

SATISFAÇÃO, FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS: AÇÕES PARA CRIAÇÃO DE VALOR E RESULTADOS SUSTENTÁVEIS NO VAREJO FINANCEIRO

Recebido em **27.8.2019**
Aprovado em **13.9.2019**

Mariana Pires Dias

*Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie,
pós-graduada em Administração pela FGV e em Gestão de Operações e Serviços pelo Inepad/UnB.*

Gerente de Divisão no Banco do Brasil.

E-mail:

Adilson Aderito da Silva

*Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, professor
permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração do Desenvolvimento de Negócios
e Pesquisador na Área de Administração Estratégica com foco na Incerteza,*

Custos de Transação e Integração Vertical.

E-mail: adilson.silva@mackenzie.br

SATISFAÇÃO, FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS:
AÇÕES PARA CRIAÇÃO DE VALOR E RESULTADOS SUSTENTÁVEIS NO VAREJO FINANCEIRO**RESUMO**

O presente estudo explora o panorama atual do varejo financeiro e descreve o dilema que o setor enfrenta para atingir seus objetivos de maneira eficiente diante das transformações tecnológicas que o tem tornado mais complexo e concorrido com a chegada das *fintechs* e das gigantes da tecnologia, e seus múltiplos serviços financeiros sem necessidade de intermediação bancária. A chegada desses novos *players* tem exigido propostas cada vez mais personalizadas e complexas, tornando a fidelização de clientes um grande desafio. Apoiado nas pesquisas internas de Satisfação de Clientes e de Engajamento, Clima de 2017, diagnosticou-se os principais pontos de insatisfação dos clientes e funcionários de um grande Banco Nacional (BN), com diversas agências e milhões de clientes no Brasil, revelando uma lacuna para se estabelecer a relação autorreforçadora entre a satisfação de funcionários e clientes na geração de resultados superiores pelo banco. Portanto, o objetivo do trabalho é propor um plano de ações, a fim de estimular e potencializar o engajamento, a satisfação e a produtividade dos funcionários do BN com vistas a elevar os índices de satisfação dos clientes e os resultados do banco a partir do exame da cadeia serviços-lucro, ressaltando o fator humano para criação de valor e diferencial competitivo nos mais variados contextos e dimensões da prestação de serviços.

PALAVRAS-CHAVE

Varejo Financeiro. Cadeia Serviços-Lucro. Satisfação de Clientes.

MARIANA PIRES DIAS, ADILSON ADERITO DA SILVA

INTRODUÇÃO

As instituições financeiras vêm se transformando rapidamente nos últimos anos e o comportamento do consumidor também. Após os acontecimentos da crise de 2008, os bancos, além de lidar com uma política de regulação extremamente tradicionalmente exigente, também têm se deparado com concorrentes que não pertenciam ao seu segmento: as empresas de tecnologia.

O novo panorama setorial demonstra a elevação da complexidade e da concorrência com a chegada das *Fintechs*¹ e das gigantes de tecnologia que oferecem múltiplos tipos de serviços financeiros com maior agilidade e melhores soluções aos consumidores sem a necessidade da intermediação bancária. Além disso, a automação dos principais serviços oferecidos pelos bancos faz com que as soluções disponíveis se assemelhem a um mercado de *commodities*, exigindo propostas de criação de valor em serviços cada vez mais

personalizadas e complexas, tornando a fidelização de clientes um grande desafio.

Nos grandes bancos de varejo, observa-se uma mudança significativa no modelo de atendimento realizado no ambiente presencial das agências, decorrente da mudança nos hábitos da população quanto à utilização dos dispositivos móveis para uma gama cada vez maior de serviços proporcionados pelo modelo *omnicanal*², que propõe experiência uniforme ao cliente em qualquer canal de utilização. Diante dessa nova realidade do setor, vislumbrou-se a oportunidade de criar valor e diferenciais competitivos na prestação de serviços de um grande Banco Nacional de varejo com diversas agências no Brasil, doravante referido de forma fictícia como (BN) para preservar a sua real identidade.

1 Empresas que aplicam alta tecnologia em soluções voltadas para o setor financeiro. Entre as funcionalidades que oferecem, as mais relevantes são seu foco direcionado para a busca pela maior satisfação de seu cliente e sua agilidade em adaptar-se às demandas deste. Catálogo do Sebrae e da Associação Brasileira de Fintechs (ABFintechs) 2018.

2 *Omnicanal* é a integração de todos os canais de contato disponíveis, como forma de oferecer ao cliente a melhor experiência e conveniência de atendimento, independentemente de sua escolha, permitindo ao cliente que iniciou comunicação com uma empresa por um canal poder continuá-la por outro, sem que haja interrupção ou lacunas de informações. Ser *omnicanal* significa proporcionar uma experiência de qualidade a cada contato, independentemente do meio escolhido pelo cliente, garantindo que todos os canais mantenham simplicidade e transparência durante seu uso, unificando critérios de resolução, entendendo e adaptando-se às demandas dos clientes (GILBERTINI, 2016).

SATISFAÇÃO, FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS:
AÇÕES PARA CRIAÇÃO DE VALOR E RESULTADOS SUSTENTÁVEIS NO VAREJO FINANCEIRO

A partir deste estudo, apoiado por pesquisas internas de Satisfação de Clientes Pessoa Física e de Engajamento, Clima e Satisfação de Funcionários realizada em 2017 pelo BN, foi possível diagnosticar os principais pontos críticos de insatisfação de clientes e funcionários. Pelo lado do cliente, verificou-se um distanciamento do BN em relação aos concorrentes, ficando aquém na avaliação de satisfação dos clientes quanto aos indicadores de atendimento dos funcionários e gerentes.

Já pelo lado e na visão dos funcionários, faltam incentivos à autonomia e estímulos à inovação e maior valorização das ações dos funcionários no trabalho, revelando uma lacuna a ser explorada. O trabalho explora esse novo panorama do mercado de varejo financeiro e realça a relação autorreforçadora da satisfação de funcionários e clientes na geração de resultados superiores a partir do exame da cadeia serviços-lucro do banco. Portanto, com o diagnóstico obtido pela análise dos dados das pesquisas internas do banco, estabeleceu-se o seguinte objetivo para este estudo: propor um plano de ações para estimular e potencializar o engajamento, a satisfação e a produtividade dos funcionários do BN como forças diferenciais de

criação de valor aos serviços prestados, melhoria da satisfação de clientes e de maior retorno financeiro e sustentabilidade do banco.

Nas próximas seções do presente trabalho são delineados o contexto e a realidade investigada, o diagnóstico do problema e a proposta de ação a ser desenvolvida para sanar o problema identificado e explorar melhor as potencialidades de maiores ganhos por meio do exame da cadeia serviços-lucro.

CONTEXTO INVESTIGADO

A transformação digital sob a ótica da concorrência na indústria financeira é uma realidade. No relatório publicado em junho de 2018 pelo Banco de Compensações Internacionais (BIS), que representa o Banco Central de todos os Bancos Centrais, as chamadas “gigantes de tecnologia” já contam com a infraestrutura de tecnologia de informação necessária, habilidades analíticas, recursos financeiros e uma base de clientes estabelecida para corroer a participação de mercado dos bancos.

O documento do BIS (2018) refere-se às gigantes do setor de tecnologia, como Google, Apple e Facebook, que já mostraram

MARIANA PIRES DIAS, ADILSON ADERITO DA SILVA

interesse no setor, para além das *fintechs* (*startups* de serviços financeiros). Se por um lado, a análise do relatório indica que as inovações permitem que os bancos explorem melhor as economias de escala e reduzam custos, por outro lado, as expectativas dos clientes também estão mudando e, com elas, a natureza dos concorrentes dos bancos, em especial o varejo, que demanda cada vez mais uma experiência perfeita para o cliente.

Diante da acirrada competitividade da indústria financeira e dos desafios que os grandes bancos enfrentam com a atuação das *fintechs*, das empresas de tecnologia já estabelecidas e de concorrentes dos mais diversos segmentos oferecendo serviços financeiros, é preciso entender e se apropriar do novo contexto digital, sem deixar de lado a importância do fator humano frente à tecnologia, de tal forma que a transformação digital seja uma aliada na evolução dos índices de satisfação, engajamento e produtividade no varejo financeiro. Para tal, explora-se nesta seção o contexto dessa mudança e a relação entre satisfação de funcionários e a fidelidade de clientes que juntas podem promover um ciclo virtuoso de lucratividade com base na análise da Cadeia Serviços-Lucro.

As *Fintechs* e os grandes bancos

Segundo pesquisa realizada pela consultoria Pricewaterhousecooper (PwC, 2016), 76% das instituições bancárias se sentem ameaçadas pelos avanços das *fintechs*. O estudo indicou que as *fintechs* se diferenciam pelo atendimento ao consumidor ao oferecer meios não tradicionais de comunicação, além de flexibilizar serviços normalmente oferecidos pelos bancos, como empréstimos e pagamentos, tornando-se mais vulneráveis neste novo panorama financeiro os bancos de varejo.

A pesquisa apontou ainda que ao observar e vivenciar o que os bancos oferecem ou deixam de oferecer, esses novos entrantes do setor estão demarcando segmentos negligenciados pelos bancos tradicionais, desenvolvendo soluções específicas e altamente eficientes, focadas nas necessidades dos consumidores que buscam conveniência, personalização e acessibilidade. O que se percebe é que esses consumidores querem sentir que os bancos estão antecipando suas necessidades em vez de bombardeá-los com ofertas, querem transparência e não surpresas em relação às tarifas. Com isso, as *fintechs* conseguiram se destacar.

SATISFAÇÃO, FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS:
AÇÕES PARA CRIAÇÃO DE VALOR E RESULTADOS SUSTENTÁVEIS NO VAREJO FINANCEIRO

Em pesquisa realizada pela consultoria Ernst&Young (EY, 2017), observou-se que os serviços mais procurados pelos consumidores das *fintechs* são: transferências e pagamentos (50%), seguros (24%), investimentos (20%), empréstimos (10%) e planejamento financeiro (10%). Diante de tais informações, nota-se que as *fintechs* surgem no mercado em espaços negligenciados pelos grandes bancos de varejo, os quais, quer pelo gigantismo ou por outras complexidades, têm dificuldades para responder aos clientes da forma como esses esperam, abrindo espaços para novos entrantes.

Para além das *fintechs*, as grandes empresas de tecnologia representam uma ameaça ainda maior, pois possuem infraestrutura de tecnologia de informação, habilidades analíticas, recursos financeiros e uma base de clientes estabelecida para concorrer com os grandes bancos de varejo de forma expressiva, uma vez que acelera o tempo de resposta aos seus clientes internos e externos, aprimora e desenvolve processos para personalizar constantemente o atendimento, permitindo melhorar a experiência do cliente e desenvolver estratégias cada vez mais adequadas às suas necessidades, de modo a aumentar o alcance e a percepção da marca.

Fator humano e a cadeia serviços- -lucro no varejo financeiro

O relacionamento dos bancos com seus clientes vem sofrendo interferências e ameaças de diversos lugares. Numa pesquisa realizada em 43 países, com mais de 32 mil clientes de bancos de varejo sobre o comportamento do consumidor bancário, foi possível observar que 44% dos clientes que defendem e recomendam sua instituição abriram novas contas ou serviços em seus principais provedores de serviços financeiros (PPSFs) ao longo de 12 meses e 85% dos entrevistados definiram seu principal provedor de serviços financeiros como sendo um banco (EY, 2016).

Os dados da pesquisa também indicam que ganhar a confiança total dos clientes resulta em níveis elevados de engajamento, ou seja, aqueles que apresentam elevada probabilidade de recomendar o seu principal prestador bancário e, portanto, advogam em seu favor. Essa relação é ilustrada na Figura 1, na qual é possível observar que 68% dos clientes que declaram confiança total ao seu principal prestador de serviços financeiros, provavelmente, recomendariam tal instituição.

MARIANA PIRES DIAS, ADILSON ADERITO DA SILVA

A pesquisa da E&Y (2014, p. 2) sobre a confiança nas instituições financeiras realça a importância da experiência do cliente para a sustentação e perenidade dos negócios e traz pelo menos três pilares de oportunidades para as instituições financeiras proporcionarem experiências favoráveis aos clientes e a eleva-

ção de resultados dos negócios: 1) tornar as transações bancárias mais simples e claras (transparência); 2) ajudar os clientes a tomar decisões financeiras certas em um ambiente complexo (assessoria) e; 3) trabalhar com os clientes ao surgir problemas e passar a defendê-los (resolutividade).

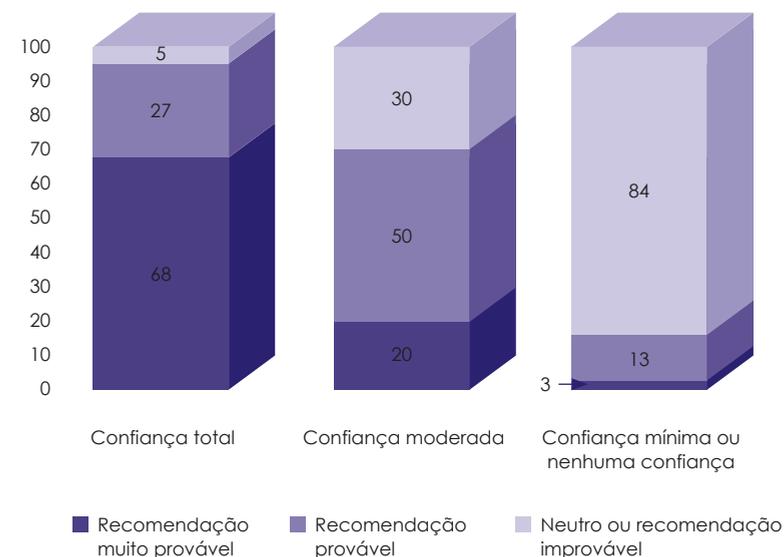


FIGURA 1 – Confiança e engajamento no principal prestador de serviços financeiros

Fonte: E&Y (2014, p. 9).

Pode-se perceber que a fidelidade do cliente, além de estar associada aos lucros elevados e crescimento rápido, está também associada à sua experiência com a instituição financeira em que confia e à

sua percepção de valor em relação aos serviços proporcionados. Dos três pilares de oportunidades identificados na pesquisa da E&Y (2014), dois deles, assessoria e resolutividade, requerem atenção e dedica-

SATISFAÇÃO, FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS:
AÇÕES PARA CRIAÇÃO DE VALOR E RESULTADOS SUSTENTÁVEIS NO VAREJO FINANCEIRO

ção de pessoas engajadas, ou seja, pilares em que o fator humano se torna indispensável e requer maior atenção das instituições financeiras.

Nesse sentido, Heskett *et al.* (1994) já defendiam uma relação entre a satisfação de clientes e funcionários com a produtividade e lucratividade da cadeia de serviços. Posteriormente, Heskett *et al.* (2002, p. 11) exploraram os fatores determinantes da fidelidade dos clientes, como sua satisfação e o valor dos bens e serviços oferecidos e os relacionaram ao lucro e à satisfação do funcionário, sugerindo que, em situações de serviço existem relações autorreforçadoras em que funcionários satisfeitos contribuem para a satisfação dos clientes, e vice-versa.

As relações autorreforçadoras, ou ciclo da capacidade, representam um aspecto importante da cadeia serviços-lucro, pois reforçam a premissa de que funcionários satisfeitos são fiéis e produtivos. Para muitos colaboradores, a satisfação emana do desejo de apresentar resultados para a clientela e para viabilizá-la é necessário que disponham de habilidades de relacionamento, liberdade (autonomia) para usar seu julgamento, treinamento e assistência necessários, além de reconhecimento e recompensas adequadas (HESKETT *et al.*, 2002, p. 13).

Segundo Heskett *et al.* (2002) a fidelidade é um resultado direto da satisfação e esta é influenciada pelo valor dos serviços proporcionados aos clientes por meio de funcionários da linha de frente, ou seja, o valor dos serviços é criado por funcionários satisfeitos, engajados e produtivos e que essa satisfação resulta principalmente de serviços de suporte e políticas de alta qualidade que incentivam os funcionários a agregar valor aos serviços prestados aos clientes.

Segundo Heskett *et al.* (2002) a fidelidade é um resultado direto da satisfação e esta é influenciada pelo valor dos serviços proporcionados aos clientes por meio de funcionários da linha de frente, ou seja, o valor dos serviços é criado por funcionários satisfeitos, engajados e produtivos e que essa satisfação resulta principalmente de serviços de suporte e políticas de alta qualidade, as quais incentivam os funcionários a agregar valor aos serviços prestados aos clientes.

Portanto, o resultado das iniciativas de engajamento dos funcionários pode ser refletido na satisfação dos clientes segundo o nível de concentração das empresas em conectar programas de recompensa e reconhecimento com dados de *feedback* do cliente. Entretanto, para se conectar o en-

MARIANA PIRES DIAS, ADILSON ADERITO DA SILVA

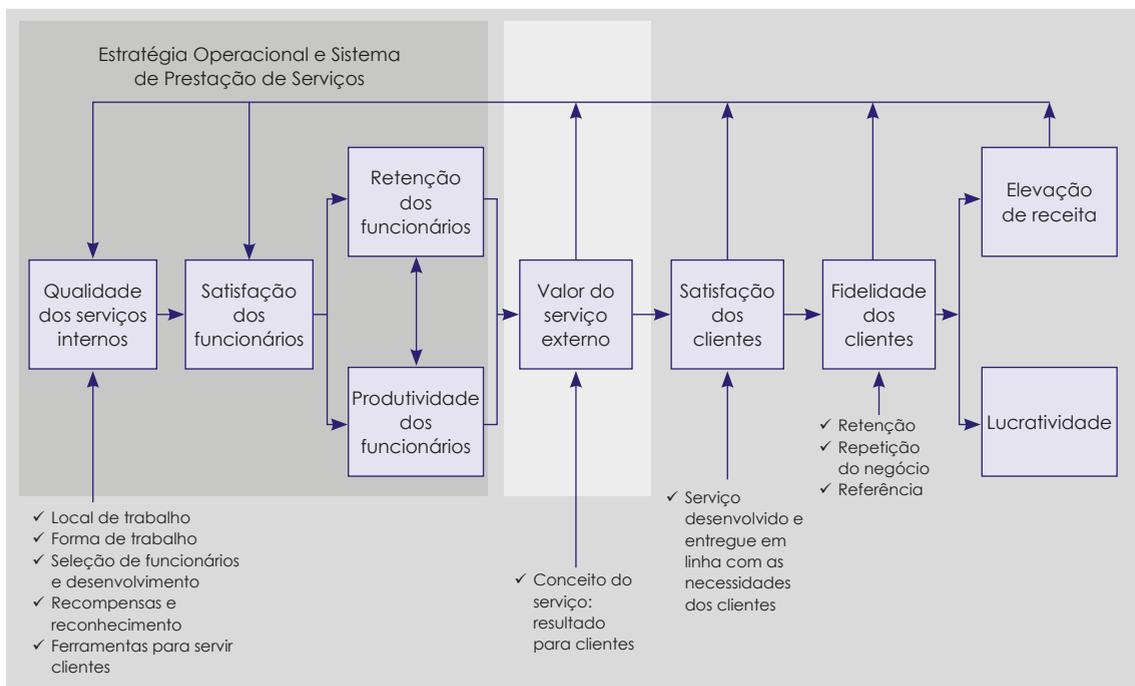


FIGURA 2 – As relações na cadeia serviços-lucro

Fonte: *Harvard Business Review* (1994, p. 166).

gajamento de funcionários ao desempenho dos negócios, faz-se necessário que os objetivos e as estratégias de negócios sejam claramente comunicados por meio de múltiplos canais e reforçados pela liderança e por métricas de desempenho vinculadas às metas de negócios.

A empresa investigada

O BN está inserido no complexo cenário financeiro influenciado por inúmeros

eventos macro e microeconômicos, como as crises do petróleo, diversos planos econômicos, atentados terroristas e recessões sucessivas, os quais impactaram o comportamento dos bancos e os rumos da economia mundial. Como sobrevivente neste contexto, o BN apresenta-se atualmente como um dos principais bancos nacionais, com milhares de agências e funcionários e milhões de clientes no Brasil.

Os principais negócios do BN incluem os serviços bancários, crédito, segu-

SATISFAÇÃO, FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS:
AÇÕES PARA CRIAÇÃO DE VALOR E RESULTADOS SUSTENTÁVEIS NO VAREJO FINANCEIRO

ridade, mercado de capitais, administração de recursos de terceiros e cartões, destacando-se pela liderança na gestão de recursos de terceiros, carteira de crédito e depósitos. Entretanto, o processo de evolução e modernização das soluções e meios de contato com os bancos vêm transformando a maneira como grande parte dos clientes interagem com a instituição financeira.

Em 2017, verificou-se que 85,40% das transações bancárias dos clientes do BN foram realizadas pelo celular, *internet* ou terminais de autoatendimento, o que reforça as mudanças na forma de contato do cliente com o banco, conforme demonstra a Tabela 1 com as transações realizadas pelos canais digitais do BN no período de 2015 a 2017.

TABELA 1 – Comparativo de utilização de canais nas transações de 2015 a 2017

Canal	dez/15	dez/16	dez/17
Mobile	31,90%	44,70%	51,70%
Internet	27,90%	21,20%	21,70%
TAA	20,70%	15,90%	12,00%
Presencial ¹	3,90%	3,80%	2,50%
Outros ²	15,60%	14,40%	12,10%

Fonte: Dados internos do BN disponibilizados em apresentação Institucional.

Em 2016, o banco promoveu um re-dimensionamento da estrutura organizacional acompanhando o cenário de modernização e automatização de processos, lançando um plano de demissão voluntária que contou com 9.409 adesões e diminuiu substancialmente o quadro de funcionários reduzindo-se as despesas com pessoal na ordem de 7% em 2017. Assim, pode-se observar que os movimentos de corte de despesas, notadamente as administrativas, têm caminhado paralelamente à mudança de comportamento dos clientes que vêm utilizando múltiplas formas de contato com uma instituição financeira para realizar suas transações bancárias.

Considerando o grande porte do BN e as suas múltiplas realidades, essas, diversificadas, heterogêneas e caracterizadas pelo comportamento e pelo desempenho dos seus milhares de funcionários, além das demandas dos seus milhões de clientes, para uma maior proximidade do banco com os seus contextos locais tornam-se constantes as avaliações da satisfação dos clientes acerca dos serviços e soluções oferecidos pelo banco e para a melhoria do desempenho e satisfação de seus milhares de funcionários.

MARIANA PIRES DIAS, ADILSON ADERITO DA SILVA

A partir da abordagem do contexto e da realidade investigada neste estudo em que foram expostos os atuais movimentos da indústria financeira brasileira no cenário global e observadas as mudanças de comportamento, notadamente no que tange à transformação digital, faz-se a seguir um aprofundamento para reunir maior clareza e entendimento sobre a situação-problema investigada, a fim de propor soluções para melhor aproveitamento das oportunidades existentes no segmento de varejo financeiro.

Com base nos resultados que serão apresentados na próxima seção, se delineará o diagnóstico da situação estudada e o encaminhamento da proposta para elevar o engajamento de funcionários e a satisfação dos clientes com vistas a obter maiores retornos financeiros e sustentabilidade ao BN.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O cenário da indústria financeira, notadamente para os grandes bancos de varejo, é desafiador. Destacam-se a concorrência tradicional entre os bancos, a atuação das *fintechs* em espaços antes negligenciados pelos bancos, a ameaça das grandes empresas de tecnologia frente a consumidores

que estão mais conectados, informados e exigentes e que buscam transparência, assessoria e resolutividade em seus relacionamentos financeiros, em que a experiência vivenciada é determinante para o engajamento do cliente, confiança e recomendação da instituição e, também, para a aquisição (ou encerramento) de novos produtos e serviços.

Para compreender melhor esse ambiente, o BN realiza pesquisas de satisfação de clientes e pesquisas anuais de engajamento e clima organizacional para os funcionários. No caso da satisfação do cliente, esta pode ser avaliada sob aspecto geral por meio do “Índice de Satisfação Geral” ou por recortes nas dimensões pesquisadas, como a “Satisfação dos Clientes com o Atendimento de Funcionários e Gerentes”, dentre outros 13 itens que abrangem aspectos como conveniência, produtos, soluções financeiras e atendimento.

Para o presente estudo, delimitou-se a análise da satisfação do cliente considerando o mercado pessoa física em relação aos principais concorrentes. Na apuração dos resultados os clientes foram segmentados em perfis e separados em dois grandes grupos: “Clientes Gerenciados” (clientes que possuem um gerente de relaciona-

SATISFAÇÃO, FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS:
AÇÕES PARA CRIAÇÃO DE VALOR E RESULTADOS SUSTENTÁVEIS NO VAREJO FINANCEIRO

mento vinculado) e “Não Gerenciados” (clientes que não possuem um gerente de relacionamento vinculado).

Dos itens avaliados na pesquisa, quatro deles representam 56% do Índice de Satisfação Geral do Cliente: 1- Conveniência e diversidade de canais; 2- Atendimento prestado pelos funcionários e gerentes; 3- Produtos e soluções que facilitem a vida financeira; e 4- Agências do Banco.

A pesquisa de satisfação de 2017 foi realizada com 171.282 clientes Pessoa Física do BN em todo o território nacional e serviu de base para o desenvolvimento do presente trabalho. Os dados da pesquisa revelaram um índice de satisfação geral do cliente com 64,31 pontos, resultado este que ficou aquém dos concorrentes (78,24 pontos) em uma escala a ser atribuída de 0 a 100. Entretanto, para o perfil de “Clientes Gerenciados” esse índice chegou a 69,42 contra 61,70 obtido para o perfil “Não Gerenciado”.

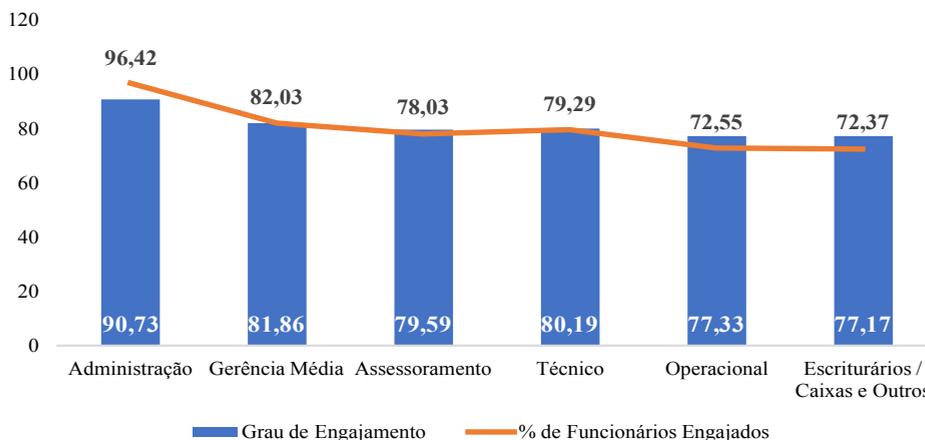
Cabe ressaltar que o item “Atendimento de funcionários/gerentes” tem o segundo maior impacto na satisfação geral do cliente (13,9%), não obstante, sua avaliação isolada ficou bem inferior à média da concorrência como 1º Banco. Assim, considerando a importância da experiência do cliente, seja como elemento de confiança na instituição

ou como indutor de comportamento para adquirir novos produtos, serviços ou encerramento de serviços já existentes, a pesquisa de satisfação de clientes revelou uma oportunidade de implementar melhorias no atendimento prestado por funcionários e gerentes em patamares mais próximos aos dos principais concorrentes diante dos potenciais retornos financeiros decorrentes da satisfação dos clientes.

Por outro lado, a pesquisa de Engajamento e Clima – realizada internamente pelo BN com periodicidade anual e abrangência nacional, composta por 42 questões e com participação voluntária – contou com a participação de 67,70% dos funcionários do banco em 2017. Os dados apurados na pesquisa referentes ao bloco dos indicadores de Engajamento revelaram diferenças significativas quando os dados são segregados por função.

O segmento Escriturários/Caixas e Outros apresentou os índices mais baixos e muito próximos do segmento mais operacional (77,17 no item “Grau de Engajamento” e 72,37 no “Percentual de Funcionários Engajados”, enquanto o grupamento de funcionários da alta administração obteve os índices mais elevados, conforme ilustra o Gráfico 1.

MARIANA PIRES DIAS, ADILSON ADERITO DA SILVA

**GRÁFICO 1** – Engajamento por função

Fonte: Elaborado pelos autores com base em informações internas do BN.

No que tange à avaliação do bloco de indicadores de Clima organizacional, que reflete as dimensões “Autonomia e Inovação”, “Estilo de Gestão”, “Relacionamento entre Colegas” e “Valorização”, verificou-se que duas dimensões apresentaram médias superiores às desejadas pelo banco (4,50): “Relacionamento entre Colegas” (4,64) e “Estilo de Gestão” (4,62), enquanto as dimensões “Autonomia e Inovação” (4,25) e “Valorização” (4,31) ficaram abaixo do patamar desejado.

A avaliação dos indicadores de clima segregados por função ilustrada no Gráfico 2 revela que as funções gerenciais: administração e gerência média apresentam notas superiores ao desejado pelo banco

em todos os quesitos, contudo, os cargos de assessoramento técnicos, operacionais, caixas e escriturários demonstram notas significativamente inferiores, de forma análoga ao que ocorreu na avaliação do bloco de indicadores de Engajamento.

Ressalta-se que os funcionários da linha de frente, ou seja, aqueles que têm contato mais direto com os clientes, são aqueles mais críticos ao Clima Organizacional, o que revela uma necessidade de atenção específica por função com vistas a reunir melhorias no resultado com relacionamento com os clientes e negócios da empresa. Assim, índices mais baixos de engajamento e clima organizacional no segmento de Escriturários/Caixas e Ou-

SATISFAÇÃO, FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS:
AÇÕES PARA CRIAÇÃO DE VALOR E RESULTADOS SUSTENTÁVEIS NO VAREJO FINANCEIRO

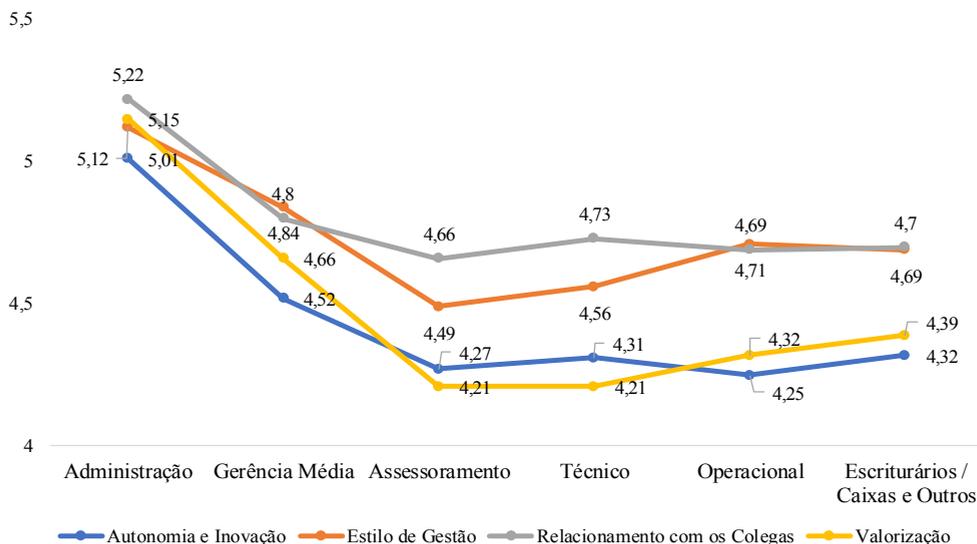


GRÁFICO 2 – Dimensões de clima por função

Fonte: Elaborado com base em informações internas.

tros revelam informação relevante, visto que essas funções estão diretamente ligadas ao atendimento dos clientes e representam a maioria dos funcionários do banco, revelando uma lacuna importante para se estabelecer uma relação autorreforçada entre a satisfação de funcionários e clientes com vistas à geração de resultados superiores pelo banco.

INTERVENÇÃO PROPOSTA

Os resultados obtidos nas pesquisas de satisfação dos clientes e de funcionários

diante de um cenário competitivo e incerto em que operam os bancos de varejo e os novos entrantes como as *Fintechs*, servem de sinais de alerta para os bancos de varejo, em especial, para o BN.

Diante do diagnóstico obtido na análise das pesquisas, vislumbrou-se a oportunidade de elevar a produtividade dos colaboradores do BN, por meio de ações de engajamento a um propósito comum, a fim de promover a elevação dos índices de satisfação do cliente, uma maior percepção de valor dos serviços de atendimento prestados e maiores resultados auferidos pelo banco.

MARIANA PIRES DIAS, ADILSON ADERITO DA SILVA

A proposta de melhoria tem como base teórica Heskett *et al.* (2012) e utiliza a cadeia serviços-lucro como ferramenta para a geração de capacidade organizacional e no gerenciamento contínuo das unidades operacionais por meio do constante monitoramento das frentes relacionadas a seguir:

1. Relações da cadeia serviços-lucro;
2. Comunicação da autoavaliação daí resultante;
3. Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* com medidas de desempenho;
4. Elaboração de programas para ajudar os gerentes a melhorarem o desempenho da cadeia serviços-lucro;
5. Desenvolvimento de Plano de Ação Customizado de acordo com os resultados obtidos no Mapa de Satisfação, Engajamento e Resultado (SER);
6. Desenvolvimento de sistemas de reconhecimento e recompensas vinculados às medidas instituídas;
7. Comunicação ampla dos resultados da cadeia serviços-lucro nas unidades operacionais;
8. Estimulo ativo à troca interna de informações conforme as melhores práticas identificadas.

Com base nas diretrizes apresentadas pela Cadeia Serviços-Lucro e diante do diag-

nóstico apresentado, no qual se observa a oportunidade de reunir melhorias para incrementar a satisfação dos clientes e dos funcionários, de elevar a produtividade e os resultados da empresa, a presente proposta visa estimular e potencializar o engajamento de funcionários com impacto em sua satisfação, produtividade e na elevação dos índices de satisfação do cliente e dos resultados auferidos pelo banco, a partir de oito frentes de atuação detalhadas no plano de ações a seguir.

1. Medir as relações da cadeia serviços-lucro nas diferentes unidades, com o Desenvolvimento do Mapa da Satisfação, Engajamento e Resultado (SER)

- Resultado da mensuração da satisfação dos clientes.
 - Método a ser utilizado: cliente recebe pesquisa NPS a partir de todas as interações.
 - Profundidade do relacionamento: número de produtos ou serviços financeiros relacionados consumidos pelo cliente.
- Resultado da satisfação dos funcionários.
 - Método a ser utilizado: eNPS (*Employee Net Promoter Score*) funcionário.

SATISFAÇÃO, FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS:
AÇÕES PARA CRIAÇÃO DE VALOR E RESULTADOS SUSTENTÁVEIS NO VAREJO FINANCEIRO

- Rotatividade da unidade: índice relacionado ao *turn over* da unidade.
 - Resultado da unidade de trabalho.
 - Método a ser utilizado: resultado financeiro semestral da unidade.
 - Cruzamento das informações de satisfação dos clientes e funcionários e posteriormente comparação com o item “resultado financeiro”.
- 2. Comunicar a autoavaliação daí resultante:**
- Método a ser utilizado: comunicação personalizada e dirigida ao gestor.
 - Comunicação para os gestores envolvidos com o resultado da análise e encaminhamentos propostos, de acordo com Plano de Comunicação Interna.
- 3. Desenvolver o *Balanced Scorecard* de medidas de desempenho:**
- O Resultado obtido a partir do Mapa Satisfação, Engajamento e Resultado (SER) poderá ser inserido como indicador da ferramenta de forma transversal às perspectivas (Clientes, Financeira, Pessoas, Processos).
- 4. Elaborar Programas para ajudar os gerentes a melhorarem o desempenho da cadeia serviços-lucro:**
- Desenvolvimento de programas de capacitação como forma de apoiar as li-
- deranças na gestão e aprimoramento dos resultados obtidos.
- 5. Desenvolvimento de Plano de Ação Customizado de acordo com os resultados obtidos no Mapa de Satisfação, Engajamento e Resultado (SER):**
- O plano de ação pode ser utilizado com caráter circunstancial (agir nos lugares em que os problemas já se fazem presentes) e também com caráter preventivo (de acordo com o perfil traçado apontar localidades de alta criticidade), ou seja, é possível à medida que os ciclos avaliatórios acontecerem, criar mecanismos inteligentes de prevenção de insatisfação, tanto de funcionários, como de clientes.
- 6. Desenvolver sistemas de reconhecimento e recompensas vinculados às medidas instituídas:**
- A proposta é que os resultados obtidos por meio do Mapeamento de Satisfação, Engajamento e Resultado (Mapa SER) estejam inseridos em tais indicadores como fatores relevantes na construção do resultado global.
- 7. Comunicar amplamente os resultados da cadeia serviços-lucro:**
- A ação de comunicação deverá estar prevista no Plano de Comunicação Interna (PCI).

MARIANA PIRES DIAS, ADILSON ADERITO DA SILVA

8. Estimular ativamente a troca interna de informações conforme as melhores práticas.

- A ação para estimular ativamente a troca interna de informações, notadamente as de melhores práticas estará prevista nas ações do plano customizado, no qual os índices de satisfação dos clientes e funcionários são elevados e o resultado financeiro satisfatório, assim, faz parte do escopo deste plano a disseminação das melhores práticas, que

poderá ocorrer em plataforma interna de comunicação, além de realização de *workshops* e movimentos amplos de divulgação.

A partir do desenvolvimento do Mapa da Satisfação, Engajamento e Resultado (SER), descrito nessa na Proposta de Melhoria, a cada período avaliatório (semestral), essas três visões serão integradas e as unidades operacionais serão indicadas para um dos quadrantes da Matriz Satisfação, Engajamento e Resultado ilustrada no Quadro 2 a seguir.



QUADRO 2 – Matriz: satisfação, engajamento e resultado

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados da mensuração da satisfação dos clientes, profundidade do relacionamento, satisfação e rotatividade dos funcionários serão cruzados com os resul-

tados financeiros da unidade. Portanto, todos esses itens serão avaliados sob o aspecto do resultado financeiro da unidade, sendo este enquadrado como “satisfatório”

SATISFAÇÃO, FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS:
AÇÕES PARA CRIAÇÃO DE VALOR E RESULTADOS SUSTENTÁVEIS NO VAREJO FINANCEIRO

ou “não satisfatório”. A partir de então, será elaborado o Plano de Ação Customizado (mencionado no item 5 da proposta de melhoria) para as unidades.

RESULTADOS ESPERADOS

O desenvolvimento do trabalho mostrou a principal fonte de insatisfação de clientes pessoa física do banco BN. Mostrou, também, uma potencial lacuna existente entre esse resultado e a satisfação dos funcionários do banco, em especial, aqueles que atuam na linha de frente com os clientes e responsáveis pela criação de valor e materialização da percepção dos clientes em relação ao valor criado na forma de conversão e consumo desses serviços e maior satisfação desses clientes. A proposta ainda não foi implantada em decorrência do gigantismo do BN e das suas especificidades regionais e organizacionais. Contudo, espera-se que a implantação do plano de ações sugerido eleve a satisfação dos funcionários que lidam diretamente com os clientes a patamares superiores ao desejado pelo banco nas Pesquisas de Satisfação e Engajamento (4,50) e eleve o índice de satisfação dos clientes ao patamar de 75 pontos, considerado adequado pelo banco,

de forma a contribuir para a elevação dos retornos financeiros e da sustentabilidade do banco, realçando o fator humano como diferencial competitivo.

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

O estudo descreve o dilema que o setor enfrenta para atingir seus objetivos de maneira eficiente diante das transformações tecnológicas promovidas por *fintechs* e as gigantes da tecnologia. Defende o fator humano como fonte para criação de valor e diferencial competitivo nos mais variados contextos e dimensões da prestação de serviços no varejo financeiro. Nesse sentido, contribui ao realçar as relações autorreforçadoras da cadeia serviços-lucro na gestão da satisfação do cliente com potencial de resultados também em setores e organizações prestadoras de serviços além do mercado financeiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um cenário dinâmico, competitivo e complexo, no qual os bancos estão inseridos, observam-se novos agentes sendo revelados neste contexto que estão trazendo

MARIANA PIRES DIAS, ADILSON ADERITO DA SILVA

ainda mais desafios para a atuação bancária. As *Fintechs* e as gigantes da tecnologia, como Google, Amazon e Facebook, representam uma ameaça para muitos dos serviços prestados e produtos oferecidos pelos bancos. É exatamente nos setores em que os grandes bancos de varejo demonstram fragilidades que essas empresas têm demonstrado capacidade de inovação, eficiência e oferta de experiências positivas para os clientes, sejam eles tradicionais ou digitais.

O trabalho pauta o enfrentamento de tais ameaças, mitigando os riscos de atuação dos novos concorrentes não somente no desenvolvimento de soluções tecnológicas, mas a partir de importante ativo e diferencial que uma empresa pode ter: as pessoas. Nessa perspectiva, ao ressaltar a importância estratégica do desenvolvimento de pessoas para um maior nível de engajamento e satisfação, espera-se que o plano de ação proposto no trabalho permita o alinhamento de objetivos e estratégias de negócios claramente comunicados por meio de múltiplos canais e reforçados por treinamentos em que os funcionários adquiriram maiores habilidades de relacionamento, liberdade e autonomia de atuação, maior conhecimento das melhores práticas, além de reconheci-

mento e recompensas adequadas mediante o alcance de métricas de desempenho vinculadas às metas de negócios.

O caráter integrador dos diversos sujeitos envolvidos na proposta (pessoas, negócios e processos), aliado às condições adequadas de trabalho, abertura para o diálogo, construções colaborativas e entendimento do contexto, dá sentido e significado ao trabalho e abre espaço para funcionários mais engajados, clientes mais satisfeitos e resultados mais satisfatórios, estabelecendo-se assim as relações autorreforçadoras entre a satisfação de funcionários e de clientes, relações essas capazes de estimular um ciclo virtuoso de resultados em múltiplas esferas para bancos de varejo, visando elevar a produtividade e a sustentabilidade dessas organizações.

SATISFACTION, CUSTOMER LOYALTY AND EMPLOYEE ENGAGEMENT: ACTION FOR VALUE CREATION AND SUSTAINABLE RESULTS ON FINANCIAL RETAIL

ABSTRACT

This paper explores the current overview of financial retail and describes the dilemma the in-

SATISFAÇÃO, FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS:
AÇÕES PARA CRIAÇÃO DE VALOR E RESULTADOS SUSTENTÁVEIS NO VAREJO FINANCEIRO

dustry faces in achieving its goals efficiently because of technological transformations. The market has become more complex and competitive with the arrival of fintechs and technology giants and their multiple financial services without the need for bank intermediation. The appearance of these new players has required increasingly personalized and complex proposals, making customer loyalty a big challenge. Supported by internal Customer Satisfaction and Engagement surveys, Climate 2017, the main points of customer and employee discontent of a large National Bank (BN), with several branches and millions of customers in Brazil, were diagnosed. There is a gap for establishing the self-reinforcing relationship between employee and customer satisfaction and the generation of superior results by the bank. Therefore, the objective of the work is to propose an action plan to stimulate and enhance BN employees' engagement, satisfaction, and productivity to raising customer satisfaction rates and bank results through the examination of the service profit chain, highlighting the human factor as for value creation and competitive differential in various contexts and dimensions of service delivery.

KEYWORDS

Financial Retail. Service Profit Chain. Customer Satisfaction.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FINTECHS; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Catálogo Fintechs 2018*. Disponível em: <https://www.abfintechs.com.br/>. Acesso em: 19 nov. 2018.
- BEDFORD, D.; SCHLICH, B. *Banking Capital Markets: How Can Banks Unleash The Potential of Fintech*. Disponível em: https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/how-can-banks-unleash-the-potential-of-fintech. Acesso em: 20 nov. 2018.
- DETZEL, D. H.; DESATNIK, R. L. *Gerenciar bem é manter o cliente*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ERNST&YOUNG. *Bancos: como aumentar a confiança na era digital*, 2016. Disponível em: <https://www.ey.com/br/pt/industries/financial-services/banking---capital-markets/ey-global-consumer-banking-survey-2016>. Acesso em: 19 nov. 2018.
- ERNST&YOUNG – *Four themes driving FinTech adoption by consumers*, 2017. Disponível em: https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/four-themes-driving-fintech-adoption-by-consumers. Acesso em: 19 nov. 2018.

MARIANA PIRES DIAS, ADILSON ADERITO DA SILVA

- O ESTADO DE SÃO PAULO. Gigantes da Tecnologia ameaçam bancos, 2018. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,gigantes-de-tecnologia-ameacam-bancos-diz-bis,70002366550>. Acesso em: 19 nov. 2018.
- GILBERTINI, C. *Definição de Omnicanal*, 2016. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-ser-omnicanal-carlo-gibertini/>.
- GOMES, D. *Conceito de Transformação Digital*. Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/transformacao-digital/>.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. *The Impact of Employee Engagement on Performance*, 2013. Disponível em: https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf. Acesso em: 22 nov. 2018.
- HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER, E.; SCHLESINGER, L. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 2 (March–April 1994): 164-174.
- HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER, E.; SCHLESINGER, L. *Lucro na Prestação de Serviços*. Harvard Business School. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 59-68, set. 1980.
- MANKINS, M.; GARTON, E. *Tempo, talento, energia: supere as amarras organizacionais e alcance todo o potencial produtivo da sua equipe*. São Paulo: Bain & Company: Figurati, 2017.
- MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, G. *Guia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie, 2016.
- PWC BRASIL 2018 – Pesquisa Fintechs. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/noticias/76-instituicoes-bancarias-sentem-ameacadas-avanco-FinTechs.html>.