

FABRÍCIO GONÇALVES DOS SANTOS

**O QFD E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM UMA GESTORA DE
RECURSOS**

Trabalho de formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção

São Paulo

2009

FABRÍCIO GONÇALVES DOS SANTOS

**O QFD E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM UMA GESTORA DE
RECURSOS**

Trabalho de formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção

Orientador: Gregório Bouer

São Paulo

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Santos, Fabrício Gonçalves dos

**O QFD e a satisfação do cliente em uma gestora de recursos
/ F.G. dos Santos. -- São Paulo, 2009.**

141 p.

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

**1. Desdobramento da função qualidade 2. Instituições finan-
ceiras 3. Administração da qualidade I. Universidade de São
Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de
Produção II. t.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me iluminar em todas as fases da minha vida e me dar calma e discernimento para superar as dificuldades.

Aos meus pais, Adelson e Risalva, pelo companheirismo e amor incondicionais e pelos seus esforços em me proporcionar uma educação de qualidade.

Aos meus avós, pelo eterno amor e carinho, seja no nosso plano ou onde estejam nesse instante torcendo pelo meu sucesso.

Aos eternos amigos de escola pelos momentos de ótima convivência e pela amizade que nunca acabará, independente da distância.

Aos amigos de colégio, companheiros de estudo, de diversão e de histórias inesquecíveis e aos professores de escola e colégio que me permitiram construir o conhecimento necessário para atingir esse objetivo de vida.

Aos meus companheiros de faculdade, Mimi, Greg e Andrey, pelo estudo conjunto nos dois primeiros anos e pela eterna disposição em ajudar nos momentos difíceis.

Aos amigos da Produção, pelo esforço e dedicação conjuntos que nos permitiram vencer os obstáculos na vida universitária e pelos eternos momentos de alegria e diversão.

Aos eternos companheiros de estudo e de grupo de trabalho da Produção, Simone, Monte, Sandrinha, Paty, Matheus, Ku e Álvaro, pela compreensão, carinho e amizade durante as muitas horas de convivência.

À Cris e ao Osni, pelo enorme carinho, companheirismo e disposição em nos ajudar.

Aos amigos e colegas de trabalho da *Votorantim Asset Management*, especialmente Luiz, Lin e Beto, pelos ensinamentos intelectuais e pelas amizades.

Ao orientador Gregório, por aceitar meu pedido de orientação, compreender as dificuldades por que passei e pelo conhecimento transmitido, que tornou possível a elaboração desse trabalho.

E por fim os mais sinceros agradecimentos àqueles que de alguma maneira contribuíram para a elaboração deste trabalho e a todas as pessoas que de alguma forma ajudaram na conclusão desta importante etapa de minha vida.

*To laugh often and much, to win the respect
of intelligent people and the affection of children,
to earn the appreciation of honest critics and
endure the betrayal of false friends, to appreciate beauty,
to find the best in others, to leave the world a bit better,
whether by a healthy child, a garden patch...*

*To know even one life has breathed easier
because you have lived.*

This is to have succeeded!

(Emerson)

RESUMO

O estudo em questão tem como objetivo a melhoria dos processos mais importantes para que as expectativas dos clientes institucionais da VAM sejam atingidas.

Para tanto, as expectativas dos clientes institucionais da VAM serão relacionadas aos processos internos através do Desdobramento da Função Qualidade (QFD). Definidos os processos prioritários, serão criados indicadores de desempenho e elaboradas propostas de melhoria.

Palavras-chaves: QFD. Qualidade.

ABSTRACT

The objective of this work is to improve the most important processes to make sure that the institutional investors' expectations are achieved.

The expectations of the VAM clients will be related to the internal processes through the Quality Function Deployment (QFD). Once the most relevant processes are identified, some performance indicators will be defined and improvement actions will be suggested.

Keywords: QFD. Quality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Clientes da área de <i>Wealth Management</i>	19
Figura 2. Mapa da Presença Global do Grupo Votorantim, Grupo Votorantim (2009).	22
Figura 3. Áreas de Atuação do Grupo Votorantim, Grupo Votorantim (2009).	23
Figura 4. Organograma da <i>Votorantim Asset Management</i>	26
Figura 5. Atividades de linha de frente e de retaguarda, adaptado de Corrêa e Caon (2006)..	39
Figura 6. Diagrama Volume x Variedade, adaptado de Slack et al. (2002).	40
Figura 7. Tipologia de Serviços, adaptado de Corrêa e Caon (2006).	42
Figura 8. Posição de mercado das estratégias competitivas genéricas, adaptado de Porter (1980).	45
Figura 9. Fatores influentes na formação da expectativa do cliente, Zeithaml et al. (1990) apud Corrêa e Caon (2006).	52
Figura 10. Faixa de expectativas e limites de aceitabilidade, adaptado de Johnston e Clark (2002) apud Corrêa e Caon (2006).	53
Figura 11. Modelo dos 5 GAPs, adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).	55
Figura 12. Modelo QFD, adaptado de Guinta e Praizler (1993).	63
Figura 13. Mapa do processo do grupo "Prestação de contas".....	86
Figura 14. Mapa do processo do grupo "Visitas, <i>calls</i> e reuniões".	96
Figura 15. Proposta de novo mapa do processo do grupo "Prestação de contas".	108
Figura 16. Proposta de novo mapa do processo do grupo "Visitas, <i>calls</i> e reuniões".	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Composição do <i>Focus Group</i> , elaborada pelo autor.	66
Tabela 2. Resultados da primeira fase de coleta de dados.	68
Tabela 3. Categorização das respostas.	69
Tabela 4. Escala de Notas	70
Tabela 5. Resumo das notas atribuídas pelos entrevistados.	70
Tabela 6. Escala de Notas	72
Tabela 7. Matriz 1 do QFD	73
Tabela 8. Escala de Notas	77
Tabela 9. Matriz 2 do QFD.	78
Tabela 10. Matriz 2 do QFD.	78
Tabela 11. Matriz 2 do QFD.	78
Tabela 12. Matriz 2 do QFD.	79
Tabela 13. Matriz 2 do QFD.	79
Tabela 14. Ordem de importância dos processos.	81
Tabela 15. Agrupamento dos processos.	82
Tabela 16. Resumo das metas dos indicadores.	105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolução do patrimônio sob gestão da VAM, elaborado a partir de dados coletados da empresa.	25
Gráfico 2. Distribuição de Recursos Administrados por Tipo de Cliente, adaptado de material institucional da VAM.	25
Gráfico 3. Evolução PIB x PIB Serviços em R\$ milhões (Elaborado pelo autor a partir de dados publicados pelo IPEA).	31
Gráfico 4. Evolução do percentual de relatórios entregues fora do prazo estabelecido com o cliente.	89
Gráfico 5. Evolução do número médio de dias úteis de atraso dos relatórios.	90
Gráfico 6. Evolução do número de dias úteis para entrega do relatório de economia.	91
Gráfico 7. Evolução do número de dias úteis para entrega do relatório de risco.	92
Gráfico 8. Evolução do número de dias úteis para entrega do "Comentário do Gestor".....	93
Gráfico 9. Evolução do número de dias úteis para entrega do texto "Palavra do Gestor".....	94
Gráfico 10. Evolução do indicador percentual de clientes atendidos de acordo com a periodicidade acordada (acumulado em 12 meses).	97
Gráfico 11. Evolução do percentual de itens exigidos pela SPC entregues fora do prazo estabelecido com o cliente.	100
Gráfico 12. Evolução da média de dias úteis de atraso de itens exigidos pela SPC entregues aos clientes.	101
Gráfico 13. Evolução do percentual de relatórios entregues fora do prazo estabelecido com o cliente.	122
Gráfico 14. Evolução do número médio de dias úteis de atraso dos relatórios.	123
Gráfico 15. Evolução do número de dias úteis para entrega do relatório de economia.	124

Gráfico 16. Evolução do número de dias úteis para entrega do relatório de risco.	125
Gráfico 17. Evolução do número de dias úteis para entrega do "Comentário do Gestor".....	126
Gráfico 18. Evolução do número de dias úteis para entrega do texto "Palavra do Gestor"...	126
Gráfico 19. Evolução do indicador percentual de clientes atendidos de acordo com a periodicidade acordada (acumulado em 12 meses).	127
Gráfico 20. Evolução do percentual de itens exigidos pela SPC entregues fora do prazo estabelecido com o cliente.....	128
Gráfico 21. Evolução da média de dias úteis de atraso de itens exigidos pela SPC entregues aos clientes.....	129

LISTA DE SIGLAS

ANBID	Associação Nacional dos Bancos de Investimento
CDB	Certificado de Depósito Bancário
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
FI	Fundo de investimento
FIC	Fundo de investimento em cotas de fundos de investimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LCA	Letras de Crédito Agrícola
LCI	Letras de Crédito Imobiliário
PIB	Produto Interno Bruto
QFD	<i>Quality Function Deployment</i>
SPC	Secretaria de Previdência Complementar
VAM	<i>Votorantim Asset Management</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. OBJETIVO.....	17
1.2. JUSTIFICATIVA E LIMITAÇÕES	17
2. A EMPRESA	21
2.1. HISTÓRICO.....	21
2.1.1. GRUPO VOTORANTIM.....	21
2.1.2. VOTORANTIM ASSET MANAGEMENT.....	24
2.2. O ESTÁGIO.....	27
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	31
3.1. O SETOR DE SERVIÇOS	31
3.1.1. Intangibilidade.....	32
3.1.2. Inseparabilidade	33
3.1.3. Variabilidade	34
3.1.4. Percibilidade.....	35
3.1.5. Necessidade de participação do cliente e suas implicações	36
3.1.6. Front office (linha de frente) e Back office (retaguarda).....	38
3.2. TIPOLOGIA DE SERVIÇOS	40
3.3. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM SERVIÇOS	44
3.4. QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM SERVIÇOS.....	46
3.4.1. As Expectativas dos Clientes.....	48
3.5. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM SERVIÇOS.....	53
3.6. A FUNÇÃO DESDOBRAMENTO DA QUALIDADE (QFD).....	56
4. METODOLOGIA	61
5. DEFINIÇÃO E LEVANTAMENTO DE DADOS DO ESTUDO.....	65
5.1. DEFINIÇÃO DO OBJETIVO	65
5.2. DEFINIÇÃO DO FOCUS GROUP	65
5.3. APLICAÇÃO DE PESQUISA DE IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES	67
5.4. APLICAÇÃO DA MATRIZ 1 DO QFD	71
5.5. APLICAÇÃO DA MATRIZ 2 DO QFD	77
5.6. DETERMINAÇÃO DOS PROCESSOS PRIORITÁRIOS.....	80
5.7. DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OS PROCESSOS PRIORITÁRIOS.....	85

5.7.1.	<i>Prestação de contas</i>	85
5.7.2.	<i>Visitas, calls e reuniões</i>	94
5.7.3.	<i>Envio à fundação de informações exigidas pela SPC</i>	98
5.8.	DEFINIÇÃO DE METAS PARA OS INDICADORES DE DESEMPENHO	102
6.	PROPOSTAS DE MELHORIAS	106
6.1.	PRESTAÇÃO DE CONTAS	106
6.1.1.	<i>Eliminação do processo de formatação do “Comentário do Gestor” por Marketing.</i> ..	107
6.1.2.	<i>Alinhamento com a área de Economia</i>	108
6.1.3.	<i>Alinhamento com a área de Risco</i>	109
6.1.4.	<i>Automação da confecção e do envio dos relatórios</i>	110
6.2.	VISITAS, CALLS E REUNIÕES	112
6.2.1.	<i>Inclusão de consulta à Gestão e à área de Wealth Management durante a definição das características do contato com o cliente</i>	112
6.2.2.	<i>Compartilhamento das agendas dos colaboradores envolvidos e planejamento trimestral dos contatos</i>	114
6.3.	ENVIO À FUNDAÇÃO DE INFORMAÇÕES EXIGIDAS PELA SPC.....	115
6.3.1.	<i>Inclusão de justificativa no sistema de registro de operações</i>	116
6.3.2.	<i>Maior integração com o custodiante</i>	116
7.	MELHORIA DOS PROCESSOS	118
7.1.	PRESTAÇÃO DE CONTAS	118
7.2.	VISITAS, CALLS E REUNIÕES	119
7.3.	ENVIO À FUNDAÇÃO DE INFORMAÇÕES EXIGIDAS PELA SPC.....	120
8.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	122
9.	CONCLUSÃO	130
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS CLIENTES E REPRESENTANTES DE CONSULTORIAS VIA E-MAIL	138
	APÊNDICE B – TABELAS DE RESPOSTAS DA SEGUNDA FASE DE COLETA DE DADOS	140

1. INTRODUÇÃO

A carteira de clientes de bancos tem crescido rapidamente nos últimos anos tanto em número quanto em complexidade. As instituições financeiras cada vez mais têm feito uso intenso da tecnologia para padronizar o atendimento, reduzir seus quadros de funcionários e consequentemente diminuir seus custos. Com o objetivo de atender aos clientes de acordo com suas necessidades específicas, elas segmentaram o mercado bancário de acordo com os diferentes tipos de clientes: varejo, *private banking*, *corporate* e institucionais.

Os clientes de varejo são pessoas que não possuem renda alta o suficiente para justificar um tratamento diferenciado em função do baixo lucro potencial que podem gerar ao banco. Geralmente, utilizam apenas serviços bancários básicos tais como consulta a extrato bancário, pagamento de contas, crédito pessoal, etc.

Os clientes *private* são aqueles que, em virtude do seu alto potencial econômico-financeiro, representatividade, idoneidade e alto lucro potencial que podem gerar ao banco, recebem um tratamento diferenciado. O atendimento é personalizado e os serviços que utilizam são mais complexos, principalmente no que se refere às aplicações financeiras. A Anbid, Associação Nacional dos Bancos de Investimento, define *Private Banking* como sendo o segmento das instituições financeiras destinado a atender clientes que possuem uma disponibilidade mínima de investimento definido por cada instituição, sendo que raramente este valor é inferior a R\$ 1 milhão.

O segmento *corporate* relaciona-se a empresas que desejam investir parte de seu capital (seja caixa ou capital de giro) em fundos de investimento com o objetivo de obter remuneração complementar àquela proveniente de sua atividade principal. Outro objetivo pode ser a proteção em relação a possíveis oscilações do mercado que as impactariam negativamente. Os serviços utilizados na maioria dos casos são bastante diversificados, variando desde simples aplicações em alguns fundos de investimento abertos até a constituição de fundos exclusivos próprios ou a realização de operações de proteção contra a variação cambial.

O segmento de clientes institucionais refere-se a instituições de caráter muito específico. Em geral são fundações, seguradoras ou institutos que necessitam investir seu capital para arcar com despesas de seus associados relacionadas a aposentadorias, sinistros, entre outras.

O presente trabalho se desenvolveu dentro da *Votorantim Asset Management* (VAM), gestora de recursos de terceiros pertencente ao Banco Votorantim localizada na cidade de São Paulo e que possuía em maio de 2009 em torno de R\$16 bilhões de recursos sob gestão. A empresa atende a 4 tipos de clientes: *private*, *corporate*, institucionais e distribuidores (outras instituições financeiras que distribuem aos seus clientes os produtos da VAM).

A diferenciação é um quesito de fundamental importância na prestação do serviço de gestão de recursos. Para atender à demanda desses tipos de clientes muito exigentes, as instituições prestam serviços muito mais abrangentes que os tradicionais serviços bancários e de crédito prestados nas agências. Neste segmento, o cliente (pessoa física, empresa ou instituição) é atendido por profissionais altamente capacitados (os gerentes de relacionamento) a entender o perfil e o objetivo patrimonial de cada cliente, sugerir realocação de ativos financeiros e não financeiros, fornecer informações que o auxiliem na tomada de decisão, além de identificar as necessidades relacionadas às questões legais e tributárias, sucessão familiar e empresarial e, até mesmo, a mercados mais especializados como arte, antigüidade e setor imobiliário, e encaminhá-los a profissionais habilitados e especializados nestas questões.

Conhecer as necessidades do cliente é fundamental para prestar um serviço como o de gestão de riquezas e, para isso, é fundamental realizar pesquisas com os clientes.

Recentemente, com o aumento das alternativas de investimento, as expectativas dos clientes em relação aos produtos e serviços vêm aumentando e a globalização gerou um acirramento da competitividade entre as empresas em nível mundial. Neste contexto, a qualidade do produto/serviço deixa de ser um fator ganhador de pedido e passa a ser simplesmente qualificador, ou seja, um pré-requisito para a sobrevivência da empresa.

1.1. *Objetivo*

O objetivo desse trabalho de formatura é identificar as expectativas e necessidades dos clientes institucionais e relacioná-las com os processos internos da empresa, permitindo que sejam identificados os processos de maior relevância. A partir de sua análise, propostas de melhoria serão sugeridas com a finalidade de melhorar a qualidade do serviço de atendimento ao cliente institucional da VAM. Serão criados indicadores para acompanhamento da qualidade e para o controle dos processos para que atendam aos níveis de qualidade exigidos. Para isso, serão utilizados conhecimentos de diversas disciplinas do curso de Engenharia de Produção, como: Gestão de Operações em Serviços, Gestão da Qualidade de Produtos e Processos, Controle da Qualidade, Gestão Estratégica da Produção, Projeto Integrado de Sistemas de Produção, Administração e Organização e Engenharia Econômica.

Foi exatamente nesse contexto que se desenvolveu esse estudo, cujos objetivos principais foram a determinação da relação entre as expectativas dos clientes e os processos internos da VAM e a melhoria da qualidade do serviço de atendimento aos clientes institucionais.

1.2. *Justificativa e Limitações*

A *Votorantim Asset Management* cresceu em um ritmo muito acelerado nos últimos anos, passando de R\$1,6 bilhão de recursos sob gestão em 1999 para aproximadamente R\$ 16 bilhões de reais em maio de 2009, um crescimento de 900%. A empresa teve de adaptar sua estrutura rapidamente para acompanhar seu ritmo de crescimento criando novas áreas, contratando novos colaboradores, investindo em sistemas e padronizando processos.

A maior parte da receita da empresa advém dos clientes *private*, sobre os quais são cobradas as taxas de administração mais altas. Por este motivo, a maior parte dos

investimentos realizados nos últimos anos foi destinada a melhorias voltadas exclusivamente a esse tipo de cliente. Altos investimentos foram realizados em sistemas, possibilitando aos *private bankers*, gerentes de relacionamento com os clientes *private*, emitir automaticamente relatórios de FICs exclusivos (fundos de investimento que comprem cotas de outros fundos de investimento do mercado) e na ampliação da área de *Wealth Management*, a qual é responsável pela estruturação e gestão de fundos exclusivos, carteiras administradas, clubes de investimentos, entre outras aplicações financeiras dos clientes (*private*, *corporate*, institucional e distribuidores). Ela também é responsável pela confecção de relatórios de prestação de contas dos clientes *corporate* e institucionais. As áreas de atendimento aos clientes *corporate* e institucionais são relativamente recentes, de tal maneira que o número de clientes em cada segmento ainda é restrito.

Na prática, pode-se observar que há muitas deficiências na prestação do serviço de atendimento aos clientes. Os pedidos de estudo de carteiras de clientes *private* atuais ou potenciais, chamados de *prospects*, atualmente demoram até 4 dias úteis para serem realizados, o que pode demonstrar ao cliente uma possível falta de agilidade da empresa. No entanto, o principal problema ocorre com os clientes *corporate* e institucionais. Os relatórios de prestação de contas desses clientes ainda são feitos de maneira manual e não há uma base de dados que reúna todas as informações necessárias. Além disso, a confecção desses relatórios é realizada por 1 estagiário, autor desse estudo, e 1 funcionário (o primeiro voltado aos clientes institucionais e o segundo voltado aos clientes *corporate*), que acumulam muitas outras funções. Nos períodos de emissão desses relatórios (em geral, início de mês), o estagiário e o colaborador não se focam exclusivamente à confecção dos relatórios. Esses fatores implicam em maior frequência de erros operacionais (relatórios com dados equivocados) e em atrasos na entrega dos relatórios aos clientes. Além disso, prejudicam o fluxo operacional do dia-a-dia da área de *Wealth Management* (atualização de rankings de fundos do mercado, realização de movimentações de alocação ou realocação dos fundos, atualização de sistemas, etc.).

Moura (2006) realizou na VAM uma pesquisa de satisfação dos clientes *private* para detectar quais eram as características do serviço que eles mais valorizavam. Para isso, utilizou a técnica do incidente crítico, agrupando as principais características citadas pelos clientes em *clusters*. A pesquisa concluiu que os principais fatores valorizados pelos clientes eram atendimento/ relacionamento, informação/ comunicação, solidez/ segurança/ confiabilidade e

variedade de produtos e serviços. Juntos, esses fatores eram responsáveis por aproximadamente 80% das preferências dos clientes. Essa conclusão motivou boa parte dos investimentos voltados ao *private* citados anteriormente.

Após crescer muito no setor de *Private Banking*, a empresa deseja também aumentar sua fatia de mercado nos setores *corporate* e institucional. Trata-se de um momento oportuno, pois com a recente onda de fusões e aquisições entre bancos (como por exemplo a compra do ABN Real pelo Santander e fusão entre Itaú e Unibanco) muitas empresas e fundações que possuem políticas de investimento que limitam a concentração de suas aplicações financeiras serão obrigadas a migrar parte de seus investimentos para outros gestores. Nesse contexto, o aperfeiçoamento do serviço de atendimento é um fator de grande importância para a conquista de novos clientes. O autor focou sua análise na prestação de serviços aos clientes institucionais, área à qual estava diretamente ligado.

A Figura 1 exibe os quatro clientes da área de *Wealth Management* e destaca a área foco desse trabalho.

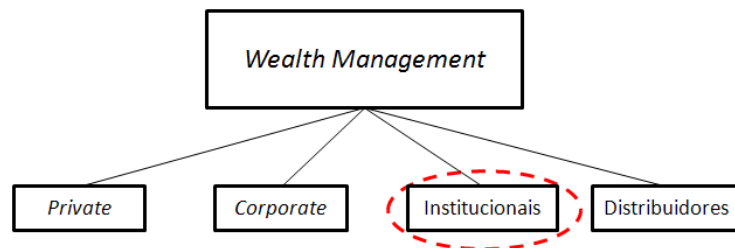


Figura 1. Clientes da área de *Wealth Management*.

2. A EMPRESA

2.1. *Histórico*

2.1.1. *GRUPO VOTORANTIM*

A história do Grupo Votorantim teve início em 1918 quando Antonio Pereira Ignacio, imigrante português, assume a Fábrica de Fiação e Tecelagem no então pequeno distrito de Votorantim, em Sorocaba. Nesse instante, era fundada a Sociedade Anonyma Fabrica Votorantim, uma empresa que teria grande importância no incipiente processo de industrialização do país.

Desde sua criação, o Grupo Votorantim multiplicou seus negócios e atualmente, sob gestão da terceira geração da família Ermírio de Moraes, representa um dos maiores grupos empresariais da América Latina, com receita líquida anual superior a R\$30 bilhões. Com o objetivo de crescer de maneira sólida, realizou aquisições, diversificou suas atividades e buscou inovar constantemente em seus negócios, o que pode ser comprovado pela grande gama de setores em que o grupo atua. Suas empresas, na maioria dos casos, são líderes em seus setores, o que demonstra uma obsessão pela eficiência e pela liderança de mercado. Um exemplo bastante ilustrativo é a Votorantim Cimentos, *holding* controladora das atividades de cimento, cal hidratada, argamassa, calcário agrícola, gesso e concreto do grupo, que se situa entre as dez maiores empresas do setor no mundo.

Atualmente, o grupo conta com mais de 60.000 colaboradores, distribuídos nas diversas empresas do grupo localizadas em 13 países e em 20 estados brasileiros. O processo de expansão internacional iniciou-se em 2001, com a aquisição de ativos no ramo de cimentos na América do Norte. Desde então, os investimentos externos cresceram de maneira robusta, através de aquisições e instalações de empresas nas áreas de logística e vendas o que justifica o fato de 40% da receita industrial do grupo ser proveniente de exportações ou ser gerada em

outros países. Em 2007, o grupo exportava para mais de 200 países e as receitas provenientes das exportações totalizavam cerca de R\$ 2,5 bilhões.



Figura 2. Mapa da Presença Global do Grupo Votorantim, Grupo Votorantim (2009).

A Votorantim Participações foi criada em 2001 e é a responsável pela administração das diversas unidades de negócios que compõem o grupo. Ela engloba todos os ativos do grupo, que estão divididos em três áreas de negócios:

- *Votorantim Industrial:* Coordena todas as atividades relativas à gestão dos negócios industriais e é responsável pelas atividades que foram essenciais para que a empresa se tornasse um conglomerado internacional. É composta pela Votorantim Metais, Votorantim Cimentos, Votorantim Celulose e Papel, Votorantim Agroindústria, Votorantim Energia, Votorantim Química e Metalúrgica Atlas;
- *Votorantim Finanças:* É responsável por todas as atividades financeiras do grupo. Iniciada em 1988, com a fundação de uma distribuidora de valores mobiliários, atualmente é composta pelo Banco Votorantim, *Votorantim Asset Management*, Votorantim Financeira, BV Leasing e BV Corretora de Títulos e Valores.

- *Votorantim Novos Negócios*: É responsável pelas atividades de gestão de capital de risco e de diversificação do portfólio de negócios. Seu objetivo é identificar e fomentar empresas tecnologicamente inovadoras, com alto potencial de crescimento e rentabilidade. É composta por Quadrem, Scylla Bioinformática, Tivit, AnFreixo, Alellyx e CanaVialis.

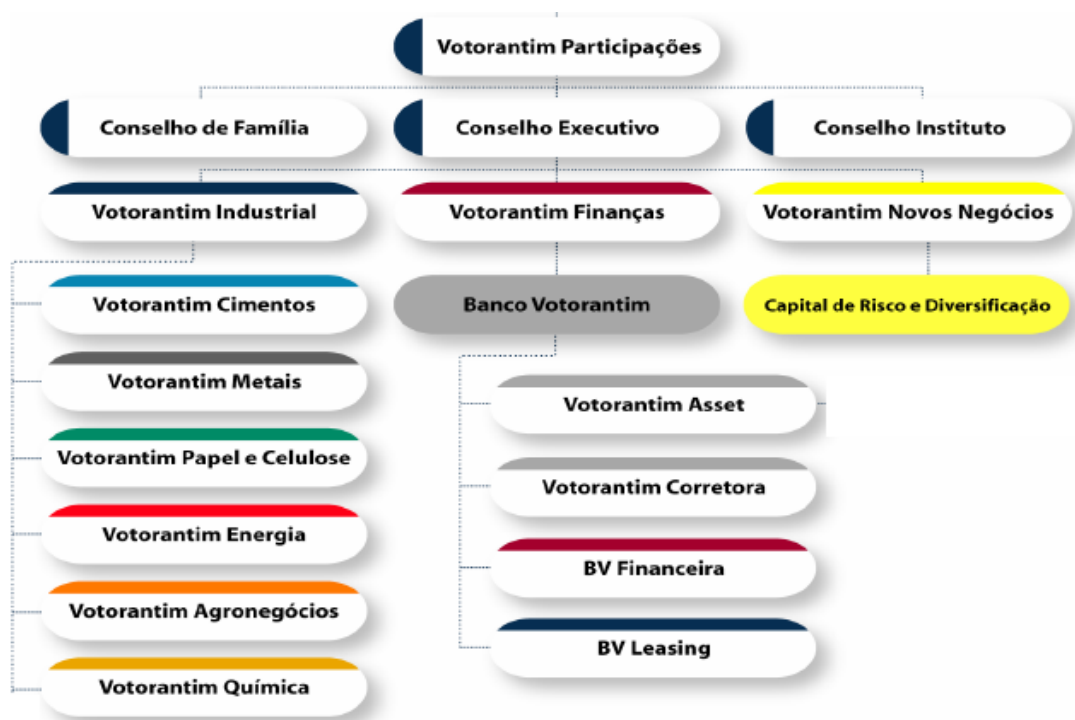


Figura 3. Áreas de Atuação do Grupo Votorantim, Grupo Votorantim (2009).

Em 2008, o patrimônio líquido do grupo totalizava R\$ 24,4 bilhões, a receita líquida consolidada foi R\$ 35 bilhões e o lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) foi R\$ 7,3 bilhões, números que por si só demonstram a grandiosidade e a robustez financeira do grupo.

Em 09 de janeiro de 2009, o Banco do Brasil comprou 44,99% do capital votante do Banco Votorantim e 50,01% do capital social, de maneira que a maioria do capital votante permaneceu no setor privado. O modelo de gestão adotado foi o de gestão compartilhada, composto por um Conselho constituído por um presidente (cargo rotativo anualmente), um vice-presidente e três membros indicados por cada instituição.

2.1.2. VOTORANTIM ASSET MANAGEMENT

A *Votorantim Asset Management*, empresa cujo negócio-chave é a gestão de recursos de terceiros, é controlada pelo Banco Votorantim e foi criada em 21 de junho de 1999 com a razão Votorantim Capital Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., devido à necessidade regulamentar de segregação da administração de recursos próprios do banco e de clientes. A alteração de sua denominação para a atual ocorreu em 7 de julho de 2001.

A VAM está sediada em São Paulo e atende a 4 tipos de clientes: *corporate*, institucional, *private* e distribuidores. O atendimento aos clientes *corporate* e institucionais é realizado por *officers*, gerentes de relacionamento com clientes, que trabalham diretamente no Banco Votorantim, enquanto distribuidores são atendidos pela área comercial de distribuição da VAM. O *Votorantim Private Banking* (parte comercial integrante da VAM) possui filiais em Campinas, Rio de Janeiro, Blumenau, Curitiba, Belo Horizonte, Porto Alegre, Caxias do Sul, Salvador, Ribeirão Preto e Recife. Este setor da empresa é responsável pelo atendimento aos clientes (pessoas físicas) que possuem potencial de investimento mínimo de R\$ 1 milhão na instituição.

Segundo material institucional da VAM, os principais objetivos do *Votorantim Private Banking* são:

- Captar e administrar recursos de investidores com potencial igual ou superior a R\$ 3 milhões e disponibilidade de investir R\$ 1 milhão com a *Votorantim Asset Management*.
- Propiciar um estreito e duradouro relacionamento baseado em exclusividade, confiança e transparência através do conhecimento profundo das necessidades do cliente e do mercado de investimentos.

Desde sua origem, a empresa teve um crescimento bastante acelerado, embora tenha sido afetada pela crise econômica iniciada em outubro de 2008, como se pode observar no Gráfico 1.

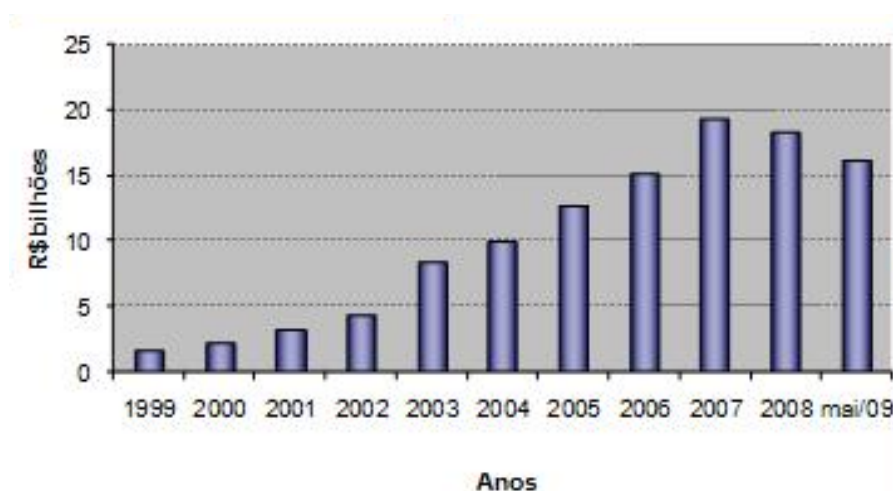


Gráfico 1. Evolução do patrimônio sob gestão da VAM, elaborado a partir de dados coletados da empresa.

O Gráfico 2 ilustra a distribuição dos recursos administrados segundo as categorias de clientes: *private*, *corporate*, institucional e distribuidores, com base em dados de agosto de 2008.

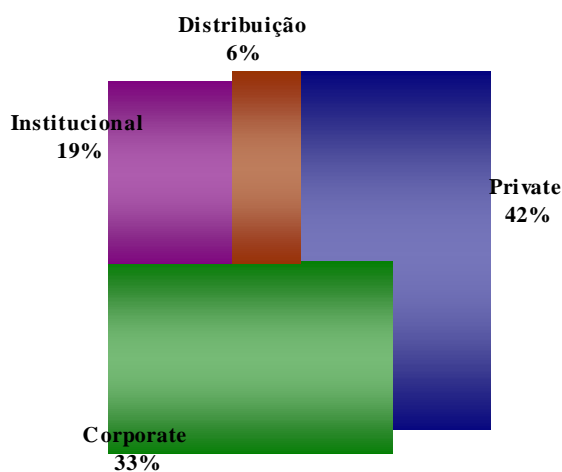


Gráfico 2. Distribuição de Recursos Administrados por Tipo de Cliente, adaptado de material institucional da VAM.

O rápido crescimento da *Votorantim Asset Management* teve grandes impactos na sua estrutura. Em 2005, a empresa contava com cerca de 6 gerentes de relacionamento voltados ao público *private* e apenas um analista dedicado tanto aos clientes *corporate* como aos institucionais. Em cinco anos, o número de gerentes passou para aproximadamente 35, a

empresa iniciou suas atividades no segmento *offshore* (investimentos no exterior) e foram criados diversos novos produtos.

Tais mudanças exigiram o desenvolvimento de uma estrutura profissional compatível com o crescimento do patrimônio sob gestão e com a necessidade de criação de novas alternativas de investimento aos clientes. Novos profissionais foram contratados para as diversas áreas de gestão e análise, com o objetivo de dar o suporte necessário ao crescente número de *officers*. Houve a divisão entre as áreas voltadas aos públicos *corporate* e institucional, de maneira que atualmente há um analista sênior voltado exclusivamente a cada tipo de cliente, assessorado exclusivamente por pelo menos um colaborador (analista junior). A estrutura atual da VAM é exibida na Figura 4.



Figura 4. Organograma da Votorantim Asset Management.

¹ É uma expressão utilizada amplamente no mundo corporativo para designar o setor de gestão de riquezas em gestoras de recursos.

² É uma expressão amplamente utilizada no mundo corporativo para designar a área de controle de práticas dos colaboradores da empresa para que obedeçam a princípios de governança corporativa como ética, sigilo, independência, etc.

³ É uma expressão utilizada amplamente no mundo corporativo para designar o setor responsável pela coleta e envio de documentos aos clientes.

2.2. O Estágio

O estágio iniciou-se em agosto de 2008 na *Votorantim Asset Management* na área de *Wealth Management*. A área é responsável pela gestão de produtos da VAM (criação de novos produtos a partir da identificação de oportunidades no mercado ou extinção de produtos que não sejam mais atrativos), estruturação e gestão de fundos exclusivos e outras aplicações financeiras dos clientes (*private*, *corporate*, institucional e distribuidores), pelo assessoramento comercial aos *officers*, assessoramento aos clientes e pela avaliação de outras empresas gestoras de recursos e produtos que possam compor a carteira de investimento dos clientes.

A identificação de novas oportunidades de negócio é um dos cerne da excelência na gestão de recursos e, por isso, recebe grande atenção na VAM. A área de *Wealth Management* possui analistas dedicados a diferentes setores (renda variável, renda fixa, investimentos no exterior, fundos de fundos e produtos estruturados) que avaliam o mercado constantemente e buscam identificar novas oportunidades de investimento. Um importante produto dessa atividade foi a reestruturação dos fundos de renda fixa VAM realizada no primeiro semestre de 2009, que gerou ótimos resultados de captação e de desempenho.

A estruturação e gestão de fundos exclusivos é uma das principais atividades desenvolvidas pela área de *Wealth Management*. Os clientes que possuem pelo menos R\$ 5 milhões para investir na VAM possuem a opção de constituírem um fundo de investimento em cotas de fundos de investimento exclusivo (FIC exclusivo). Nos casos de clientes que pretendam investir pelo menos R\$ 20 milhões, torna-se possível a constituição de um fundo de investimento exclusivo (FI exclusivo) que compra diretamente os diversos ativos e derivativos do mercado financeiro. Caso o cliente deseje investir pelo menos R\$ 5 milhões em ações, ele pode criar um fundo de investimento em ações exclusivo (FIA Exclusivo), que deve conter pelo menos 67% de seu patrimônio líquido investido em ações. A partir da identificação do perfil de risco do cliente pelo *officer*, a área realiza a gestão do fundo, alocando-o de maneira a compor uma carteira diversificada que busque uma relação consistente de risco-retorno, sempre de acordo com o perfil de risco de cada cliente.

Para que possam manter os clientes atuais e conquistar novos clientes, os *officers* devem estar muito bem informados sobre as características dos produtos que estão oferecendo, sobre os cenários econômicos brasileiro e mundial e especialmente sobre o mercado financeiro. Por este motivo, a área de *Wealth Management* busca atualizá-los constantemente através de:

- emissão de comunicados diários sobre o comportamento do mercado financeiro no dia anterior e as perspectivas para o dia em questão;
- emissão de comunicados sobre alterações relevantes no mercado;
- emissão de comunicado semanal sobre o comportamento de diversas bolsas de valores do mundo, especialmente sobre a Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo);
- realização de reuniões semanais com o *Private Banking*. Nessas reuniões são explorados assuntos como: cenário e perspectivas para o mercado financeiro (tanto pela VAM como por outros gestores com os quais a VAM tem relacionamento), apresentação de novos produtos, comportamento dos fundos sob gestão da área, etc.

Periodicamente os consultores da área de *Wealth Management* visitam os clientes juntamente com os *officers* para lhes explicar do ponto de vista técnico o comportamento de seus investimentos. Eles aproveitam as visitas para sugerir possíveis alterações que possam aumentar a eficiência das carteiras (maior retorno e menor risco).

A partir do momento em que o cliente abre um fundo na VAM, a responsabilidade sobre a gestão do fundo é da VAM. Mesmo que a empresa aloque recursos em outros gestores, ela será a responsável direta por assegurar que não haverá má fé na gestão dos recursos do cliente. Por este motivo, a avaliação de outras gestoras de recursos e de outros produtos é muito importante. A área de *Wealth Management*, responsável pelas avaliações, acompanha o mercado de fundos de investimento continuamente para identificar os gestores mais confiáveis e que possam garantir um retorno elevado e consistente para os clientes.

O processo de seleção e de avaliação dos gestores e de seus fundos é bastante criterioso e envolve diversas etapas de análise. Primeiramente, os fundos são acompanhados e analisados para avaliar sua *performance*. Caso os fundos da casa em questão sejam atrativos, inicia-se o processo de avaliação da casa, que deve responder a um extenso questionário sobre sua história, estrutura (inclusive estrutura societária da empresa), filosofia de investimento

entre outros requisitos. A VAM investirá nesse gestor apenas se o mesmo for aprovado pelo comitê de aprovação de novos gestores.

O autor está inserido diretamente nas atividades de gestão de fundos exclusivos (apoio aos gestores dos fundos exclusivos *private* e institucional), acompanhamento do mercado de fundos e assessoramento comercial aos *officers*. Entre suas atividades estão:

- análise de carteiras de clientes *private* e elaboração de propostas de investimento;
- elaboração de propostas de investimento para clientes institucionais;
- auxílio na gestão dos FICs exclusivos (tanto *private* como institucionais), através de análises de *performance* e sugestões de realocações dos fundos de acordo com as melhores alternativas de investimento;
- confecção de relatórios de prestação de contas a clientes institucionais;
- emissão de comunicados aos *officers* sobre o comportamento do mercado financeiro;
- assessoramento aos *officers private* e institucionais a respeito das características das carteiras do cliente e sobre sua *performance*;
- acompanhamento do mercado de fundos através de rankings internos;

Atualmente, a área de *Wealth Management* busca ampliar a fatia do mercado da VAM através de uma política agressiva de tarifas (taxas de administração abaixo da média do mercado) e de um bom nível de qualidade do serviço prestado, o que vai de encontro com o tema desse trabalho.

O autor responsável pela realização deste trabalho está ligado aos setores *private* e institucional e com o apoio da gerência, da superintendência e das áreas envolvidas, pretende identificar as características do serviço mais valorizadas por esses clientes, relacioná-las com os processos internos, determinar os processos prioritários, criar indicadores e definir parâmetros (valores) para monitorar e assegurar que os níveis de qualidade dos processos sejam atendidos. Propostas de melhoria serão sugeridas para que a qualidade do serviço de atendimento aos clientes seja melhorada.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. O Setor de Serviços

O setor de serviços, também chamado de setor terciário, tem se desenvolvido cada vez mais em todo mundo. Em diversos países, é o setor que mais emprega e que possui maior contribuição no Produto Interno Bruto (PIB).

O Brasil é um país em que os serviços são os maiores responsáveis pela geração de renda nacional. De acordo com o IBGE, eles foram responsáveis por 55% do PIB em 2008. Nos Estados Unidos, porém, essa porcentagem é superior a 70%, segundo o US Census Bureau.

Entre 2002 e 2008, a economia brasileira cresceu num ritmo intenso. Nesse período, o setor de serviços desenvolveu-se e acompanhou o crescimento do PIB nacional, como se pode observar no Gráfico 3.

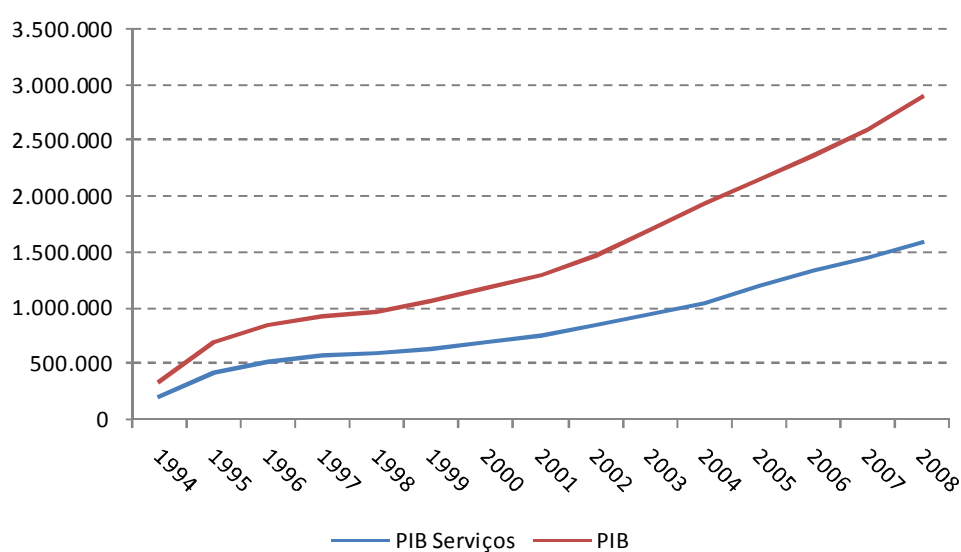


Gráfico 3. Evolução PIB x PIB Serviços em R\$ milhões (Elaborado pelo autor a partir de dados publicados pelo IPEA).

A prestação de serviços é um tema bastante explorado no meio acadêmico. O desenvolvimento e a diversificação do setor de serviços nos últimos anos estimularam a intensificação de estudos específicos sobre esse setor. Muitos autores criaram definições de serviços com o intuito de concretizar um conceito bastante complexo que envolve tanto características concretas (ou tangíveis) como abstratas (intangíveis).

Kotler (1998) define serviço como qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. De acordo com Kotler, a produção do serviço pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Segundo Peter Hill (1977), a definição “sociotécnica” (no sentido de que há realmente uma ação técnica em uma realidade que deve ser tratada) de serviços é:

“Um serviço pode ser definido como uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, que vem à baila como resultado da atividade de outro agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agente econômico anteriores.”

Kotler (1998) propõe que os serviços apresentam quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

3.1.1. Intangibilidade

É uma característica muito importante para o entendimento do conceito de serviço e está relacionada àquilo que não pode ser tocado fisicamente. Segundo Kotler (1998), diferentemente dos produtos, os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. As ações, atuações, atitudes, comportamentos e tratamentos fazem parte do pacote de valor entregue ao cliente, que levará em consideração em seu julgamento todos esses fatores.

Kotler (1998) defende que os compradores procuram sinais de evidência da qualidade do serviço. Fatores como localização, funcionários, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preço são levados em consideração para fazer inferências sobre a qualidade do serviço. Dessa forma, a tarefa do fornecedor de serviços é “administrar a evidência”,

“tangibilizar o intangível”. Enquanto os gerentes de produtos buscam acrescentar idéias abstratas, as empresas de serviços procuram acrescentar evidências físicas e imaginárias a suas ofertas abstratas.

Há um espectro de níveis de tangibilidade: num extremo estão os produtos manufaturados puros e no outro extremo os serviço puros. Porém, notamos que na prática são poucos os casos que se enquadram nos extremos desse espectro. Costumamos dizer, então, que os produtos manufaturados são mais tangíveis enquanto os serviços são mais intangíveis.

O setor de gestão de recursos de terceiros e o mercado financeiro em geral caracterizam-se por um alto grau de intangibilidade. Isso ocorre, pois nesta área o serviço é baseado principalmente na confiança e no bom relacionamento entre prestador de serviço e cliente.

Antes de alocar seus recursos em uma instituição financeira, o cliente não tem como comprovar a qualidade do serviço que lhe está sendo oferecido: ele ainda não teve contato com os serviços de suporte (reuniões, palestras, prestações de conta, etc) para avaliá-los e o desempenho passado de fundos geridos pela casa não lhe garantem rentabilidade futura. Porém, para que possa inferir algo sobre a qualidade ele levará em conta alguns fatores mais tangíveis como: qualidade do material informativo fornecido, grau de conhecimento e segurança do *officer* que lhe atendeu, qualidade das instalações da empresa (instalações requintadas em prédios comerciais modernos localizados em regiões bastante valorizadas ou instalações precárias em prédios localizados em regiões afastadas do centro financeiro), entre outros.

3.1.2. *Inseparabilidade*

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) defendem que o fato de produção e consumo serem simultâneos em serviços elimina muitas oportunidades para intervenção de controle de qualidade. Ao contrário de produtos, que podem ser inspecionados antes de sua entrega ao cliente, os serviços não podem ser testados antes do uso. Por isso, alguns indicadores devem ser criados para garantir a qualidade do serviço prestado ao cliente.

No caso de uma gestora de recursos, como a VAM, a valorização da carteira de investimento do cliente e o seu “consumo” (recebimento de lucros por parte do cliente) certamente não podem ser dissociados temporalmente. Ao mesmo tempo em que é realizada a gestão da carteira de investimento do cliente, ela se valoriza e o cliente passa a ter um patrimônio maior sob gestão da VAM como produto (suas cotas de investimento valorizam-se).

Outra consequência da inseparabilidade dos serviços é que eles são vendidos, produzidos e consumidos muitas vezes ao mesmo tempo e no mesmo local, de maneira que o próprio cliente participa na produção do serviço.

3.1.3. Variabilidade

De acordo com Kotler (1998), os serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados. Além disso, como citado anteriormente, muitas vezes o cliente participa da realização do serviço incorrendo em mais uma variável para a heterogeneidade do serviço do processo.

No caso da VAM, alguns fatores que podem gerar variabilidade do serviço prestado são:

- nível de conhecimento e simpatia do *officer* que atendeu o cliente: o nível de conhecimento dos *officers* varia bastante. Gerentes que demonstrem grande conhecimento do mercado podem passar mais informações ao cliente, transmitindo segurança e melhorando a percepção de qualidade do serviço pelo cliente. A simpatia também é um fator que varia bastante e também é valorizada pelos clientes. Há gerentes que são extremamente simpáticos (embora não sejam muito técnicos) e que cativam os clientes, melhorando a qualidade do serviço prestado.

- perfil de risco do cliente: cada perfil de risco exige um tratamento diferenciado ao cliente. Por exemplo, não se deve oferecer produtos de alta volatilidade a clientes de perfil conservador. Mesmo assim, dentro de cada perfil de risco pode haver variações do serviço prestado em virtude das características de cada cliente (cada cliente faz restrições específicas a determinados tipos de investimento).

- volume de capital a ser investido na instituição: clientes que aportam quantidades mais elevadas na instituição tendem a ser mais valorizados que os outros. Em caso de falta de recursos para atender adequadamente a todos os clientes, esses clientes serão priorizados.

Kotler (1998) afirma que empresas de serviços podem tomar três medidas em direção ao controle da qualidade: investir em seleção e treinamento de pessoal; padronizar o processo de prestação de serviço com o auxílio de uma programação de serviço (descreve os eventos e processos envolvidos em um fluxograma para identificar pontos fracos) e; monitorar a satisfação do consumidor através de sistemas de sugestões, reclamações e comparação de compra, possibilitando que os serviços fracos sejam detectados e corrigidos.

3.1.4. Percibilidade

Kotler (1998) propõem que os serviços são criados e consumidos simultaneamente e, portanto, não podem ser estocados, sendo esta uma característica crítica para a administração de serviços.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), o fato de ser impossível estocar serviços impede o uso de estoques como estratégia para absorver as flutuações da demanda, como ocorre na manufatura tradicional. Enquanto uma fábrica é operada como um sistema fechado, no qual os estoques dissociam o sistema produtivo das demandas dos clientes, os serviços operam como sistemas abertos, em que todo o impacto das variações da demanda é passado ao sistema.

Eles propõem que uma das principais questões no setor de manufatura relaciona-se ao controle de estoques enquanto o problema análogo em serviços é a espera dos clientes, ou seja, as filas. Os problemas enfrentados pelos administradores em relação à definição da capacidade do serviço, utilização das instalações e uso do tempo ocioso são balanceados com o tempo de espera do cliente. Um exemplo da complexidade desse balanço é que se os clientes enfrentam longas filas para serem atendidos, podem se tornar insatisfeitos e desistirem de utilizar o serviço; por outro lado, se houver uma super alocação dos recursos e ocorrer ociosidade do tempo (tempo não utilizado para a prestação de serviços), jamais o tempo ocioso será recuperado.

Segundo Kotler (1998), há três maneiras básicas de enfrentar a demanda variável e a perecibilidade dos serviços:

- suavizar a demanda: uso de reservas ou de agendamentos de entrevistas ou consultas, incentivos nos preços (preços mais baratos para os períodos de demanda mais fraca) ou desestímulo a demanda em horários de pico;

- ajustar a capacidade dos serviços: utilização de funcionários-extra durante o horário de pico, programação dos turnos de trabalho de modo a variar a capacidade de acordo com a demanda ou incremento de auto-atendimento no serviço;

- permitir a existência de espera por parte dos clientes.

As 3 alternativas propostas por Kotler são utilizadas atualmente na área de *Wealth Management*:

- busca-se suavizar a demanda através do agendamento das visitas com os consultores e dos pedidos de estudo dos clientes atuais ou potenciais (atualmente há o prazo de 4 dias úteis para entrega dos pedidos), entre outras medidas;

- procura-se ajustar a capacidade dos serviços através da contratação de estagiários que auxiliam nos horários de pico de demanda da área.

- permite-se a existência de espera por parte de *officers* (há filas de pedidos de estudos e propostas) e clientes (há filas para visita aos clientes).

No caso do setor de *Wealth Management* os elevados custos fixos de pessoas e sistemas de tecnologia de informação geram uma pressão para estimular a demanda constantemente e evitar os tempos ociosos.

3.1.5. Necessidade de participação do cliente e suas implicações

Além das características defendidas por Kotler (1998) e já explicadas anteriormente, Corrêa e Caon (2006) defendem que com o aumento dos serviços prestados de maneira remota, por telefone, internet ou outros meios, a presença do cliente deixou de ser necessária para a prestação de muitos tipos de serviço. Podemos citar como exemplo a compra de flores por internet. Muitas pessoas compram flores via internet sem nunca terem estado fisicamente

na floricultura e, na maioria dos casos, sem saberem nem mesmo onde estão localizadas suas unidades.

Segundo Corrêa e Caon (2006), embora o cliente não precise estar fisicamente no processo prestador de serviço, ele necessariamente estabelece algum tipo de contato direto com um aspecto do processo (mesmo que no caso da floricultura *online* o contato seja com as páginas da internet). O mesmo não ocorre com produtos físicos. É possível que utilizemos um produto físico, como uma caneta, por exemplo, sem nunca termos entrado em contato com o processo produtivo que o gerou.

Corrêa e Caon (2006) propõem que tanto as operações fabris podem ter com mais ou menos frequência a presença de clientes como as operações de serviço podem ter também diferentes graus de frequência e intensidade de contato com o cliente, conforme a natureza do negócio. O mais importante, na realidade, é o grau de intensidade da interação e do contato com o cliente. Quanto maior a intensidade do contato com o processo, mais o cliente utilizará o processo (além do produto) em sua avaliação de valor do pacote que lhe foi oferecido. Por outro lado, quando o grau de contato entre cliente e processo produtivo é pequeno, o cliente tende a basear sua avaliação de valor no produto do processo.

De acordo com Corrêa e Caon (2006), o grau de intensidade da interação refere-se essencialmente à riqueza (amplitude, detalhe e profundidade) das informações trocadas em ambos sentidos e ao grau de necessidade de personalização do contato. Embora a riqueza das informações trocadas em ambos sentidos seja importante para a análise do grau de contato, o fluxo de informações do cliente para o prestador de serviço é muito mais relevante para análise do grau de contato.

Um médico, assim como o apresentador de um programa de televisão, passa muitas informações aos seus clientes durante a prestação do serviço. Porém, durante uma consulta o cliente “interage” muito mais com o médico do que um telespectador interage com o apresentador de um programa de televisão, no sentido de transmitir muito mais informações (tanto em quantidade como em profundidade) ao prestador de serviço. É esse fluxo que caracteriza a maior interação do cliente com o processo de prestação de serviço. Quanto mais intenso o fluxo de informações do cliente para o prestador de serviço, maior a necessidade de personalização (ou *customização*) do atendimento.

Segundo Corrêa e Caon (2006), a alteração da extensão do contato com o cliente tem sido utilizada como uma ferramenta gerencial para aumentar a fidelização dos clientes. Cada vez mais se tenta passar de uma interação “transacional” com o cliente para uma de “relacionamento”, ou seja, a gestão das operações de serviço tem visado a manutenção do relacionamento com o cliente por períodos mais longos de tempo do que apenas uma transação específica.

Essas características influenciam diretamente nas atividades da VAM: o cliente tem alto grau de contato com o processo de prestação de serviço e certamente baseará grande parte de sua avaliação de valor na sua experiência ao entrar em contato com aspectos do processo produtivo. É muito importante, portanto, que o processo de prestação de serviço como um todo seja direcionado ao cliente, buscando atingir suas expectativas.

3.1.6. *Front office (linha de frente) e Back office (retaguarda)*

Os conceitos de *Front office* e *Back office* estão diretamente ligados ao grau de contato com o cliente. Segundo Corrêa e Caon (2002), as atividades de alto contato são chamadas de “linha de frente” (ou *front office*) e se caracterizam por menor grau de estocabilidade, mais alto grau de intensidade do contato, maior grau de extensão de contato e menor grau de objetivação (são mais ligadas à percepção do cliente em relação à experiência do serviço). As atividades que ocorrem sem contato com o cliente, por outro lado, são chamadas de “retaguarda” (ou *back office*) e se caracterizam por maior grau de estocabilidade, menor grau de interação com o cliente, menor extensão do contato e maior grau de objetivação na avaliação do desempenho, assemelhando-se a operações fabris. A Figura 5 ilustra as diferenças entre os dois tipos de atividades.

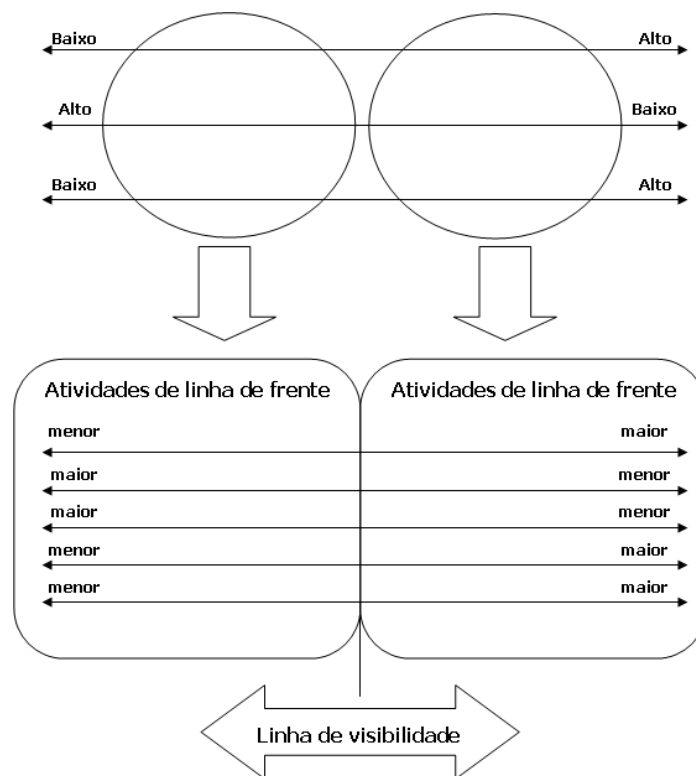


Figura 5. Atividades de linha de frente e de retaguarda, adaptado de Corrêa e Caon (2006).

É importante destacar que um mesmo recurso pode executar tanto atividades de “retaguarda” como atividades de “linha de frente”. Por isso, não há sentido em classificar os recursos de acordo com esse critério.

Quanto mais distante do cliente está uma atividade, maior é a tendência de o gestor utilizar técnicas de operações fabris, com a intenção de padronizar o processo, ganhar escala e reduzir custos. O gestor é também o responsável por onde situar a “linha de visibilidade”, que separa o que o cliente “enxerga” do que “não enxerga”. As grandes instituições financeiras cada vez mais tem deslocado sua “linha de visibilidade” enfatizando cada vez mais suas atividades de *back office*.

Devido ao alto grau de personalização exigido pelos seus clientes, a VAM investe bastante em suas atividades de *front office*, buscando profissionais que tenham expertise no mercado, bons conhecimentos técnicos e ótima capacidade de relacionamento para realizar essas funções.

3.2. Tipologia de Serviços

Assim como no ambiente industrial, em que as variáveis volume e variedade são utilizadas para categorizar os diferentes processos de manufatura, em serviços podemos adotar o mesmo raciocínio.

Slack et al. (2002) categorizam os processos de manufatura de acordo com o volume de produção e a variedade de produtos, conforme a Figura 6.

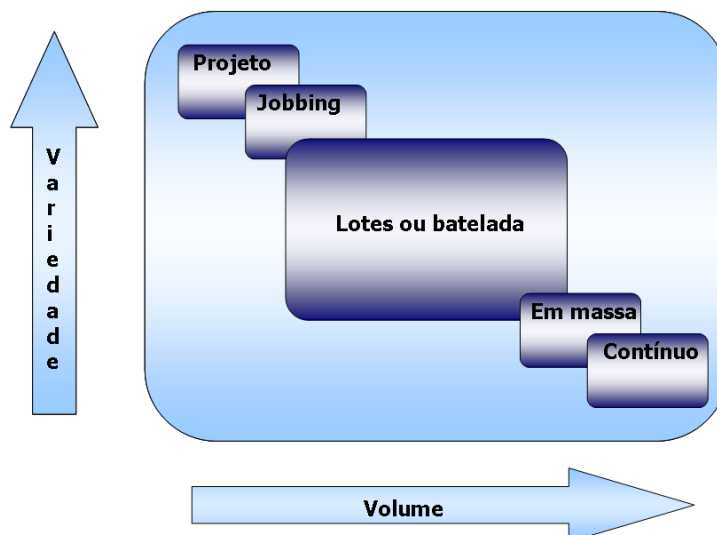


Figura 6. Diagrama Volume x Variedade, adaptado de Slack et al. (2002).

Adaptando o conceito utilizado na indústria por Slack et al. (2002) para o setor de serviços, um maior volume de clientes atendidos implica numa menor personalização do atendimento. Em muitos casos, como tem ocorrido em grandes instituições financeiras, busca-se padronizar o atendimento aos clientes, possibilitando atender a um maior número de clientes com os mesmos recursos, o que reduz custos e aumenta o lucro da empresa. A tentativa de ganho de escala baseia-se em maiores investimentos em atividades de *back office* (atividades com as quais o cliente não entra em contato diretamente) em detrimento às de *front office*.

Corrêa e Caon (2006) observaram que há diferentes estratégias que distinguem as prestadoras de serviço, dependendo do número de clientes servidos por dia:

- Nível de personalização / customização: nível de alteração que a prestadora de serviço é capaz de realizar em seu pacote de serviço de maneira a atender mais especificamente às necessidades particulares de cada um de seus clientes;
- Intensidade de contato: grau de riqueza e volume de informações trocadas entre prestador de serviço e consumidor durante a prestação de serviço;
- Ênfase em pessoas ou equipamentos: relaciona-se ao nível de utilização de recursos humanos ou tecnológicos. Em muitos casos, os recursos tecnológicos permitem ganho através da economia de escala. Os recursos humanos, por outro lado, podem ser menos eficientes, porém permitem um relacionamento mais individualizado e estreito com o cliente;
- Predominância de atividades de *back office* ou *front office*: grau de importância das atividades de *back office* ou *front office*. As atividades de *back office* permitem maior padronização e controle dos processos, enquanto as atividades de *front office* privilegiam um maior contato com o cliente.

Utilizando uma abordagem similar à defendida por Slack et al. (2002), Corrêa e Caon (2006) propõem um modelo de categorização dos serviços, conforme a Figura 7.

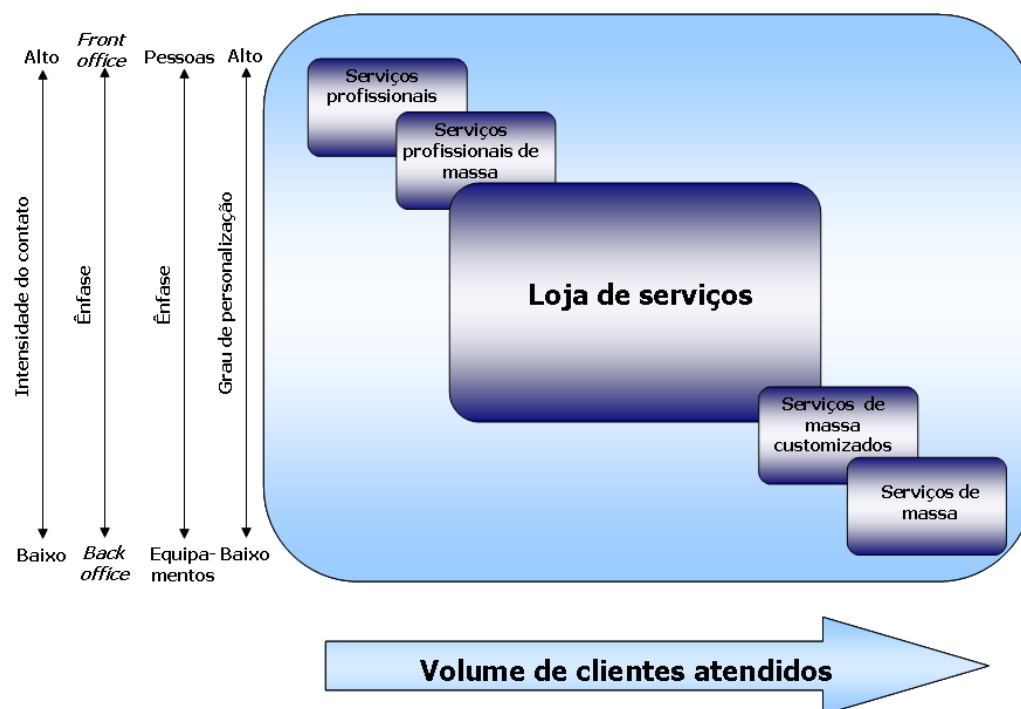


Figura 7. Tipologia de Serviços, adaptado de Corrêa e Caon (2006).

Muitos autores, dentre os quais, Côrrea e Caon (2006), propõem que situações fora da diagonal não parecem ser possíveis ou viáveis economicamente, considerando-se os atuais patamares tecnológicos. Com a tecnologia atual, parece impossível atender a milhares de pessoas por dia de forma altamente personalizada. Por outro lado, não é viável economicamente investir maciçamente em tecnologia e padronização de processos para atender a alguns poucos clientes por dia.

Há duas categorias de serviços que podem ser claramente definidas, de acordo com suas características:

- **Serviços profissionais:** caracterizam-se pelo alto grau de contato com o cliente e pela elevada *customização*. Há elevado grau de personalização do atendimento (foco no *front office*), para atender às necessidades e aos desejos específicos de cada cliente, o que demanda tempo e recursos escassos e limita o número de clientes atendidos por dia. Exemplos de serviços profissionais são: empresas de consultoria, projetos especiais de engenharia, serviços médicos especializados e departamentos de bancos que gerenciam contas de alto valor como o *Private Banking*.

- Serviços de massa: caracterizam-se principalmente pelo elevado número de clientes atendidos por dia e pelo alto grau de padronização. O contato ocorre principalmente com recursos tecnológicos, geralmente empregados com o objetivo de ganhar economia de escala. O principal enfoque está no *back office*. São exemplos de serviços de massa o metrô, os grandes bancos de varejo, os grandes restaurantes públicos, etc.

Entre essas grandes categorias encontram-se modalidades de serviços que combinam fatores em diferentes níveis:

- Serviços profissionais de massa: possuem alto grau de especialização, o que reduz a *customização* e os possibilita atender a um maior número de clientes do que os serviços profissionais. Exemplo: hospital focado em uma única especialidade (maternidade por exemplo).
- Loja de serviços: é onde se encontra a maioria das operações de serviços. São caracterizadas por níveis intermediários de contato com o cliente e de customização. Exemplo: lojas de varejo, hospitais, hotéis e restaurantes.
- Serviços de massa customizados: atendem a um grande número de clientes diariamente, porém o intenso uso de tecnologia cria no cliente uma sensação de *customização* no atendimento. São exemplos lojas virtuais como o Submarino e a Amazon, nas quais o cliente é reconhecido ao ingressar na loja, suas preferências são “encaixadas” em padrões e assim são sugeridos ao cliente produtos que mais se aproximem de suas preferências

A área de *Wealth Management*, objeto de estudo desse trabalho, encaixa-se na categoria de serviços profissionais devido ao alto grau de *customização* do atendimento, à grande intensidade do contato com o cliente, à extensão do contato, à ênfase nas atividades de *front office* e à estratégia de fidelizar os clientes.

3.3. *Estratégias Competitivas em Serviços*

O setor de serviços caracteriza-se pela intensa competitividade e pelo dinamismo. A existência de um número de concorrentes cada vez maior estimula os prestadores de serviço a aperfeiçoarem seu pacote de serviço oferecido, por exemplo, através de maior personalização do atendimento, redução de preços ou diminuição das filas de atendimento. Ao longo dos últimos anos, pode-se notar a criação de inúmeros novos serviços, como hotéis para animais de estimação, e o aperfeiçoamento de outros já existentes, como o aperfeiçoamento do setor de *internet banking* no Brasil.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) descrevem algumas razões para a alta competitividade do setor de serviços:

- *Relativamente poucas barreiras à entrada de novos concorrentes*: as inovações em serviços não são patenteáveis e, geralmente, os serviços não necessitam de uma grande quantidade de capital. Isso facilita aos competidores copiar as inovações.
- *Pequena oportunidade para economias de escala*: a prestação de serviço prescinde do deslocamento do prestador de serviço ao cliente ou vice-versa, o que limita a área de atuação da empresa e dificulta ganhos de economia de escala. O uso de tecnologia em comunicação pode reduzir esse empecilho, possibilitando realizar pedidos por telefone ou por internet, por exemplo.
- *Substituição por produtos*: produtos inovadores podem substituir serviços, como o teste de gravidez, por exemplo. Isso cria uma dificuldade ainda maior para os prestadores de serviços, que devem se preocupar não só com os outros prestadores que podem concorrer em seu mercado como também com os possíveis produtos inovadores que podem vir a substituir o serviço oferecido.

- *Fidelidade dos clientes*: a organização de uma empresa com base na personalização do seu atendimento, fideliza seus clientes, o que constitui uma importante barreira à entrada de novos competidores.
- *Barreiras à saída*: há muitas empresas prestadoras de serviço que continuam a operar mesmo com baixos níveis de lucratividade, uma vez que ao invés de buscarem apenas maximizar o lucro, estão muito mais ligadas a desejos pessoais de seus proprietários. Há empresários que possuem alguns negócios apenas para empregar seus parentes ou porque seu ramo de atuação constitui na verdade um *hobby*.

Apesar da complexidade do mercado de serviços, com base em Porter (1980), pode-se dizer que há três estratégias competitivas genéricas: liderança global em custos, diferenciação e focalização, como exibido na Figura 8.

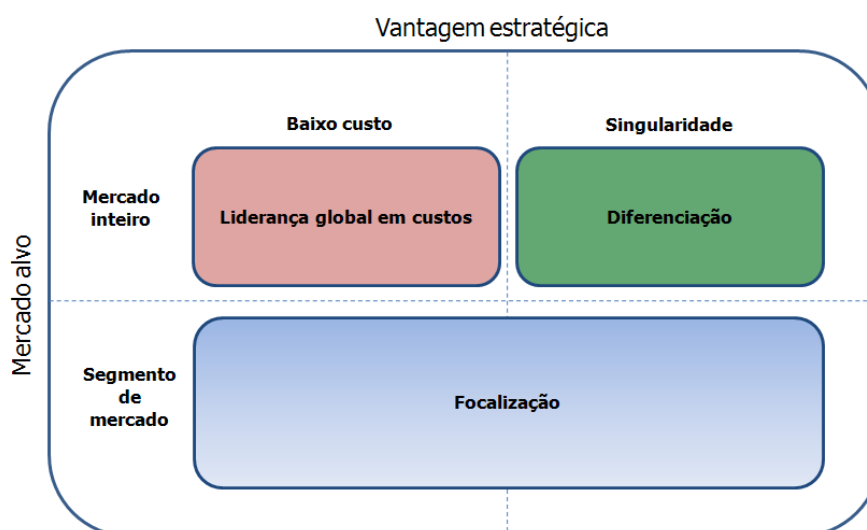


Figura 8. Posição de mercado das estratégias competitivas genéricas, adaptado de Porter (1980).

De acordo com Porter (1980), a liderança global em custos exige instalações com eficiência de escala, rígido controle de custos e freqüentemente tecnologia inovadora. Possuir baixos custos corresponde a uma importante defesa contra a concorrência, uma vez que os competidores menos eficientes sofrerão de forma mais intensa as forças competitivas. Neste caso, a empresa busca oferecer aos clientes serviços altamente padronizados que permitam ganhos de escala.

No caso da estratégia de diferenciação, o cliente percebe o serviço como um bem único e, por isso, está disposto a pagar o prêmio. O produto ou serviço deve ser personalizado e o atendimento diferenciado. O cliente enxerga no serviço prestado um valor agregado maior do que nos serviços comuns. Um exemplo bastante claro é a confecção de roupas sob medida por um alfaiate. O cliente paga muito mais caro por uma roupa do que numa loja comum porque ele enxerga na personalização do atendimento e do produto um valor agregado que justifica o preço mais elevado.

Finalmente, a focalização baseia-se no conceito de satisfazer um mercado alvo particular de maneira a atender às necessidades específicas dos clientes, como é o caso da área de *Wealth Management*. A área busca atender somente ao mercado de gestão de grandes riquezas, adaptando a gestão às necessidades específicas de cada cliente. Neste caso, a idéia por trás da estratégia é que a empresa poderá servir a um mercado restrito de maneira mais eficiente do que uma outra que sirva um mercado amplo. A vantagem obtida pela empresa é que, ao adotar essa estratégia, ela passa a conhecer melhor as necessidades dos seus clientes e pode atingir a diferenciação. Pode-se dizer que essa estratégia contempla as duas anteriores aplicadas a um mercado específico.

3.4. *Qualidade e Satisfação do Cliente em Serviços*

O tema da qualidade foi extensamente abordado por diversos autores. A abordagem utilizada nesse trabalho será a abordagem do usuário definida por Garvin (2002).

Segundo Garvin (2002), o conceito de qualidade está relacionado à capacidade de satisfazer o cliente. A satisfação do cliente é uma função direta de suas expectativas e de suas percepções, de acordo com a relação:

$$\text{Satisfação} = \text{Percepções} / \text{Expectativas}$$

Analisando-se a relação acima, conclui-se que:

- Se Satisfação > 1 , então o serviço foi percebido pelo cliente como excepcional, superou suas expectativas e é considerado uma agradável surpresa.
- Se Satisfação $= 1$, então o serviço atendeu às expectativas do cliente e foi percebido como satisfatório.
- Se Satisfação < 1 , então o serviço não atendeu às expectativas do cliente e a qualidade do serviço torna-se inaceitável.

Grande parte dos clientes considera a qualidade como uma variável multidimensional, ou seja, a maioria dos clientes leva em consideração diversos fatores na avaliação da qualidade do serviço que lhe foi prestado. Em uma gestora de recursos, como a VAM, os clientes podem levar em consideração a *performance* de seus investimentos, a presteza do atendimento dos gerentes de relacionamento, a frequência de contato com o gerente de relacionamento, a frequência de recebimento de relatórios de prestação de contas, etc. Segundo Parasuraman *et al* (1998) *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), pesquisadores de marketing identificaram cinco dimensões utilizadas pelos clientes para julgar os serviços:

- Confiabilidade: capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. Por exemplo: cumprimento de prazo, sem haver modificações ou erros.
- Responsabilidade: disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente. Por exemplo: não deixar o cliente esperando, capacidade de recuperar uma falha rapidamente e com profissionalismo.
- Segurança: capacidade de transmitir confiança e confidencialidade ao cliente, muitas vezes devido ao conhecimento e à cortesia dos funcionários. Por exemplo: competência na realização do serviço, cortesia e respeito ao cliente,

comunicação efetiva com o cliente e a transmissão da idéia de que o funcionário está interessado no melhor para o cliente.

- Empatia: demonstração de interesse e atenção personalizada ao cliente. Por exemplo: estar acessível, mostrar sensibilidade, esforçar-se para entender as necessidades do cliente.
- Tangibilidade: evidência tangível do cuidado e da atenção aos detalhes exibidos pelo prestador de serviço. Por exemplo: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

De acordo com as características de cada tipo de serviço, as dimensões da qualidade podem variar. Como exemplificado anteriormente no caso da VAM, muitas outras características podem influenciar na avaliação da qualidade do serviço pelo cliente.

Segundo Cheng *et al* (1995), as empresas brasileiras têm realizado grande esforço nos últimos anos no sentido de implementar ações gerenciais para manter e melhorar a qualidade. O ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), idealizado por Shewart e disseminado pelo mundo por Deming, tem tido cada vez mais importância, pois introduz o conceito de melhoria contínua. O ciclo PDCA consiste numa metodologia baseada no planejamento da qualidade e é composto pelas seguintes etapas: planejamento (planejamento do produto (bem ou serviço), suas características e os processos de fabricação ou prestação), execução (execução do “projeto”, fabricação do bem ou prestação do serviço), controle (medição da qualidade do produto ou do serviço prestado) e ação (implantação de planos de ação para melhoria contínua do processo).

3.4.1. As Expectativas dos Clientes

Alguns fatores influenciam diretamente na formação das expectativas dos clientes. Segundo Zeithaml *et al.* (1990) apud Corrêa e Caon (2006), alguns fatores influenciam diretamente na formação das expectativas dos clientes: as necessidades e desejos dos clientes,

a experiência passada do próprio cliente, a comunicação boca a boca, a comunicação externa (propaganda da empresa) e o preço.

- *Necessidades e desejos dos clientes*: influenciam a expectativa do cliente, pois ele, ao procurar o prestador de serviço espera pelo menos que sua necessidade seja satisfeita ou seu desejo atendido. Em alguns casos, no entanto, o desejo do cliente e sua necessidade são conflitantes. Por exemplo, dentistas localizados em regiões mais periféricas de grandes cidades e que atendem a pessoas com nível de instrução de mais baixo, encontram-se muitas vezes num dilema: os clientes desejam que seus dentes careados sejam extraídos, processo muito utilizado em suas cidades natais, em regiões de muita pobreza. Porém, o dentista sabe que a necessidade do cliente é que seu dente seja tratado para salvá-lo, mesmo que esse processo implique em mais para o paciente que a extração. O dentista deve, nesse caso, tentar instruir o paciente sobre os riscos à saúde aos quais a extração dos dentes pode implicar e tentar convencê-lo a tratar seus dentes. No caso da gestão de recursos de terceiros, o conflito entre necessidades e desejos dos clientes também pode ocorrer. Por exemplo, há clientes que desejam investir todo o seu capital em ações, com o objetivo de obterem altos retornos. Porém, para clientes em idade mais avançada, em vias de se aposentar, tal estratégia certamente não é a mais indicada. Cabe ao *officer* identificar as reais necessidades do cliente (investimento de curto ou longo prazo, aposentadoria, planejamento sucessório, giro de caixa da empresa, valorização do capital de uma fundação para arcar com seu passivo atuarial, etc.), determinar seu perfil de risco e aconselhá-lo sobre as alternativas de investimento que serão mais adequadas ao seu caso.
- *Experiência passada do próprio cliente*: se o nível de satisfação do cliente com as experiências passadas com o prestador do serviço for alto, as expectativas tenderão a ser elevadas. Por esse motivo, muitos autores chamam a atenção para a necessidade de balanceamento entre as expectativas do cliente e o nível do serviço prestado. Encantar o cliente de maneira inconsciente e não administrada elevará as expectativas do cliente a tal ponto que o prestador de

serviço não possa acompanhar o nível de serviço esperado pelo cliente. É conveniente, portanto, que o encantamento do cliente ocorra de forma que o prestador possa sempre elevar de maneira correspondente o grau de percepção do cliente, de maneira que a comparação entre a expectativa inflacionada do cliente e sua percepção continue favorável ao prestador. A experiência passada do cliente com outros fornecedores do mesmo serviço também é importante para a formação de suas expectativas. Por exemplo, um cliente que voa pela primeira vez por uma linha aérea específica não chegará sem expectativas. Ele levará em conta sua experiência com outras linhas aéreas com as quais tenha voado. Tal raciocínio também se aplica ao mercado de gestão de recursos de terceiros. O cliente levará em conta suas experiências passadas com outros gestores para formar suas expectativas em relação a um prestador no qual nunca tenha investido seu capital e que lhe faça uma proposta de alocação.

- *Comunicação boca a boca*: está relacionada às experiências de outros clientes e constitui uma importante ferramenta para o gestor de operações de serviço. Sua influência é especialmente relevante na prestação de serviço devido à dificuldade de objetivação na avaliação, principalmente *a priori* da prestação de serviço. Por exemplo, um cliente que procura um médico para uma cirurgia corretiva não possui a possibilidade de testar alguns prestadores e escolher o melhor. Ele confiará nas opiniões de pessoas que possam exercer sobre ele algum tipo de influência. É importante destacar que a comunicação boca a boca pode ser tanto positiva quanto negativa. No caso de empresas gestoras de recursos de terceiros, a comunicação boca a boca exerce influência relevante na formação de expectativas dos clientes. Gestoras que possuem tradição de *performance* e solidez nos seus investimentos são reconhecidas no mercado e seus clientes certamente esperarão que seus recursos sejam geridos de maneira a gerar alto rendimento.
- *Comunicação externa*: relaciona-se a todo tipo de comunicação, tanto da própria organização como de órgãos externos. O prestador de serviço deve tomar cuidado para não usar a propaganda de maneira inadequada e criar no cliente uma expectativa demasiadamente elevada e que não possa ser atingida. Por outro lado, é necessário prestar atenção para que não se crie no cliente uma

expectativa muito baixa, que se por um lado pode ser facilmente atendida, por outro reduz a probabilidade de o cliente ser atraído para o serviço. O ideal é trabalhar a comunicação externa de maneira a ajustar o nível de expectativas para que sejam competitivas com as ofertas concorrentes e desenvolver os processos prestadores para que sejam capazes de atendê-las adequadamente. Em gestão de recursos de terceiros, é importante que a comunicação ao cliente não eleve suas expectativas a ponto de inviabilizar o atingimento das mesmas (por exemplo, exibindo ao cliente o histórico de um fundo apenas num período específico em que o fundo obteve alto rendimento).

- *Preço*: é um aspecto do serviço que pode ser objetivamente avaliado, ranqueado e comparado. Talvez por esse motivo, em algumas situações o cliente tenda a ranquear a “qualidade esperada” dos serviços seguindo a mesma lógica do preço. O pensamento implícito na maioria dos clientes é: “quanto mais caro, melhor o serviço prestado”. Esse raciocínio pode levar a lógicas contra a intuição: há casos em que quanto maior o preço, maior a demanda, como ocorre geralmente em lojas de luxo que conseguem adquirir um *status* de exclusividade. Esse raciocínio é aplicável apenas em partes ao mercado de gestão de recursos, pois embora o cliente esteja disposto a pagar um pouco mais caro pela exclusividade ou pelo *status* (aplicar em gestores reconhecidos nacional e internacionalmente), o preço cobrado pela prestação do serviço influencia diretamente na escolha do gestor pelo cliente. Na maioria os casos, o cliente não está disposto a pagar taxas de administração muito altas e prefere alocar seus recursos em um gestor que cobre taxas menores, mesmo que seja menos renomado (confere menos *status*).

Os fatores influenciadores da expectativa do cliente são exibidos na Figura 9.

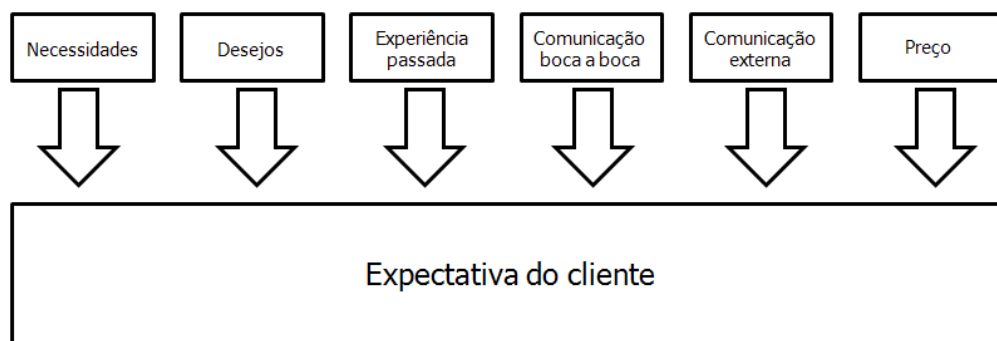


Figura 9. Fatores influentes na formação da expectativa do cliente, Zeithaml et al. (1990) apud Corrêa e Caon (2006).

Segundo Corrêa e Caon (2006), a questão do entendimento de como se formam e como funcionam as expectativas tem evoluído. Atualmente, não há limites claramente definidos na prestação de serviços. Há, na verdade, uma faixa de expectativas com as quais o cliente trabalha, dependentes dos fatores anteriormente listados. O contínuo a seguir permite entender essa faixa de expectativas:

- *Perfeição*: é o ideal absoluto de serviço.
- *Máximo possível*: é o máximo possível.
- *Desejável*: é um bom padrão.
- *Justo*: é um padrão justo pelo preço.
- *Mínimo tolerável*: é o padrão mínimo tolerável.
- *Intolerável*: é um padrão fora do limite tolerável.

Corrêa e Caon (2006) defendem que o nível de serviço esperado pelo cliente depende dos fatores anteriormente citados e não correspondem a um ponto no contínuo acima, mas a uma faixa de desempenhos esperados como aceitáveis e não aceitáveis, como pode ser observado na Figura 10.

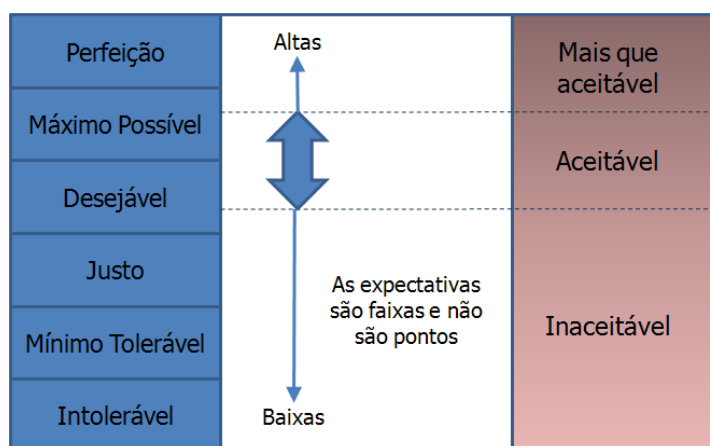


Figura 10. Faixa de expectativas e limites de aceitabilidade, adaptado de Johnston e Clark (2002) apud Corrêa e Caon (2006).

3.5. Avaliação da Satisfação do Cliente em Serviços

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) desenvolveram um interessante modelo voltado à avaliação da satisfação do cliente em serviços. Através de pesquisas, desenvolveram um modelo baseado em lacunas ou falhas (*GAPs*), que seria capaz de identificar as deficiências do serviço prestado ao cliente em diferentes etapas do processo. As lacunas correspondem à diferença entre as expectativas dos usuários e aquilo que é realmente oferecido ou percebido e são os maiores empecilhos para que se atinja a excelência na prestação do serviço.

O Modelo dos 5 *GAPs*, é composto pelas seguintes lacunas:

- *GAP1*: É a lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da empresa. A administração pode detectar erroneamente quais são os desejos dos seus clientes. Por exemplo, em uma gestora de recursos a alta administração pode pensar que os clientes desejam apenas maior retorno sobre seu capital, quando na verdade eles também dão grande importância a palestras informativas e eventos sociais.

- *GAP 2:* É a lacuna entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço. A administração pode identificar corretamente os desejos dos seus clientes, mas não adota um padrão de desempenho específico. Por exemplo, em uma empresa gestora de recursos os administradores podem detectar corretamente que os clientes desejam um contato mais próximo com o *officer*, mas não possui indicadores para medir o grau de contato com o cliente (ex: número de telefonemas para cada cliente por ano, número de reuniões com cada cliente por ano, frequência dos e-mails de prestação de contas, etc.)
- *GAP 3:* É a lacuna entre as especificações da qualidade do serviço e sua execução. Os funcionários podem não estar aptos a atender a um padrão mínimo de qualidade por diversos motivos: falta de treinamento, desmotivação (devido a baixos salários ou falta de um plano de carreira), sobrecarga de tarefas, etc. Em uma gestora de recursos, por exemplo, os *officers* devem estar muito bem informados sobre as características dos produtos para que possam indicar aos clientes os produtos mais adequados às suas necessidades. A falta de treinamento pode fazer com que o *officer* ofereça um produto inadequado às necessidades do cliente, comprometendo a qualidade do serviço.
- *GAP 4:* É a lacuna entre a execução do serviço e as comunicações externas. A administração deve tomar muito cuidado com as declarações de seus representantes e com a propaganda, pois esses fatores influenciam diretamente na formação das expectativas dos clientes. É importante não distorcer as expectativas dos clientes. No caso de uma gestora de recursos, por exemplo, o setor de Marketing deve passar uma imagem de qualidade da equipe de gestão da casa, utilizando análises de risco e retorno tanto em períodos longos como em períodos específicos (como algumas crises, por exemplo) que comprovem o bom desempenho dos fundos da casa e a eficiência da gestão. É importante evidenciar, porém, que a rentabilidade do passado não funciona como promessa de rentabilidade futura.
- *GAP 5:* É a lacuna entre o serviço percebido e o esperado. Ocorre quando o consumidor avalia a qualidade do serviço de maneira diferente e subestima o serviço prestado. No caso de gestão de riquezas, caso o *officer* ofereça com muita frequência novos produtos, estruturas ou oportunidades a um cliente,

este pode considerar a atitude inconveniente e subestimar a qualidade do serviço (semelhante ao repúdio que geralmente ocorre nos casos de ligações de empresas telemarketing).

A Figura 11 ilustra o Modelo dos 5 GAPs.

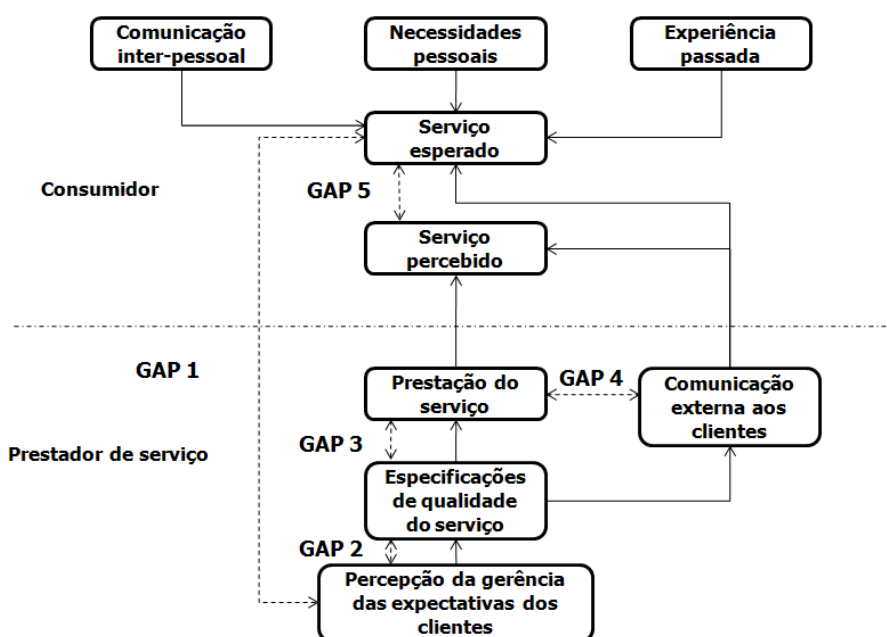


Figura 11. Modelo dos 5 GAPs, adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

Alguns problemas importantes da gestão de recursos de terceiros localizam-se nos GAPs 1, 2 e 3. A gerência tem dificuldade para identificar exatamente o que os clientes desejam. Cada cliente possui necessidades e desejos próprios (máximo retorno sobre o capital, planejamento sucessório, aposentadoria, fluxo de caixa da empresa, alinhamento do passivo atuarial de fundações com seus investimentos, etc.) o que dificulta aos administradores entender quais são as expectativas dos clientes em relação ao serviço.

A tradução das expectativas dos clientes em especificações de qualidade do serviço também é um fator crítico na busca da excelência na prestação do serviço. A definição equivocada de um padrão de desempenho pode inferir em má qualidade do serviço. Um exemplo bastante esclarecedor desse problema ligado à gestão de recursos de terceiros está

relacionado à definição de metas de ligações e reuniões dos *officers* com seus clientes. Caso defina-se como padrão um alto número de ligações aos clientes, esses podem se sentir incomodados.

Apesar da definição adequada das especificações da qualidade do serviço, a prestação do serviço em si é uma questão delicada, sujeita a muitas variações. Questões como falta de treinamento, sobrecarga de tarefas dos funcionários, falta de definição de processos, aspectos psicológicos dos funcionários como motivação e muitos outros fatores influenciam na prestação do serviço. Esse é o principal problema encontrado atualmente na área de *Wealth Management* da VAM.

O QFD – Desdobramento da Função Qualidade – é uma importante ferramenta de qualidade muito utilizada no meio gerencial para atacar principalmente os *GAPs* 1, 2 e 3. Através de entrevistas com clientes e uma metodologia baseada em matrizes, ele identifica quais são os desejos e expectativas dos clientes aos quais o serviço (ou produto) deve satisfazer, determina as características do serviço necessárias para atingir a satisfação e define os processos prioritários para que o serviço possua as características adequadas. Por estar alinhado com o foco desse trabalho, o QFD será aplicado ao projeto de melhoria do serviço de atendimento aos clientes institucionais da VAM.

3.6. A Função Desdobramento da Qualidade (QFD)

Segundo Cheng *et al*(1995), o QFD foi criado no Japão principalmente pelos professores Mizuno e Akao e desde então foi continuamente aperfeiçoado pelo grupo do Professor Akao em cooperação com empresas japonesas. A caracterização do método e a descrição do conteúdo tiveram origem nos trabalhos de Akao (1972) *apud* Cheng *et al* (1995) e após outros trabalhos relevantes culminaram no *Manual de Aplicação do Desdobramento da Função Qualidade em três volumes*, Akao (1990) *apud* Cheng (1995).

Cheng *et al*(1995) define o QFD como “uma forma de comunicar sistematicamente informação relacionada com a qualidade e de explicitar ordenadamente trabalho relacionado

com a obtenção da qualidade; tem como objetivo alcançar o enfoque da garantia da qualidade durante o desenvolvimento do produto”. Portanto, o QFD está inserido dentro da etapa de planejamento do ciclo PDCA. O método pode ser aplicado tanto ao desenvolvimento de produtos como ao projeto de serviços em geral, remodelagem ou melhoria de produtos já existentes ou produtos novos e produto (bens ou serviços) da empresa ou produto intermediário entre cliente e fornecedor interno, o que comprova sua versatilidade.

Segundo Guinta e Praizler (1993), o método do QFD é composto pelos seguintes itens:

- *Definição do objetivo*: descreve a finalidade, o problema ou o objetivo do projeto.
- *Lista de quês*: contem as características do produto, processo ou serviço, tal como definidas pelo cliente.
- *Ordem de importância*: determinação da ordem de importância das características desejadas pelos clientes (atribuição de valores ponderados aos quês).
- *Matriz de correlações*: exibe a relação entre os vários meios de produzir os quês.
- *Lista de como*: indica diferentes maneiras de produzir os quês.
- *Conjunto de metas*: indica se é desejável aumentar ou diminuir os valores de um dos *comos*, ou estabelecer determinado valor para o mesmo.
- *Matriz de relações*: é um meio sistemático de identificar o nível de relacionamento entre uma característica do produto ou serviço (o *quê*) e determinada maneira de atingi-la (o *como*).
- *Avaliação da concorrência feita pelo cliente*: avaliação realizada pelo cliente baseado na comparação das características dos produtos (bens ou serviços) oferecidos pelos concorrentes em comparação com o produto da empresa.
- *Avaliação técnica da concorrência ou lista de quanto*: mostra as especificações de engenharia da empresa para cada *como* e as especificações técnicas do concorrente.

- *Fatores de probabilidade*: indicam a facilidade com que a empresa pode realizar cada *como*.
- *Número absoluto de pontos*: é a soma dos valores calculados para cada *como* (ou coluna da matriz de relações).
- *Número relativo de pontos*: é a sequência dos *comos* segundo seu número absoluto de pontos.

Apesar da grande quantidade de itens que compõem o QFD, Guinta e Praizler (1993) esclarecem que o mesmo deve ser adaptado conforme o caso específico. Há casos, por exemplo, em que a questão tratada é estratégica para a empresa e deve ser melhorada o máximo possível, desprezando a análise da concorrência pelos clientes, por exemplo. Outro caso possível é o descarte dos fatores de probabilidade, uma vez que todos os processos determinados como prioritários no QFD devem ser melhorados pela empresa. Portanto, a lista de elementos deve ser utilizada como uma lista completa de ferramentas que devem ser utilizadas conforme a necessidade.

De acordo com Guinta e Praizler (1993), o QFD consiste de 4 etapas:

- *Projeto*: nessa fase, as expectativas e desejos dos clientes são transformados em características do produto (*quês*) e são determinadas maneiras de satisfazer os requisitos (*comos*). Após análise adicional, alguns *comos* são transferidos para a etapa seguinte.
- *Detalhes*: os *comos* que foram transferidos da fase 1, tornam-se *quês* da segunda fase. Na segunda fase, determinam-se os detalhes e componentes necessários para fabricar o produto ou prestar o serviço. Os detalhes que resultarem dessa fase serão aqueles que possuem maior relação com a satisfação dos requisitos do produto especificados pelo cliente e que serão os *quês* da fase seguinte.
- *Processo*: nessa fase, é desenvolvida a matriz que mostra os processos necessários para fabricar o produto ou prestar o serviço. Os processos resultantes dessa matriz serão os *quês* da fase seguinte.

- *Produção*: na quarta fase são desenvolvidos os requisitos de fabricação do produto ou da prestação do serviço. Os métodos determinados nessa fase permitirão à empresa fabricar um produto ou prestar um serviço de alta qualidade e que satisfaça as exigências do cliente.

De acordo com Cheng *et al.* (1995), a implantação do método QFD possui duas finalidades:

- auxiliar o processo de desenvolvimento do produto (bens ou serviços), buscando, traduzindo e transmitindo as necessidades e desejos dos clientes; e
- garantir qualidade durante o processo de desenvolvimento do produto (bens ou serviços).

De acordo com Cheng *et al.* (1995), os benefícios do QFD, já comprovados pelo uso são:

- redução do tempo de desenvolvimento do produto;
- redução do número de mudanças de projeto;
- redução das reclamações dos clientes;
- redução de custos e perdas;
- redução de transtornos e mal-estar entre funcionários;
- aumento da comunicação entre departamentos funcionais;
- crescimentos e desenvolvimento de pessoas através do aprendizado mútuo; e
- maior possibilidade de atendimento a exigências dos clientes.

4. METODOLOGIA

A metodologia adotada consiste essencialmente de 2 técnicas:

- *Quality Function Deployment (QFD)*: busca identificar as necessidades dos clientes, relacioná-las com os processos internos da empresa, definir os processos prioritários e criar indicadores para acompanhamento da qualidade.

A metodologia utilizada na aplicação do QFD foi baseada numa adaptação daquela proposta por Guinta e Praizler (1993). As etapas são exibidas a seguir.

- *Projeto*: nessa fase, as expectativas e desejos dos clientes são transformados em características do produto (*quês*) e são determinadas maneiras de satisfazer os requisitos (*comos*). Após análise adicional, alguns *comos* são transferidos para a etapa seguinte.
- *Detalhes*: os *comos* que foram transferidos da fase 1, tornam-se *quês* da segunda fase. Na segunda fase, determinam-se os detalhes e componentes necessários para fabricar o produto ou prestar o serviço. Os detalhes que resultarem dessa fase serão aqueles que possuem maior relação com a satisfação dos requisitos do produto especificados pelo cliente.
- *Processo*: nessa fase, é desenvolvida a matriz que mostra os processos necessários para fabricar o produto ou prestar o serviço. Os processos resultantes dessa matriz serão os *quês* da fase seguinte.
- *Produção*: na quarta fase são desenvolvidos os requisitos de fabricação do produto ou da prestação do serviço. Os métodos determinados nessa fase permitirão à empresa fabricar um produto ou prestar um serviço de alta qualidade e que satisfaça as exigências do cliente.

A metodologia utilizada não será elaborada por tópicos, mas seus conceitos serão adaptados e aplicados ao estudo ao longo do estudo.

Como destacado anteriormente, o foco do estudo será a melhoria do de atendimento aos clientes institucionais (fundações, institutos, seguradoras, entre outros) da VAM. Para a coleta de informações sobre as expectativas dos clientes em relação ao serviço de atendimento, foram realizadas entrevistas com diversos clientes, aproveitando-se os *calls* periódicos com cada cliente. Em uma primeira fase de coleta de dados perguntou-se a 14 clientes escolhidos de maneira aleatória e a 4 consultorias especializadas em suporte a clientes institucionais: ” *Quais os elementos de um excelente serviço de atendimento a clientes?*” - essa é a definição do objetivo do QFD. Após uma primeira análise das expectativas dos clientes, foram definidas categorias de acordo com a similaridade do conteúdo. A seguir, foi pedido aos clientes que avaliassem a importância de cada uma das categorias, resultando na definição dos pesos.

A partir da definição das necessidades e expectativas dos clientes (quês), o autor, juntamente com a consultora de investimentos responsável pelo relacionamento com os clientes institucionais, o consultor-chefe, a superintendente de gestão, as 3 *officers* destinadas voltadas ao público institucional, um analista de risco, um representante da área de *client-services*, uma analista de marketing e um analista da área de economia propuseram características do serviço que satisfariam as expectativas dos clientes. Primeiramente, utilizou-se uma matriz (Matriz 1) para analisar a relação entre as expectativas dos clientes e as áreas da VAM envolvidas no atendimento aos clientes institucionais. Após a definição da relação entre cada área e as características exigidas, a equipe utilizou uma segunda matriz (Matriz 2) para analisar a relação entre cada área e os processos envolvidos no serviço de atendimento aos clientes institucionais, definindo os processos prioritários para que as exigências dos clientes fossem satisfeitas.

A etapa seguinte consistiu na criação e na determinação de parâmetros (valores) para monitorar os processos e assegurar que os níveis de qualidade exigidos em cada processo fossem cumpridos.

Finalmente, o grupo propôs melhorias dos fluxos dos processos prioritários.

A Figura 12 ilustra o modelo QFD.

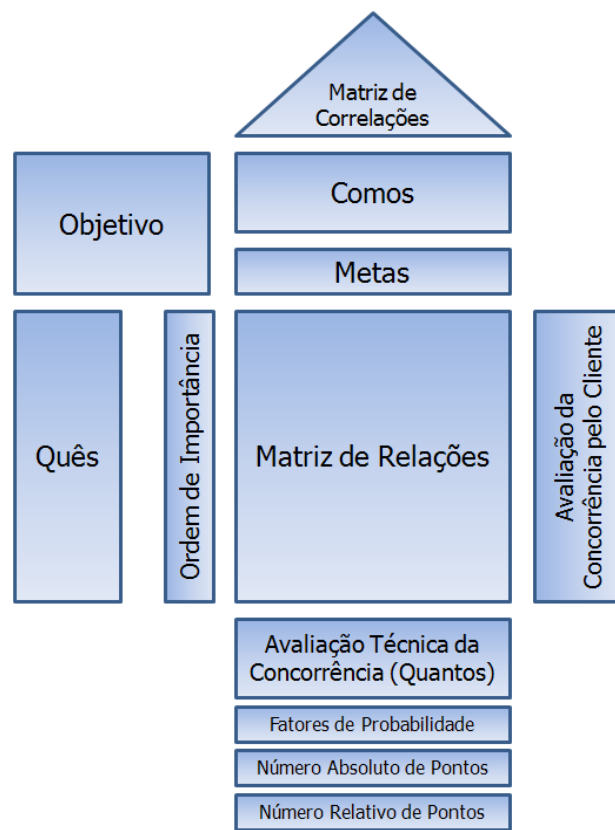


Figura 12. Modelo QFD, adaptado de Guinta e Praizler (1993).

5. DEFINIÇÃO E LEVANTAMENTO DE DADOS DO ESTUDO

5.1. *Definição do Objetivo*

A metodologia do QFD parte da definição do objetivo. Essa é uma importante etapa para que a equipe se mantenha concentrada em requisitos específicos do cliente, delineando as fronteiras do campo de ação do QFD. É importante que os membros da equipe concordem com a definição do objetivo e que a mesma seja clara e específica o suficiente para que o cliente descreva suas necessidades e suas expectativas apenas em relação ao produto específico em questão. Um bom exemplo de definição de objetivo foi descrito por Guinta e Praizler (1993) para a aplicação do QFD ao desenvolvimento de uma bicicleta voltada ao uso *off-road*: “Quais as qualidades importantes de uma *mountain bike*?”. Nesse exemplo, os autores foram bastante específicos em sua definição, o que impede que os clientes desviem suas descrições do foco da pesquisa. Por isso, não foi utilizada a definição: “Quais as qualidades importantes de uma bicicleta?”.

Após discussões entre o autor do trabalho, a consultora voltada ao público institucional, o consultor-chefe e a analista de marketing a definição de objetivo adotada foi: “*Quais os elementos de um excelente serviço de atendimento a clientes?*”.

5.2. *Definição do Focus Group*

Para identificar o que os clientes desejam é necessário perguntar-lhes. Segundo Guinta e Praizler (1993) entrevistar *focus groups*, amostragens representativas de clientes que usariam o serviço, é um dos métodos mais populares de captar a voz dos consumidores.

A definição dos membros da empresa que farão parte do *focus group* é determinada pelo objetivo. É importante que sejam convidadas as pessoas que melhor representem os departamentos interessados.

Após algumas discussões entre o autor, a consultora de investimentos voltada aos clientes institucionais e o consultor-chefe, foi decidido que o *focus group* seria composto pelos integrantes supra citados, pela superintendente de gestão, pela gerente-chefe de relacionamento com os clientes institucionais (*Officer 1*), pelas outras 2 gerentes de relacionamento dedicados ao público institucional (*Officers 2 e 3*), um analista de risco/*compliance*, um representante da área de *client-services*, uma analista de marketing, um analista da área de economia, uma analista da área jurídica, 14 clientes institucionais da VAM e representantes de 4 consultorias de grande representatividade do mercado de clientes institucionais (são responsáveis por estudos dos passivos atuariais das fundações, pela estruturação dos investimentos – determinação do percentual de aplicação em fundos multimercados, fundos de renda fixa, renda variável, etc. - e pelo processo de seleção dos gestores que realizarão a gestão dos recursos). É importante destacar que o número de clientes institucionais da VAM ainda é restrito, pois sua entrada nesse segmento ocorreu há poucos anos. A amostra de 14 clientes foi considerada pela equipe de colaboradores da VAM anteriormente citada significativa para se obter uma base de dados confiável para a análise. A Tabela 1 indica a composição do *focus group*.

Tabela 1. Composição do *Focus Group*, elaborada pelo autor.

Composição do <i>Focus Group</i>
Autor
Consultora focada no público institucional
Consultor-chefe
Superintendente de gestão
<i>Officer 1</i>
<i>Officer 2</i>
<i>Officer 3</i>
Analista de risco/ <i>compliance</i>
Representante de <i>client-services</i>
Analista de marketing
Economista
Analista jurídica
Cliente 1
Cliente 2

Cliente 3
Cliente 4
Cliente 5
Cliente 6
Cliente 7
Cliente 8
Cliente 9
Cliente 10
Cliente 11
Cliente 12
Cliente 13
Cliente 14
Representante Consultoria 1
Representante Consultoria 2
Representante Consultoria 3
Representante Consultoria 4

5.3. *Aplicação de Pesquisa de Identificação das Necessidades dos Clientes*

A realização de uma reunião conjunta com os clientes selecionados mostrou-se impraticável do ponto de vista prático. Os representantes das fundações possuem agendas extremamente ocupadas, alternando-se entre reuniões nas empresas em que trabalham (em geral, ocupam cargos de gerência e diretoria), reuniões com o conselho da fundação, reuniões ou *calls* com os gestores ou visitas dos gestores na sede da fundação. Da mesma maneira, os representantes das consultorias também possuem agenda bastante ocupada, alternando-se entre reuniões com clientes, cursos que prestam em gestores ou fundações, entre outros compromissos.

Após discussão entre o autor desse trabalho, a consultora de investimentos voltada ao público institucional, o consultor-chefe e a analista de marketing, o autor optou por utilizar os *calls* periódicos com as fundações para obter informações sobre suas expectativas em relação ao serviço de atendimento. Periodicamente, são realizados *calls* com as fundações, que são

conferências entre consultores e gestores da empresa gestora dos recursos e representantes das fundações nas quais a empresa gestora explica os cenários econômicos nacional e internacional, suas perspectivas para a economia e para o mercado financeiro, a estratégia de gestão adotada no período desde a última conferência e indica sua estratégia de gestão que será utilizada tendo em vista o contexto econômico do momento. A periodicidade de realização de *calls* varia de fundação para fundação, desde mensal até trimestral. O contato com os representantes das consultorias ocorreu via contato telefônico.

Na primeira fase de coleta de dados, realizada durante os meses de junho e julho, foi perguntado aos clientes: “*Quais os elementos de um excelente serviço de atendimento a clientes?*”. Foram obtidos 17 elementos distintos como resposta. A Tabela 2 exibe os elementos e as frequências das respostas.

Tabela 2. Resultados da primeira fase de coleta de dados.

Elementos	Frequência
Ser prestativo	6
Estar disponível para atendimento	11
Dar explicações sobre o cenário econômico	7
Explicar as movimentações realizadas nos fundos	10
Ser cordial	4
Fazer projeções sobre o cenário econômico	5
Enviar carteira de investimento ao final de cada mês	15
Enviar notificação à fundação requisitada pela SPC a cada resgate total ou nova aplicação em algum fundo de investimento (documento IN-14)	9
Enviar a rentabilidade da carteira ao final de cada mês	16
Enviar comentário sobre o comportamento do mercado ao final de cada mês	1
Realizar <i>calls</i> periódicos	13
Realizar visitas periódicas	12
Disponibilidade de informações sobre produtos	10
Enviar arquivo XML ao final de cada mês	16
Disponibilidade de informações sobre a instituição (histórico, evolução de <i>AUM</i> , fatos relevantes, etc.)	5
Ser educado	3
Rapidez no atendimento	13
Total	156

A análise da tabela acima revela que itens relacionados a prestação de contas, como por exemplo divulgação de informação sobre rentabilidade da carteira, a aspectos legais

ligados ao envio de informações exigidas pela SPC e a visitas e reuniões foram os mais citados como importantes no serviço de atendimento . A observação da tabela permite concluir que há alguns elementos que podem ser agrupados devido à similaridade do conteúdo. Com base em parte do modelo de Drumond (1995) *apud* Matsuda (1997), o autor realizou a categorização dos dados. O resultado do agrupamento é exibido na Tabela 3.

Tabela 3. Categorização das respostas.

Categorias	Elementos	Frequência
Prestação de contas	Enviar carteira de investimento ao final de cada mês Enviar a rentabilidade da carteira ao final de cada mês Enviar comentário sobre o comportamento do mercado ao final de cada mês	32
Envio de informações à fundação exigidas pela SPC	Enviar notificação à fundação o documento IN-14 a cada resgate total ou nova aplicação em algum fundo de investimento Enviar arquivo XML ao final de cada mês	25
Visitas, <i>calls</i> e reuniões	Realizar <i>calls</i> periódicos Realizar visitas periódicas	25
Disponibilidade de informações sobre a instituição e seus produtos	Disponibilidade de informações sobre produtos Disponibilidade de informações sobre a instituição (histórico, evolução de AUM, fatos relevantes, etc.)	15
Cordialidade no atendimento	Ser prestativo Ser cordial Ser educado	13
Explicações sobre o cenário econômico	Dar explicações sobre o cenário econômico Fazer projeções sobre o cenário econômico	12
Rapidez no atendimento	Rapidez no atendimento	13
Disponibilidade para atendimento	Estar disponível para atendimento	11
Explicações sobre a gestão	Explicar as movimentações realizadas nos fundos	10
Total		156

A partir da categorização acima, o autor realizou uma segunda coleta de dados. Durante a segunda fase da pesquisa, realizada em agosto, foi pedido aos 14 clientes e aos 4 representantes de consultoria anteriormente selecionados que dessem notas de 1 a 5 às categorias, segundo a escala exibida na Tabela 4. O questionário, enviado por e-mail aos clientes e representantes de consultorias, é exibido no Apêndice A. A ordem das categorias foi redistribuída de maneira aleatória para evitar qualquer tipo de viés sobre as respostas dos clientes. Durante as 2 fases da pesquisa o autor sempre esteve à disposição dos entrevistados sobre quaisquer dúvidas que eles pudessem ter, disponibilizando tanto seu número de telefone como seu e-mail.

Tabela 4. Escala de Notas

Escala de Notas	
1	Irrelevante
2	Pouco Importante
3	Importante
4	Muito importante
5	Importantíssimo

Cada integrante do grupo de pesquisa classificou as categorias segundo a escala de notas acima. O resultado da classificação de cada cliente é exibido no Apêndice B.

A Tabela 5 exibe o resumo dos resultados obtidos na segunda fase da pesquisa.

Tabela 5. Resumo das notas atribuídas pelos entrevistados.

Categorias	Total	(%)	Pesos Normalizados	Ordem
Visitas, <i>calls</i> e reuniões	66	12,3%	12,3	3
Cordialidade no atendimento	48	9,0%	9,0	7
Explicações sobre a gestão	50	9,3%	9,3	6
Disponibilidade de informações sobre a instituição e seus produtos	45	8,4%	8,4	9
Prestação de contas	83	15,5%	15,5	1
Rapidez no atendimento	59	11,0%	11,0	5
Explicações sobre o cenário econômico	46	8,6%	8,6	8
Envio de informações à fundação requisitadas pela SPC	76	14,2%	14,2	2
Disponibilidade para atendimento	62	11,6%	11,6	4
Total	535	100,0%	100,0	

A análise da tabela acima mostra que os resultados da segunda fase da pesquisa foram bastante alinhados com os resultados da primeira fase. Os itens “Prestação de Contas”, “Envio de informações à fundação solicitadas pela SPC” e “Visitas, *calls* e reuniões” foram os que receberam maiores notas, revelando grande importância no serviço de atendimento a clientes. Itens como “Disponibilidade de informações sobre a instituição e seus produtos”, “Cordialidade no atendimento” e “Explicações sobre o cenário econômico” perderam posições em relação à ordem de importância obtida na primeira fase, enquanto “Rapidez no atendimento”, “Disponibilidade para atendimento” e “Explicações sobre a Gestão” ganharam posições. É interessante notar que a variação entre os últimos 4 itens é relativamente pequena, indicando certo equilíbrio quanto à importância relativa para os clientes.

A frequência das categorias foi definida como critério para determinar a ordem de importância dos “quês” e seus respectivos pesos, por serem a representação mais fiel das características desejadas pelos clientes. Para facilitar os cálculos posteriores e a visualização, as frequências foram normalizadas para a base 100, constituindo os pesos normalizados que foram utilizados na Matriz 1 do QFD.

5.4. Aplicação da Matriz 1 do QFD

Com base na pesquisa realizada com os clientes, o autor relacionou as características por eles desejadas (*quês*), ponderadas através de seus pesos normalizados, com as diferentes áreas da VAM (*comos*) através da Matriz 1. As áreas consideradas na análise foram: *Wealth Management*, Comercial, *Client-Services*, Gestão, Risco, Economia, Marketing e Jurídico.

Seguindo o modelo proposto por Guinta e Parizler (1993), o autor aplicou aos integrantes do *focus group*, exceto aos clientes e aos representantes de consultorias, a seguinte pergunta: “*Pode esse como nos ajudar a realizar este quê?*”. A ordem de preenchimento da Matriz 1 obedeceu à sequência das áreas citadas. Cada área foi relacionada a todas as características desejadas pelos clientes antes que se passasse à análise da próxima área. O objetivo da adoção dessa ordem foi evitar que se desse as notas através de comparações entre

os “*quês*” ao invés da comparação entre as áreas. A análise deveria estar baseada em como cada área (*como*) poderia satisfazer a cada necessidade ou desejo do cliente (*quê*) e não se determinada característica ajudaria o funcionamento de uma área.

Os clientes e representantes de consultorias foram excluídos dessa fase, pois não conheciam a estrutura interna da VAM e como as diferentes áreas relacionavam-se com os *outputs* de que necessitavam. Além disso, é irrelevante para eles conhecer as relações entre as diferentes áreas, dado que seus interesses estão voltados apenas à eficiência e à qualidade do serviço, tanto dos produtos como dos processos de que necessitam.

A escala de notas utilizada, sugerida por Guinta e Praizler (1993) para o preenchimento da Matriz de Relações, é exibida na Tabela 6.

Tabela 6. Escala de Notas

Escala de Notas	
0	Nenhuma Relação
1	Baixa Relação
2	Média Relação
3	Alta Relação

Em caso de resposta negativa, foi escrito *zero* na Matriz de Relações. Caso a resposta fosse positiva, perguntava-se em seguida: “*A relação é baixa, média ou alta?*”.

Para evitar que pudesse enviesar a resposta dos demais integrantes do grupo, o autor aguardava a discussão de cada relação pelo grupo e uma posição final do mesmo. Apenas em caso de discordância com o grupo, o autor manifestou-se. Tal situação ocorreu apenas em dois momentos, mas rapidamente todos entraram em acordo.

A Matriz 1 ou Matriz de Relações 1 é exibida a seguir.

Tabela 7. Matriz 1 do QFD

Comos Quês	Peso	<i>Wealth Management</i>	Comercial	<i>Client- Services</i>	Gestão	Risco/ <i>Compliance</i>	Economia	Marketing	Jurídico
Prestação de contas	15,5	3 (46,5)	2 (31)	0 (0)	2 (31)	2 (31)	2 (31)	0 (0)	0 (0)
Envio de informações à fundação requisitadas pela SPC	14,2	0 (0)	1 (14,2)	3 (42,6)	1 (14,2)	2 (28,4)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Visitas, <i>calls</i> e reuniões	12,3	3 (36,9)	3 (36,9)	0 (0)	3 (36,9)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Disponibilidade para atendimento	11,6	3 (34,8)	3 (34,8)	3 (34,8)	2 (23,2)	3 (34,8)	2 (23,2)	2 (23,2)	3 (34,8)
Rapidez no atendimento	11,0	3 (33)	3 (33)	3 (33)	2 (22)	3 (33)	0 (0)	2 (22)	3 (33)
Explicações sobre a gestão	9,3	1 (9,3)	1 (9,3)	0 (0)	3 (27,9)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Cordialidade no atendimento	9,0	2 (18)	3 (27)	1 (9)	2 (18)	2 (18)	0 (0)	2 (18)	2 (18)
Explicações sobre o cenário econômico	8,6	1 (8,6)	0 (0)	0 (0)	2 (17,2)	0 (0)	3 (25,8)	0 (0)	0 (0)
Disponibilidade de informações sobre a instituição e seus produtos	8,4	1 (8,4)	2 (16,8)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	3 (25,2)	0 (0)
Número Absoluto de Pontos		195,5	203,0	119,4	190,4	145,2	80,0	88,4	85,8
Peso relativo (base 100)		17,6	18,3	10,8	17,2	13,1	7,2	8,0	7,7
Número Relativo de Pontos		2	1	5	3	4	8	6	7

Os pesos relativos foram normalizados para a base 100, com o objetivo de facilitar a comparação entre as diferentes áreas.

O autor não utilizou a *Matriz de Correlações*, pois a correlação entre as áreas no que diz respeito à prestação de serviços clientes institucionais é muito baixa. Há relativa independência entre as áreas, de maneira que apenas as áreas de *Wealth Management* e Comercial interagem de maneira mais intensa com as outras áreas. Por exemplo, a área Comercial depende das áreas de Gestão e *Wealth Management* para a realização de *calls*, visitas e reuniões e da área de Risco para a emissão de relatórios de controle de derivativos. Correlações negativas, que implicariam em *trade-offs*, são bastante raras entre as áreas.

O *Conjunto de Metas* também foi descartado por não haver metas definidas em relação a cada uma das áreas. Havia grande dificuldade em quantificar o desempenho de cada área, de maneira que se optou por determinar valores-padrão para os processos mais importantes. Esses valores serão determinados mais diante nesse estudo.

Embora fosse muito importante, a *Avaliação da Concorrência* pelo Cliente não foi realizada pela dificuldade em avaliar diferentes áreas em cada gestora de recursos. Cada empresa gestora de recursos organiza-se de uma maneira: tarefas realizadas por determinado setor em uma empresa podem ser realizadas por outra área em outra instituição. Há casos em que a especialização é ainda maior, subdividindo algumas áreas.

Os fatores de probabilidade não foram utilizados, pois não foram definidas as metas de cada área. A determinação de metas para as áreas poderia ser realizada a partir da implementação de um *Balanced Scorecard*, já que tais áreas são responsáveis por muitos processos além dos anteriormente citados, incluindo gestão, atendimento aos outros clientes da VAM, metas de receita, etc. A determinação de indicadores para cada área seria uma tarefa bastante complexa, fora do escopo desse estudo e poderia ser tema de outro estudo.

A análise da Matriz 1 do QFD (Tabela 7) permitiu algumas conclusões interessantes:

- A área Comercial é a que mais se relaciona com o serviço de prestação de serviço ao cliente, já que corresponde à linha de frente (*front-office*) e representa o canal direto de comunicação do cliente com a instituição. Sua principal função é administrar o relacionamento cliente-instituição, filtrar as requisições dos clientes e direcioná-las para as áreas competentes. Na prática, o

que se nota é que praticamente todas as demandas da área Comercial são direcionadas diretamente para *Wealth Management*, que é a principal responsável pelo direcionamento das solicitações.

- A área de *Wealth Management* é a segunda mais importante na prestação do serviço de atendimento ao cliente. Entre suas principais atividades estão a confecção de relatórios mensais de prestação de contas que incluem a rentabilidade do fundo ao longo do mês, a composição de sua carteira, comentários sobre o comportamento do mercado e perspectivas econômicas da instituição. Além dessa função, a consultora é responsável pela realização da maioria dos *calls* com os clientes, explicando, em linhas gerais, quais foram as principais posições (positivas ou negativas) do fundo ao longo do mês. É importante que a consultora ou o estagiário voltados ao público institucional encaminhem rapidamente as solicitações dos clientes às áreas competentes para reduzirem o tempo de espera do cliente.
- A área de Gestão é a terceira mais importante no atendimento ao cliente, pois está diretamente ligada com os *calls*, visitas e reuniões realizados com os clientes, com as explicações sobre a gestão do fundo ao longo do mês (confecciona comentários sobre o comportamento do mercado e as estratégias de gestão adotadas) e com as explicações sobre o cenário econômico (baseados em apresentações da área de economia).
- A área de Risco/*Compliance* é a quarta mais importante e está ligada principalmente ao fornecimento algumas informações para a confecção dos relatórios de prestação de contas e a demandas específicas (fora de rotina) de alguns clientes, como confecção de relatórios de atribuição de resultados em períodos específicos de acordo com a solicitação, confecção de relatórios de controle de derivativos, etc.
- A área de *Client-services* é a quinta mais importante no atendimento aos clientes institucionais e está relacionada principalmente ao envio de documentos importantes à fundação, exigidos pela SPC, como por exemplo, arquivo XML (arquivo com a composição da carteira do fundo no final do

mês) e o documento IN-14 em caso de aplicação em um novo fundo de investimento ou resgate total em algum fundo.

- A área de *Marketing* é a sexta mais importante e está relacionada à disponibilização de informações sobre a instituição e sobre os seus produtos e serviços. É a área responsável pela confecção e disponibilização das lâminas dos fundos abertos de investimentos geridos pela VAM. Além disso, é responsável pela comunicação aos *officers* sobre fatos relevantes divulgados pela empresa (como por exemplo, a compra de metade do Banco Votorantim pelo Banco do Brasil e divulgação de balanço do Banco Votorantim aos *officers* para que os mesmo repassem aos clientes).
- O setor Jurídico é o sétimo mais importante no atendimento aos clientes institucionais. Sua principal interação com o cliente ocorre através do agendamento e da realização de assembleias ordinárias ou extraordinárias e da atualização dos regulamentos do fundo, em caso de alterações aprovadas nas assembleias. É também o setor responsável por coordenar o processo de transferência do fundo, quando tal processo ocorrer.
- O setor de Economia é o oitavo mais importante no atendimento aos clientes institucionais. Sua principal relação com os clientes ocorre indiretamente, através da explicação dos cenários econômicos nacional e internacional realizada pelas áreas de Gestão e *Wealth Management*. Cabe à área de Economia atualizar os colaboradores dessas áreas para que possam explicar aos clientes adequadamente os cenários econômicos e as previsões sobre importantes indicadores econômicos, como PIB, dados de inflação, câmbio, etc.

A melhoria do serviço de atendimento a clientes institucionais é entendida pela alta gerência da VAM (superintendente de produtos, consultor-chefe e consultora voltada ao público institucional) como algo estratégico. Por isso, todas as áreas foram consideradas como “*quês*” na Matriz 2, cujo objetivo é determinar os processos prioritários na prestação de um excelente serviço de atendimento a clientes institucionais.

5.5. Aplicação da Matriz 2 do QFD

Identificadas as relações entre as áreas e os desejos dos clientes, o autor relacionou através da Matriz 2 as diversas áreas da VAM, ponderadas pelos seus pesos normalizados, com os produtos e processos que satisfariam as necessidades dos clientes. Como citado anteriormente, o objetivo dessa etapa era definir os processos prioritários na prestação de um excelente serviço de atendimento a clientes institucionais.

Nessa etapa, o grupo utilizado na determinação da Matriz 1 do QFD foi novamente utilizado para a determinação dos produtos e processos da VAM que satisfariam as necessidades dos clientes em relação ao serviço de atendimento. O fato de o grupo possuir representantes das diversas áreas da VAM que direta ou indiretamente estão relacionados à prestação do serviço, contribuiu positivamente para a análise da Matriz 2. Durante reunião realizada em setembro, o grupo definiu os processos e produtos que satisfariam os desejos dos clientes.

A escala de notas utilizada, sugerida por Guinta e Praizler (1993) para o preenchimento da Matriz de Relações, é exibida na Tabela 8.

Tabela 8. Escala de Notas

Escala de Notas	
0	Nenhuma Relação
1	Baixa Relação
2	Média Relação
3	Alta Relação

Em caso de resposta negativa, foi escrito *zero* na Matriz de Relações. Caso a resposta fosse positiva, perguntava-se em seguida: “*A relação é baixa, média ou alta?*”.

Para evitar que pudesse enviesar a resposta dos demais integrantes do grupo, o autor aguardava a discussão de cada relação pelo grupo e uma posição final do mesmo. Não houve discordância dos integrantes do grupo em relação às notas nesse caso.

As Tabelas 9, 10, 11, 12 e 13 exibem a Matriz 2 do QFD.

Tabela 9. Matriz 2 do QFD.

Quês \ Comos	Peso	Confecção de relatório de prestação de contas	Aprovação do relatório de prestação de contas	Envio do relatório de prestação de contas aos clientes	Confecção do arquivo de movimentação (XML)
<i>Wealth Management</i>	17,6	3 (52,8)	3 (52,8)	0 (0)	0 (0)
Comercial	18,3	0 (0)	1 (18,3)	3 (54,9)	0 (0)
<i>Client-Services</i>	10,8	0 (0)	0 (0)	0 (0)	3 (32,4)
Gestão	17,2	3 (51,6)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Risco/ <i>Compliance</i>	13,1	3 (39,3)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Economia	7,2	3 (21,6)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
<i>Marketing</i>	8,0	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Jurídico	7,7	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Número Absoluto de Pontos		165,3	71,1	54,9	32,4
Número Relativo de Pontos		14,40	6,19	4,78	2,82
Ordem		1	5	6	15

Tabela 10. Matriz 2 do QFD.

Quês \ Comos	Peso	Envio do arquivo de movimentação (XML)	Confecção do documento IN-14	Agendamento de visitas, <i>calls</i> e reuniões	Realização de visitas, <i>calls</i> e reuniões
<i>Wealth Management</i>	17,6	0 (0)	0 (0)	2 (35,2)	3 (52,8)
Comercial	18,3	0 (0)	0 (0)	3 (54,9)	3 (54,9)
<i>Client-Services</i>	10,8	3 (32,4)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Gestão	17,2	0 (0)	0 (0)	2 (34,4)	3 (51,6)
Risco/ <i>Compliance</i>	13,1	0 (0)	3 (39,3)	0 (0)	0 (0)
Economia	7,2	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
<i>Marketing</i>	8,0	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Jurídico	7,7	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Número Absoluto de Pontos		32,4	39,3	124,5	159,3
Número Relativo de Pontos		2,82	3,42	10,84	13,87
Ordem		15	10	3	2

Tabela 11. Matriz 2 do QFD.

Quês \ Comos	Peso	Emissão de comentários sobre mercado e estratégias adotadas nos fundos	Confecção de relatórios de risco sobre os fundos (cálculo de V@r)	Confecção de relatórios com justificativa dos derivativos	Envio de relatórios com justificativa dos derivativos
<i>Wealth Management</i>	17,6	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Comercial	18,3	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
<i>Client-Services</i>	10,8	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Gestão	17,2	3 (51,6)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Risco/ <i>Compliance</i>	13,1	0 (0)	3 (39,3)	3 (39,3)	3 (39,3)
Economia	7,2	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
<i>Marketing</i>	8,0	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Jurídico	7,7	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Número Absoluto de Pontos		51,6	39,3	39,3	39,3
Número Relativo de Pontos		4,49	3,42	3,42	3,42
Ordem		7	10	10	10

Tabela 12. Matriz 2 do QFD.

Quês \ Comos	Peso	Confeção de relatórios sobre economia (análise do contexto e previsão de dados)	Emissão de "Palavra do Gestor" sobre o cenário econômico	Atualização Mensal das lâminas dos fundos	Disponibilização de dados institucionais sobre a VAM
<i>Wealth Management</i>	17,6	0 (0)	3 (52,8)	0 (0)	0 (0)
<i>Comercial</i>	18,3	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
<i>Client-Services</i>	10,8	0 (0)	0 (0)	2 (21,6)	0 (0)
<i>Gestão</i>	17,2	0 (0)	1 (17,2)	0 (0)	0 (0)
<i>Risco/Compliance</i>	13,1	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
<i>Economia</i>	7,2	3 (21,6)	1 (7,2)	0 (0)	0 (0)
<i>Marketing</i>	8,0	0 (0)	0 (0)	3 (24)	3 (24)
<i>Jurídico</i>	7,7	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Número Absoluto de Pontos		21,6	77,2	45,6	24
Número Relativo de Pontos		1,88	6,72	3,97	2,09
Ordem		20	4	8	17

Tabela 13. Matriz 2 do QFD.

Quês \ Comos	Peso	Disponibilização de dados sobre os produtos da VAM	Convocação de assembleias	Atualização de regulamentos	Envio do documento IN-14
<i>Wealth Management</i>	17,6	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
<i>Comercial</i>	18,3	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
<i>Client-Services</i>	10,8	2 (21,6)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
<i>Gestão</i>	17,2	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
<i>Risco/Compliance</i>	13,1	0 (0)	0 (0)	0 (0)	3 (39,3)
<i>Economia</i>	7,2	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
<i>Marketing</i>	8,0	3 (24)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
<i>Jurídico</i>	7,7	0 (0)	3 (23,1)	3 (23,1)	0 (0)
Número Absoluto de Pontos		45,6	23,1	23,1	39,3
Número Relativo de Pontos		3,97	2,01	2,01	3,42
Ordem		8	18	18	10

O número absoluto de cada processo foi normalizado para a base 100, com o objetivo de facilitar a comparação.

O autor não utilizou a *Matriz de Correlações*, pois a correlação entre os processos relacionados à prestação de serviços clientes institucionais é, em geral, positiva. A melhoria da eficiência de um processo influencia positivamente outros processos dependentes. Por exemplo, a redução do tempo de confecção de relatórios de risco sobre os fundos (cálculo de V@r) pode proporcionar a redução do tempo de confecção dos relatórios de prestação de contas, já que suas informações são utilizadas nesses relatórios. O grupo não identificou *trade-offs* tanto entre processos de diferentes áreas como entre processos dentro de uma mesma área, de maneira que as correlações são positivas ou os processos são independentes entre si.

O *Conjunto de Metas* não foi utilizado na Matriz 2 do QFD, pois o grupo definiu que apenas os processos prioritários e que correspondiam a gargalos seriam objeto de análise para melhoria e só esses processos passariam a ter metas. Esses processos serão analisados especificamente mais adiante desse estudo.

Embora fosse muito importante, a Avaliação da Concorrência pelo Cliente não foi realizada pela dificuldade em obter dados a respeito de outras gestoras de recursos. No segmento de gestão de recursos de terceiros, a ética é bastante importante. Pelo fato de o número de concorrentes de clientes institucionais ser relativamente limitado, questões relacionadas a indicadores de desempenho e metas de serviço são consideradas sigilosas. O grupo obteve poucas informações em virtude, principalmente, do fato de alguns colaboradores da VAM terem trabalhado anteriormente em outras gestoras. Esses dados serão considerados durante a determinação de metas de desempenho para os processos prioritários.

Os fatores de probabilidade não foram utilizados, pois sem as metas de desempenho, não faria sentido avaliar qual a probabilidade de atingi-las.

5.6. *Determinação dos Processos Prioritários*

A partir da aplicação da Matriz 2 do QFD, o grupo obteve a ordem de importância dos processos, ponderados pelos pesos de cada área da VAM. A Tabela 14 resume os processos e a ordem de importância obtida através da aplicação do QFD.

Tabela 14. Ordem de importância dos processos.

Processos	Número Relativo de Pontos	Ordem de importância
Confecção de relatório de prestação de contas	14,40	1
Realização de visitas, calls e reuniões	13,87	2
Agendamento de visitas, calls e reuniões	10,84	3
Emissão de "Palavra do Gestor" sobre o cenário econômico	6,72	4
Aprovação do relatório de prestação de contas	6,19	5
Envio do relatório de prestação de contas aos clientes	4,78	6
Emissão de comentários sobre mercado e estratégias adotadas nos fundos	4,49	7
Atualização Mensal das lâminas dos fundos	3,97	8
Disponibilização de dados sobre os produtos da VAM	3,97	8
Confecção do documento IN-14	3,42	10
Envio do documento IN-14	3,42	10
Confecção de relatórios de risco sobre os fundos (cálculo de V@r)	3,42	10
Confecção de relatórios com justificativa dos derivativos	3,42	10
Envio de relatórios com justificativa dos derivativos	3,42	10
Confecção do arquivo de movimentação (XML)	2,82	15
Envio do arquivo de movimentação (XML)	2,82	15
Disponibilização de dados institucionais sobre a VAM	2,09	17
Convocação de assembleias	2,01	18
Atualização de regulamentos	2,01	18
Confecção de relatórios sobre economia (análise do contexto e previsão de dados)	1,88	20

A ordem de importância dos processos determinada pelo QFD revela que a análise do grupo foi bastante coerente com os pesos determinados pelos clientes para suas características desejadas, com exceção do item “Envio de informações à fundação requisitadas pela SPC”. Esse item engloba os processos “Confecção do documento IN-14”, “Envio do documento IN-14”, “Confecção de relatórios com justificativa dos derivativos”, “Envio de relatórios com justificativa dos derivativos”, “Confecção do arquivo de movimentação (XML)” e “Envio do arquivo de movimentação (XML)”. A razão do baixo peso de cada processo é que eles estão relacionados apenas à área de Risco/*Compliance* e não estão relacionados diretamente a outros processos. Porém, uma análise crítica da ordem de importância foi realizada pelo grupo para evitar possíveis inconsistências.

Durante a análise, alguns processos foram “agregados”, pois são responsáveis pela geração de um mesmo *output*. Um exemplo disso foi o agrupamento realizado dos processos “Confecção de relatório de prestação de contas”, “Aprovação do relatório de prestação de contas” e “Envio do relatório de prestação de contas aos clientes”.

A Tabela 15 exibe os agrupamentos realizados, as somas dos números relativos de pontos e a nova ordem de importância determinada.

Tabela 15. Agrupamento dos processos.

Grupo	Processos	Número Relativo de Pontos	Ordem de importância
Prestação de contas	Confecção de relatório de prestação de contas Aprovação do relatório de prestação de contas Envio do relatório de prestação de contas ao cliente	25,37	1
Visitas, calls e reuniões	Realização de visita, calls e reuniões Aendamento de visitas, calls e reuniões	24,72	2
Envio à fundação de informações exigidas pela SPC	Confecção do documento IN-14 Envio do documento IN-14 Confecção de relatórios com justificativa dos derivativos Envio de relatórios com justificativa dos derivativos Confecção do arquivo XML Envio do arquivo XML	19,33	3
Informações sobre a VAM e seus produtos	Atualização Mensal das lâminas dos fundos Disponibilização de dados sobre os produtos da VAM Disponibilização de dados institucionais sobre a VAM	10,03	4
Palavra do Gestor	Emissão de "Palavra do Gestor" sobre o cenário econômico	6,72	5
Comentário do Gestor	Emissão de comentários sobre mercado e estratégias adotadas nos fundos	4,49	6
Assembleias e regulamentos	Convocação de assembleias Atualização de regulamentos	4,02	7
Relatórios de risco para a gestão	Confecção de relatórios de risco sobre os fundos (cálculo de $V@r$)	3,42	8
Relatório de economia	Confecção de relatórios sobre economia (análise do contexto e previsão de dados)	1,88	9

O grupo “Prestação de contas”, incluindo os processos de confecção do relatório de prestação de contas, diretamente relacionado a outros processos, sua aprovação pelo consultor e seu envio ao cliente, foi o item de maior importância. Isso revela que os clientes institucionais valorizam bastante o conhecimento dos ativos que compõem sua carteira de investimento, a rentabilidade de sua carteira e comentários sobre o comportamento do

mercado ao longo do mês. Esse item inclui a participação de diferentes áreas da VAM e certamente é o item mais complexo operacionalmente do serviço de atendimento aos clientes.

O grupo “Visitas, *calls* e reuniões”, incluindo o agendamento e a realização, foi o segundo item em ordem de importância. Esse item revela a grande importância do contato entre gestor e cliente. Como afirmado pelos clientes durante a primeira fase da pesquisa, a realização de visitas, *calls* e reuniões aproxima o cliente da empresa de gestora dos recursos, tangibilizando o serviço de gestão de recursos. Esse é certamente um item que agrega confiança ao cliente e fortalece o relacionamento cliente-gestor. Através dele, o cliente conhece o perfil de gestão da empresa, sua maneira de interpretar o comportamento do mercado e as estratégias adotadas em cada situação.

O grupo “Envio à fundação de informações exigidas pela SPC” foi o terceiro mais importante. Ele é constituído pelos processos “Confecção do documento IN-14”, “Envio do documento IN-14”, “Confecção de relatórios com justificativa dos derivativos”, “Envio de relatórios com justificativa dos derivativos”, “Confecção do arquivo XML” e “Envio do arquivo XML”. O grupo entrou em consenso que são atividades bastante importantes para os clientes, já que se referem a aspectos legais da gestão de recursos. Elas servem para que a SPC possa controlar as movimentações, evitando possíveis movimentações não permitidas na resolução CMN 3.792. Essa norma visa evitar a realização de operações que possam oferecer grandes riscos às aplicações das fundações.

O grupo “Informações sobre a VAM e seus produtos” foi o quarto lugar em ordem de importância. Ele é constituído pelos processos “Atualização mensal das lâminas dos fundos”, “Disponibilização de dados sobre os produtos da VAM” e “Disponibilização de dados institucionais sobre a VAM”. É um grupo importante, pois o cliente deve ter acesso fácil a dados atualizados tanto sobre as características e o desempenho dos fundos da VAM como sobre a própria instituição. Durante a primeira fase da pesquisa, o grupo notou que o acesso fácil a informações é associado pelos clientes a transparência e organização.

O grupo “Palavra do Gestor” foi o quinto item mais importante e corresponde a um texto confeccionado pela área de *Wealth Management* baseado na análise do comportamento mercado e do cenário econômico. A relativa importância desse texto é justificada por ele estar relacionado a diferentes áreas da VAM e por constar no relatório de prestação de contas.

O grupo “Comentários do Gestor” foi o sexto mais importante e corresponde a um texto confeccionado exclusivamente pela área de Gestão, no qual são analisados o comportamento do mercado financeiro durante o mês em questão e as estratégias adotadas nos fundos. Esse texto é utilizado na confecção do relatório de prestação de contas e do “Informe Mensal” da VAM, um informe da instituição sobre o comportamento do mercado, as perspectivas econômicas e a composição das carteiras sugeridas de acordo com o perfil de investimento.

O grupo “Assembléias e regulamentos” foi o sétimo em ordem de importância e inclui os processos de “Convocação de assembléias” e “Atualização de regulamentos”. Esses processos ocorrem geralmente apenas em ocasiões especiais, quando ocorre alguma alteração no regulamento do fundo. São importantes, mas raros, dado que as fundações possuem políticas anuais de investimento que determinam as diretrizes gerais de gestão para um ano inteiro. As modificações ocorrem raras e gradualmente.

O grupo “Relatórios de risco para a gestão” foi o oitavo em ordem de importância. Sua importância relativamente baixa se deve a 2 fatores principais: sua importância está muito mais ligada à gestão do que ao serviço de atendimento a clientes e apenas a área de Risco está envolvida nesse processo. As informações contidas nesse relatório são utilizadas pela área de Gestão para ter controle sobre o risco das exposições dos fundos a diferentes mercados e pela área de *Wealth Management* para a confecção do relatório de prestação de contas.

O grupo “Relatório de economia” foi o nono em ordem de importância. Assim como, o grupo de “Relatórios de risco para a gestão”, sua importância relativamente baixa se deve ao fato de esse processo ser mais importante para a gestão. Informações desses relatórios relevantes aos clientes são utilizadas na confecção do relatório de prestação de contas.

A partir da determinação da ordem de importância dos agrupamentos, o grupo optou por priorizar os 3 agrupamentos com maiores pesos (“Prestação de contas”, “Visitas, *calls* e reuniões” e “Envio à fundação de informações exigidas pela SPC”), dado que eles representam aproximadamente 70% do peso relativo.

O grupo “Informações sobre a VAM e seus produtos”, apesar de importante, não representa um ponto fraco do atendimento aos clientes institucionais da VAM. As informações sobre a VAM e seus produtos estão disponíveis no site da instituição, com fácil

acesso tanto pela intranet para os *officers* como pela internet para os clientes. As lâminas são atualizadas até o quinto dia útil do mês e disponibilizadas tanto na intranet como no site.

Os grupos “Comentário do Gestor”, “Palavra do Gestor”, “Relatórios de risco para a gestão” e “Relatório de economia” possuem peso relativo baixo e influenciam diretamente na confecção dos relatórios de prestação de contas. Por esse motivo, o grupo decidiu que a criação de um indicador de desempenho para o grupo “Relatório de prestação de contas” poderia colaborar de maneira relevante para o controle desses grupos.

O grupo “Assembléias e regulamentos” inclui processos que ocorrem raramente e que não constituem pontos críticos do serviço de atendimento a clientes.

5.7. Definição de indicadores de desempenho para os processos prioritários

A partir da definição dos grupos de processos prioritários, o autor reuniu-se com o grupo (integrantes do *focus group*, exceto clientes e representantes de consultorias) em 23 de setembro de 2009 para a determinação dos indicadores de desempenho que serviriam de base para a avaliação dos processos. A criação de indicadores era necessária para que posteriormente o grupo pudesse estabelecer parâmetros que correspondessem a metas de desempenho e a seguir sugerir propostas de melhorias. A aplicação das propostas poderia ser avaliada pela evolução dos indicadores criados. Os indicadores criados para os 3 grupos de processos prioritários selecionados são exibidos a seguir.

5.7.1. Prestação de contas

Como dito anteriormente, o grupo “Prestação de contas” é o mais complexo do ponto de vista operacional no serviço de atendimento a clientes. Ele envolve as áreas Comercial, *Wealth Management*, Gestão, Economia e Risco/*Compliance* e envolve um grande número de

outputs dessas áreas, como relatórios auxiliares e comentários sobre cenário econômico, comportamento do mercado e estratégias adotadas.

Há apenas um estagiário responsável pela confecção do relatório de prestação de contas, porém o mesmo acumula outras tarefas como realização de pedidos de estudo de clientes *private*, gestão e atualização de rankings de fundos do mercado, atualização de sistemas, envio de informes sobre o mercado financeiro aos *officers*, confecção de relatórios gerenciais, realização de movimentações de fundos de investimento, estudos de realocações das carteiras de clientes *private*, entre outras.

A Figura 13 ilustra o mapa do processo do grupo “Prestação de contas”.

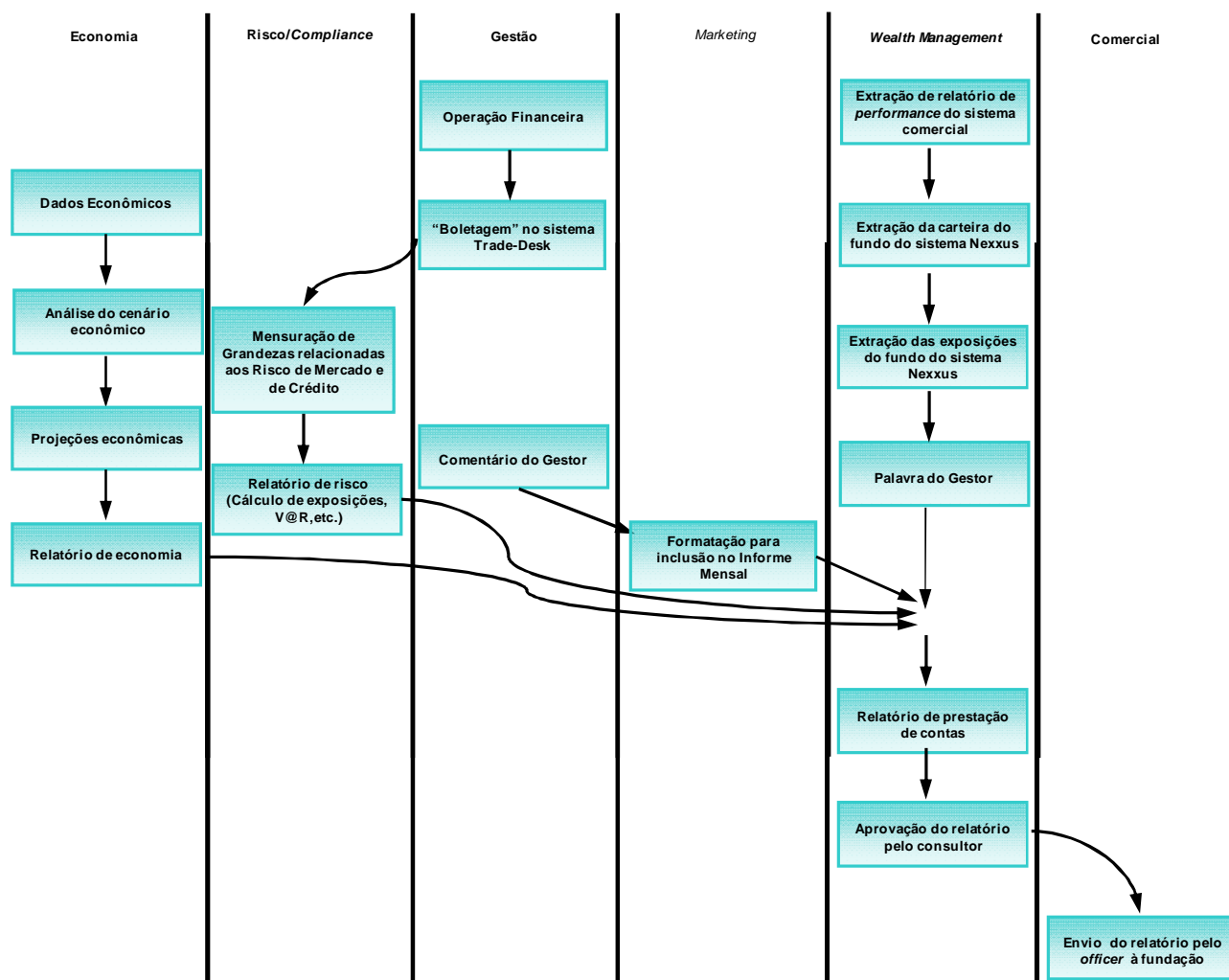


Figura 13. Mapa do processo do grupo "Prestação de contas".

Para assegurar que o controle do processo fosse efetuado da maneira mais eficiente possível, o grupo definiu a criação de 5 indicadores.

O primeiro indicador corresponde ao **percentual de relatórios entregues fora do prazo estabelecido com o cliente**. Esse indicador é importante para identificar a frequência de relatórios entregues fora do prazo.

O segundo indicador corresponde à **média de dias úteis de atraso dos relatórios entregues aos clientes**. Esse indicador é obtido através da divisão da soma do número de dias de atraso dos relatórios de prestação de contas pelo número total de relatórios de prestação de contas entregues mensalmente aos clientes.

O objetivo da definição do segundo indicador foi identificar possíveis falhas no serviço de atendimento ao cliente que poderiam passar despercebidas pela análise do terceiro indicador. Por exemplo, caso o primeiro indicador em um determinado mês valesse apenas 5% de relatórios entregues fora do prazo, poderíamos imaginar que o nível de qualidade do serviço prestado estava bastante satisfatório. Porém, nesse mesmo caso poderia ocorrer de o segundo indicador valer 4 dias de atraso (caso os poucos relatórios atrasados atrasassem demasiadamente), o que indicaria que a qualidade do serviço prestado estava bastante aquém de um padrão de excelência de qualidade.

A partir da definição dos indicadores citados e da análise do mapa do processo, o grupo concluiu que seria necessário controlar os 4 gargalos anteriores à confecção dos relatórios de prestação de contas e que influenciavam diretamente o processo: “Relatório de economia”, “Relatório de risco”, “Comentário do Gestor” e “Palavra do Gestor”. Pelo penúltimo gargalo, entende-se a entrega de fato do comentário do gestor à área de *Wealth Management*, em geral, ocorrida após a formatação pela área de Marketing.

Os indicadores criados foram: **número de dias úteis para a entrega do relatório de economia ao final de cada mês, número de dias úteis para a entrega do relatório de risco ao final de cada mês, número de dias úteis para a entrega do “Comentário do Gestor” ao final de cada mês e número de dias úteis para a entrega da “Palavra do Gestor” ao final de cada mês**. O monitoramento desses indicadores poderia identificar quais dos gargalos comprometiam mais a confecção do relatório de prestação de contas.

5.7.1.1. *Histórico dos indicadores de desempenho*

O passo seguinte consistia em levantar uma série histórica de dados que pudesse servir de base para comparação posteriormente quando propostas de melhoria fossem implantadas.

O levantamento de dados exigiu grande dedicação do autor, uma vez que as informações necessárias para o levantamento das séries históricas já existiam na VAM, mas estavam dispersas entre as diversas áreas. Por esse motivo, o autor dedicou grande parte de seu tempo à coleta e à estruturação dos dados.

Na VAM há uma planilha de controle de entrega dos relatórios de prestação de contas exclusiva para clientes institucionais cuja atualização é realizada pela área de *Wealth Management*. Nessa planilha, constam a data de término da confecção de cada relatório, a data de aprovação e a data de envio aos clientes. O prazo de entrega dos relatórios é negociado com cada cliente, variando do quinto dia útil do mês seguinte à data base da prestação de contas até o sétimo dia útil.

A partir dessa planilha, foi possível elaborar uma série histórica de ambos indicadores, já que a base de dados permitia calcular o percentual de relatórios entregues fora do prazo e a média de dias úteis de atraso dos relatórios. Para esse estudo foram utilizados os dados históricos de janeiro a outubro de 2009.

O Gráfico 4 exibe a evolução do indicador **percentual de relatórios entregues fora do prazo estabelecido com o cliente**.

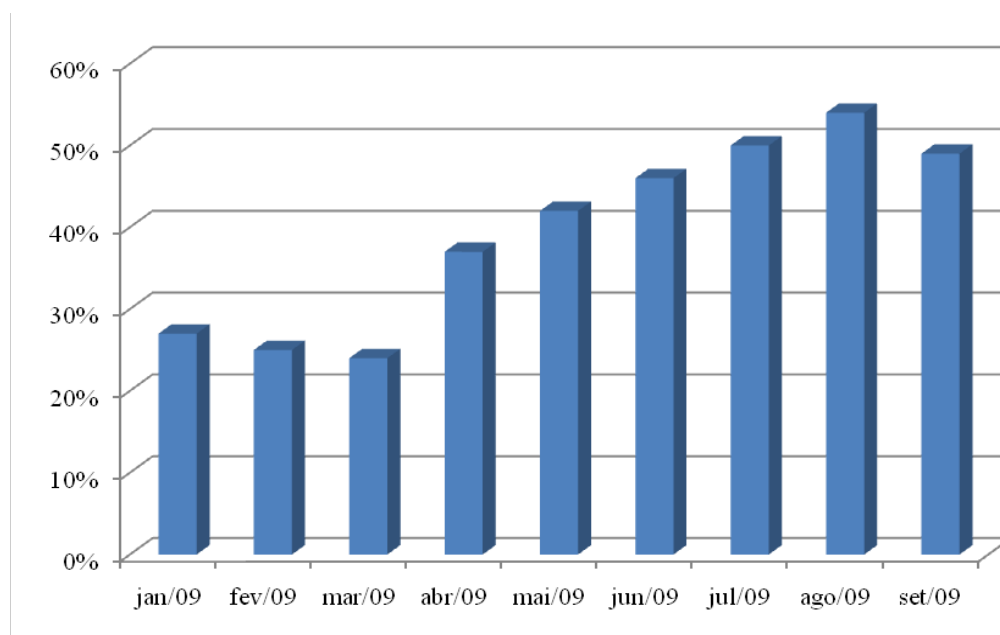


Gráfico 4. Evolução do percentual de relatórios entregues fora do prazo estabelecido com o cliente.

O Gráfico 4 indica que o indicador estava em níveis elevados. No início de 2009, a VAM foi afetada pela crise econômica de maneira significativa. Muitos clientes *private*, responsáveis pela maior fatia da receita da VAM, migraram seus recursos de fundos multimercados, que possuem taxas de administração mais elevadas, para produtos de renda fixa (CDBs, LCAs, LCIs, fundos de investimento de renda fixa), que geram menos receita para a instituição. Por esse motivo, durante o mês de março houve uma reestruturação interna e alguns colaboradores deixaram a empresa. Tal fato gerou sobrecarga dos funcionários de diversas áreas, o que influenciou negativamente no desempenho a partir do mês de abril. Durante os meses de maio, junho e julho, o setor de clientes institucionais cresceu de forma consistente tanto em número de clientes como em patrimônio sob gestão. Com a redução do número de colaboradores e o aumento do número de clientes institucionais, o indicador evoluiu de um patamar de aproximadamente 25% em março para cerca de 50% em setembro, o que demonstra o nível de qualidade do atendimento aos clientes piorou de maneira significativa.

O Gráfico 5 exibe a evolução da **média de dias úteis de atraso dos relatórios entregues aos clientes.**

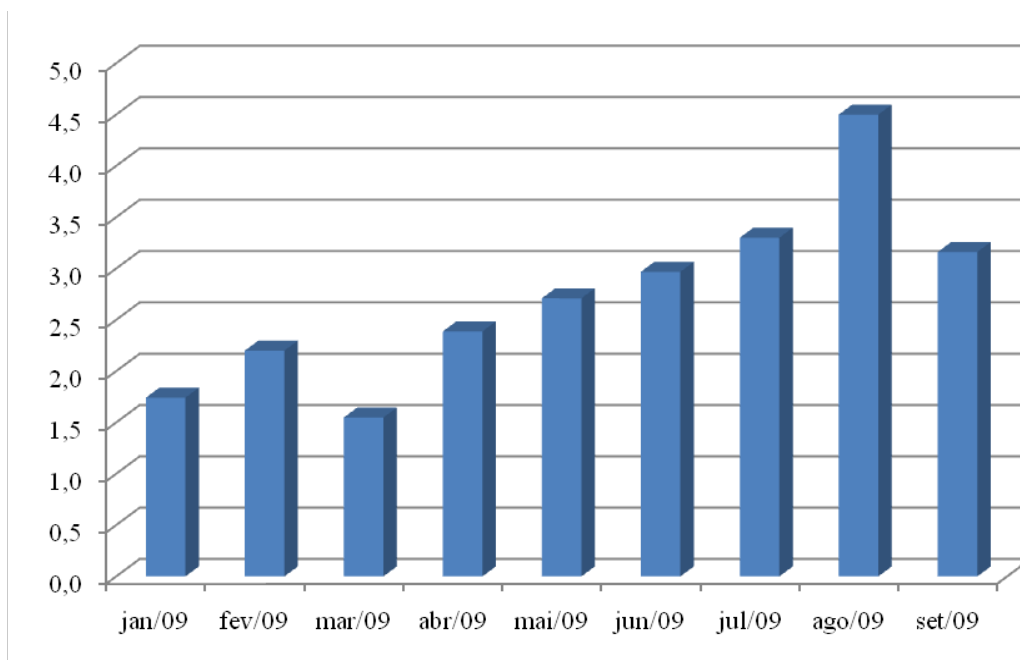


Gráfico 5. Evolução do número médio de dias úteis de atraso dos relatórios.

O Gráfico 5 indica que há grande correlação entre a frequência de relatórios entregues fora do prazo e o número médio de dias de atraso. Embora a frequência de relatórios entregues fora do prazo fosse bastante elevada, o atraso era relativamente pequeno. Tal fato ocorria, pois quando os relatórios começavam a atrasar, o estagiário responsável pela confecção dos relatórios priorizava a confecção dos relatórios em detrimento das outras atividades pelas quais era responsável. O aumento do número de clientes também influenciou a evolução do indicador, que passou de aproximadamente 1,5 dia útil de atraso em março para 3,0 em setembro. Um fato a se destacar é o grande atraso médio registrado no mês de agosto, ocorrido devido a um problema no sistema comercial, que causou elevado atraso na geração de alguns relatórios de *performance* de alguns fundos.

Os relatórios de economia são confeccionados e enviados todas as terças-feiras, quando ocorre a reunião entre o setor de Economia da VAM com os *officers* do *Private Banking*. Apesar da alta frequência de emissão desses relatórios, em alguns casos, o último dia útil do mês ocorre numa terça-feira ou quarta-feira, por exemplo. Quando o último dia útil do mês é uma terça-feira, o relatório enviado nessa data possui data-base correspondente ao dia útil anterior, que não corresponde ao último dia útil do mês. Nesses casos, a confecção dos relatórios de economia demora até 5 dias úteis, o que prejudica o fluxo do processo de confecção dos relatórios de prestação de contas. Os relatórios de economia sempre possuem

data-base correspondente ao último dia útil anterior à sua data de confecção, exceto nos casos de fim de mês, quando a data-base do relatório seguinte corresponde ao último dia útil do mês. Os relatórios de economia são armazenados pela área de *Wealth Management* e a partir da data de entrega (terças-feiras) foi possível calcular o número de dias para entrega em cada mês. O Gráfico 6 exibe a evolução do indicador **número de dias úteis para a entrega do relatório de economia ao final de cada mês**.

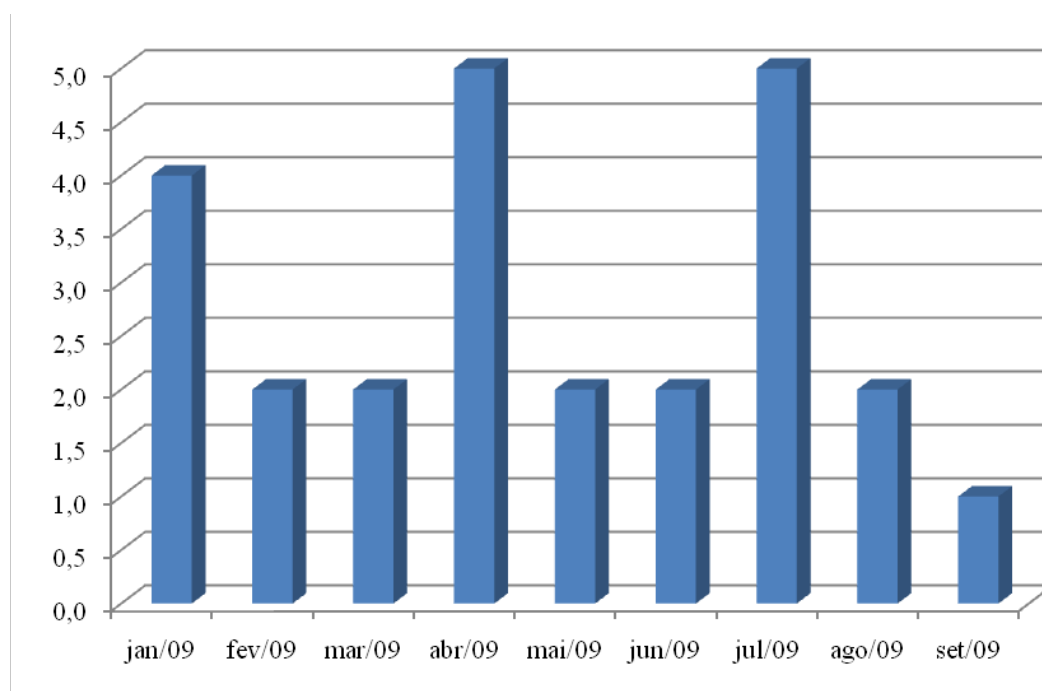


Gráfico 6. Evolução do número de dias úteis para entrega do relatório de economia.

O Gráfico 6 indica que o número de dias úteis para entrega dos relatórios de economia varia de 1 a 5 em função do dia da semana a que correspondeu o último dia útil do mês anterior. Para redução do atraso da confecção do relatório de prestação de contas muitas vezes foi utilizado o último relatório de economia disponível mesmo que sua data-base ao correspondesse ao mês anterior. Esse certamente é um tema passivo de melhorias.

O prazo para envio do relatório de risco é o segundo dia útil do mês seguinte ao mês de referência do relatório. Da mesma forma que o relatório de economia, esses relatórios são armazenados pela área de *Wealth Management*. A partir da data de recebimento dos e-mails relativos ao relatório de risco, foi possível calcular o número de dias úteis para entrega dos

mesmos. O Gráfico 7 exibe a evolução do indicador **número de dias úteis para a entrega do relatório de risco ao final de cada mês.**

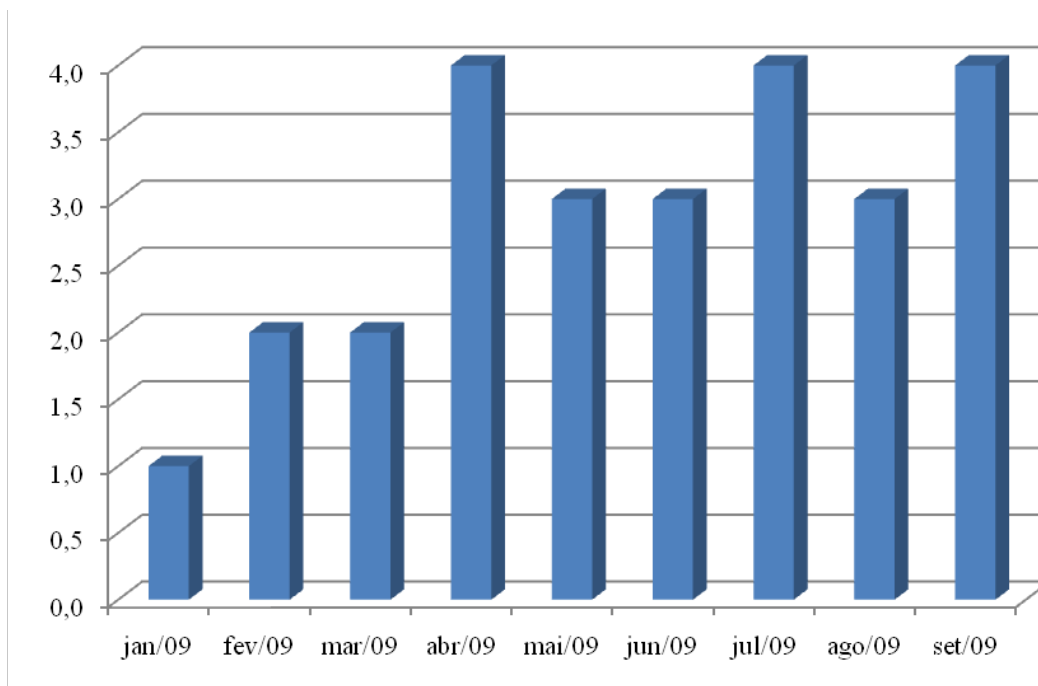


Gráfico 7. Evolução do número de dias úteis para entrega do relatório de risco.

Da mesma maneira que outros indicadores, houve piora a partir do mês de abril, resultado da reestruturação interna da empresa. A alteração na equipe de Risco aumentou o número de dias para a entrega dos relatórios.

O “Comentário do Gestor”, texto confeccionado pela Gestão sobre o comportamento do mercado e as estratégias adotadas nos fundos de investimento e formatado pela área de Marketing, deve ser entregue, após formatação, em até 3 dias úteis. Esse texto também é armazenado pela área de *Wealth Management* e a partir da data de recebimento dos e-mails relativos ao texto em questão, foi possível calcular o número de dias úteis para entrega dos mesmos. O Gráfico 8 exibe a evolução do indicador **número de dias úteis para a entrega do “Comentário do Gestor” ao final de cada mês.**

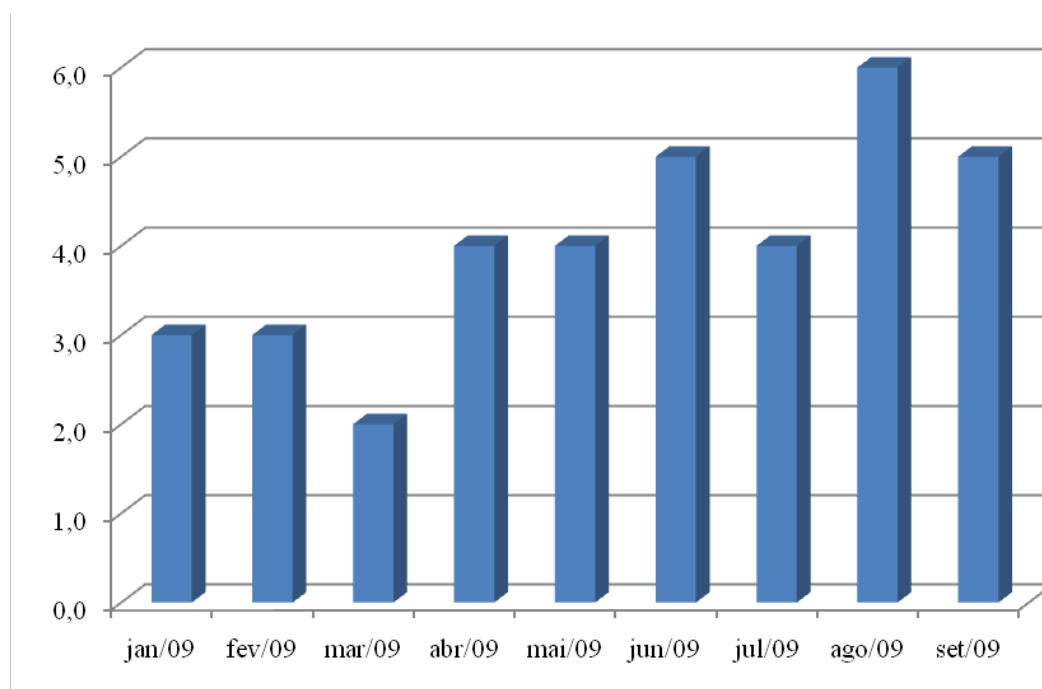


Gráfico 8. Evolução do número de dias úteis para entrega do "Comentário do Gestor".

Da mesma maneira que outros indicadores, houve piora a partir do mês de abril, resultado da reestruturação interna da empresa. A redução do número de colaboradores da equipe de Gestão aumentou o número de dias para a entrega dos textos.

O texto “Palavra do Gestor”, confeccionado pela área de *Wealth Management* sobre o cenário econômico, utilizando em alguns casos dados obtidos das áreas de Gestão e Economia, deve ser finalizado até o segundo dia útil do mês seguinte ao mês de referência do texto. A consultora voltada ao público institucional é a responsável pela elaboração do texto, com o auxílio do estagiário. O texto é enviado por e-mail àqueles que possuem relacionamento com os clientes institucionais. A partir da data de envio desses e-mails (todos os arquivos enviados são armazenados nos computadores), foi possível calcular o número de dias úteis para entrega do texto. O Gráfico 9 exibe a evolução do indicador **número de dias úteis para a entrega da “Palavra do Gestor” ao final de cada mês.**

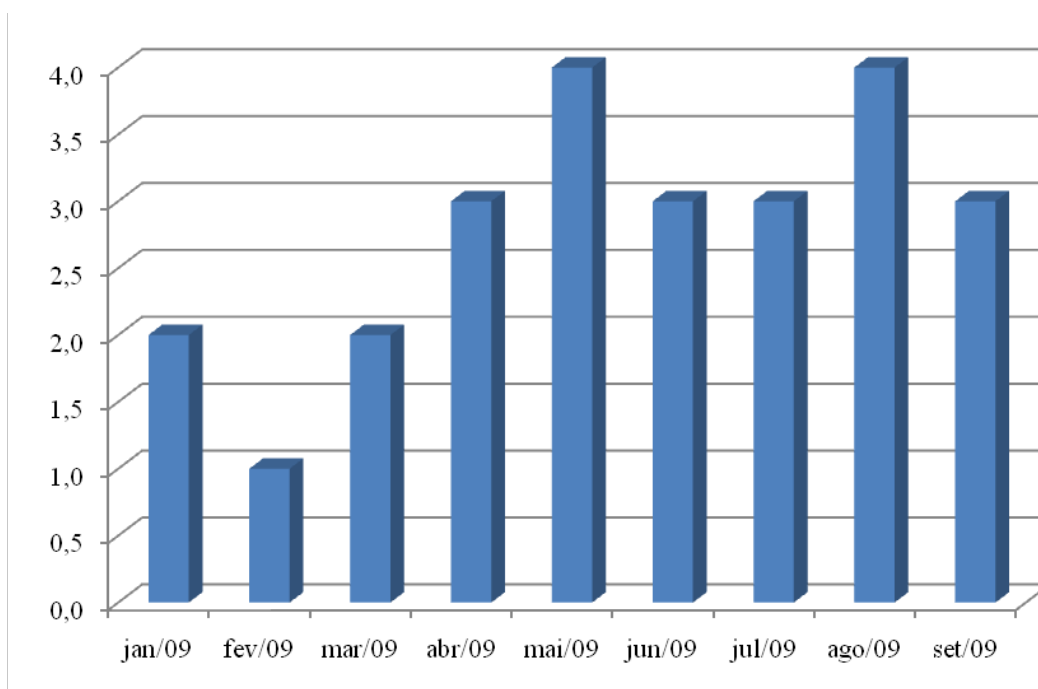


Gráfico 9. Evolução do número de dias úteis para entrega do texto "Palavra do Gestor".

O Gráfico 9 ilustra que assim como os demais indicadores, houve piora do prazo de entrega do texto “Palavra do Gestor” partir do mês de abril, resultado da reestruturação interna da empresa. A redução do número de colaboradores da equipe de *Wealth Management* levou a um acúmulo de atividades por parte de alguns funcionários, inclusive da consultora de investimentos e do estagiário voltados ao público institucional, o que aumentou o número de dias para a entrega dos textos.

5.7.2. *Visitas, calls e reuniões*

O grupo “Visitas, calls e reuniões”, incluindo o agendamento e a realização, possui grande importância para a tangibilização do serviço prestado ao cliente. Esse grupo agrega confiança ao cliente e permite a ele conhecer o perfil de gestão da instituição, sua maneira de interpretar o comportamento do mercado e as estratégias adotadas conforme o cenário.

A frequência e o tipo de contato (visitas, calls e reuniões) são definidos em acordo entre a área Comercial e o cliente logo após a assinatura dos documentos necessários para a abertura do fundo de investimento do cliente. Nessa etapa, não há participação das áreas de

Gestão e *Wealth Management*, o que pode gerar problemas futuros de agenda entre as áreas. Além do contato com os clientes institucionais, os colaboradores da gestão visitam também clientes *corporate* e vão a congressos. Por esse motivo, suas agendas são bastante ocupadas. Na área de *Wealth Management*, a consultora voltada ao público institucional também possui outras atividades como: visitas a clientes *private* do interior de São Paulo e do Rio de Janeiro, congressos específicos do mercado de fundações, institutos e seguradoras e reuniões de subcomissões da Anbid relacionadas a discussões sobre regulamentações em torno do mercado de clientes institucionais.

Em geral, o agendamento das visitas, *calls* e reuniões ocorre com no máximo 4 ou 5 semanas de antecedência, não havendo um planejamento das reuniões para períodos superiores a 2 meses. Isso dificulta a organização das agendas dos colaboradores de maneira a haver um consenso de datas.

A Figura 14 ilustra o mapa do processo do grupo “Visitas, *calls* e reuniões”.

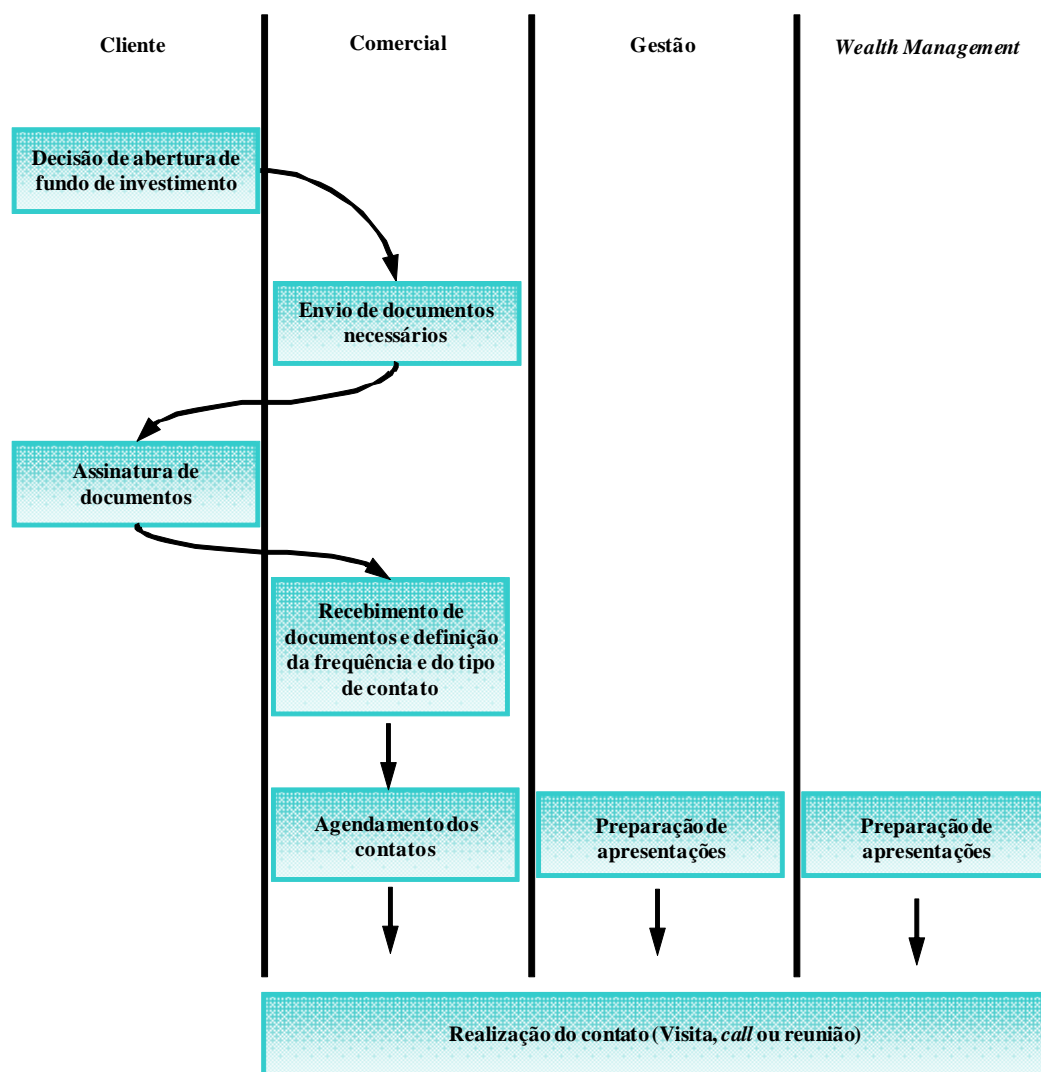


Figura 14. Mapa do processo do grupo "Visitas, calls e reuniões".

Para assegurar o controle do processo, os integrantes do grupo das áreas Comercial, Gestão e *Wealth Management* definiram um indicador. Como a frequência e o tipo de contato variam de cliente para cliente (podem ser mensais, bimestrais, trimestrais ou semestrais), o grupo optou por definir o **percentual de clientes atendidos de acordo com a periodicidade acordada** como indicador de desempenho. A base de cálculo para o indicador corresponderia a uma janela móvel de 12 meses, para assegurar que todos os clientes fossem atendidos um número inteiro de vezes. Assim, evitar-se-ia que uma possível janela móvel de menor intervalo de tempo incluísse períodos truncados para a análise, o que poderia dificultar o cálculo do indicador. Um exemplo desse problema seria a análise da frequência de atendimento a um cliente que devesse receber visitas trimestrais durante um intervalo de 5 meses, por exemplo. Mesmo tendo sido atendido com a frequência acordada, o cliente poderia

ter recebido 1 ou 2 visitas, o que poderia tornar a análise imprecisa. Definindo uma janela móvel de 12 meses, que é múltiplo das frequências acordadas com os clientes, esse problema é eliminado. Um cliente que deve receber visitas trimestrais, por exemplo, deve sempre receber 4 visitas a cada 12 meses.

5.7.2.1. *Histórico do indicador de desempenho*

Os *officers* voltados ao público institucional devem elaborar relatórios para reportar à gerente-chefe de relacionamento com os clientes institucionais a data, o tipo (visita, *call* ou reunião) e o conteúdo do contato (principais pontos tratados). Por isso, a área Comercial possui uma base de dados bastante extensa dos contatos realizados com os clientes. Essa base de dados permitiu o levantamento da série histórica do indicador. O Gráfico 10 exibe a evolução do indicador no período de janeiro a setembro de 2009.

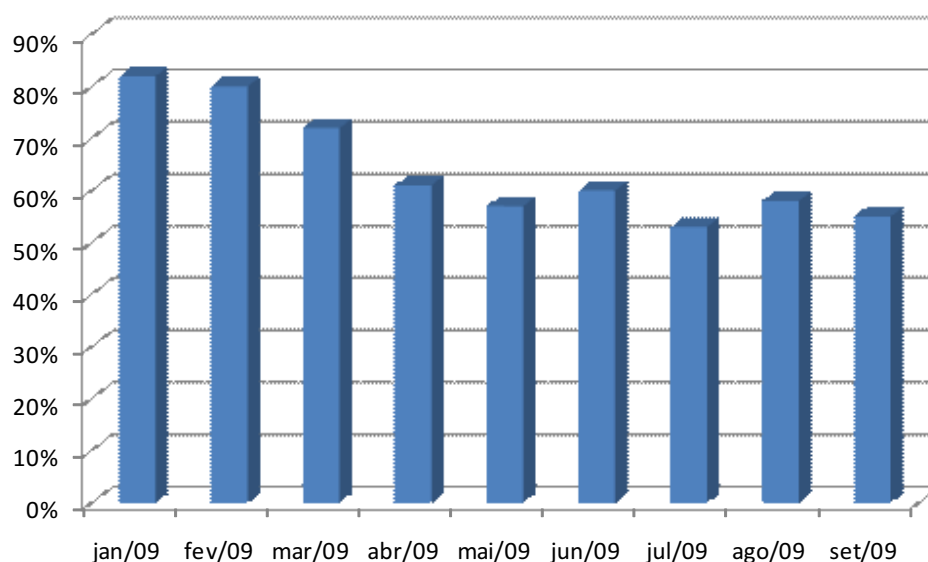


Gráfico 10. Evolução do indicador percentual de clientes atendidos de acordo com a periodicidade acordada (acumulado em 12 meses).

No primeiro bimestre de 2009, o indicador estava em patamares relativamente elevados, próximos a 80%. Porém, com a reestruturação interna da organização, alguns membros da área de Gestão se desligaram da instituição, o que levou ao reagendamento de

algumas reuniões e visitas. O atraso decorrente dos reagendamentos penalizou as reuniões e visitas de outros clientes que estavam agendados para mais adiante, gerando fila. Por isso, houve uma piora no indicador, que passou de patamares próximos a 80% para aproximadamente 60%. Além desse fato, como dito anteriormente, o número de clientes institucionais cresceu de maneira relevante durante os meses de maio, junho e julho de 2009, o que somado a congressos ocorridos nesse período, sobrecarregaram os colaboradores das áreas Comercial, Gestão e *Wealth Management*.

5.7.3. *Envio à fundação de informações exigidas pela SPC*

O grupo “Envio à fundação de informações exigidas pela SPC” é bastante importante para os clientes institucionais, pois está ligado a obrigações legais que as fundações possuem em relação à SPC. Ele é constituído pelos processos “Confecção do documento IN-14” (documento que deve ser enviado pela fundação à SPC em caso de primeira aplicação ou resgate total em algum fundo), “Envio do documento IN-14”, “Confecção de relatórios com justificativa dos derivativos”, “Envio de relatórios com justificativa dos derivativos”, “Confecção do arquivo XML” e “Envio do arquivo XML”. Esses documentos são utilizados pela SPC pra controlar as movimentações das fundações, evitando possíveis movimentações não permitidas na resolução CMN 3.792. Essa norma visa evitar a realização de operações que possam oferecer grandes riscos às aplicações das fundações.

A confecção e o envio do documento IN-14 são realizados exclusivamente pela área de Risco/*Compliance*. Essa área monitora através de sistemas de risco da VAM as carteiras dos fundos de investimento, para que não realizem operações vetadas por normas ou pelo regulamento dos fundos. Nos casos de fundos de clientes institucionais, são adicionadas ainda as restrições da resolução CMN 3.792 citada anteriormente, como vedações a aplicações superiores a 10% do patrimônio líquido da fundação em fundos que não obedeçam à norma CMN 3.792, vedação a alavancagem do fundo, vedação de operações de compra e venda num mesmo dia de um mesmo ativo (operações de *day trade*), entre outras restrições. Assim, nos casos dos clientes institucionais, a cada aplicação em novo fundo ou resgate total em algum fundo, a área de Risco detecta a movimentação pelo sistema e logo emite uma notificação para seus integrantes sobre a necessidade de emissão do documento IN-14. Esse processo na

VAM é bastante eficiente e não há registros de atrasos na entrega desse tipo de documento desde outubro de 2008 até setembro de 2009.

A confecção e o envio de relatórios com justificativa de derivativos também são realizados pela área de *Risco/Compliance*. Tais relatórios são requisitados mensalmente por algumas instituições e em períodos sem frequência definida para as demais. Os relatórios são realizados manualmente. Os analistas de risco rastreiam os derivativos das carteiras dos fundos dos clientes institucionais e incluem as justificativas da maior parte das operações. Em alguns casos, porém, recorrem aos *traders* das mesas de renda fixa e de renda variável sobre as justificativas das operações.

A confecção do arquivo XML, cuja responsabilidade pertence à área de *Client-services*, é terceirizada pela VAM ao seu custodiante. O custodiante realiza a confecção dos arquivos XML, que são enviados à área de *Client-services*. Essa área realiza a conferência dos arquivos e os envia aos clientes. Esse é o processo do grupo “Envio à fundação de informações requisitadas pela SPC” que possui maior índice de atrasos, principalmente em decorrência da má qualidade do serviço prestado pelo custodiante.

Por serem todos documentos e arquivos de grande importância, o grupo os considerou em mesmo nível de relevância e criou dois indicadores para controle dos mesmos. Para efeitos de composição dos indicadores, eles serão considerados como “itens entregues às fundações requisitados pela SPC”.

Analogamente à entrega de relatórios de prestação de contas, o primeiro indicador definido para a entrega às fundações de itens exigidos pela SPC foi o **percentual de itens exigidos pela SPC entregues fora do prazo estabelecido com o cliente**, cujo objetivo é identificar a frequência de itens entregues fora do prazo.

O segundo indicador definido corresponde à **média de dias úteis de atraso de itens exigidos pela SPC entregues aos clientes**. Esse indicador é obtido através da divisão da soma do número de dias de atraso dos itens e pelo número total de itens entregues aos clientes. A base de cálculo no caso dos 2 indicadores é mensal.

5.7.3.1. *Histórico dos indicadores de desempenho*

A área de *Risco/Compliance* possui uma planilha de controle com as datas de pedido dos relatórios de justificativas dos derivativos pelos clientes, o prazo de entrega acordado em cada caso e a data de entrega do relatório.

A área de *Client-services* também possui uma planilha de controle dos arquivos XML, na qual constam a data de recebimento do arquivo do custodiante e a data de envio aos clientes. As fundações devem enviar à SPC os arquivos XML até o décimo quinto dia do mês seguinte à data base do arquivo XML. Por esse motivo, o prazo para envio do arquivo XML às fundações é o décimo quarto dia do mês seguinte à ata base do arquivo XML.

A partir dessas planilhas, foi possível elaborar uma série histórica de ambos indicadores, já que a base de dados permitia calcular o percentual de itens entregues fora do prazo e a média de dias úteis de atraso dos mesmos. Para esse estudo foram utilizados os dados históricos de janeiro a setembro de 2009.

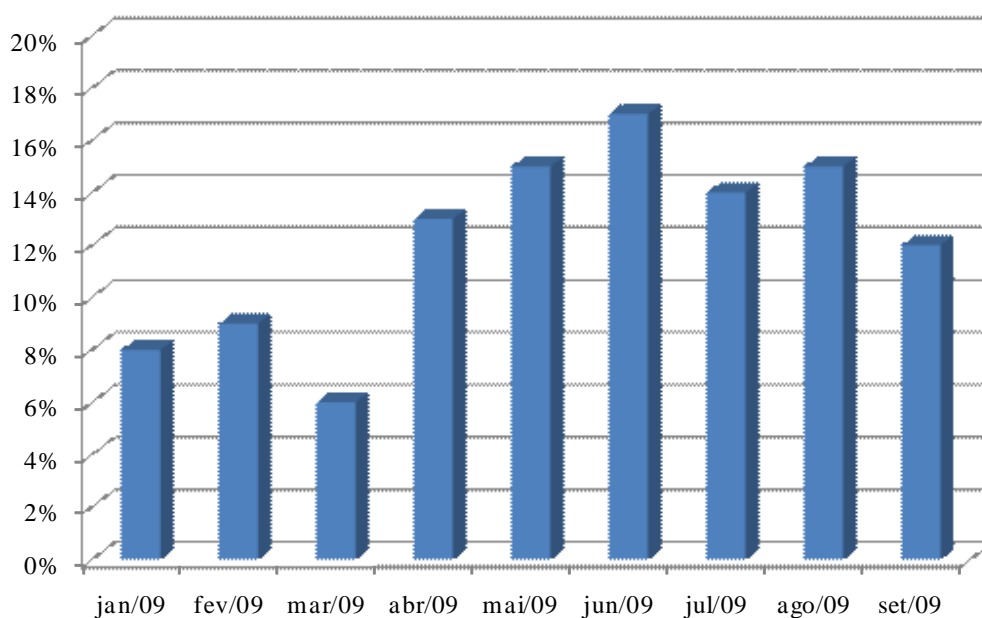


Gráfico 11. Evolução do percentual de itens exigidos pela SPC entregues fora do prazo estabelecido com o cliente.

O Gráfico 11 ilustra que o indicador estava em níveis relativamente baixos no primeiro trimestre de 2009. Com a reestruturação interna ocorrida em março, porém, ocorreu um aumento significativo no percentual de itens exigidos pela SPC, pelo fato de que houve o desligamento de um importante colaborador da área de Risco/*Compliance*. Assim, houve aumento de atrasos na entrega de relatórios de justificativa de derivativos, incorrendo na piora do indicador a partir de abril.

O Gráfico 12 exibe a evolução da **média de dias úteis de atraso de itens exigidos pela SPC entregues aos clientes**.

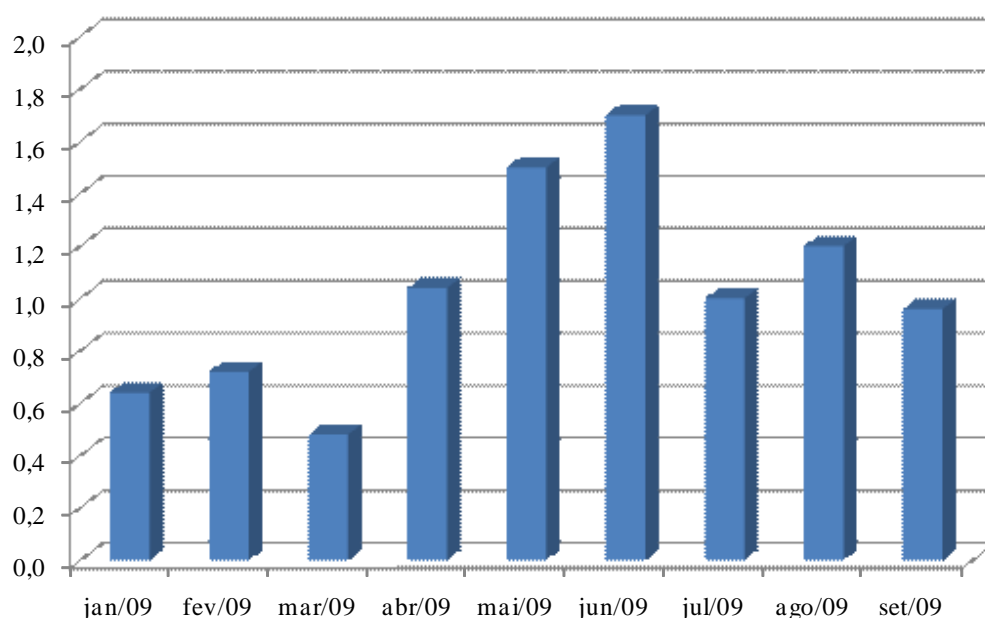


Gráfico 12. Evolução da média de dias úteis de atraso de itens exigidos pela SPC entregues aos clientes.

Assim como no caso de relatórios de prestação de contas, o Gráfico 12 indica que há grande correlação entre a frequência de itens entregues fora do prazo e o número médio de dias de atraso. A frequência de itens entregues fora do prazo era relativamente baixa e o atraso médio era bastante reduzido. Tal fato ocorria, pois os poucos itens entregues fora do prazo eram enviados aos clientes sem grande atraso (em geral, eram enviados no máximo em 5 dias úteis). Tal fato se devia essencialmente ao fato de a área Comercial negociar com a área de Risco/*Compliance* o prazo que seria possível para entrega dos relatórios de justificativa de derivativos para os clientes que não possuíam prazos definidos para entrega dos mesmos.

5.8. Definição de metas para os indicadores de desempenho

Após a definição dos indicadores, era necessária a definição de metas (parâmetros) para que os processos pudessem atingir níveis de excelência. No dia 07 de outubro de 2009, o grupo reuniu-se para determinar as metas dos indicadores de desempenho definidos para os processos prioritários.

O objetivo primordial do grupo era a melhoria do processo de atendimento a clientes institucionais, primeiramente de maneira que a superar no curto prazo os efeitos negativos da reestruturação interna ocorrida em março de 2009. Após o retorno dos indicadores a patamares pré-reestruturação, a melhoria deveria ser aprofundada e os indicadores deveriam atingir níveis ainda melhores para assegurar a qualidade do serviço prestado aos clientes. Assim, o grupo determinou que em 2 meses os indicadores deveriam atingir os patamares anteriores à reestruturação e a seguir obterem desempenho superior.

Foi estabelecido que o **percentual de relatórios entregues fora do prazo estabelecido com o cliente** deveria atingir pelo menos o patamar de 25% no prazo máximo de 2 meses e de 15% no prazo de 6 meses. O processo de confecção, aprovação e envio do relatório de prestação de contas foi apontado como o processo prioritário pelo QFD, de maneira condizente com a expectativa do cliente, que conferiu ao item “Prestação de contas” o maior peso durante a segunda fase da pesquisa. Embora esse item corresponda atualmente apenas a um critério qualificador no mercado de gestão de recursos, ou seja, se a empresa não possuir um processo de prestação de contas aos clientes institucionais, ela será excluída do mercado, a VAM pretende atingir níveis de excelência nesse processo e tornar-se um referência no mercado. A empresa pretende que esse processo torne-se uma vantagem competitiva perante os concorrentes, dado a importância de tal processo na prestação do serviço de atendimento ao cliente. Por isso, o grupo definiu que após 12 meses a meta do indicador passaria a ser 5%, o que corresponderia a uma redução de aproximadamente 80% sobre os patamares anteriores à reestruturação da empresa.

O indicador **média de dias úteis de atraso dos relatórios entregues aos clientes** deveria atingir o valor de 1,5 dia em até 2 meses e de 0,9 dia em 6 meses, de maneira que o

atraso médio não superasse um dia útil. Da mesma forma que o percentual de relatórios entregues fora do prazo, esse indicador também possui grande importância para o controle do processo de prestação de contas, definido como futura vantagem competitiva da VAM. Por isso, definiu-se que a meta do indicador após 12 meses seria 0,4 dia, representando uma redução de aproximadamente 73% sobre os patamares anteriores à reestruturação interna.

Para que as metas estabelecidas para os indicadores citados fossem atingidas, era necessário o estabelecimento de metas para os indicadores de desempenho dos gargalos que influenciavam diretamente no processo. A definição de parâmetros de desempenho para os gargalos possuía grande importância para viabilizar a melhoria do processo de confecção de relatórios de prestação de contas. Nesse sentido, o autor sugeriu ao grupo a utilização de acordos de níveis de serviço (*service level agreements*) entre *Wealth Management* e as demais áreas envolvidas no processo de prestação de contas, ou seja, seriam acordados prazos com as demais áreas para que elas entregassem seus relatórios mensalmente.

Dessa maneira, foi acordado entre o analista de economia, a consultora e o estagiário voltados ao público institucional que o indicador **número de dias úteis para a entrega do relatório de economia ao final de cada mês** teria como meta 2 dias. Dessa maneira, haveria tempo hábil para a confecção dos relatórios de prestação de contas dos clientes com menor prazo de entrega, 5 dias úteis.

De maneira análoga, foi acordado entre o analista de risco/*compliance*, a consultora e o estagiário voltados ao público institucional que o indicador **número de dias úteis para a entrega do relatório de risco ao final de cada mês** teria como meta 2 dias, permitindo também tempo hábil para o atendimento do prazo de entrega dos clientes cujos prazos eram mais curtos.

Após discussão entre a superintendente de gestão, a consultora e o estagiário voltados ao público institucional, foi decidido que o indicador **número de dias úteis para a entrega do “Comentário do Gestor” ao final de cada mês** seguiria o mesmo raciocínio e sua meta também seria 2 dias.

Aplicando o mesmo conceito utilizado no estabelecimento de metas para os indicadores anteriores, a consultora e o estagiário voltados ao público institucional acordaram que a meta do indicador **número de dias úteis para a entrega da “Palavra do Gestor” ao final de cada mês** seria 2 dias.

O objetivo da determinação de 2 dias úteis como meta para os indicadores de desempenho dos gargalos é que no segundo dia útil do mês o estagiário reunisse todos os elementos necessários para a confecção dos relatórios de prestação de contas. Assim, haveria tempo hábil para a confecção dos relatórios e não seria necessário utilizar informações desatualizadas na confecção de alguns relatórios, como ocorria nas vezes em que o relatório de economia era enviado apenas no quinto dia útil do mês.

O grupo definiu que o indicador **percentual de clientes atendidos de acordo com a periodicidade acordada** também deveria retornar aos patamares pré-reestruturação. Porém, o intervalo de tempo necessário para tal fato ocorresse deveria ser de pelo menos 12 meses, a contar a partir do dia 01 de novembro de 2009, pois mesmo que os *calls*, visitas e reuniões fossem realizados com a frequência acordada com o cliente, o histórico estaria comprometido pelos contatos não realizados durante os 10 primeiros meses de 2009. Assim, o grupo estabeleceu que a meta para o indicador seria 80% após 12 meses a contar a partir de novembro de 2009 e 95% após 24 meses, de maneira que a realização de *calls*, visitas e reuniões fosse um importante diferencial da VAM em relação ao serviço de atendimento do mercado de gestão de recursos de terceiros.

O grupo também analisou a questão dos itens exigidos pela SPC entregues às fundações fora do prazo e definiu que os indicadores de desempenho deveriam retornar aos patamares anteriores à reestruturação no período de 2 meses, também a contar a partir de novembro. Assim, o grupo definiu que a meta do indicador **percentual de itens exigidos pela SPC entregues fora do prazo estabelecido com o cliente** seria 8%. Após 6 meses, porém, o serviço prestado ao cliente deveria ser melhorado ainda mais e a meta seria 4%. O indicador **média de dias úteis de atraso de itens exigidos pela SPC entregues aos clientes** também deveria retornar aos patamares anteriores à reestruturação em 2 meses, atingindo um valor de 0,6. Baseado na melhoria contínua, o serviço ao cliente deveria continuar melhorando com o decorrer do tempo e atingir a meta de 0,3 dia útil de atraso após 6 meses.

A Tabela 16 exhibe o resumo das metas dos indicadores, cujos prazos de cumprimento devem ser contados a partir de novembro de 2009.

Tabela 16. Resumo das metas dos indicadores.

Indicadores	Metas			
	2 meses	6 meses	12 meses	24 meses
Percentual de relatórios entregues fora do prazo estabelecido com o cliente	25%	15%	5%	5%
Média de dias úteis de atraso dos relatórios entregues aos clientes	1,5	0,9	0,4	0,4
Número de dias úteis para a entrega do relatório de economia ao final de cada mês	2,0	2,0	2,0	2,0
Número de dias úteis para a entrega do relatório de risco ao final de cada mês	2,0	2,0	2,0	2,0
Número de dias úteis para a entrega do “Comentário do Gestor” ao final de cada mês	2,0	2,0	2,0	2,0
Número de dias úteis para a entrega da “Palavra do Gestor” ao final de cada mês	2,0	2,0	2,0	2,0
Percentual de clientes atendidos de acordo com a periodicidade acordada	-	-	80%	95%
Percentual de itens exigidos pela SPC entregues fora do prazo estabelecido com o cliente	8%	4%	4%	4%
Média de dias úteis de atraso de itens exigidos pela SPC entregues aos clientes	0,6	0,3	0,3	0,3

6. PROPOSTAS DE MELHORIAS

A partir da definição de metas para os indicadores de desempenho, propostas de melhorias dos processos eram necessárias para que os processos fossem otimizados e o nível de qualidade do serviço prestado ao cliente fosse melhorado.

Durante a mesma reunião na qual foram definidas as metas dos indicadores de desempenho, realizada em 7 de outubro, o grupo analisou cada processo prioritário e sugeriu propostas de melhorias. As propostas de melhoria para cada processo são tratadas a seguir.

6.1. *Prestação de contas*

De acordo com a pesquisa realizada com os clientes, o grupo “Prestação de contas” é o mais valorizado pelos clientes institucionais, principalmente pelo fato de o cliente desejar saber como sua carteira de investimentos está desempenhando, quais os ativos que compõem sua carteira, quais as estratégias adotadas pela VAM e qual a sua análise do cenário econômico. Coerentemente com a pesquisa, o QFD apontou que o grupo “Prestação de contas” é o mais importante para que as expectativas dos clientes sejam atingidas.

O grupo de trabalho concordou que a “Prestação de contas” é atualmente um critério qualificador no mercado: caso uma gestora de recursos não forneça prestação de contas a seus clientes, os clientes institucionais certamente não alocarão seus recursos nessa empresa; porém, caso a empresa forneça prestação de contas a seus clientes, ela apenas passa fazer parte do mercado de gestoras disponíveis para aplicação de recursos de clientes institucionais. Dado a importância da prestação de contas, o grupo concordou que ela deveria ser uma vantagem competitiva da VAM no futuro, aproximadamente em 2 anos, de maneira que a empresa fosse reconhecida no mercado pela sua excelência na prestação de contas. Rapidez na entrega dos relatórios e qualidade das informações deveriam ser os pontos fortes da VAM

para que fosse reconhecida como um parâmetro de qualidade no mercado. Com o objetivo de atender a esses requisitos, o grupo elaborou propostas de melhoria, exibidas a seguir.

6.1.1. Eliminação do processo de formatação do “Comentário do Gestor” por Marketing

A análise do mapa do processo do grupo “Prestação de contas” (Figura 14) permite concluir que a etapa de formatação do “Comentário do Gestor” pela área de Marketing é desnecessária para a confecção dos relatórios de prestação de contas, principalmente porque o texto recebido pela área de *Wealth Management* recebe nova formatação para se tornar compatível com o restante do relatório.

A área de Marketing formata o texto recebido da Gestão e de outras áreas para que eles sejam incluídos no Informe Mensal da instituição publicado na internet. A existência desse processo intermediário constitui mais um gargalo, provocando muitas vezes atrasos. Em algumas vezes, por exemplo, a área de Marketing demorou até 3 dias para formatar o “Comentário do Gestor”, atrasando a entrega de muitos relatórios de prestação de contas.

O grupo de trabalho propôs que essa etapa fosse eliminada do fluxo de prestação de contas. Assim, quando a Gestão enviasse o “Comentário do Gestor” à área de Marketing, ela também o enviaria à área de *Wealth Management*.

A Figura 15 ilustra o novo mapa do processo do grupo “Prestação de contas” proposto pelo grupo de trabalho.

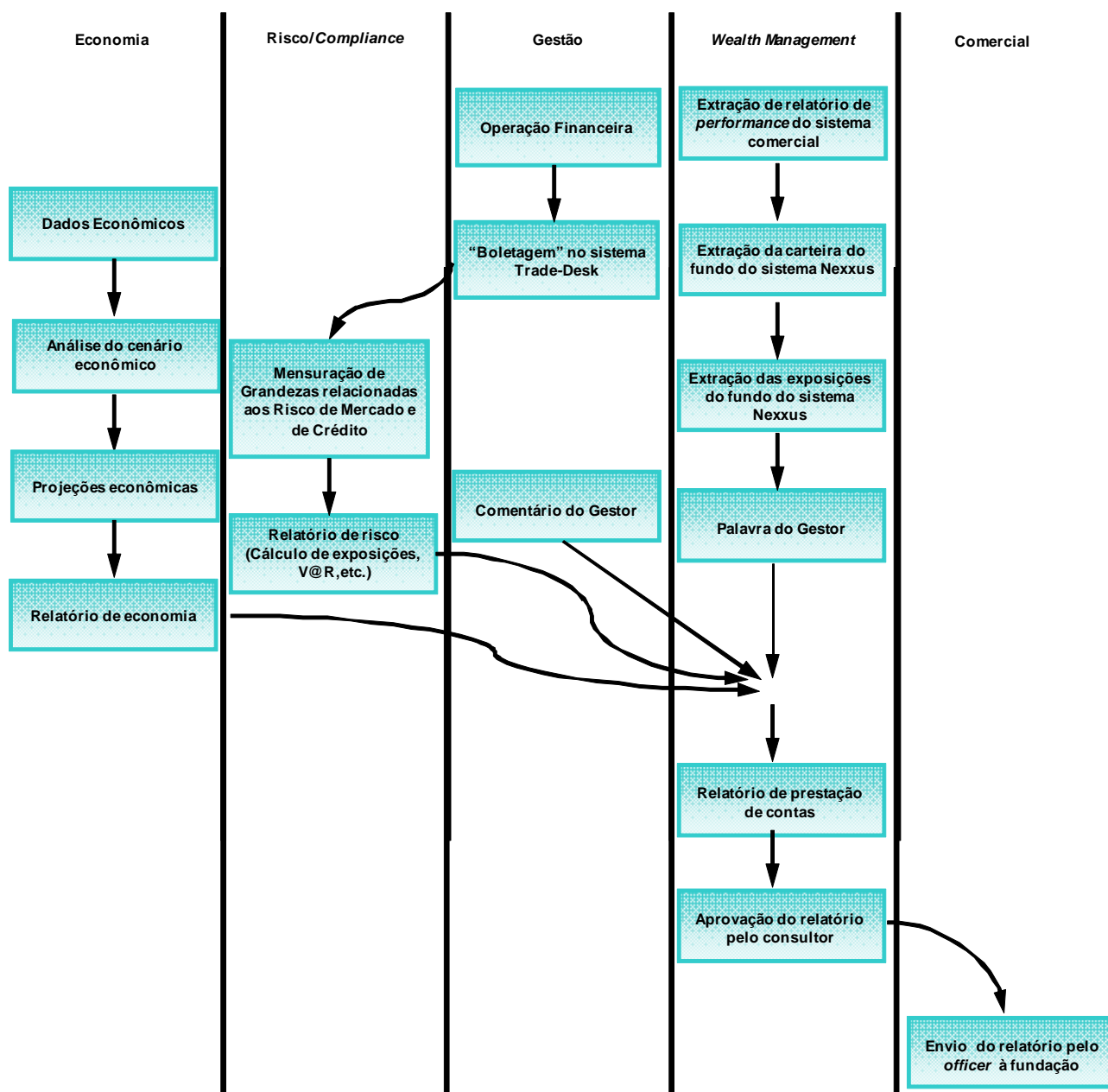


Figura 15. Proposta de novo mapa do processo do grupo "Prestação de contas".

6.1.2. Alinhamento com a área de Economia

Como explicado anteriormente, os relatórios de economia também constituem gargalos para o processo de confecção dos relatórios de prestação de contas. Eles são enviados todas as terças-feiras, de maneira que o período de entrega para a área de *Wealth Management* varia de 1 a 5 dias após o encerramento de cada mês.

Como a área de *Wealth Management* utiliza apenas algumas informações do relatório, essencialmente alguns gráficos e tabelas sobre o cenário econômico, o consultor e o estagiário voltados ao público institucional propuseram ao analista de economia que nos casos em que a data de entrega do relatório de economia fosse superior a 2 dias úteis, os analistas de economia atualizassem apenas as informações necessárias para a confecção dos relatórios de prestação de contas e as enviassem à área de *Wealth Management*.

Para informar sobre a necessidade de atualização antecipada de algumas informações contidas no relatório de economia, a consultora e o estagiário se encarregariam de enviar um e-mail no último dia útil do mês com a solicitação dos dados que deveriam ser atualizados.

Essa medida visa atender ao cumprimento da meta estabelecida de 2 dias úteis para que a área de *Wealth Management* possua todas as informações necessárias para a confecção dos relatórios de prestação de contas.

6.1.3. Alinhamento com a área de Risco

Assim como os relatórios de economia, os relatórios de risco também constituem gargalos para a confecção dos relatórios de prestação de contas. O prazo de entrega daqueles relatórios é o segundo dia útil do mês seguinte ao mês de referência dos mesmos, porém, como pode ser observado pela evolução histórica do indicador de desempenho **indicador número de dias úteis para a entrega do relatório de risco ao final de cada mês**, houve um piora significativa no atraso dos relatórios a partir de abril, quando ocorreu a reestruturação interna na empresa. Com o reaquecimento do mercado ocorrido a partir de maio e a falta de reposição de funcionários, houve sobrecarga dos colaboradores da área, incorrendo em maiores atrasos. Todos os integrantes do grupo de trabalho concordaram que havia necessidade de contratação de mais colaboradores para a área, porém até a data da reunião do grupo de trabalho, o setor de Recursos Humanos da empresa ainda procurava candidatos com o perfil adequado.

Para contornar o problema da falta de recursos humanos da área de Risco, o grupo de trabalho propôs um escalonamento dos dados necessários para a confecção dos relatórios de prestação de contas por ordem de prazo de entrega dos fundos. Dessa maneira, ao invés de a

área de Risco enviar as informações sobre todos os fundos de clientes institucionais de uma vez, em geral com atraso, as informações seriam enviadas à área de *Wealth Management* conforme finalizadas. O objetivo dessa medida era evitar que os relatórios de prestação de contas dos clientes institucionais não fossem confeccionados à espera do relatório de risco, quando muitas vezes as informações necessárias já estavam prontas, especialmente nos casos dos clientes com prazos inferiores de entrega dos relatórios. O estagiário, a consultora e o analista de Risco acordaram que para o cálculo do indicador de desempenho seria considerado o número de dias úteis para a entrega das informações de todos os fundos.

6.1.4. Automação da confecção e do envio dos relatórios

O grupo concordou que a proposta que melhor atenderia às expectativas dos clientes e tornaria a VAM um padrão de excelência na prestação de contas no mercado seria a automação do processo de confecção dos relatórios de prestação de contas aos clientes institucionais da VAM.

Como dito anteriormente, o *Private Banking* é o maior gerador de receitas da empresa, o que levou à concentração dos investimentos nos últimos anos no aperfeiçoamento do serviço prestado aos clientes *private*.

A maioria dos clientes *private* da VAM possui FICs exclusivos, ou seja, fundos de investimento que comprem cotas de outros fundos de investimento (devem possuir pelo menos 95% do seu patrimônio líquido investido em cotas de outros fundos de investimento), o que incentivou a empresa a desenvolver uma ferramenta que possibilitasse a automação da prestação de contas para esse tipo de fundo de investimento.

O processo de automação de relatórios envolve altos custos relacionados a sistemas. A dificuldade envolvida no desenvolvimento de sistemas capazes de gerar relatórios de prestação de contas automaticamente está relacionada principalmente à necessidade de consolidação de informações de diferentes setores.

Uma grande quantidade de recursos foi investida no desenvolvimento dessa ferramenta, que possibilitou aos consultores e *officers* voltados aos clientes *private* gerar relatórios de prestação de contas automaticamente, com qualquer data base, até 2 dias úteis

anteriores à data de emissão. Dessa maneira, a partir do segundo dia útil do mês, todos os relatórios de prestação de contas dos clientes que possuem FICs podem ser gerados com a data base do último dia útil do mês anterior.

Para facilitar o envio aos clientes *private*, foi desenvolvida uma ferramenta que tornou automático inclusive o envio dos relatórios aos clientes. Para isso, basta que os *officers* cadastrem os dados de seus clientes na Intranet da VAM, com informações sobre e-mail e frequência de recebimento dos clientes (exemplos: semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente) para que o envio seja automatizado.

A maioria dos clientes institucionais possui FIs exclusivos, que diferentemente dos FICs operam no mercado comprando diretamente papéis como títulos públicos, CDB's, debêntures, notas promissórias, etc., além de realizarem operações com derivativos e também comprarem cotas de fundos de investimento. Por esse motivo, a ferramenta já desenvolvida para a elaboração dos relatórios dos FICs não poderia ser utilizada para geração dos relatórios de FIs.

O grupo propôs que fosse desenvolvida no sistema uma ferramenta que permitisse a geração dos relatórios de prestação de contas dos FIs, similar àquela já existente para os FICs. Assim, todos os relatórios dos clientes institucionais poderiam ser gerados até o terceiro dia útil do mês. Para isso, bastaria que os gráficos e tabelas de economia e os textos utilizados no relatório (“Comentário do Gestor” e “Palavra do Gestor”) estivessem disponíveis até o segundo dia útil do mês. A vantagem de desenvolver uma ferramenta como essa é que além de reduzir o prazo de entrega para os clientes, seria facilitada a confecção de relatórios fora de rotina utilizados nas visitas aos clientes, tornando possível a emissão de relatórios com qualquer data base até dois dias úteis anteriores à data de emissão. O grupo também sugeriu que fosse desenvolvida uma ferramenta de envio automático dos relatórios similar àquela existente para os FICs. Certamente essa medida reduziria drasticamente o complexo trabalho operacional exigido para a confecção dos relatórios de prestação de contas.

6.2. *Visitas, calls e reuniões*

O grupo “Visitas, *calls* e reuniões” foi o segundo mais importante de acordo com o QFD para que as necessidades e expectativas dos clientes fossem atingidas. Como afirmado pelos clientes durante a pesquisa, esse tipo de contato entre gestor e cliente é muito importante para a tangibilização do serviço. Através desses contatos, os clientes conhecem o perfil de gestão da empresa, sua maneira de interpretar o comportamento do mercado e as estratégias adotadas em cada situação, agregando confiança ao cliente e fortalecendo o relacionamento cliente-gestor. A seguir, são exibidas propostas de melhora para o grupo.

6.2.1. *Inclusão de consulta à Gestão e à área de Wealth Management durante a definição das características do contato com o cliente*

A frequência e o tipo de contato (visitas, calls e reuniões) são definidos em acordo entre a área Comercial e o cliente logo após a assinatura dos documentos necessários para a abertura do fundo de investimento do cliente. Nessa etapa, não há participação das áreas de Gestão e *Wealth Management*, o que pode gerar problemas futuros de agenda entre as áreas. Além do contato com os clientes institucionais, os colaboradores da gestão visitam também clientes *corporate* e vão a congressos. Por esse motivo, suas agendas são bastante ocupadas. Na área de *Wealth Management*, a consultora voltada ao público institucional também possui outras atividades como: visitas a clientes *private* do interior de São Paulo e do Rio de Janeiro, congressos específicos do mercado de fundações, institutos e seguradoras e reuniões de subcomissões da Anbid relacionadas a discussões sobre regulamentações em torno do mercado de clientes institucionais.

Não há um planejamento dos contatos com os clientes a médio ou longo prazo. Geralmente os agendamentos são realizados com no máximo 4 ou 5 semanas de antecedência. Tais fatos dificultam que os colaboradores organizem suas agendas com antecedência, reduzindo as chances de haver consenso das partes quanto às datas.

A partir do problema descrito, os representantes do grupo de trabalho pertencentes às áreas Comercial, Gestão e *Wealth Management* propuseram um novo fluxo do processo do grupo “Visitas, *calls* e reuniões”. Após o recebimento dos documentos do cliente, a superintendente de gestão e a consultora de investimentos voltada ao público institucional deveriam ser consultadas pela *officer* do cliente para a definição conjunta das características do contato com o cliente. Tendo conhecimento das características e da importância do cliente e das limitações de recursos de sua área, cada representante poderia ter ciência da frequência e do tipo de contato que poderiam ser acordados com o cliente de maneira a atender às suas expectativas. Dessa forma, evitar-se-ia que as *officers*, na ânsia de conquistarem novos clientes e atingirem suas metas de captação, prometessem algo que não poderia ser entregue aos clientes com os recursos disponíveis da instituição.

A Figura 16 ilustra o novo mapa do processo do grupo “Visitas, *calls* e reuniões” proposto pelo grupo de trabalho.

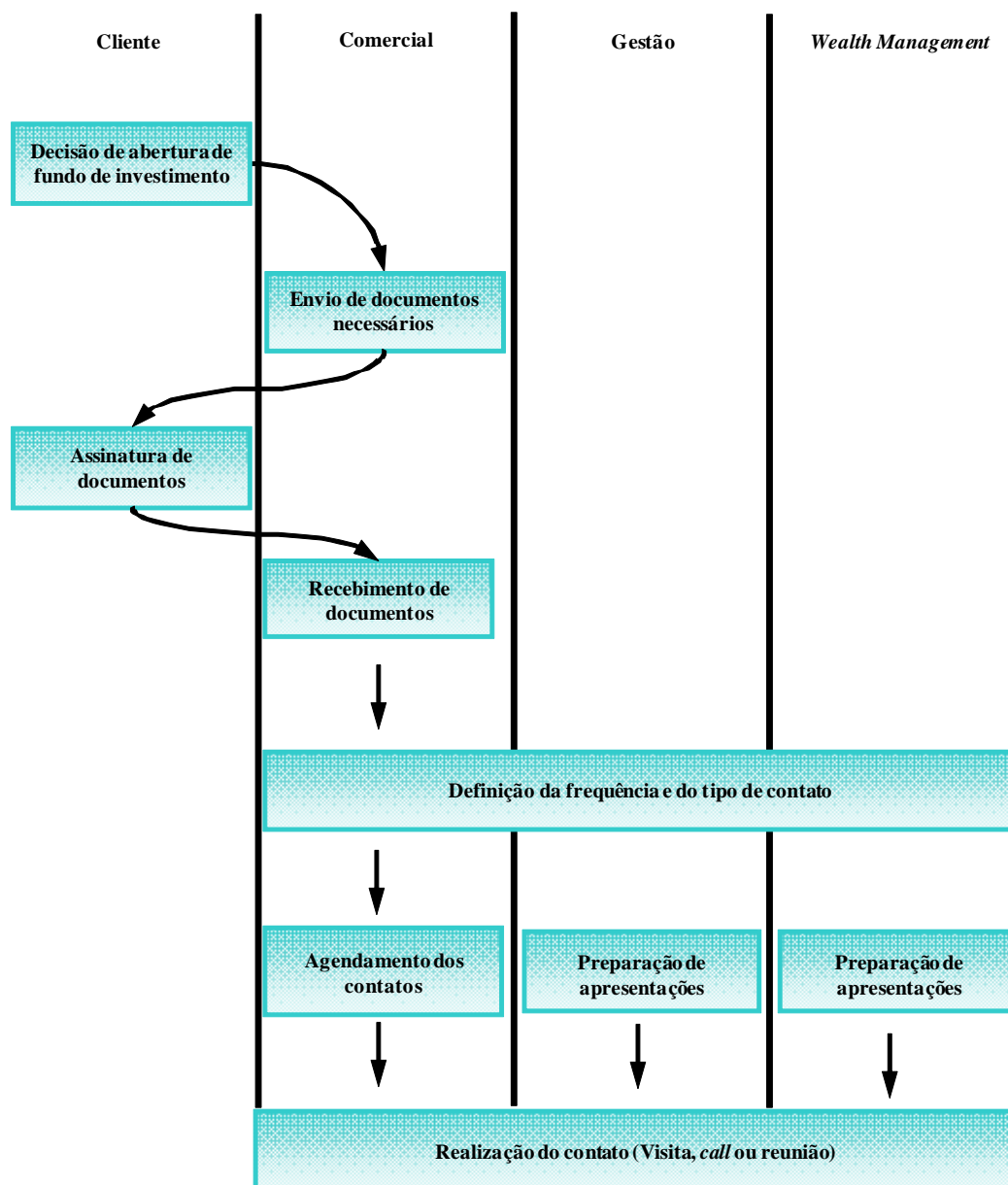


Figura 16. Proposta de novo mapa do processo do grupo "Visitas, calls e reuniões".

6.2.2. Compartilhamento das agendas dos colaboradores envolvidos e planejamento trimestral dos contatos

Os colaboradores envolvidos no agendamento e na realização dos contatos com os clientes não compartilhavam suas agendas. Dessa maneira, era necessário realizar conferências entre gestor, *officer* e consultora de investimentos para tentar encontrar datas consensuais entre todas as partes. Perdia-se, dessa forma, um tempo importante dos três

colaboradores, que tinham de interromper suas atividades para analisarem datas com os outros envolvidos. Para resolver esse problema, o grupo sugeriu o compartilhamento das agendas dos colaboradores envolvidos no agendamento e na realização dos contatos com os clientes. Assim, a consulta sobre a disponibilidade dos outros colaboradores para a realização do contato com o cliente seria facilitada, reduzindo o tempo necessário para agendamento.

Aliado ao compartilhamento das agendas dos envolvidos, o grupo sugeriu que fossem realizados planejamentos trimestrais dos contatos com os clientes. Isso facilitaria a organização das agendas de cada colaborador que poderia adequar as datas de suas visitas e reuniões com clientes às datas de seus cursos, congressos e seminários, otimizando o aproveitamento do seu tempo. Sem essa medida, os colaboradores não otimizam seu tempo e muitas vezes têm de desmarcar alguma visita ou faltar a algum congresso devido a algum imprevisto.

6.3. *Envio à fundação de informações exigidas pela SPC*

O grupo “Envio à fundação de informações exigidas pela SPC” é bastante importante para os clientes institucionais, pois se relaciona a obrigações legais que as fundações possuem em relação à SPC. Os arquivos e documentos exigidos pela SPC são utilizados controlar as movimentações das fundações, evitando possíveis movimentações não permitidas na resolução CMN 3.792. Essa norma visa evitar a realização de operações que possam oferecer grandes riscos às aplicações das fundações, mitigando o risco de perda através da pulverização dos investimentos das fundações.

As principais deficiências do grupo estão ligadas à confecção e ao envio do arquivo com as justificativas dos derivativos e, principalmente, ao processo de confecção do arquivo XML, terceirizado ao custodiante. A seguir são apresentadas propostas de melhoria para esses casos.

6.3.1. *Inclusão de justificativa no sistema de registro de operações*

Durante a confecção de alguns relatórios de justificativa de derivativos, especialmente aqueles referentes a datas muito antigas (há clientes que solicitam relatórios referentes a um ano atrás), os analistas de risco não conseguem justificar alguns derivativos e, por isso, consultam os *traders* para compreenderem exatamente as operações efetuadas com os derivativos e justificá-las. Por outro lado, os *traders*, algumas vezes não se recordam exatamente da razão de algumas operações (além de certas vezes terem ocorrido há alguns meses, algumas operações com derivativos são bastante complexas para mitigar os riscos de perda através da composição de inúmeras operações mais simples). Nesses casos, os *traders* se reúnem com os analistas de risco e procuram compreender as operações realizadas no passado. Apesar de a área Comercial acordar com os analistas de risco um prazo para a entrega dos relatórios, algumas vezes os mesmos atrasam devido à dificuldade tanto dos analistas como dos *traders* de recordar as justificativas de algumas operações realizadas no passado.

Com o objetivo de eliminar esse problema, o grupo de trabalho propôs a inclusão de um campo de justificativa das operações no sistema de registro das operações. Dessa forma, as justificativas seriam armazenadas juntamente com os registros das operações, o que facilitaria a confecção dos relatórios. Com a inclusão das justificativas nas bases de dados, os analistas de risco poderiam confeccionar os relatórios de maneira muito mais rápida e sem necessitar de consulta aos *traders*, que não precisariam desviar seu foco da gestão dos fundos.

6.3.2. *Maior integração com o custodiante*

A confecção do arquivo XML, realizada pelo custodiante, é o principal problema encontrado no grupo “Envio à fundação de informações exigidas pela SPC“. Como se trata de uma questão legal, levada muito a sério pela VAM, esse foi um processo que foi bastante discutido pelo grupo.

O grupo decidiu que deveria haver maior integração entre o custodiante e a VAM para que os atrasos e as falhas fossem reduzidos. Colaboradores da área de *Client-services*

entraram em contato com a empresa custodiante para elaborarem em conjunto propostas de melhoria para o processo de confecção dos arquivos XML. A proposta acordada entre as partes foi o envio ao final de cada mês de uma relação de fundos cuja confecção dos arquivos XML era necessária pela área de *Client-services* da VAM ao custodiante.

Assim, a VAM ajudaria o custodiante no controle dos fundos que necessitavam do envio do arquivo XML e como contrapartida receberia um serviço de melhor qualidade do custodiante, com a redução dos prazos de entrega dos arquivos XML.

7. MELHORIA DOS PROCESSOS

A partir da elaboração de propostas de melhoria para o serviço de atendimento a clientes institucionais da VAM ocorrida durante a primeira quinzena de outubro de 2009, os colaboradores empenharam-se em implantar as melhorias possíveis imediatamente durante a segunda quinzena do mês, com o objetivo de que os primeiros efeitos já fossem notados no mês de novembro.

As propostas de melhoria implantadas são exibidas a seguir.

7.1. *Prestação de contas*

Durante a prestação de contas realizada no mês de novembro, a etapa de formatação do “Comentário do Gestor” pela área de Marketing foi eliminada. A Gestão enviou o texto às áreas de Marketing e *Wealth Management* no segundo dia útil do mês, atendendo ao prazo estipulado durante a fase de definição de metas dos indicadores de desempenho.

O relatório de economia também foi enviado segundo dia útil. A data base do relatório enviado foi o último dia útil de outubro de 2009, descartando necessidade de atualização de algumas informações apenas para a elaboração dos relatórios de prestação de contas.

Durante a segunda quinzena de outubro de 2009, o estagiário elaborou uma lista com a ordem de prioridade dos fundos e a enviou à área de Risco. Essa lista continha também os prazos de entrega dos fundos. O estagiário acordou com os analistas de risco que as informações necessárias sobre cada fundo deveriam ser disponibilizadas com pelo menos dois dias úteis de antecedência ao prazo de entrega para que o mesmo pudesse ser cumprido.

Em 30 de outubro de 2009, foi realizada uma reunião entre o superintendente da área de Produtos, responsável pelas áreas de *Wealth Management* e *Client-services*, o consultor-

chefe de investimentos, a consultora voltada ao público institucional e o estagiário responsável pela elaboração dos relatórios para discussão da proposta de automação da confecção e do envio dos relatórios aos clientes institucionais.

O desenvolvimento de uma ferramenta para automação da geração dos relatórios de prestação de contas de FIs seria um projeto de grande complexidade, pois envolveria outros tipos de ativos daqueles tratados pela ferramenta desenvolvida para FICs.

O superintendente afirmou que os custos necessários para esse projeto seriam bastante elevados e que devido a diretrizes mestras estabelecidas pela empresa, esse projeto não seria uma prioridade dentro do contexto. Porém, tendo em vista a importância da prestação de contas para os clientes institucionais demonstrada por esse estudo, o superintendente assegurou que o assunto seria levado à diretoria para que sua priorização fosse discutida.

7.2. *Visitas, calls e reuniões*

Durante a segunda quinzena de outubro de 2009, o processo de definição da frequência e do tipo de contato com o cliente foi alterado. Nesse período, a VAM recebeu 2 novos clientes institucionais cujos tipo e frequência de contato foram definidos em comum acordo entre as áreas Comercial, Gestão e *Wealth Management*. Isso certamente facilitou a organização dos agendamentos futuros desses clientes, cujos contatos já foram agendados para os próximos 6 meses.

O compartilhamento das agendas dos colaboradores envolvidos também foi realizado. Esse foi um procedimento bastante simples que exigiu apenas alguns minutos de cada colaborador. Com o compartilhamento das agendas, houve maior facilidade no agendamento dos contatos, reduzindo o tempo do processo. Além do agendamento dos contatos com os clientes, também foi facilitado o agendamento das reuniões internas entre esses colaboradores, resultando em grande melhoria.

Durante a última semana do mês de outubro, as *officers*, a consultora voltada ao público institucional e a superintendente de gestão realizaram um planejamento dos contatos com os clientes para os 3 meses seguintes. Assim, foi possível determinar previamente as datas dos calls, visitas ou reuniões com os clientes, os gestores que acompanhariam as visitas e quais as visitas em que a consultora também estaria presente. Isso permitiu melhor organização do tempo de cada colaborador. O agendamento prévio de contatos certamente permitirá o aumento do percentual de clientes atendidos conforme a periodicidade acordada.

7.3. Envio à fundação de informações exigidas pela SPC

A empresa custodiante prestava serviços a muitas outras instituições financeiras do mercado. Embora a VAM fosse um dos principais clientes, o serviço prestado pela empresa estava aquém do nível adequado. Os problemas em relação ao custodiante não estavam ocorrendo apenas em relação a clientes institucionais. Eles ocorriam também com fundos abertos da VAM, clientes *private* e *corporate*.

Devido à gravidade de alguns problemas que aconteceram em relação ao custodiante, a situação foi levada ao diretor da VAM, que se dispôs a entrar em contato com a diretoria do custodiante para cobrar um melhor nível de qualidade do serviço prestado.

Conforme acordado anteriormente, a área de *Client-services* da VAM enviou ao custodiante na primeira semana de novembro uma relação de fundos cuja confecção dos arquivos XML era necessária.

Em 03 de novembro de 2009, foi realizada uma reunião entre o diretor da VAM e o diretor do custodiante para discutir a melhoria do serviço. O custodiante se dispôs a implementar melhorias em seus processos de maneira a aumentar a integração com a VAM e elevar a qualidade do serviço.

Em relação à melhoria do processo de confecção dos relatórios de justificativa de derivativos, a inclusão do campo de justificativa no sistema de registro de operações foi solicitada à área que presta serviços relacionados a sistemas, que se prontificou a atender à

solicitação até o fim de novembro de 2009. Até a conclusão desse estudo, a inclusão do campo ainda não havia sido efetuada, o que não permitiu comprovar a melhoria do processo.

8. Análise dos resultados

Em 09 de novembro de 2009 foi realizada a atualização dos indicadores com o objetivo de analisar a influência da implantação de algumas propostas de melhorias nos processos prioritários.

O Gráfico 13 exibe a evolução do indicador **percentual de relatórios entregues fora do prazo estabelecido com o cliente**.

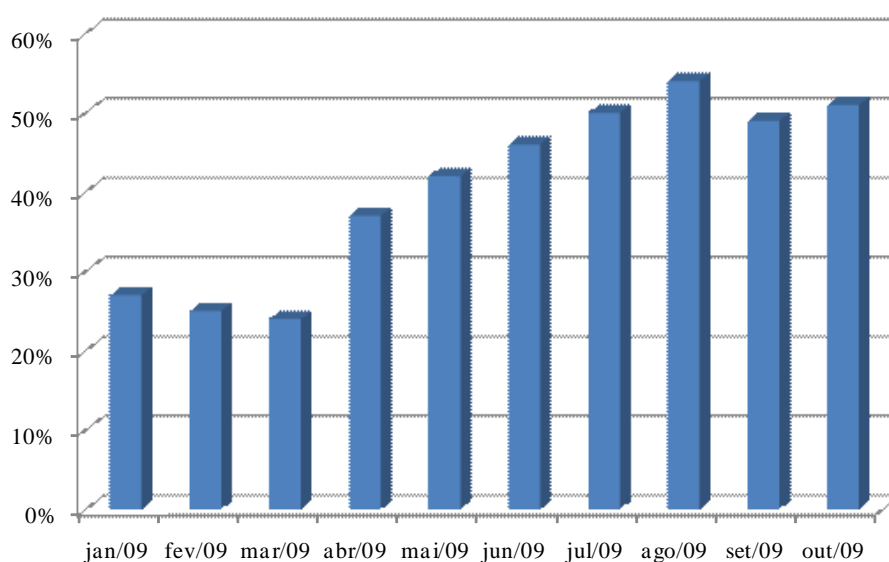


Gráfico 13. Evolução do percentual de relatórios entregues fora do prazo estabelecido com o cliente.

Até 10 de novembro de 2009, aproximadamente 78% dos relatórios de prestação de contas haviam sido entregues aos clientes dentro do prazo e restavam apenas 6% dos relatórios por concluir, o que indica grande melhoria no processo de confecção dos relatórios e permite concluir que a meta de 2 meses para o indicador será atingida ainda em novembro.

O Gráfico 14 exibe a evolução do indicador **média de dias úteis de atraso dos relatórios entregues aos clientes**.

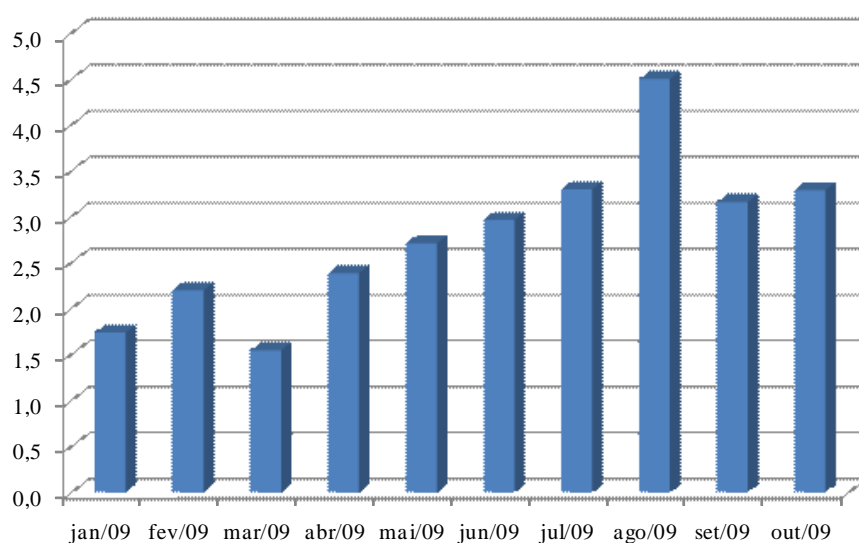


Gráfico 14. Evolução do número médio de dias úteis de atraso dos relatórios.

O número médio de dias de atraso também sofreu grande redução em novembro. Até 10 de novembro, o número médio de dias úteis de atraso dos relatórios reduziu-se a 1,12, melhora expressiva sobre os patamares anteriores. Apesar dos relatórios ainda a serem entregues, é possível imaginar que a meta de 2 meses do indicador também será alcançada em novembro.

O Gráfico 15 exibe a evolução do indicador **número de dias úteis para a entrega do relatório de economia ao final de cada mês**.

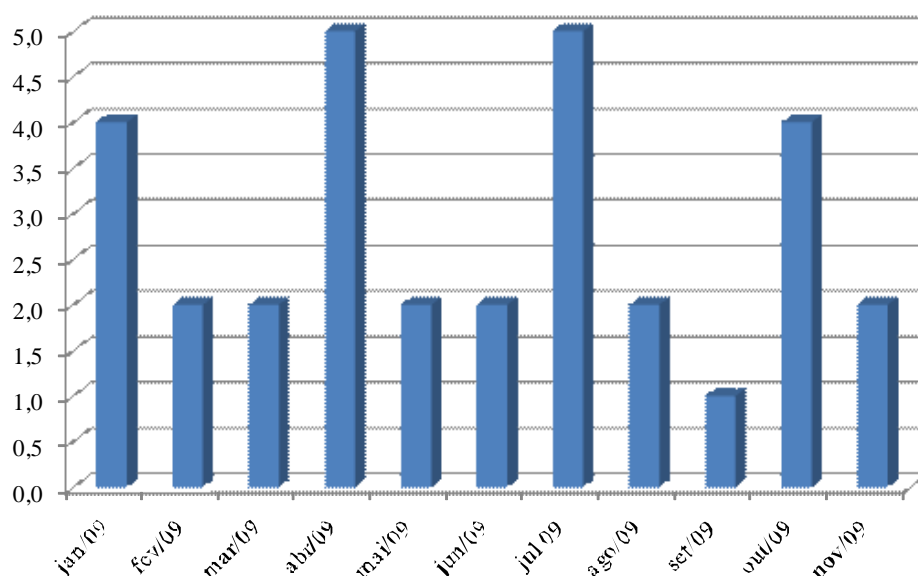


Gráfico 15. Evolução do número de dias úteis para entrega do relatório de economia.

O relatório de economia foi enviado à área de *Wealth Management* no segundo dia útil do mês de novembro, de acordo com o prazo acordado e a meta estabelecida para o indicador. Nesse caso, não houve necessidade de solicitação pela área de *Wealth Management* de atualização das informações necessárias para a confecção dos relatórios de prestação de contas.

O Gráfico 16 exibe a evolução do indicador **número de dias úteis para a entrega do relatório de risco ao final de cada mês.**

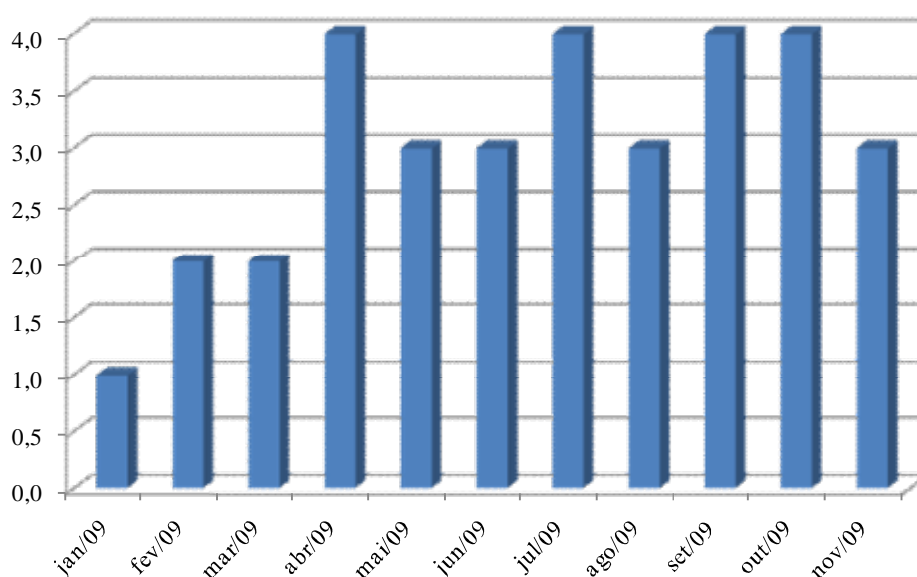


Gráfico 16. Evolução do número de dias úteis para entrega do relatório de risco.

Houve grande redução nos atrasos das informações necessárias para a confecção dos fundos e todas as informações necessárias foram entregues até o terceiro dia útil de novembro. Apesar ter ocorrido um dia útil de atraso em relação à meta, poucos relatórios ficaram na fila para o recebimento das informações de risco, uma evolução bastante importante em relação à situação anterior.

O Gráfico 17 exibe a evolução do indicador **número de dias úteis para a entrega do “Comentário do Gestor”** ao final de cada mês.

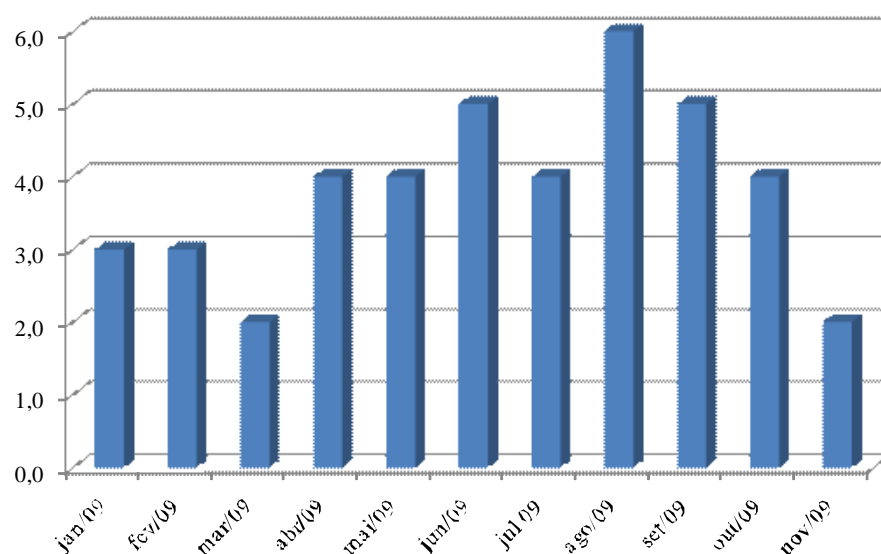


Gráfico 17. Evolução do número de dias úteis para entrega do "Comentário do Gestor".

O recebimento do texto “Comentário do Gestor” diretamente da área de Gestão, sem a etapa intermediária de formatação pela área de *Marketing*, agilizou o processo e gerou melhora expressiva do indicador, possibilitando o atingimento de sua meta.

O Gráfico 18 exibe a evolução do indicador **número de dias úteis para a entrega da “Palavra do Gestor”** ao final de cada mês.

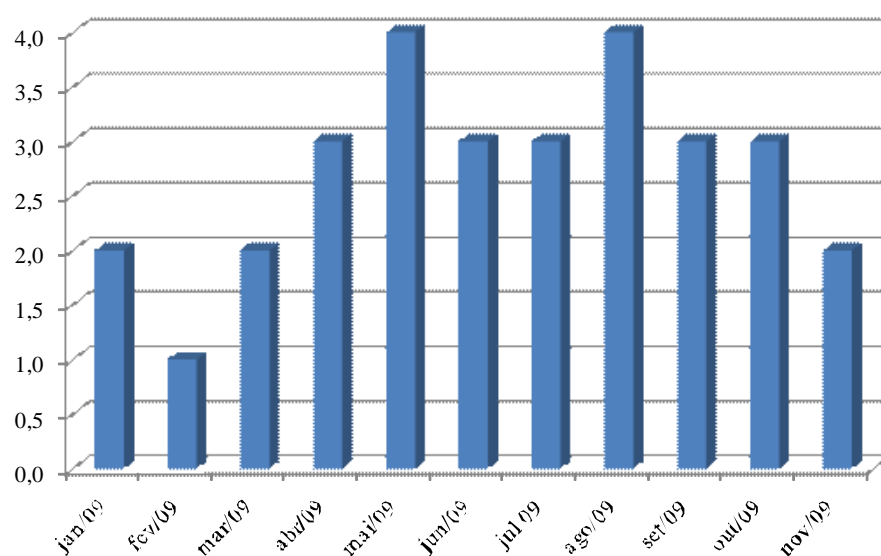


Gráfico 18. Evolução do número de dias úteis para entrega do texto "Palavra do Gestor".

A consultora e o estagiário voltados ao público institucional elaboraram o texto “Palavra do Gestor” no segundo dia útil do mês de novembro, visando ao atendimento do objetivo de reunir até o segundo dia útil do mês todas as informações necessárias para a confecção dos relatórios.

O Gráfico 19 exibe a evolução do indicador **percentual de clientes atendidos de acordo com a periodicidade acordada**.

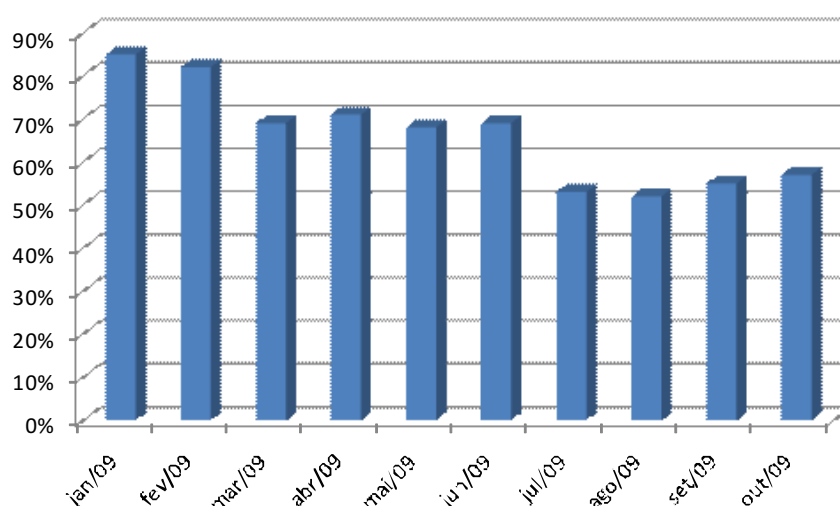


Gráfico 19. Evolução do indicador percentual de clientes atendidos de acordo com a periodicidade acordada (acumulado em 12 meses).

Como os dados referentes a outubro de 2009 incluem apenas uma semana das propostas de melhoria implantadas para o grupo “Visitas, *calls* e reuniões” e o histórico está comprometido pelos primeiros meses de 2009, não foi possível notar melhorias no valor do indicador. Porém, o compartilhamento de agendas dos colaboradores e a realização de um planejamento dos contatos com os clientes para os 3 meses seguintes resultaram em maior agilidade para agendamento de visitas e melhor organização das pessoas envolvidas, o que deve proporcionar uma melhora do indicador no futuro. Certamente essas medidas contribuirão para o atingimento da meta do indicador.

O Gráfico 20 exibe a evolução do indicador **percentual de itens exigidos pela SPC entregues fora do prazo estabelecido com o cliente**.

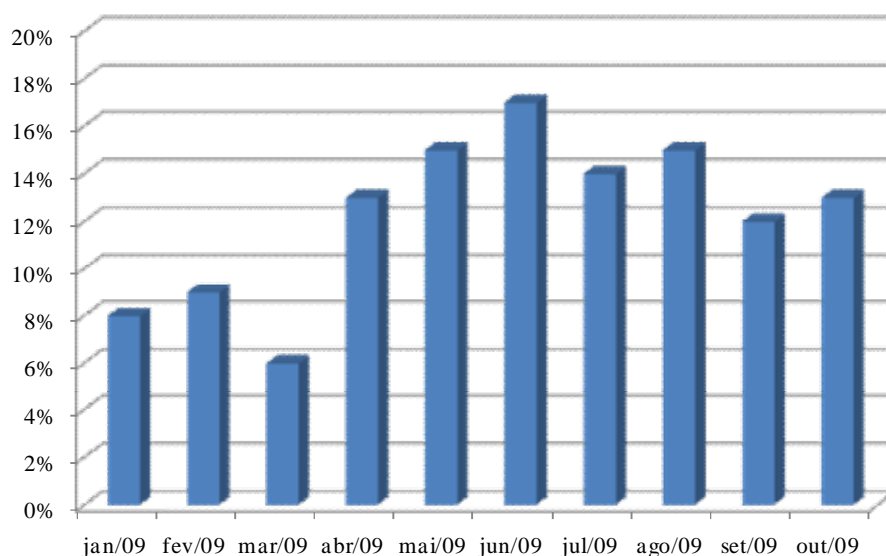


Gráfico 20. Evolução do percentual de itens exigidos pela SPC entregues fora do prazo estabelecido com o cliente.

Os dados referentes ao mês de outubro foram ruins e ainda não contemplam a maior integração estabelecida entre o custodiante e a VAM. Até o dia 10 de novembro, 80% dos arquivos XML já haviam sido enviados à VAM, o que representou uma melhoria bastante significativa na qualidade do serviço prestado pelo custodiante. O envio da relação de fundos e a reunião entre os diretores das 2 instituições resultaram em mudanças positivas no padrão do serviço do custodiante.

Em relação à entrega de relatórios de justificativa de derivativos ainda não houve melhoria na prática, em virtude da não inclusão das justificativas no sistema de registro de operações. Como esse projeto já está em andamento, os analistas de risco esperam reduzir os prazos de entrega desses relatórios significativamente no futuro.

O Gráfico 21 exibe a evolução do indicador **média de dias úteis de atraso de itens exigidos pela SPC entregues aos clientes**.

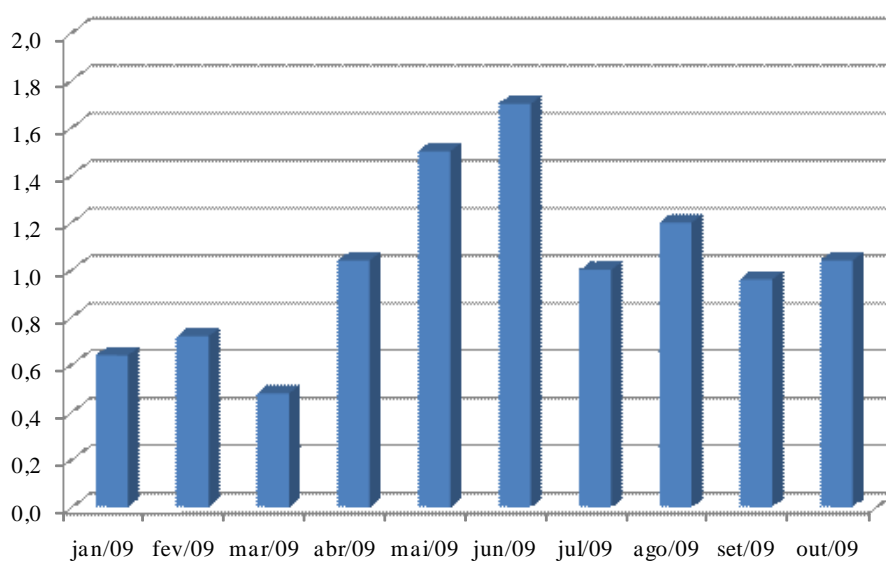


Gráfico 21. Evolução da média de dias úteis de atraso de itens exigidos pela SPC entregues aos clientes.

O número médio de dias de atraso sofreu grande redução em novembro. Até 10 de novembro, o número médio de dias úteis de atraso dos relatórios reduziu-se a 0,7, melhora expressiva sobre os patamares anteriores e próximo à meta para 2 meses. Com a implantação das justificativas no sistema de registro de operações, os analistas de risco acreditam que será possível reduzir de significativamente os prazos para confecção dos relatórios de justificativa de derivativos, permitindo atingir as metas do indicador no futuro.

9. CONCLUSÃO

Num mercado cada vez mais competitivo como o de gestão de recursos de terceiros, a qualidade do serviço de atendimento aos clientes torna-se cada vez mais importante e eles passam a exigir um serviço cada vez mais completo e eficiente. O mesmo ocorre com os clientes institucionais, que apesar de serem mais fiéis que os clientes *private, corporate* e distribuidores, também atribuem grande valor ao serviço de atendimento. Foi exatamente nesse contexto que se desenvolveu esse estudo, cujos objetivos principais foram a determinação da relação entre as expectativas dos clientes e os processos internos da VAM e a melhoria da qualidade do serviço de atendimento aos clientes institucionais.

A realização desse estudo alinhava-se com a estratégia da instituição na medida em que ao viabilizar a melhoria do serviço de atendimento aos clientes institucionais da VAM, a empresa tornar-se-ia mais competitiva nesse segmento de mercado. A alta qualidade do serviço de atendimento poderia constituir uma vantagem competitiva da VAM, possibilitando a ampliação de seu *market-share* no segmento institucional.

Com o objetivo de relacionar as expectativas dos clientes aos processos internos da VAM, o autor aplicou o QFD de uma maneira não convencional.

Primeiramente foram definidos o objetivo: “*Quais os elementos de um excelente serviço de atendimento a clientes?*” e o grupo de trabalho (*focus group*).

Com o objetivo de determinar as expectativas dos clientes institucionais em relação ao serviço de atendimento, foi aplicada uma pesquisa dividida em 2 fases: na primeira, realizada através de *calls* com clientes e contatos telefônicos com representantes de consultorias, foi perguntado a eles: “*Quais os elementos de um excelente serviço de atendimento a clientes?*”. As respostas foram agrupadas por similaridade de conteúdo e a seguir, durante a segunda fase da pesquisa, um questionário foi enviado para que eles julgassem o nível de importância de cada grupo.

Definidas as expectativas dos clientes, o autor aplicou 2 desdobramentos, identificando os processos prioritários para o atendimento das expectativas dos clientes institucionais. Nessa fase, os processos foram agrupados de acordo com os *outputs*.

Na etapa seguinte, foram criados indicadores para os grupos prioritários para permitir acompanhamento e maior controle dos processos. Foi necessário levantar a série histórica de dados dos indicadores, o que exigiu em extenso trabalho de busca dos dados pelo autor. Embora os dados estivessem disponíveis, eles estavam dispersos entre várias áreas da VAM. O próximo passo foi a determinação de metas de desempenho para cada indicador.

A seguir, propostas de melhoria dos processos foram sugeridas. Ao propor melhorias, o grupo encontrou algumas sérias limitações: havia um limite muito baixo de recursos financeiros que poderiam ser disponibilizados para essas melhorias, pois apesar de entenderem que a melhoria do processo de atendimento a clientes institucionais era importante para a empresa, o diretor e o superintendente de produtos acreditavam que havia outras prioridades do ponto de vista estratégico para a instituição no momento.

A maioria das propostas sugeridas não incorria em aumento de custos como, por exemplo, a eliminação da etapa de formatação do “Comentário do Gestor” pela área de Marketing no processo de confecção dos relatórios de prestação de contas. Isso permitiu que até a data de conclusão desse estudo parte das propostas de melhorias fosse implantada.

A análise dos efeitos da implantação de melhorias pôde ser realizada apenas parcialmente, já que os relatórios de prestação de contas ainda não haviam sido totalmente finalizados e nem todos os arquivos XML haviam sido enviados. De qualquer maneira, uma melhoria nítida no desempenho dos grupos de processos prioritários pôde ser notada no dia-a-dia da instituição.

O autor está intensamente ligado ao processo de prestação do serviço de atendimento aos clientes institucionais da VAM. A realização desse estudo exigiu grande dedicação tanto na busca de dados como na reunião das pessoas interessadas para discussão da melhoria do serviço de atendimento prestado. O autor, principal gargalo do processo de confecção de relatórios de prestação de contas para clientes institucionais, ficou bastante satisfeito com os resultados obtidos. Houve redução do tempo despendido na elaboração dos relatórios, permitindo-lhe dedicar mais tempo às outras atividades pelas quais é responsável.

Cabe ressaltar que se a VAM realmente desejar tornar-se uma referência do mercado na prestação de contas no futuro, tornando esse processo uma vantagem competitiva, a automação dos relatórios deverá ser uma prioridade, mesmo que implique em alto

investimento. Para que isso seja possível, é necessário que haja comprometimento da diretoria com essa questão.

Finalmente, vale destacar a importância desse estudo para a instituição. Nenhum estudo havia sido realizado especificamente para os clientes institucionais, o que fortaleceu a importância desse estudo perante os níveis gerenciais e de superintendência da VAM. A determinação de processos prioritários foi bastante importante para estabelecer diretrizes para possíveis investimentos futuros voltados ao aumento da fatia de mercado da VAM no mercado de clientes institucionais. Além disso, os indicadores de desempenho criados permitiram maior controle dos processos e passaram a ser utilizados nos comitês de serviços institucionais realizados mensalmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKAO, Y., *New Product Development and Quality Assurance: System of Quality Function Deployment*, Tokyo: *Standardization and Quality Control*, 25: 7-14, 1972.

AKAO, Y.; OHFUJI, T.; ONO, M., *Hinshitsu Tenkai Katsuyo Manuaru*. Tokyo: JUSE Press, 1990. 3 v.

CHENG, LIN C.; SCAPIN, CARLOS A.; OLIVEIRA, CARLOS A.; KRAFETUSKI, EDUARDO; DRUMOND, FÁTIMA B.; BOAN, FLÁVIO S.; PRATES, LUIZ R.; VILELA, RENATO M., **QFD: Planejamento da Qualidade**, Belo Horizonte: Litera Maciel, 1995.

CORRÊA, HENRIQUE L.; CAON, MAURO, **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**, São Paulo: Editora Atlas, 2006.

DRUMOND, FÁTIMA B., **Ouvindo o cliente para o planejamento do produto**. In: CHENG *et al* **QFD: Planejamento da Qualidade**, Belo Horizonte: Litera Maciel, 1995. Cap 3, p. 57-88.

FITZSIMMONS, JAMES A.; FITZSIMMONS, MONA J., **Administração de Serviços**, Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

GARVIN, DAVID A., **Gerenciando a qualidade : a visão estratégica e competitiva**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GUINTA, LAWRENCE R., PRAIZLER, NANCY C.; **Manual de QFD; O uso de Equipes para Solucionar Problemas e Satisfazer Clientes pelo Desdobramento da Qualidade**, Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Ed., 1993.

HILL, PETER., **On good and services**, The Review of Income and Wealth, nº4, dezembro 1977, p. 315-338.

JOHNSTON, R; CLARK, G., **Administração de operações de service**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

KOTLER, PHILIP, **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

MATSUDA, LAURA MISSUE, **O Método Desdobramento da Função Qualidade - QFD - no Planejamento do Serviço de Enfermagem**, Tese de Mestrado - Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 1997.

MOURA, IZABEL PEREIRA LEITE DE, **Avaliação da satisfação do cliente no setor de private banking e proposta de melhorias**, Trabalho de Formatura – Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L., *Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, *Journal of Retailing*, vol. 64, nº 1, 1998.

PORTER, MICHAEL E., **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**, New York: Macmillan Publishing Co., 1980.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R., **Administração da Produção**, São Paulo: Editora Atlas, 2002.

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

ZEITHAML, VALARIE A.; BITNER, MARY JO, **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**, São Paulo: Editora Bookman, 2003.

GRUPO VOTORANTIM, **Votorantim Participações S.A.** Disponível em: <www.votorantim.com.br> Acesso em: jun.2009.

U.S. CENSUS BUREAU, **Service Economic Indicators**. Disponível em <<http://www.census.gov/>>. Acesso em: jul. 2009.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, **Estatísticas Macroeconômicas**. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br>>. Acesso em: jul. 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS CLIENTES E REPRESENTANTES DE CONSULTORIAS VIA E-MAIL

Prezados, baseados na escala de notas abaixo:

Escala de Notas	
1	Irrelevante
2	Pouco Importante
3	Importante
4	Muito importante
5	Importantíssimo

Por gentileza, classificar as **categorias** referentes ao atendimento a clientes institucionais. Estamos à disposição para quaisquer dúvidas. Somos muito gratos pela colaboração.

Categorias	Elementos	Notas
Visitas, <i>calls</i> e reuniões	Realizar <i>calls</i> periódicos Realizar visitas periódicas	
Cordialidade no atendimento	Ser prestativo Ser cordial Ser educado	
Explicações sobre a gestão	Explicar as movimentações realizadas nos fundos	
Disponibilidade de informações sobre a instituição e seus produtos	Disponibilidade de informações sobre produtos Disponibilidade de informações sobre a instituição (histórico, evolução de AUM, fatos relevantes, etc.)	
Prestação de contas	Enviar carteira de investimento ao final de cada mês Enviar a rentabilidade da carteira ao final de cada mês Enviar comentário sobre o comportamento do mercado ao final de cada mês	
Rapidez no atendimento	Rapidez no atendimento	
Explicações sobre o cenário econômico	Dar explicações sobre o cenário econômico Fazer projeções sobre o cenário econômico	
Envio de informações à fundação exigidas pela SPC	Enviar notificação à SPC a cada resgate total ou nova aplicação em algum fundo de investimento Enviar arquivo XML ao final de cada mês	
Disponibilidade para atendimento	Estar disponível para atendimento	

APÊNDICE B – TABELAS DE RESPOSTAS DA SEGUNDA FASE DE COLETA DE DADOS

Categorias	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4	Cliente 5	Cliente 6	Cliente 7	Cliente 8	Cliente 9	Total
Visitas, <i>calls</i> e reuniões	4	3	4	3	5	4	4	3	3	33
Cordialidade no atendimento	3	3	3	2	4	3	2	4	2	26
Explicações sobre a gestão	3	2	4	3	4	4	3	3	2	28
Disponibilidade de informações sobre a instituição e seus produtos	2	2	3	2	4	2	3	2	2	22
Prestação de contas	5	5	5	3	5	5	5	4	4	41
Rapidez no atendimento	3	4	3	3	4	4	3	3	3	30
Explicações sobre o cenário econômico	2	2	3	3	3	2	3	3	3	24
Envio de informações à fundação requisitadas pela SPC	5	4	4	3	5	4	5	3	4	37
Disponibilidade para atendimento	3	3	4	3	4	3	3	3	3	29

Categorias	Cliente 10	Cliente 11	Cliente 12	Cliente 13	Cliente 14	Consultoria 1	Consultoria 2	Consultoria 3	Consultoria 4	Total
Visitas, <i>calls</i> e reuniões	2	4	3	4	4	5	3	4	4	33
Cordialidade no atendimento	2	2	3	2	2	3	3	2	3	22
Explicações sobre a gestão	3	2	2	3	2	2	3	3	2	22
Disponibilidade de informações sobre a instituição e seus produtos	3	3	2	3	2	4	2	2	2	23
Prestação de contas	4	5	4	5	5	5	5	4	5	42
Rapidez no atendimento	3	3	2	3	3	4	3	4	4	29
Explicações sobre o cenário econômico	2	2	3	2	3	2	3	3	2	22
Envio de informações à fundação requisitadas pela SPC	3	5	4	3	5	4	5	5	5	39
Disponibilidade para atendimento	3	3	4	3	4	4	4	4	4	33

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.