

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

Melissa Gonçalves Carnelocci

**FOCO NO CLIENTE – DESENVOLVENDO ESTRATÉGIAS
PARA ATENDER COM QUALIDADE E ATINGIR AS METAS NA
AGÊNCIA VILA MACIEIRA**

**Curitiba
2011**

Melissa Gonçalves Carnelocci

**FOCO NO CLIENTE – DESENVOLVENDO ESTRATÉGIAS
PARA ATENDER COM QUALIDADE E ATINGIR AS METAS NA
AGÊNCIA VILA MACIEIRA**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Dr. Luis Roque Klering
Tutora Orientadora: Marília Bonzanini Bossle

**Curitiba
2011**

Melissa Gonçalves Carnelocci

**FOCO NO CLIENTE – DESENVOLVENDO ESTRATÉGIAS
PARA ATENDER COM QUALIDADE E ATINGIR AS METAS NA
AGÊNCIA VILA MACIEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 19 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ivan Pinheiro

Prof. Aurora C. Zen

RESUMO

Em um mundo globalizado, em que a qualidade do serviço se tornou o diferencial competitivo e o relacionamento com o cliente é fundamental para a sobrevivência do negócio, surge a necessidade de as instituições financeiras, como organizações de *commodities*, estarem preparadas para proporcionar um atendimento de excelência. Embora a organização como um todo defina estratégias gerais, metas e indicadores, que impulsionam a empresa a um mesmo objetivo, cada agência de relacionamento, ou unidade de negócio, deve desenvolver estratégias internas para desenvolver com efetividade seus processos de trabalho e contribuir para o atingimento dos objetivos da instituição, sem deixar de focar o relacionamento com seus clientes. Assim, o objetivo geral deste trabalho é incentivar o uso de ferramentas de gestão na Unidade, neste caso o *Balanced Scorecard*, visando o atendimento de excelência ao cliente da agência Vila Macieira. A ferramenta mencionada pode auxiliar nesta tarefa, especialmente via promoção da capacitação dos funcionários, como estratégia de atendimento de excelência ao cliente da agência Vila Macieira. Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental, entrevistas com funcionários de diversos níveis na agência objeto de estudo e a observação participante, em um período de seis meses vivenciados pela autora. O estudo realizado possibilita compreender melhor a percepção dos funcionários da agência, bem como as exigências dos consumidores para alcançar um atendimento de excelência, identifica as deficiências atuais no atendimento prestado aos clientes, sugere alternativas de treinamento para capacitação e propõe um plano de ações a serem tomadas pela agência Vila Macieira. Tendo em vista ser o lucro o elemento preponderante numa empresa de sucesso, este estudo é importante, pois as ações propostas objetivam estreitar o relacionamento com o cliente nesta unidade de negócio, gerando incremento dos resultados previstos.

Palavras-Chave: Clientes; Estratégia; Fidelização; Bancos; Instituições Financeiras; Capacitação; *Balanced Scorecard*.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Metas (Extraído do Acordo de Trabalho do Carnelocci Bank)	19
Quadro 2 - Público Entrevistado.....	22
Quadro 3 - Capacitação (Extraído do Acordo de Trabalho)	27
Quadro 4 - Análise para Proposta de Plano de Ação	39
Quadro 5 - Plano de Ação	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - BSC como Estrutura para Ação (Adaptado de Kaplan e Norton, 1997)	15
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. QUADRO TÉORICO.....	12
1.1 BALANCED SCORECARD.....	12
1.2 ESTRATÉGIAS BASEADAS EM ÍNDICES.....	13
1.3 ÍNDICES DE DESEMPENHO PARA AS UNIDADES DE NEGÓCIO.....	14
2. LEVANTAMENTO DE DADOS	15
2.1 MACRO AMBIENTE.....	15
2.2 AMBIENTE LOCAL	17
2.3 ESTRATÉGIA GERAL	18
3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	19
4. RESULTADOS.....	21
4.1 CAPACITAÇÃO NO CARNELOCCI BANK	21
4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	21
4.2.1 DESCONHECIMENTO DAS METAS	22
4.2.2 DESCONHECIMENTO DOS PRODUTOS	23
4.2.3 METODOS INEFICIENTES NA APLICAÇÃO DE TREINAMENTOS.....	23
4.2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	24
4.2.5 PROCEDIMENTOS DE CONFORMIDADE.....	24
4.2.6 ATUALIZAÇÃO.....	25
4.2.7 CONHECIMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	25
4.2.8 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
4.3 CAPACITAÇÃO OBRIGATÓRIA	26
4.4 ESTRATÉGIA COM BASE NA PERSPECTIVA DO CLIENTE	27
4.4.1 QUALIDADE.....	27
4.4.2 RAPIDEZ.....	28
4.4.3 CONFIABILIDADE.....	29
4.4.4 FLEXIBILIDADE	30
4.4.5 CUSTO.....	30
4.5 ESTRATÉGIA COM BASE NA PERSPECTIVA INTERNA.....	31
4.5.1 SELECIONAR CLIENTES	31
4.5.1.1 Identificar, melhorar ou eliminar clientes não lucrativos	31
4.5.2 CONQUISTAR CLIENTES	32
4.5.2.1 Cultivar e reter clientes de alto valor	33
4.5.3 RETER CLIENTES	33
4.5.3.1 Cultivar clientes altamente fiéis.....	33
4.5.4 RELACIONAR-SE COM OS CLIENTES.....	34
4.5.4.1 Fidelizar os clientes.....	34
4.6 ESTRATÉGIA COM BASE NA PERSPECTIVA FINANCEIRA	35
4.6.1 EXPANSÃO DAS OPORTUNIDADES DE RECEITA	35
4.6.2 AUMENTAR O VALOR PARA OS CLIENTES	35
4.7 ESTRATÉGIAS COM BASE NA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	35
4.7.1 CAPITAL HUMANO.....	36
4.7.2 CAPITAL DA INFORMAÇÃO.....	36
4.7.3 CAPITAL ORGANIZACIONAL	37
4.8 TREINAMENTOS DISPONÍVEIS	37
4.9 PLANO DE AÇÃO	39

4.9.1	BREVE RESUMO DOS CURSOS SUGERIDOS	41
5.	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
	ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	47

INTRODUÇÃO

A interdependência entre povos e países produzida pelo atual mundo globalizado proporcionou aos consumidores a participação em um comércio sem fronteiras, no qual há grande oferta e disponibilidade de produtos, que antes eram ofertados apenas em mercados restritos. Para um mesmo produto, há várias empresas fabricantes que os produzem e comercializam.

Quando se enfoca um mercado financeiro, isso é ainda mais evidente. Os principais produtos financeiros podem ser considerados *commodities*, ou seja, são disponibilizados por praticamente todos os bancos. Isso tornou o consumidor mais exigente, em busca da qualidade na prestação de serviços, que se tornou então o diferencial das organizações.

Outro aspecto interessante no mercado financeiro é que, entre os anos de 1996 e 2002, o Brasil reduziu em 76 o número de bancos. Além de fechamentos, as fusões e aquisições também contribuíram para a redução da quantidade existente de bancos, como no caso da recente aquisição do Unibanco pelo Itaú, do ABN AMRO e Banco Real pelo Santander, e do BESC e Banco Nossa Caixa pelo Banco do Brasil, aumentando assim a concentração e, conseqüentemente, intensificando a concorrência entre grandes bancos.

Com o objetivo de criar valor e fazer com que a organização se destaque no mercado em que atua, várias empresas utilizam o sistema de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard* – BSC, proposto por KAPLAN e NORTON (1997) no início dos anos 1990. Conforme proposição desse sistema de gestão estratégica, cada unidade de negócio é informada a respeito dos índices de desempenho que deve atingir, tendo em vista a estratégia geral da organização.

Contudo, tem-se verificado que o atendimento ao cliente, que deveria ser um diferencial da organização, está sendo ofuscado e prejudicado em algumas unidades de negócio. Muitas vezes as áreas operacionais se deparam com uma lista de índices de desempenho, correm freneticamente atrás de seus resultados, e se esquecem de seus clientes, o verdadeiro motivo de sua existência. E embora as ferramentas de gestão sejam amplamente divulgadas e utilizadas de forma geral pelas organizações, muitos gestores das unidades de negócios deixam de utilizá-las no seu dia-dia.

Desta forma, considerando o mercado acirrado no qual o Carnelocci Bank está inserido, o seguinte problema de pesquisa é proposto: que plano de ação pode ser adotado, em sintonia com a estratégia geral da organização, para que se atinja um determinado índice

proposto para a unidade de negócio, sem deixar de lado o atendimento de qualidade ao cliente?

Escolheu-se para o desenvolvimento deste trabalho o índice CAPACITAÇÃO, uma das metas propostas para a unidade de negócios Vila Macieira. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é incentivar o uso de ferramentas de gestão na Unidade, neste caso o *Balanced Scorecard*, visando o atendimento de excelência ao cliente da agência Vila Macieira especialmente via promoção da capacitação dos funcionários.

Em conseqüência, os objetivos específicos são:

- Entender as exigências do consumidor para um atendimento de excelência;
- Identificar deficiências no atendimento prestado aos clientes;
- Encontrar alternativas de treinamento para sanar as deficiências encontradas, promovendo a capacitação;
- Propor um plano de ações a serem tomadas pela agência Vila Macieira, visando atingir o índice mencionado sem perder de vista o atendimento de qualidade ao cliente.

Tendo em vista que a definição de um plano de capacitação dos funcionários envolve o entendimento do macro ambiente no qual uma organização está inserida, incluiu-se neste trabalho informações relacionadas, baseadas em estudos previamente realizados pela organização e amplamente divulgados em documentos internos.

Verificou-se a importância da ferramenta BSC e como ela pode ser utilizada no desenvolvimento de um plano de ação coeso e eficiente para a agência em estudo. Também, analisou-se o que significa para o cliente receber um bom atendimento e tendo isso em mente o que pode ser realizado a fim de sanar as deficiências dos funcionários que prestam atendimento, capacitando-os da melhor forma.

O tema proposto surgiu das observações da autora durante os atendimentos ao público na unidade de negócio. Para a apresentação do trabalho utilizou-se o método de estudo de caso, observação do ambiente interno da agência durante o primeiro semestre de 2011; foram realizadas entrevistas a funcionários de vários níveis hierárquicos que ali atuam (administração, gerencia média, operacional), foi feita uma análise de documentos disponíveis por meio dos sistemas de informação da instituição, bem como literatura especializada sobre o tema.

À empresa foco do estudo foi dado o nome de Carnelocci Bank; ela atua em todo o Brasil e além de ser uma instituição financeira tem uma função social importante para o país.

O desenvolvimento deste estudo propiciará, além de novos conhecimentos à autora e funcionários da agência, benefício ao cliente por meio da melhoria da qualidade na prestação de serviços; bem como à instituição financeira, com o aumento decorrente de rentabilidade. Também propiciará o entendimento de que o BSC, tendo em vista seu enfoque sistêmico, pode ser utilizado no auxílio ao desenvolvimento de ações dentro das agências da organização em foco, que por sua vez contribuem para um melhor atingimento dos seus objetivos gerais.

1. QUADRO TÉORICO

1.1 BALANCED SCORECARD

Por muito tempo as medidas de desempenho das organizações foram baseadas apenas em índices financeiros, que por mais eficientes que se mostrassem não refletiam perfeitamente todos os aspectos da organização, bem como não dimensionavam a criação de valor para o cliente. O grande indicador de resultados baseava-se no lucro. Um exemplo que reflete bem esta verdade, mencionado na literatura (KAPLAN e NORTON, 1997) é o da empresa Xerox, que detinha praticamente o monopólio no setor de fotocopiadoras até meados da década de 70. Embora seus clientes estivessem insatisfeitos com a grande frequência de defeitos apresentados por suas máquinas, os executivos da Xerox melhoravam ainda mais seus resultados financeiros por criar uma grande equipe de assistência técnica, como um centro de custo independente, o qual passou a contribuir substancialmente para o aumento de lucros da empresa. O que os clientes queriam eram máquinas eficientes que não apresentassem defeitos. Com o aumento da concorrência, surgiram no mercado máquinas que estragavam menos e que eram mais baratas, conquistando a simpatia de clientes insatisfeitos e infiéis da Xerox, o que levou a empresa à beira da falência.

Nos anos 1990, o artigo de Kaplan e Norton (KAPLAN E NORTON, 1997) preencheu um hiato do entendimento do que seria um bom desempenho para uma empresa, registrando muitas mudanças necessárias e exigidas pelo mercado para as organizações, e deu início à implementação do BSC. (FARIA, 2010)

O método BSC parte do pressuposto de que a alta administração da organização deve analisar o ambiente no qual a empresa está inserida, avaliar as tendências do mercado e definir a estratégia corporativa. Podemos entender estratégia corporativa como a definição da direção a ser tomada pela organização – onde pretende chegar - e definir os métodos para se alcançar os objetivos - como chegar. Envolve como a organização se posicionará no ambiente no qual atua. (FERNANDES, 2005)

Após isso, o BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis, considerando 4 perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento, formando um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se

inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira (SANTOS, 2008).

Assim, as linhas estratégicas devem ser convertidas em objetivos estratégicos tangíveis, ou planos, metas e ações. Segundo Campos (1998, p. 23), o BSC não traz um conceito novo, mas traz à tona temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados. Mostra como esses conhecimentos já estabelecidos podem ser aplicados atualmente e aumenta a compreensão do tema “vinculação entre estratégia e operação”.

1.2 ESTRATÉGIAS BASEADAS EM ÍNDICES

A estratégia geral de negócios guia a empresa em relação a seus consumidores, mercados e concorrentes, e também a estratégia do grupo corporativo do qual faz parte. O papel da produção - no caso de serviços bancários, as agências de relacionamento do cliente - é o de operacionalizar a estratégia da empresa.

Visto que a definição de estratégia, com o auxílio do BSC se desenrola até os setores fim da organização, conforme SLACK (2002), cada unidade de negócios dentro do grupo corporativo também irá necessitar montar sua própria estratégia de negócios, que estabelecerá sua missão e objetivos individuais a fim de atingir as diretrizes vindas da alta administração. Desta forma, a base da cadeia estabelece estratégias com base nas suas funções individuais e experiências diárias provenientes de cada função.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9), os objetivos e as medidas utilizados na BSC não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, consequência da comunicação eficaz das estratégias a toda organização, eles se tornam capazes de estabelecer estratégias locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios.

Assim, ocorre neste momento uma definição inversa do BSC (*down-top*) o que se relaciona com o termo estratégias emergentes.

O termo “estratégia emergente” foi introduzido na década de 1970 por Henry Mintzberg (MINTZBERG, 1978 *apud* MARIOTTO, 2008). Uma estratégia emergente é, essencialmente, uma “estratégia não planejada”, no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela organização à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu.

Assim, ele definiu estratégia como “um padrão em uma sucessão de ações” (MINTZBERG e WATERS, 1985 *apud* MARIOTTO, 2008). Essa definição permite que um observador independente examine o comportamento da organização e que, ao reconhecer um padrão em suas ações, chame-o de estratégia, mesmo que a organização não tenha descrito tais ações previamente em um plano. Assim, essa definição faz de estratégia um conceito mais operacional para o pesquisador que esteja estudando qualquer organização real, porque ele não precisa mais verificar se uma seqüência de ações de uma organização foi estabelecida previamente em um plano para que possa chamá-la de estratégia.

A fim de minimizar o aparecimento de estratégias emergentes, definidas aleatoriamente por cada um dos funcionários da unidade, faz-se necessário definir planos para atingimento dos índices definidos para as unidades de negócios com base nas estratégias organizacionais pelos gestores em conjunto com os demais funcionários da unidade de negócio.

1.3 INDICES DE DESEMPENHO PARA AS UNIDADES DE NEGÓCIO

O BSC consiste em integrar todo o processo estratégico até as ações, ou metas a serem atingidas pelas unidades de negócio e o feedback destas até o topo da organização, gerando um ciclo que pode ser visualizado na Figura 1.

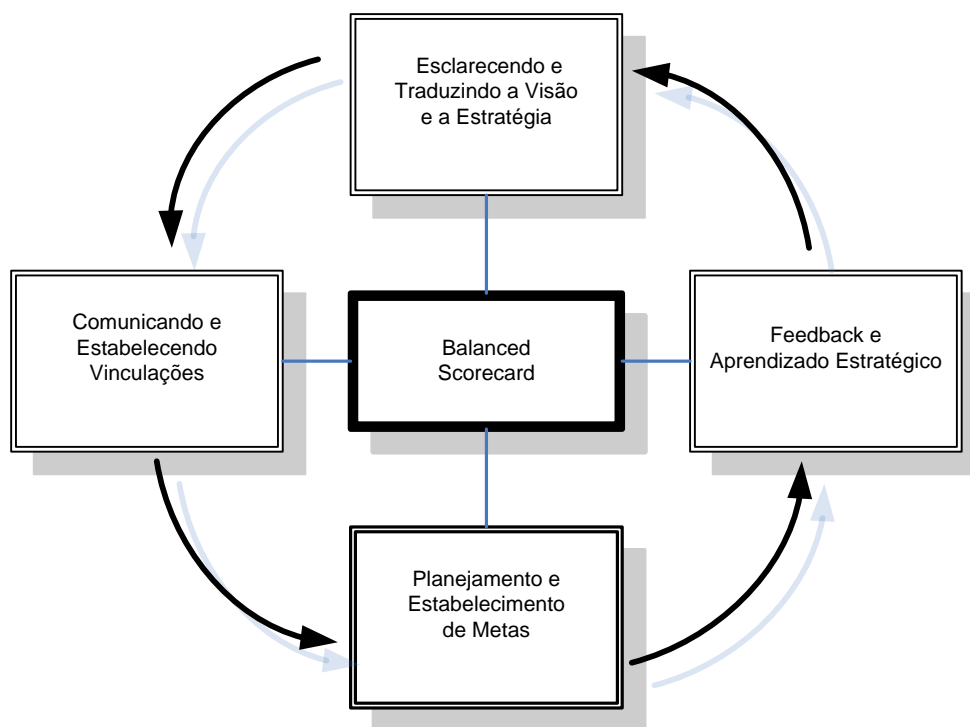


Figura 1 - BSC como Estrutura para Ação (Adaptado de Kaplan e Norton, 1997)

2. LEVANTAMENTO DE DADOS

2.1 MACRO AMBIENTE

Segundo FERNANDES (2005, p. 35), a análise do ambiente constitui uma das principais etapas da administração estratégica, pois seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa. O ambiente macro ou geral é configurado por uma série de forças e movimentos que impactam de uma maneira ou de outra, a maior parte dos negócios. Vejamos três das tendências atuais analisadas pela alta administração do Carnelocci Bank e divulgadas no documento interno ESTRATÉGIA CORPORATIVA – 2010 A 2014.

Inicialmente, de acordo dados fornecidos pelo IBGE, na edição de 2008 do PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, a taxa de fecundidade atingiu o menor nível da história em 2008: 1,89 filhos por mulher, inferior ao nível de reposição da população – que é de dois filhos. Conseqüentemente, passamos por um momento único com um número de adultos em idade ativa maior que o de dependentes, chamado de bônus demográfico. Outras mudanças relevantes são a diminuição do número de pessoas por domicílio, especialmente na região Sul;

crescimento de participação de pessoas morando sozinhas; redução da participação de “casais com filhos”; aumento da participação de casais sem filhos, chamados DINKS (double income no kids ou renda dupla, sem crianças).

Por isso, o Carnelocci Bank utiliza a segmentação, identificando os diferentes comportamentos e desejos, ofertando os produtos com maior probabilidade de consumo de cada cliente, utilizando-se de ferramentas tecnológicas via *Customer Relationship Management* - CRM e outros sistemas de informação e apoio a tomada de decisão. O CRM é um termo usado para o gerenciamento do relacionamento com o cliente. Trata-se de um conjunto de ferramentas que utilizam gestão e tecnologia, com o objetivo de automatizar e sistematizar o contato com clientes, e desta forma otimizar o relacionamento (LIMA, 2007).

Outra tendência é a democratização da internet, que mudou drasticamente o hábito das pessoas e as suas relações de consumo. Empresas de vanguarda, percebendo a redução na quantidade de atendimentos prestados pelos canais usuais, inovaram por atender em ambiente web as sugestões e críticas à empresa, aproveitando-se para gerir mais efetivamente a sua imagem nestes novos canais. Exemplo disso são: o Boticário e o Bank of America, este último na área financeira.

Além de atendimento aos clientes, o ambiente web, por meio das ferramentas wiki, facilita e agiliza a disponibilidade de informações aos funcionários da empresa, sendo um ótima ferramenta de formação e capacitação.

Assim, neste contexto o ambiente web é um ótimo instrumento para gerenciamento da imagem da instituição, podendo ser utilizado como canal alternativo de negócios bem como para a capacitação de funcionários.

Tem-se observado no Brasil o enriquecimento da população. Em matéria publicada na revista *Época Negócios*, GRÜDTNER (2009) comenta a pesquisa do Instituto de Pesquisa de Economia Aplicada - IPEA na qual se verifica que a classe C, que representava 38% da população brasileira em 2001, passou para cerca de 50% (quase 92 milhões de pessoas) em 2008, enquanto a classe E passou de 27,5% para 16% no mesmo período. Segundo ele, “o surgimento da nova classe média figura como um fenômeno social sem precedentes na história do país, e também um desafio para o mundo dos negócios”.

Tendo em vista que grande parte destes clientes não possui relacionamento com nenhuma instituição financeira, há grande margem para desenvolvimento de novos clientes e inserção de

produtos financeiros. Para aproximação com este público, deve ser planejada a parceria com empresas que já estão familiarizadas com este segmento para a fim de oferecer os produtos financeiros ou servir como correspondentes bancários.

Além do incremento da classe C, devido ao momento econômico favorável, tem havido um crescimento do segmento chamado *High Net Worth* (composto por pessoas que tem, no mínimo, US\$ 1 milhão em ativos investidos). Para este público, faz-se necessário um atendimento altamente especializado, especialmente na consultoria em investimentos, com espaços adaptados aos níveis de exigência destes clientes.

Economicamente falando, conviver com estas duas realidades, sem excluir nenhum dos segmentos, gera grande potencial de negócios, demandando preparo por parte das instituições financeiras e, conseqüentemente, de seus funcionários.

Além de ser importante para a definição da estratégia organizacional, conhecer o macro ambiente e situar-se nele é imprescindível aos funcionários nas unidades de negócios, tendo em vista o alto nível de contato entre a agência de relacionamento e os clientes.

2.2 AMBIENTE LOCAL

A agência Vila Macieira está situada em uma região nobre da cidade, na qual há grande número de restaurantes, shopping center, universidades, escritórios e consultórios, residências de alto padrão, influenciando assim grandemente o público desta unidade de negócios. Podemos assim identificar os principais tipos de clientes, suas principais demandas e, conforme observado nos atendimentos prestados, suas principais exigências nos serviços prestados:

- Universitários: Abertura de conta corrente com baixas tarifas, limite de crédito e cartão de crédito, financiamento estudantil. Exigem baixo custo e qualidade nos serviços.
- Profissionais liberais: Abertura de conta corrente, poupança, aplicações financeiras, previdência privada. Exigem rapidez no atendimento, confiabilidade nos serviços e flexibilidade nas soluções de suas demandas, utilizando-se principalmente dos canais alternativos de atendimento.
- Funcionários de empresas locais: Abertura de conta corrente para recebimento de salários, empréstimos. Interessados especialmente no baixo custo.

- Aposentados e pensionistas: Recebimento de benefícios, empréstimos, capitalização. Buscam a confiabilidade da Instituição visando à estabilidade neste período de sua vida.

2.3 ESTRATÉGIA GERAL

No ano de 2011, o Carnelocci Bank iniciou suas atividades com a revisão anual de suas estratégias corporativas para o horizonte de cinco anos, desta vez com foco na relação com o cliente e em sua fidelização. A nova estratégia provocou a revisão da visão de futuro da empresa, que em parte reza: *“Sermos o primeiro banco dos brasileiros,... reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental.”*

A proposta do Carnelocci Bank de estabelecer relacionamentos duradouros com os seus clientes não se constitui tarefa fácil. Conforme estudo realizado pela altamente conceituada empresa de consultoria Mckinsey, “os consumidores estão relativamente satisfeitos com seus bancos, embora sejam completamente infieis” (ATTUCH, 2011).

Em consonância com as mudanças estratégicas, desde 2010, após a incorporação de outros bancos, o Carnelocci Bank começou a implantação do projeto CB 2000, que tem como objetivos principais readequar o quadro de funcionários das agências e promover a melhoria na qualidade do atendimento, viabilizando a realização de novos negócios.

Além disso, definiu um plano de trabalho para o ano de 2011 que tem como objetivo definido: organizar a força de vendas, incentivando a adoção das melhores práticas bancárias e o uso racional dos recursos disponíveis, buscando a satisfação dos clientes, a sua rentabilização e fidelização, o combate a inadimplência e, conseqüentemente, de melhores resultados para o Banco, cliente e sociedade. Este plano está em conformidade com a visão de futuro da organização e estabelece regras para agilidade do atendimento e rentabilização dos clientes.

Apesar de a visão do banco ser válida para todas as suas unidades e existirem ações que fluem da alta diretoria para cada uma delas, cada agência precisa desenvolver estratégias para atingir as metas de desempenho propostas.

Sendo assim, com o direcionamento estratégico definido e a criação das estratégias gerais para a organização, o BSC gera para a unidade de negócio um acordo de trabalho, que no caso do Carnelocci Bank é semestral. Alguns dos itens do acordo para a agência Vila Macieira, localizada na região metropolitana de São Paulo, são apresentados no Quadro 1.

Indicadores Classificatórios	Orçado	Realizado	Nota	Peso	Pontos
Agro Empresarial e Familiar	95.000,00	105.000,00	6,00	55,32	331,92
Pacote de Serviços	900,00	1.030,00	4,90	43,00	210,70
Capacitação	30,00	4,87	1,00	27,00	27,00
Crédito de Investimento PJ	5.000.000,00	4.800.000,00	4,00	22,00	88,00
Contas Especiais PJ	400,00	428,00	3,80	17,20	65,36
Cartão Faturamento	20.000.000,00	19.850.000,00	4,00	15,98	63,92
Limite de Crédito Vencido	20.000,00	19.000,00	6,00	15,00	90,00
Cartão Bônus Celular	15,00	6,00	1,00	15,00	15,00
FIES	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Microcrédito	50.000,00	1,00	4,00	1,00	4,00

Quadro 1 - Metas (Extraído do Acordo de Trabalho do Carnelocci Bank)

Este estudo concentra-se no item CAPACITAÇÃO, considerando as estratégias definidas pela unidade de negócios para atingi-lo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Para o desenvolvimento deste trabalho foi efetuada pesquisa qualitativa, na qual foram entrevistados representantes de todos os níveis hierárquicos da unidade de negócio. Interessante notar que, na área acadêmica de administração, é crescente a importância atribuída ao método qualitativo, visto ser flexível quanto ao controle sobre eventos comportamentais, ao mesmo tempo em que focaliza acontecimentos contemporâneos. Nesta abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso enfocando o fenômeno do relacionamento de uma organização com o cliente e sua fidelização, por meio da capacitação de funcionários, traduzindo em estratégias as opiniões e informações adquiridas.

De acordo com YIN (1989, p. 19), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o Estudo de Caso se caracteriza pela "... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações."

Também se utilizou pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema e observação participante, em um período de seis meses vivenciados pela autora (de janeiro/2011 a junho/2011). Após 3 anos de experiência em unidades de suporte, a autora iniciou as atividades na agência objeto deste estudo e durante o aprendizado e desenvolvimento das atividades na agência reconheceu deficiências no atendimento ao cliente, o que impulsionou o desenvolvimento deste trabalho.

A pesquisa bibliográfica e documental tem como objetivo embasar os assuntos aqui destacados, trazendo a tona autores que deram sua contribuição fundamental para o tema. Em linhas gerais, a pesquisa bibliográfica reuniu um conjunto de trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido e que são revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes. Ela abrange: publicações avulsas, livros, jornais, revistas, vídeos, internet, etc. Esse levantamento é importante tanto nos estudos baseados em dados originais, colhidos numa pesquisa de campo, bem como aqueles inteiramente baseados em documentos (LUNA, 1999).

A pesquisa documental da instituição demonstrada no capítulo de levantamento de dados; mostra a teoria já aplicada na prática da organização em foco.

A observação participante também é considerada uma coleta de dados para conseguir informações sob determinados aspectos da realidade. Ela ajuda o pesquisador a "identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento" (LAKATOS, 1996:79).

Também foram realizadas entrevistas no próprio ambiente da agência, com representantes de cada um dos níveis hierárquicos da unidade de negócios (administração, gerência média, operacional), totalizando uma amostra de 6 funcionários. A forma utilizada foi a entrevista

focada, na qual seguiu-se um roteiro pré-estabelecido, dando margem a conversa com o entrevistado sobre experiências adicionais relacionadas, bem como sugestões e outros comentários..

4. RESULTADOS

4.1 CAPACITAÇÃO NO CARNELOCCI BANK

Quando se avalia apenas a meta a ser atingida pela unidade de negócio pode-se considerar que se trata simplesmente de realizar 30 horas de treinamento semestrais por funcionário durante o semestre. Mas, ao se analisar as tendências do mercado, o tipo de cliente com o qual agência se relaciona, e o que significa para o cliente ter um bom atendimento, podemos ir além e considerar o que é necessário para capacitar o funcionário para estes desafios.

Visto serem o elo entre a empresa e o cliente, os funcionários que prestam atendimento precisam possuir a capacitação necessária para atender de maneira a encantar o cliente, mostrando assim o diferencial competitivo da organização.

A fim de tornar isso possível é imprescindível identificar as deficiências e capacitar estes funcionários, conscientizando-os da importância de seu papel na organização, situando-o dentro da hierarquia organizacional. A seguir estão evidenciados os resultados das entrevistas realizadas.

4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas no próprio ambiente da agência e os entrevistados de cada nível foram escolhidos por conveniência e mais fácil acessibilidade, mas levando em conta a capacidade dos mesmos de responderem pelo conjunto do nível representado. A amostra é apresentada no Quadro 2.

Níveis Hierárquicos	Quantidade na Agência	Quantidade de Entrevistados
Gerente Geral	1	1
Gerente de Negócios	1	1
Gerente de Relacionamento	5	1
Assistente Administrativo	3	1

Escriturários (Atendimento Negocial)	3	2
---	---	---

Quadro 2 - Público Entrevistado

Durante as entrevistas realizadas com os representantes do diversos níveis da agência, bem como durante os períodos de observação da autora, foram levantadas algumas deficiências que dificultam a capacitação dos funcionários do ambiente negocial e o conseqüente atendimento de excelência, bem como sugestões de melhoria. Estão apresentadas a seguir.

Unânime entre os entrevistados é a posição de que dentro da unidade de negócio é possível definir estratégias e planos para atingir de forma mais eficaz cada item do acordo de trabalho e, neste caso específico, o quesito capacitação.

4.2.1 DESCONHECIMENTO DAS METAS

Os entrevistados salientaram que a maioria dos funcionários do atendimento desconhece as metas propostas para a agência, bem como as ferramentas que podem ser utilizadas para sua consulta e acompanhamento. Um dos gestores respondeu que “nem todos conhecem as metas”.

Este desconhecimento dificulta o direcionamento dos trabalhos desenvolvidos e o sucesso na obtenção de resultados na unidade. Ao mesmo tempo, os funcionários do nível operacional, que efetivamente prestam o atendimento, identificam que os níveis superiores cobram os resultados para as metas ainda não atingidas, gerando uma excessiva preocupação com o atingimento dos índices e dificultando o bom atendimento ao cliente.

Foi sugerido como solução o planejamento de reuniões periódicas com a equipe, com o fim de divulgar novas informações e incentivar o uso das ferramentas de controle, e a utilização de gestão a vista, com o uso de quadros divulgando as metas atuais e os resultados já obtidos.

Certamente, a resolução de certos problemas visualizados, depende também de medidas a serem adotadas pela alta direção da organização visando uma mudança de postura gerencial. Certo gestor comentou que “somente com uma mudança de mentalidade da alta direção ao definir as metas é que se conseguirá resolver muitos das dificuldades que temos nas unidades”.

4.2.2 DESCONHECIMENTO DOS PRODUTOS

O leque de produtos comercializados é extenso, impossibilitando o preparo totalmente eficiente do funcionário em todos eles. Mas, por meio da segmentação do atendimento ao cliente, a quantidade de produtos diminui tornando-se possível o conhecimento em nível satisfatório de cada um deles. Contudo, há ainda o desconhecimento dos produtos mais comercializados, bem como dos métodos de venda, impossibilitando a negociação com os clientes.

Visando mudar esta situação, a sugestão levantada foi a de identificar funcionários e suas competências a fim de que estes se especializem em áreas e assuntos específicos treinando seus colegas ou mesmo prestando assessoria durante o atendimento ao cliente. Um dos entrevistados sugeriu “que seria muito útil os funcionários terem um treinamento específico sobre os produtos que são usualmente oferecidos aos clientes, ministrado diretamente pelas Diretorias responsáveis”. Também, a promoção periódica de encontros na unidade com os funcionários do atendimento visando a troca de idéias e a divulgação das melhores práticas.

4.2.3 METODOS INEFICIENTES NA APLICAÇÃO DE TREINAMENTOS

Apesar de ser extensa a oferta de treinamentos e bem abrangida a coleta posterior de dados referentes ao aproveitamento do funcionário, todos concordam que deve partir da alta direção da organização a mudança no foco estratégico relacionado à melhor capacitação dos funcionários, por meio de uma melhoria nos métodos de aprendizado definidos.

Um dos entrevistados comentou que “a maneira pela qual o treinamento é ministrado é ineficiente. Grande parte dos funcionários não faz os treinamentos auto-instrucionais com seriedade. Apenas fazem os testes sem realmente estudar a matéria. Acredito que os cursos mais eficientes são os presenciais. Mas, muitas vezes não é possível liberar os funcionários para participação nestes cursos. Por isso além do interesse do próprio funcionário há de haver boa vontade da administração para facilitar a disponibilidade destes para realização dos cursos”. Ainda outro complementou que “...apesar de a organização proporcionar várias possibilidades de capacitação aos funcionários, as técnicas de aprendizado utilizadas pelo banco são ineficientes”.

A aplicação dos treinamentos virtuais e auto-instrucionais também pode ser melhorada por se programar horários específicos para que o funcionário se ausente do atendimento em

intervalos periódicos para desenvolvimento do treinamento e a aplicação de verificação de aprendizagem.

4.2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

As entrevistas apontaram para a necessidade de melhoria no clima organizacional dentro da agência. Certo entrevistado comentou que “outros itens também interferem no bom atendimento, como o ambiente da unidade: o relacionamento com os colegas, o clima organizacional”. A falta de entrosamento da equipe, que pode ser uma consequência da falta de comunicação, dificulta o compartilhamento das melhores práticas e causa entraves no fluxo dos processos realizados. Assim, sugere-se promover reuniões e discussões com vistas a dar fluxo ao diálogo constante, clarificando os objetivos e proporcionando melhorias nos processos.

4.2.5 PROCEDIMENTOS DE CONFORMIDADE

O desconhecimento dos normativos de conformidade nos processos, que dentre outros assuntos listam os documentos obrigatórios para arquivo na agência e suas peculiaridades, cria entraves no fluxo do processo de trabalho.

Um exemplo é o dos contratos de abertura de conta corrente. O sistema disponibiliza pra impressão diversos documentos, mas nem todos precisam ser impressos e assinados pelo cliente. Inicialmente, o funcionário do atendimento imprimia todos os documentos disponibilizados e coletava a assinatura do cliente em todas as páginas, o que tornava o atendimento muito lento. Após conversas mantidas com colegas de outras agências, durante treinamentos presenciais, e consulta ao colega da Gerencia de Conformidade, que realizou visitas na unidade, o número de documentos impressos foi reduzido e o atendimento passou de 20 para 10 minutos em média.

Desta forma, sugere-se a atualização constante dos funcionários quanto aos procedimentos utilizados com maior frequência, com busca aos normativos disponíveis, aumento do relacionamento com funcionários de outras unidades, por meio de participação em encontros e treinamentos presenciais, bem como o contato mais próximo das unidades de auditoria e conformidade.

4.2.6 ATUALIZAÇÃO

Cerca de 90% do tempo total em que o atendente está na agência é utilizado no atendimento ao cliente e na operacionalização das solicitações realizadas durante os atendimentos. Com isso, o tempo utilizado efetivamente para acessar as ferramentas disponíveis para atualização é escasso. Diariamente ocorre modificação de procedimentos internos, divulgação de novas regulamentações no setor bancário, lançamento de novos produtos, incorporação de novas ferramentas de trabalho ou novas funcionalidades das ferramentas já existentes, dentre outras coisas. E quem está na linha de frente, relacionando-se diretamente com o cliente precisa estar ciente das mudanças ocorridas.

O interesse pessoal em aperfeiçoar-se constantemente e estar atento as atualizações deve ser motivado dentro da unidade. Um dos gestores comentou em entrevista a importância do “interesse dos funcionários em adquirir experiências no banco e fora dele: formação acadêmica, conhecimento do mercado financeiro, tendências do macro ambiente, dentre outros conhecimentos”. Além disso, sugere-se a atenção do gestor da unidade em programar rodízios de atividades, reduzindo a sobrecarga do funcionário, e planejar intervalos em que o funcionário da linha de frente saia do atendimento e atualize-se.

4.2.7 CONHECIMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Tendo em vista possuir abrangência nacional, muitos departamentos diferenciados e com diversos segmentos de atuação, muitos funcionários desconhecem a estrutura organizacional. Viabilizar o relacionamento dos funcionários da unidade de negócios com colegas de outras dependências propicia a visualização de novos horizontes e o melhor entendimento do funcionamento das demais unidades, evitando desgastes desnecessários.

4.2.8 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Observou-se também que há uma divergência de pensamento entre os diversos níveis hierárquicos. Por exemplo, o gerente geral da unidade tenciona que todos participem na definição de estratégias enquanto que os funcionários da área operacional informam não serem ouvidos.

Reconhecem que estão em contato direto com o cliente, observando suas reais necessidades, e sendo assim tem ótimas sugestões para o processo. Conforme citado anteriormente por Henry Mintzberg, as estratégias emergem das áreas operacionais. E as estratégias emergentes quando avaliadas e validadas pelo gestor podem ser fundamentais para atingir os índices propostos.

Conforme comentado por um dos entrevistados, “é muito importante que haja um alinhamento de pensamento desde a administração até a operação. É responsabilidade da administração e da gerência média clarificar as metas para que todos corram atrás de um único objetivo”. Muitas vezes, a falta de clareza dificulta o entendimento pelo nível operacional das estratégias propostas.

4.3 CAPACITAÇÃO OBRIGATÓRIA

Para a unidade de negócio estudada, a Superintendência Regional indica os treinamentos obrigatórios listados no Quadro 3 que devem compor as 30 horas de capacitação.

Capacitação	Orçado	Realizado	Nota	Peso	Pontos
Cadastro	16,80	14,00	2,00	0,00	0,00
Fundamentos e Práticas de Gestão Alta Renda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gente que Atende Gente	4,23	5,00	6,00	0,00	0,00
Libras	8,40	12,00	6,00	0,00	0,00
Oficina GDP	0,80	1,00	6,00	0,00	0,00
Crédito Imobiliário	1,00	2,00	6,00	0,00	0,00
Modelo de Relacionamento Estilo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Planos de Previdência Brasilprev	10,50	14,00	6,00	0,00	0,00

Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro	4,20	14,00	6,00	0,00	0,00
Produtos Crédito MPE	1,60	2,00	6,00	0,00	0,00
Segurança em Ambientes de Agências	2,40	3,00	6,00	0,00	0,00
Seguros de Pessoas	10,50	16,00	6,00	0,00	0,00

Quadro 3 - Capacitação (Extraído do Acordo de Trabalho)

Além de realizar os treinamentos obrigatórios, a fim de identificar dentro do universo de possibilidades de treinamentos quais são aqueles realmente necessários para suprir as deficiências da unidade de negócio objeto de estudo, há margem para desenvolvimento de estratégias considerando-se as perspectivas do BSC.

4.4 ESTRATÉGIA COM BASE NA PERSPECTIVA DO CLIENTE

Na unidade negocial, o atendimento ao cliente, prestado pelos funcionários da área operacional tem como papel principal satisfazer os mercados e incrementar a proposição de valor para o cliente. Os objetivos de desempenho e as decisões estratégicas devem ser diretamente influenciados pela combinação das necessidades dos consumidores. Avaliou-se os principais requisitos verificados pelos clientes, segundo SLACK (2002; p. 69) e as ações necessárias para capacitar os funcionários em cada item.

4.4.1 QUALIDADE

Considerando o ambiente bancário, conforme já citado como sendo um setor maduro, do tipo commodities, inserido num mercado altamente competitivo, a qualidade é a parte mais visível de uma operação. O cliente rapidamente consegue perceber se está ou não sendo atendido com qualidade. Para eles, qualidade envolve fazer as coisas de maneira certa. Pode significar estar num ambiente organizado, limpo, iluminado; ser atendido por funcionários atenciosos,

cortesias, bem informados e que entendem suas demandas dando respostas acertadas e apresentando as alternativas disponíveis.

Bom desempenho de qualidade na operação não apenas leva a satisfação dos clientes como também torna mais fácil a vidas das pessoas envolvidas na operação, contribuindo para um ótimo clima organizacional. O atendimento de qualidade leva a satisfação dos consumidores, aumenta a confiança na instituição bancária e reduz custos de retrabalho.

Atualmente na unidade de negócios observamos e levantamos em pelas entrevistas que há funcionários (1) com ótimo nível de conhecimento técnico que precisam melhorar significativamente o relacionamento com o cliente e (2) com impecável relacionamento com o cliente, mas pouco conhecimento técnico.

A fim de satisfazer estas necessidades de capacitação, a estratégia a ser adotada será;

- Identificar os funcionários tipo 1 e 2
- Programar a participação dos funcionários tipo 1 no curso presencial Gente que atende gente;
- Programar a participação dos funcionários tipo 2 em cursos web específicos sobre os produtos comercializados e posterior discussão em grupo para fixação de aprendizado;
- Programar a participação dos funcionários no curso via web Cadastro.

4.4.2 RAPIDEZ

O quesito rapidez entende-se por fazer as coisas rapidamente, ou seja, neste caso específico, intimamente relacionado com quanto tempo os clientes precisam esperar para receber atendimento. A rapidez na entrega do serviço aumenta a probabilidade de uma negociação ser bem sucedida e o cliente adquirir os produtos ofertados.

O tempo médio de espera no atendimento, estabelecido com base em estudos e na legislação vigente em praticamente todo o território nacional, é de 15 minutos. Possibilitar que este tempo de espera não seja ultrapassado depende em muito da habilidade e competência do funcionário durante o atendimento dos clientes. Um dos fatores necessários para que isso aconteça é que o funcionário conheça os produtos do banco.

Além disso, é de vital importância que os funcionários conheçam os serviços de apoio oferecidos para que possam contar com este suporte durante o atendimento ao cliente.

Atualmente na unidade de negócios observamos que os funcionários ainda não estão plenamente convencidos da praticidade das novas ferramentas de CRM utilizadas, para controle de tempo de atendimento, bem como de informações sobre os clientes, dificultando assim a agilidade no atendimento.

A fim de satisfazer estas necessidades será utilizada a estratégia:

- Promover discussões e reuniões semanais com os colegas de toda agência para divulgação das melhores práticas de utilização das ferramentas;
- Programar a participação de funcionários com perfil de educador no curso presencial Oficina de Multiplicadores;
- Identificar as maiores dúvidas com relação a operacionalização dos produtos, indicando funcionários habilitados para multiplicar os conhecimentos específicos sobre os produtos comercializados.

4.4.3 CONFIABILIDADE

Atender as demandas do cliente no tempo negociado é requisito para a satisfação do cliente. E este conceito está inserido na idéia de confiabilidade, ou seja, fazer as coisas em tempo.

Em algumas situações, é possível que o funcionário não conheça a resposta a todos os questionamentos feitos por um cliente relacionados a um determinado produto ou serviço. Mas inclui prestar um atendimento com confiabilidade tomar nota das dúvidas apresentadas e dar retorno ao cliente, conforme combinado previamente. Este é um requisito que afeta diretamente a qualidade do atendimento.

Atualmente na unidade de negócios observamos que para o quesito confiabilidade há margem para melhora. Para isto é preciso criar a cultura, entre os funcionários da unidade, de resposta dentro dum prazo definido aos clientes, inclusive com a ajuda das ferramentas disponíveis, que possibilitam dentre outras coisas, agendamento de compromissos realizados com o cliente.

A fim de satisfazer estas necessidades de capacitação indicamos:

- Identificar as maiores dúvidas com relação à operacionalização dos produtos, indicando funcionários habilitados para multiplicar os conhecimentos específicos sobre os produtos comercializados;

- Programar a participação dos funcionários no curso presencial Gente que atende gente;
- Promover discussões e reuniões semanais com os colegas de toda agência para divulgação das melhores práticas de utilização das ferramentas.

4.4.4 FLEXIBILIDADE

Quando se fala sobre flexibilidade o que vem a mente é a capacidade de se mudar o que se faz ou como se faz, bem como a de oferecer alternativas ao cliente.

A flexibilidade pode considerar duas perspectivas diferentes: a organizacional, quando a empresa cria um mix diversificado de produtos e serviços, a fim de atender as diferentes necessidades dos clientes, e a pessoal quando o funcionário pode adaptar o atendimento conforme a circunstância apresentada.

Em dias de pico, com quantidade excessiva de clientes no atendimento, faz-se necessário adaptar o atendimento aos clientes, reduzindo o tempo e a oferta, agendando outros horários para contato com o cliente, fornecendo aos clientes canais alternativos de atendimento.

Também, pode significar ter funcionários adaptados para desenvolver atividades diversificadas na unidade.

A fim de satisfazer estas necessidades de capacitação indicamos:

- Identificar as maiores dúvidas com relação à operacionalização dos produtos, indicando funcionários habilitados para multiplicar os conhecimentos específicos sobre os produtos comercializados;
- Programar a participação dos funcionários no curso presencial Gente que atende gente;
- Rodiziar periodicamente os funcionários nas funções laterais, ou seja, de mesmo nível na unidade.

4.4.5 CUSTO

Um último fator, mas não menos importante, envolve fazer as coisas de forma mais barata. E este item relaciona-se com todos os itens anteriores, conforme veremos a seguir.

Atendimento de alta qualidade não gera retrabalho nem reclamações em setores internos do banco e em órgão reguladores externos como o Bacen (Banco Central do Brasil) e CVM (Comissão de Valores Mobiliários), reduzindo o custo do atendimento.

Atendimento com rapidez diminui os custos indiretos, bem como reduz o custo gerado pela insatisfação do cliente sujeito a uma espera desnecessária ou até mesmo de um registro de reclamação advindo desta espera.

Atendimento confiável permite o fluxo eficiente no desenvolvimento das atividades da unidade, promovendo melhor clima organizacional.

Atendimento com flexibilidade permite rápida adaptação e não interrompe o restante das operações na unidade. Proporciona também a troca rápida de tarefas, sem desperdício de tempo e capacidade.

A fim de satisfazer estas necessidades de capacitação indicamos:

- Planejar reuniões de toda a unidade junto à administração visando esclarecer os custos envolvidos no funcionamento da unidade de negócios.

4.5 ESTRATÉGIA COM BASE NA PERSPECTIVA INTERNA

Importante se faz alinhar a necessidade de atendimento de qualidade ao cliente com os interesses negociais da organização, para que haja tanto uma relação ganha ganha entre as partes como um relacionamento duradouro. Vejamos 4 itens importantes:

4.5.1 SELECIONAR CLIENTES

A seleção de clientes envolve identificar segmentos de clientes rentáveis para a agência preocupando-se em atrair estes segmentos para os produtos e serviços disponíveis. O Carnelocci Bank, dentro deste quesito, tem como objetivos:

4.5.1.1 Identificar, melhorar ou eliminar clientes não lucrativos

A fim de proporcionar aos seus clientes o melhor atendimento, o Carnelocci Bank segmentou sua base de clientes de acordo com fatores demográficos, geográficos, estilo de vida, entre outros. Mas ainda há margem para melhora neste quesito. Já foi implementado um sistema integrado de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) que visa identificar os clientes,

ofertando a estes os produtos mais adequados a sua realidade com maior possibilidade de aceitação.

Nas empresas que operam em setores maduros, do tipo commodities, como é o caso do Carnelocci Bank, o processo de seleção de clientes concentra-se em evitar ou excluir clientes não lucrativos. No caso do Carnelocci Bank, que cumpre um papel social dentro do país, não existe a possibilidade de excluir os clientes não rentáveis. E estes constituem grande parte dos atendimentos prestados na agência Vila Macieira. Muitos usuários, assim chamado o público que utiliza os serviços prestados, mas não possui produtos financeiros do Carnelocci Bank, comparecem diariamente à agência para efetuarem pagamentos de taxas governamentais, recebimento de benefícios, serviços de elaboração e regularização de CPF, pagamento de alvarás judiciais, para citar apenas alguns. Estes serviços correspondem a aproximadamente 15% do total dos serviços prestados pela agência.

Com base no princípio da exclusão de clientes foi estabelecido que serviços não relacionados a novos negócios fossem atendidos logo na entrada da agência, pelo supervisor de atendimento. Assim, logo que clientes e usuários chegam à agência, são orientados pelo supervisor de atendimento sobre onde serão atendidos, conforme sua demanda. Para outros serviços, como pagamento de alvarás judiciais, por exemplo, os usuários são atendidos fora do horário de expediente bancário e constituem um ótimo público para deixarem de ser usuários e se tornarem clientes.

A fim de satisfazer estas necessidades de capacitação indicamos:

- Programar a participação dos funcionários no curso presencial Gente que atende gente;
- Programar a participação dos funcionários no curso web Atendimento cidadão.
- Promover discussões e reuniões mensais com os colegas de toda agência para sugestão e divulgação das melhores práticas de atendimento.

4.5.2 CONQUISTAR CLIENTES

A conquista de clientes é o processo de gestão mais difícil e dispendioso. Especialmente difícil quando tratamos do ambiente da agência e consideramos a grande concorrência na região na qual está situada a agência Vila Macieira.

4.5.2.1 Cultivar e reter clientes de alto valor

Considerando a tendência atual de que muitos indivíduos da classe E ascenderam a classe C e que muitos destes não são clientes bancarizados, há margem para grande crescimento no número de contas correntes e poupança e, conseqüentemente, captação de recursos.

Com base no princípio da captação e retenção de clientes foi estabelecido que serviços prestados aos usuários fossem um chamariz para os produtos do banco. Com relação a usuários que compareceram à agência para a solicitação de pagamento de alvarás judiciais, por exemplo, houve grande oferta de abertura de contas e investimento em fundos, um dos produtos financeiros mais procurados por este público.

A fim de satisfazer estas necessidades de capacitação indicamos:

- Programar a participação dos funcionários no curso presencial Negociação estratégica;
- Programar a participação dos funcionários no curso web Investimentos financeiros;
- Incentivar os funcionários a se certificarem no CPA-10 e CPA-20, certificação proposta pela ANBID – Associação Nacional dos Bancos de Investimento.

4.5.3 RETER CLIENTES

Certamente, reter clientes gera um custo muito menor do que continuamente conquistar novos clientes a fim de substituir os que preferiram a concorrência. Ao oferecer produtos de qualidade e prestar um bom atendimento, os clientes na maioria das vezes estão dispostos a pagar preços um pouco maiores pelo valor recebido. Além, os clientes comprometidos com a empresa comentam com outros a sua satisfação com os produtos e serviços da empresa.

4.5.3.1 Cultivar clientes altamente fiéis

Na agência Vila Macieira é dada grande ênfase na Carteira PJ. Dois gerentes atendem diretamente aos clientes por telefone com o intuito de captar recursos e atender as suas demandas diárias, além de efetuarem visitas aos clientes a fim de estreitarem os vínculos de relacionamento. Ainda, no atendimento negocial, dois assistentes atendem pessoalmente aos clientes, esclarecendo dúvidas e proporcionando soluções mais adequadas as suas necessidades.

Uma dentre tantas conseqüências positivas destes laços de confiança estabelecidos com o cliente foi a considerável quantidade de contas PF abertas para os funcionários destas empresas.

A fim de satisfazer estas necessidades de capacitação indicamos:

- Programar a participação dos funcionários no curso web Conhecendo o cliente varejo;
- Promover discussões e reuniões mensais entre os funcionários dos segmentos de pessoa física e jurídica para troca de informações e acertos entre as áreas.

4.5.4 RELACIONAR-SE COM OS CLIENTES

No quesito relacionamento está envolvida a expansão da participação dos produtos da empresa nas compras dos clientes, aumentando seu valor ou sua margem perante a organização.

4.5.4.1 Fidelizar os clientes

Com base nesta estratégia, várias ações positivas foram tomadas. Na agência Vila Macieira, os clientes alta renda, inseridos na base de clientes PERSONALIZADOS estão sendo atendidos por um Gerente Estilo, a fim de familiarizá-los com a nova equipe e os direcioná-los para uma agência de relacionamento específica, denominada agência Estilo, que se constitui de um espaço com segurança e privacidade, com o máximo de conforto e sofisticação, com uma equipe de profissionais capacitados e com ampla visão de mercado.

Também, considerando a forte tendência do acesso ao ambiente web, tomou-se regra oferecer a todos os clientes PF o cadastro das senhas de acesso para os canais alternativos de atendimento do Canelocci Bank, Central de Atendimento e Internet Banking (indicador inicial de 100% de clientes novos com senhas cadastradas). Com isso, é possível fazer consultas e transações bancárias sem a necessidade do comparecimento do cliente à agência. E quando ainda assim isso é necessário o cliente já sabe exatamente do que precisa, agilizando o atendimento.

Já no caso dos clientes classe C e D, para as contas correntes PF já existentes foi criado um portfólio básico de produtos, com alta probabilidade de consumo, com oferta constante, visando incrementar o número de produtos por cliente. Produtos como seguro de vida básico, plano de previdência, títulos de capitalização, com baixo custo para os clientes são os mais aceitos. Para os novos clientes, no momento da abertura da conta foi feita intensa oferta destes mesmos produtos básicos.

Também, como forma de qualificar o atendimento prestado, reduzindo conseqüentemente o tempo de atendimento, a agência investiu no treinamento dos funcionários, utilizando-se a ferramenta wiki, no ambiente web. Por meio deste canal, que possui atualização diária, a capacitação dos funcionários é rápida e eficiente.

A fim de satisfazer estas necessidades de capacitação indicamos:

- Programar a participação dos funcionários no curso web Básico sobre atendimento bancário;
- Programar a participação dos funcionários no curso web Fundamentos e Práticas de Gestão Alta Renda;
- Programar a participação dos funcionários no curso web Modelo de Relacionamento Estilo.

4.6 ESTRATÉGIA COM BASE NA PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira está diretamente relacionada aos resultados dos esforços listados na perspectiva clientes, surgindo como uma conseqüência direta dos esforços realizados.

4.6.1 EXPANSÃO DAS OPORTUNIDADES DE RECEITA

A seleção e a conquista de clientes geram novas fontes de receita, especialmente quando ocorre o lançamento de novos produtos e serviços. Os indicadores financeiros incluem valor das vendas decorrentes de novos produtos e mix de receita versus meta.

4.6.2 AUMENTAR O VALOR PARA OS CLIENTES

Os processos de retenção de clientes e de crescimento de clientes devem implicar em aumento do valor de cliente para a empresa. Aumento do valor dos clientes, ou seja, da margem de contribuição do cliente para a unidade de negócio e conseqüente aumento do orçamento para a unidade.

4.7 ESTRATÉGIAS COM BASE NA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Um bom atendimento ao cliente depende de um forte respaldo tecnológico, de competências dos funcionários e cultura e clima organizacionais.

4.7.1 CAPITAL HUMANO

Tendo em vista as novas tendências de mercado, consumidores cada vez mais exigentes com relação a qualidade no atendimento, avanços em tecnologia da informação, dentre outras coisas, os funcionários precisam desenvolver novas competências.

A seleção de clientes demanda habilidades analíticas, a conquista de clientes baseia-se em habilidade de comunicação e negociação. Ouvir o cliente, entender as suas necessidades, conhecer o contexto dos clientes, ofertar os produtos e serviços mais adequados é fundamental para a conquista de clientes. Qualidade e confiabilidade no atendimento são essenciais para a retenção de clientes. A resolução rápida dos problemas e flexibilidade no desenvolvimento das atividades é a base para crescimento nos clientes. A construção de relacionamentos duradouros com os clientes exige conhecê-los. Habilidades de consultoria e soluções de problemas são fundamentais.

As indicações de capacitação estão expressas nos itens anteriores.

4.7.2 CAPITAL DA INFORMAÇÃO

A cada dia mais os clientes buscam tecnologia nos seus relacionamentos com fornecedores de serviços. O Carnelocci Bank desenvolveu várias ferramentas tecnológicas que visam facilitar o acesso dos clientes ao banco. Por isso, a divulgação dos canais alternativos de atendimento ao cliente - Central de Atendimento, Internet, Terminal de Auto Atendimento, bem como ferramentas para Smartphone - seguindo todos os procedimentos devidos para que o cliente esteja apto para acessá-los é imprescindível no atendimento ao cliente. Além de possibilitar o auto-atendimento com agilidade, reduz o número de clientes nas unidades de negócios para resolução de problemas.

Já dentro da organização a principal vertente atual é a utilização de CRM no relacionamento com os clientes, ferramenta esta que permite que sejam feitas abordagens customizadas e personalizadas. Vital que o funcionário seja multidisciplinar, disposto a encarar

novos conceitos propostos e novas ferramentas de informação que visem o aprimoramento dos processos de trabalhos.

A fim de satisfazer estas necessidades de capacitação indicamos:

- Programar a participação de funcionários em visitas as áreas de suporte ao atendimento para compreender o seu funcionamento;
- Divulgar entre os funcionários os canais de atendimento e conscientizá-los da importância de divulgar tais canais aos clientes;
- Programar a participação de funcionários de níveis gerenciais no curso presencial Oficina Gestão da Carreira.

4.7.3 CAPITAL ORGANIZACIONAL

Quando se tem uma cultura de orientação ao cliente há algumas questões das quais não se pode fugir. Estabelecer metas a serem atingidas em conjunto pela equipe que desenvolve os trabalhos nas unidades, com o intuito de que todos trabalhem com a mesma base de dados em prol de um mesmo objetivo, no qual após o resultado compartilham das recompensas esperadas, favorece o clima de trabalho.

Neste sentido se desenvolve uma rede de compartilhamento de conhecimentos entre os membros da equipe na qual os funcionários tem seus colegas como referências de assuntos de maior complexidade.

A fim de satisfazer estas necessidades de capacitação indicamos:

- Identificar as maiores dúvidas com relação à operacionalização dos produtos, indicando funcionários habilitados para multiplicar os conhecimentos específicos sobre os produtos comercializados;
- Programar a participação de funcionários de níveis gerenciais no curso presencial Cultura Organizacional.

4.8 TREINAMENTOS DISPONÍVEIS

A fim de auxiliar as unidades de negócios a atingir esta meta, a alta administração da organização desenvolveu e disponibilizou o acesso ao conhecimento com base na estratégia da empresa e nas várias possibilidades de carreira. Os meios usados são:

- Treinamentos presenciais, oferecidos nas GPS (unidades de gestão de pessoas) Regionais;
- Aprendizagem por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e a distância (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador - TBC, web);
- Programas em parceria com as melhores instituições de ensino do País;
- Consultas às bibliotecas do Banco, com acesso a livros, periódicos especializados, banco de vídeos, bancos de teses, dissertações e monografias;
- Portal virtual que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos on-line, etc.

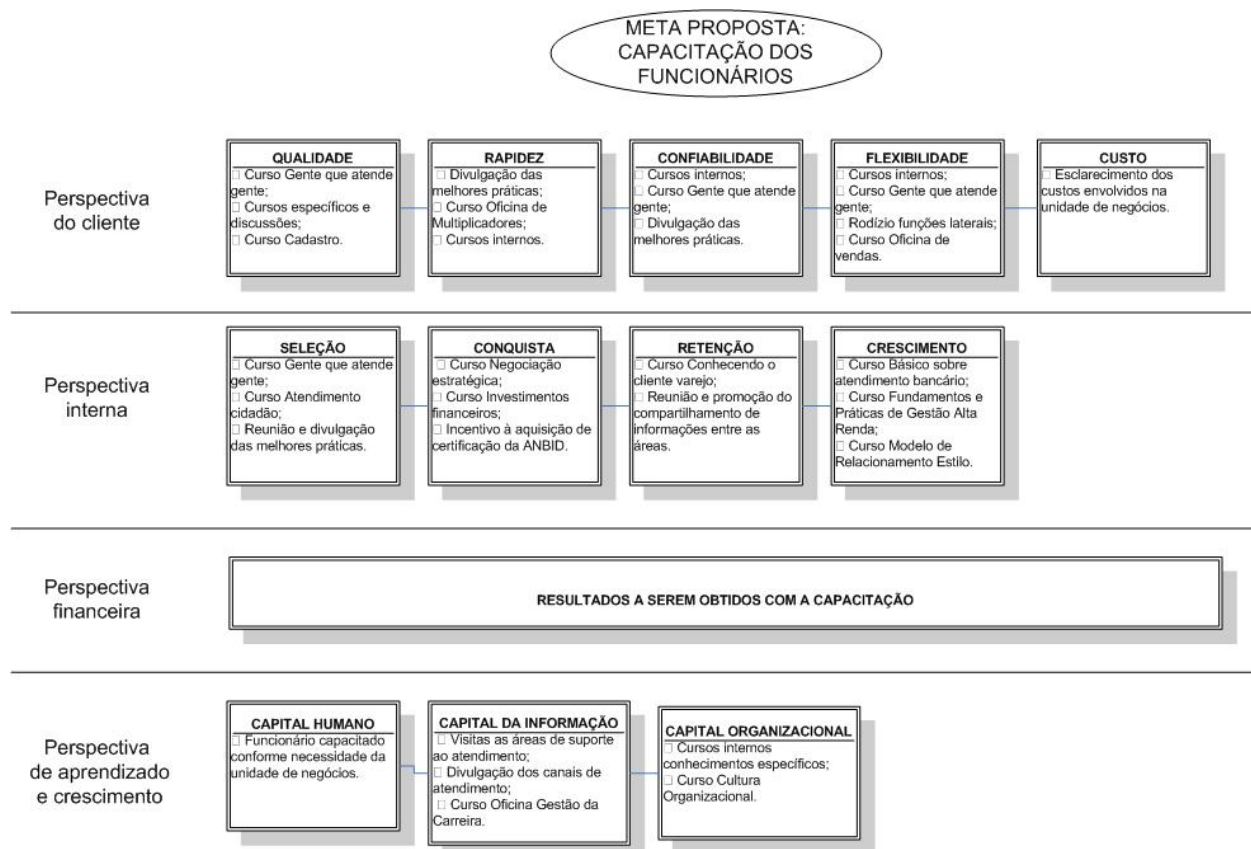
Além disso, dada a rapidez na qual se modificam as informações, faz-se necessária a agilidade na transmissão do conhecimento. Muitas vezes é inviável pelo pouco tempo, preparar treinamento externo para participação de todos os funcionários do ambiente negocial. Por isso, há incentivo de formação de multiplicadores – treinamento desenvolvido pelos funcionários no próprio ambiente da agência sobre os mais diversos assuntos. Além disso, com os multiplicadores é possível que um funcionário participe de um determinado treinamento já existente e dissemine a informação em toda a agência. Não somente isso, mas também a disseminação de cases de sucesso de funcionários da própria unidade de negócio nas áreas de negociação, vendas, personalização de atendimento, cobrança, excelência em atendimento, etc.

Importante não apenas indicar os cursos mais necessários, em sintonia com os demais itens do acordo, planejando a participação dos funcionários nos cursos necessários para sua capacitação, mas também mensurar, em diferentes âmbitos, o impacto do treinamento. Para isso, o Carnelocci Bank utiliza o Sistema Integrado de Avaliação de Programas de Treinamento e Desenvolvimento (SIAPTD) que realiza avaliação de treinamentos semestralmente, com o objetivo de disponibilizar informações gerenciais abrangentes e confiáveis para tomada de decisão e conseqüente melhoria dos programas de treinamento, do desempenho de instrutores e treinandos, dos resultados organizacionais e da alocação de recursos.

As avaliações seguem um padrão metodológico rigoroso. Para tanto foram desenvolvidos instrumentos de avaliação de reação específicos para as modalidades de cada curso: auto-instrucional (impresso, via web, rede aberta) e presencial. Tais instrumentos foram desenvolvidos e validados para avaliar a satisfação dos participantes com os treinamentos oferecidos pelo Banco.

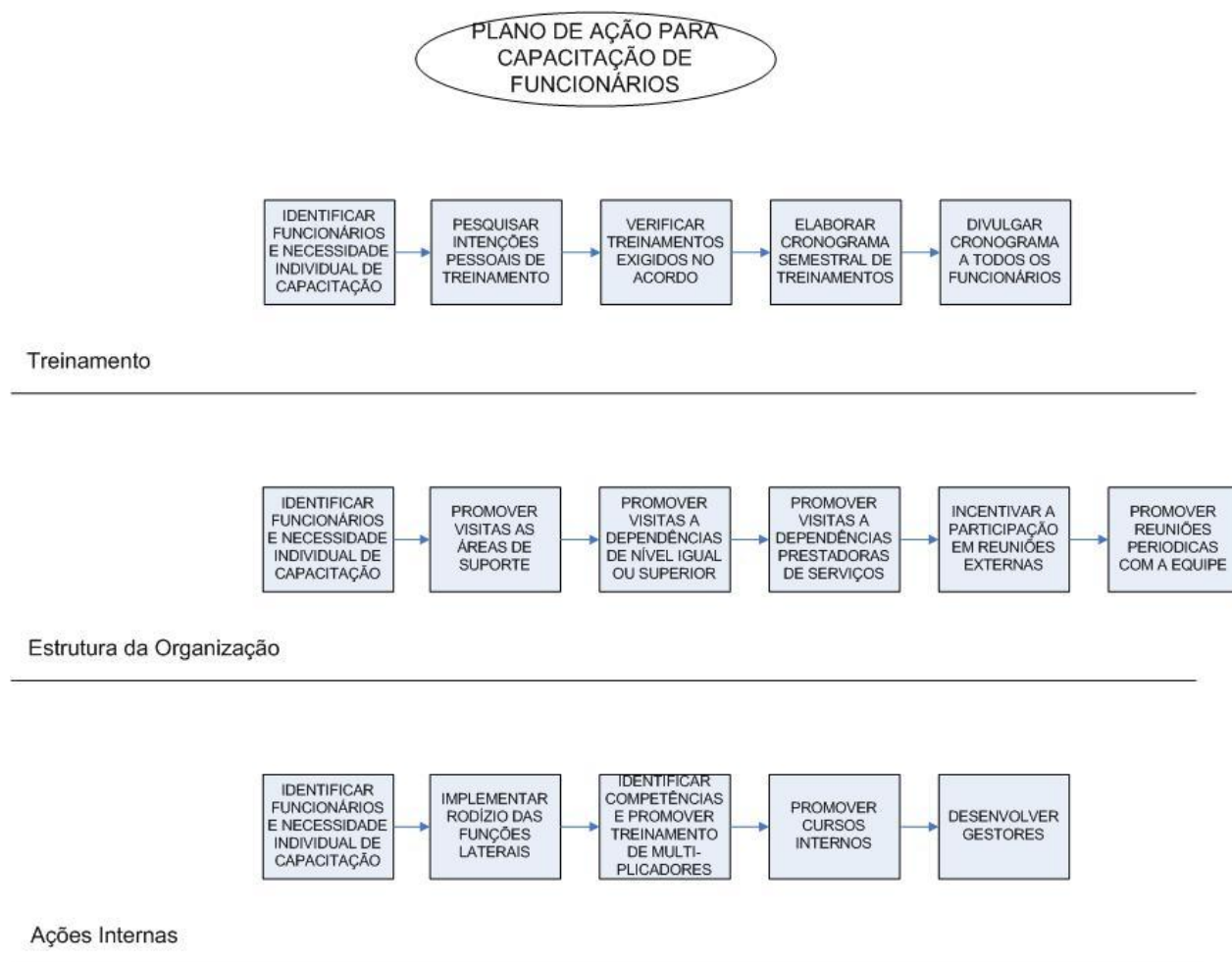
4.9 PLANO DE AÇÃO

A fim de possibilitar a capacitação dos funcionários da agencia Vila Macieira visando sempre o bom atendimento ao cliente, o estudo aqui desenvolvido propiciou a elaboração de uma proposta de plano de ação para implantação na unidade de negócio estudada no próximo ano, demonstrada no Quadro 4.



Quadro 4 - Análise para Proposta de Plano de Ação

Com base na análise realizada, foi proposto o plano de ação apresentado no Quadro 5. O plano considera três vertentes importantes para a capacitação dos funcionários, conforme observado durante a realização das entrevistas: realização de treinamentos, conhecimento da estrutura da organização e ações internas.



Quadro 5 - Plano de Ação

Os treinamentos já estão disponíveis atualmente na organização. Assim, aliar as necessidades de desenvolvimento profissional dos funcionários com os interesses de formação motiva a participação nos treinamentos. Planejar a participação dos funcionários, com incentivo do gestor da unidade, incute nos funcionários a sua responsabilidade em participar dos treinamentos. Sugere-se a melhoria nos métodos de aplicação dos treinamentos, o que se implantado pode tornar ainda mais eficientes os treinamentos no futuro próximo.

Conhecer a estrutura da organização facilita os processos realizados na agência e motiva os funcionários a desempenharem bem o seu papel por perceberem que sua atividade faz parte de uma engrenagem.

Aqueles que desenvolvem atividade de gestão na unidade de negócios devem desenvolver atividades internas que promovam a capacitação, resultando em melhoria no clima organizacional e incremento dos resultados.

4.9.1 BREVE RESUMO DOS CURSOS SUGERIDOS

- GENTE QUE ATENDE GENTE

Área de conhecimento: Atendimento

Objetivo geral: Aplicar os padrões de atendimento adotados pelo Banco nas suas práticas profissionais, contribuindo para evitar ocorrências e solucionar problemas.

- CADASTRO

Área de conhecimento: Atendimento

Objetivo geral: Conhecer os padrões definidos para avaliação de documentação dos clientes e cadastro das informações na base de dados do banco.

- OFICINA DIDÁTICA PARA MUTIPLICADORES

Área de conhecimento: Educação

Objetivo geral: Planejar e conduzir atividades didáticas em eventos de atualização, de acordo com as orientações pedagógicas da educação corporativa.

- ATENDIMENTO CIDADÃO

Área de conhecimento: Atendimento

Objetivo geral: Aplicar os padrões de atendimento adotados pelo Banco nas suas práticas profissionais durante o atendimento ao usuário, contribuindo para captação de novos clientes.

- OFICINA DE VENDAS

Área de conhecimento: Atendimento

Objetivo geral: Aplicar atitudes empreendedoras e pró-ativas em vendas, buscando a eficácia no atendimento e os bons resultados negociais, a partir da compreensão do processo de vendas.

- **NEGOCIAÇÃO ESTRATEGICA**

Área de conhecimento: Gestão empresarial

Objetivo geral: Aplicar técnicas negociais consideradas as variáveis de cenário interferentes nos processos de negociação, com vista ao fechamento de acordos que gerem satisfação para as partes envolvidas.

- **INVESTIMENTOS FINANCEIROS**

Área de conhecimento: Economia e Finanças

Objetivo geral: Preparar o funcionário para obtenção de certificação da Anbid.

- **CONHECENDO O CLIENTE VAREJO**

Área de conhecimento: Atendimento

Objetivo geral: Distinguir soluções de atendimento de acordo com o perfil do cliente, dentre as disponíveis no modelo de segmentação do mercado varejo.

- **BASICO SOBRE ATENDIMENTO BANCÁRIO**

Área de conhecimento: Atendimento

Objetivo geral: Identificar o arcabouço legal, normativos existentes e principais conceitos do atendimento de qualidade no contexto das Agências do CB.

- **FUNDAMENTOS E PRÁTICAS GESTÃO ALTA RENDA**

Área de conhecimento: Atendimento

Objetivo geral: Identificar o arcabouço legal, normativos existentes e principais conceitos do atendimento de qualidade no contexto das Agências do CB.

- **MODELO DE RELACIONAMENTO ESTILO**

Área de conhecimento: Atendimento

Objetivo geral: Identificar e discutir as características gerais e demais informações sobre o Modelo de Relacionamento Estilo.

- CULTURA ORGANIZACIONAL

Área de conhecimento: Gestão empresarial

Objetivo geral: Entender como ocorre a criação da cultura organizacional, identificando fatores que contribuem para o desenvolvimento de um bom clima organizacional.

- OFICINA GESTÃO DA CARREIRA

Área de conhecimento: Gestão de pessoas

Objetivo geral: Assumir o auto-desenvolvimento e o gerenciamento da sua carreira, identificando o suporte organizacional oferecido pela Empresa.

5. CONCLUSÃO

Escolheu-se para o desenvolvimento deste trabalho o índice CAPACITAÇÃO, uma das metas propostas para a unidade de negócios Vila Macieira. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é incentivar o uso de ferramentas de gestão na Unidade, neste caso o *Balanced Scorecard*, visando o atendimento de excelência ao cliente da agência Vila Macieira especialmente via promoção da capacitação dos funcionários.

Com o desenvolvimento deste trabalho foi possível desenvolver um plano de ação dentro da unidade de negócio, em sintonia com a estratégia geral da organização, mantendo o foco no cliente. Com a implantação deste plano de ação, será possível estimular a promoção da capacitação dos funcionários da agência Vila Macieira como estratégia de atendimento de excelência aos seus clientes.

Verificou-se também que as unidades de negócios podem enriquecer o atingimento das metas propostas por desenvolver planos de ação apropriados para cada item juntamente com os funcionários do ambiente operacional. Concorde-se assim com o que foi publicado por KAPLAN E NORTON (1997, 2004) como resultado de seus estudos, já previamente citado neste trabalho, que quando todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, consequência da comunicação eficaz das estratégias a toda organização, eles se tornam capazes de estabelecer estratégias locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios.

Com a realização das entrevistas, foi possível compreender melhor a percepção dos funcionários da agência comprovando-se que os funcionários dos diversos níveis da organização

podem contribuir com sugestões para a melhoria de todos os processos desenvolvidos na unidade de negócios.

Percebeu-se também que não há como não sofrer a influência imposta pelo ambiente no qual está inserida a organização. Em especial a pressão sofrida no setor bancário para aumento do lucro a fim de manter clientes e principalmente acionistas. Preparar os funcionários, capacitando-os para os desafios diários, para que este, ao mesmo tempo em que conhece o produto e a organização a qual representa, trate os clientes com empatia, traz retornos muito além dos esperados.

Além disso, a análise das exigências dos consumidores mostrou o que é necessário para se alcançar um atendimento de excelência, reconhecido desta forma pelos clientes, e como capacitar os funcionários do ambiente comercial para este atendimento.

Apesar de existirem deficiências no atendimento, entendeu-se que estas podem ser sanadas por se planejar treinamentos, incentivando a formação continuada. Promover ações internas, bem como incentivar sempre a discussão das melhores práticas entre membros da unidade e de outras de mesma e de diferentes diretorias torna suave o fluxo dos trabalhos. Conhecer melhor a grandeza da empresa e como ela está organizada proporciona um alinhamento coeso e melhoria dos resultados gerais.

Este estudo abre margem para outras pesquisas relacionadas, como por exemplo o desenvolvimento de planos de ação para cada item do acordo de trabalho das unidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATTUCH, Leonardo. **O que os clientes esperam dos bancos**. São Paulo, Disponível em <http://www.istoedinheiro.com.br>. Acesso em 24 mar. 2011

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

FARIA, CAMILA C. **Balanced Scorecard**, setembro 2010. Disponível em: http://www.infoescola.com/administracao_/balanced-scorecard/. Acesso em 3 de setembro de 2011.

FERNANDES, Bruno H. R. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GODOY, A. S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo: RAE, MAR./ABR. 1995.

GRÜDTNER, Israel S.. O crescimento da classe C: mudanças no mercado consumidor e desafios para a cadeia de abastecimento. **Revista Época Negócios**. São Paulo, Ed. 33. Novembro 2009. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com>. Acesso em 30 abril 2011.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 20ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LIMA, Ari. **Marketing – Como Gerenciar o Relacionamento com Clientes – CRM**, abril 2007. Disponível em: http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/marketing-e-propaganda/marketing-%96-como-gerenciar-o-relacionamento-com-clientes-_crm-1548/artigo/. Acesso em 28 out 2011.

LUNA, Sérgio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. 2ª Edição. São Paulo: EDUC, 1999.

MARIOTTO, Fabio Luiz. **Mobilizando estratégias emergentes**, abril 2008. Disponível em: <HTTP://www.fuza.com.br>. Acesso em 3 de setembro de 2011.

SALGADO, Raquel. Casais sem filhos que trabalham. **Revista Época Negócios**. São Paulo, Ed.. 48. Fevereiro 2011. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com>. Acesso em 30 abril 2011.

SANTOS, Marco A. P. O que é Balanced Scorecard, fevereiro 2008. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/3949/o-que-e-balanced-scorecard>. Acesso em 3 de setembro de 2011.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) As agências, sendo subordinadas as Gerências Regionais, recebem destas as metas a serem atingidas no semestre. Existe margem para negociação das metas estabelecidas?
- 2) Na avaliação do acordo de trabalho, ao analisar os índices, quem planeja as ações a serem tomadas para alcançá-los?
- 3) Os funcionários da área operacional (atendentes e assistentes) participam da discussão?
- 4) Todos os funcionários têm conhecimento das metas a serem atingidas e das ferramentas para acessá-las?
- 5) Qual a importância de comunicar as metas a todos os funcionários? Qual é o melhor meio de fazer isso?
- 6) Uma das metas definidas para a unidade é “capacitação”. Qual é a importância deste item?
- 7) Percebo que em muitos momentos a meta se sobrepõe a qualidade no atendimento, o relacionamento com o cliente é prejudicado. É possível evitar isso e como?
- 8) Você concorda que a pessoa capacitada consegue atender num tempo menor visto que possui o conhecimento necessário para atender rapidamente as demandas do cliente?
- 9) Você acha que um planejamento da unidade para liberar a cada mês um número de funcionários, de modo a não atrapalhar o andamento das atividades, ajudaria neste sentido?