

Proposta de um Manual Padrão para Processos do Mercado Financeiro

Jeferson Kerbes, Maria Julia Gheno Boero, Moacir Marques, Christopher T. Klingbeil, Roger Felipe Rodrigues

Resumo: No final do século XX, após a abertura global dos mercados, a forma que o brasileiro investe mudou. Antes da globalização, a única opção eram os bancos, contudo hoje há uma série de opções, como casas especializadas somente em investimentos. Observa-se uma problemática, pois cada organização, ou até mesmo colaboradores de uma mesma organização, realizam mesmas atividades de formas distintas, isto por não haver padronização nos processos. Sendo assim, esta pesquisa teve por objetivo mapear os processos atuais da empresa em estudo e apresentar planos de padronização de processos no mercado financeiro através da abordagem exploratória, descritiva e qualitativa. Por meio da abordagem aplicada ao problema, permitiu-se maior conhecimento sobre os processos utilizando-se um fluxograma oriundo do mapeamento de processo. Analisando os fluxos juntamente com outros profissionais da organização, foi possível identificar os pontos considerados como críticos para ativação e permanência do cliente nos serviços ofertados. Para estes pontos críticos foram desenvolvidos planos de operação padrão a fim de garantir que o atendimento seja eficaz, padronizado e atenda os indicadores de desempenho, que conseqüentemente, permitirá a organização a alcançar seus objetivos. Estes planos padrões podem ser utilizados por outras organizações do ramo financeiro, bem como o método utilizado poderá ser adotado para aplicar o mesmo estudo em outras organizações.

Palavras chave: Gerenciamento da rotina, Manual padrão, Mercado financeiro.

Proposed Standard Manual for Financial Market Processes

Abstract: At the end of the twentieth century, after the global opening of markets, the way the Brazilian invests changed. Before globalization, banks were the only option, but today there are a number of options, such as investment-only houses. There is a problem because each organization, or even employees of the same organization, perform the same activities in different ways, because there is no standardization in the processes. Thus, this research aimed to map the current processes of the company under study and present plans for standardization of processes in the financial market through the exploratory, descriptive and qualitative approach. Through the approach applied to the problem, it was allowed to know more about the processes using a flowchart from the process mapping. Analyzing the flows together with other professionals of the organization, it was possible to identify the points considered as critical for activation and permanence of the client in the offered services. For these critical points standard operating plans have been developed to ensure that service is effective, standardized and meets performance indicators, which consequently will enable the organization to achieve its objectives. These standard plans may be used by other organizations in the financial industry, and the method used may be adopted to apply the same study to other organizations.

Key-words: Routine Management, Standard Manual, Financial Market.

1. Introdução

O mercado financeiro vem se difundindo em relação a produtos e quantidade de participantes, principalmente, após a abertura global dos mercados no final da década de 1980, que foi denominado como globalização. Com as fronteiras mercadológicas mais próximas, possibilitou diversos países a interagir financeiramente com maior frequência e

menores barreiras, afinal as legislações e normas estavam cada vez mais adequadas a essa nova forma de alocar recursos em diferentes mercados e setores.

Para Lima (2004), os mercados financeiros podem ser definidos como o mecanismo ou ambiente aonde são feitas as transações dos ativos financeiros e nele os preços também são determinados. São nestes mercados que ocorre a transferência das unidades superavitárias para as deficitárias. Ou seja, os bancos intermediam os clientes superavitários, que aplicam seus recursos financeiros nas instituições a fim de receber rendimento sobre o valor aplicado. E emprestam para clientes deficitários que pagam os juros correspondentes ao determinado valor.

No setor de investimento brasileiro não existe uma forma padrão para executar os processos, principalmente quando se trata de serviços. Para que os objetivos estratégicos de uma organização possam ser atingidos, faz-se necessário que exista um acompanhamento dos resultados, o que pode ser executado mediante um processo de avaliação de desempenho e seus indicadores.

A definição de um modelo de avaliação de desempenho numa organização deve estar alinhada com as estratégias da companhia. Para Kaplan e Norton (2004, p. 5), “a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos”. Esta ideia é corroborada por Hronec (1994), afirmando que as medidas de desempenho devem estar ligadas com a missão de uma organização.

Segundo Marçola e Andrade (2009), pode-se afirmar que indicadores de desempenho são métricas que permitem avaliar resultados com base nas entradas disponibilizadas e saídas geradas, pautada por um número de referência ou meta. Ou seja, os indicadores de desempenho proporcionam um acompanhamento da meta e é possível agir em cima destes indicadores para atingir a meta.

O gerenciamento de rotina do trabalho faz-se necessário para empresas que pretendem melhorar a sua performance e otimizar os resultados obtidos diariamente. A desorganização e a falta de prioridades ocasionam baixa qualidade nos serviços prestados e está problemática é claramente percebida pelo cliente. Uma das principais dificuldades é conseguir padronizar serviços, pois, cada cliente, percebe de forma distinta o que é qualidade no serviço.

Kotler (1996) afirma que o serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de alguma coisa. É oportuno que o profissional do mercado financeiro conheça o seu cliente para alinhar as expectativas e poder entregar serviços de excelência.

Considerando este contexto, este estudo tem como objetivo apresentar um manual de priorização de processos através de um modelo de padronização em uma empresa do ramo financeiro, de modo que permita aos colaboradores melhores resultados quanto aos indicadores de desempenho utilizados pela organização.

2. Referencial Teórico

A revisão da literatura está composta pelas seguintes subseções: Serviços do mercado financeiro – o atual cenário e a diferença entre bancos e corretoras; Processos – definição e importância; Mapeamento de processos – o que é e benefícios; Manuais padrão – para que servem e sua importância.

2.1. Serviços do Mercado Financeiro

A abertura de mercados e as diversas fusões e aquisições que ocorreram nas últimas décadas fizeram com que o setor bancário tivesse impactos significativos em termos de concorrência. Portanto foi fundamental que as instituições do setor buscassem estratégias para manter-se lucrativas.

Segundo Levesque e Mcdougall (1996), muitos bancos têm buscado melhorar a qualidade nos serviços para aumentar a satisfação e a lealdade de seus clientes. A principal premissa é que clientes satisfeitos tendem a não evadirem para outras instituições e o custo para manter clientes existentes é menor do que o custo para conquistar clientes novos (JONES; TAYLOR, 2007).

Cientes leais custam menos para servir, pois já conhecem os serviços e normalmente precisam de menos informações que um cliente novo. O profissional da área financeira possui o desafio de focar nas atividades que geram valor ao cliente, para isso é determinante conhecer a expectativa do cliente atual e assim alinhar os serviços disponíveis dentro da instituição.

Krishnan et al. (1999), identificam quatro pontos chave que influenciam a satisfação do cliente em bancos: a qualidade dos relatórios financeiros e extratos de conta, a qualidade dos tipos de produtos ofertados, a qualidade dos serviços oferecidos nos sistemas telefônicos automatizados e por meio de contato direto nas agências.

A prateleira de produtos ofertados pelo banco é vasta, desde ativos de renda fixa (conservadores) aos de renda variável (agressivos), porém, quando o investidor se dirige ao banco em busca de opções, as únicas possibilidades de escolha são os investimentos do banco em questão, não há como comparar as rentabilidades com outras instituições financeiras.

É nesse cenário que a empresa em estudo é destaque, pois quando o investidor busca por uma nova aplicação, a organização trabalha semelhante a um shopping, porém um shopping do mercado financeiro, onde o cliente pode entrar em diversos bancos de forma digital e comparar as rentabilidades disponíveis.

Segundo Exame (2018), as principais diferenças entre bancos e corretoras independentes são:

- **Acessibilidade:** não há custo para abrir conta em corretoras e até mesmo o pequeno investidor pode ter acesso a excelentes produtos. No caso do banco a oferta varia conforme o relacionamento e o patrimônio do cliente.
- **Atendimento:** bancos ainda atuam com o modelo de agências físicas, enquanto corretoras independentes contam com um modelo de autoatendimento ou assessoria personalizada.
- **Custos:** os valores cobrados de taxas de corretagem e de custódia de ações e até de administração sobre o Tesouro Direto são, em geral, maiores nas corretoras dos grandes bancos do que nas casas independentes.
- **Variedades de produtos:** em geral, os grandes bancos privilegiam produtos próprios e evitam outros emissores. Já em uma corretora independente é possível encontrar produtos de diversos emissores, o que possibilita encontrar melhores rentabilidades.

Além de oferecer mais de mil opções de investimentos, a empresa conta com serviços de assessoria personalizada, onde o cliente poderá consultar um especialista do mercado

financeiro antes de fazer a aplicação. O intuito da assessoria é ser um canal de comunicação entre o investidor e o mercado financeiro, pois entende-se que o investidor deve focar na sua atividade geradora de renda e delegar a função de buscar oportunidades ao seu assessor.

2.2. Processos

Para Garvin (1998 apud SENTANIN, 2004, p. 41) processo pode ser entendido “como uma coleção de tarefas e atividades que juntas – e somente juntas – transformam entradas em saídas”. Enquanto Villela (2000) define que um processo dispõe de inputs, outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, logicamente relacionados, irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente. Já Bon (2006), afirma ainda que um processo é uma série de atividades interligadas e dirigidas para um objetivo definido.

Harrington (1997) defende a ideia que um processo é a ordenação de um grupo de tarefas interligadas logicamente a fim de gerar os resultados previamente definidos. Para Johansson (1995) a compreensão do processo é importante pois representa a chave para o sucesso das organizações, afinal a empresa é diretamente correlacionada aos seus processos, sendo eles responsáveis pelo que será ofertado ao cliente. Por este motivo, para aumentar a eficiência dos serviços é necessário conhecer o processo e mapeá-lo, a fim de identificar possíveis melhorias.

2.3. Mapeamento de Processos

No setor de serviços, o consumidor participa do processo interagindo com algum recurso da empresa provedora (e.g. funcionário, site, equipamento) e, muitas vezes, atua como coprodutor. A abordagem que o consumidor é também o coprodutor é explorada por Mills e Morris (1986) e Torres Junior e Miyake (2011), que afirmam que o consumidor em alguns casos assume a execução de determinadas tarefas do processo no lugar de funcionários da empresa provedora do serviço.

O mapeamento das atividades durante o processo de consumo de serviços é uma técnica que pode ser explorada pelas organizações para melhorar seus processos produtivos e aumentar a competitividade, proporcionando maior valor aos clientes.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a função de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos (HUNT, 1996). O autor explana ainda que é crucial mapear a organização como ela é, para apresentar um mapa da implantação do novo processo. Rother e Shook (2000), complementam ainda que o mapeamento é uma ferramenta que fornece uma visão de todo o processo de produção, incluindo atividades de valor e não geradoras de valor.

Segundo Soliman (1999), o mapeamento de processo é uma técnica usada para detalhar o processo de forma a focar nos elementos que influenciam diretamente nos indicadores de desempenho da organização.

2.4. Manuais Padrão

Segundo Mendonça (2010), documentar os processos é um procedimento que toda organização deveria ter, pois manter os registros atualizados garante a sobrevivência da empresa, e ao mesmo tempo, permite a execução de esforços visando a sua perpetuação.

Em consonância com o exposto, Cury (2007) enfatiza a importância dos manuais administrativos e os define como sendo documentos elaborados dentro de uma organização com o objetivo de padronizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas

de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional.

Para que essas vantagens contribuam no desenvolvimento da empresa, há a necessidade de ter manuais que representem a efetiva necessidade da organização. Segundo Mendonça (2010, p. 68) “os manuais constituem uma importante e constante fonte de informações sobre as práticas da organização”. Os autores (op. cit) comentam que também facilita o processo de efetivação das políticas e instruções de trabalho e das funções administrativas, auxiliando na fixação dos critérios, dos parâmetros e dos padrões, bem como possibilitando a uniformização quanto ao uso da terminologia inerente ao processo administrativo.

3. Metodologia Aplicada

Esta pesquisa é de caráter exploratório e descritivo, pois busca conhecer o assunto a fundo e buscar informações, talvez, ainda desconhecidas para o desenvolvimento de um modelo de padronização de priorização nos processos do mercado financeiro.

Através de uma pesquisa exploratória é possível aprofundar-se em temas poucos debatidos e estudados, gerando uma visão mais ampla do assunto pesquisado, que segundo Gil (2008 p. 27) “o produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.” O autor (Op. Cit., 2008 p. 28) também esclarece que “pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.”

Após a pesquisa exploratória e descritiva, o processo da pesquisa se deu de forma qualitativa, mapeando os processos da empresa em estudo. Segundo Silva e Menezes (2000, p.20), “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

Para as pesquisas bibliográficas, foram efetuadas pesquisas de periódicos por meio de palavras chaves específicas, tais como: manual padrão, medição de desempenho, mercado financeiro, para que os mesmos facilitem a encontrar estudos, notícias e artigos sobre o tema abordado.

Em seguida, foram mapeados os processos por meio de entrevistas com os colaboradores e levantamento de documentos já existentes, a fim de entender como é gerenciada a rotina para atingir os indicadores de desempenho atuais. Posteriormente apresentou-se a maneira atual de se medir o desempenho dos processos e possíveis práticas de mercado. Por fim, foram elaborados planos de operação padrão compostos por contramedidas para as tarefas consideradas críticas no processo, qual tem como objetivo permitir o alcance dos indicadores de desempenho da empresa em questão. Estes planos não serão todos apresentados neste artigo devido a limitação de páginas, contudo será apresentado o plano para a primeira reunião de vendas a fim de demonstrar o trabalho realizado.

4. Análise dos Resultados

Na empresa em estudo atualmente há 3 indicadores de desempenho que são acompanhados diariamente, sendo eles a Captação Bruta, Churn e NPS. A Captação Bruta é formada pelo volume de capital que entra na Instituição Financeira, sendo que não são levadas em

consideração as retiradas ocorridas durante o mês e, segundo entrevistas com colaboradores da organização, é o indicador de maior relevância, pois mede a capacidade do colaborador em atrair novos cliente e também a satisfação dos clientes atuais que desejam injetar novos montantes na instituição financeira. Este indicador é medido em Reais (R\$), a meta é anual e desmembrada mensalmente para facilitar o acompanhamento e atingimento, por fim, quanto maior a Captação Bruta, melhor o desempenho do colaborador dentro da empresa.

O Churn mede a evasão de clientes para outras instituições financeiras (retirada total do capital) e retiradas de capital parciais, onde o indivíduo ainda se mantém ativo. Portanto é um indicador com polaridade de quanto menor o seu número, melhor. O objetivo é medir e acompanhar o nível de satisfação do cliente, pois clientes satisfeitos tendem a realizar retiradas menos frequentes e não evadirem para outras casas financeiras. A unidade de medida do indicador é real (R\$) e as metas são estipuladas mensalmente.

O terceiro indicador é o Net Promoter Score, mais conhecido como NPS, este tem a função principal de medir a satisfação dos clientes através de notas de 0 a 10 e são realizadas em pesquisas semestrais via um formulário disparado no e-mail. Estas pesquisas incluem perguntas sobre diversos temas, como: o sistema operacional, produtos disponibilizados, atendimento recebido, sugestões e reclamações. A meta é estipulada anualmente e desmembrada diariamente para facilitar que o colaborador acompanhe as suas notas e feedbacks. Sua polaridade é definida para quanto mais próximas de 10 as notas, melhor o desempenho no indicador.

Com base nos indicadores de desempenho, mapearam-se os processos a fim de evidenciar os pontos críticos para realizar intervenções de padronização. Portanto é apresentado na Figura 1 o fluxograma para o processo de Habilitação.

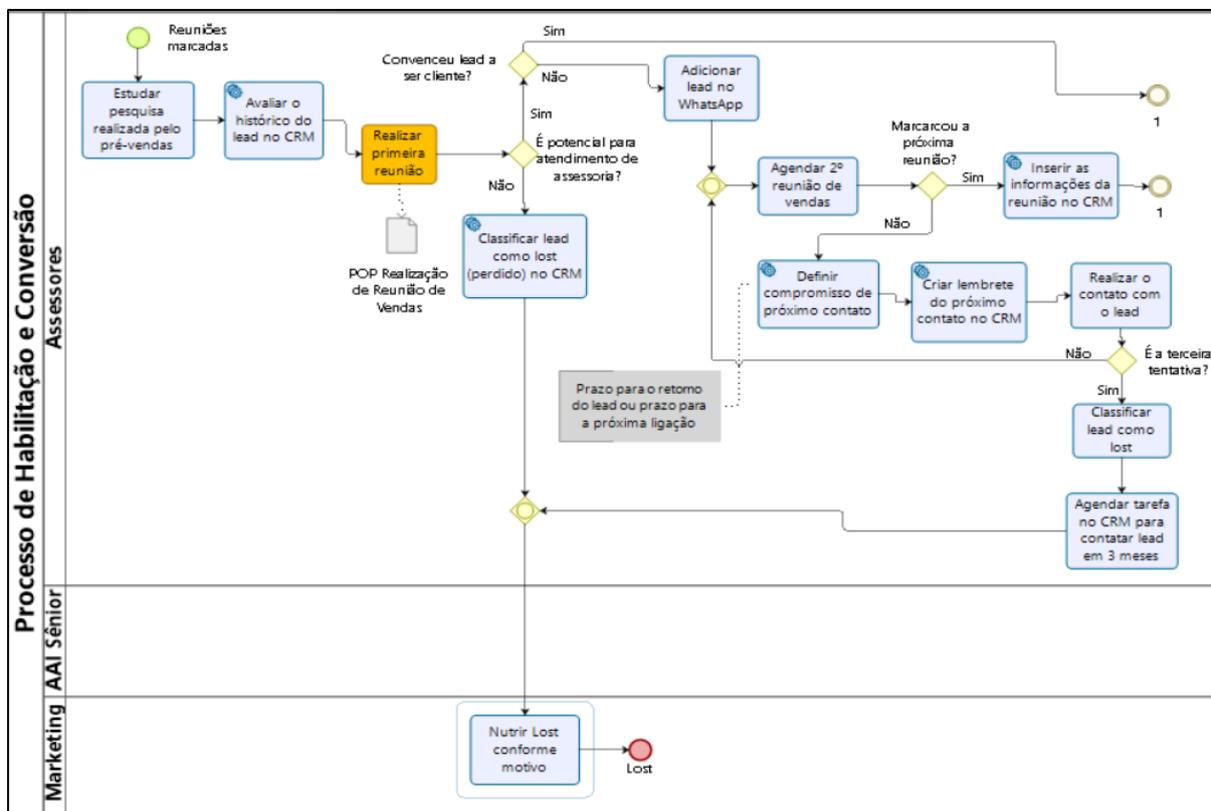


Figura 1 – Processo de habilitação (1/2)

Este processo é onde ocorre o primeiro contato do assessor com o possível cliente (*Lead*), mais especificamente na primeira reunião. Portanto, durante as entrevistas com os colaboradores percebeu-se que a primeira reunião é uma das tarefas determinantes para o sucesso da habilitação e conversão do *Lead* para Cliente. Portanto nesta etapa faz-se necessário utilizar o Procedimento Operacional Padrão da 1ª Reunião de Vendas (POP-1V), apresentado no Quadro 1.

1. OBJETIVO DO PADRÃO

Iniciar relacionamento com o cliente de forma a dar sustentabilidade ao negócio, entender real necessidade do lead, focando em ativá-lo ou ganhar sua confiança para aplicação em produtos.

2. GLOSSÁRIO

Termo	Definição
CRM	Usado para input de informações relevantes do cliente (funil de vendas e controle de atividades)
MK	Sistema de automação de marketing digital, usado para consulta de informações relevantes do lead.

3. RECURSOS NECESSÁRIOS

Estudo de investimentos; Planilha de comparativo; Dados para TED; Telefone; CRM e MK; WhatsApp;

4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

4.1. Se apresentar e alinhar expectativas para a conversa

“Oi [lead], sou o [nome], assessor de investimentos. Meu assistente agendou um horário para conversarmos sobre seus investimentos. Em geral nessa primeira conversa nós vamos falar sobre o que você deseja para eu consiga te atender melhor, ok?”

Essa conversa será bem objetiva (caso o cliente pergunte, responder que leva entre 15 e 30 minutos). Meu assistente [Pré-vendedor] me passou alguns dados da conversa inicial que vocês tiveram, vamos conferir se é isso mesmo... [bater com o cliente os dados que o pré-venda colheu]. É isso mesmo?”

Checar antes de avançar para não ter nenhum desencontro de informação, mostrar que você valoriza o tempo do cliente e que você se preparou para a reunião.

Checar valor, prazo de investimento, Liquidez do capital que será investido, alocação e perfil do cliente (conservador, moderado, agressivo).

4.2. Diagnosticar, preparando a venda

O objetivo principal aqui é fazer o lead falar (para que ele entenda o que realmente quer) e que você consiga diagnosticar aquilo que faz mais sentido para ele.

Coletar expressões e palavras-chaves e anotar no CRM (para serem usadas em comunicações posteriores) como reforço na cabeça do cliente, que aquela solução foi feita para ele.

O assessor deve entender do lead quatro pontos importantes nessa reunião:

- Objetivo

Uma das primeiras oportunidades para o assessor se posicionar como autoridade e referência no assunto é ajudar o potencial cliente a quantificar o objetivo que ele quer atingir, se isso é possível ou não, e quanto tempo ele leva para atingir isso.

Deixar claro para o lead que você não é apenas um vendedor de produtos, que não somente está apresentando uma alternativa mais rentável, mas sim, uma assessoria para acompanhar os investimentos do cliente e apresentar sugestões de alteração na carteira conforme os movimentos políticos e econômicos.

Ex.: “Lead, agora que já alinhamos a expectativa para a nossa reunião, a primeira coisa que eu pergunto para as pessoas que eu assessoro é se elas já têm metas definidas para o investimento. Você tem uma meta definida para seu investimento? Algo que você quer obter com ele? e qual o prazo que você pretende manter esse investimento?”

Ex. CDI: Um bom exemplo de meta de rentabilidade é superar pelo menos o CDI. Você entende o conceito de CDI? É a linha d'água para saber se você está fazendo um bom investimento. [Explicar o conceito, caso o cliente não saiba].

Ao final de cada etapa, repete o que você entendeu e valida com o lead. É isso mesmo que eu entendi que você quer, [nome do lead]? [passo importante para evitar objeção lá na frente do tipo: isso não é o que eu quero].

- Plano de Investimentos

O objetivo aqui é saber onde o lead quer chegar e se está realizando ações para alcançar esse objetivo, caso não esteja, devemos ajudá-lo a montar um plano (carteira).

Essa é uma forma de gerar valor - discutir com o cliente o quão longe ele está daquilo que busca e o que ele terá que fazer para chegar lá. Será que é algo que ele tem condições ou/e está disposto a fazer?

Ex.: O senhor quer [objetivo do lead... (aposentar em x anos)], o senhor está disposto a poupar um valor de X mensalmente ou está disposto a correr maior risco para chegar lá?

- Senso de Urgência

[Nome do lead], você está querendo alocar esse recurso para semana que vem? Jogar na segunda reunião - Investigar qual é o real rendimento da carteira atual.

- Expectativa de retorno da carteira

Muito bem, entendi seus objetivos, expectativas de prazo para usufruir desse plano de investimentos, mas também preciso saber se o senhor tem uma expectativa de retorno em números.

Ex.: "Hoje em dia uma carteira com perfil conservador, gira em torno de 110% do CDI, que corresponde a x% a.m.", já um moderado, vai ganhar cerca de 120% do CDI.

E existe algum investimento que o senhor tenha interesse na montagem da carteira?

Então vou montar uma carteira de investimentos que faça você chegar em seu objetivo, que é [se aposentar/comprar casa...]. Essa carteira busca primeiramente a proteção do seu capital e em segundo lugar, gerar uma rentabilidade que faça sentido o senhor investir com a gente.

4.3 Apresentar funcionamento do trabalho de assessoria junto à Instituição Financeira

1) O senhor sabe como funciona o nosso trabalho ou já investiu através de (nome da instituição financeira)?

Ex.: "O nosso trabalho consiste em assessorar as pessoas a investirem melhor o seu dinheiro."

2) O senhor conhece a (falar o nome da Instituição financeira)?

Ex: "Explicar como funciona o cadastro, quais os custos envolvidos, etc."

4.4. Pedir feedback sobre a apresentação

Agradecer o contato de maneira bastante formal, se colocar à disposição para eventuais dúvidas e auxílio no futuro.

Combinar a data de entrega da carteira proposta. Agendar 2ª reunião de vendas.

5. PONTOS DE ATENÇÃO

- 1) As informações obtidas na reunião deverão ser colocadas no CRM;
- 2) Não prometer rentabilidade para o cliente;
- 3) Esclarecer que o estudo comparativo é realizado com base nas taxas atuais do mercado;
- 4) Tratar o prospect com cordialidade, evitando palavrões e gírias, não falar mal da concorrência;
- 5) Ser pontual sempre, tanto nas conversas por telefone, estar à disposição no horário combinado;
- 6) Ser um bom ouvinte, repetir a frase, confirmando que prestou atenção;
- 7) Parafrasear sempre com o nome do lead, repetir durante a conversa.

Fonte: O Autor

Quadro 1 – POP da 1ª reunião de venda

Na continuação do processo de habilitação (seguindo o conector 1) apresentado na Figura 2, identificou-se que o assessor tem outra tarefa crítica, sendo a apresentação da proposta de investimento. Segundo os participantes da pesquisa, considera-se crítico pois se a carteira não se mostrar atrativa para o cliente, este poderá não continuar com o processo, correndo o risco de perder o cliente.

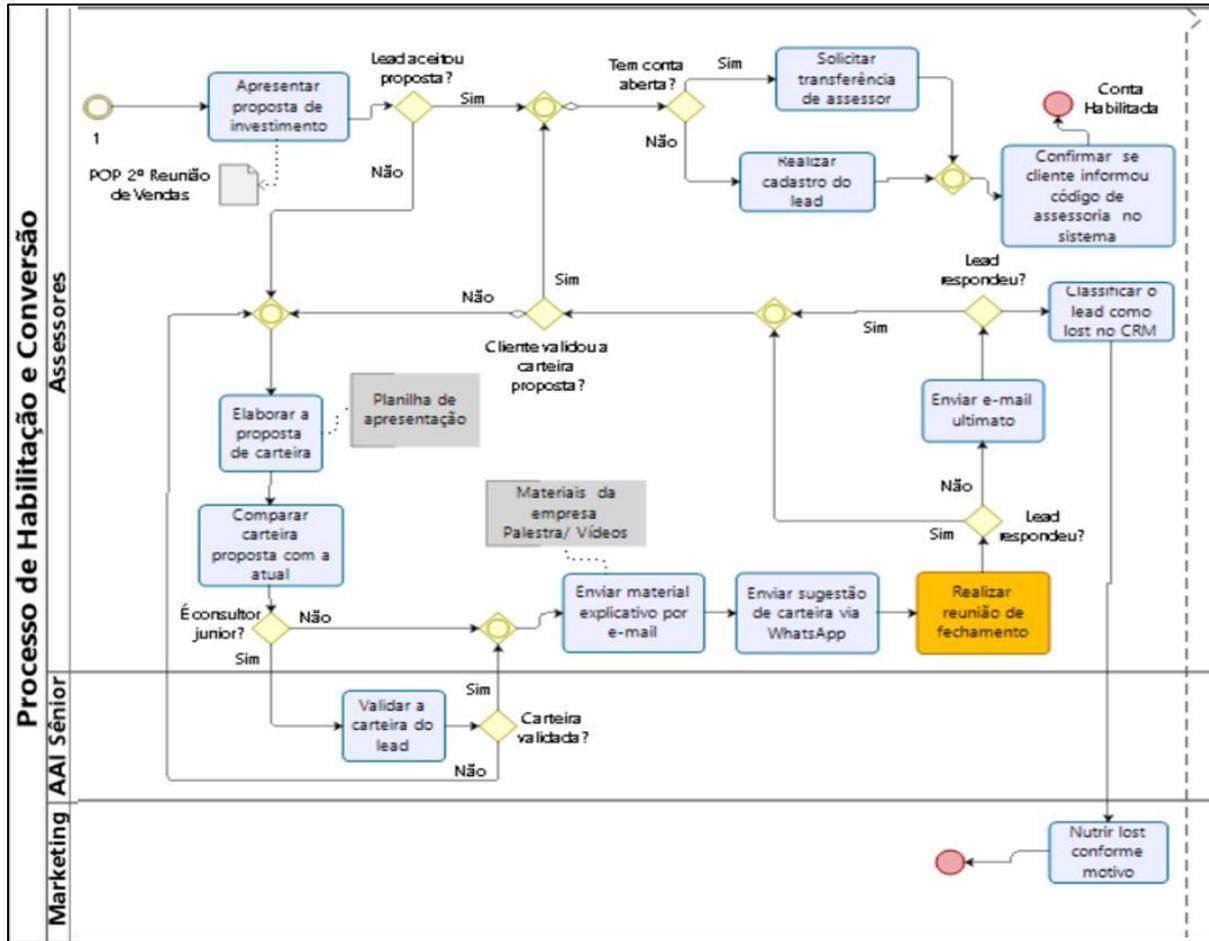


Figura 2 – Processo de habilitação (2/2)

Após o cliente ser ativado, faz-se necessário realizar o acompanhamento por meio do processo de relacionamento (Figura 3), o qual visa garantir a satisfação do cliente e, consequentemente, a permanência como cliente ativo.

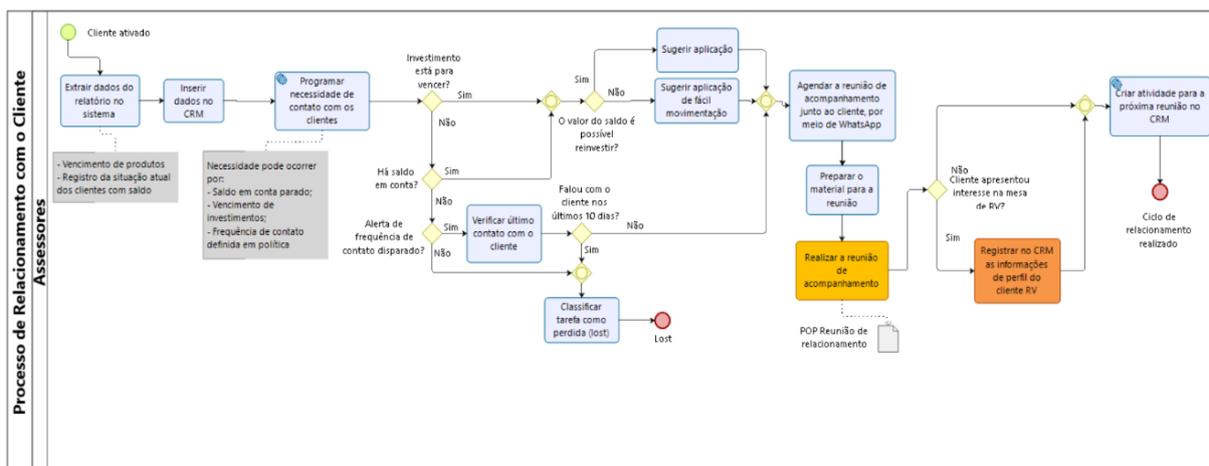


Figura 3 – Processo de relacionamento

Por este motivo, antes da reunião, é importante que o profissional se prepare e esteja com o material necessário para atender ao cliente. Deste modo classificou-se a reunião de acompanhamento também como uma atividade crítica, portanto foi criado um POP de Reunião de Relacionamento (POP-RR) para suporte ao assessor, onde são disponibilizadas as ferramentas necessárias para realizar a reunião, assim como um passo a passo de como abordar o cliente e conseguir desenvolver uma conversa objetiva e amigável.

5. Considerações Finais

Pode-se perceber que um fator bastante relevante quando se busca a melhoria das atividades por meio de padronização de processos, é o mapeamento do processo e seu registro por meio dos fluxogramas. Este procedimento permite identificar pontos de maior atenção, assim o pesquisador poderá concentrar esforços naquilo que realmente agrava valor à organização.

Outro ponto que se mostrou importante foi o envolvimento dos colaboradores da empresa em estudo, pois estes vivenciam a rotina da empresa e sabem, de forma empírica, quais os pontos que são críticos e, juntamente com o desenho do processo, pode-se estratificar os principais aspectos que carecem de padronização. Além disso, a participação dos colaboradores também agregou valor no desenvolvimento do POP, pois cada um contribuiu com seus conhecimentos e experiências, de modo que foi possível obter um modelo padrão robusto e eficaz, pois reflete a realidade e contém as principais ferramentas e procedimentos para assegurar que o cliente seja ativado e mantido na organização.

Por fim, buscou-se por meio desta pesquisa apresentar os trabalhos realizados em uma empresa do ramo financeiro para servir como exemplo para outras organizações deste ramo, bem como permitir que outros profissionais utilizem do método utilizado para aperfeiçoar os processos de qualquer outra organização.

Referências

Livro

BON, J. V. Fundamentos do Gerenciamento de Serviços em TI baseado no ITIL. ItSMF da Holanda, 2006.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas p. 415, 2007.

HARRINGTON, James. Business process improvement workbook: documentation, analysis, design and management of business process improvement. New York: McGraw-Hill, 1997.

HRONEC, S. M. Sinais Vitais. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUNT, V. D. Process mapping: how to reengineer your business processes. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JOHANSSON, H. J. Processos de negócios. São Paulo: Pioneira, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, J. P. Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e controle. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

ROTHER, M; SHOOK, J. Learning to See, The Lean Enterprise Institute. MA, USA, 2000.

Periódico

GIL, Antônio C. Métodos e técnicas de pesquisa social. Disponível em:
<<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>> Acesso em: 20 de outubro de 2018.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira. Processos Administrativos. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC, 2010.

Artigo de periódico

JONES, T.; TAYLOR, S. F. The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions? Journal of Services Marketing. v. 21, n.1, p. 36-51, 2007.

KRISHNAN, M. S.; RAMASWAMY, V.; MEYER, M. C.; DAMIEN, P. Customer satisfaction for financial services: the role of products, services, and information technology, Management Science, v. 45, n. 9, p. 1194-1209, 1999.

LEVESQUE, T; MCDUGALL, G. H. G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. International Journal of Bank Marketing. v.14, n.7, p.12-20, 1996.

MILLS, P. K., & Morris, J. H. (1986). Clients as “partial” employees of service organizations: Role development in client participation. Academy of Management Review, 11(4), 726-735.

TORRES Junior, N., & Miyake, D. I. (2011). A participação do cliente em processos de serviço e as implicações dos possíveis papéis do cliente na criação de valor. Produto & Produção, 12(1), 91-120.

Monografia, dissertação e tese

LIMA, F. G. Um método de análise e previsão de sucessões cronológicas unidimensionais lineares e não lineares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2004. 228 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade: Universidade de São Paulo, 2004.

SENTANIN, Odemilson Fernando. Gestão por Processo em uma Empresa de Pesquisa e Desenvolvimento: Objetivo Estratégico de um Modelo de Gestão. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância (LED) da UFSC, 2000.

VILLELA, C. da S. S. Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional. 2000.

Artigo de jornal

SOLIMAN, F. Optimum level of process mapping and least cost business process reengineering. International Journal of Operations Production Management, p.810-816, 1999.

Trabalho em evento

MARÇOLA, Josadak Astorino; ANDRADE, José Henrique. Proposta de um conjunto de indicadores de desempenho para o processo de compras. In: XVI SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. 2009, Bauru.

Internet

EXAME, (São Paulo). Como a empresa de investimentos XP pretende multiplicar por 6 o volume de recursos que tem em custódia, para 1 trilhão de reais. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-plano-do-trilhao/>> Acesso: 20 de outubro de 2018.