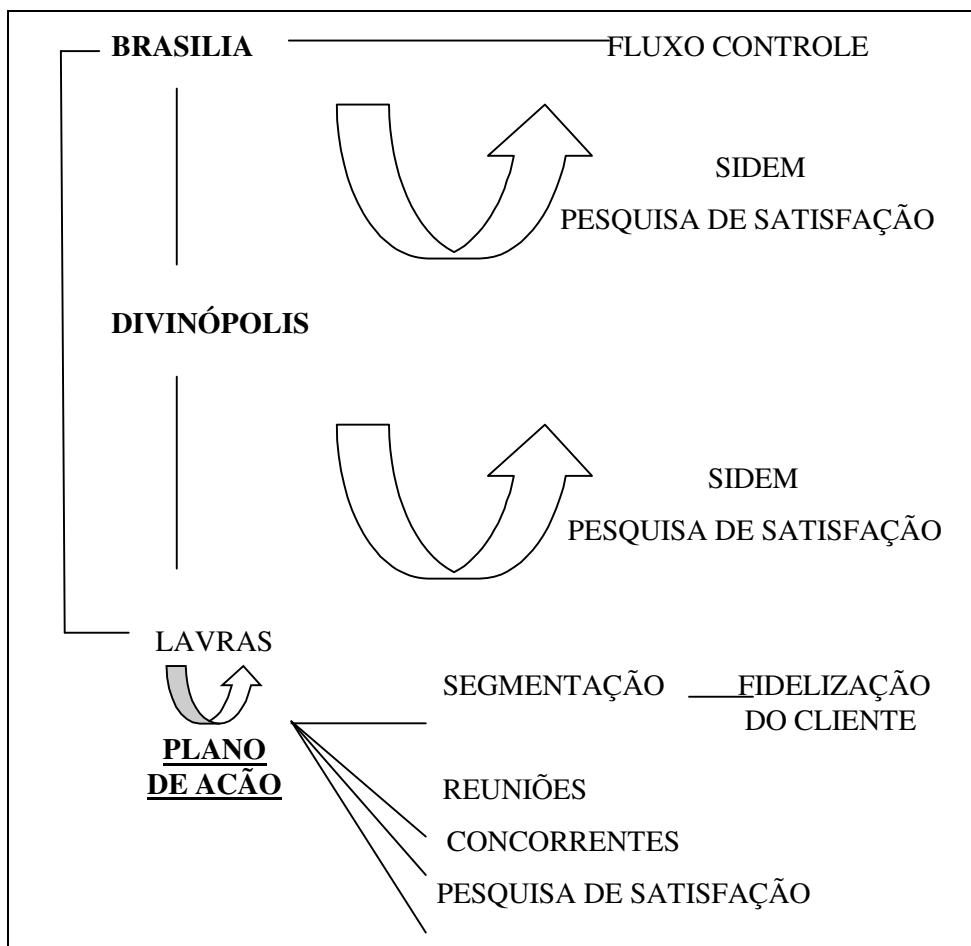


Ilustração 2- Fluxo de controle da agência bancária do sul de MG.

Fonte: Dados trabalhados pelas autoras.

6.CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura mostra o atendimento como um fator que proporciona diferenciação para o setor bancário. As conclusões apontaram o atendimento como um elemento que vem sendo planejado formalmente e implementado com algumas deficiências, num ambiente em que há exigência de funcionamento como um ponto de vendas, além do elevado volume de clientes e não-clientes que utilizam a estrutura do banco. Sob esse contexto é que o controle é feito e que mudanças na estrutura deverão ser realizadas.

A estrutura organizacional da agência é composta sob a coordenação de um “Gerente Geral” e de “Gerentes de Relacionamentos”, ou seja, com foco nas decisões do núcleo estratégico e linha intermediária. A agência agrupa posições em unidades empregando basicamente duas bases: o agrupamento por processo de trabalho e por função e o agrupamento por local, criando-se então os setores específicos. Com a segmentação de clientes, o atendimento é feito de acordo com seu potencial e necessidades, fazendo com que estas sejam satisfeitas e consequentemente, buscando fidelizá-lo por meio do atendimento personalizado. Verificou-se também o agrupamento pelos fins, ou seja, por produtos, pois são relacionados a determinado público alvo, com ênfase nas práticas de segmentação, auxiliando tal prática.

Ainda, o planejamento e o controle na estrutura possuem coordenação por supervisão direta, mais freqüentemente do que por ajustamento mútuo. A organização não demonstra traços marcantes de estrutura orgânica.

Constatou-se que o planejamento é principalmente formalizado, com o horizonte de um ano. A Matriz em Brasília elabora um “Calendário de Ações” que tem ser cumprido pela agência, e esta elabora um “Plano de Ação” para que tais metas sejam cumpridas. Planejamentos informais são feitos para ajustes no “Plano de Ação” e elementos relacionados com o atendimento aos clientes.

Mediante a análise do processo de implementação e controle das operações adotadas pela agência, constatou-se que o SIDEM – Sistema de Informações e Desempenho Mercadológico é que orienta formalmente esse processo utilizado em reuniões (comissões permanentes e forças-tarefa) em que são verificadas se as metas estão sendo cumpridas.

Para atender aos itens do planejamento estão implementados equipamentos para agilizar a prestação de serviços para auto-atendimento, como máquinas para inserir envelopes de pagamentos e depósitos, *home bank* e atendimento por telefone.

Os funcionários e corpo diretivo entendem que o atendimento ao cliente é um diferencial entre os bancos. Entendem também que o atendimento que é prestado ao público, seria um importante diferencial em relação aos concorrentes, pois os produtos bancários são bastante similares.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A.; ANDRADE, J. E. B. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: RAP, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

CHEQUER NETO, J. **Os serviços ao cliente como diferencial competitivo:** um estudo de caso sobre suas implicações para a estrutura e gerência das organizações. 1997. 118p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

COYNE, K. Beyond Service Fads – Meaningful Strategies for the real Word. **Sloan management Review**, p. 69-75, Summer, 1989.

DAVIDOW, H .W; UTTAL, B. **Serviço Total ao Cliente: a arma decisiva.** Tradução de: Total customer service. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 264p.

DIAS, T. R. F. V. Qualidade de serviços bancários on-line pelo telefone: contribuição para uma metodologia de avaliação. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23. Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...**, Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1CD-ROM.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: RAE, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995b.

GRONROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços – a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KLICKSBERG, B. **Como transformar o Estado**, para além dos mitos e dogmas. Brasília: ENAP, 1992.

LISWOOD, L. A. **Serving them right – Innovative and powerful Customer retention strategies.** New York: Harper & Row, 1990.

LOVELOCK, C. H. **Services marketing.** 2nd edition. Prentice Hall international Inc, 1982.

MANN, P. H. **Métodos de investigação na sociologia.** Tradução de Octávio Alves Velho. 5. ed.. Zahar Editores. Rio de janeiro. 1983. 198p.

MARUCCI, J. C.; SILVA, C. L. M. da. Contexto ambiental e esquemas interpretativos: análise do posicionamento estratégico de bancos comerciais. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. Florianópolis, 2000. **Anais...**, Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1CD-ROM.

MEIRELLES, A. de M., GONÇALVES, C. A., ALMEIDA, A. F. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. Florianópolis, 2000. **Anais...**, Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1CD-ROM.

MINTZBERG et all. **Safari de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman. 2000.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações/Henry Mintzberg; tradução Cyro Bernades – São Paulo: Atlas, 1995. 304p.

SILVEIRA JR., A.; VIVACQUA, G.A. **Planejamento Estratégico como instrumento de Mudança Organizacional**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1996.

VEIGA JR., V. D. Administração da produção e serviços. Lavras: Universidade Federal de Lavras/FAEPE, 1997. 153 p.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. EUA: Sage Publications, 1990.

Abstract: *The global market, starting from 1990, brought new contours and it printed differentiated competition rhythm for the organizations financial of the Brazil. The services rendered by the banks went changed under to new way of the development of the technologies of information and inside of a panorama of intense competition among the organizations of the section. This paper looked for to verify as an agency, linked to a state bank, it drives its strategies of services to stay competitive. For so much, tried to understand the conduction of the planning and control of the offer of services. For the collection of data the interview techniques semi-structured with managers were used, researches documental and participant observation, in a period of six months of probation. The actors understand the agency about a point of sale of products, and the regular customers and good image of the agency before the competitors, are objective that impactam indeed in the planning, action and control of the services rendered the customers, addressing most of the attendance routines. The dependence of rules of the Head office, partly, limited the width and autonomy for the planning and control of the bank services in the agency.*

Key-Words: bank; administration of services; marketing