

IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UM ESTUDO DA EXPANSÃO DA BASE DE CLIENTES PESSOAS JURÍDICAS EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS

IMPLEMENTATION AND EXECUTION OF CORPORATE STRATEGY: A STUDY OF THE EXPANSION OF THE CUSTOMER BASE IN CORPORATE BANKING AGENCIES

Daniel Ferreira Santos

Mestre em Administração
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
danielsantos927@hotmail.com

Luciano Dallabrida

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
dallabrida@hotmail.com

João Carlos Baptista Sousa

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
jcbsousa@uol.com.br

Wesley Vieira Silva

Doutor em Engenharia da Produção
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
wesley.vieira@pucpr.br

Lúcio Tracz

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
lucio.tracz@pucpr.br

Resumo

A utilização de estratégias para definir rumos e metas, bem como para planejar o futuro, é inerente às organizações. A maioria dos gestores tem um conhecimento muito maior sobre como elaborar uma estratégia, do que como executá-la e fazê-la funcionar. A formulação da estratégia deve ser consistente, clara e focada. Controles e acompanhamento têm por objetivo evidenciar essa integração. O presente estudo tem como objetivo analisar o alinhamento estratégico em agências bancárias assim como as ações implementadas para o atingimento das metas. Faz parte deste estudo também, analisar como a estratégia corporativa é comunicada, implementada e como os principais responsáveis e respectivas estruturas organizacionais respondem a esses procedimentos e, também, identificar *best practices* nas agências bancárias estudadas, considerando o objetivo estratégico de crescimento de base de clientes pessoas jurídicas. A metodologia de pesquisa utilizada no artigo se deu por meio de entrevistas com gerentes e foi conduzida em quinze agências bancárias de médio e grande porte localizadas na cidade de Curitiba, Estado do Paraná, Brasil. Os resultados obtidos evidenciam que a estratégia corporativa encontra sinergia com os esforços no nível operacional. Barreiras e limitações à execução bem-sucedida foram apontadas pelo estudo, assim como *best practices* identificadas

nas agências bancárias estudadas.

Palavras-Chave: Agências bancárias; Comunicação da estratégia; Implementação da estratégia; Execução da estratégia.

Abstract

The use of strategies to set directions and goals, as well as to plan for the future is inherent in organizations. Most managers have a much greater knowledge on how to develop a strategy of how to implement it and make it work. The formulation of the strategy should be consistent, clear and focused. Controls and monitoring are intended to demonstrate this integration. The present study aims to examine the strategic alignment in bank branches as well as the actions taken to meet the targets. Part of this study also examines how corporate strategy is communicated, implemented and as the main responsible and respective structures respond to these procedures and also identify best practices in the banks studied, considering the strategic goal of growing customer base corporations. The research methodology used in the article was done through interviews with managers and was conducted in fifteen branches of medium and large companies located in the city of Curitiba, State of Parana, Brazil. The results show that the corporate strategy is synergy with the efforts at the operational level. Barriers and constraints to successful implementation were identified in the study as well as best practices identified in the banks studied.

Keywords: Bank branches; Communication strategy; Strategy implementation; Strategy execution.

1 INTRODUÇÃO

A utilização de estratégias para definir rumos e metas, bem como para planejar o futuro, é comum nas organizações. Mesmo informalmente, o planejamento e comando encontram-se presentes na mente de quem dirige a organização. A estratégia formulada e planejada tende a alcançar o sucesso com maior facilidade, pois ter um modelo ou um conjunto de critérios de decisão escolhido pelo líder contribui positivamente para o sucesso da organização (HREBINIAK, 2006, p. 41). A finalidade da gestão estratégica é estabelecer quais serão os planos e as iniciativas que devem ser seguidos para se alcançarem os objetivos, metas e desafios estabelecidos.

O objetivo principal desta pesquisa é analisar o alinhamento estratégico das agências bancárias e as ações implementadas para o atingimento das metas de crescimento da base de clientes pessoas jurídicas e, também, analisar como a estratégia corporativa é comunicada, executada e como os principais responsáveis e respectivas estruturas organizacionais das

agências bancárias respondem a esses procedimentos.

O desafio enfrentado pelas organizações está ligado exatamente em como colocar em prática a estratégia, ou seja, a implementação e execução. Embora possa parecer simples, nem sempre quem está na linha final, o *front line*, tem informações suficientes sobre o propósito que se pretende alcançar com a estratégia formulada pela alta administração da empresa.

Esta é uma questão de suma importância. Percebe-se a necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre o tema, na medida em que se observa uma falta de sincronia entre a estratégia e a execução.

Com este olhar da realidade, o presente artigo busca responder o seguinte problema de pesquisa: *Como os administradores e colaboradores das agências bancárias executam as estratégias corporativas quanto à expansão da base de clientes pessoas jurídicas, no ambiente das agências bancárias?*

Para a realização deste estudo foi escolhido um dos maiores bancos de varejo do país, com atuação nacional e internacional, selecionando-se uma amostra de agências bancárias do município de Curitiba, Estado do Paraná, por ser uma das mais importantes cidades e capitais no Brasil e pela facilidade dos pesquisadores deslocarem-se a qualquer uma das agências bancárias para a realização das pesquisas e observação *in loco* necessárias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura preliminar sobre os temas que dão suporte à análise de dados empíricos coletados, oferecendo um posicionamento claro deste trabalho em relação aos fundamentos teóricos abordados a seguir. Esta revisão contempla: um estudo sobre a análise organizacional, tendo como suporte os autores Hunger e Wheelen (2002), considerando a estratégia na visão baseada em recursos (VBR) e, em contraponto, Johnson, Scholes e Whittington (2011), questionando esse conceito de obtenção de vantagem competitiva; uma leitura sobre conceitos, características e evolução da estratégia, tendo como suporte obras de Mintzberg (2006), Johnson, Scholes e Whittington (2007) e Hrebiniak (2006); uma avaliação sobre a estratégia em unidade de negócios, considerando que o objetivo desta pesquisa são as agências bancárias de uma instituição financeira; uma revisão sobre a formulação e implementação da estratégia considerando a ótica, entre outros, de Mintzberg (2006), Harrison (2005) e Hrebiniak (2006); os conceitos de alinhamento estratégico com foco

sobre a comunicação, estruturas, processos e compreensão da visão em todos os níveis da organização; a execução da estratégia alicerçada sobre os estudos de Bossidy e Charan (2005), Kaplan e Norton (1997), Hrebiniak (2006) e Harrison(2005), com foco sobre as etapas para se executar uma estratégia e as barreiras normalmente encontradas nessa execução; o funcionamento da estratégia no sentido de que toda a organização esteja alinhada e voltada à sua implementação e execução, suportado pelos caminhos defendidos por Hrebiniak (2006) e por fim uma análise com base na leitura de Beer e Eisenstat (2001) sobre os obstáculos à implementação da estratégia e como superá-los.

2.1. ANÁLISE ORGANIZACIONAL

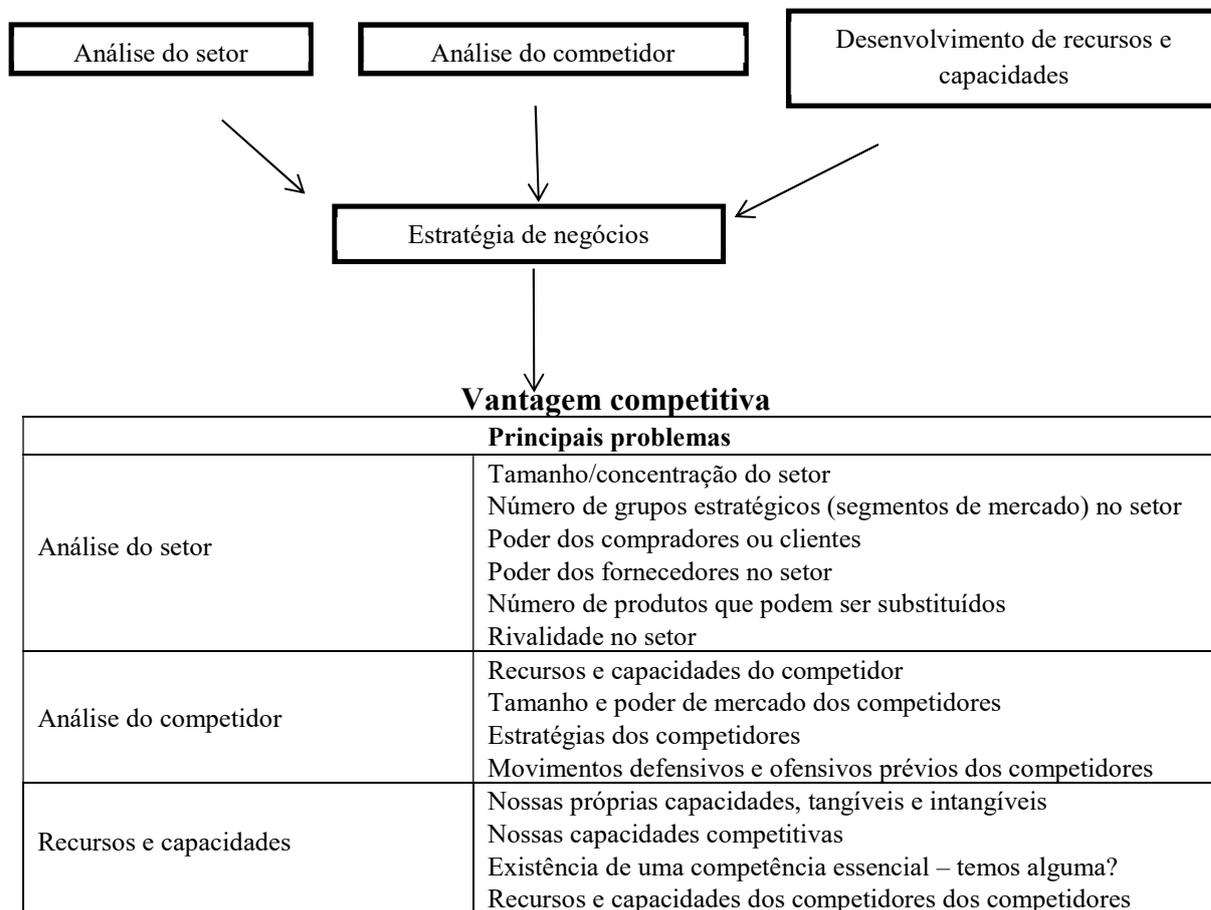
Análise organizacional, também denominada análise interna, conforme declaram Hunger e Wheelen (2002, p. 72), se presta à identificação e ao desenvolvimento dos recursos de uma organização. A análise interna procura avaliar a quantidade e qualidade dos recursos de uma organização, dentre os quais os recursos humanos, materiais, financeiros e organizacionais e a capacidade que a organização tem para utilizar esses recursos de forma eficiente. Realizada de forma complementar com uma análise externa, na análise interna a organização busca comparar-se com os seus competidores, e assim avaliar os seus pontos fortes e pontos fracos. Desta forma, a organização poderá determinar se será capaz de “tirar vantagem de oportunidades enquanto evita ameaças”.

É importante considerar, em contraponto, que a vantagem competitiva para a empresa conforme assinalam Castor e Zugman (2008, p. 111), assume importância na medida em que esta consegue que a sua força seja resultante de sua estrutura informal e da cultura organizacional resultante dela, pois isto sim seria uma fonte inimitável de vantagem competitiva, já que a estrutura formal expressa nos organogramas pode ser facilmente copiada pelos competidores.

Para Hrebiniak (2006, p. 87), a empresa precisa ter capacidade de entender seus competidores e “desenvolver recursos e capacidades que levem a uma posição competitiva favorável”. As análises externas e internas necessárias para desenvolver uma estratégia de negócios consistente e obter vantagem competitiva é demonstrada na figura 1. Essas análises tornam claro à organização “o que é possível ou factível em termos de desenvolvimento estratégico”. Para esse autor, uma organização deve “tentar coincidir seus recursos com as

oportunidades externas e se posicionar de acordo com isso, a fim de maximizar suas chances e obter vantagem competitiva” (HRENIBIAK, 2006, p. 98).

Figura 1 - Formulação da estratégia de negócios



Fonte: Hrebiniak, 2006, p. 88.

Hrebiniak (2006, p. 89) alega que “as questões de análise da figura 1 foram apresentadas e debatidas de forma mais do que adequada na literatura especializada, especialmente por Michael Porter”. Prossegue argumentando que “o planejamento e a estratégia de negócios e as condições que afetam a posição do setor e a vantagem competitiva também podem afetar o sucesso da execução da estratégia”.

2.2. ESTRATÉGIA: DEFINIÇÕES, ORIGENS, CARACTERÍSTICAS

A base teórica da estratégia visa estruturar conceitos alinhados aos propósitos deste

estudo, fornecendo uma visão de como se inserem no universo bancário com relação às agências bancárias estudadas, e fundamentar a sua aplicabilidade.

O uso da expressão estratégia tem registro há muitos séculos e estava normalmente associada a fins militares ou ações com fins de comando ou condução de exércitos em batalhas e guerras. Como conotação administrativa, há registros que remontam à época de Péricles (450 a.c.), já com sentido de habilidades administrativas e de gestão.

2.3. ESTRATÉGIA EM UNIDADES DE NEGÓCIOS

Harrison (2005, p. 130) menciona que as responsabilidades dos gerentes das unidades de negócios, que ele define como “a maneira como uma organização irá concorrer nos mercados escolhidos”, incluem:

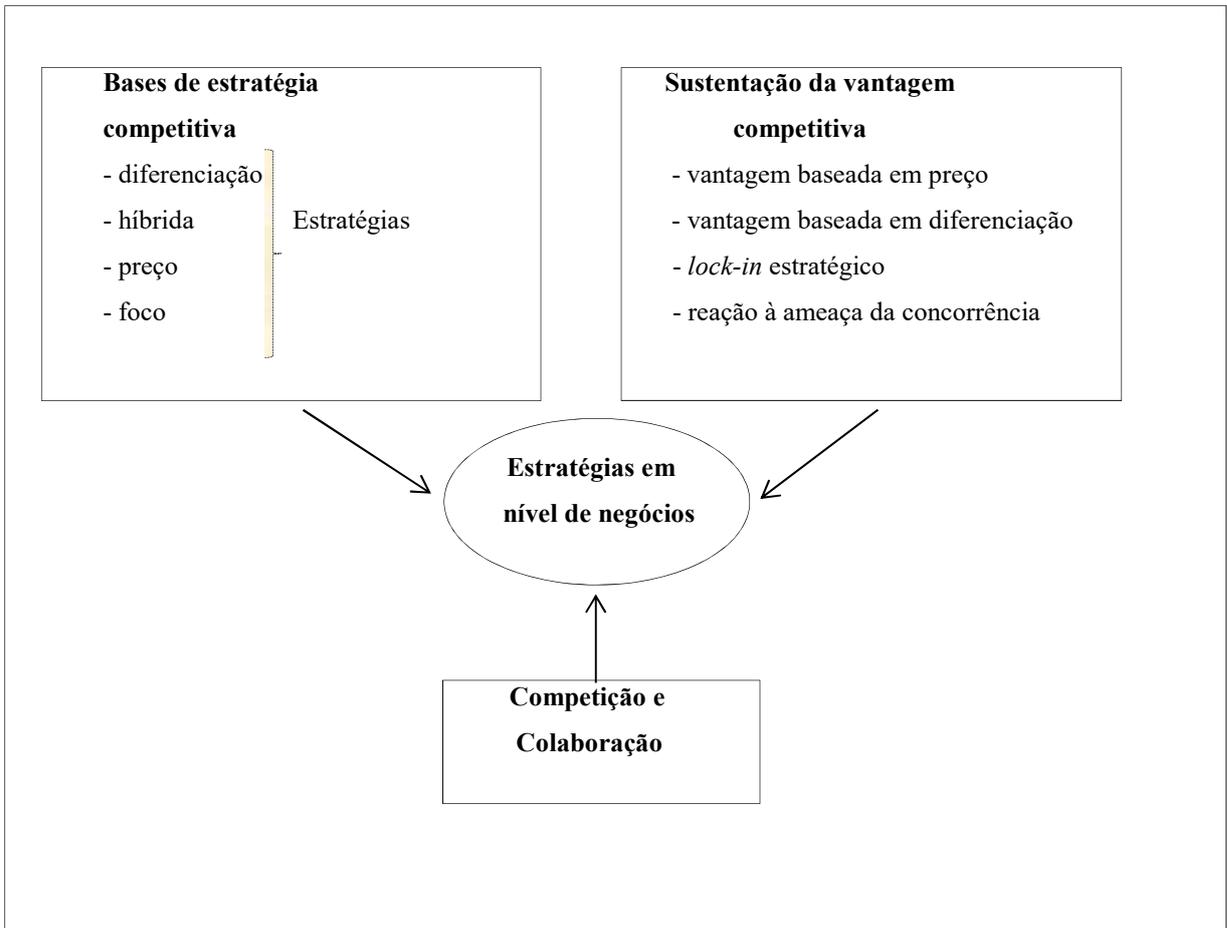
- a) estabelecimento da direção geral da unidade de negócios;
- b) análise constante das mudanças nas situações de negócios;
- c) seleção de uma estratégia genérica e das estratégias específicas necessárias para implementar a estratégia genérica (postura estratégica);
- d) administração de recursos para gerar vantagem competitiva sustentável.

Johnson, Scholes e Whittington (2011) apresentam, através da Figura 2, os temas principais da estratégia em unidades de negócios.

A estratégia competitiva, de acordo com Johnson; Scholes e Wittington (2011, p.188), diz respeito à procura da vantagem competitiva em mercados em nível de negócios ou nos serviços públicos, fornecendo serviços com a melhor relação qualidade/preço, e as diferentes bases de estratégia competitiva incluem cinco pontos importantes: estratégia “sem enfeites”, estratégia de preço baixo, estratégia de diferenciação, estratégia híbrida e estratégia de diferenciação definida.

Conforme apresentado na figura 2, os gerentes precisam considerar as bases nas quais as estratégias baseadas em preço ou diferenciação podem ser sustentadas pelas capacidades estratégicas, desenvolvendo relações duradouras com os clientes ou a habilidade de alcançar uma posição *lock in*, tornando-se assim um “padrão da indústria”, reconhecido por fornecedores e compradores e, por fim, que as estratégias de colaboração podem oferecer alternativas para estratégias competitivas ou podem seguir em paralelo (JOHNSON; SCHOLE; WITTINGTON, 2011, p.188).

Figura 2 - Estratégia em nível de negócios



Fonte: Johnson; Scholes; Whittington, 2011, p. 171.

Transformar a estratégia em ação tem sido visto como uma extensão do processo de planejamento; está relacionado ao planejamento de implementação de um modelo no qual uma estratégia é primeiro formulada e depois implementada, sendo necessário entender a lógica e depois persuadir as pessoas em relação ao que foi proposto, elaborando sistemas de controles e *feedbacks* adequados para que as estratégias possam ser refinadas, alteradas, etc.

2.4. FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

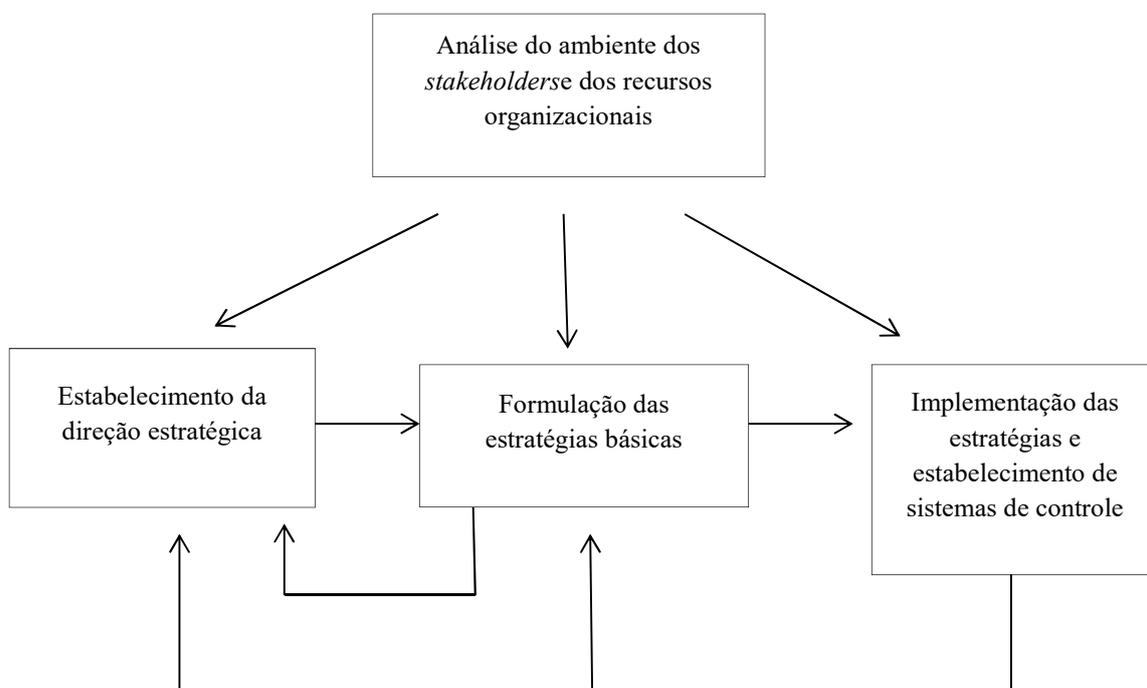
Na literatura especializada, uma ampla discussão a respeito da formulação e implementação da estratégia pode ser encontrada. As discussões são em relação ao conteúdo e o processo da estratégia, as etapas e os fatores a serem considerados no processo de implementação e também os que determinam a sua eficácia (BOWER, 1982; MINTZBERG,

1994).

O que se percebe é que, para promover a implementação, é necessário ter uma estratégia claramente definida, acrescida de argumentos sobre os fatores e processos que favorecem ou não a sua implementação.

Segundo Harrison (2005, p. 37), a implementação da estratégia consiste em “administrar relações com os públicos interessados (*stakeholders*) e recursos organizacionais, de forma a mover a organização em direção à execução bem-sucedida de suas estratégias, consistente com sua direção estratégica”. Considerando a combinação das perspectivas de administração estratégica – modelo tradicional, a visão baseada em recurso e a abordagem do *stakeholders* –, a figura 3 traz uma sequência típica de atividades, que inicia com (1) uma análise da situação dos ambientes geral e operacional da organização, incluindo recursos internos e *stakeholders* internos e externos; (2) estabelecimento de direção estratégica, refletida na declaração de missão e visão organizacional; (3) formulação de estratégias específicas; (4) implementação da estratégia, que inclui o projeto de uma estrutura organizacional, controle de processos organizacionais, administração de relações com *stakeholders* e administração de recursos para desenvolver vantagem competitiva.

Figura 3 - O processo de administração estratégica.



Fonte: Harrison, 2005, p. 35.

As setas de *feedback* na parte inferior da Figura 3 indicam que as organizações sempre retornam às atividades iniciais durante o processo de administração estratégica à medida que reúnem novas informações e mudam seus pontos de vista. Exemplo: uma empresa pode descobrir que uma estratégia não pode ser implementada. Com isto precisa retornar ao estágio de formulação para sintonizar de forma melhor a sua abordagem estratégica.

2.5. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

No processo de implementação da estratégia, encontra-se o conceito de alinhamento estratégico, o qual envolve a comunicação da estratégia para todos os níveis da organização. No campo da estratégia, o conceito de alinhamento é também um requisito presente tanto no processo de formulação, quanto de implementação da estratégia.

Na formulação, o conceito refere-se ao ajuste da estratégia ao ambiente competitivo, com presença também na ideia do consenso entre os estrategistas quanto ao resultado das decisões estratégicas, influenciando, assim, o nível de comportamento e impulsionando a comunicação da estratégia aos demais níveis hierárquicos (EISENHARDT, 1999).

2.6. EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Não é possível tratar do tema execução sem que se tenha algo para executar. Por isto, a estratégia é o princípio de tudo. No entanto, de acordo com Hrebiniak (2006, p. 49), a maioria dos gerentes tem um conhecimento muito maior sobre como elaborar uma estratégia, elaborar e realizar um plano de como sobre como executá-lo e fazer a estratégia funcionar. Um dos obstáculos é que os gestores, muitas vezes, não dispõem de uma estrutura, de um modelo conceitual, de um guia, de um mapa para orientá-los e guiá-los no caminho da execução de maneira lógica e sistemática.

Kaplan e Norton (1997), no livro “Estratégia em Ação”, trazem o *Balanced Scorecard* – BSC – como meio de avaliação à execução da estratégia e como ponto principal o de atingir resultados. Esses autores, ao disponibilizarem um instrumento de aprendizagem via indicadores, criando assim uma cultura nas organizações, possibilitam grandes contribuições permitindo que tanto a alta administração das organizações quanto os gestores nos mais diversos níveis possam responder às seguintes questões:

- Estamos realizando as coisas para atender aos nossos objetivos estratégicos?
- Estamos medindo certo, ou seja, elegemos os indicadores corretos ou preciso mudá-los?
- Posso manter ou preciso mudar alguns dos indicadores?
- Estamos atingindo os resultados?

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente trabalho apresenta uma visão geral e a abordagem do processo de investigação, demonstrando assim os métodos, técnicas e instrumentos utilizados para orientar os meios de investigação dos objetivos deste estudo.

O capítulo está dividido em três seções: a primeira aborda a especificação do problema de pesquisa e suas limitações; a segunda detalha a delimitação da pesquisa, com seu respectivo delineamento e a definição da população e amostra; a terceira apresenta a análise dos dados, de acordo com as entrevistas e pesquisas realizadas junto às agências bancárias e com os critérios apresentados.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A fundamentação teórica apresentada no capítulo 2 será aplicada segundo os procedimentos metodológicos contidos neste capítulo. O problema de pesquisa deste projeto está concentrado no entendimento dos elementos que determinam e afetam a implementação e a execução da estratégia corporativa em agências bancárias, procurando identificar melhores práticas no que se refere ao crescimento de base de clientes pessoas jurídicas. Como a revisão da literatura aponta que o número de trabalhos com esse propósito é muito reduzido ou nulo, esta proposta assume um caráter exploratório e pode suscitar interesse por esse campo de estudo, e estimulando discussões e novos trabalhos sobre o tema.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Após a elaboração da fundamentação teórica, o problema de pesquisa provoca algumas

questões que devem ser respondidas de acordo com o método empregado. Essas perguntas refletem os objetivos específicos estabelecidos para atender ao objetivo geral, assim como estão relacionadas às questões pertinentes às entrevistas.

Desta forma, considerando que o foco da pesquisa é estudar a implementação e execução da estratégia corporativa em agências bancárias, com especificidade no crescimento de base de clientes pessoas jurídicas, este estudo procurará responder às seguintes perguntas:

Como as estratégias são comunicadas, implementadas e acompanhadas em uma agência bancária?

Quais os processos desenvolvidos pelas agências bancárias estudadas no alinhamento estratégico e na execução para o alcance do crescimento da base de clientes pessoas jurídicas?

Como algumas agências bancárias conseguem desempenho superior a outras localizadas na mesma região geográfica?

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nesta subseção apresenta-se a forma como a pesquisa foi realizada, compreendendo a maneira que o problema de pesquisa foi investigando, detalhando a natureza e o tipo de pesquisa, bem como o modelo de coleta e análise dos dados.

3.2.1 População e amostra

Para efeito deste estudo, optou-se por escolher uma instituição financeira com rede de agências na cidade de Curitiba, pesquisando quinze delas, que foram as que concordaram em participar da pesquisa. Essas quinze agências representam cinquenta por cento do total das agências dessa instituição financeira na cidade.

Neste sentido foram entrevistados:

1ª etapa: gerentes gerais das quinze agências;

2ª etapa: trinta e dois gerentes, sendo catorze gerentes gerais e dezoito gerentes de relacionamento pessoa jurídica.

Entre a aplicação do questionário 1 e o do questionário 2, um dos gerentes gerais encontrava-se em férias e, por isto, a 2ª etapa da pesquisa contou com catorze gerentes gerais.

3.3. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

O processo de coleta e análise dos dados engloba determinados procedimentos, entre os quais: codificar as respostas, classificar e tabular os dados, com respectivos cálculos estatísticos. Uma vez tendo sido realizada essa etapa, procede-se à interpretação dos dados, procurando estabelecer ligações entre os resultados obtidos com os resultados já conhecidos, derivados de teorias ou de estudos anteriores (FIGUEIREDO; SOUZA, 2010, p.147).

As entrevistas envolveram o gerente geral e um ou mais gerentes de relacionamento pessoa jurídica em cada agência bancária estudada, o que se considera suficiente, pois são os principais executivos da instituição, no âmbito da agência bancária, para o relacionamento com clientes pessoas jurídicas, além de serem, nas suas respectivas agências, os maiores conhecedores das políticas internas da organização quando o tema se refere a clientes pessoas jurídicas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No primeiro item, são apresentadas informações sobre o acesso e o levantamento de dados por meio de entrevistas e da análise documental. Envolve ainda um breve perfil das agências estudadas, preservando a sua identificação por solicitação dos próprios entrevistados. No segundo item, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, relacionando as informações obtidas com a base teórica do estudo.

4.1. APRESENTAÇÃO DAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS ESTUDADAS

As agências bancárias pesquisadas para este estudo estão localizadas na cidade de Curitiba e fazem parte de uma mesma instituição financeira, a qual atua em todo o território nacional e também no exterior.

As quinze agências foram escolhidas em razão da concordância dos gerentes gerais em participar da pesquisa. O levantamento de dados primários ocorreu por meio de entrevistas, com roteiro semiestruturado. Foram entrevistadas duas ou três pessoas por agência, sendo uma delas necessariamente o gerente geral. As entrevistas com os quinze gerentes gerais tiveram duração média de quarenta e cinco minutos, e todos os entrevistados apresentaram

contribuições relevantes para este estudo. Depois de transcritas as entrevistas, foi elaborado o segundo questionário, com perguntas abertas e fechadas.

Esse segundo questionário foi sistematizado a partir das respostas do primeiro questionário e foi endereçado aos gerentes titulares e gerentes de relacionamento pessoa jurídica, com a finalidade de indicarem os processos, sistemas, recursos e estrutura utilizados para o alcance da meta de crescimento de base de clientes pessoas jurídica. O segundo questionário foi elaborado com sete questões: 1) estrutura e ferramentas (recursos materiais e humanos); 2) estrutura disponibilizada aos clientes pessoas jurídica (*softwares*, equipamentos); 3) relatórios disponibilizados pela instituição para gerenciamento e acompanhamento das metas; 4) relatórios elaborados e/ou utilizados pelas agências, complementares aos fornecidos pela instituição; 5) grau de importância das estruturas, recursos e ferramentas utilizadas pelas agências bancárias estudadas; 6) grau de importância das ações implementadas pelas agências bancárias para o alcance das metas e objetivos; e 7) grau de importância dos incentivos destinados aos gerentes de relacionamento na busca dos seus objetivos. Nesse segundo questionário, foram destacados campos em branco para que os entrevistados pudessem complementar com informações consideradas relevantes e que porventura não tivessem sido abordadas no primeiro.

O levantamento de dados secundários foi realizado por meio de pesquisa em relatório de gestão das agências bancárias, pesquisa de outros documentos mais genéricos da instituição financeira e pesquisa no *site* da instituição.

4.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados foi estruturada em três partes, buscando melhor organização, entendimento e aproveitamento dos resultados obtidos na pesquisa de campo e conectados com os três objetivos específicos do estudo:

- a) análise do primeiro questionário aplicado junto aos gerentes gerais das quinze agências bancárias;
- b) análise do segundo questionário aplicado aos gerentes gerais e gerentes de relacionamento pessoas jurídicas das quinze agências bancárias estudadas;
- c) análise de evolução de três indicadores considerando ano de 2011 *versus* 2010,

obtidos através do levantamento secundário nas agências pesquisadas, dos quais destaca-se: base de clientes pessoas jurídicas; receita operacional; e, empréstimos/financiamentos.

4.2.1. Análise das respostas ao questionário 1

Para o primeiro questionário, visando atender aos objetivos específicos e perguntas de pesquisa deste estudo, os resultados foram agrupados em quatro tópicos: a) comunicação da estratégia corporativa; b) implementação, alinhamento e execução da estratégia corporativa no ambiente das agências bancárias; c) acompanhamento e controle realizados pelas agências bancárias para o alcance do objetivo estratégico; e d) *best practices*.

4.2.1.1 Comunicação da estratégia corporativa

Analisando as respostas dos gerentes gerais, observa-se que há um processo de comunicação adotado pela organização, com a utilização de vários mecanismos, para que de fato os rumos da organização sejam entendidos em todos os níveis.

Os meios de comunicação mais citados foram: a) encontros anuais com o *CEO*; b) reuniões trimestrais com diretor executivo da rede de agências; c) reuniões mensais com superintendente regional; d) rede interna de TV, intranet, comunicados; e d) treinamentos presenciais ou à distância (*e-learning*).

4.2.1.2 Implementação, alinhamento e execução da estratégia corporativa

Sendo a execução da estratégia considerada bem-sucedida na medida em que administra relações com os públicos interessados (*stakeholders*) e recursos organizacionais para mover a organização em direção à execução bem-sucedida de suas estratégias e consistentes com sua direção,

Há um modelo comercial sistematizado a ser seguido, no qual se define inclusive o número de clientes a serem contatados e visitados por dia, com objetivo de se alcançar os objetivos propostos.

4.2.1.3 Acompanhamento e controles para o alcance do objetivo estratégico

A análise das respostas formuladas pelos gerentes gerais e observação do pesquisador nas agências estudadas identificou total coerência entre os processos e caminhos mencionados pelos autores analisados no referencial teórico, com a prática, rotina e técnicas utilizadas nas agências bancárias. Há, de fato, nessas agências, a existência de um processo padronizado/sistematizado de controle e que também serve para o planejamento dos objetivos a serem alcançados no mês.

Um dos instrumentos de acompanhamento e controle é o que os gerentes das agências denominaram de simulador. Por intermédio deste, os gerentes podem acompanhar diariamente a velocidade e sistematicidade da produção e vendas, tanto da agência quanto dos seus colaboradores *versus* a meta estabelecida. Esse mesmo simulador também serve de instrumento para demonstrar o valor da remuneração variável do colaborador, se os valores atribuídos no simulador forem de fato realizados.

Muitos respondentes informaram que os estudos de *geomarketing* podem definir uma meta mais arrojada para uma determinada agência, dependendo do *market share* daquela agência na região e também do seu *headcount*. Exemplo: mais gerentes de relacionamento igual à meta maior, inclusive porque um dos componentes para definição da meta considera a força de vendas da agência (*headcount*).

No que se refere a recompensas e incentivos, teorizados por Hrebiniak (2006), Harrison (2005), entre outros, os respondentes elencaram alguns de iniciativa da organização (nacional) e outros de iniciativa regional (da superintendência ou da agência). Conforme será observado no detalhamento da análise do questionário 2, a remuneração variável – remuneração adicional – é o principal incentivo para o colaborador atingir e superar a sua meta. Além disto, o incentivo funciona como uma espécie de controle para “calibrar” as ações e a execução efetiva da estratégia.

4.2.1.4 *Best Practices*

Um dos objetivos deste estudo foi identificar *best practices* adotadas pelas agências bancárias estudadas. Hrebiniak (2006), assinala que executar e fazer a estratégia funcionar envolve executar determinados procedimentos e, até mesmo, mudanças de comportamento que

podem levar a organização à melhores resultados. O que se identificou pela análise das respostas e também pela observação do entrevistador é que a rotina entre as agências bancárias é muito semelhante e segue um roteiro e processos bem definidos, tanto na implementação de iniciativas e ações para fazer a estratégia funcionar como, também, no acompanhamento e controles da execução da estratégia.

Essas melhores práticas, conforme assinala Harrison (2005), podem ser caracterizadas como aprendizado organizacional e replicadas para as demais agências, não somente como alternativa de fazer mais e melhor, mas também no sentido de quebrar a inércia da empresa percebida como engessada, pouco flexível (DUCLÓS; SANTANA, 2009), para a imagem de uma empresa capaz de desenvolver sistemas mais flexíveis e adaptáveis, ensejando uma organização mais criativa, inovadora, eficaz e com maior grau de vantagem competitiva, considerando o caráter de difícil replicabilidade que este tipo de cultura proporciona.

4.2.2 Análise das respostas ao questionário 2

Conforme foi anteriormente mencionado, o questionário 2 foi formulado a partir de todas as considerações dos respondentes ao questionário 1, procurando identificar se um procedimento, um controle, uma ação estratégica utilizada e mencionada por um gerente geral também é utilizada pelos demais, e qual a sua ordem de importância ou prioridade. Nesta fase da pesquisa também foram envolvidos pelo menos um gerente de relacionamento pessoa jurídica de cada agência pesquisada.

4.2.2.1 Quanto à estrutura e recursos: humanos e materiais

As questões 1 e 2 procuraram investigar sobre a estrutura – recursos materiais e humanos, *softwares* e equipamentos – disponibilizados aos clientes. Esses dados foram agrupados. Foi evidenciado que a utilização dos recursos está alinhada aos conceitos, técnicas e instrumentos definidos como essenciais à execução da estratégia.

No que se refere a recursos materiais – equipamentos, *softwares* – que a organização coloca à disposição dos seus gerentes e clientes pessoas jurídicas, observou-se: treze agências (aproximadamente 87%) possuem sala de reunião para atendimento mais reservado aos clientes; quinze agências (100%) declararam disponibilizar aos seus clientes sistemas

esoftwares de gerenciamento de cobrança, contas a pagar, canal de *internet banking* dedicado; treze agências (aproximadamente 87%) disponibilizam leitora de cheques – instrumento que facilita e automatiza o envio pelas empresas dos depósitos bancários; catorze agências (aproximadamente 93%) oferecem o serviço de malote expresso – envio de documentos ao banco; quanto a sistemas de câmbio e apoio técnico às empresas para a utilização de *softwares*, apenas a agência quatro e agência três, respectivamente, mencionaram disponibilizar esses recursos.

4.2.2.2 Quanto a mecanismos de acompanhamento e controle

Por meio das questões 3 e 4, buscou-se investigar os relatórios utilizados pelas agências na identificação do número de clientes que a agência necessita conquistar considerando o seu orçamento e metas e, através dos quais gerencia e realiza o acompanhamento e controle do cumprimento deste objetivo.

Considerando as informações dos trinta e dois respondentes, observou-se que os relatórios utilizados são os oficiais da organização, não tendo sido mencionado nenhum outro controle complementar ou paralelo que os gerentes elaboram por iniciativa própria, o que sinaliza serem suficientes as informações e controles atualmente existentes.

Entre as ferramentas citadas, destacam-se: sistema de pré-aprovação de limite de crédito a clientes *prospects*, o que facilita a primeira abordagem com a empresa; relatórios mensais com informações sobre as metas – financeiro; relatórios de evolução mensal e anual – comparativo com mesmo período de dois anos anteriores; extrato mensal contendo os objetivos da agência e de cada carteira de gerente de relacionamento, por família de produtos, itens: implementação da estratégia; execução da estratégia e acompanhamento e controle da estratégia; simulador, através do qual o gerente pode programar o quanto irá realizar em cada produto ou família de produto.

Normalmente o gerente faz o seu planejamento para o mês lançando nesse simulador as suas intenções e, diariamente, registra o que já realizou. Com isto consegue um acompanhamento bastante preciso dos seus resultados. Esse simulador também calcula o valor da remuneração variável, considerando as informações de produção nele inseridas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta os resultados relatados e analisados na seção anterior, procurando estabelecer vínculos com a base teórica e com os objetivos propostos. Apresenta ainda as contribuições e limitações do estudo e sugestões para outros estudos.

Este estudo teve como objetivo examinar o processo de implementação e execução da estratégia corporativa em agência bancárias, considerando a expansão da base de clientes pessoas jurídicas. Para isso, especificamente, procurou analisar e descrever como uma estratégia corporativa é comunicada, implementada e acompanhada em uma agência bancária; analisar os processos desenvolvidos pelas agências bancárias no alinhamento estratégico e na execução, para o alcance do crescimento da base de clientes pessoas jurídicas; e, por último, identificar *best practices* nas agências bancárias estudadas, tendo em vista o crescimento da base de clientes pessoas jurídicas.

É evidente supor que a estratégia ou o conjunto de estratégias de uma organização tem suas particularidades e segredos e, por isto, nem tudo pôde estar disponível ou aberto.

O presente artigo trás contribuições no campo da teoria e da prática, com relação a primeira, o trabalho apresenta aos acadêmicos e gerentes teorias que podem ser utilizadas quando um problema surgir no ambiente organizacional, em especial no foco do estudo, as agências bancárias, já com relação a contribuição prática o artigo se mostra importante na medida em que os responsáveis pela implementação da estratégia nos bancos podem adotar os resultados da presente pesquisa como fonte de informação.

6. CONCLUSÕES

As pesquisas desenvolvidas permitiram observar que a estratégia na organização às quais as agências bancárias estudadas pertencem é formulada pela alta administração, através do *CEO*, diretores executivos e das áreas de planejamento, finanças e estudos de *geomarketing*, ou seja, utilizando técnicas difundidas na literatura, como análise dos ambientes interno e externo, resultando então nos desafios e metas estabelecidos às agências bancárias e seus colaboradores – unidades de negócios responsáveis pela implementação e execução da estratégia corporativa. No ambiente das agências bancárias, a estratégia é considerada funcional ou operacional e, enquanto processo, a estratégia é considerada deliberada, ou seja, a estratégia

pretendida pelos líderes da organização. Embora esse setor seja marcado por rigidez de normas e regulamentação, alguns líderes de agências bancárias, a despeito disto, demonstraram que a criatividade pode estar presente.

Nas agências bancárias, a avaliação do progresso da implementação e execução da estratégia se dá por meio de sistemas de controles e acompanhamento que medem o desempenho das agências bancárias e colaboradores e estão conectados a um sistema de incentivos de recompensas e benefícios, cujo objetivo é manter a execução alinhada à estratégia, além de outros mecanismos formais de avaliação de desempenho e *feedback*.

Quanto ao processo de comunicação identificado nos levantamentos primários e secundários adotado pela organização, observa-se que o mesmo apresenta-se eficiente na medida em que é bem disseminado e retroalimentado por meio de diversos mecanismos e canais de comunicação como, por exemplo, reuniões, *blog* do *CEO*, treinamentos, boletins diários à equipe comercial das agências, entre outros.

Quanto ao processo de implementação da estratégia, que envolve o alinhamento, execução e acompanhamento da estratégia, os conceitos e as etapas mencionados no referencial teórico fazem parte dos procedimentos e rotina das agências bancárias estudadas e dos seus colaboradores.

Ficou evidenciado, nas respostas dos questionários aplicados e nas pesquisas secundárias, ser de dez a quinze por cento o crescimento anual esperado de base de clientes pessoas jurídicas. No entanto, o que se constatou é que apenas quatro agências conseguiram ultrapassar a barreira dos dez por cento de incremento líquido em sua base de clientes, considerando o ano de 2011 *versus* 2010.

Sobre barreiras e limitações, uma das mencionadas foi: pequena ou ausência de estrutura operacional de apoio aos gerentes de relacionamento. Embora muitos respondentes tivessem mencionado este tema no questionário 1, apenas um dos respondentes declarou que na sua agência o apoio do *back office* é utilizado. Na percepção dos gerentes gerais, este item ocupou a sétima posição na ordem de importância entre dez itens da questão pertinente, enquanto, para a mesma questão, os gerentes de relacionamento classificaram esse mesmo item como o quarto mais importante e praticamente empatado com o terceiro. Isto evidencia existir uma lacuna entre a percepção dos gerentes titulares e gerentes de relacionamento, explicando, *a priori*, porque esse apoio não é estimulado como deveria. Por consequência, afeta o resultado de ambos: agência e gerente de relacionamento. Os gerentes de relacionamento, com mais tempo

para visitas e relacionamento, poderiam realizar muito mais negócios, se arranjos internos na estrutura da agência fossem viabilizados no sentido de disponibilizar ao gerente de relacionamento esse apoio.

No que se refere a controles e acompanhamento, os relatórios disponibilizados pela organização foram considerados suficientes, uma vez que nas pesquisas primária e secundária não foram identificadas a utilização de outros mecanismos de acompanhamento e controle que não fossem os relatórios oficiais.

Uma dessas melhores práticas foi a alocação de um gerente de relacionamento atuando exclusivamente na prospecção de novos clientes e gerenciando uma carteira em formação, durante um determinado período, o que se apresenta compatível com o conceito de Hrebiniak (2006) quando este menciona que uma execução bem-sucedida requer gestão de mudança. Findo esse período outros clientes da agência foram agregados a essa carteira, mudando então o seu *status* carteira em formação para carteira formada, ou, ao que os gerentes denominaram carteira *full*.

O controle comportamental via *benchmarking*, orçamentos, *BSC*, sistemas de incentivos e remuneração adicional, são aplicados na organização alvo do estudo e, são fundamentais para definir engajamento, alinhamento e obtenção dos resultados esperados.

REFERÊNCIAS

- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. Contra os seis assassinos silenciosos. **Revista HSM Management**, São Paulo, p. 119-124, 2001.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BOWER, J. L. Solving the problems of business planning. **Journal of business strategy**, v. 2, n. 3, p. 32-44, 1982.
- BOWER, J. L. Business policy in the 1980's. **Academy of Management Review**, v. 74, p. 630-638, 1980.
- CASTOR, B. V. J.; ZUGMAN, F. **Dicionário de termos de estratégia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUCLÓS, L. C.; SANTANA, V. L. **Ciclo estratégico da informação: como colocar a TI no seu devido lugar**. 1.ed. Curitiba: Champagnat, 2009.

EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 65-72, 1999.

FIGUEIREDO, A. M.; SOUZA, S. R. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final**. 3. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

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

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**. O caminho para uma execução bem sucedida. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HUNGER, J. D.; WHELLEN, T. L. **Gestão Estratégica: princípios e práticas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann Affonso Editores, 2002.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – *Balanced Scorecard***. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MINTZBERG, H. et. al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICHLAND III., A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração Estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.