

RODRIGO AUGUSTO SANTANA

**PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE
DESEMPENHO EM UM SEGMENTO BANCÁRIO**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

São Paulo

2011

RODRIGO AUGUSTO SANTANA

**PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE
DESEMPENHO EM UM SEGMENTO BANCÁRIO**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

Orientador:

Prof. Dr. Clovis Armando Alvarenga Netto

São Paulo

2011

FICHA CATALOGRÀFICA

Sant Ana, Rodrigo Augusto

**Proposta de reestruturação do sistema de medição de
desempenho em um segmento bancário / R.A. Sant Ana. -- São
Paulo, 2011.**

122 p.

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Indicadores de produtividade 2. Instituições financeiras
3. Serviços I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II. t.**

A meus pais, pelo apoio e exemplo constantes.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a meus pais, Marcílio e Rosana, que se mantiveram sempre presentes, ainda que fisicamente distantes. O exemplo que me proporcionam certamente será sempre mantido comigo.

Agradeço também a meus irmãos, Júnior e Maria Fernanda: pessoas brilhantes e inspiradoras.

Agradeço à Giovanna, sempre tão presente, carinhosa e motivadora.

Às minhas queridas avós, Laurinda e Marli, agradeço o carinho e a atenção.

Gostaria também de agradecer aos amigos que, mesmo indiretamente, inspiram e contribuem para que os dias sejam mais divertidos.

Agradeço à empresa em que o trabalho foi desenvolvido e aos colegas de trabalho pela oportunidade e compreensão.

Agradeço a meu orientador pelos conselhos e disponibilidade.

RESUMO

Sistemas de medição e avaliação de desempenho promovem alinhamento entre atividades e objetivos estratégicos, cumprindo importante papel na comunicação de expectativas aos funcionários. Ainda, a medição de desempenho promove controle de atividades e incentiva melhorias: a atribuição de metas motiva o funcionário a adotar determinado comportamento e a buscar melhores resultados. Entretanto, há que se atentar para a forma como o sistema de medição de desempenho está estruturado, visto que a existência de elementos desconexos pode acarretar comportamento contrário ao esperado e invalidar os esforços dedicados à medição de desempenho. Assim, o objetivo deste trabalho concentra-se em avaliar o atual sistema de medição de desempenho referente ao esforço de vendas de um segmento bancário, analisar oportunidades de melhoria e propor técnicas que preencham as possíveis lacunas encontradas. Dentre os principais pontos abordados, destacam-se a seleção de um conjunto de indicadores chave por meio do desdobramento de objetivos estratégicos e valores pretendidos pelo segmento, além da formalização e difusão dos elementos que compõem o sistema de medição de desempenho como forma de promover aceitação e envolvimento.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho; Instituições Financeiras; Medição de Desempenho; Serviços.

ABSTRACT

Performance measurement and evaluation systems promote alignment between work activities and strategic objectives, carrying out a great role in communicating expectations to employees. Moreover, performance measurement promotes activities control and encourages improvement: an employee gets motivated to take specific conduct and to look for better results when it's assigned a goal. However, it's important to pay attention to the way a performance measurement system is structured, since the existence of incoherent elements may bring about a conduct contrary to what it was supposed to be and invalidate the efforts put in the performance measurement. So, the objective of this project is concentrated to analyzing the actual performance measurement system related to sales efforts held in a bank segment, analyzing improvement opportunities and suggesting techniques that fit the observed gaps. Some of the topics discussed in this paper: getting a set of key performance indicators through expanding strategic objectives and values assumed by the segment, and performance measurement system formalization.

Keywords: Financial Institutions; Performance Indicators; Performance Measurement; Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Critérios de segmentação	29
Figura 2 – Organograma da diretoria de Gestão Patrimonial.....	30
Figura 3 – Estrutura da equipe de vendas do segmento “ <i>Top</i> ”.....	31
Figura 4 – Proposta de valor do segmento “ <i>Top</i> ”.....	33
Figura 5 – Diagonal de serviços	37
Figura 6 – Relacionamento com o cliente	38
Figura 7 – Modelo de lacunas.....	40
Figura 8 – Modelo de reporte de desempenho (Johnston e Clark)	50
Figura 9 – Fluxo proposto para administração do desempenho (Stoffel)	52
Figura 10 – Sistema de medição de desempenho integrado e dinâmico	53
Figura 11 – Sistema de medição de desempenho integrado	54
Figura 12 – Estruturação de um sistema de remuneração variável	56
Figura 13 – Estrutura convergente para indicadores	58
Figura 14 – Estrutura do <i>balanced scorecard</i>	59
Figura 15 – Desdobramento em um <i>balanced scorecard</i>	60
Figura 16 – Pirâmide de desempenho	61
Figura 17 – Desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho	64
Figura 18 – Implementação de um conjunto de medidas de desempenho	65
Figura 19 – Metodologia geral de desempenho (Sink e Tuttle)	65
Figura 20 – Atual medição de desempenho de vendas.....	66
Figura 21 – Formato de consolidação dos resultados.....	75
Figura 22 – Fluxo proposto para medição de desempenho do segmento “ <i>Top</i> ”	87
Figura 23 – Desdobramento de indicadores	90
Figura 24 – Modelo para verificação de conflitos	91
Figura 25 – Verificação de conflitos	99
Figura 26 – Formulário de solicitação de mapeamento.....	109
Figura 27 – Formulário: indicador VLV	114
Figura 28 – Formulário: indicador de receita	115
Figura 29 – Formulário: indicador crescimento líq. da base de clientes	116
Figura 30 – Formulário: indicador relacionamentos ACS.....	117
Figura 31 – Formulário: indicador de novos produtos	118

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparação: contas novas e novos clientes.....	110
Gráfico 2 – Clientes “perdidos”.....	110
Gráfico 3 – Comparação: novos relacionamentos ACS e total de relacionamento ACS	111
Gráfico 4 – Crescimento de AUM em PB nas regiões brasileiras.....	113
Gráfico 5 – Crescimento da base de clientes PB do Brasil	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de Gerentes de Relacionamento do segmento “ <i>Top</i> ”	31
Tabela 2 – Métricas para medição de desempenho	44
Tabela 3 – Gestão do sistema de avaliação de desempenho.....	62
Tabela 4 – Estrutura para definição de indicadores de desempenho	63
Tabela 5 – Etapa de definição de expectativas para o segmento.....	68
Tabela 6 – Resultados do segmento “ <i>Top</i> ” em 2010.....	68
Tabela 7 – Etapa de definição de indicadores	69
Tabela 8 – Indicadores usados no período de 2011	70
Tabela 9 – Etapa de definição de metas	70
Tabela 10 – Metas do segmento “ <i>Top</i> ” para o período de 2011.....	71
Tabela 11 – Metas individuais dos gerentes do segmento “ <i>Top</i> ”	72
Tabela 12 – Etapa de validação pela área de Planejamento Estratégico	73
Tabela 13 – Etapa de validação pela área de Recursos Humanos	73
Tabela 14 – Etapa de criação de rotinas	74
Tabela 15 – Etapa de consolidação dos resultados.....	74
Tabela 16 – Etapa de envio dos resultados para Recursos Humanos	75
Tabela 17 – Etapa de envio dos resultados para os gerentes	76
Tabela 18 – Níveis de referência aplicáveis às carteiras	84
Tabela 19 – Modelo para formalizar indicadores	93
Tabela 20 – Possíveis indicadores de desempenho	96
Tabela 21 – Objetivos estratégicos do segmento “ <i>Top</i> ”	97
Tabela 22 – Desdobramento de FCS em indicadores.....	98
Tabela 23 – Classificação de carteiras.....	100
Tabela 24 – Indicador VLV	101
Tabela 25 – Indicador receita total	102
Tabela 26 – Indicador crescimento líquido da base de clientes	103
Tabela 27 – Indicador relacionamentos ACS	104
Tabela 28 – Indicador volume de novos produtos.....	105
Tabela 29 – Análise de robustez.....	106
Tabela 30 – Processo de mapeamento de relacionamentos	108
Tabela 31 – Fator de adequação	112

LISTA DE SIGLAS

ACS	Acima do Critério de Segmentação
ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
AUM	<i>Assets Under Management</i> (ativos sob gestão)
CS	Critério de Segmentação
FCS	Fator Crítico de Sucesso
PB	<i>Private Banking</i>
VLV	Variação Líquida de Volume

SUMÁRIO

1. Introdução	25
1.1. Objetivo	25
1.2. Escopo.....	26
1.3. Cenário.....	26
1.3.1. A empresa.....	26
1.3.2. O estágio	33
2. Revisão Bibliográfica	35
2.1. Serviços.....	35
2.1.1. Características de serviços.....	35
2.1.2. Serviços profissionais	36
2.1.3. Qualidade em serviços.....	38
2.1.4. Modelo de lacunas	39
2.2. Desempenho.....	41
2.2.1. Medição de desempenho	42
2.2.2. Medidas de desempenho.....	43
2.2.3. Formas de avaliar o desempenho.....	46
2.2.4. Modelos de referência	49
2.2.5. Implantação de novos sistemas de medição de desempenho	64
3. A atual medição de desempenho de vendas	66
3.1. Definição de expectativas para o segmento	67
3.1.1. Diretrizes para o período de 2011.....	68
3.2. Definição de indicadores	69
3.3. Definição de metas.....	70
3.3.1. Metas gerais para 2011	71
3.3.2. Metas individualizadas	71
3.4. Validação – Planejamento Estratégico	72
3.5. Validação – Recursos Humanos	73
3.6. Criação de rotinas	73
3.7. Consolidação dos resultados	74
3.8. Envio dos resultados para Recursos Humanos	74

3.9.	Envio dos resultados para os gerentes	75
4.	Diagnóstico da situação atual.....	77
4.1.	Considerações a respeito do segmento “ <i>Top</i> ”	77
4.2.	Considerações a respeito da medição de desempenho.....	78
4.2.1.	Definição de indicadores	79
4.2.2.	Formalização dos indicadores	81
4.2.3.	Distribuição de metas	82
4.2.4.	Reporte de resultados.....	84
4.2.5.	<i>Feedback</i>	85
5.	Melhorias propostas	86
5.1.	Fluxo do sistema de medição de desempenho	86
5.2.	Definição do conjunto de medidas.....	89
5.3.	Verificação de conflitos	90
5.4.	Projeto detalhado das medidas.....	91
5.5.	Relatórios – reporte de resultado	92
5.6.	Outras considerações	94
6.	Resultados	96
6.1.	Definição do conjunto de medidas.....	96
6.2.	Verificação de conflitos	99
6.3.	Projeto detalhado de medidas	100
6.4.	Teste de robustez	105
6.4.1.	Mapeamento de relacionamentos	107
6.4.2.	Avaliação de indicadores atuais	109
6.5.	Definição de metas.....	111
6.6.	Reporte de resultados.....	112
6.6.1.	Estudo da ANBIMA	112
7.	Conclusão	119
7.1.	Próximos passos.....	120
8.	Bibliografia.....	121

1. Introdução

A relevância do tema proposto concentra-se na análise da eficácia de um sistema de medição de desempenho: deve haver um propósito esclarecido que motive o monitoramento de indicadores de desempenho, sendo necessário atentar-se de forma comprometida à concretização deste propósito. Um sistema de medição de desempenho exige esforço de diversas partes de uma organização; se há falhas ao traduzir ou comunicar objetivos, este esforço perde relevância como insumo do processo. Ainda, um sistema de avaliação de desempenho envolve expectativas e, caso as mesmas não sejam correspondidas, há risco de frustração e desmotivação entre os envolvidos.

Portanto, atentar-se para o alinhamento e provisão de informações em um sistema de medição de desempenho transparece sua relevância à medida que contribui para o atingimento de objetivos comuns, aloca esforços de maneira mais eficiente e promove a utilização estratégica da informação disponível.

1.1. Objetivo

Um sistema de medição e avaliação de desempenho tem o compromisso de comunicar expectativas aos funcionários, evidenciar os movimentos a que a organização está sujeita e identificar situações que demandam ação corretiva. Simons (2000) destaca três pilares que sustentam um sistema de avaliação de desempenho: estabelecimento de metas, comparação entre resultados e metas, e aplicação de ações corretivas. Definir uma meta significa estimular determinado comportamento.

Observado o papel atrelado a um sistema de avaliação de desempenho para a consecução da estratégia definida pela empresa, o objetivo deste trabalho consiste em propor melhorias aplicáveis ao atual sistema de avaliação de desempenho em questão.

As melhorias a serem propostas devem buscar coerência entre as diversas atividades envolvidas na avaliação de desempenho e os fluxos de informações, garantindo alinhamento aos objetivos estratégicos e provendo ferramentas que impulsionem a concretização dos resultados esperados.

Para tanto, faz-se necessário inicialmente analisar o atual sistema de avaliação de desempenho, ressaltando pontos críticos que apresentem oportunidades de melhoria. Os pontos levantados devem ser analisados utilizando-se os conceitos encontrados na literatura disponível, culminando na proposta de melhorias.

1.2. Escopo

O sistema de medição de desempenho a ser abordado neste trabalho restringe-se a monitorar e avaliar o desempenho referente à atividade de vendas de Gerentes de Relacionamento de um segmento do Banco “X”. Neste ponto, Gerente de Relacionamento consiste no papel desempenhado pelo funcionário de linha de frente em uma instituição bancária.

Vale destacar que o sistema de medição de desempenho aqui abordado limita-se ao fluxo compreendido pelas atividades de definição de indicadores e metas para o segmento em questão, encaminhamento destas informações aos funcionários foco do sistema e consolidação dos resultados. Portanto, não serão tratadas questões referentes a definição de estratégia e formas de remuneração atreladas ao sistema de avaliação de desempenho. As definições estratégicas serão tratadas como *inputs* do sistema.

1.3. Cenário

Neste tópico, a empresa em que o trabalho foi desenvolvido será apresentada, assim como será esclarecido o relacionamento entre a empresa e o autor deste trabalho.

1.3.1. A empresa

O presente trabalho foi desenvolvido em uma instituição financeira de grande porte, cujo nome não será revelado, conforme solicitado pela mesma. Desta forma, a empresa será intitulada Banco “X” no decorrer do trabalho. Mais especificamente, o desenvolvimento do trabalho teve como cenário um segmento do Banco “X” voltado a pessoas físicas, sendo aqui denominado segmento “*Top*”.

Trata-se de um banco estrangeiro com operações no Brasil, estando presente em todas as regiões do país. Em junho de 2011, a operação brasileira do Banco “X” constava dentre as dez maiores do sistema financeiro nacional, considerando-se os ativos totais das instituições (Banco Central do Brasil, 2011).

O Banco “X” atende tanto a pessoas físicas, quanto a empresas, possuindo cerca de 450 mil clientes em sua base referente às operações brasileiras. A plataforma que atende a pessoas físicas é diferente daquela destinada ao atendimento a empresas, sendo oferecidos produtos e serviços distintos, buscando-se alinhar a oferta às necessidades de cada grupo.

Dentro da plataforma responsável pelo atendimento a pessoas físicas, ainda há segmentações em função do volume de investimento de cada cliente. A segmentação desta plataforma será detalhada posteriormente.

Os clientes do Banco “X” têm acesso tanto a facilidades bancárias, quanto a opções de investimentos. Por facilidades bancárias, entendem-se serviços tais como oferta de cartões de crédito, acesso a seguros, realização de pagamentos, compra de moedas estrangeiras, saques por meio de caixas eletrônicos, dentre outros. Já os produtos de investimento incluem fundos de investimentos, títulos do Tesouro, ações, plano de previdência, certificados de crédito, dentre outros. Entretanto, o ponto sustentado e divulgado pelo banco como principal fator de diferenciação em relação à concorrência trata do nível de atendimento, visto que a instituição considera possuir a menor taxa de clientes atendidos por cada gerente em cada um dos segmentos em que atua.

No Brasil, o Banco “X” possui cerca de 100 agências, além de oferecer a seus clientes atendimento por meio de sua plataforma *online*, rede de caixas eletrônicos e central de atendimento telefônico.

1.3.1.1. *Missão*

A missão do Banco “X”, conforme definido por sua matriz, consiste em proporcionar os melhores resultados para seus clientes através de soluções financeiras oferecidas de maneira simples, criativa e dentro dos padrões éticos.

A instituição ainda define quatro princípios que norteiam sua missão:

- Alinhamento: todos os funcionários devem compartilhar o objetivo único de servir clientes e demais stakeholders;
- Responsabilidade: todos devem agir de maneira transparente, prudente e confiável;
- Criatividade: proporcionar aos clientes experiências positivas através da utilização inovadora de informação, estrutura global e produtos excelentes;
- Liderança: reter profissionais talentosos e treiná-los, oferecendo oportunidades de maneira meritocrática.

1.3.1.2. “Segmento Top”

Conforme pontuado anteriormente, a plataforma responsável pelo atendimento a pessoas físicas possui segmentações em função do volume de investimento do cliente. Desta forma, existem quatro segmentos nesta plataforma, sendo aqui denominados “A”, “B”, “Top” e “Private X”. Vale destacar que os termos utilizados para fazer referência aos segmentos são fictícios, visto que os termos oficiais identificariam a instituição em que o trabalho foi desenvolvido.

Para esclarecer o critério de tal segmentação, o conceito de liquidez faz-se necessário: Famá e Grava (2000) definem ativo líquido como aquele que pode ser rapidamente vendido e convertido em moeda sem que haja perdas financeiras significativas na negociação.

Esclarecido o conceito de liquidez, expõem-se o critério de segmentação (CS): um cliente é enquadrado no segmento “Top” caso possua potencial para investimento líquido superior a R\$ 2 milhões, porém menor que R\$ 20 milhões. Os critérios utilizados para os demais segmentos são esclarecidos na Figura 1.

Dependendo do segmento, os clientes têm acesso a serviços e produtos diferenciados, pois se entende que os perfis atendidos por cada segmento têm demandas distintas. Além disso, cada Gerente de Relacionamento é alocado a um único segmento, havendo exigências técnicas e comportamentais específicas. No caso do segmento “Top”, sustentado por um pilar referente a atendimento personalizado e oferta customizada de serviços, o Gerente de Relacionamento tem a responsabilidade de compreender as necessidades dos clientes, proporcionando aconselhamento financeiro, além de oferecer produtos e serviços coerentes com cada perfil.

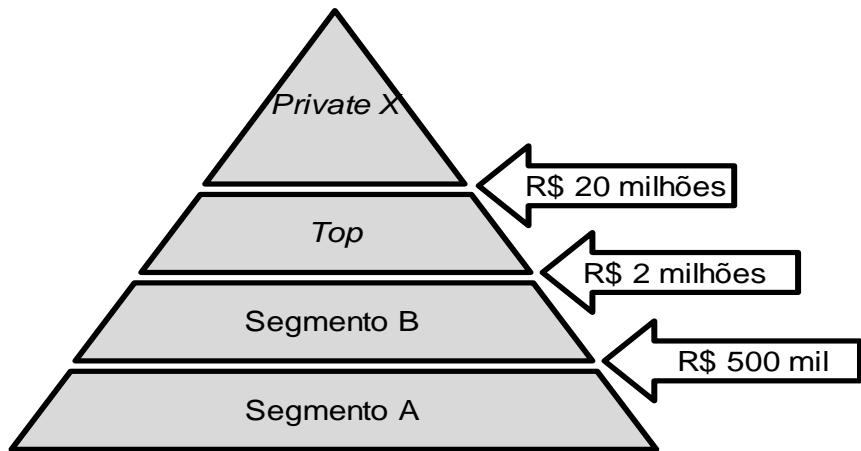


Figura 1 – Critérios de segmentação

Apesar de o CS do segmento “*Top*” tratar de potencial para investimento líquido superior a R\$ 2 milhões, vale ressaltar que o segmento “*Top*” não é voltado exclusivamente àquele cujo potencial líquido de investimento individual seja superior a R\$ 2 milhões, sendo considerado o volume compreendido por todo o relacionamento que o cliente integra.

1.3.1.3. *O conceito de relacionamento*

O termo relacionamento refere-se a um grupo de clientes que mantêm algum relacionamento entre si, havendo um indivíduo que representa o ponto focal de contato do gerente com o grupo. Este indivíduo é internamente denominado “*head*” e geralmente exerce grande influência sobre o grupo em relação às oportunidades de investimentos. Conforme orientação da instituição, relacionamentos devem agrupar pessoas cujos patrimônios têm a mesma origem ou exercem relações de dependência, sobretudo membros da mesma família ou sócios.

O parâmetro utilizado para agrupar um relacionamento é o número da conta corrente. A decisão por agrupar determinadas contas em um mesmo relacionamento parte do Gerente de Relacionamento destas contas, sendo necessário que todas estejam sendo gerenciadas pelo mesmo. O gerente, então, informa e repassa os números das contas que deseja agrupar à área de Planejamento Estratégico, ressaltando a conta corrente do indivíduo que representará o “*head*”. Este processo é denominado mapeamento de relacionamentos.

Vale destacar que o mapeamento de relacionamentos não se trata de processo do qual os clientes participem ou tenham conhecimento, não sendo impactados de forma alguma. O

propósito do mapeamento de relacionamentos consiste em possibilitar estudos internos e estabelecer CS.

1.3.1.4. Organograma

Os segmentos “*Top*” e “*Private X*” estão debaixo da mesma diretoria, compartilhando estrutura e equipes de suporte. A figura abaixo mostra o organograma da diretoria de Gestão Patrimonial, destacando o número de subordinados em cada área.

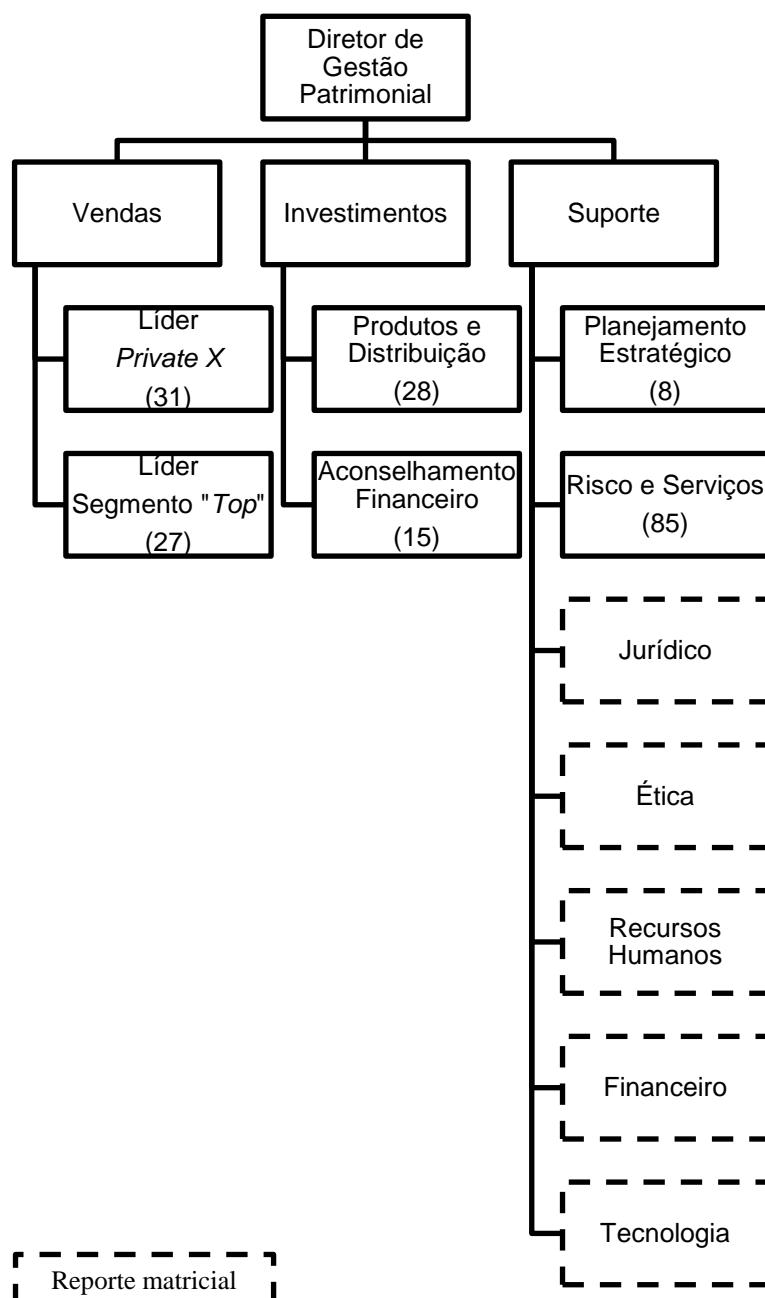


Figura 2 – Organograma da diretoria de Gestão Patrimonial

A área de atuação do segmento “*Top*” consiste em três regiões divididas da seguinte forma: a região “I” corresponde às cidades São Paulo, Campinas e Ribeirão Preto; já a região “II” compreende as cidades Rio de Janeiro, Curitiba e Porto Alegre; por fim, a região “III” concentra as cidades Salvador, Recife, Brasília e Belo Horizonte. A equipe de vendas do segmento “*Top*” define o conjunto composto por Gerentes de Relacionamento, Líderes Regionais e Líder do Segmento.

Tabela 1 – Distribuição de Gerentes de Relacionamento do segmento “*Top*”

Cidade	Número de Gerentes de Relacionamento (segmento “ <i>Top</i> ”)
Belo Horizonte	1
Brasília	1
Campinas	1
Curitiba	1
Porto Alegre	2
Recife	2
Ribeirão Preto	1
Rio de Janeiro	5
Salvador	1
São Paulo	9

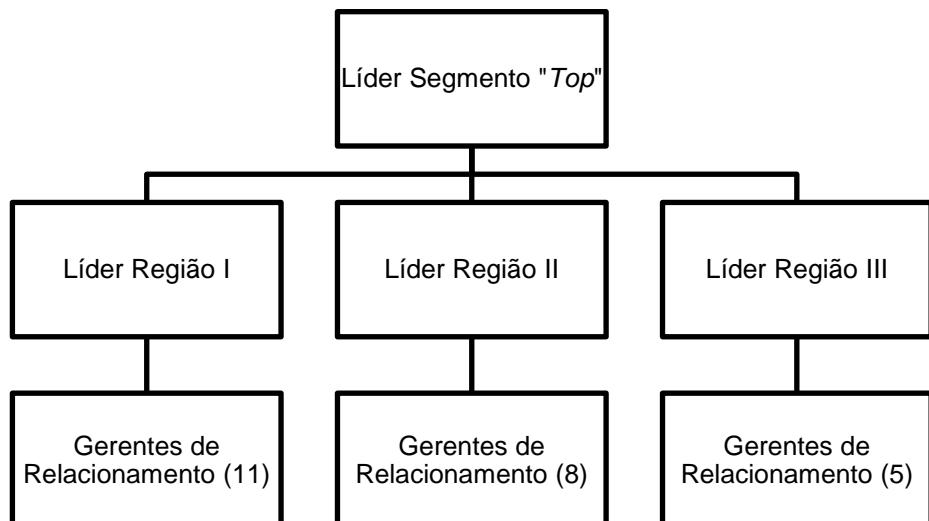


Figura 3 – Estrutura da equipe de vendas do segmento “*Top*”

1.3.1.5. *Foco no cliente*

Como pontuado anteriormente, o segmento “*Top*” é voltado ao atendimento de indivíduos com potencial líquido para investimento superior a R\$ 2 milhões. Entretanto, há dificuldade em definir o potencial de investimento dos clientes, principalmente pelo fato de que a maioria dos clientes prefere não revelar aos Gerentes de Relacionamento os investimentos que possuem em outras instituições financeiras. Além disso, entende-se que o cliente aportará investimentos no banco conforme o relacionamento entre estas partes seja fortalecido por meio da oferta de serviços confiáveis e produtos diversificados, além do atendimento personalizado que deve ser conferido pelo Gerente de Relacionamento. Posto isto, faz-se necessário destacar que não se exige que um novo cliente sendo atendido pela estrutura do segmento “*Top*” invista imediatamente R\$ 2 milhões: o cliente deve ter potencial para trazer recurso superior a R\$ 2 milhões. Assim, alguns critérios são utilizados como evidências em relação ao potencial de investimento definido pelo segmento:

- Pessoas com patrimônio superior a R\$ 5 milhões, incluindo tanto o patrimônio líquido quanto o imobilizado;
- Empresários cujas empresas foram vendidas;
- Herdeiros ou beneficiários de patrimônios superiores a R\$ 5 milhões;
- Pessoas com investimento líquido comprovadamente superior a R\$ 2 milhões.

A proposta de valor desenhada pelo segmento “*Top*” consiste em três pilares: cliente, atendimento e estrutura. As necessidades dos clientes devem ser compreendidas e monitoradas pela equipe de atendimento, que consiste em Gerente de Relacionamento e assistente, utilizando-se a estrutura disponível.

O Gerente de Relacionamento é o principal ponto de contato entre cliente e instituição. Já o assistente, este é responsável por oferecer suporte às atividades do Gerente de Relacionamento, agendando visitas, atendendo a clientes, alimentando os sistemas com informações referentes aos clientes, dentre outras. Vale destacar que os assistentes estão inseridos na área intitulada “Risco e Serviços” no organograma da diretoria de Gestão Patrimonial.

Os Gerentes de Relacionamento ainda dispõem da figura de conselheiros de investimentos, papel desempenhado por funcionários que compõem o setor de aconselhamento financeiro. Os conselheiros de investimentos desempenham duas funções principais: definir uma proposta de alocação de recursos a ser apresentada para potenciais clientes, baseando-se na análise de perfil realizada pelo Gerente de Relacionamento; sugerir oportunidades de investimentos a clientes atuais quando solicitado pelo Gerente de Relacionamento.

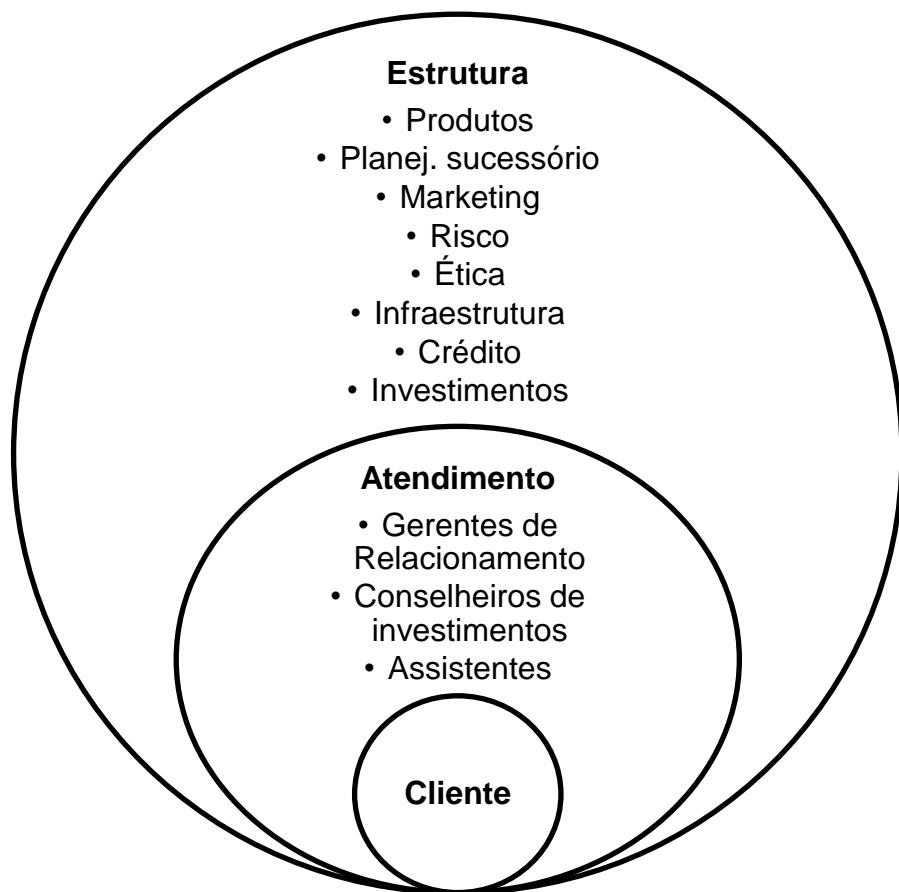


Figura 4 – Proposta de valor do segmento “Top”

1.3.2. O estágio

O presente trabalho foi desenvolvido no contexto do estágio realizado pelo autor do mesmo no Banco “X”. O vínculo de estágio estendeu-se desde janeiro de 2011 a setembro do mesmo ano.

O estágio foi realizado na área de Planejamento Estratégico da estrutura de Gestão Patrimonial, sendo o segmento “Top” inserido nesta estrutura. A área de planejamento estratégico é bastante reduzida, havendo um estagiário, um analista sênior e dois analistas

juniiores. Ainda há três funcionários focados em marketing e uma secretária inseridos na estrutura de Planejamento Estratégico.

Durante o estágio, o autor desenvolvia principalmente atividades relacionadas à estruturação e à disponibilização da informação que permeia a estrutura de Gestão Patrimonial. Assim, elaboravam-se relatórios, muitos dos quais em suporte ao sistema de medição de desempenho. Além disso, há também relatórios que consolidam os resultados de campanhas de aquisição de novos clientes.

A área de planejamento estratégico realiza estudos de balanceamento de carteiras dos Gerentes de Relacionamento, avaliando crescimento, perfil dos clientes e tamanho das carteiras, além de evidenciar adequação ao CS.

O Planejamento Estratégico concentra também atividades como transferência de contas correntes, consolidação da atividade de mapeamento de relacionamentos, desenho de fluxos referentes às campanhas de aquisição de novos clientes, manutenção e adequação da informação compreendida pelos sistemas que suportam as demais atividades da área.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Serviços

Para Kotler (2010), o termo serviço refere-se à relação entre duas partes em que uma oferece à outra um benefício intangível, não implicando necessariamente a posse de um bem. Silvestro et al. (1992) destacam a presença do cliente como característica fundamental de serviços, sendo este o principal ponto para entender a variabilidade do processo. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), entretanto, pontuam que o cliente pode estar ausente desde que esteja presente um bem de sua propriedade, sendo este o foco da prestação do serviço.

Existem dois níveis nas operações de serviços, conforme colocado por Heckert (2001): linha de frente e retaguarda. O contato direto com o cliente, assim, ocorre na linha de frente. Corrêa e Corrêa (2008) destacam que, apesar de haver interação entre o cliente e aspectos do processo produtivo em operações de alto contato, isto não implica dizer que o cliente tem contato com todos os aspectos deste processo. O nível de retaguarda não possui contato direto com o cliente.

Em se tratando do valor proposto pelo serviço, Zarifian (1999) adota duas abordagens: valor em termos de resultados e valor em termos de recursos. Em relação aos resultados, o valor de serviço consiste na “transformação nas condições de atividade do destinatário”, ou seja, a forma como o serviço cria condições propícias ao cliente para realizar determinada atividade. Quanto aos recursos, o valor de serviço concentra-se na disponibilização e utilização eficientes de recursos, visando à transformação abordada anteriormente. Neste ponto, Zarifian (1999) destaca a importância de sistemas de avaliação em serviços, devendo envolver três parâmetros: expectativas, resultados obtidos e a maneira como estes resultados foram obtidos.

2.1.1. Características de serviços

Ao tratar da gestão de serviços, Corrêa e Caon (2006) abordam a questão da estocabilidade do produto envolvido: não é possível estocar serviços, não sendo possível deslocar a capacidade de oferta no tempo. Além disso, revelam que a simultaneidade entre produção e consumo demanda controle do processo à medida que inviabiliza o controle do produto.

Outra característica de serviços refere-se à necessidade de participação do cliente em suas operações. Neste ponto, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) enfatizam a importância das instalações físicas, devendo ser projetadas considerando-se a maneira como o cliente participa da transformação envolvida. Corrêa e Caon (2006) avaliam que a intensidade de interação com o cliente, assim como a extensão do contato, é fundamental ao considerar competências necessárias aos funcionários, atividades a serem delegadas aos clientes e valor oferecido pelo serviço, entre outros aspectos. Neste caso, extensão do contato refere-se à dimensão temporal, enquanto grau de interação refere-se ao conteúdo das informações fornecidas pelo cliente. As atividades que envolvem intenso contato com o cliente são definidas como atividades de linha de frente. Corrêa e Corrêa (2008) afirmam que, em geral, quanto mais intenso for o fluxo de informações fluindo do cliente para o processo, maior grau de personalização da resposta será exigido.

Em relação à intangibilidade, inerente à qualidade de serviço, Corrêa e Caon (2006) afirmam que esta característica dificulta a avaliação de desempenho do serviço ao torná-la menos objetiva. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) ressaltam que esta dificuldade também éposta ao cliente na escolha por um prestador de serviço.

Ainda, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) destacam que o aspecto intangível e a participação do cliente na prestação do serviço resultam em variação, devendo ser equalizada no contato entre funcionário e cliente. As operações envolvidas na prestação de serviços podem variar de acordo com o funcionário ou cliente, sendo que alguns autores utilizam o termo heterogeneidade para definir esta característica.

2.1.2. Serviços profissionais

Silvestro (1999) propõe uma classificação de serviços baseada na relação entre quantidade de clientes por unidade de tempo e variedade de serviços. Nesta lógica, serviços profissionais são aqueles que envolvem pequeno número de clientes, mas oferecem alto grau de customização e contato com o cliente.

Na visão de Corrêa e Caon (2006), serviços profissionais são aqueles prestados de forma customizada, envolvendo atendimento personalizado e pacote de serviços aderente às necessidades de cada cliente. Em geral, atende-se a um limitado número de clientes em serviços profissionais. Neste ponto, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) definem pacote de

serviços como sendo o conjunto de serviços e mercadorias, incluindo instalações, bens facilitadores, informações, serviços explícitos e implícitos. A qualificação técnica dos funcionários é um ponto de destaque para Johnston e Clarck (2008), possibilitando a oferta de soluções customizadas.

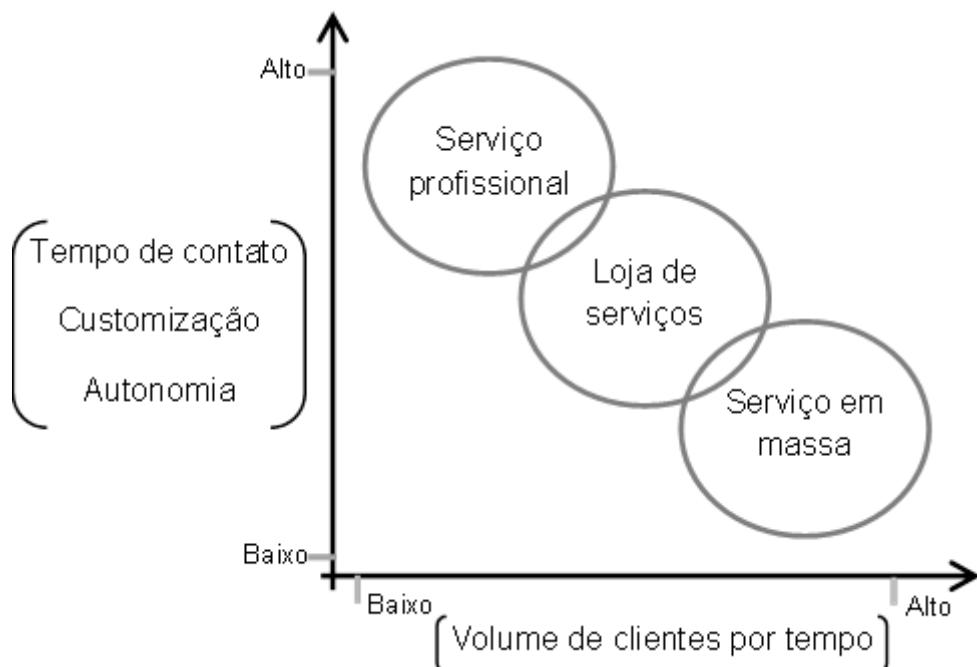


Figura 5 – Diagonal de serviços

Corrêa e Corrêa (2008) destacam que serviços profissionais envolvem a construção de relacionamentos pessoais de longo prazo entre cliente e prestador de serviço. Ainda, pontuam que se observa crescente tendência em concentrar esforços na retenção de clientes, passando a ser visto como ponto mais crítico que a aquisição de novos. Neste cenário, os autores trabalham três diferentes abordagens em relação ao desenvolvimento de relacionamento com o cliente: transacional, retenção de cliente e crescimento do relacionamento.

- Transacional: não há memória do relacionamento nesta abordagem, tratando cada encontro como um evento isolado do histórico do cliente;
- Retenção de cliente: enriquece-se o encontro por meio de informações obtidas em oportunidades anteriores, tornando a oferta de serviço continuamente mais adequada às necessidades do cliente;
- Crescimento do relacionamento: ampliam-se os pontos de contato entre cliente e prestador ao oferecer portfólio mais diversificado de serviços.

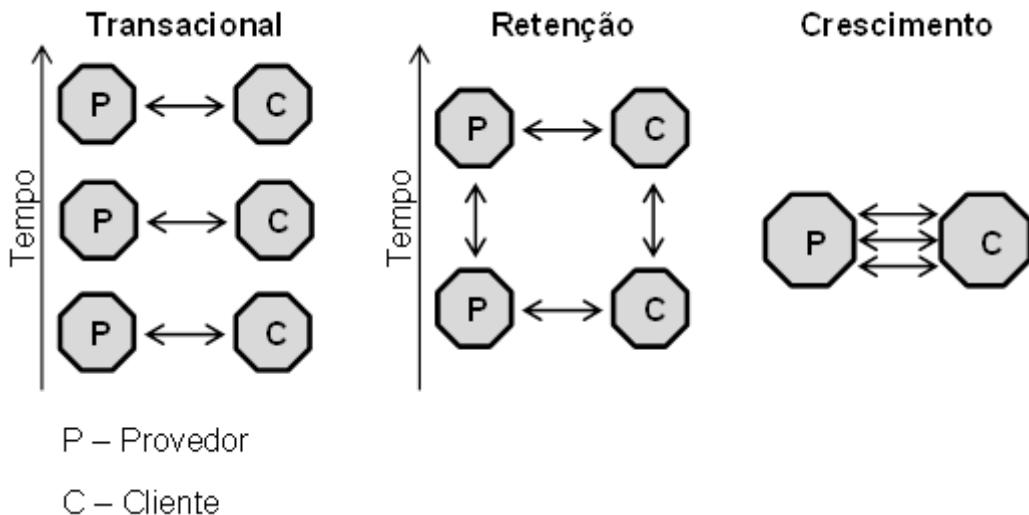


Figura 6 – Relacionamento com o cliente

Em relação à retenção de clientes, Corrêa e Corrêa (2008) destacam cinco pontos que revelam sua importância:

- Geração de fluxo de longo prazo;
- Tendência a comprar mais frequentemente;
- Tendência de aumento do gasto médio por compra;
- Possível disposição a pagar preços mais elevados que novos clientes;
- Custo de aquisição de novo cliente é superior ao custo de manutenção de um cliente.

2.1.3. Qualidade em serviços

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) definem qualidade de serviço como sendo a relação entre a expectativa do cliente anteriormente à prestação do serviço e a percepção do mesmo após a conclusão deste serviço. Para os autores, as expectativas do cliente são formadas em função de suas necessidades, experiências passadas, comunicação externa, preço e comunicação informal em seu círculo social.

Em relação à qualidade, Heckert (2001) destaca que deve ser dada especial atenção à linha de frente, pois se trata do ponto focal do cliente nos momentos da verdade. O momento em que o cliente entra em contato com o prestador de serviço é conhecido como encontro de serviço.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), podem surgir conflitos nas interfaces da tríade composta por cliente, funcionário de linha de frente e organização prestadora de serviço.

Uma gestão da qualidade de serviços formulada de forma correta gera a satisfação do cliente, culminando em sua fidelização. Por fidelização entende-se que o cliente se tornará mais frequente e divulgará positivamente o serviço em seu círculo social. Dentre os aspectos de desempenho considerados pelos clientes, destacam-se consistência (relação entre especificação e entrega do serviço), competência (capacitação técnica dos funcionários), atendimento (atenção oferecida pelos funcionários) e segurança (Corrêa e Caon, 2006). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) afirmam que a avaliação da qualidade em serviços ocorre no decorrer do processo de prestação deste.

Se a satisfação do funcionário impacta na forma como este reconhece e valoriza as necessidades do cliente, pode-se afirmar que também causa impactos na qualidade do serviço. Dentre as maneiras de manter o funcionário motivado, Corrêa e Caon (2006) citam a utilização de “sistemas de avaliação de desempenho, reconhecimento e recompensa que de fato são justos, relevantes e adequados do ponto de vista de ganhos, comparados ao mercado”. Ainda segundo os autores, deve-se considerar que sistemas de avaliação de desempenho induzem o funcionário a focar-se nos parâmetros que são monitorados.

Quanto à garantia de desempenho do serviço, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) destacam que esta deve ser: incondicional, considerando-se o objetivo de satisfazer a todos os clientes; facilmente entendida e comunicada; significativa, provendo valor esperado pelo cliente; facilmente solicitada; e facilmente obtida.

2.1.4. Modelo de lacunas

Partindo-se do conceito que serviços estão atrelados a desempenhos, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988) destacam a dificuldade em definir especificações de qualidade para prestação de serviços. Por outro lado, a oferta de serviços de alta qualidade traz melhores resultados em termos de redução de custos, participação de mercado e incremento de receita. Neste contexto, os autores propõem um modelo que identifica potenciais lacunas que podem interferir na percepção do cliente após a prestação do serviço frente às suas expectativas. São identificadas quatro lacunas associadas aos processos internos à empresa. Há uma quinta

lacuna, esta associada à percepção do cliente, podendo ser impactada pelas quatro lacunas anteriores.

- Lacuna 1: diferença entre expectativas dos clientes e interpretação da administração da empresa a respeito destas expectativas;
- Lacuna 2: diferença entre interpretação da administração da empresa a respeito das expectativas dos clientes e especificações de qualidade;
- Lacuna 3: diferença entre as especificações de qualidade e o serviço prestado pela linha de frente;
- Lacuna 4: diferença entre o serviço prestado pelo linha de frente e a comunicação da empresa com os clientes;
- Lacuna 5: diferença entre expectativas dos clientes e percepção após prestação do serviço.

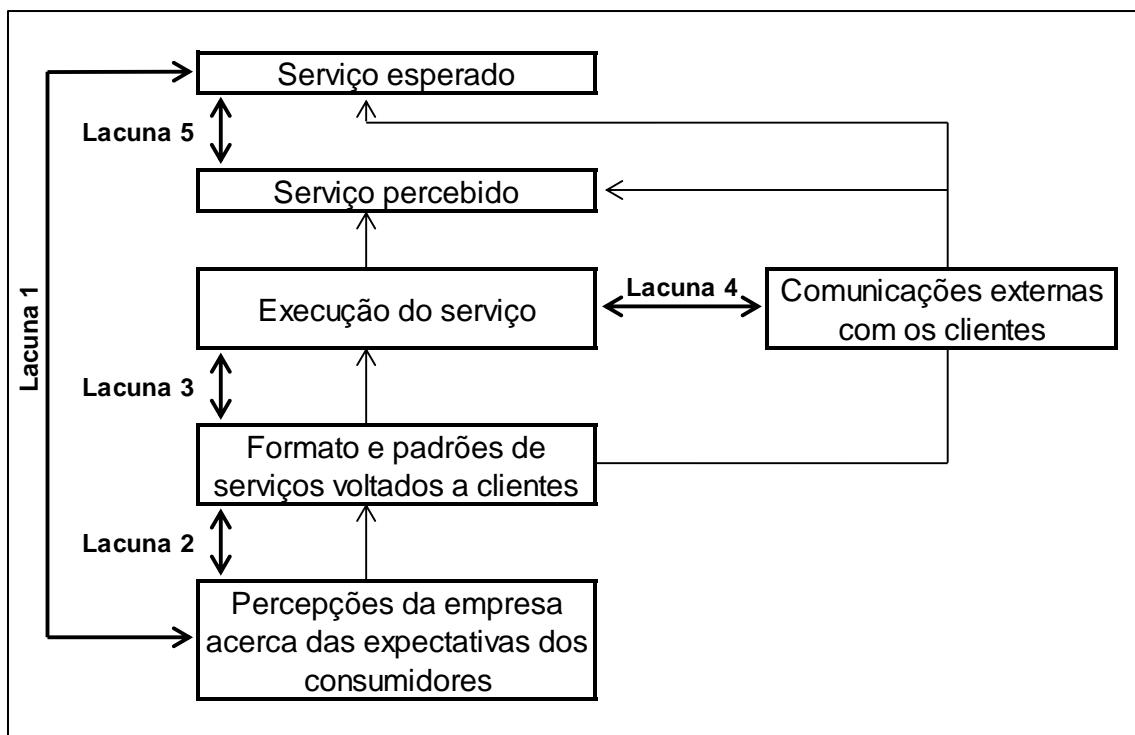


Figura 7 – Modelo de lacunas

2.1.4.1. A lacuna 2

Em relação à lacuna 2, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988) acreditam que a dimensão desta lacuna seja uma função de quatro fatores: comprometimento gerencial com a qualidade do serviço, definição de metas, padronização de atividades e percepção de viabilidade.

O comprometimento gerencial afeta o alinhamento entre percepção da administração a respeito das expectativas dos clientes e especificações de qualidade à medida que o acompanhamento restringe-se a métricas financeiras de curto prazo, mais fáceis de serem medidas e monitoradas.

Em relação à definição de metas, os autores destacam que várias empresas reconhecidas por ofertarem serviços de alta qualidade mantêm procedimentos formais para definição de metas atreladas à qualidade do serviço. O estabelecimento de metas é um importante canal para comunicar à linha de frente o valor que a gerência deseja ofertar aos clientes.

Quanto à padronização de atividades, os autores defendem que à medida que as atividades envolvidas na prestação do serviço tornam-se mais padronizáveis, reduz-se a dimensão da lacuna 2, visto que as especificações de qualidade tornam-se mais passíveis de serem monitoradas.

Por fim, os autores afirmam ser importante que os gerentes percebam as expectativas dos clientes como objetivos viáveis para garantir o alinhamento entre as percepções da administração e as especificações de qualidade.

2.2. Desempenho

Como forma de reação às escolas da Administração Científica e Burocrática, Stoffel (1997) afirma que a escola das Relações Humanas evidenciou, dentre outras coisas, que a produtividade depende em certo nível da capacidade social, que a remuneração financeira não é a única variável a influenciar a motivação e que deve haver comunicação entre todos os níveis.

Stoffel (1997) destaca um processo no qual o departamento de recursos humanos das organizações ampliou o escopo de suas atividades, motivado por teorias humanistas. Neste ponto, tais departamentos passaram a concentrar atividades tais como seleção, recrutamento,

treinamento, definição de cargos e salários, medição e avaliação de desempenho. Em sequência, foi observada uma tendência a atribuir a administração dos recursos humanos aos respectivos gerentes. Para o autor, a medição do desempenho seria a forma de integrar gerência do trabalho e gerência de pessoas. Ainda, o autor define desempenho como resultado de uma ação.

2.2.1. Medição de desempenho

Neely, Gregory e Platts (1995 apud Maia; Oliveira; Martins, 2008, p.133), definem o processo de medição de desempenho como quantificação da eficiência e eficácia de uma ação que desencadeia o desempenho. Corrêa e Corrêa (2008) esclarecem o conceito de eficácia e eficiência:

- Eficácia refere-se à extensão com que as necessidades de clientes e demais *stakeholders* são atingidas;
- Eficiência trata da adequação de utilização dos recursos disponíveis.

Johnston e Clark (2008) afirmam que a medição de desempenho é uma forma bastante eficaz de influenciar funcionários e induzir melhorias operacionais. Os autores destacam quatro principais razões para se implantar um sistema de medição de desempenho:

- Comunicação: formalizar indicadores de desempenho é uma forma eficiente de esclarecer quais parâmetros são importantes para a organização, assim como difundir a estratégia e esclarecer quais são os comportamentos esperados de cada funcionário;
- Motivação: estabelecendo metas a serem monitoradas, induz-se determinado comportamento ao funcionário;
- Controle: estabelecer prazos e parâmetros a serem monitorados é uma forma de manter o processo em controle;
- Melhoria: atrelando medição de desempenho à remuneração, garante-se empenho em superação de metas e obtenção de melhores resultados.

Para ilustrar a importância em relação à medição de desempenho, Johnston e Clark (2008) citam a existência de conflitos entre o comportamento que se deseja motivar e aquele observado por meio da medição de desempenho. Assim, atentar-se para a questão quando se trata das atividades de linha de frente em um serviço é particularmente importante pelos seguintes motivos:

- Os funcionários de linha de frente são os responsáveis pela entrega do serviço aos clientes;
- A atenção e a disponibilidade do funcionário de linha de frente é um elemento importante ao se construir a experiência do serviço para o cliente;
- Os conhecimentos do funcionário são particularmente importantes na entrega de valor para o cliente quando se trata de um serviço profissional.

Quando há compromisso gerencial em eliminar fatores de pressão do ambiente de trabalho, o funcionário é impactado em termos de motivação, compreensão clara de sua participação, construção de relacionamento próximo com clientes e postura direcionada à redução de riscos. Johnston e Clark (2008) ainda citam algumas formas de gerir e motivar os funcionários, dentre as quais se destacam o envolvimento de funcionários na melhoria do desempenho e estabelecimento de comunicação eficaz entre funcionário e gerente.

Assim como a medição do desempenho traz benefícios, a estruturação de um processo de suporte formalizado é igualmente importante. Gianesi e Corrêa (1994 apud Junqueira, 2006, p. 38), destacam que a escolha de indicadores e a definição de metas devem estar alinhadas à estratégia do negócio, sendo esta uma estratégia focada para que se evitem conflitos.

Junqueira (2006) orienta que a missão estratégica da empresa seja traduzida em objetivos de desempenho, sendo estes mensuráveis. Além disso, o desempenho deve ser avaliado e revisado regularmente.

2.2.2. Medidas de desempenho

Para Corrêa e Côrrea (2008), medidas de desempenho são métricas utilizadas para evidenciar eficácia e eficiência em uma operação. Os autores ainda afirmam que um sistema de medição de desempenho consiste em um conjunto coerente de medidas de desempenho.

De acordo com Bandeira (2007), as medidas de desempenho tradicionais geralmente não refletem a estratégia organizacional de forma clara. Para o autor, a medição do desempenho tem por objetivo quantificar eficiência, eficácia e custo do processo. Quando se mantém proximidade entre estratégia competitiva e fatores críticos de sucesso (FCS), a medição de desempenho ganha em efetividade.

Corrêa e Corrêa (2008) ainda afirmam ser importante que a escolha de métricas utilizadas em medição de desempenho mantenham alinhamento com a estratégia da operação em questão. Johnston e Clark (2008) propõem quatro grupos de medidas focadas em operações de serviços, conforme tabela abaixo.

Tabela 2 – Métricas para medição de desempenho

Grupo	Exemplo
Financeiras	Custo total Custo por cliente; Receita total; Lucro operacional.
Operacionais	Disponibilidade de equipamento; Tempo de espera; Número de clientes por tipo; Número de defeitos.
Desenvolvimento	Número de sugestões; Satisfação dos funcionários; Número de melhorias.
Externas	Participação de mercado; Satisfação do cliente; Taxa de retenção; Número de reclamações.

Fonte: Johnston e Clark (2008)

Rockart (1979 apud Pandolfi, 2005, p. 21) avaliou os sistemas de indicadores em função da fonte de informações, ressaltando quatro diferentes abordagens:

- Subproduto: utiliza-se de bases de informações já existentes e compartilhadas por diferentes sistemas na empresa;
- Abordagem nula: utilizam-se meios informais e coleta de informações subjetivas por meio da comunicação oral, visto que as informações de que os gestores necessitam estão em constante mudança;
- Indicadores chave: seleção de um conjunto restrito de indicadores que devem evidenciar o sucesso das operações da empresa, sendo produzidos relatórios que demonstrem os indicadores com desempenho aquém da expectativa para avaliação dos gestores;
- Estudo total: consiste em verificar as informações de que os gestores necessitam e, então, desenvolver bancos de dados que suportem o monitoramento dos indicadores referentes a tais informações.

2.2.2.1. Atributos

Em relação aos atributos que devem ser verificados ao se definir um indicador de desempenho, Stoffel (1997) atenta para os seguintes pontos: os indicadores devem ser passíveis de medição, definidos de forma exata, compatíveis com as atividades do funcionário em questão e promover alinhamento aos objetivos da organização. Ao estabelecer níveis para os indicadores, estes devem ser compatíveis com as competências do funcionário e representar resultados esperados.

Visitando os trabalhos de vários outros autores, Neely et al. (1997) elencaram 22 recomendações a respeito de indicadores de desempenho. Assim, os indicadores devem ser:

- Derivados da estratégia;
- Facilmente compreendidos;
- Passíveis de realização de *feedback* em tempo e preciso;
- Baseados em variáveis que possam ser influenciadas ou controladas por aquele a quem a medida de desempenho é atribuída;
- Alinhados ao processo de negócio, envolvendo cliente e fornecedores em sua definição;
- Atrelados a metas específicas;

- Relevantes;
- Inseridos em um ciclo de gestão;
- Definidos de maneira clara;
- Visualizáveis;
- Definidos como forma de encorajar melhorias;
- Consistentes, tendo significado não alterado ao longo do tempo;
- Passíveis de *feedback* rápido;
- Espelhados em um objetivo explícito;
- Suportados por fórmulas definidas ou base de dados;
- Preferencialmente atrelados a valores relativos ao invés de números absolutos;
- Suportados por informações obtidas automaticamente;
- Reportados em formatos simples e consistentes;
- Definidos com base em tendências ao invés de cenários estáticos;
- Utilizados como forma de prover informação;
- Exatos em relação à variável medidas;
- Objetivos, não refletindo opiniões.

Em relação aos indicadores, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) afirmam que estes devem refletir pontos importantes das atividades da organização, estar alinhados à estratégia, ser administráveis e motivar os envolvidos a alcançar as metas postas.

2.2.3. Formas de avaliar o desempenho

Existem algumas formas diferentes de se avaliar o desempenho de funcionários. Pontes (1999) destaca algumas destas formas, classificando-as em tradicionais e não tradicionais. Dentre as formas tradicionais, citam-se comparação binária, escolha forçada, escala gráfica, incidentes críticos e pesquisa de campo. Por outro lado, a avaliação por objetivos é tida como não tradicional.

2.2.3.1. Comparação binária

O método da comparação binária consiste em restringir um grupo de funcionários, avaliando-os dois a dois, ou seja, o desempenho de cada funcionário será comparado ao desempenho de cada um dos demais integrantes do grupo. A comparação limita-se a definir se o desempenho de um foi melhor ou pior que o desempenho do outro, não dimensionando a diferença. Pontes (1999) observa que este método avalia desempenho passado, sem motivar melhorias.

2.2.3.2. Escolha forçada

A escolha forçada consiste em determinar uma escala de desempenho e a proporção do quadro de funcionários que deverá ser alocada em cada faixa desta escala. O método, conforme destacado por Pontes (1999), convive com uma postura que aceita desempenhos abaixo da expectativa.

2.2.3.3. Escala gráfica

Neste ponto, Pontes (1999) propõe um modelo em que são elencados parâmetros importantes para a organização, através dos quais os funcionários serão avaliados. Alguns possíveis parâmetros são assiduidade, iniciativa, organização e comunicação. Para cada parâmetro, define-se uma escala de avaliação, sendo que cada funcionário será posicionado na escala de cada parâmetro. Este método mantém certo teor subjetivo, apesar de facilitar a visualização dos resultados.

2.2.3.4. Incidentes críticos

Incidentes críticos consistem em experiências negativas ou positivas pelas quais os clientes passam. Assim, neste método, Pontes (1999) propõe que a avaliação do desempenho dos funcionários seja baseada na ocorrência de incidentes críticos, tanto positivos, quanto negativos. A estrutura deste método exige monitoramento permanente para que os incidentes sejam observados.

2.2.3.5. *Pesquisa de campo*

Pontes (1999) afirma que o método referente à pesquisa de campo consiste em um trabalho conjunto entre técnicos de recursos humanos e supervisores dos funcionários a serem avaliados. Para tanto, os supervisores avaliam os funcionários de acordo com critérios destacados como sendo pontos importantes para a função do funcionário. Além disso, este método prevê a definição de um plano de ação e *feedback*.

2.2.3.6. *Avaliação por objetivos*

Objetivos são, conforme pontuado por Pontes (1999), cenários que funcionários ou organizações buscam alcançar em determinado período. Assim, este método consiste em definir objetivos a serem alcançados por cada funcionário, devendo haver monitoramento periódico para comparação entre resultado observado e padrões de referência inicialmente definido. O autor ainda destaca o risco de avaliar apenas consequências de comportamentos ao invés de suas causas.

A avaliação do desempenho por objetivos está atrelada à definição de resultados esperados. A expectativa de resultado é definida como o objetivo de uma determinada atividade. Ao tratar de uma corrente que considera o estabelecimento de resultados esperados como uma forma de controlar estímulos, os autores destacam a importância da aceitação, visto que o desempenho não é controlado se a pessoa a quem um resultado é atribuído não o aceita. Stoffel (1997) ressalta este processo sob a visão de comprometimento com o sucesso da organização. Ainda, como forma de reduzir a subjetividade inerente a alguns métodos de avaliação de desempenho, o autor destaca a necessidade de se definir indicadores, elementos que estabelecem padrões esperados, além de conferir eficiência ao processo de monitoramento e avaliação do desempenho.

2.2.4. Modelos de referência

2.2.4.1. Gestão de desempenho – Johnston e Clark

Johnston e Clark (2008) propõem um modelo de gestão de desempenho baseado em três pilares: definição de indicadores, reporte de desempenho e gerenciamento de desempenho.

Em relação à escolha dos indicadores, Johnston e Clark (2008) discutem a utilização de um conjunto limitado de indicadores: tradicionalmente, utilizam-se indicadores financeiros, apesar de este tipo de indicador evidenciar uma consequência ao invés de sua causa. Assim, os autores recomendam a utilização de indicadores de resultado e indicadores determinantes. Neste ponto, destacam a contribuição do método *balanced scorecard*.

Johnston e Clark (2008) ainda exploram o reporte do monitoramento dos indicadores de desempenho, propondo um modelo bastante interessante. Neste modelo, cada indicador deve ser representado em um formulário diferente, sendo cada formulário composto de quatro quadrantes: o primeiro retrata a evolução histórica mensal do indicador; já o segundo, este detalha o resultado do mês corrente, analisando a categoria do indicador em um nível superior de especificação; o terceiro quadrante traça um plano de ação para que a meta previamente definida seja alcançada; o quarto, por fim, avalia a eficácia de ações propostas em formulários anteriores.

Quanto ao gerenciamento de desempenho, esta fase consiste em avaliar a correlação entre os diferentes indicadores sugeridos, além de garantir que a estratégia organizacional seja refletida pelo conjunto de indicadores. Neste ponto, os autores destacam o trabalho desenvolvido por Kaplan e Norton: os mapas estratégicos são uma alternativa eficiente para alinhar medição e estratégia, uma vez que evidenciam para os funcionários sua contribuição para alcançar os objetivos globais da organização. Quanto à definição de níveis esperados para cada indicador, os autores destacam três alternativas: *benchmarking* interno, baseado no histórico do processo medido ou processo semelhante; *benchmarking* externo, considerando níveis praticados pela concorrência ou níveis de excelência; nível absoluto, aplicado a processos em que se espera a ausência absoluta de erros/defeitos. Os autores definem *benchmarking* como busca por melhores práticas, sejam estas externas ou provenientes de outros processos internos.

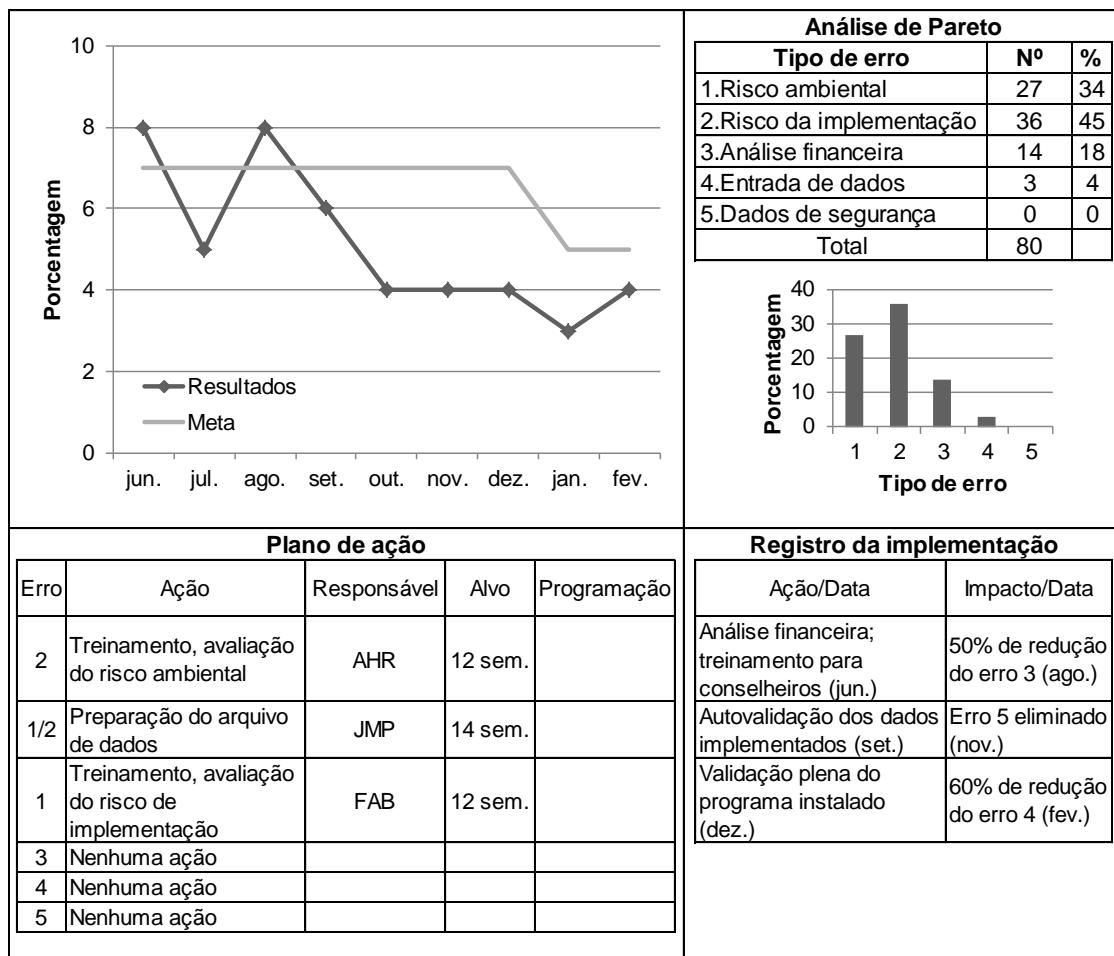


Figura 8 – Modelo de reporte de desempenho (Johnston e Clark)

2.2.4.2. Administração do desempenho – Stoffel

Para Stoffel (1997), a administração do desempenho trata-se de uma metodologia voltada a gerentes, cujo objetivo é facilitar o atingimento de metas organizacionais e o desenvolvimento dos recursos humanos. Neste processo, gerentes e colaboradores devem definir um plano de trabalho em conjunto, sendo este ajustado conforme necessidade observada com a evolução do ambiente. Trata-se de uma metodologia sistematizada, envolvendo o planejamento, acompanhamento, melhoria e avaliação do desempenho.

No planejamento do desempenho proposto por Stoffel (1997), devem ser estabelecidos indicadores e metas, atentando-se para os atributos próprios destes. Os indicadores podem se tratar de prazos, quantidades ou custos.

Ainda dentro da fase de planejamento, Stoffel (1997) aborda instrumentos de controle, sendo estes formas de registro dos resultados apresentados; entretanto, não se trata de responsabilidades e padrões de comunicação neste ponto. Quanto ao provimento de recursos, o autor ressalta a importância de os gerentes proporcionarem um ambiente propício ao atingimento das metas, destacando possíveis obstáculos: falta de orientação, condições insalubres de trabalho, falta de estímulo e falta de qualificação. Vale observar que o autor não aborda obstáculos referentes à definição de metas que não refletem a situação econômica do ambiente no qual a organização está inserida.

Na fase de acompanhamento do desempenho, Stoffel (1997) propõe que o gerente, juntamente com o funcionário, revise indicadores e metas, promova ajustes em função de situações não previstas inicialmente e avalie os resultados já alcançados. A importância do *feedback* concentra-se justamente nesta avaliação e ajuste, devendo este ser específico, mensurável e abordar fatos comprováveis. Observado desempenho aquém das expectativas durante o acompanhamento, o gerente deve avaliar as causas juntamente com o funcionário e propor um plano de ação para reverter o quadro, sendo esta a fase de melhoria.

Já a avaliação do desempenho, esta deve ser feita a cada fechamento de ciclo, comparando-se os resultados efetivos ao desempenho esperado, sendo igualmente importante posicionar o desempenho individual no contexto da equipe.

A implantação da administração do desempenho proposto por Stoffel (1997) deve, sempre que possível, envolver todos os agentes interessados em um ambiente participativo, além de estar alinhada à estratégia da organização e cultura organizacional.



Figura 9 – Fluxo proposto para administração do desempenho (Stoffel)

2.2.4.3. Sistema de medição de desempenho integrado e dinâmico

Ghalayini, Noble e Crowe (1997 apud Martins, 1998, p.93) propõem um modelo de ciclo fechado através de ferramentas de *feedback*. O sistema apoia-se em três áreas funcionais: gerência, times de melhoria e chão de fábrica. Para medição e melhoramento dos resultados, algumas ferramentas de qualidade são utilizadas neste método.

A comunicação entre as três áreas funcionais ocorre por meio da transmissão de objetivos, FCS's e padrões, além de procedimentos de *feedback* e relatórios de desempenho.

Martins (1998) destaca que o caráter dinâmico consiste na atualização dos padrões de desempenho após realização de projetos de melhoria, fluindo dos times de melhoria para o chão de fábrica. O autor ainda aponta que o método não aborda a integração horizontal.

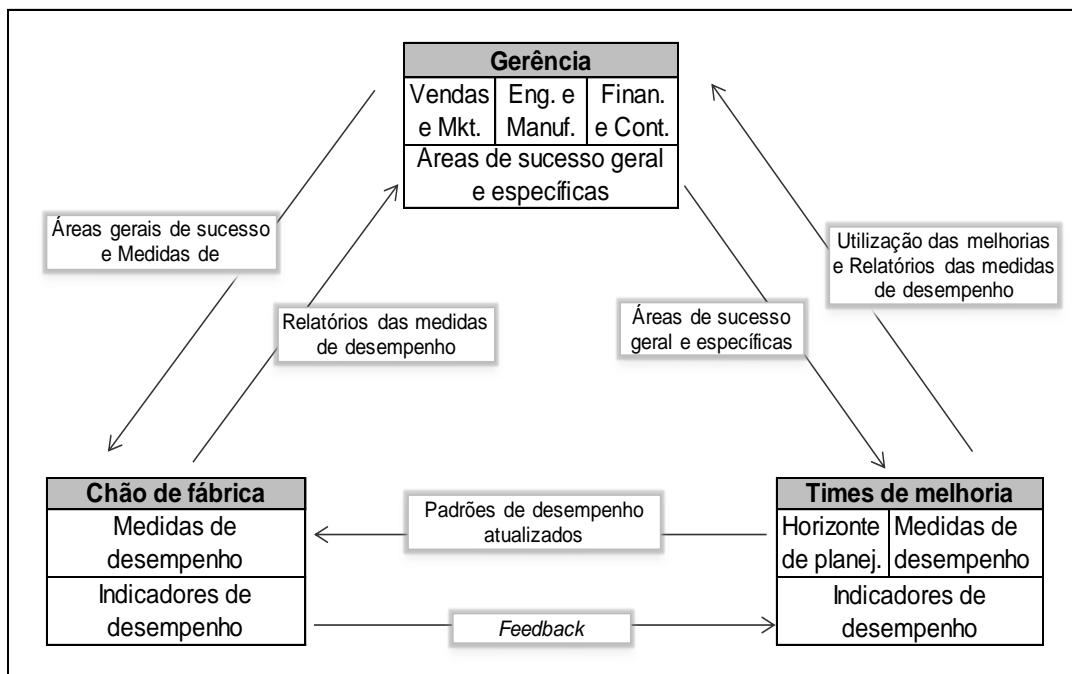


Figura 10 – Sistema de medição de desempenho integrado e dinâmico

2.2.4.4. Sistema de medição de desempenho integrado

O processo proposto por Bititci, Carrie e McDevitt (1997 apud Martins 1998, p. 91), consiste em um ciclo interativo e hierárquico, onde a visão é sequencialmente desdobrada até serem obtidas medidas de desempenho. A hierarquia, neste caso, consiste em nível corporativo, nível da unidade de negócio, nível dos processos de negócio e nível das atividades.

Martins (1998) observa que o modelo consiste em um ciclo fechado, baseado em desdobramento e *feedback*. Entretanto, o autor ressalta não haver indícios de que o modelo promova a integração horizontal.

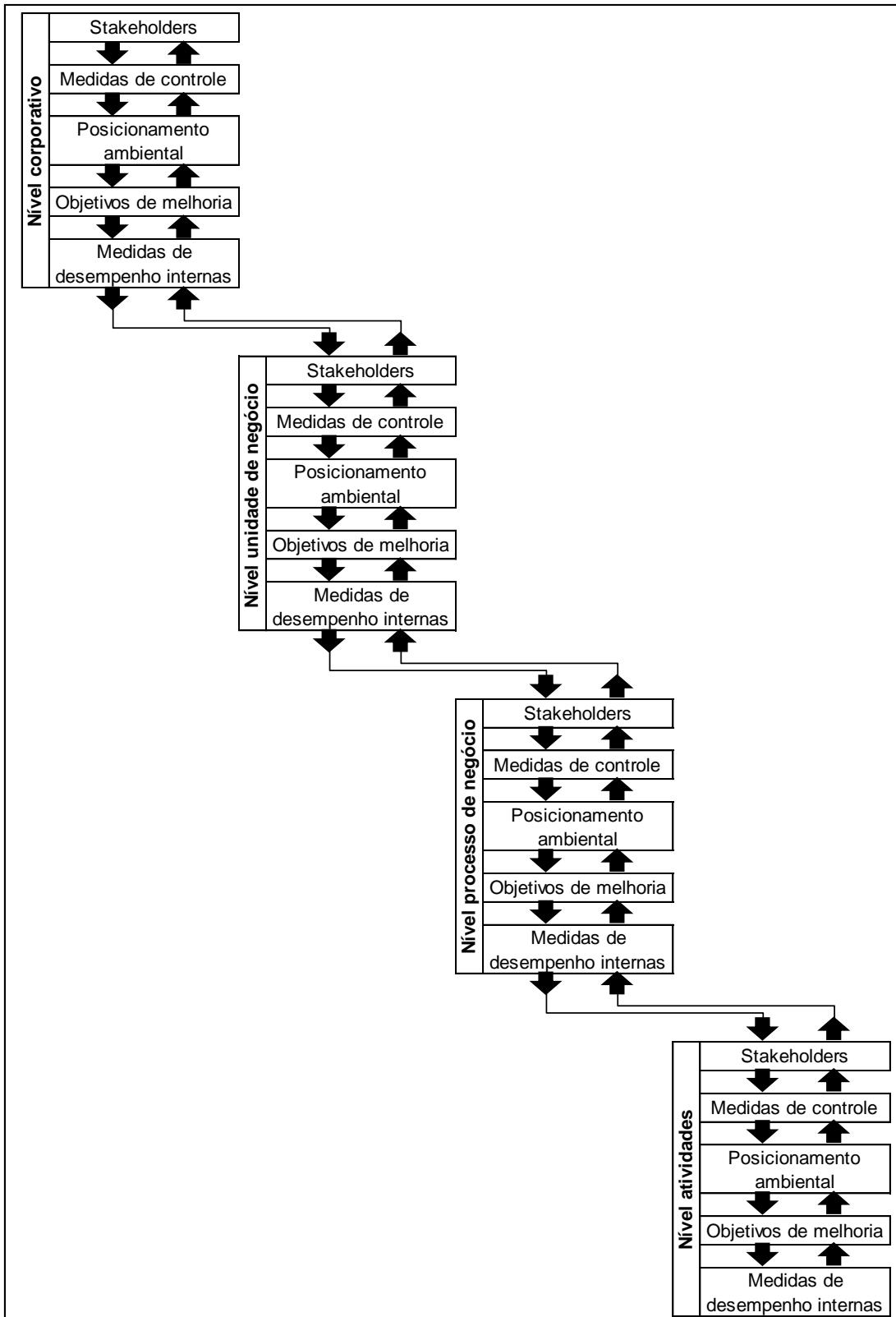


Figura 11 – Sistema de medição de desempenho integrado

2.2.4.5. *Remuneração estratégica – Wood e Picarelli*

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) propõem um sistema de remuneração estratégica compatível com as transformações de gestão de pessoas apresentadas pelas empresas, servindo como fator de aperfeiçoamento e aumento de competitividade. Neste contexto, a remuneração estratégica deve refletir a estratégia e estilo gerencial da empresa, além de remunerar os funcionários de acordo com sua contribuição. A remuneração estratégica é composta por oito formas de remuneração básica, dentre elas a variável, sendo esta vinculada a metas de desempenho. Alguns FCS's podem ser elencados para este modelo:

- Manter o sistema de remuneração alinhado à estratégia de empresa;
- Propor metas desafiadoras, mas que sejam passíveis de serem realizadas;
- Manter certa flexibilidade para o caso de mudanças na estratégia;
- Ter prazos claros e previamente definidos;
- Ser baseado em metas que não demandem esforço incompatível com as necessidades do negócio para serem controladas.

A remuneração variável é tida como uma das opções que mais adequadamente vincula recompensa ao resultado esperado. Dentre os propósitos deste tipo de remuneração estão: motivação dos funcionários, partilha dos resultados da empresa, substituição de um componente fixo de custo por um componente variável e comprometimento das diversas áreas para com o sucesso da organização.

O modelo de remuneração variável definido por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) inclui objetivos, indicadores utilizados para monitoramento e especificação da forma de recompensa. Entende-se, entretanto, que alguns outros elementos deveriam ser contemplados, tais como responsabilidades e plano de comunicação. Os autores recomendam que o modelo de remuneração variável especifique os funcionários a quem o modelo se aplica, pesos atribuídos aos indicadores e que as decisões sejam negociadas.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) ainda propõem um processo para desenvolver um sistema de remuneração variável estruturado. O ponto inicial deste processo é a definição do estilo de remuneração estratégica adotado pela empresa. Em seguida, devem ser especificados os fatores determinantes da remuneração variável, ou seja, parâmetros que se pretende melhorar

com a adoção da remuneração variável a fim de que os objetivos da organização sejam atingidos. Definidos os fatores determinantes, devem ser escolhidos os indicadores de desempenho, assim como as formas de recompensa aplicável àqueles que apresentarem desempenho esperado.

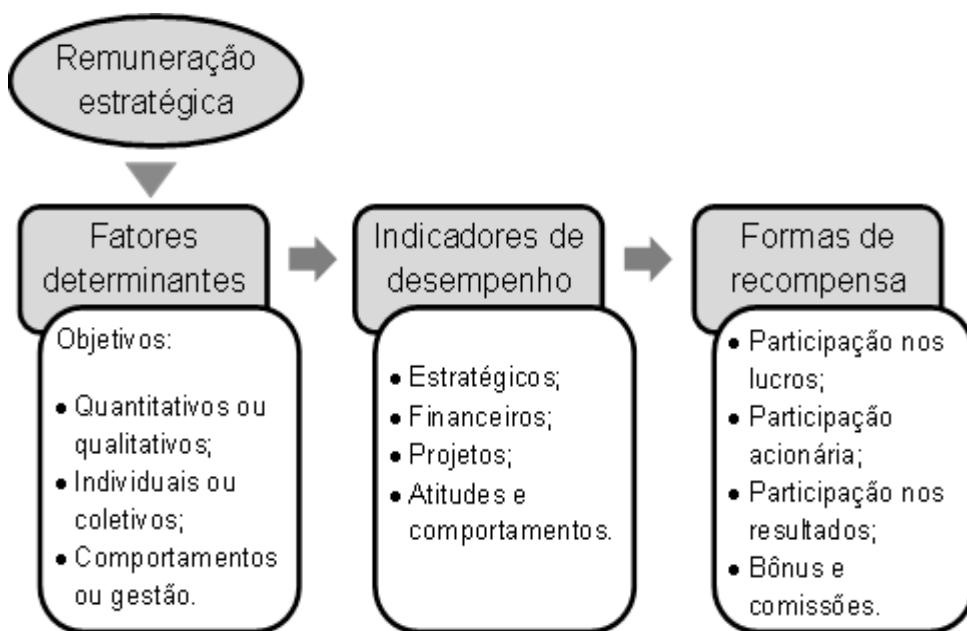


Figura 12 – Estruturação de um sistema de remuneração variável

Em relação aos sistemas de medição de desempenho, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) destacam que os indicadores devem ser utilizados como forma de evidenciar o sucesso do trabalho e manter os objetivos alinhados dentro de uma mesma organização. Desta forma, o sistema de medição deve ser mantido alinhado à cultura e à estratégia, flexível e simples de ser operado. Os autores recomendam que as medidas de desempenho sejam alteradas quando o sistema atual não estiver refletindo os objetivos estratégicos ou houver oportunidade de envolver outras áreas e funcionários que participam do processo. Propõe-se, ainda, um modelo para criação de um sistema de medição de desempenho em nove etapas, sendo elas:

- Clientes da medição: deve-se considerar quem são os responsáveis pelos resultados que serão medidos, assim como aqueles que analisarão os mesmos;
- Sistema a ser medido: é preciso ter claro o universo de atividades cujos resultados deverão ser refletidos nos indicadores;

- Objetivos e usos da medição: a importância desta etapa concentra-se na análise do comportamento que se deseja estimular com a adoção de remuneração variável atrelada aos indicadores de desempenho;
- Análise ambiental: devem ser levantados pontos de melhoria do desempenho, restrições a que se está sujeito, assim como os processos críticos envolvidos;
- Sistemas de medição correntes: como forma de tornar a atividade mais eficiente, devem ser avaliados os sistemas de medição existentes na empresa, observando pontos de melhoria, assim como os pontos que podem ser mantidos no novo sistema;
- Parâmetros e indicadores: nesta etapa, são definidos os parâmetros gerais de atividade que serão monitorados, além dos indicadores que serão utilizados, estando estes últimos a um nível de especificação superior em relação aos parâmetros;
- Projeto preliminar: aqui é esclarecido o período em que o sistema é aplicável, formato dos relatórios e sua periodicidade, métodos de cálculo e responsáveis pela medição;
- Validação: o sistema deve ser apresentado aos usuários para validação, fazendo-se as correções necessárias;
- Implantação: após a implantação do sistema, o mesmo deve ter seu desempenho monitorado para que seja continuamente melhorado.

Ao definir o valor atribuído a cada indicador, os autores indicam que é necessário analisar a evolução histórica do indicador, levantar limitações do indicador e promover *benchmarking* para posicionar a empresa frente aos concorrentes.

Um ponto crítico destacado pelos autores trata da necessidade de participação dos diversos envolvidos no processo de definição de um sistema de remuneração estratégica. Desta forma, facilita-se a convergência de esforços e alinhamento entre indicadores e objetivos estratégicos.



Figura 13 – Estrutura convergente para indicadores

2.2.4.6. *Balanced Scorecard*

De acordo com Torres Jr. (2007), Robert Kaplan e David Norton criaram, no início da década de 1990, o *balanced scorecard* para avaliar o desempenho de uma organização.

Mais do que gerar resultados financeiros positivos, Olve, Roy e Wetter (2001) destacam que os administradores devem desenvolver capacidade que garanta a continuidade e crescimento do negócio no futuro. Neste ponto, os autores destacam a contribuição do *balanced scorecard*, método que se propõe a auxiliar na seleção de um conjunto equilibrado de fatores financeiros e não financeiros. O método não se restringe a registrar resultados obtidos, devendo indicar os resultados futuros esperados, definindo o foco dos esforços na organização.

Olve, Roy e Wetter (2001) destacam a importância em combinar indicadores de resultados e condutores de desempenho. Os indicadores de resultados geralmente estão atrelados a *outputs*, evidenciando planejamento de operações ou utilização de recursos bem sucedida. Por outro lado, os condutores de desempenho referem-se a fatores que influenciarão resultados futuros, estando atrelados a *inputs*.

O método *balanced scorecard* propõe a adoção de quatro perspectivas com o objetivo de alinhar as operações de curto prazo e a estratégia de longo prazo. As quatro perspectivas são: financeira, processo interno, cliente, e aprendizagem e conhecimento. Para cada perspectiva devem ser definidos objetivos estratégicos, medidas, metas e planos de ação.

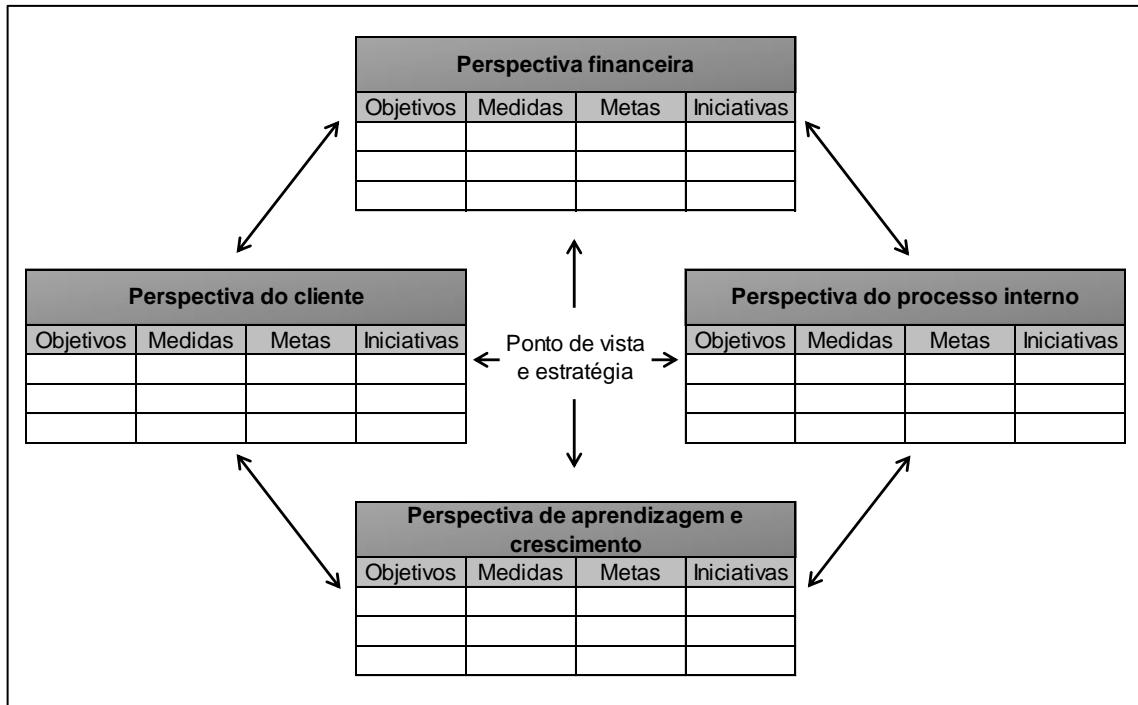


Figura 14 – Estrutura do *balanced scorecard*

A perspectiva financeira deve refletir as expectativas de acionistas ou proprietários a respeito da lucratividade, podendo incluir, conforme observado por Martins (1998), itens como receita operacional, retorno sobre investimento e valor econômico agregado. Já a perspectiva de clientes deve estar focada em entender o conceito de valor para o cliente, assim como o processo de decisão do mesmo (esta perspectiva pode incluir itens como satisfação de clientes, aquisição de novos clientes e rentabilidade por cliente). Quanto à perspectiva de processo interno, devem ser avaliados quais são os processos fundamentais na criação e transmissão de valor para o cliente, assim como aqueles processos que garantem a satisfação do acionista ou proprietário. A perspectiva de aprendizagem e conhecimento trata de desenvolver competências necessárias para assegurar as expectativas futuras, além de satisfazer as necessidades atuais dos clientes.

A lógica das quatro perspectivas é elucidada por Olve, Roy e Wetter (2001) da seguinte forma: a lucratividade depende da satisfação dos clientes; por outro lado, a satisfação dos clientes depende de processos bem estruturados para que seja possível oferecer bons serviços, além do desenvolvimento dos funcionários.

Olve, Roy e Wetter (2001) sugerem que o *balanced scorecard* seja decomposto por área de atividade, facilitando a compreensão dos funcionários, além de promover maior aceitação e motivação.

A lógica do desenvolvimento de um *balanced scorecard*, conforme apresentado por Olve, Roy e Wetter (2001), decorre da definição hierárquica de seis fatores: visão, perspectiva, objetivo estratégico, FCS, medida estratégica e plano de ação. A visão define a situação futura desejada, sendo que os objetivos estratégicos integram uma entidade mais específica derivada da visão. A utilização de diferentes perspectivas auxilia no desdobramento da visão em objetivos estratégicos. Os FCS são pontos essenciais que, quando bem trabalhados, garantirão o posicionamento futuro desejado. Quanto às medidas estratégicas, estas são pontos a serem monitorados.

Ao definir medidas estratégicas, Olve, Roy e Wetter (2001) ressalta a importância em verificar a existência de relações de causa e efeito entre as medidas, garantindo a escolha de um conjunto equilibrado. As medidas não devem conflitar entre si.

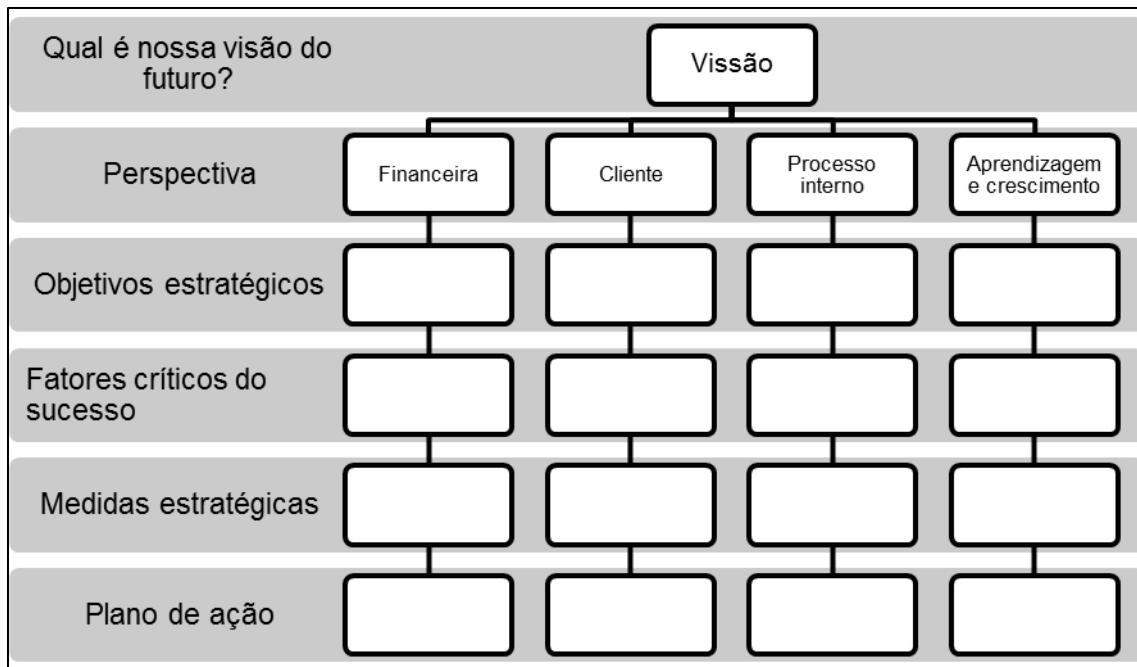


Figura 15 – Desdobramento em um *balanced scorecard*

2.2.4.7. Pirâmide de desempenho

McNair, Lynch e Cross (1990 apud Olve; Roy; Wetter, 2001) propõem um modelo voltado a alinhar o foco no cliente e a estratégia global da empresa. Neste modelo, estão definidos quatro níveis diferentes da empresa, sendo que objetivos e medidas são canais de comunicação entre estes níveis.

A pirâmide de desempenho, conforme Olve, Roy e Wetter (2001), funciona da seguinte forma: a direção formula a visão da empresa, sendo seguida pela definição de objetivos financeiros e mercadológicos pela unidade comercial; então, os objetivos são traduzidos em termos de satisfação do cliente, produtividade e flexibilidade; partindo-se do nível anterior, os objetivos são definidos de maneira mais específica. As operações estão na base da pirâmide, sendo este o universo em que o desempenho é medido.

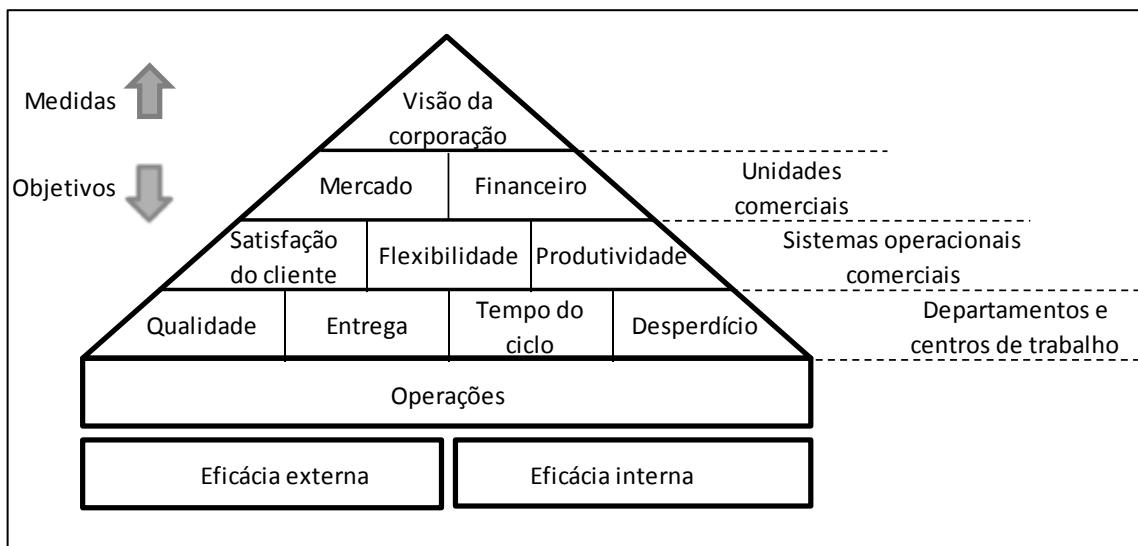


Figura 16 – Pirâmide de desempenho

2.2.4.8. Gestão do sistema de avaliação de desempenho – Neely

Corrêa e Corrêa (2008) definem um sistema de avaliação de desempenho como sistematização da avaliação de entradas, saídas, eficiência e eficácia de uma operação. Os autores ainda afirmam ser importante a definição de um processo que inclua o desenvolvimento do sistema e sua utilização.

Neely et al. (2000 apud Corrêa; Corrêa, 2008, p. 169) propõem um modelo de gestão de sistemas de avaliação de desempenho baseado em onze etapas, descritas a seguir.

Em relação ao projeto detalhado de indicadores, Neely et al. (1997) propõem um modelo para definir indicadores de desempenho de forma estruturada e formalizá-los, sendo definidos onze campos.

Tabela 3 – Gestão do sistema de avaliação de desempenho

Modelo para gestão do sistema de avaliação de desempenho	
Etapa	Propósito
Medidas	Identificar informações necessárias para os gestores
Análise de custo e benefício	Verificar se o retorno possível justifica o esforço despendido
Propósito das medidas	Esclarecer o objetivo ao escolher cada medida
Projeto detalhado	Detalhar informações importantes referentes a cada medida
Integração	Analizar conflitos entre medidas definidas para determinada função
Considerações de ambiente	Verificar adequação de cada medida ao ambiente em que a atividade está inserida
Teste interfuncional	Analizar existência de conflitos entre as medidas definidas para diferentes funções
Considerações interfuncionais	Checar adequação das medidas ao ambiente de negócio
Teste de robustez	Verificar se alguma métrica pode ser manipulada sem promover o resultado esperado
Institucionalização	Garantir que as medidas entrem em vigor
Manutenção continuada	Eliminar medidas redundantes ou desatualizadas e introduzir novas

Fonte: Neely et al (2000 apud Corrêa; Corrêa, 2008, p. 169)

Um dos itens constantes do modelo de estruturação de indicadores trata da fórmula a ser utilizada para monitorar o desempenho: a forma como é definida pode incentivar aqueles a quem as medidas de desempenho são atribuídas a se comportarem de uma maneira ou outra.

Em relação à dificuldade, os autores destacam estudos que demonstram que o estabelecimento de metas a serem atingidas em menor tempo, geralmente, gera resultados mais rapidamente em relação à situação em que os prazos são mais extensos. Ainda, a combinação de definição de metas específicas e realização de *feedback* têm mostrado melhores resultados.

Tabela 4 – Estrutura para definição de indicadores de desempenho

Item	Descrição
Título	Deve ser claro e evidenciar sua importância
Propósito	Deve ser esclarecido o motivo de se monitorar este indicador
Relação	À medida de desempenho deve estar alinhada a algum objetivo estratégico do negócio
Meta	Os níveis a serem alcançados devem ser definidos
Fórmula	Deve-se explicitar a forma como o desempenho será medido
Frequência	A frequência com que o desempenho é mensurado e reportado deve ser definida
Responsável pela medição	Pessoa ou departamento responsável por realizar as medições e reportar o desempenho
Fonte de informações	A fonte de onde serão extraídas informações utilizadas na medição do desempenho deve ser definida
Responsável pela avaliação	Este ponto retrata a importância de definir a pessoa que será responsável por avaliar o alcance às metas
Ações	Ações a serem adotadas pelo responsável pela avaliação caso os resultados sejam alcançados ou não
Notas	Comentários gerais

Fonte: Neely et al. (1997)

Os autores ainda destacam que a participação dos funcionários na discussão de formas de melhorar o resultado tem impacto positivo em termos de comprometimento, apesar de não haver evidências de que a definição de metas de forma participativa induz melhores resultados que a definição autocrática (*top-down*).

Neely et al. (1996 apud Martins, 1998, p. 107) ainda propõem um modelo para desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho.

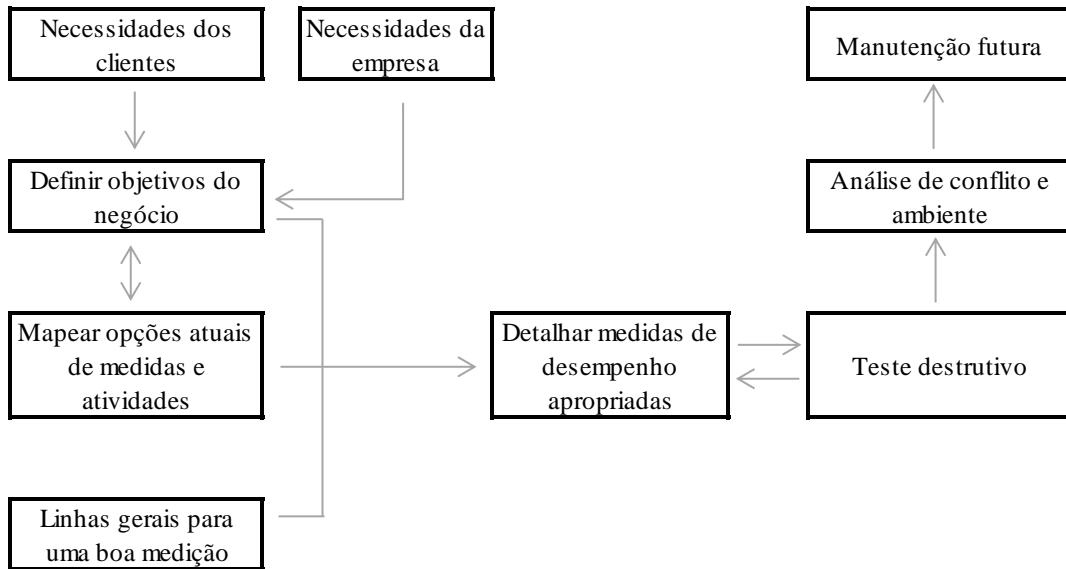


Figura 17 – Desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho

2.2.5. Implantação de novos sistemas de medição de desempenho

Martins (1998) estudou e analisou diversos modelos para implantação de novos sistemas de medição de desempenho, ressaltando haver pouco desenvolvimento nesta área. Alguns pontos destacam-se em relação à implementação de um sistema de medição de desempenho: desenvolvimento de um modelo de desempenho abrangente, definição da frequência de medição, padronização do formato dos relatórios e adoção de processos de revisão. Seguem alguns dos modelos analisados:

2.2.5.1. *Implantação de um conjunto de medidas – Globerson*

Globerson (1985 apud Martins, 1998, p. 99) propõe um modelo sequencial de macro estágios para implantar um conjunto de medidas de desempenho, detalhando algumas atividades incluídas nestes estágios. O modelo em questão é bastante simplificado e conciso.

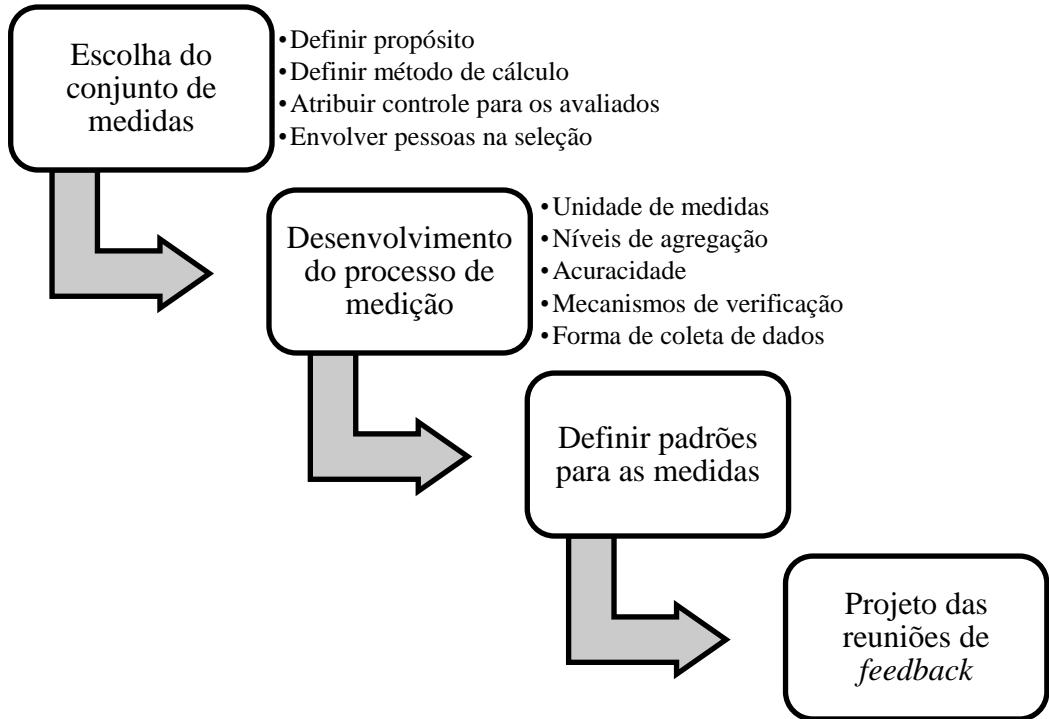


Figura 18 – Implementação de um conjunto de medidas de desempenho

2.2.5.2. Metodologia geral de desempenho – Sink e Tuttle

Sink e Tuttle (1993 apud Martins, 1998, p. 102) também propuseram um sequenciamento de fases objetivando desenvolver e implementar um sistema de medição de desempenho. As fases são agrupadas em macro fases, conforme figura a seguir.

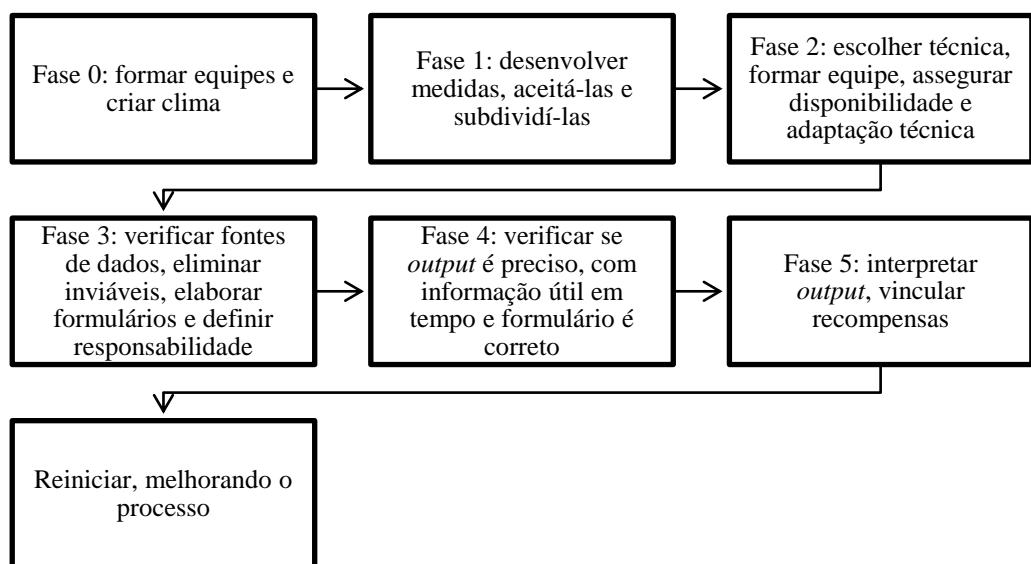


Figura 19 – Metodologia geral de desempenho (Sink e Tuttle)

3. A atual medição de desempenho de vendas

A área de vendas do segmento “Top”, mais especificamente os Gerentes de Relacionamento, possuem metas de vendas definidas anualmente. Estas metas são derivadas da perspectiva de crescimento do segmento, havendo uma estrutura de remuneração variável atrelada às metas como forma de incentivar os gerentes a alcançarem os resultados esperados. O atual processo de definição de indicadores a serem monitorados e atribuição de metas aos gerentes segue um fluxo bastante simplificado e pouco formalizado.

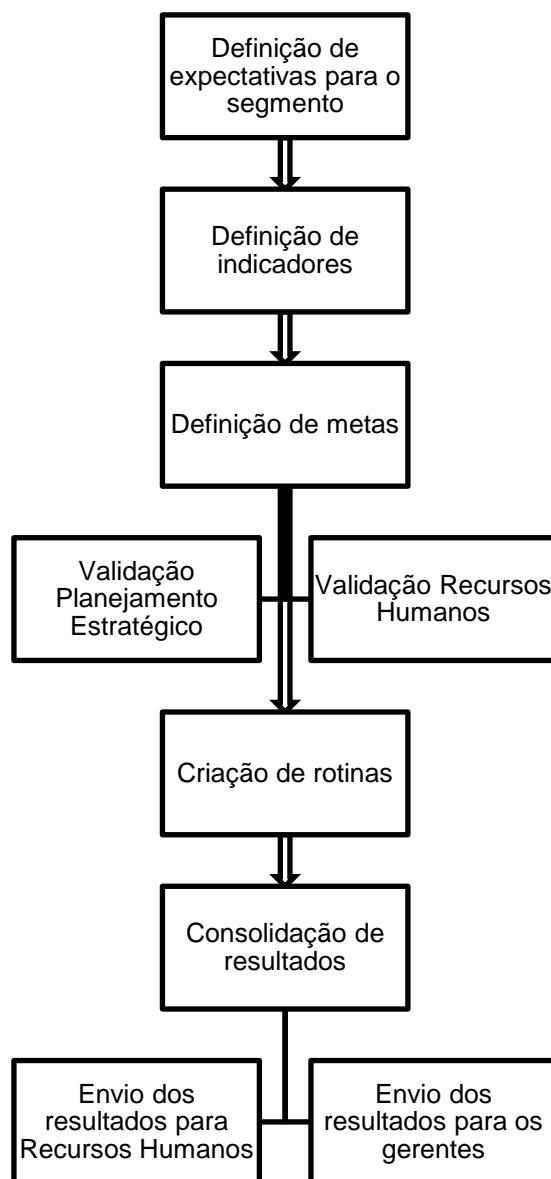


Figura 20 – Atual medição de desempenho de vendas

Ressalta-se que o sistema de medição de desempenho em questão trata apenas do desempenho de vendas, não estando incluída avaliação por competências ou perspectiva comportamental. Obviamente, considera-se que sejam necessárias certas competências para que determinada meta seja atingida, assim como se espera incentivar certo comportamento ao atribuir uma meta a um funcionário. Entretanto, o sistema em questão concentra-se nos resultados decorrentes dos esforços de venda dos Gerentes de Relacionamento, ou seja, resultados provenientes do gerenciamento de relacionamentos com os clientes.

Nos itens a seguir, serão detalhadas as etapas que compõem o atual processo de medição de desempenho da equipe de vendas do segmento “*Top*” do Banco “X”. Para cada etapa, os seguintes pontos serão destacados:

- Responsável: cargos ou áreas responsáveis pelas decisões ou atividades inerentes à etapa;
- Data: período em que a etapa é realizada;
- Frequência: periodicidade em que a etapa deve ser realizada;
- Recursos de entrada: materiais ou informações utilizados para que a etapa seja concluída;
- Recursos de saída: materiais ou informações resultantes da conclusão da etapa.

Vale ressaltar que a data citada como sendo o período em que a etapa é realizada corresponde apenas a uma aproximação dos prazos que vêm sendo observados desde o início do ano de 2010, não havendo formalização destas datas.

3.1. Definição de expectativas para o segmento

A primeira etapa do sistema de medição de desempenho da equipe de vendas do segmento “*Top*” consiste em definir as expectativas de crescimento para o segmento. Este exercício ocorre anualmente, sendo estabelecidas expectativas para um período anual.

A matriz da instituição define meta de crescimento de receita para a área de Gestão Patrimonial. O Diretor da área, então, desmembra esta meta em metas secundárias.

Tabela 5 – Etapa de definição de expectativas para o segmento

Definição de expectativas para o segmento	
Responsável	Diretor de Gestão Patrimonial, Líder do Segmento “Top” e Chefe de Planejamento Estratégico
Data	2ª quinzena de janeiro
Frequência	Anual
Recursos de entrada	Resultados consolidados do período anterior e metas
Recursos de saída	Diretrizes de crescimento

Os relacionamentos que possuem investimentos superiores a R\$ 2 milhões são denominados relacionamentos acima do critério de segmentação (ACS). Na tabela abaixo, o indicador referente à taxa de relacionamentos ACS trata de toda a base de relacionamentos, tanto novos, quanto antigos.

Tabela 6 – Resultados do segmento “Top” em 2010

Resultados consolidados de 2010	
Contas novas	452
Total de novos relacionamentos	214
Novos relacionamentos ACS	123
Taxa de relacionamentos ACS (base total)	34%
Receita total	R\$ 46 milhões

3.1.1. Diretrizes para o período de 2011

Em janeiro de 2011, foram definidas algumas diretrizes para sustentação do crescimento pretendido para segmento “Top”. Tais diretrizes foram definidas conjuntamente pelo Diretor de Gestão Patrimonial, Líder do Segmento “Top” e Chefe de Planejamento Estratégico. Desta forma, foram definidas duas frentes principais:

- Manutenção dos atuais clientes utilizando-se a estrutura disponibilizada pelo segmento: convites para participação em eventos promovidos pelo banco, visitas e aconselhamento financeiro;
- Crescimento da receita gerada pelo segmento em 18 % (comparado ao período de 2010) através da captação de maiores volumes de investimentos e oferta de serviços que fidelizem o cliente.

3.2. Definição de indicadores

Os indicadores definidos neste processo consistem em parâmetros próprios das atividades de vendas dos Gerentes de Relacionamento do segmento “*Top*”. Os indicadores devem ser definidos de forma que o monitoramento evidencie o desempenho da instituição frente às diretrizes estabelecidas na etapa anterior. Vale destacar que não há um processo formalizado e estruturado para desdobramento das diretrizes e objetivos estratégicos em indicadores de desempenho.

Tabela 7 – Etapa de definição de indicadores

Definição de indicadores	
Responsável	Diretor de Gestão Patrimonial, Líder do Segmento “ <i>Top</i> ” e Chefe de Planejamento Estratégico
Data	2ª quinzena de janeiro
Frequência	Anual
Recursos de entrada	Diretrizes de crescimento
Recursos de saída	Quadro de indicadores de desempenho

Tabela 8 – Indicadores usados no período de 2011

Indicador	Descrição
Variação líquida de volume (VLV)	Variação do montante de investimentos referente às contas geridas por cada gerente
Receita total	Soma das receitas geradas por todas as contas geridas por cada gerente
Volume de câmbio	Montante de produto de câmbio atrelado a todas as contas geridas por cada gerente
Novos relacionamentos ACS	Relacionamentos cujas contas principais foram abertas no período em questão e que totalizem mais que R\$ 2 milhões em investimentos
Contas novas	Total de contas abertas no período em questão

3.3. Definição de metas

Após definir os indicadores que serão monitorados, devem ser estabelecidas metas para cada indicador. A meta consiste no nível de desempenho esperado para cada indicador. Neste ponto, são definidas metas gerais para todo o segmento, sendo desdobradas metas para cada gerente.

Tabela 9 – Etapa de definição de metas

Definição de metas	
Responsável	Diretor de Gestão Patrimonial, Líder do Segmento “Top” e Chefe de Planejamento Estratégico
Data	2ª quinzena de janeiro
Frequência	Anual
Recursos de entrada	Quadro de indicadores
Recursos de saída	Metas gerais e individualizadas

3.3.1. Metas gerais para 2011

Para cada indicador definido anteriormente, estabeleceu-se uma meta a ser atingida globalmente pela equipe de vendas do segmento “*Top*”. Quanto à meta referente ao indicador receita total, definiu-se meta de crescimento de 18% da receita em relação ao período anterior, obtendo-se meta no valor de R\$ 54,7 milhões.

Tabela 10 – Metas do segmento “*Top*” para o período de 2011

Metas gerais para 2011	
VLV	R\$ 1,2 bilhão
Receita total	R\$ 54,7 milhões
Volume de câmbio	R\$ 6 milhões
Novos relacionamentos ACS	336
Contas novas	1344

3.3.2. Metas individualizadas

As metas atribuídas a cada um dos 24 gerentes que compõem a equipe de vendas do segmento “*Top*” foram desdobradas a partir das metas gerais do segmento, conforme tabela abaixo.

Verifica-se que as metas foram distribuídas de forma uniforme em termos absolutos em relação aos indicadores VLV, volume de câmbio, novos relacionamentos ACS e contas novas. Já o indicador receita total foi distribuído uniformemente em termos relativos, sendo atribuída mesma taxa de crescimento como meta.

Tabela 11 – Metas individuais dos gerentes do segmento “Top”

Metas individualizadas para 2011	
Variação líquida de volume	R\$ 50 milhões
Receita total	Aumento de 18% em relação à receita obtida em 2010 por cada gerente
Volume de câmbio	R\$ 250 mil
Novos relacionamentos ACS	14
Contas novas	56

3.4. Validação – Planejamento Estratégico

O monitoramento e a consolidação dos resultados referentes aos indicadores selecionados são feitos pela equipe de Planejamento Estratégico. Assim, definidos os indicadores, a equipe de Planejamento Estratégico deve avaliar se tais indicadores são mensuráveis, assim como verificar a existência de recursos que possibilitem o monitoramento dos mesmos e, caso não exista, deve-se avaliar a possibilidade de desenvolver estes recursos. O monitoramento depende de bases de dados referentes às informações das contas geridas pelos gerentes: a responsabilidade sobre o conteúdo, disponibilização e acurácia das bases de dados depende das informações contidas nas mesmas; volume de investimentos, receitas e demais informações financeiras, por exemplo, são disponibilizadas pelo departamento Financeiro; por outro lado, o departamento Comercial responsabiliza-se por bases contendo informações de clientes; há ainda bases que contêm informações referentes aos gerentes, sendo estas disponibilizadas pelo departamento de Recursos Humanos. Vale destacar que as bases de dados citadas não são exclusivas do segmento “Top”, contendo informações que envolvem todos os segmentos da instituição.

Tabela 12 – Etapa de validação pela área de Planejamento Estratégico

Validação – Planejamento Estratégico	
Responsável	Analistas de Planejamento Estratégico
Data	1ª quinzena de fevereiro
Frequência	Anual
Recursos de entrada	Indicadores
Recursos de saída	–

3.5. Validação – Recursos Humanos

A definição de metas atribuídas aos gerentes está atrelada a um sistema de remuneração variável. A equipe de Recursos Humanos dedicada ao segmento “Top” incumbe-se de formatar e definir critérios referentes ao sistema de remuneração variável aplicável aos Gerentes de Relacionamento do segmento. Assim, esta equipe precisa validar os indicadores para garantir consistência na formatação da remuneração variável, além de providenciar a formalização do sistema de remuneração variável e a divulgação do mesmo entre os gerentes.

Tabela 13 – Etapa de validação pela área de Recursos Humanos

Validação – Recursos Humanos	
Responsável	Generalista de Recursos Humanos dedicado ao segmento “Top”
Data	1ª quinzena de fevereiro
Frequência	Anual
Recursos de entrada	Indicadores e metas individualizadas
Recursos de saída	–

3.6. Criação de rotinas

A equipe de Planejamento Estratégico é responsável por consolidar a evolução dos indicadores selecionados. Para tanto, deve-se criar rotinas que manipulem as informações disponíveis através de bases de dados da instituição. Uma vez criadas tais rotinas, a

consolidação dos resultados referentes aos indicadores depende apenas do acionamento das mesmas.

Tabela 14 – Etapa de criação de rotinas

Criação de rotinas	
Responsável	Analistas de Planejamento Estratégico
Data	2ª quinzena de fevereiro
Frequência	Anual
Recursos de entrada	Indicadores e bases de dados do banco
Recursos de saída	Automatização da consolidação dos resultados referentes aos indicadores selecionados

3.7. Consolidação dos resultados

A equipe de Planejamento Estratégico do segmento “Top” consolida semestralmente a evolução dos indicadores de todos os gerentes, possibilitando visualizar a posição dos resultados frente às metas previamente estabelecidas. A consolidação ocorre por meio das rotinas criadas em etapa anterior.

Tabela 15 – Etapa de consolidação dos resultados

Consolidação dos resultados	
Responsável	Analistas de Planejamento Estratégico
Data	1ª quinzena de julho e 1ª quinzena de janeiro
Frequência	Semestral
Recursos de entrada	Rotinas automatizadas
Recursos de saída	Relatórios de desempenho

3.8. Envio dos resultados para Recursos Humanos

Uma vez que o sistema de remuneração variável é atrelado aos resultados obtidos por cada gerente em relação aos indicadores definidos, sendo responsabilidade da área de Recursos

Humanos, a equipe de Planejamento Estratégico envia o relatório de desempenho com os resultados dos gerentes para a área de Recursos Humanos a cada fechamento de período.

Tabela 16 – Etapa de envio dos resultados para Recursos Humanos

Envio dos resultados para Recursos Humanos	
Responsável	Analistas de Planejamento Estratégico
Data	1ª quinzena de janeiro
Frequência	Anual
Recursos de entrada	Relatórios de desempenho
Recursos de saída	–

Os resultados consolidados são enviados para a área de Recursos Humanos em formato exemplificado pela figura abaixo.

Gerente: José Souza			
Período: Janeiro de 2010 a dezembro de 2010			
Item	Meta	Resultado final	Taxa de atingimento (%)
VLV	R\$ 50 milhões	R\$ 62 milhões	124%
Receita total	R\$ 1,18 milhão (crescimento de 18%)	R\$ 1,10 milhão	93%
Volume de câmbio	R\$ 250 mil	R\$ 260 mil	104%
Novos relacionamentos ACS	14	16	114%
Contas novas	56	50	89%

Figura 21 – Formato de consolidação dos resultados

3.9. Envio dos resultados para os gerentes

Os resultados são consolidados semestralmente e enviados para cada gerente de forma individualizada para que possa monitorar seu desempenho. Os relatórios de desempenho são enviados na ocasião de realização de dois eventos, ocorridos em janeiro e julho, ambos com o mesmo propósito: selecionar os clientes com maiores volumes investidos de cada gerente e

avaliar formas de aproximar o relacionamento, verificando produtos e serviços que possam ser adequados às necessidades dos clientes. Os Líderes Regionais também recebem relatórios referentes aos Gerentes de Relacionamento que atuam em sua região, apesar de não estarem previstos reuniões de *feedback* e alinhamento entre Líderes Regionais e Gerentes de Relacionamento.

O formato de envio dos resultados para os Gerentes de Relacionamento segue o mesmo padrão descrito no item anterior.

Tabela 17 – Etapa de envio dos resultados para os gerentes

Envio dos resultados para os gerentes	
Responsável	Analistas de Planejamento Estratégico
Data	1ª quinzena de janeiro e 1ª quinzena de julho
Frequência	Semestral
Recursos de entrada	Relatórios de desempenho
Recursos de saída	–

4. Diagnóstico da situação atual

Este capítulo destina-se a analisar criticamente o objeto de estudo, ou seja, o atual sistema de medição de desempenho de vendas do segmento “*Top*” do Banco “X”. Para tanto, os conceitos apresentados no capítulo destinado à revisão da literatura disponível serão utilizados. Além disso, o ambiente em que o segmento “*Top*” está inserido e suas particularidades também serão analisados como forma de prover informações que possam ser úteis à análise do objeto de estudo.

4.1. Considerações a respeito do segmento “*Top*”

Pelo exposto até aqui a respeito do segmento “*Top*”, pode-se afirmar que se trata de um serviço profissional: o universo de clientes atendidos é bastante restrito, havendo um critério de segmentação bem definido e difundido internamente; o atendimento é customizado, havendo compromisso em oferecer serviços e produtos aderentes ao perfil de cada cliente.

Quanto ao contato exercido entre cliente e linha de frente, este é extenso e intenso em termos de conteúdo. A decisão em relação ao prestador de serviços financeiros é, sobretudo, uma decisão de longo prazo. Ainda, o aconselhamento financeiro e a oferta de oportunidades de investimentos dependem da disponibilização de informações pessoais e comunicação quanto aos objetivos e expectativas.

Em relação ao relacionamento com clientes, o segmento “*Top*” promove uma abordagem voltada à retenção, combinada à abordagem de crescimento. Conforme se intensificam o contato e a troca de informações com o cliente, estas informações continuamente alimentam os sistemas do banco e o Gerente de Relacionamento pode utilizá-las em contatos subsequentes, suportando a oferta de novos produtos e serviços.

O Gerente de Relacionamento, funcionário de linha de frente, dispõe de autonomia na realização de suas tarefas. Na verdade, as atividades desempenhadas por este funcionário são difíceis de serem padronizadas e monitoradas, principalmente por lidar com alta heterogeneidade em relação a clientes e suas expectativas. Assim, o gerente atua como equalizador da heterogeneidade inerente a esta atividade, decorrendo-se a autonomia.

A avaliação de desempenho no segmento “*Top*” é dificultada à medida que envolve valores intangíveis e variabilidade de entradas e saídas. Ainda, considerar o valor de serviço tanto em termos de recursos, quanto em termos de resultados, é fundamental: deve-se evidenciar a satisfação do cliente diante da entrega coerente com as expectativas, assim como a alocação eficiente de recursos.

4.2. Considerações a respeito da medição de desempenho

Conforme exposto no decorrer da descrição do atual sistema de medição de desempenho adotado pelo segmento “*Top*” do Banco “X”, conclui-se que o sistema em questão envolve a avaliação de desempenho por objetivos. A cada Gerente de Relacionamento é atribuído um conjunto de metas que devem ser concretizadas para que o funcionário seja contemplado pelo sistema de remuneração variável.

Em relação à fonte de informações que suportam o sistema, o mesmo não se enquadrada completamente em nenhuma das abordagens propostas por Rockart (1979 apud Pandolfi, 2005, p. 21): apesar de ser definido um conjunto de indicadores chave que demonstrem o sucesso das operações do segmento, não está prevista a elaboração periódica de relatórios destinados aos gestores. Obviamente, relatórios desta natureza são eventualmente demandados pelo Líder do Segmento “*Top*” ou Diretor de Gestão Patrimonial, mas não se trata de uma prática sistematizada. Portanto, a fonte de informações atualmente utilizada mantém proximidades à abordagem por indicadores chave, apesar de não ser integralmente aderente.

Observa-se que há carência em formalização: os prazos não são claramente estabelecidos, assim como a definição do conjunto de indicadores não contempla especificação e divulgação dos critérios atrelados a cada indicador. Também há espaço para formalização em relação aos formulários e formatos em que os resultados são reportados. Ainda, verificar-se-á um claro distanciamento entre os objetivos pretendidos ao definir um conjunto de indicadores e os resultados observados através do sistema de medição de desempenho.

4.2.1. Definição de indicadores

A primeira deficiência observada em relação à medição do desempenho da equipe de vendas do segmento “*Top*” refere-se ao processo de definição de indicadores. Em alguns casos, pode-se verificar a escolha de indicadores pouco aderentes aos objetivos estratégicos, enquanto outros incentivam comportamento contrário àquele pretendido aos Gerentes de Relacionamento ou concentram pouca relevância.

Para o exercício do ano de 2011, foram definidos cinco indicadores de desempenho atrelados às atividades da equipe de vendas do segmento “*Top*”, conforme esclarecido anteriormente.

4.2.1.1. Volume de câmbio

A escolha por utilizar este indicador na avaliação de desempenho foi motivada por se tratar de um produto com alta rentabilidade para a instituição. Desta forma, pretendia-se incentivar o crescimento da receita total do segmento, orientação alinhada aos objetivos estratégicos.

Entretanto, há outro indicador dentre os selecionados cujo propósito é incentivar o aumento da receita: o indicador referente à receita total. Este item é mais genérico que o volume de câmbio, cumprindo com o papel de indicar parâmetros importantes para a instituição sem restringir a forma como os objetivos devem ser alcançados. Observa-se, portanto, a existência de sobreposição de indicadores.

Além do ponto destacado acima, incentivar o crescimento de receita em função do aumento da venda de produto de câmbio promove um comportamento não necessariamente alinhado às necessidades do cliente: corre-se o risco de incentivar o Gerente de Relacionamento a oferecer este produto independentemente da adequação ao perfil do cliente caso sejam estabelecidas metas muito agressivas.

Desta forma, percebe-se que o indicador volume de câmbio pode incentivar um comportamento não desejado, além de possuir mesmo objetivo final de outro indicador.

4.2.1.2. *Contas novas*

O indicador referente a contas novas trata do número de contas correntes abertas durante o período de medição de desempenho que estejam ativas ao final do período, considerando se o gerente responsável pela mesma. O fato de possuir seu nome atrelado a uma conta corrente ativa, sendo primeiro titular ou não, enquadra um indivíduo na condição de cliente do banco. Assim, intenciona-se promover a aquisição de novos clientes ao definir metas para abertura de contas.

Entretanto, um mesmo cliente pode possuir mais de uma conta corrente ativa no banco, sendo esta conjunta ou não. Neste cenário, houve relatos de uma situação que contraria o principal objetivo pretendido ao incentivar a abertura de novas contas: após procurarem o gerente para solicitar a transferência de suas contas para outra agência, alguns clientes estariam sendo incentivados a encerrar suas contas atuais e abrir novas contas na agência desejada, sob o argumento que o prazo para abertura de uma nova conta seria menor que aquele para a transferência. O problema concentra-se no fato de que a abertura de qualquer conta corrente é considerada no resultado do gerente, mesmo que o correntista em questão já seja cliente do banco.

Vale detalhar o processo de transferência de contas entre agências citado anteriormente: cada conta corrente é atrelada a uma agência, mas os gerentes do segmento “Top” podem atender clientes de qualquer agência situada em sua cidade de atuação. Um cliente que deseja transferir sua conta de uma agência para outra na mesma cidade pode continuar sendo atendido pelo mesmo gerente, devendo este solicitar a transferência da conta.

Portanto, a abertura de uma nova conta não necessariamente indica a aquisição de um novo cliente, podendo este indicador inclusive incentivar comportamentos indesejados.

4.2.1.3. *Novos relacionamentos ACS*

O objetivo deste indicador é incentivar a aquisição de clientes focada no CS, ou seja, relacionamentos que concentrem investimentos superiores a R\$ 2 milhões no banco. Por novo relacionamento, entende-se aquele cuja conta principal foi aberta no mesmo ano em relação ao qual o desempenho está sendo avaliado, visto que as metas são definidas anualmente. Este

indicador, portanto, revela quantos relacionamentos foram iniciados e aportaram volumes superiores a R\$ 2 milhões no ano referente à medição do desempenho.

Para verificar a validade deste indicador, estudou-se o universo de relacionamentos do segmento “*Top*” que possuem investimentos superiores a R\$ 2 milhões: constatou-se um intervalo médio superior a dois anos entre o mês de abertura da conta principal destes relacionamentos e o mês em que o relacionamento alcançou o CS, considerando-se o universo de relacionamentos referente a julho de 2011. Este cenário mostra-se coerente por se tratar de um serviço enquadrado na categoria profissional, demandando intenso contato entre cliente e linha de frente, além de envolver forte customização. Conclui-se que este indicador não está alinhado à realidade do segmento “*Top*”.

Ainda, vale ressaltar que há duas formas ampliar o número de relacionamentos ACS: aquisição de novos relacionamentos ou recebimento de novos aportes de investimento de relacionamentos já existentes na base. Assim, este indicador incentiva os Gerentes de Relacionamento a dedicar mais atenção aos novos clientes a despeito dos clientes já existentes, visto que não há atualmente um indicador referente ao número de relacionamentos já existentes que atingiram o CS no período em avaliação.

4.2.2. Formalização dos indicadores

Os indicadores utilizados para avaliação do desempenho da equipe de vendas do segmento “*Top*” são definidos conjuntamente pelo Diretor de Gestão de Patrimônio, Líder do Segmento “*Top*” e Chefe de Planejamento Estratégico. Após esta definição, os Gerentes de Relacionamento são informados a respeito dos indicadores por meio de um quadro que inclui três informações: indicadores, metas referentes a cada indicador para o ano corrente e desempenho de cada indicador em relação ao ano anterior.

Assim, percebe-se que muitas informações relevantes deixam de ser repassadas aos Gerentes de Relacionamento. Não se formalizam, por exemplo, o propósito de cada indicador, a forma como os resultados são calculados e frequência de medição. Esta falta de formalização do processo é consequência em partes da própria estrutura hierárquica do segmento: por se tratar de um segmento focado em uma parcela de clientes bastante restrita, tanto a estrutura de vendas quanto as áreas de suporte são bastante reduzidas quando comparadas ao segmento de base do banco (segmento “A”); a estrutura reduzida promove um contato mais próximo entre

os funcionários, sendo que o Líder do Segmento “*Top*” muitas vezes dispensa a intermediação concentrada na figura de Líderes Regionais para acessar os Gerentes de Relacionamento. Este cenário, entretanto, não significa que os Líderes Regionais desenvolvem atividades dispensáveis.

O contato próximo faz com que muitos parâmetros sejam definidos por meio da comunicação oral, informalmente. Pontos são esclarecidos de forma mais reativa que ativa, quando se percebe conflitos de entendimento. Por mais que a comunicação informal seja importante para o fluxo de informações dentro da estrutura do segmento, a formalização dos parâmetros referentes ao sistema de avaliação de desempenho é fundamental para tentar uniformizar a compreensão dos diversos envolvidos e garantir que todos estejam cientes a respeito da forma como o processo é conduzido. Vale destacar que aquilo que é formalizado pode ser cobrado de forma mais transparente.

4.2.3. Distribuição de metas

Algumas metas atreladas a indicadores financeiros são definidas entre Diretor de Gestão Patrimonial e matriz do banco, considerando-se principalmente previsões de crescimento do setor no Brasil e expectativa de crescimento da instituição em relação ao mercado. Alguns outros indicadores são definidos entre Diretor de Gestão Patrimonial, Líder do Segmento “*Top*” e Chefe de Planejamento Estratégico como forma de direcionar o crescimento pretendido. Em relação a todos os indicadores considerados, as metas são inicialmente estabelecidas de forma global, ou seja, representam o resultado esperado para o conjunto de todos os Gerentes de Relacionamento do segmento. Em seguida, as metas globais são desdobradas em metas individuais, sendo atreladas a cada gerente especificamente.

As metas individuais são definidas de forma uniforme, sejam metas representadas por valores relativos ou valores absolutos. Assim, todos os gerentes possuem as mesmas metas. Entretanto, há características que tornam o ambiente em que cada gerente está inserido bastante diferente em relação ao ambiente dos demais. Observa-se, portanto, um possível ponto de melhoria para tornar mais adequado o estabelecimento de metas às particularidades das atividades de cada gerente.

4.2.3.1. *Carteiras*

Como já comentado, o serviço oferecido pelo segmento “*Top*” a seus clientes é altamente customizado, exigindo construção de bons relacionamentos com estes clientes. Assim, considera-se que seja necessário certo tempo para que um Gerente de Relacionamento construa uma carteira com clientes rentáveis que estejam enquadrados no CS e demonstrem potencial de crescimento do volume investido na instituição.

Por carteira, entende-se o conjunto de todos os clientes atendidos por um determinado Gerente de Relacionamento.

Em geral, quanto menor for uma carteira em relação à quantidade de clientes, menor será a receita gerada pela mesma, desde que sejam comparadas carteiras de um mesmo segmento. Por outro lado, quanto mais clientes forem atendidos por um mesmo gerente, menor será a dedicação dispensada a cada um destes clientes, contrariando o valor sustentado pelo segmento.

Os indicadores utilizados atualmente promovem o crescimento contínuo das carteiras dos gerentes, considerando-se tanto o volume investido (*AUM – Assets Under Management*), quanto o número de clientes atendidos e a receita gerada. Por outro lado, a instituição define níveis de referência para indicar a capacidade máxima de cada carteira considerando-se dois critérios: contas gerenciadas e *AUM*. Objetiva-se garantir a qualidade de atendimento ao definir as capacidades máximas das carteiras. Os níveis de referência são estabelecidos através de *benchmarking* externo, levantando-se padrões praticados pela concorrência.

O processo de definição de metas desconsidera a existência dos níveis máximos de referência para as carteiras. Por exemplo, tem-se a seguinte situação: todos os gerentes, tanto aqueles cujas carteiras concentram número de contas muito abaixo do nível máximo de referência quanto aqueles com carteiras que apresentam número de contas superior ao estabelecido pela referência, recebem a mesma meta referente a novas contas em números absolutos. Existe, portanto, necessidade de adequar a definição de metas ao patamar de cada carteira.

Tabela 18 – Níveis de referência aplicáveis às carteiras

Critério	Valor máximo de referência
Contas gerenciadas	250 contas
AUM	R\$ 280 milhões

4.2.4. Reporte de resultados

A etapa de reporte de resultados consiste em consolidar periodicamente os resultados individuais e encaminhá-los para Gerentes de Relacionamento, utilizando um formato padrão. Deve-se ainda consolidar os resultados regionais, encaminhando estes para os Líderes Regionais. O mesmo deve ser feito em relação ao Líder do Segmento “*Top*”.

Atualmente, os resultados são consolidados e reportados semestralmente, apesar de haver avaliação de desempenho anualmente. O formato é bastante simplificado, contendo cinco campos de informação dispostos em uma tabela:

- Indicadores: designação de todos os indicadores utilizados na avaliação de desempenho dos gerentes;
- Metas: as metas anuais atreladas a cada indicador são citadas no reporte;
- Metas proporcionais: o reporte referente aos resultados intermediários, calculados após seis meses desde o estabelecimento de metas, inclui um campo com metas proporcionais ao período decorrido até o momento de consolidação dos resultados;
- Resultados obtidos: consolida-se o resultado obtido até a data de consolidação em relação a cada indicador;
- Lacuna: calcula-se o desempenho atual comparando-se os resultados obtidos com as metas proporcionais em termos relativos.

O envio do formato com resultados consolidados é feito por correio eletrônico, além da entrega de uma carta física contendo tais informações por ocasião da realização do evento de revisão de clientes.

4.2.5. Feedback

No atual processo de medição de desempenho da equipe de vendas do segmento “*Top*”, não estão previstas reuniões de *feedback* entre gerentes e líderes. Apesar de não previstas, realizam-se eventualmente encontros entre líderes e liderados para discussão dos resultados e alinhamento de planos de ação.

Portanto, os encontros existentes são informais. Não existem prazos definidos para realização de reuniões de *feedback*, assim como não há roteiro básico. Os resultados das reuniões não são documentados, dificultando a análise do sucesso de planos de ação acordados, assim como a replicação de ações bem sucedidas.

5. Melhorias propostas

Este capítulo tem por objetivo definir propostas de melhoria em virtude dos pontos levantados na fase de diagnóstico do atual sistema de medição de desempenho. As melhorias serão apresentadas de forma estruturada, decorrendo uma da outra.

5.1. Fluxo do sistema de medição de desempenho

Inicialmente, faz-se necessário destacar que o objetivo do trabalho concentra-se na reestruturação do sistema de desempenho de vendas de um segmento do Banco “X”. Portanto, o objetivo não trata da integração entre segmentos ou áreas diferentes, sendo inclusivo apenas em relação às áreas que desempenham papel concreto no sistema de medição de desempenho.

No capítulo voltado ao diagnóstico da situação atual, verificou-se a existência de algumas oportunidades de melhoria. Entretanto, como forma de agregar maior valor ao sistema de medição de desempenho e garantir coerência entre recursos e esforços, deve-se antes de qualquer coisa reorganizar o fluxo que suporta o atual sistema de medição de desempenho, pois assim será possível agregar as oportunidades de melhoria pontuais de maneira mais lógica.

Por se tratar de um sistema de medição de desempenho voltado exclusivamente à equipe de vendas do segmento “Top”, nem todos os modelos de gestão de desempenho são aderentes. Alguns modelos preveem integração entre diferentes áreas por meio da definição do conjunto de indicadores. Além disso, alguns modelos são extensivamente genéricos, dificultando sua aplicação, sobretudo quando se trata de uma instituição em que se observa um sistema de medição fricamente estruturado.

Pelos motivos ressaltados acima, optou-se por utilizar a abordagem proposta por Neely et al. (2000 apud Corrêa; Corrêa, 2008, p. 169) referente à gestão do sistema de avaliação de desempenho, combinada ao modelo para implementação de um conjunto de medidas de desempenho proposto por Globerson (1985 apud Martins, 1998, p. 99). Enquanto o modelo de Neely et al. concentra-se na definição das medidas de desempenho, garantindo que haja coerência entre estas, Globerson inclui a necessidade de realização de sessões de *feedback* como forma de manter o ciclo em funcionamento.

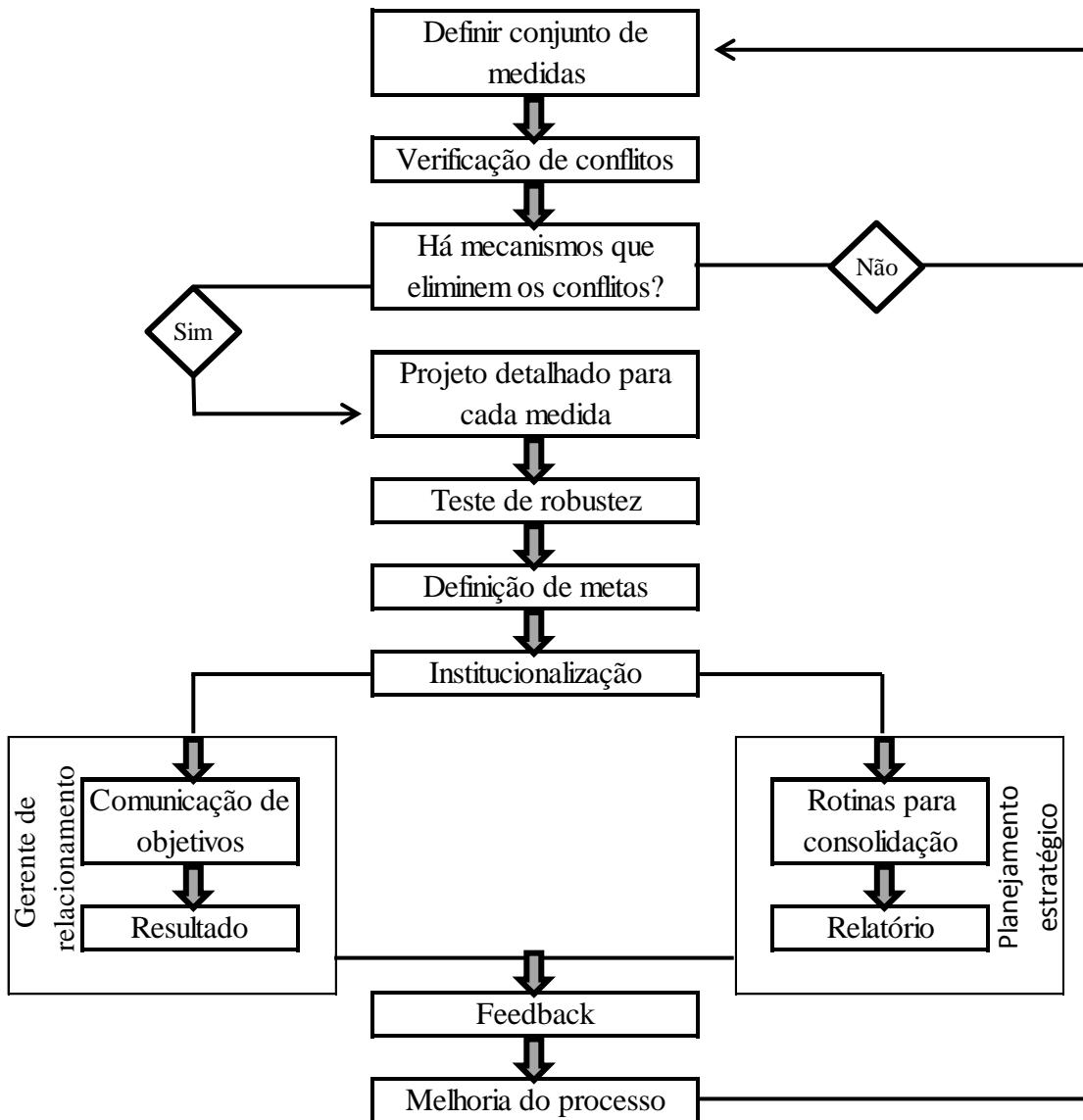


Figura 22 – Fluxo proposto para medição de desempenho do segmento “*Top*”

O modelo desenvolvido por Neely et al. comprehende um etapa de definição do propósito de cada medida anterior à etapa de detalhamento da medida. No fluxo proposto para o segmento “*Top*”, entretanto, a definição do propósito foi incluída da fase de projeto detalhado da medida.

As etapas constantes no fluxo imprimem característica cíclica ao processo, sendo que a realização de *feedback* auxilia na melhoria do sistema de medição de desempenho ao evidenciar incoerências ou oportunidades não trabalhadas. A seguir, detalha-se cada uma das etapas do fluxo proposto.

- Definir conjunto de medidas: consiste em estabelecer o conjunto de medidas que será utilizado para monitorar o desempenho da área em questão, sendo um ponto crítico por se tratar do elo de comunicação entre aqueles que definem a estratégia da empresa e aqueles que desenvolvem atividades rotineiras; o processo de desdobramento deve ser claro e facilmente compreendido.
- Verificação de conflitos: deve-se analisar se há conflito entre diferentes medidas e objetivos estratégicos, garantindo a escolha de um conjunto integrado.
- Verificação de mecanismos que eliminem conflitos: se for verificado algum conflito, deve-se verificar se o mesmo pode ser sanado por algum mecanismo de que se disponha ou que seja possível desenvolver; se uma determinada medida foi selecionada, isto significa que a mesma evidencia um aspecto importante para a organização, revelando a importância em transpor os conflitos por meio de qualquer mecanismo; caso o conflito não possa ser solucionado, deve-se voltar à fase de definição do conjunto de medidas.
- Projeto detalhado de cada medida: selecionadas as medidas, estas devem ser esclarecidas por meio de parâmetros padronizados; detalhar a medida promove o alinhamento de entendimento entre os diversos envolvidos, além de possibilitar a comunicação dos objetivos à linha de frente.
- Teste de robustez: o teste de robustez verifica se alguma das medidas levantadas pode ser manipulada, promovendo um comportamento não aderente ao propósito estabelecido para a medida; inicialmente, pode parecer que o teste de robustez deva estar inserido na etapa de verificação de conflitos, mas para o teste de robustez é fundamental ter esclarecidos pontos como o propósito da medida e a forma como esta é calculada.
- Definição de metas: consiste em distribuir entre os funcionários aplicáveis as metas globais da área ou empresa.
- Institucionalização: consiste em difundir na organização o sistema de medição de desempenho em questão, além de prover treinamentos e informações a respeito do sistema.
- Por meio da formalização dos aspectos inerentes ao sistema, torna-se possível comunicar objetivos aos Gerentes de Relacionamento que devem direcionar suas atividades à concretização dos resultados esperados.

- A área de planejamento estratégico desenvolve rotinas que manipulam as bases de informações disponíveis, possibilitando o monitoramento das medidas selecionadas, além de consolidar o resultado por meio de formatos que devem ser padronizados (relatórios).
- *Feedback*: por meio dos relatórios, facilita-se o acompanhamento dos resultados atrelados às medidas; devem estar previstas reuniões de *feedback* para que se promova ajuste entre objetivos e atividades.

5.2. Definição do conjunto de medidas

Como destacado anteriormente, alguns indicadores atualmente utilizados na avaliação de desempenho dos Gerentes de Relacionamento do segmento “*Top*” não traduzem de forma clara e precisa os objetivos pretendidos. Assim, propõe-se a utilização de um conjunto de indicadores mais alinhado à estratégia da empresa e CS, considerando-se sempre o universo de atividades próprias dos Gerentes de Relacionamento.

Complementarmente ao modelo proposto para readequar o fluxo que suporta o sistema de medição de desempenho do segmento “*Top*”, propõe-se a utilização de um modelo estruturado para que os indicadores sejam desdobrados a partir dos objetivos pretendidos. Desta forma, apoia-se em três modelos principais para formatar a proposta a ser aplicada ao sistema em estudo: Olve, Roy e Wetter (2001) destacam um processo de desdobramento de indicadores atrelado à prática de *Balanced Scorecard*, iniciando pela visão do negócio e culminando em medidas estratégicas; Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) também propõem um mecanismo convergente para desdobramento de indicadores, havendo cinco níveis, desde a visão, até os indicadores de desempenho; por fim, Muscat e Fleury (1993) propõem uma lógica semelhante.

O modelo proposto parte de um conjunto que inclui a missão da empresa, os valores e o CS, culminando em objetivos estratégicos; estes são, então, desdobrados em FCS, sendo definidos os indicadores em seguida. Levantadas algumas opções de medidas, recomenda-se uma análise prévia de redundância e competência. Em relação à redundância, deve-se verificar a existência de indicadores que medem essencialmente o mesmo parâmetro, já que o conjunto de indicadores deve ser tão enxuto quanto possível, desde que percorra todos os objetivos pretendidos. Quanto à competência, destaca-se a importância em manter sempre focado o

grupo de funcionários a quem serão atribuídas metas decorrentes da escolha dos indicadores: as medidas devem estar inseridas no universo de atividades próprias deste grupo.

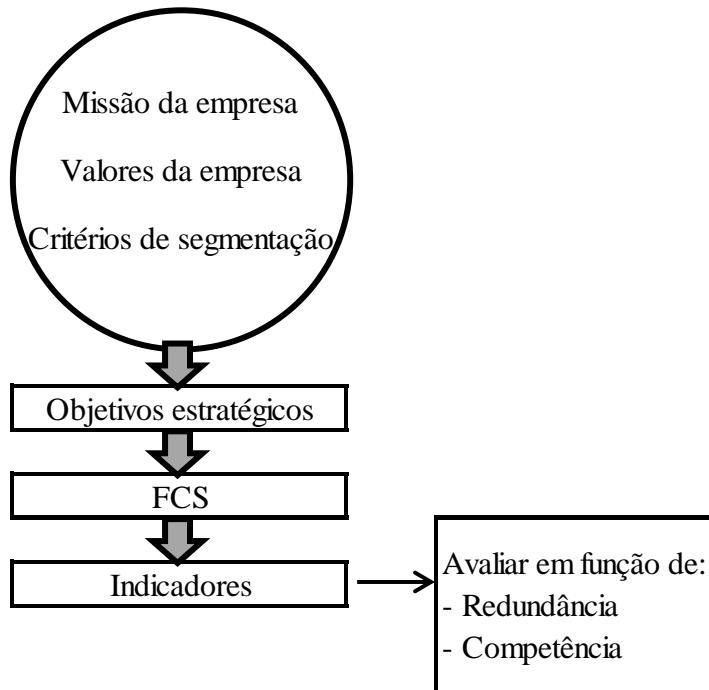


Figura 23 – Desdobramento de indicadores

5.3. Verificação de conflitos

Definido um conjunto de indicadores a ser utilizado, faz-se necessário avaliar a existência de conflitos. Propõe-se que os conflitos sejam analisados sob a perspectiva da relação entre medidas e objetivos estratégicos.

Neste ponto, deve-se verificar incompatibilidade entre indicadores e objetivos estratégicos por meio do seguinte questionamento: a busca por bons resultados referentes a determinado indicador torna o conjunto de medidas incoerente em relação a qualquer dos objetivos estratégicos definidos?

Para efetivar a análise de conflitos, propõe-se que o formulário abaixo seja utilizado: neste modelo, deve-se avaliar se há correlação positiva ou negativa entre um indicador e um objetivo estratégico ou se estes são indiferentes.

Medidas	Objetivos estratégicos	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5
	Medida 1					
Medida 2						
Medida 3						
Medida 4						

Legenda	●	▼	—	
	Correlação positiva	Correlação negativa	Indiferença	

Figura 24 – Modelo para verificação de conflitos

5.4. Projeto detalhado das medidas

Johnston e Clark (2008) destacam a importância de um sistema de medição de desempenho frente ao estabelecimento de comunicação eficaz entre líderes e liderados. Além disso, os autores ainda afirmam que uma comunicação eficiente contribui para a concretização de objetivos à medida que motiva o funcionário. Ainda, Stoffel (1997) afirma que a falta de orientação é uma das causas de não se atingir objetivos esperados.

O sistema de medição de desempenho integrado e dinâmico de Ghalayini, Noble e Crowe (1997 apud Martins, 1998, p.93) prevê a comunicação clara de objetivos entre gerência e chão de fábrica. O modelo para gestão do sistema de avaliação de desempenho de Neely et al. (1997) orienta que o propósito por trás de cada indicador seja esclarecido e comunicado.

Vale destacar que a formalização dos indicadores desempenha papel importante não apenas ao comunicar o funcionário cujo desempenho está sendo monitorado, mas também contribui para alinhar percepções daqueles que definem os indicadores e daqueles que são responsáveis por consolidar os resultados: não basta apenas definir os indicadores corretos, faz-se necessário que a forma de calculá-los também seja aderente ao parâmetro que se deseja medir.

Pelo exposto acima, pode-se concluir que a falta de formalização dos indicadores utilizados na medição do desempenho de vendas do segmento “*Top*” impõe um fragilidade ao sistema, sendo um entrave ao atingimento pleno das metas estabelecidas.

Propõe-se, então, que todos os indicadores selecionados para compor o sistema de avaliação de desempenho sejam formalizados. Para tanto, considera-se valioso o modelo proposto por Neely et al. (1997) em que são definidos onze parâmetros essenciais a um indicador. Além de se tratar de um modelo bastante simples e facilmente aplicável, a contribuição deste modelo expande-se à medida que se percebe que, ao definir os onze parâmetros para cada indicador, caminha-se para garantir que o indicador satisfaça os atributos que definem um bom indicador, conforme levantado na revisão da literatura.

O modelo de Neely et al. (1997) será adaptado para que se torne ainda mais coerente com o sistema de medição abordado neste trabalho. Pretende-se, assim, promover difusão de critérios importantes, correta compreensão e aceitação. Ainda, a formalização dos indicadores também revela sua importância ao estabelecer critérios que serão utilizados na etapa de medição dos resultados, além de documentar o processo e estabelecer referências que poderão ser revisitadas em oportunidades futuras.

O formato utilizado para formalizar todos os indicadores é descrito abaixo.

5.5. Relatórios – reporte de resultado

Johnston e Clark (2008) citam controle como contribuição proporcionada por sistemas de medição de desempenho. Entretanto, ressalta-se que há a necessidade de provimento de recursos para que se exerça controle sobre as atividades desempenhadas. Ainda, os autores destacam que é possível motivar funcionários por meio da participação na melhoria de desempenho. Mais uma vez, participar com foco em melhoria demanda conhecimento da situação atual e, portanto, demanda informações estruturadas.

Dentre os atributos referentes a indicadores compilados por Neely et al. (1997), destaca-se o caráter visual do indicador e a possibilidade de reporte em formato simples e consistente. Portanto, verifica-se que os autores consideram a possibilidade de reporte como um fator importante ao selecionar um indicador.

Tabela 19 – Modelo para formalizar indicadores

Item	Descrição
Título	Termo de referência ao indicador
Objetivo pretendido	Comportamento que se pretende motivar
Importância	Relação existente entre indicador e valores da empresa
Fórmula	Forma como o desempenho será medido
Critérios	Esclarecimento de pontos referentes à fórmula
Período aplicável	Período cujos resultados serão considerados
Frequência de medição	Frequência com que o resultado será medido e reportado
Responsável pela medição	Departamento responsável por consolidar e reportar resultados
Fonte de informações	Base de dados utilizados na medição dos resultados
Responsável pela avaliação	Cargo daquele responsável por analisar os resultados e realizar reuniões de <i>feedback</i>
Frequência de avaliação	Frequência de realização de reuniões de <i>feedback</i>
Formato de avaliação	Procedimentos adotados nas reuniões de <i>feedback</i>

Johnston e Clark (2008) propõe um modelo de reporte baseado em gráficos de evolução histórica, quebra em itens mais específicos, plano de ação e resultados decorrentes de planos anteriores. Stoffel (1997) também propõe instrumentos de controle, destacando a função de registro destes, além de suporte à decisão.

Também estão previstos relatórios de desempenho no sistema integrado e dinâmico. Dentre as etapas propostas por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) para criação de um sistema de medição, trata-se da definição e padronização dos relatórios que devem ser utilizados para reportar desempenho.

Neely et al. (2000 apud Corrêa; Corrêa, 2008, p.169) não trata especificamente do reporte de resultados em seu modelo de gestão de desempenho. Entretanto, há uma fase denominada institucionalização, focada em garantir que as medidas entrem em vigor. Este critério pode compreender o reporte de desempenho, visto que a utilização de formulários padronizados contribuiria para promover o sistema internamente.

Pelo exposto acima, propõe-se a utilização de formulários padronizados para reportar sistematicamente os resultados. Assim como a consolidação dos resultados depende apenas do acionamento de rotinas automáticas, pode-se automatizar a geração de relatórios padronizados.

Para propor o formato do relatório referente a cada indicador, apoiou-se no modelo destacado por Johnston e Clarck (2008). Estes autores são os únicos dentre os consultados que propõem não apenas o formato de reporte, mas também o conteúdo que deve estar presente.

Assim, o formulário de cada indicador será composto por três níveis de informação:

- Elemento gráfico: disposição dos resultados passados em um gráfico, possibilitando a visualização de tendências, sazonalidades ou estagnação; dependendo do indicador, há informações a respeito do crescimento de mercado disponíveis, sendo propostos gráficos que comparem o desempenho individual frente ao mercado.
- Elemento numérico: disponibilização dos resultados em termos absolutos e formatados em tabela simples; neste item também são detalhados indicadores em maior grau de especificação em relação aos previamente selecionados.
- Elemento descritivo: será disponibilizado um espaço para que o gerente faça suas anotações e sugira planos de ação, além da documentação de reunião de *feedback*.

5.6. Outras considerações

O teste de robustez, conforme anteriormente citado, deve avaliar se determinada medida pode ser indevidamente manipulada. Por manipulação indevida, entendem-se formas de fazer com que o indicador demonstre um resultado numérico aparentemente positivo sem que se garanta a concretização do objetivo estratégico atrelado a este indicador. Portanto, o teste de robustez deve considerar o processo do qual decorre o resultado monitorado pelo indicador, ressaltando-se entradas e saídas.

Em relação à institucionalização, deve-se promover um evento de apresentação dos principais elementos do sistema de medição de desempenho, destacando objetivos estratégicos globais e

metas do setor. Neste ponto, o projeto detalhado de cada medida é bastante valioso por auxiliar a comunicação de objetivos atrelados ao monitoramento de cada indicador.

As rotinas, sistematização da atividade de consolidação de resultados, devem agora incluir a automatização da elaboração de relatórios de resultados. As rotinas devem ser construídas considerando-se as fórmulas e critérios especificados no projeto detalhado de cada medida. Portanto, os funcionários envolvidos na criação destas rotinas devem compreender os objetivos por trás de cada indicador.

A realização de reuniões de *feedback* deve auxiliar os Gerentes de Relacionamento a reestruturarem ou redirecionarem suas atividades rotineiras para que se garantam os resultados esperados. Portanto, não se deve ater exclusivamente aos resultados obtidos, mas também indicar soluções para que se obtenham resultados futuros melhores. Este procedimento também é importante por confirmar a relevância do sistema de medição de desempenho aos gerentes. Estas reuniões devem ser auxiliadas pelos relatórios de resultados emitidos pela área de Planejamento Estratégico, devendo ser registrado o teor das discussões, assim como os planos de ação acordados.

6. Resultados

Este capítulo busca exemplificar a aplicação das melhorias propostas no capítulo anterior. Vale ressaltar que as melhorias propostas ainda não foram implementadas na instituição de desenvolvimento do trabalho, não sendo possível, portanto, avaliar o retorno concreto e prático das melhorias sugeridas. Entretanto, espera-se que ao exemplificar a aplicação seja possível visualizar de forma mais transparente os resultados pretendidos por estas melhorias.

6.1. Definição do conjunto de medidas

Procurando garantir que fosse utilizada uma visão mais abrangente a respeito do universo de indicadores possíveis para uma equipe de vendas em um segmento bancário, adotou-se como ponto de partida o levantamento de possíveis indicadores, utilizando-se três fontes principais: atuais indicadores utilizados no segmento “*Top*”, entrevista com o Chefe de Planejamento Estratégico da estrutura de Gestão Patrimonial do Banco “X” e pesquisa realizada pela empresa PwC (PwC, 2011). A pesquisa em questão levantou os principais indicadores de desempenho utilizados em estruturas de *Private Banking* nas empresas consultadas. Assim, obteve-se o seguinte conjunto de possíveis medidas após análise de redundância e competência:

Tabela 20 – Possíveis indicadores de desempenho

Possíveis indicadores
Novos clientes
Receita total
VLV
Cumprimento dos padrões legais e regulatórios
Novos relacionamentos ACS
Relacionamentos ACS
Satisfação do cliente
Volume de produtos novos
Clientes “perdidos”

Em relação aos indicadores levantados, alguns não são coerentes à realidade do banco em função de normas internas ou processos demandados para que o monitoramento seja possível: o cumprimento dos padrões legais, por exemplo, trata-se de uma questão mandatória na instituição, não sendo elemento de desempenho; quanto à satisfação dos clientes, considera-se ser um item muito subjetivo para ser utilizado em um sistema de medição de desempenho de vendas, além de ser muito abrangente, pois a insatisfação do cliente pode ser decorrente não apenas do mau atendimento conferido pelo Gerente de Relacionamento, mas também relacionado à estrutura disponibilizada pelo banco e atendimento por outros canais. Vale destacar que o indicador clientes “perdidos” refere-se a indivíduos que eram clientes da instituição anteriormente, mas encerraram relacionamento com a empresa.

Após definição de um conjunto de possíveis indicadores, faz-se necessário levantar os aspectos determinantes dos indicadores: missão, valores da empresa e CS. Conforme descrito no decorrer do trabalho, segue breve descrição destes itens:

- Missão: propiciar melhores resultados para clientes e demais stakeholders.
- Valores: alinhamento à missão; transparência, prudência e responsabilidade nas atividades; soluções inovadoras aos clientes por meio de produtos e estrutura; retenção de profissionais talentosos e meritocracia.
- CS: clientes com potencial líquido de investimento superior a R\$ 2 milhões, oferecendo amplo portfólio de produtos e atendimento personalizado.

A partir dos itens levantados acima, definiu-se alguns objetivos estratégicos para o segmento “Top” do Banco “X”. Para tanto, além de analisar os fatores determinantes, buscou-se integrar a contribuição do Chefe de Planejamento Estratégico do segmento.

Tabela 21 – Objetivos estratégicos do segmento “Top”

Objetivos estratégicos
Garantir a satisfação dos clientes
Garantir a satisfação dos acionistas
Ampliar a base de clientes para possibilitar crescimento futuro
Focar critérios de segmentação para alojar esforços adequadamente

Definidos os objetivos estratégicos, buscou-se desdobrá-los em FCS, considerando-se a seguinte definição: trata-se de variáveis das quais a sustentação da estratégia da empresa depende, devendo a empresa focar estas variáveis e garantir resultado excelente (Muscat e Fleury, 1993). Definidos os FCS, foram levantados os indicadores alinhados a cada fator crítico de sucesso.

Tabela 22 – Desdobramento de FCS em indicadores

FCS	Indicador
Aumentar receita do segmento	Receita total
Ampliar AUM	VLV
Reter clientes	Clientes “perdidos”
Atrair clientes externos ao banco	Crescimento líquido da base de clientes
Crescimento da base de clientes	Relacionamentos ACS
ACS	Novos relacionamentos ACS
Oferta de novos produtos aos clientes	Volume de novos produtos

Definidos os indicadores, deve-se verificar a possibilidade de agregação. Assim, sugere-se que os indicadores clientes “perdidos” e novos clientes sejam agregados em um único indicador: crescimento líquido da base de clientes. A decisão por agregar estes indicadores advém de uma importante contribuição do Chefe de Planejamento Estratégico do segmento: segundo ele, definir uma meta para clientes “perdidos” pode não ser muito adequado, pois se trata de parâmetro irreversível; assim, se um determinado gerente “perder” mais clientes do que o valor máximo de sua meta em qualquer momento do período de medição de desempenho, não conseguirá reverter o cenário independentemente de seus esforços. Agregando os dois indicadores, o gerente dispõe de certa margem de manobra caso situações como a citada anteriormente ocorram. Em relação ao crescimento da base de relacionamentos ACS, há dois indicadores propostos: o número de relacionamentos ACS pode ser ampliado em função da aquisição de novos relacionamentos ACS ou crescimento do volume de

investimento de relacionamentos atuais; assim, sugere-se que seja utilizado o indicador relacionamentos ACS em detrimento do indicador novos relacionamentos ACS.

6.2. Verificação de conflitos

Após definir os indicadores que potencialmente serão utilizados no sistema de medição de desempenho, deve-se avaliar a existência de conflitos entre estes e os objetivos estratégicos. Será utilizado, para tanto, o formato de análise definido no capítulo anterior.

Medidas	Objetivos estratégico	Satisfação dos clientes	Satisfação dos acionistas	Ampliar base de clientes	Focar critérios de segmentação
Receita total	—	●	—	—	—
VLV	—	●	—	—	▼
Crescimento líquido da base de clientes	●	—	●	—	▼
Relacionamentos ACS	—	—	—	—	●
Volume de novos produtos	●	—	—	—	●

Legenda	●	▼	—
	Correlação positiva	Correlação negativa	Indiferença

Figura 25 – Verificação de conflitos

Observa-se a existência de conflito entre os indicadores VLV e crescimento líquido da base de clientes e o objetivo estratégico referente ao foco nos critérios de segmentação. Esta situação decorre do seguinte fato: o segmento “Top” propõe valor referente a atendimento personalizado, algo coerente com o fato de que os gerentes do segmento possuem carteira reduzida em termos de número de clientes quando se compara aos gerentes do segmento de base; além disso, os Gerentes de Relacionamento atuam de forma consultiva, propondo alocação de recursos de acordo com o perfil de cada cliente. Portanto, as carteiras não podem crescer excessivamente a ponto de comprometer a qualidade de atendimento, tanto que o

banco define níveis máximos de referência para o tamanho das carteiras em termos de número de clientes e AUM. Por outro lado, o crescimento da base de clientes é fundamental para que o segmento cresça, trazendo mais recursos.

Propõe-se que o conflito acima seja solucionado pelo balanceamento de metas em função do tamanho da carteira de cada gerente. Assim, cada carteira (entenda-se cada Gerente de Relacionamento) seria classificada em um nível combinando o número de clientes e AUM. De acordo com esta classificação, as metas do gerente seriam ajustadas por um fator de adequação para cada meta. Abaixo, destaca-se a classificação proposta.

Tabela 23 – Classificação de carteiras

Critério		Classificação
AUM	Número de clientes	
Acima da média	Acima da média	Nível I
Acima da média	Abaixo da média	Nível II
Abaixo da média	Acima da média	Nível III
Abaixo da média	Abaixo da média	Nível IV

Os fatores de adequação atrelados à classificação da carteira serão tratados no tópico referente a definição de metas.

6.3. Projeto detalhado de medidas

Conforme modelo proposto e descrito anteriormente, procedeu-se com a formalização dos cinco indicadores selecionados para compor o conjunto de indicadores utilizados no sistema de medição de desempenho.

Tabela 24 – Indicador VLV

Indicador: VLV	
Título	Variação líquida de volume
Objetivo pretendido	Captar recursos dos clientes
Importância	Ampliar o volume de investimentos gerido pelo banco confere robustez para suas operações
Fórmula	<p>Crescimento líquido de volume = $V_c - (V_a - V_b)$, onde:</p> <p>“V_c” é o montante de investimentos da carteira ao final do período (fechamento de dezembro do ano corrente);</p> <p>“V_a” é o montante referente ao período anterior (fechamento de dezembro do ano anterior);</p> <p>“V_b” é o montante retirado da carteira em função do balanceamento realizado no início do ano corrente.</p>
Critérios	Considerado volume referente a qualquer produto
Período aplicável	Janeiro de 2011 a dezembro de 2011
Frequência de medição	Resultado medido e reportado mensalmente de fevereiro de 2011 a janeiro de 2012
Responsável pela medição	Área de Planejamento estratégico do Segmento “Top”
Fonte de informações	Base de resultados compilados pela área Financeira
Responsável pelo acompanhamento	Líder Regional do Gerente de Relacionamento
Frequência de acompanhamento	Reuniões de <i>feedback</i> trimestrais
Formato de acompanhamento	Análise do formulário de reporte e estabelecimento de planos de ação que devem ser formalizados pelo Líder Regional

Tabela 25 – Indicador receita total

Indicador: Receita total	
Título	Crescimento relativo da receita gerada pela carteira
Objetivo pretendido	Aumentar a receita gerada para o banco por meio da oferta de produtos mais rentáveis
Importância	Impacta no resultado financeiro do segmento e retorno para acionistas
Fórmula	<p>Crescimento relativo da receita = R_c / R_a, onde:</p> <p>“R_c” é a receita gerada pela carteira durante o ano corrente (fechamento de dezembro);</p> <p>“R_a” é a receita gerada pela carteira durante o ano anterior (fechamento de dezembro).</p>
Critérios	No fechamento, será considerada apenas a receita gerada pelas contas ativas atreladas à carteira do gerente no fechamento
Período aplicável	Janeiro de 2011 a dezembro de 2011
Frequência de medição	Resultado medido e reportado mensalmente de fevereiro de 2011 a janeiro de 2012
Responsável pela medição	Área de Planejamento estratégico do Segmento “Top”
Fonte de informações	Base de resultados compilados pela área financeira
Responsável pelo acompanhamento	Líder Regional do Gerente de Relacionamento
Frequência de acompanhamento	Reuniões de <i>feedback</i> trimestrais
Formato de acompanhamento	Análise do formulário de reporte e estabelecimento de planos de ação que devem ser formalizados pelo Líder Regional

Tabela 26 – Indicador crescimento líquido da base de clientes

Indicador: crescimento líquido da base de clientes	
Título	Crescimento líquido da base de clientes
Objetivo pretendido	Estimular a aquisição de novos clientes externos ao banco e retenção dos atuais clientes
Importância	Clientes novos são oportunidades de crescimento de volume e receita; a retenção reflete a qualidade do serviço oferecido.
Fórmula	<p>Crescimento líquido da base de clientes = $C_n - C_p$, onde:</p> <p>“C_n” é número de clientes adquiridos externamente ao banco no período corrente;</p> <p>“C_p” é o número de clientes que encerraram todo o seu relacionamento com o banco no ano corrente.</p>
Critérios	<p>Considera-se um novo cliente aquele cujo CPF está atrelado a uma conta corrente aberta no ano corrente, desde que seu CPF não esteja atrelado a uma conta corrente ativa no fechamento do ano anterior (dezembro).</p> <p>Considera-se que um cliente foi perdido se ele encerrar sua conta corrente no ano corrente e não tiver nenhuma outra conta ativa atrelada a seu CPF no fechamento do ano corrente (dezembro).</p>
Período aplicável	Janeiro de 2011 a dezembro de 2011
Frequência de medição	Resultado medido e reportado mensalmente de fevereiro de 2011 a janeiro de 2012
Responsável pela medição	Área de Planejamento estratégico do Segmento “Top”
Fonte de informações	Base de carteiras gerada pela área de Portfólio
Responsável pelo acompanhamento	Líder Regional do Gerente de Relacionamento
Frequência de acompanhamento	Reuniões de <i>feedback</i> trimestrais
Formato de acompanhamento	Análise do formulário de reporte e estabelecimento de planos de ação que devem ser formalizados pelo Líder Regional

Tabela 27 – Indicador relacionamentos ACS

Indicador: Relacionamentos ACS	
Título	Aumento do número de relacionamentos com investimentos superiores a R\$ 2 milhões
Objetivo pretendido	Estimular a percepção em relação ao potencial de cada cliente, ampliando a proporção de relacionamentos alinhados à estratégia de segmentação.
Importância	O portfólio de produtos e o serviço de consultoria financeira são definidos com foco no público alvo do segmento
Fórmula	<p>Crescimento do número de relacionamentos ACS = $(R_c - R_a) / (RT_a - RT_b)$, onde:</p> <p>“$R_c$” é número de relacionamento ACS no fechamento corrente;</p> <p>“R_a” é número de relacionamento ACS no fechamento anterior;</p> <p>“RT_a” é o número total de relacionamentos no fechamento anterior;</p> <p>“RT_b” é o número total de relacionamentos perdidos no balanceamento no início do ano corrente.</p>
Critérios	–
Período aplicável	Janeiro de 2011 a dezembro de 2011
Frequência de medição	Resultado medido e reportado mensalmente de fevereiro de 2011 a janeiro de 2012
Responsável pela medição	Área de Planejamento estratégico do Segmento “Top”
Fonte de informações	Base de mapeamento de relacionamentos gerada pela área de Planejamento estratégico
Responsável pelo acompanhamento	Líder Regional do Gerente de Relacionamento
Frequência de acompanhamento	Reuniões de <i>feedback</i> trimestrais
Formato de acompanhamento	Análise do formulário de reporte e estabelecimento de planos de ação que devem ser formalizados pelo Líder Regional

Tabela 28 – Indicador volume de novos produtos

Indicador: Volume de novos produtos	
Título	Aumento do volume de vendas de novos produtos
Objetivo pretendido	Estimular venda consultiva, avaliação constante a respeito do perfil dos clientes e acesso dos clientes ao portfólio de produtos do banco.
Importância	Oferecer amplo portfólio de produtos, além da venda focada no perfil do cliente, ajuda a fidelizar o cliente.
Fórmula	Volume de novos produtos = $N_1 + N_2 + \dots + N_i$, onde: “ N_i ” é o volume de investimentos referentes ao produto “ i ” no fechamento do ano corrente (dezembro), sendo este um produto novo.
Critérios	Os produtos considerados novos serão reportados mensalmente nos relatórios de reporte de resultados.
Período aplicável	Janeiro de 2011 a dezembro de 2011
Frequência de medição	Resultado medido e reportado mensalmente de fevereiro de 2011 a janeiro de 2012
Responsável pela medição	Área de Planejamento estratégico do Segmento “Top”
Fonte de informações	Base de resultados compilados pela área Financeira
Responsável pelo acompanhamento	Líder Regional do Gerente de Relacionamento
Frequência de acompanhamento	Reuniões de <i>feedback</i> trimestrais
Formato de acompanhamento	Análise do formulário de reporte e estabelecimento de planos de ação que devem ser formalizados pelo Líder Regional

6.4. Teste de robustez

O teste de robustez, conforme esclarecido anteriormente, deve verificar se algum dos indicadores pode ser manipulado, tornando resultado e objetivos estratégicos pouco aderentes. Nesta etapa, deve-se manter foco sobre a fórmula utilizada para cálculo e critérios, além do

objetivo pretendido pelo monitoramento do indicador. Para avaliar cada indicador, também foram consideradas situações passadas que evidenciem manipulação das medidas.

Tabela 29 – Análise de robustez

	Determinantes	Critérios claros?	Processo formalizado?	Medida robusta?
Receita total	Crescimento de VLV; Clientes substituem investimentos por outros mais rentáveis.	Sim: soma da receita do ano corrente de todas as contas da carteira	Sim	Sim
VLV	Aportes de novos clientes; Novos aportes de clientes atuais	Sim: soma de todos os recursos atrelados às contas da carteira	Sim	Sim
Base de clientes	Retenção de clientes; Aquisição de novos clientes externos	Sim: perde-se um cliente se sua conta é encerrada no ano corrente e não há nenhuma outra ativa em seu nome; um novo cliente externo é aquele cujo CPF não constava na base de contas ativas de fechamento ao ano anterior	Sim	Sim
Rel. ACS	Aquisição de novos relacionamentos ACS; Crescimento de AUM de relacionamentos atuais.	Não: critério definidor de relacionamento não é plenamente difundido e compartilhado	Não	Não
Vol. novos produtos	Novos aportes direcionados a novos produtos; Substituição de portfólio de atuais clientes	Sim: soma de todo AUM referente aos novos produtos, sendo estes definidos e comunicados	Sim	Sim

Observa-se que a única medida considerada não robusta trata do conceito de relacionamento. A formalização do processo de mapeamento de relacionamento, utilizando-se critérios de validação a serem aplicados pela equipe de Planejamento Estratégico e definindo-se um conceito claro e comunicável de relacionamento, pode solucionar esta questão.

Em relação aos indicadores receita total e VLV, estes têm cunho financeiro, sendo o departamento financeiro responsável pelas bases referentes a estas duas medidas. O cálculo da receita é feito somando-se a receita do ano corrente de todas as contas sob gestão do gerente. O aumento da receita pode ser decorrente do aporte de mais recursos dos clientes, sejam estes novos ou não, além da transferência de recursos de um produto para outro mais rentável: todas estas possibilidades são válidas, pois decorrem da aquisição de novos clientes, aproximação a atuais clientes e oferta de amplo portfólio aos clientes. Quanto ao volume, a transferência de recursos de uma conta para outra não afeta o resultado do gerente, desde que ambas as contas estejam sob sua gestão; pode ocorrer de recursos serem transferidos de conta gerida por determinado gerente e conta gerida por outro gerente, mas esta situação impacta negativamente os resultados do gerente que está perdendo recursos.

Quanto ao volume de novos investimentos, também não há evidências que este indicador possa ser manipulado: a decisão por investir ou comprar novos produtos depende da concordância do cliente; além disso, trata-se de indicador financeiro, não sendo um parâmetro administrativo.

Por fim, o crescimento da base de clientes é observado em função da retenção de clientes e aquisição de novos. Observando-se o histórico de utilização do indicador conta nova, pode-se perceber a manipulação do mesmo; assim, buscou-se definir de forma clara e objetiva os critérios que definem a condição de cliente “perdido” e novo cliente.

6.4.1. Mapeamento de relacionamentos

A utilização de indicadores atrelados ao conceito de relacionamento não é compatível com a pouca formalização do processo de mapeamento de relacionamentos. Assim, percebe-se haver espaço para se estabelecer critérios e fluxos que suportem esta atividade. Primeiramente, devem-se esclarecer alguns pontos referentes ao mapeamento:

Tabela 30 – Processo de mapeamento de relacionamentos

Mapeamento de relacionamentos	
Parâmetro para mapeamento	Conta corrente
Parâmetro identificador do relacionamento	Conta corrente do <i>head</i>
Responsável pela solicitação	Gerente de Relacionamento
Forma de solicitação	Formulário de solicitação
Responsável por mapear	Analista de Planejamento Estratégico
Critérios para mapeamento	Cliente com parente (1º grau) ou cônjuge já mapeado no relacionamento, cliente em relação societária com cliente já mapeado no relacionamento ou conta de cliente que já possua outra conta mapeada.
Formas de validação	Bases de informações de contas corrente, análise de participação societária ou análise de documentação de contas.
Frequência de mapeamento	Mensal

Considerando-se os pontos esclarecidos acima, os Gerentes de Relacionamentos devem preencher formulários de solicitação de mapeamento para as contas que devem ser mapeadas e enviá-los mensalmente para a área de Planejamento Estratégico. Dependendo da justificativa para mapeamento, o analista de Planejamento Estratégico deve verificar se a solicitação é procedente: caso se trate de relação de parentesco ou cônjuge, o analista de Planejamento Estratégico deve avaliar o cadastro do cliente para comprovar as informações fornecidas pelo gerente; se a justificativa para mapeamento concentrar-se na existência de relação societária, há um sistema disponibilizado para o banco que possibilita consultas a números de CNPJ, devendo ser utilizado para verificar a participação societária da empresa especificada; caso o cliente já possua outra conta mapeada, deve-se consultar a base de contas para validar a informação. Caso a justificativa fornecida mostre-se válida, o analista de Planejamento Estratégico deve proceder com o mapeamento; caso contrário, deve informar o gerente a respeito da não efetivação do mapeamento.

Em relação ao formulário que deve ser preenchido pelo gerente para solicitar mapeamento de determinada conta, deve ser especificada a justificativa para mapeamento, sendo exigidas informações específicas dependendo do caso. No formulário apresentado abaixo, o termo NIC significa número de identificação do cliente, parâmetro utilizado internamente às atividades do banco, havendo um NIC atrelado a cada número de CPF de cliente.

Conta a ser mapeada:	
Conta head do relacionamento:	
() Parentesco 1º grau ou cônjuge	Conta do parente/cônjuge já mapeada: NIC do parente/cônjuge já mapeado: Relação de parentesco:
() Relação societária	Conta do sócio já mapeada: NIC do sócio já mapeado: CNPJ da empresa:
() Conta de cliente já mapeado	Conta já mapeada do cliente:

Figura 26 – Formulário de solicitação de mapeamento

6.4.2. Avaliação de indicadores atuais

6.4.2.1. Contas novas

Atualmente, utiliza-se o indicador referente ao número de contas novas para monitorar o desempenho da equipe de vendas. Este indicador tem o propósito de incentivar a aquisição de novos clientes. Entretanto, observou-se que este não é um indicador robusto, pois o resultado evidenciado por este indicador não necessariamente implica em aquisição de novos clientes. O gráfico abaixo mostra o distanciamento entre dois indicadores: contas novas e novos clientes.

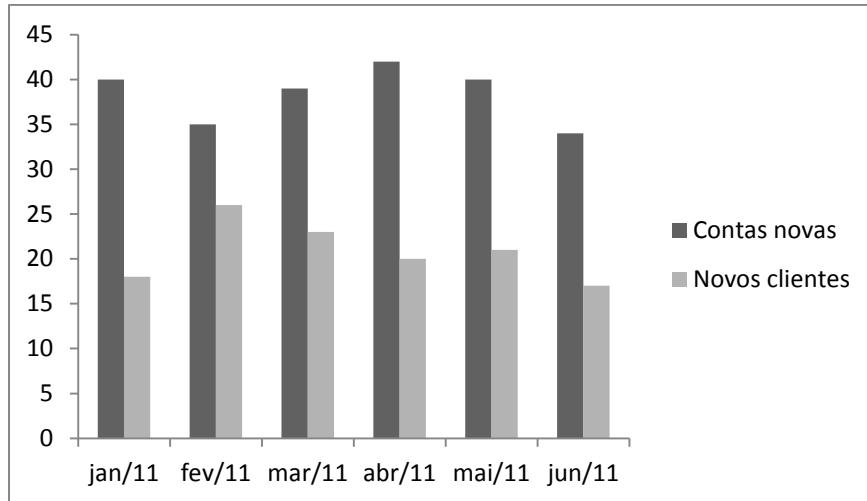


Gráfico 1 – Comparação: contas novas e novos clientes

Outro ponto ressaltado no decorrer deste trabalho consiste na ausência de mecanismos de monitoramento do número de clientes “perdidos”. Como pontuado anteriormente, o custo de aquisição de novos clientes é maior que o custo de retenção de clientes antigos. O gráfico a seguir evidencia a evolução do número de clientes “perdidos” durante o ano de 2011.

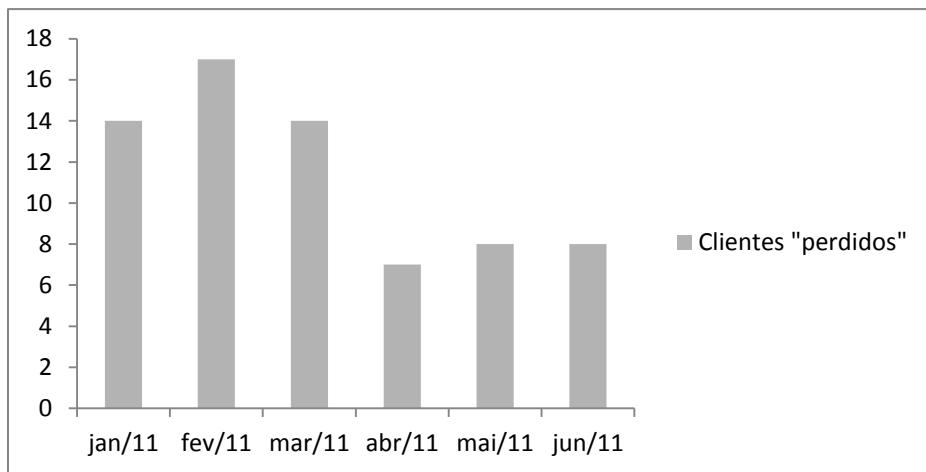


Gráfico 2 – Clientes “perdidos”

6.4.2.2. Novos Relacionamentos ACS

Outro ponto relacionado à robustez do sistema de medição de desempenho consiste no distanciamento entre a evolução do número de novos relacionamentos ACS e a evolução do número total de relacionamentos ACS. Atualmente, monitora-se apenas a aquisição de novos relacionamentos ACS, destinando menor atenção à manutenção de atuais relacionamentos

ACS. O gráfico abaixo mostra a evolução destes dois indicadores, evidenciando que a variação do número de relacionamentos ACS não ocorreu necessariamente no mesmo ritmo que a aquisição de novos relacionamentos ACS.

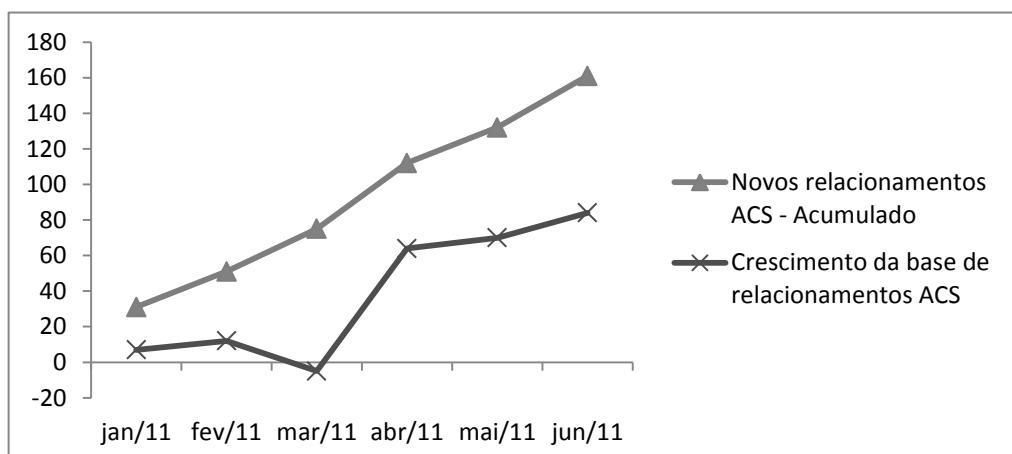


Gráfico 3 – Comparação: novos relacionamentos ACS e total de relacionamento ACS

6.5. Definição de metas

Conforme comentado na fase de verificação de conflitos, o balanceamento de metas é uma possível solução para o conflito observado entre os indicadores receita total e VLV, e o objetivo estratégico voltado a focar os critérios de segmentação. Assim, foi proposto que as carteiras dos gerentes fossem classificadas em função do número de clientes e AUM. Desta forma, serão estabelecidos fatores de adequação para alguns indicadores em função da classificação da carteira, sendo que este fator ampliará a meta atrelada a este indicador que deve ser alcançada pelos gerentes que possuem carteiras dentro da classificação considerada. Inicialmente, todas as carteiras receberão a mesma meta padrão considerando-se cada indicador, devendo cada meta ser posteriormente multiplicada pelo fator de adequação, caso este exista; caso contrário, deve-se considerar a meta padrão. Os fatores devem ser numéricos, sendo todos maiores que uma unidade.

Tabela 31 – Fator de adequação

Indicadores	Carteiras			
	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
Receita total	Sim	Sim	–	–
VLV	–	–	Sim	Sim
Crescimento líq. da base de clientes	–	Sim	–	Sim
Relacionamentos ACS	Sim	–	Sim	–
Volume de novos produtos	–	–	–	–

6.6. Reporte de resultados

Conforme definido na etapa de projeto detalhado de medidas, os resultados deverão ser consolidados mensalmente e reportados a gerentes, Líderes Regionais e Líder do Segmento “Top”.

6.6.1. Estudo da ANBIMA

A ANBIMA, Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais, divulga mensalmente um relatório referente ao setor de *Private Banking* (PB) brasileiro, sendo este um setor bancário voltado a clientes que tenham disponibilidade de investimento superior a R\$ 1 milhão. Neste relatório, dentre outras informações, consolida-se o número de clientes atendidos por estruturas de *Private Banking* das instituições associadas, assim como o volume de investimento destes clientes segmentado por região do país. Os resultados apresentados nos estudos da ANBIMA podem e devem ser utilizados para posicionar o desempenho da instituição comparativamente ao desempenho de mercado. Assim, esta informação será utilizada nos formulários destinados aos indicadores referentes a VLV e crescimento líquido da base de clientes.

Abaixo, seguem dados divulgados por relatórios mensais da ANBIMA durante 2011.

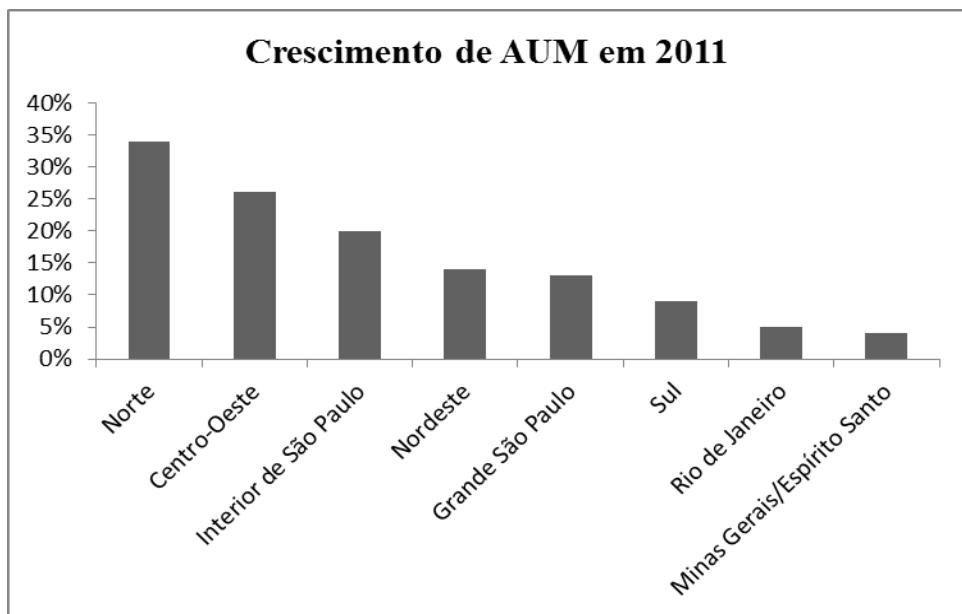


Gráfico 4 – Crescimento de AUM em PB nas regiões brasileiras

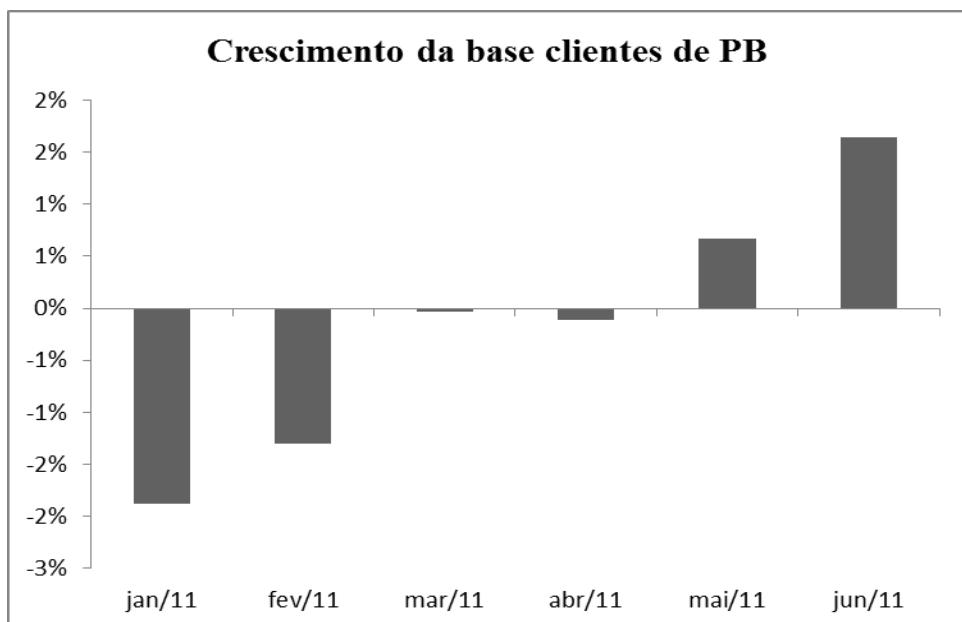


Gráfico 5 – Crescimento da base de clientes PB do Brasil

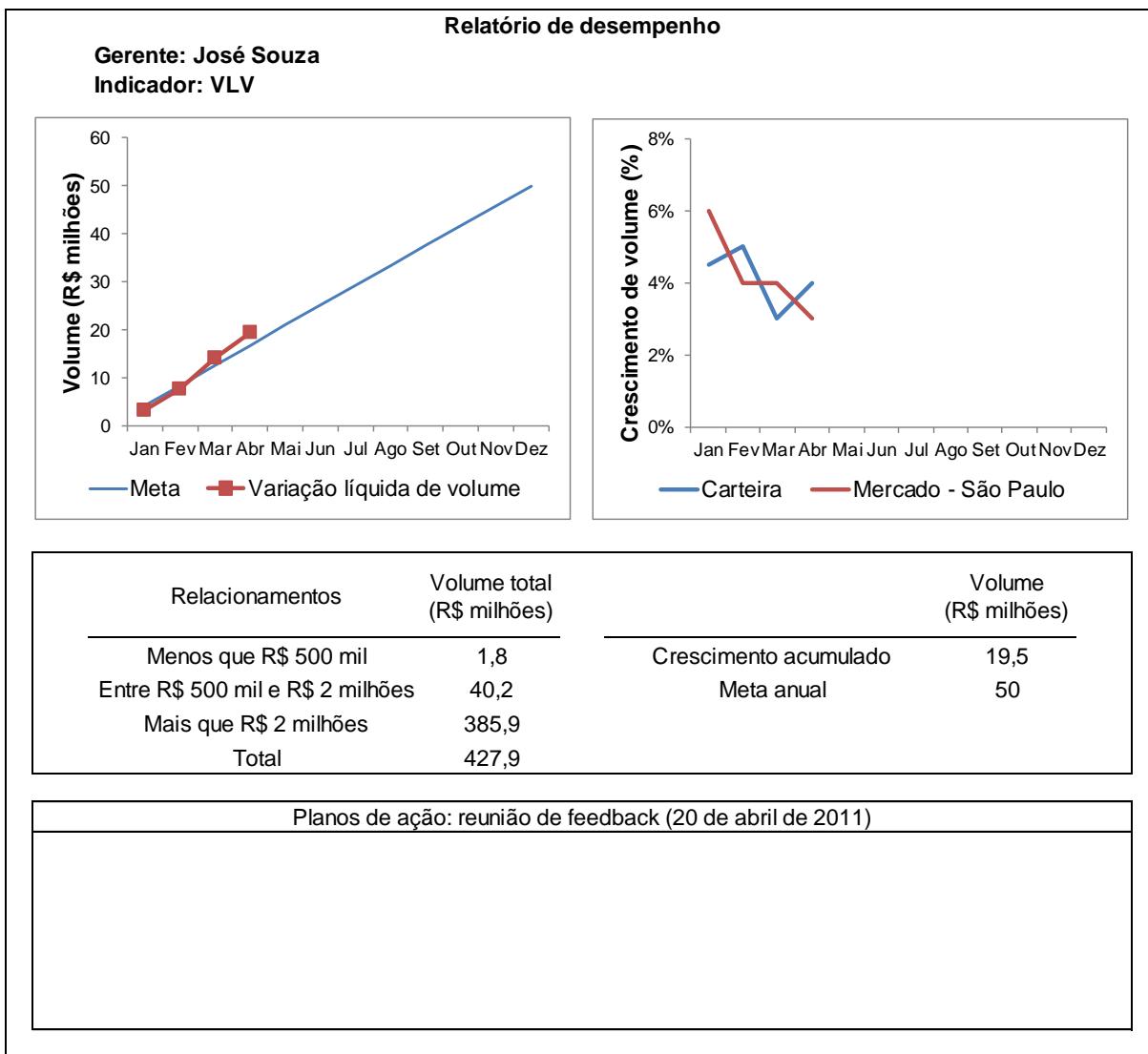


Figura 27 – Formulário: indicador VLV

O formulário voltado ao indicador VLV comprehende as seguintes informações:

- Gráfico com evolução histórica do indicador em termos absolutos e meta uniformemente distribuída ao longo do ano;
- Gráfico com a evolução relativa da carteira do gerente e taxa de crescimento do mercado;
- Quebra do volume concentrado na carteira em faixas de relacionamento, metas e crescimento acumulado;
- Campo a ser preenchido em função de *feedbacks*.

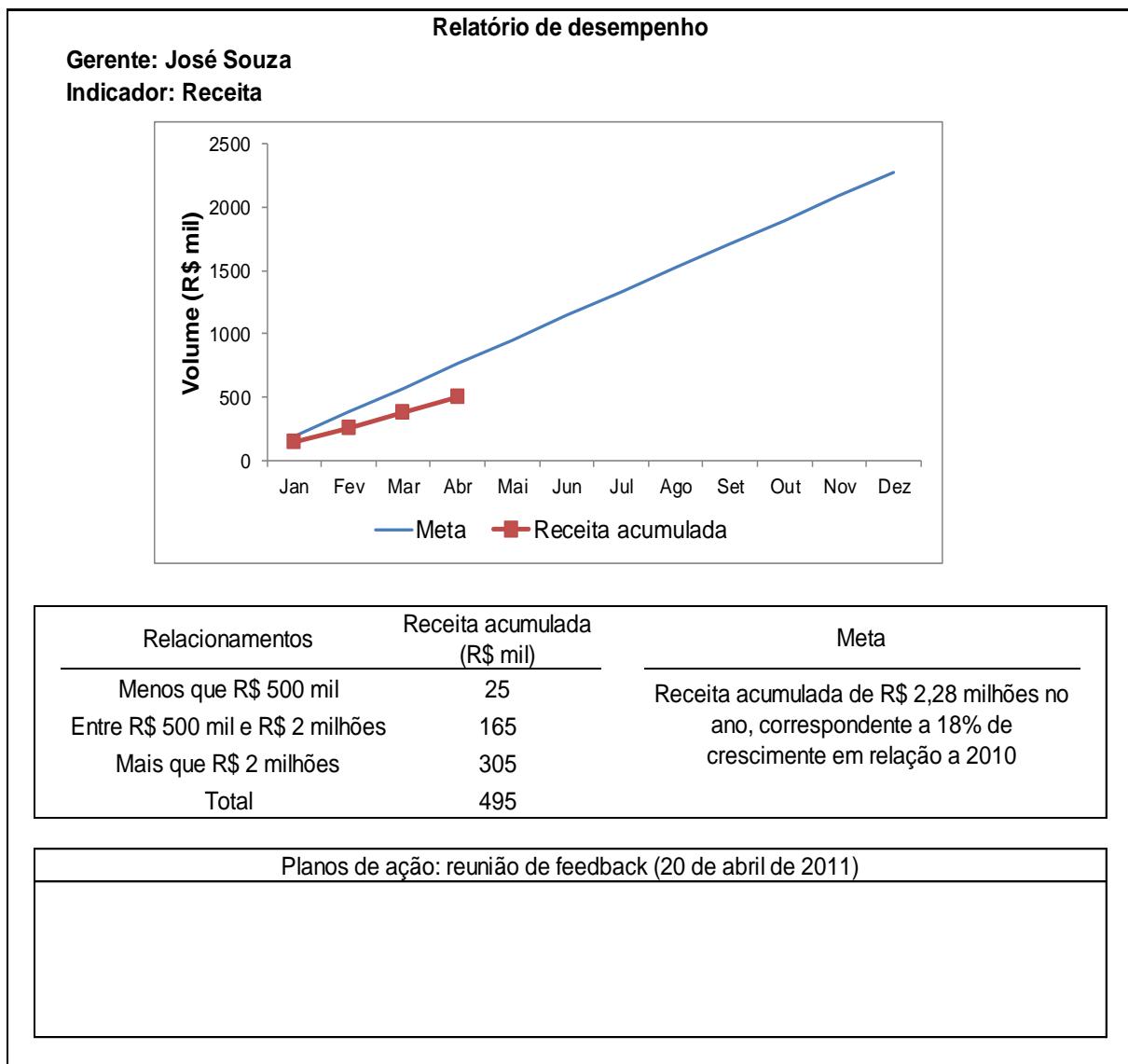


Figura 28 – Formulário: indicador de receita

O formulário voltado ao indicador de receita compreende as seguintes informações:

- Gráfico com evolução histórica do indicador em termos absolutos e meta uniformemente distribuída ao longo do ano;
- Quebra da receita acumulada em faixas de relacionamento, metas e crescimento acumulado;
- Campo a ser preenchido em função de *feedbacks*.

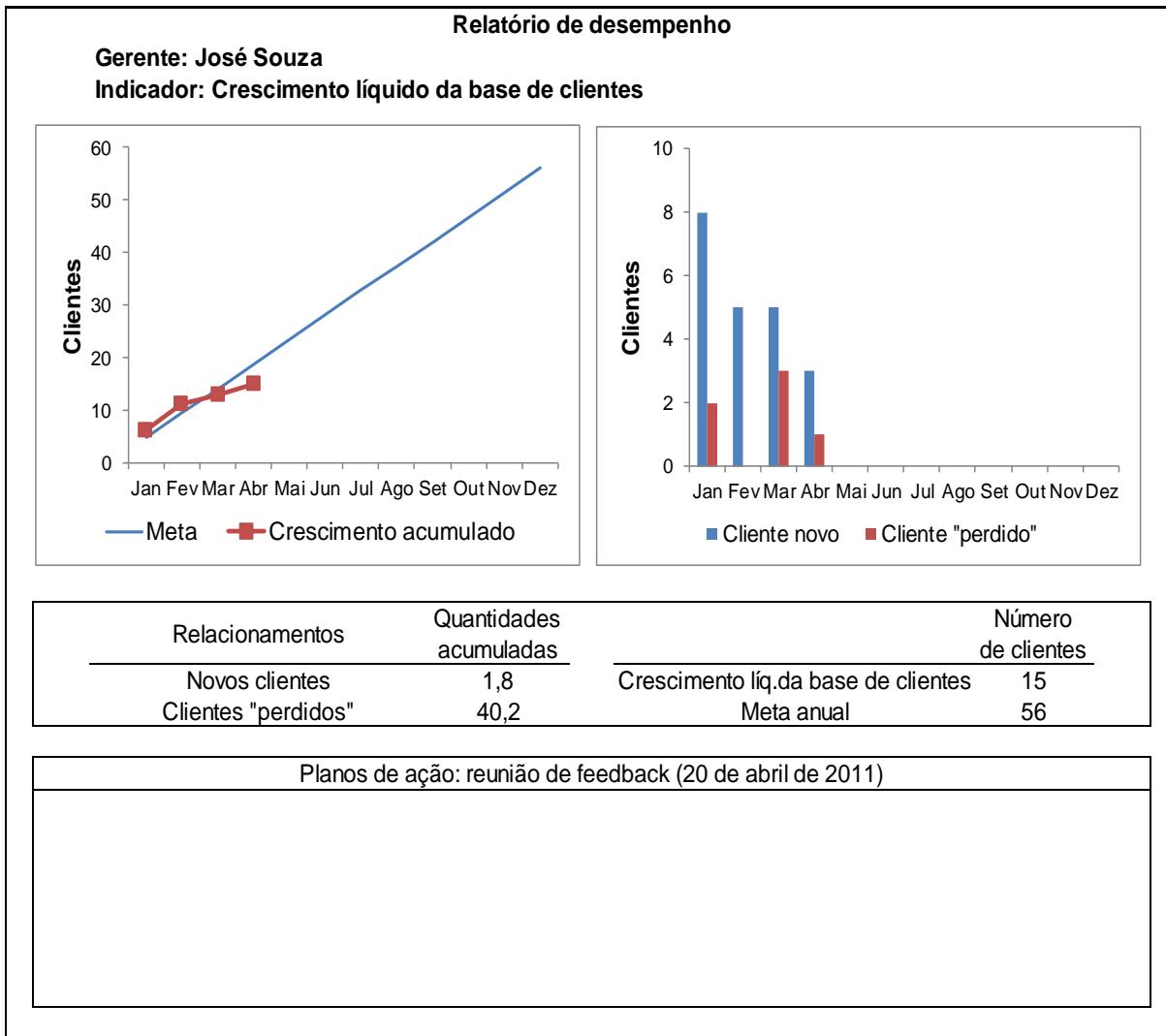


Figura 29 – Formulário: indicador crescimento líq. da base de clientes

O formulário voltado ao indicador crescimento líquido da base de clientes compreende as seguintes informações:

- Gráfico com evolução histórica do indicador em termos absolutos e meta uniformemente distribuída ao longo do ano;
- Gráfico com evolução de novos clientes e clientes “perdidos”;
- Quebra do número de clientes em clientes perdidos e clientes adquiridos;
- Campo a ser preenchido em função de *feedbacks*.

Relatório de desempenho

Gerente: José Souza

Indicador: Crescimento da base de relacionamentos ACS

Relacionamentos	Quantidade	Relacionamentos ACS	Quantidade
Menos que R\$ 500 mil	14	Resultado de abril	49
Entre R\$ 500 mil e R\$ 2 milhões	17	Meta anual	70
Mais que R\$ 2 milhões	49		
Total	80		

Planos de ação: reunião de feedback (20 de abril de 2011)

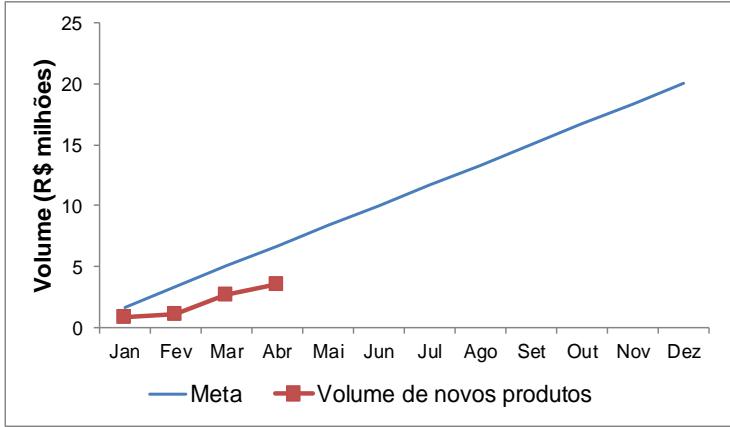
Figura 30 – Formulário: indicador relacionamentos ACS

O formulário voltado ao indicador de relacionamento ACS comprehende as seguintes informações:

- Gráfico com evolução histórica do indicador em termos absolutos e meta uniformemente distribuída ao longo do ano;
- Quebra do número de relacionamentos em faixas de relacionamento, metas e crescimento acumulado;
- Campo a ser preenchido em função de *feedbacks*.

Relatório de desempenho

Gerente: José Souza
Indicador: Volume de vendas de novos produtos



Produto	Volume - Abril (milhões)	Volume (R\$ milhões)	
Produto I	0,5	Volume de produtos novos	3,5
Produto II	1,7	Meta anual	20
Produto III	1,3		
Total	3,5		

Produtos considerados novos e utilizados neste indicador
 Produto I, Produto II, Produto III e Produto IV

Planos de ação: reunião de feedback (20 de abril de 2011)

Figura 31 – Formulário: indicador de novos produtos

O formulário voltado ao indicador de novos produtos comprehende as seguintes informações:

- Gráfico com evolução histórica do indicador em termos absolutos e meta uniformemente distribuída ao longo do ano;
- Quebra do volume em diferentes produtos que estejam sendo monitorados;
- Campo a ser preenchido em função de *feedbacks*.

7. Conclusão

Pelo exposto, observa-se que o sistema de medição de desempenho atualmente aplicável à equipe de vendas do segmento “*Top*” do Banco “X” não está adequadamente alinhado aos objetivos estratégicos do segmento: alguns indicadores promovem comportamento contrário ao esperado ou não evidenciam pontos relevantes frente às expectativas de clientes e demais *stakeholders*. Ademais, são escassos os instrumentos de controle e acompanhamento, não suportando de forma eficiente e ativa as atividades de linha de frente. Há também processos fracamente formalizados que suportam o monitoramento de indicadores, recaindo-se sobre o problema da possibilidade de manipulação de indicadores.

Assim, verificou-se haver oportunidades de melhoria referentes ao sistema de medição de desempenho abordado: propuseram-se um fluxo formalizado em que reuniões de *feedback* alimentam um ciclo de melhoria do processo, um modelo para desdobramento de objetivos estratégicos em indicadores de desempenho, um modelo estruturado para formalização e difusão das medidas utilizadas no sistema de medição de desempenho, além de formatos para reporte de resultado voltados a cada indicador selecionado.

O desdobramento das melhorias propostas, ainda que não decorrente de uma aplicação prática dos modelos sugeridos, revela ser possível obter um conjunto de indicadores mais aderente às expectativas traçadas para o segmento. A seleção de indicadores é um ponto crítico em sistemas de medição de desempenho, pois estes consistem em entidades que comunicam aos agentes de linha de frente quais são os aspectos que devem ser priorizados em suas atividades. Ainda, seguindo-se as etapas propostas, verifica-se a existência de atividades paralelas que conferem maior robustez ao sistema ao serem reestruturadas, a exemplo do mapeamento de relacionamentos e balanceamento de metas. Atentando-se ao principal papel de um sistema de medição de desempenho, seja este promover determinado comportamento em meio aos funcionários que direcione a concretização dos resultados esperados, destinou-se atenção à disponibilização de informações aos Gerentes de Relacionamento que suportem suas atividades: formalizam-se os indicadores, esclarecendo seus parâmetros, além de reportar os resultados por meio de formatos consistentes e visuais. O reporte de resultado deve auxiliar a realização de reuniões de *feedback*.

Em decorrência das melhorias propostas, espera-se que os objetivos traçados para o segmento “*Top*” do Banco “X” sejam concretizados, imprimindo maior eficiência e robustez. Inclui-se,

neste ponto, a satisfação de Gerentes de Relacionamentos e demais envolvidos: definindo-se e esclarecendo-se os elementos que permeiam o sistema de medição de desempenho, minimiza-se a possibilidade de frustração e não aceitação; além disso, monitorar os indicadores corretos é fundamental para que se atue de forma ativa e focada em melhoria constante.

Conclui-se que a reestruturação do sistema de medição de desempenho aplicável à equipe de vendas do segmento “*Top*” do Banco “X” é fundamental para que se promova comunicação, controle, motivação e melhoria, além de aplicar o sistema de medição de desempenho de forma mais eficiente, direcionando esforços aos pontos prioritários.

7.1. Próximos passos

No decorrer de desenvolvimento deste trabalho, buscou-se alinhar os elementos inerentes ao sistema de medição de desempenho e os objetivos estratégicos do segmento. Entretanto, observou-se a possibilidade de expandir o universo de análise, tornando o sistema de medição em questão mais abrangente e robusto. Neste cenário, há duas principais frentes propostas para futuros trabalhos voltados à gestão de desempenho: integração a sistemas de medição de desempenho externos à equipe de vendas do segmento “*Top*” e reestruturação do sistema de remuneração variável atrelada ao estabelecimento de metas.

As atividades de linha de frente não devem ser vistas de maneira isolada: estas estão inseridas em um ciclo que envolve atividades de retaguarda, como análises de investimentos, formatação de novos produtos, análise de risco. As atividades de retaguarda devem suportar os resultados observados na linha de frente. Assim, a definição de metas como forma de promover determinado comportamento entre Gerentes de Relacionamento deve vir acompanhada de atenção às relações de dependência entre *front-office* e *back-office*: quais resultados devem ser observados na esfera de retaguarda para que os resultados esperados na linha de frente sejam possíveis?

Por outro lado, a remuneração variável é ponto fundamental ao discutir motivação dos funcionários. O retorno financeiro atrelado ao desempenho do funcionário é um ponto facilitador do processo de aceitação de metas, sendo importante ao promover o comportamento esperado. Portanto, o novo sistema de medição de desempenho demanda reestruturação do sistema de remuneração variável aplicável aos Gerentes de Relacionamento.

8. Bibliografia

- ANBIMA. Relatório ANBIMA de Private Banking. Disponível em: <http://www.anbima.com.br/_informacoes>. Acesso em: 17 out. 2011.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Estatísticas sobre o SFN. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 13 out. 2011.
- BANDEIRA, A. Avaliação de desempenho: uma abordagem estratégica em busca da proatividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2006.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2008.
- FAMÁ, R.; GRAVA, J. W. Liquidez e a teoria dos elementos causadores da insolvência. Caderno de pesquisas em administração, v. 1, n. 12, p. 10-21, 2000.
- FITZSIMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. A. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HECKERT, C. R. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. 2001. 150 p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. Service operations management: improving service delivery. Nova Iorque: Prentice Hall, 2008.
- JUNQUEIRA, C. H. Z. Proposta de modelo de planejamento estratégico para serviços profissionais – um estudo de caso em serviços odontológicos. 2006. 143 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Pearson, 2010.
- MAIA, L.; OLIVEIRA, T. G.; MARTINS, A. R. O papel da medição de desempenho no processo estratégico: uma tentativa de síntese teórica. Revista Sistemas e Gestão, v. 3, n. 2, p. 129-146, 2008. Disponível em: <<http://www.uff.br/sg>>. Acesso em: 15 ago. 2011.
- MARTINS, R. A. Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. 1998. 248 p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- MUSCAT, A. R. N.; FLEURY, A. C. C. Indicadores da qualidade e produtividade na indústria brasileira. Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade, v. 1, n. 1, p. 57-78, 1993.
- NEELY, A. et al. Designing performance measures: a structured approach. International Journal of Operations and Production Management, v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1997.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. Condutores de performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PANDOLFI, M. Sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional: contribuição para gestão de metas globais a partir de performances individuais. 2005. 264 p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

PONTES, B. Avaliação de desempenho: nova abordagem. São Paulo: LTr, 1999.

PwC. Anticipating a new age in wealth management: Global Private Banking and Wealth Management Survey 2011. Disponível em: <<http://www.pwc.com/wealth>>. Acesso em: 27 set. 2011.

SILVESTRO, R. Towards a classification of service processes. International Journal of Service Industry Management, v.3, n. 3, p. 62-75, 1992.

SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement. International Journal of Operations and Production Management, v. 19, n. 4, p. 399-420, 1999.

SIMONS, R. Performance measurement and control systems for implementing strategy. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

STOFFEL, I. Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Perspectiva, 1997.

TORRES Jr., N. Operações em serviços de resultados ulteriores: diretrizes gerenciais para um melhor desempenho. 2007. 243 p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

WOOD Jr., T.; PICARELLI FILHO, V. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atas, 2004.

ZAARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço: esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, M. S. Relação de serviço-produção e avaliação. São Paulo: Ed. SENAC, 2001, p. 95-149.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Communication and control processes in delivery of service quality. Journal of Marketing, v.52, n. 2, p. 35-48, 1988.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.