IZABEL PEREIRA LEITE DE MOURA

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO SETOR DE PRIVATE BANKING E PROPOSTA DE MELHORIAS

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

São Paulo 2006

1622267

IZABEL PEREIRA LEITE DE MOURA

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO SETOR DE PRIVATE BANKING E PROPOSTA DE MELHORIAS

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

Orientador: Roberto Gillioli Rotondaro

TF-2006
M865a

São Paulo 2006

AGRADECIMENTOS

Gostaria de dedicar este espaço para agradecer a todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para a conclusão deste trabalho.

Em primeiro lugar, o meu muito obrigada a minha família, especialmente a meus pais, por terem me proporcionado a educação e a base familiar necessária para que eu pudesse chegar até aqui.

A toda equipe de Votorantim Asset Management pela confiança depositada e por todo aprendizado profissional que adquiri no período de estágio.

Ao professor Roberto Gillioli Rotondaro pela valiosa orientação na condução deste trabalho.

Por fim, não poderia deixar de agradecer aos meus amigos e a todos aqueles que estiveram ao meu lado neste ano, por todo incentivo e compreensão.

RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso que utiliza conceitos e ferramentas da gestão da qualidade em serviços com objetivo de avaliar a satisfação dos clientes do Votorantim Private Banking.

Utilizou-se a Técnica do Incidente Crítico proposta por HAYES (1995) para identificar as principais necessidades dos clientes e, em seguida, avaliar, com a aplicação de questionários, sua satisfação com relação ao serviço do Votorantim Private Banking e de um concorrente.

Com o auxílio dessa metodologia, as dimensões da qualidade críticas são identificadas e suas principais causas analisadas. Por fim, propõem-se melhorias para que a busca da excelência nos processos de serviços garanta uma vantagem competitiva à instituição.

ABSTRACT

This paper is a case study that uses concepts and tools of service quality management to evaluate the Votorantim Private Banking client's satisfaction.

The Critical Incident Technique, suggested by HAYES (1995) was used to identify the main needs of its customers, followed by an evaluation through questionnaires of it's satisfaction level on Votorantim Private Banking and on a competitor.

With this methodology, the critical quality dimensions were identified, as well as their causes, and improvements were suggested, so that the search for excellence in service processes can guarantee a competitive advantage to the institution.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

1.1 OBJETIVO 14

1.2 JUSTIFICATIVA E LIMITAÇÕES 14

1.3 METODOLOGIA 17

2 A EMPRESA 19

2.1 HISTÓRICO 19

2.1.1 GRUPO VOTORANTIM 19

2.1.2 VOTORANTIM ASSET MANAGEMENT 20

2.2 O ESTÁGIO 21

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 23

3.1 O SETOR DE SERVIÇO 23

3.2 SERVIÇO VERSUS SERVIÇO AO CLIENTE 23

3.2.1 Intangibilidade 24

3.2.2 Produção e Consumo Simultâneos 25

3.2.3 Heterogeneidade 25

3.2.4 Perecibilidade 26

3.2.5 Serviço ao Cliente 26

3.3 TIPOLOGIA DE SERVIÇOS 27

3.4 CADEIA DE VALOR PARA SERVIÇOS 31

3.5 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM SERVIÇOS 32

3.6 QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM SERVIÇOS 33

3.6.1 As Expectativas dos Clientes 34

3.6.2 Momentos da Verdade ou Contatos de Serviços 37

3.7 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM SERVIÇOS 39

3.8 FERRAMENTAS DE MEDIDAS 41

3.8.1 Tipos de Pesquisa 41

3.8.2 SERVQUAL 42

3.8.3 Técnica do Incidente Crítico 42

3.8.4 Desenvolvimento de Questionário 45

4 DEFINIÇÃO E LEVANTAMENTO DE DADOS DO ESTUDO 48

4.1 O CICLO DE SERVIÇO DO VOTORANTIM PRIVATE BANKING: 48
4.1.1 Características Gerais do Votorantim Private Banking: *48*
4.1.2 Os momentos da verdade no Votorantim Private Banking: *56*
4.1.3 Ciclo de Prospecção: *58*
4.1.4 Ciclo de Manutenção e Fidelização: *59*
4.2 APLICAÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES 60
4.3 A ESCOLHA DA AMOSTRA 61
4.4 APLICANDO A TÉCNICA DOS INCIDENTES CRÍTICOS 62
4.4.1 Levantando a Voz do Cliente *62*
4.4.2 Classificação - Identificação dos Itens de Satisfação *64*
4.4.3 Validação *66*
4.4.4 Resultados *67*
4.5 O QUESTIONÁRIO 69
4.5.1 Definição dos Itens de Satisfação Abordados *69*
4.5.2 Tipo do Formulário de Resposta *69*
4.5.3 Elaboração das Perguntas do Questionário *70*
4.5.4 Elaboração da Introdução do Questionário *72*
4.5.5 Aplicação de Questionário *74*
4.5.6 Validação da Escala Utilizada *75*

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS 78

5.1 SOLIDEZ / SEGURANÇA / CONFIABILIDADE 80
5.2 ATENDIMENTO / RELACIONAMENTO 81
5.3 LEQUE PRODUTOS / SERVIÇOS 82
5.4 INFORMAÇÃO / COMUNICAÇÃO 83
5.5 SATISFAÇÃO GERAL 84

6 PROPOSTAS DE MELHORIAS 85

6.1 SERVIÇO DE INFORMAÇÕES SOBRE O MERCADO FINANCEIRO 85
6.1.1 Situação Atual: *86*
6.1.2 Problemas Identificados: *86*
6.1.3 Proposta de Melhoria: *87*
6.2 EXTRATO DE APLICAÇÕES 88
6.2.1 Situação Atual: *88*
6.2.2 Problemas Identificados: *88*
6.2.3 Proposta de Melhoria: *89*
6.3 RELATÓRIOS DE CARTEIRA 90
6.3.1 Situação Atual: *90*
6.3.2 Problemas Identificados: *90*

6.3.3 Proposta de Melhoria: *90*

7 CONCLUSÃO **91**

8 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA **93**

9 ANEXO A – ASPECTOS LEVANTADOS NAS ENTREVISTAS **98**

10 ANEXO B – QUESTIONÁRIO **102**

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Grandes conglomerados que mais cresceram em 2005; Divisão de Gestão de Dados do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (DGD/IBRE/FGV), junho de 2006 16

Figura 2 Destaques de resultado nos últimos três anos; Divisão de Gestão de Dados do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (DGD/IBRE/FGV), junho de 2006 17

Figura 3 Organograma do Grupo Votorantim, adaptado de material institucional da empresa 19

Figura 4 Histórico de Recursos sob Gestão em Bilhões de Reais, adaptado de material institucional da empresa 20

Figura 5 Distribuição de Recursos Administrados por Tipo de Cliente, adaptado de material institucional da empresa 20

Figura 6 Organograma da Votorantim Asset, elaborado pela autora 21

Figura 7 Espectro de Tangibilidade, adaptado de Zeithaml e Bitner (2003) 25

Figura 8 Diagrama Volume x Variedade, adaptado de Slack et al (2002) 27

Figura 9 Tipologia de Serviços, adaptado de Corrêa e Caon (2002) 28

Figura 10 Cadeia de Valor de Serviços, adaptada de Schlesinger e Heskett (1991) apud Carvalho et al (2006) 31

Figura 11 Posição de Mercado das estratégias genéricas, adaptado de. Porter (1980) 32

Figura 12 Zona de Tolerância, adaptado de Zeithaml e Bitner (2003) 35

Figura 13 Natureza e fontes de expectativas de cliente para serviços, adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) 36

Figura 14 Modelos das Cinco Lacunas, adaptado de Parasuraman, Zeitham e Berry (1985) 40

Figura 15 A Técnica do Incidente Crítico, adaptado de Kramarz, 2005. 43

Figura 16 Quadro de Levantamento de Incidentes Críticos, adaptado de Hayes (2001) 44

Figura 17 Exemplo de Escala Likert, baseado em Hayes (2001) 46

Figura 18 Ciclo de Serviço Genérico, adaptado de Carvalho et al, 2006 48

Figura 19 Ilustração das interfaces das áreas com clientes, elaborado pela autora 49

Figura 20 Organograma da Área comercial – Clientes Private , elaborado pela autora 50

Figura 21 O Processo de Investimento, material institucional da empresa 52

Figura 22 Diagrama das atribuições da área de marketing, elaborado pela autora 53

Figura 23 Ciclo de Prospecção, elaborado pela autora 58

Figura 24 Ciclo de Manutenção e Fidelização, elaborado pela autora 59

Figura 25 Trecho da Apresentação realizada internamente, elaborado pela autora 62

Figura 26 Trecho da Apresentação realizada internamente, elaborado pela autora 63

Figura 27 Curva ABC dos Itens de Satisfação, elaborado pela autora 67

Figura 28 Matriz de Relevância dos Itens de Classificação, elaborado pela autora 68

Figura 29 Escala Likert utilizada no Questionário da Pesquisa , baseado em Hayes (2001) 69

Figura 30 E-mail enviado para clientes com o questionário anexado; elaborado pela autora 74

Figura 31 Resultados: solidez, segurança, confiabilidade, elaborado pela autora. 80

Figura 32 Resultados: atendimento, relacionamento, elaborado pela autora 81

Figura 33 Resultados: produtos, serviços, elaborado pela autora..... 82

Figura 34 Resultados: informação, comunicação, elaborado pela autora..... 83

Figura 35 Resultados: satisgação geral, elaborado pela autora 84

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Número Mínimo de Contatos por Tipo de Cliente 55

Tabela 2 Resultados da Validação 66

Tabela 3 Questionário Solidez / Segurança / Confiabilidade 70

Tabela 4 Questionário Atendimento / Relacionamento 70

Tabela 5 Questionário Leque de Produtos / Serviços 71

Tabela 6 Questionário Leque de Produtos / Serviços 72

Tabela 7 Questionário Satisfação Geral 72

Tabela 8 Matriz de Correlações das respostas relativas ao Votorantim Private Banking 75

Tabela 9 Matriz de Correlações das respostas relativas ao Concorrente 76

Tabela 10 Índice de Confiabilidade da Escala Utilizada no Questionário 77

Tabela 11 Resultados Obtidos do Questionário 79

1 INTRODUÇÃO

O universo de clientes de bancos tem crescido consideravelmente sem que os mesmos tenham incrementado seus quadros de funcionários de forma compatível com a demanda. Com isso, as instituições financeiras segmentam seus clientes, atribuindo atenções diferenciadas para aqueles considerados especiais, também chamados de clientes *"private"*, valorizando seu potencial econômico-financeiro, sua representatividade e idoneidade.

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 R$ 1 milhão.

Para atender a demanda desse tipo de cliente, as instituições prestam serviços muito mais abrangentes que os tradicionais serviços bancários e de crédito prestados nas agências. Neste setor o cliente é atendido por profissionais altamente capacitados (os gerentes de relacionamento ou *Private Bankers*) 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 e antigüidade, 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 monitorar sua satisfação e implementar um sistema de melhoria contínua.

O presente trabalho se desenvolve dentro deste cenário, no Votorantim Private Banking, empresa do Grupo Votorantim, onde a excelência é buscada em todos os ramos de atividades e a qualidade é uma prioridade.

Atualmente, as expectativas dos clientes em relação aos produtos e serviços vem aumentando e a globalização gerou um acirramento da competitividade entre as

empresas. 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 deste trabalho é avaliar o nível de satisfação dos clientes do Votorantim Private Banking e realizar propostas de melhorias.

Será realizado um estudo para identificar os fatores de satisfação do cliente através da metodologia do incidente crítico, verificar em que grau estes fatores estão sendo atendidos com a utilização de questionários e, finalmente, com todos os dados computados e analisados, serão realizadas propostas de melhorias.

1.2 Justificativa e Limitações

Diversas empresas renomadas de consultoria internacional realizam periodicamente pesquisas sobre o mercado de Private Banking, algumas das informações destas pesquisas serão descritas abaixo e ajudam a entender o cenário ao qual o Votorantim Private Banking está inserido.

Segundo a empresa Cap-Gemini em pesquisa realizada com a parceria do banco de investimento Merrill Lynch o mercado mundial de Private Banking em 2003 era de US$ 28,5 trilhões e deve alcançar US$ 42, 2 trilhões em 2009, seu crescimento médio estimado é de 6,5% ao ano.

A McKinsey acrescenta que em 2004 os clientes brasileiros com mais de US$ 10 milhões em ativos para investimentos reuniam juntos, US$ 47 bilhões. Hoje, estima-se que o patrimônio total do private brasileiro gira em torno de US$ 120 bilhões.

Em 2005 o Brasil foi incluído pela primeira vez na pesquisa sobre o setor de Private Banking realizada anualmente desde 1993 pela Price WaterHouse & Coopers. Ela é realizada com participantes de mais de 30 países e busca ter uma visão global das perspectivas do setor. Segundo a publicação da revista Forbes de setembro de 2005, a expectativa é de que um processo de consolidação do setor de Private Banking ocorra num prazo de cinco anos. É esperado um incremento anual de 13% em média para os próximos três anos, este valor supera a previsão de crescimento do mercado de cerca de 7% ao ano.

Nesse contexto a diferenciação passa a ser um fator-chave na busca por mercado. O foco nas necessidades do investidor, produtos adequados, qualidade de serviços e capacitação de recursos humanos ganham importância e destacam-se entre as áreas que mais precisam de investimentos e que são fundamentais para elevar a rentabilidade do negócio. Isso porque a percepção dos entrevistados para os próximos três anos é de que, apesar do crescimento, as margens estão cada vez mais apertadas e os clientes cada vez mais exigentes.

O Banco Votorantim está entre os dez maiores conglomerados financeiros do país de acordo com a pesquisa divulgada em junho de 2006 pela Divisão de Gestão de Dados do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (DGD/IBRE/FGV).

Segundo a pesquisa o Banco Votorantim manteve a liderança como o conglomerado que mais cresceu em operações de crédito em 2005, em relação a 2004, com uma expansão de 60,2%, muito acima do segundo colocado, o ABN Amro Real, com crescimento de 37,6%. Além disso ele assumiu a liderança no crescimento por depósitos totais, com aumento de 55,9%, desbancando o Citibank, líder em 2004, quando havia apresentado um explosivo aumento de depósitos de 388% (ver Figura 1).

Por ativo total			Por operações de crédito			Por depósitos totais		
	Sede	Var. %		Sede	Var. %		Sede	Var. %
1 HSBC	PR	38,3	1 Votorantim	SP	69,2	1 Votorantim	SP	55,9
2 Santander Banespa	SP	27,8	2 ABN Amro Real	SP	37,6	2 ABN Amro Real	SP	40,3
3 CEF	DF	27,7	3 Santander Banespa	SP	34,8	3 Bankboston	SP	32,7
4 Votorantim	SP	25,9	4 Bradesco	SP	31,7	4 Santander Banespa	SP	31,2
5 ABN Amro Real	SP	22,6	5 CEF	DF	30,7	5 HSBC	PR	26,0
6 Itaú	SP	16,0	6 Itaú	SP	27,4	6 Itaú	SP	20,2
7 Unibanco	SP	15,7	7 Nossa Caixa	SP	23,7	7 Banco do Brasil	DF	19,2
8 Citibank	SP	14,5	8 HSBC	PR	21,7	8 CEF	DF	16,5
9 Bradesco	SP	12,8	9 Unibanco	SP	21,2	9 Nossa Caixa	SP	12,1
10 Safra	SP	8,3	10 Banco do Brasil	DF	14,9	10 Bradesco	SP	9,9

Figura 1 Grandes conglomerados que mais cresceram em 2005; Divisão de Gestão de Dados do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (DGD/IBRE/FGV), junho de 2006

Nos destaques da mesma pesquisa, onde são apresentados alguns indicadores em relação aos últimos três anos, o Banco Votorantim foi o que mais cresceu em receitas, com 20% e o que teve o menor custo operacional médio entre os 100 maiores conglomerados, bem à frente do segundo colocado, o Safra. O Banco Votorantim também se destacou como a segunda instituição com o maior crescimento do patrimônio líquido nos três últimos anos, com um avanço de 24,9%, perdendo, apenas, para o HSBC que viu o seu patrimônio líquido avançar 28,1% no período, em termos reais (ver Figura 2).

Destaques entre os grandes[*]

Os com a maior rentabilidade média

	Rentab. média[1] (em %)	Class. geral
1 Itaú	26,89	4
2 CEF	25,13	3
3 Nossa Caixa	24,82	11
4 Votorantim	22,79	9
5 Banco do Brasil	21,88	1
6 Bradesco	21,74	2
7 Santander Banespa	20,94	6
8 Safra	18,66	10
9 HSBC	18,12	8
10 ABN Amro Real	16,09	7

Os que mais cresceram em receitas[2]

	Cresc. médio anual[3] (em %)	Class. geral
1 Votorantim	20,01	9
2 Safra	15,54	10
3 HSBC	11,23	8
4 Unibanco	9,05	5
5 Bradesco	7,92	2
6 Itaú	5,02	4
7 ABN Amro Real	4,43	7
8 Nossa Caixa	1,38	11
9 Banco do Brasil	1,16	1
10 CEF	-1,36	3

Os que mais cresceram em patrimônio líquido

	Cresc. médio anual[4] (em %)	Class. geral
1 HSBC	28,11	8
2 Votorantim	24,90	9
3 Banco do Brasil	14,45	1
4 ABN Amro Real	14,12	7
5 Bradesco	12,74	2
6 CEF	12,02	3
7 Nossa Caixa	11,60	11
8 Itaú	10,65	4
9 Safra	9,28	10
10 Unibanco	4,66	5

Os com menor custo operacional

	Média em pontos	Class. geral
1 Votorantim	0,20	9
2 Safra	0,41	10
3 Itaú	0,48	4
4 Unibanco	0,55	5
5 Bradesco	0,57	2
6 Nossa Caixa	0,59	11
7 ABN Amro Real	0,63	7
8 CEF	0,64	3
9 Banco do Brasil	0,73	1
10 BankBoston	0,75	13

[*]Instituições com ativo total igual ou superior a 1,5% do ativo total somado dos 100 maiores conglomerados financeiros. [1]Foram considerados apenas os conglomerados com rentabilidade superior a 10% nos três exercícios. [2]Receitas de prestação de serviços mais resultado bruto de intermediação financeira. [3]Em termos reais, dados corrigidos pelo IGP-DI médio. Foram considerados apenas os conglomerados que registraram crescimento em pelo menos dois dos exercícios observados, incluindo o último. [4]Em termos reais, dados corrigidos pelo IGP-DI do final do período.

Figura 2 Destaques de resultado nos últimos três anos; Divisão de Gestão de Dados do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (DGD/IBRE/FGV), junho de 2006

Dentro do contexto descrito acima está inserido o Votorantim Private Banking, instituição bastante recente, localizado na Av. Roque Petroni Jr, nº 999, 12º andar, onde a autora realiza estágio.

Este será o primeiro trabalho visando avaliar a satisfação dos clientes na instituição e torna-se portando fundamental para o sucesso do negócio no futuro.

1.3 Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho será do tipo Estudo de Caso. O estudo de caso consiste de uma análise intensiva em uma ou mais organizações reais, recolhendo um número expressivo de informações para realização de estudo aprofundado.

Segundo Bonoma (1985), o estudo de caso "é útil quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". O estudo de caso pode obter evidências partindo de seis fontes de dados: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos e cada uma delas requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos específicos.

No trabalho em questão será realizada uma pesquisa por meio de entrevistas, aplicação de questionários e análise estatística de dados sobre o serviço oferecido aos clientes do Votorantim Private Banking. A partir dos resultados obtidos serão elaboradas propostas de melhorias visando atingir um serviço de excelência.

2 A EMPRESA

2.1 Histórico

2.1.1 GRUPO VOTORANTIM

O Grupo Votorantim é um dos maiores conglomerados industriais do Brasil. Fundado em 1918, hoje tem aproximadamente 30 mil funcionários. Atualmente Antônio Ermírio de Moraes representa a terceira geração da família Ermírio de Moraes no comando do grupo.

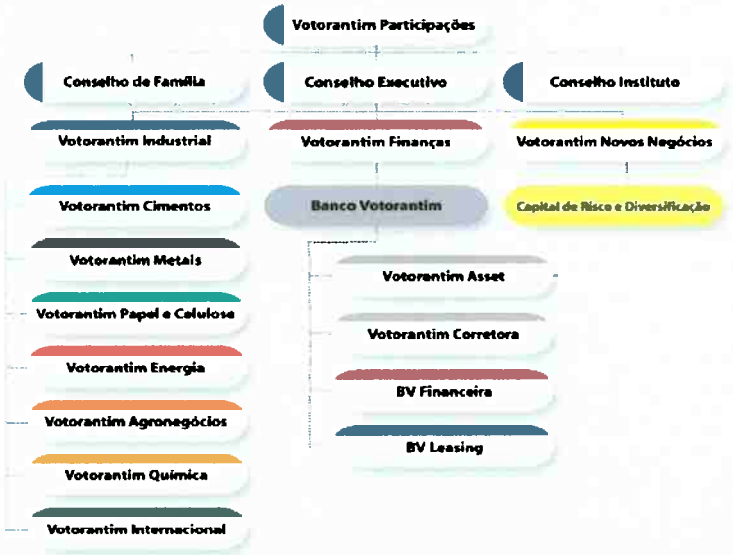


Figura 3 *Organograma do Grupo Votorantim, adaptado de material institucional da empresa*

O Grupo Votorantim atua em diversos setores no Brasil e no Exterior entre eles: setores de cimento, papel e celulose, metalurgia, agri-business, química, finanças, energia, comércio internacional e novos negócios.

A busca de novos negócios com capacidade de geração de valor no longo prazo tem marcado a atuação do Grupo Votorantim, que vem agregando ao seu portfólio novas atividades, como biotecnologia e tecnologia da informação.

Em 2005 seu faturamento líquido consolidado foi de R$ 19 bilhões e o lucro líquido de R$ 2,6 bilhões. As exportações alcançaram US$ 1.3 bilhão e as atividades no mercado externo somaram quase 10% do faturamento total.

2.1.2 VOTORANTIM ASSET MANAGEMENT

A Votorantim Asset Management é uma empresa controlada pelo Banco Votorantim e foi constituída em 21 de junho de 1999 como Votorantim Capital Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., como conseqüência da necessidade regulamentar de segregação da administração de recursos proprietários e de clientes. Em 7 de julho de 2000 alterou sua denominação para a atual, tendo como principal objeto a administração dos recursos de seus clientes.

A empresa teve um crescimento bastante rápido como podemos ver no gráfico abaixo (Figura 4) a evolução do volume de recursos administrados em bilhões de Reais:

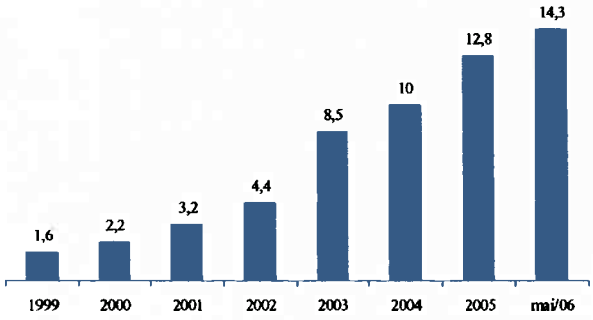


Figura 4 Histórico de Recursos sob Gestão em Bilhões de Reais, adaptado de material institucional da empresa

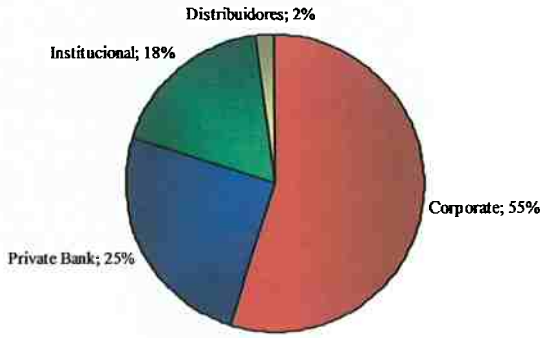


Figura 5 Distribuição de Recursos Administrados por Tipo de Cliente, adaptado de material institucional da empresa

Seus clientes são classificados em quatro categorias: corporate, institucional, private, distribuidores, como mostra a Figura 5.

A estrutura da Votorantim Asset Management é divida conforme o organograma abaixo (Figura 6):

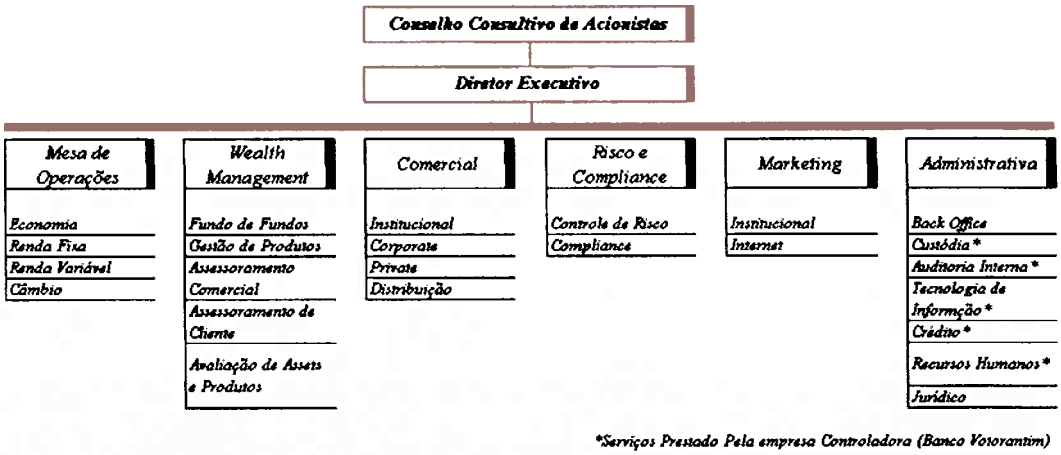


Figura 6 *Organograma da Votorantim Asset, elaborado pela autora*

2.2 O Estágio

O estágio foi realizado na Votorantim Asset Management na área de Wealth Management tendo início em setembro de 2005.

A autora foi responsável pela realização deste trabalho, com o incentivo e apoio da diretoria e áreas envolvidas, onde buscou-se avaliar a satisfação dos clientes do Votorantim Private Banking. A proximidade das duas áreas, Private Banking e Wealth Management, possibilitou que o trabalho se desse de forma natural e bastante eficiente.

A área de Wealth Management é responsável pela estruturação e gestão de fundos exclusivos, carteiras administradas, clubes de investimentos entre outras soluções financeiras. Sua função é realizar estudos de carteiras de investimentos dos clientes e propor soluções financeiras mais adequadas para cada cliente. Além disso,

também é responsável por manter a área comercial informada dos acontecimentos de mercado e do posicionamento das carteiras, assim os gerentes comerciais podem atender e informar melhor seus clientes.

O Votorantim Private Banking possui operações em São Paulo, onde é a sede, Rio de Janeiro, Campinas, Porto Alegre, Curitiba e Belo Horizonte. Está área da empresa é responsável por atender os clientes, pessoas físicas, com potencial de investimento de R$ 1 milhão na própria instituição. Ela possui aproximadamente mil clientes que representam 25% dos recursos administrados pela VAM, R$ 3,4 bilhões.

Os clientes estão divididos em quatro tipos: Corporate, Institucional, Private e Distribuidores. O Private representa a maior margem de lucro e possui um elevado potencial de crescimento.

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

Para atingir estes objetivos a área oferece aos seus clientes gestão especializada de ativos financeiros entre eles: fundos de gestão própria, fundos de terceiros, operações estruturadas, operações de tesouraria, ações e BM&F, câmbio, etc.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 O Setor de Serviço

O setor de serviços vem aumentando sua participação na economia e torna-se cada vez mais importante. Ele é também denominado setor terciário e costuma ser o setor que mais emprega em diversos países.

Os serviços geram mais da metade da renda nacional brasileira, pois responderam à 54% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2005, segundo o IBGE. Já nos Estados Unidos essa porcentagem cresce para mais de 70% do PIB segundo a US Census Bureau. Fazem parte desse ramo o comércio, o turismo, os serviços financeiros, jurídicos, de informática, comunicação, engenharia, auditoria, consultoria, propaganda e publicidade, seguro, corretagem, transporte e armazenagem, além das atividades públicas e privadas de defesa, segurança, saúde e educação, etc.

O produto interno bruto (PIB) brasileiro no setor de serviços de instituições financeiras do último trimestre de 2005 foi de R$ 36,6 bilhões e nos últimos dois anos esse valor dobrou segundo dados publicados pelo IPEA (www.ipeadata.gov.br).

3.2 Serviço versus Serviço ao Cliente

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) define o pacote de serviços como sendo um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um determinado ambiente. Este conjunto consiste das seguintes características:

- Instalações de Apoio: representam recursos físicos que devem estar disponíveis antes da prestação do serviço. No caso do serviço de Private Banking são salas de reunião, material informativo dos produtos e material informativo da instituição e outros.
- Bens Facilitadores: material adquirido ou consumido pelo comprador ou os itens fornecidos pelo cliente. No caso do serviço de Private Banking são fundos de investimento e carteiras administradas.
- Serviços Explícitos: benefícios facilmente percebidos pelo cliente. No caso do serviço de Private Banking são aconselhamento financeiro, palestras sobre o mercado financeiro, eventos sociais, etc.
- Serviços Implícitos: benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente. No caso do serviço de Private Banking é, por exemplo, o fato de ser atendido por profissionais educados, discretos e de excelente formação acadêmica.

Existe uma grande variedade de definições de serviço porém Zeithaml e Bitner (2003) consideram que as seguintes características são as que melhor definem o conceito:

3.2.1 Intangibilidade

É uma característica chave para o entendimento do conceito de serviço. A intangibilidade é aquilo que não pode ser tocado, ela evidencia que nos serviços uma ação, atuação, comportamento ou um tratamento fazem parte do produto e o cliente julgará tal produto também por estes fatores.

Pode-se dizer que existe um espectro de tangibilidade onde em um extremo estão os produtos manufaturados puros e no outro extremo o serviço puro (ver Figura 7). É interessante notar que são raros os extremos deste espectro e em geral os produtos manufaturados são mais tangíveis enquanto os serviços são mais

intangíveis. No caso do mercado financeiro, no qual está o setor de Private Banking, vemos que o grau de intangibilidade é grande. Isso se dá pois nesta área o serviço é baseado na confiança e no bom relacionamento entre prestador de serviço e cliente.

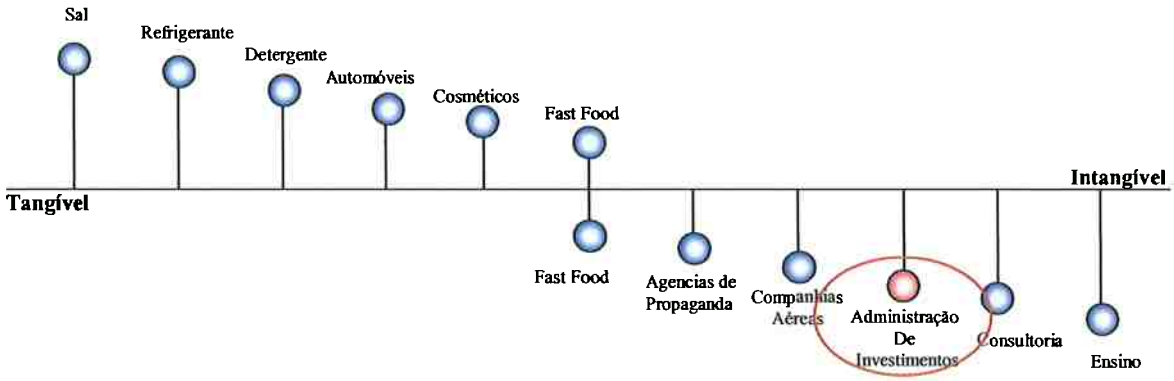


Figura 7 *Espectro de Tangibilidade, adaptado de Zeithaml e Bitner (2003)*

3.2.2 Produção e Consumo Simultâneos

Em uma prestação de serviços não existe a separação clara entre a produção e o consumo como costuma ocorrer na produção de bens. No caso de serviços eles são vendidos, produzidos e consumidos muitas vezes ao mesmo tempo e no mesmo local gerando com isso a participação do cliente na própria produção do serviço.

3.2.3 Heterogeneidade

Como citado anteriormente o cliente participa da realização do serviço fazendo com que ele seja único. Os desempenhos dos serviços são variáveis e não são estocáveis, o que dificulta manter a qualidade com um padrão constante. O serviço é realizado em vários locais e momentos, por diferentes pessoas com distintas habilidades e que, também, mudam de humor e comportamento, resultando em qualidades de muita variância.

3.2.4 Perecibilidade

Os serviços não são estocáveis, exigindo a adequação entre a oferta e a demanda. A implicação desta característica é que o tempo ocioso, se não for aproveitado para a prestação de serviços, jamais será recuperado. No caso do setor de Private Banking os elevados custos fixos de pessoas e sistemas de tecnologia de informação fazem que exista uma pressão para estimular a demanda e evitar os tempos ociosos.

3.2.5 Serviço ao Cliente

O serviço ao cliente por sua vez é o tipo de serviço que visa dar apoio a um grupo de produtos da empresa, ele é complementar aos produtos e fundamental para a construção de relacionamentos. Como citamos acima um dos objetivos do Private Banking da VAM é propiciar um estreito e duradouro relacionamento, onde cada cliente é tratado como um indivíduo com necessidades diferentes, o que faz do serviço ao cliente um fator chave de sucesso para o negócio.

3.3 Tipologia de Serviços

Em serviços podemos adotar a mesma lógica definida no ambiente industrial de categorizar suas tipologias pelas variáveis volume e variedade.

A abordagem utilizada no ambiente industrial, definida por Slack et al (2002), mostra que conforme o volume de produção cresce e a variedade do mix de produtos decresce, os tipos de processos evoluem da seguinte forma (Figura 8):

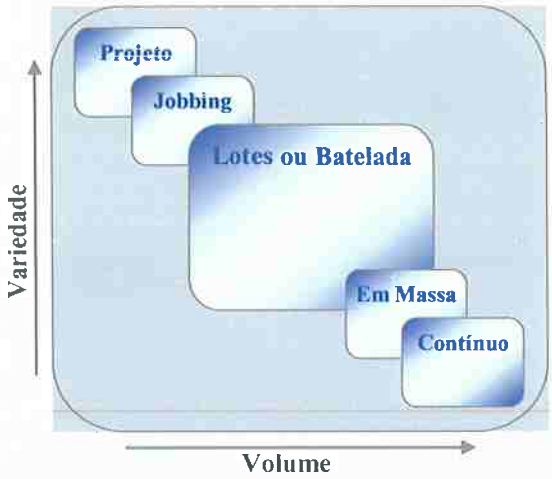


Figura 8 *Diagrama Volume x Variedade, adaptado de Slack et al (2002)*

Pode-se considerar que, para o setor de serviços, à medida que o volume de clientes atendidos aumenta, o nível de personalização, assim como a intensidade do contato e a riqueza das trocas de informação se reduzem. Há assim uma tentativa de ganho através da economia de escala e conseqüentemente as atividades de retaguarda (back office) são enfatizadas em detrimento às de linha de frente (front office).

Corrêa e Caon (2002) constataram que existe uma tendência de as prestadoras de serviços diferenciarem-se umas das outras, dependendo do número de clientes servidos por dia, através das seguintes estratégias:

- Nível de personalização / customização: grau no qual a prestadora de serviços é capaz de alterar seu pacote de serviço de acordo com as necessidades do cliente;
- 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: grau no qual são utilizados recursos humanos ou tecnológicos. Os recursos tecnológicos permitem, muitas vezes, um ganho através da economia de escala já os recursos humanos podem ser menos eficientes porém permitem um relacionamento mais 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 possibilitam maior padronização do processo de prestação de serviço enquanto o front office privilegia um maior contato com o cliente.

Considerando as características descritas acima e o diagrama definido por Slack et al (2002), Corrêa e Caon (2002) propõem o seguinte modelo de tipologia de serviços (ver Figura 9):

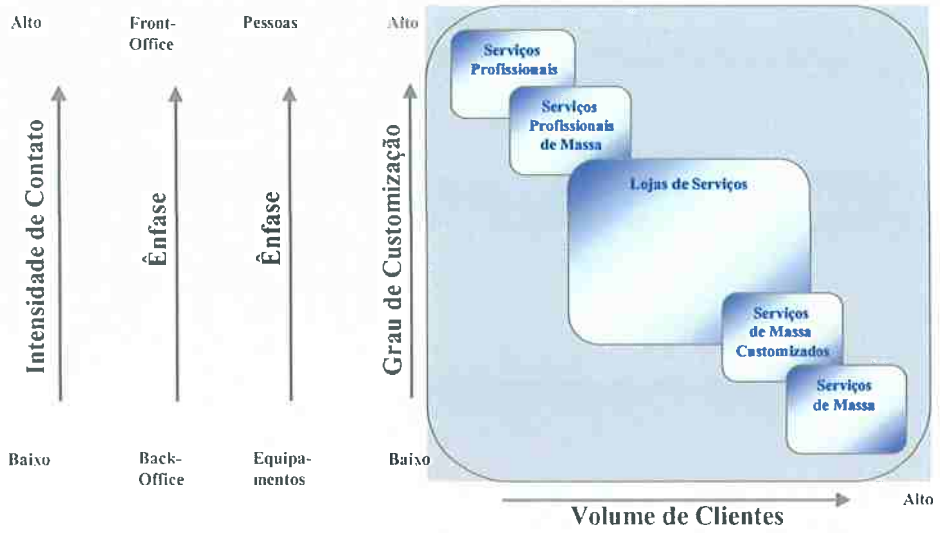


Figura 9 *Tipologia de Serviços, adaptado de Corrêa e Caon (2002)*

Nota-se uma concentração das tipologias de serviços ao longo da diagonal principal e segundo os autores as posições fora desta diagonal, pelo menos dadas as condições tecnológicas atuais, não parecem sustentar-se.

Pode-se dizer que existem três grandes categorias de serviços: serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa. Abaixo seguem as definições de cada uma das tipologias:

- Serviços profissionais: definidos principalmente pelo intenso contato com o cliente e elevada customização. Normalmente este tipo de prestação de serviço requer um tempo considerável e, portanto, são atendidos somente um número limitado de clientes. Exemplo: empresas de consultoria, projetos especiais de engenharia, serviços médicos especializados, e departamentos de bancos que gerenciam contas de alto valor como o Private Banking.
- Loja de serviços: 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: se caracterizam principalmente por um número elevado de clientes onde o serviço é prestado de forma rápida com pouco contato entre o prestador de serviço e cliente. A padronização é um fator chave de sucesso neste tipo de serviço proporcionando ganhos de escala. Exemplo: Bancos de varejo, refeitórios industriais e transporte público.

Nas fronteiras entre estas grandes categorias encontram-se variações de serviços que combinam fatores de duas das tipologias:

- Serviços profissionais de massa: nesta tipologia as características dos serviços profissionais e das lojas de serviço estão mescladas. Aqui

busca um menor grau de personalização possibilitando uma elevação no número de clientes. Exemplo: hospital focado em uma única especialidade (maternidade por exemplo).

- Serviços de massa customizados: aqui os serviços apresentam um volume dos serviços em massa porém fazendo o uso de tecnologias que criam, para o cliente, a sensação de customização. Exemplo: lojas virtuais como o Submarino e a Amazon onde o cliente é reconhecido ao ingressar na loja, pode padronizar itens de preferência e receber sugestões de produtos.

O objeto de estudo deste trabalho encontra-se no setor de gestão de riquezas ou wealth management, o qual se encontra na categoria de serviços profissionais. Os clientes demandam por um contato estreito, de profissionais extremamente qualificados e o serviço é bastante customizável para atender suas necessidades.

3.4 Cadeia de Valor para Serviços

A cadeia de valor designa uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas por uma empresa a fim de satisfazer às necessidades dos clientes. Ela compreende as relações com os fornecedores, ciclos de produção, distribuição e venda para o consumidor final.

No caso das empresas de serviços, onde há predominância de atividades de front-office, é mais difícil evidenciar a cadeia de valor para o cliente. Com isso, os recursos humanos, principalmente os que tem contato com o cliente, são imprescindíveis no desenho da cadeia de valor do cliente.

Carvalho et al (2006) afirma que, devido ao fato dos recursos humanos serem um ativo-chave para as atividades de serviço, é possível obter vantagens competitivas por meio da gestão da cadeia de valor colaborador-cliente (ver Figura 10).

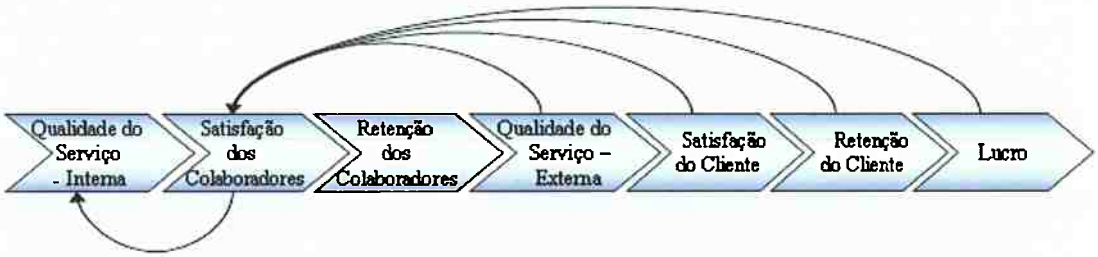


Figura 10 *Cadeia de Valor de Serviços, adaptada de Schlesinger e Heskett (1991) apud Carvalho et al (2006)*

Já que os recursos humanos são fator-chave, políticas de retenção de funcionários e treinamentos para sua devida qualificação são fatores críticos de sucesso no setor de serviços em geral e, principalmente, no setor de *Private Banking* onde o bom relacionamento gerente-cliente é um dos pilares do negócio.

3.5 Estratégias Competitivas em Serviços

O setor de serviços costuma ser bastante competitivo segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000). Isso se dá pois existem relativamente poucas barreiras à entrada de competidores, os serviços em geral não são patenteáveis e o investimento inicial é relativamente pequeno. Além disso, devido ao processo simultâneo de produção e consumo, são poucas as oportunidades de economia de escala.

Porter (1980) sustenta que existem três estratégias competitivas genéricas: liderança global em custos, diferenciação e focalização (Figura 11).

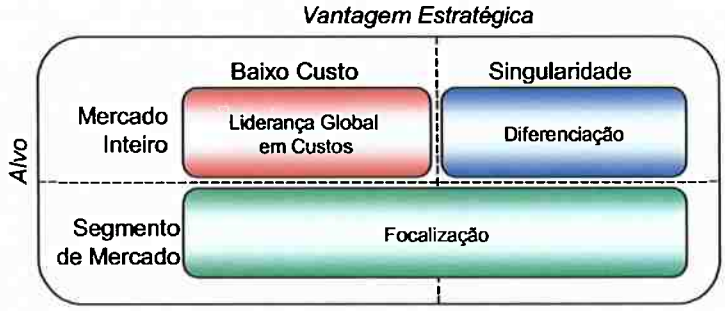


Figura 11 *Posição de Mercado das estratégias genéricas, adaptado de. Porter (1980)*

A liderança global em custos requer instalações com eficiência de escala, rígido controle de custos e freqüentemente tecnologia inovadora. Neste caso a empresa busca clientes de baixo custo e oferece serviços padronizados.

A estratégia de diferenciação é caracterizada pela unicidade. Neste caso o cliente percebe o serviço como um bem único e portanto está disposto a pagar algo a mais. O produto ou serviço neste caso deve ser personalizado, o atendimento diferenciado e assim por diante.

A última das estratégias descrita por Porter (1980) é focalização. Ela é constituída da idéia de satisfazer um mercado alvo particular tão bem quanto as necessidades específicas dos clientes, como é o caso do setor de Private Banking. Neste caso, a premissa é que a empresa poderá servir um mercado alvo restrito de maneira mais eficaz e/ou eficiente do que uma outra que tente servir um mercado

amplo. O resultado é que, ao adotar esta estratégia, consegue atingir a diferenciação pois passa a conhecer melhor as necessidades de seus clientes e obter menores custos. Pode-se dizer que esta estratégia contempla as duas primeiras, aplicadas a um mercado particular.

3.6 Qualidade e Satisfação do Cliente em Serviços

O conceito de qualidade foi amplamente discutido por diversos autores renomados. Neste trabalho utilizaremos a abordagem do usuário definida por Garvin (1988) onde a qualidade é a capacidade de satisfazer o cliente. Outros autores que compartilham da mesma idéia são: Deming (1990), Juran e Gryna (1991), Ishikawa (1997) e Feigenbaum (1994).

A satisfação do cliente é geralmente definida como uma função das percepções do cliente e de suas expectativas, de modo que:

Satisfação = Percepções / Expectativas

Ou seja, quando se excede à expectativa o serviço é percebido como excepcional e também como uma agradável surpresa. Por outro lado, quando não se atende as expectativas a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. Finalmente, quando se confirmam as expectativas a qualidade é considerada satisfatória.

Estudos indicam que os clientes não percebem qualidade como um conceito unidimensional, ou seja, a avaliação do cliente acerca de qualidade exclui as percepções de múltiplos fatores. Pesquisadores de marketing em um estudo de várias categorias de serviços propuseram cinco dimensões da qualidade que seriam os principais fatores de satisfação ou insatisfação em serviços:

- Confiabilidade: capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. Por exemplo: cumprimento de prazos, sem modificações, sem erros.
- Responsabilidade: disponibilidade para auxiliar os clientes e fornecer 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, muitas vezes é transmitido pelo conhecimento e cortesia dos funcionários. Por exemplo: competência na realização do serviço, cortesia e respeito com o cliente, preocupação que o serviço atenda as reais necessidades do cliente.
- Empatia: atenção personalizada aos clientes, demonstrar interesse. Por exemplo: estar acessível, mostrar sensibilidade.
- Tangibilidade: evidência do cuidado e da atenção aos detalhes exigidos pelo prestador de serviços. Por exemplo: aparência das instalações, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

As dimensões da qualidade podem variar de acordo com a especificidade do serviço existindo muitas outras características que influem na satisfação do cliente. Neste trabalho usaremos as expressões dimensões da qualidade e itens de satisfação como sinônimos e iremos identificá-los especificamente para o setor de Private Banking.

3.6.1 As Expectativas dos Clientes

Em Marketing de Serviços, Zeithaml e Bittner (2003) diferenciam dois níveis de expectativas: o serviço desejado e o serviço adequado. O serviço desejado é aquele que o cliente gostaria de receber pode-se dizer que é uma composição entre

aquilo que os clientes acreditam que "possa ser" e aquilo que consideram que "deveria ser". Já o serviço adequado é aquele com baixo nível de expectativa porém aceitável, representa a expectativa mínima tolerável.

Na Figura 12 mostramos os dois níveis de expectativa e a região entre os mesmos é chamada de zona de tolerância. Ou seja, quando os serviços ultrapassarem o nível do serviço desejado os clientes ficarão muito satisfeitos e provavelmente surpresos, quando, por outro lado, o desempenho dos serviços ficar aquém do nível adequado os clientes ficarão frustrados. No caso do desempenho cair entre o desejado e o adequado, na zona de tolerância, ele não será percebido de forma especial pelo cliente o serviço não chamará a atenção do cliente.

Figura 12 *Zona de Tolerância, adaptado de Zeithaml e Bitner (2003)*

É importante observar que para cada cliente esta zona de tolerância pode expandir-se ou contrair-se devido a vários fatores que influenciam na expectativa do cliente. Por exemplo o preço, quando um cliente decide comprar um serviço mais caro que os concorrentes terá expectativas maiores. Essas variações da zona de tolerância podem ocorrer por diversos atributos do serviço e a sensibilidade será maior quanto mais importantes forem os atributos para o cliente.

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) as expectativas derivam de várias fontes entre elas a propaganda boca a boca, necessidades interpessoais e experiências anteriores. Na Figura 13 podemos ver as fontes de expectativas de clientes:

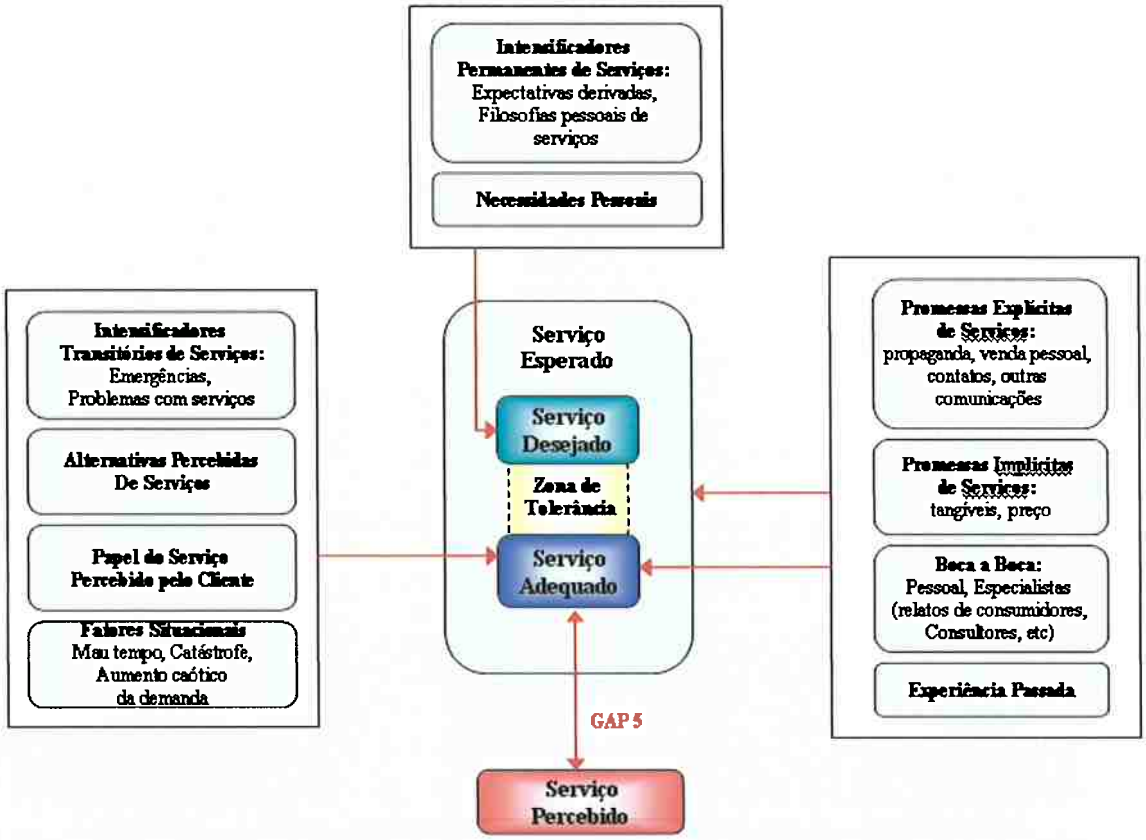


Figura 13 *Natureza e fontes de expectativas de cliente para serviços, adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)*

Considerando que as expectativas são altamente variáveis e mutantes as avaliações do serviço também são. Os clientes baseiam-se na comparação entre o serviço percebido e o esperado e utilizam itens de satisfação para fazer julgamentos sobre a qualidade do serviço.

Segundo Gianesi (1996) é extremamente importante gerenciar as expectativas dos clientes e os fatores internos e externos que condicionam a formação destas expectativas. Assim é possível calibrar o nível de expectativa do cliente para aquele que o sistema de prestação de serviço pode se igualar ou superar.

3.6.2 Momentos da Verdade ou Contatos de Serviços

A expressão "Momentos da verdade" foi criada por Richard Normann em 1978. O conceito e a estrutura foram publicados em diversos artigos na Escandinávia e depois em edições do livro do autor. O livro foi traduzido para o português em 1993 com o título: Administração de Serviços.

Segundo Richard Normann "A qualidade experimentada pelo cliente é criada no Momento da Verdade, quando o prestador de serviço e o Cliente encontram-se frente a frente.".

Karl Albrecht, em Serviço ao Cliente (2002), nos traz uma definição ainda mais interessante: "momento da verdade é o átomo básico do serviço, a menor unidade indivisível entregue ao cliente". Segundo o mesmo, os Momentos da Verdade estão ordenados de forma seqüenciada, tal qual os elos de uma corrente e formam o ciclo de serviços.

Assim, o ciclo de serviços é definido como uma cadeia contínua de eventos pelo qual o cliente passa. A excelência no ciclo de serviços ocorre quando conseguimos, em todos esses momentos, atender ou superar às expectativas do cliente.

Pode-se considerar que existem três tipos de contatos de serviços ou momentos da verdade:

Contatos Remotos:

Os contatos remotos são aqueles nos quais não há nenhum contato humano direto, como nos casos de clientes que interagem com máquinas, serviços de entregas postais, envio de faturas ou comunicação de informações via correio ou Internet. Aqui a evidência tangível dos serviços e a qualidade dos processos e dos sistemas técnicos tornam-se a base mais importante para a formação de juízos sobre a qualidade.

Contatos Telefônicos:

Hoje em dia quase todas as empresas se utilizam de contatos telefônicos para prestar seu serviço. O julgamento de qualidade nos contatos telefônicos é diferente dos contatos remotos devido a elevada variabilidade durante a interação. O conhecimento do funcionário, a eficácia no tratamento de questões do cliente e até o tom de voz são critérios fundamentais na avaliação da qualidade destes contatos.

Contatos Pessoais:

Os contatos pessoais são aqueles nos quais o cliente encontra pessoalmente um funcionário. O mais complexo destes contatos é a determinação e a compreensão das questões ligadas à qualidade do serviço considerando-se que tanto comportamentos verbais como não-verbais (instalações físicas, vestimenta do funcionário, material impresso, equipamentos, etc) podem influenciá-la. Além disso o comportamento do cliente durante a interação também é determinante na criação da qualidade do serviço.

3.7 Avaliação da Satisfação do Cliente em Serviços

O primeiro modelo específico para avaliação de serviços pode ser atribuído ao trabalho dos pesquisadores norte-americanos Parasuraman, Zeitham e Berry (1985), que desenvolveram um modelo visando captar critérios para avaliação da qualidade em serviços. Os critérios de avaliação aplicados levaram em consideração as lacunas ou falhas (GAPs) que são as diferenças entre as expectativas dos usuários e o que é realmente oferecido. Esses são grandes obstáculos na tentativa de se atingir um nível de excelência na prestação de serviços.

Esse modelo dos gaps é tido como o modelo de avaliação de maior credibilidade entre os especialistas.

Nele, os usuários avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam, ou esperam, com aquilo que obtêm. Os pesquisadores apresentaram um modelo definindo como lacunas (gaps) aquilo entre as expectativas e o que é oferecido como:

- Gap 1: discrepância entre expectativas dos usuários e percepções dos gerentes sobre essas expectativas.
- Gap 2: discrepância entre percepção dos gerentes das expectativas dos usuários e especificação de qualidade nos serviços.
- Gap 3: discrepância entre especificação de qualidade nos serviços e serviços realmente oferecidos.
- Gap 4: discrepância entre serviços oferecidos e aquilo que é comunicado ao usuário.
- Gap 5: discrepância entre o que o usuário espera receber e a percepção que ele tem dos serviços oferecidos.

O esquema abaixo (Figura 14) ilustra o modelo dos 5 Gaps.

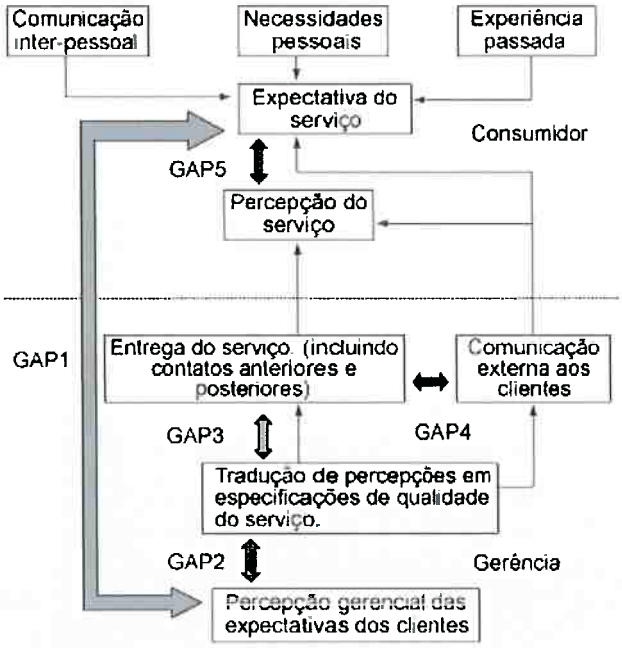


Figura 14 *Modelos das Cinco Lacunas, adaptado de Parasuraman, Zeitham e Berry (1985)*

No entanto, como este modelo não disponibiliza uma ferramenta para medir a qualidade dos serviços. O primeiro passo para avaliar a qualidade ou satisfação do cliente é determinar as dimensões da qualidade ou elementos de satisfação do cliente para o determinado serviço.

A teoria das cinco lacunas descrita acima será utilizada como base para a realização deste trabalho e para complementá-la utilizaremos a análise dos resultados

3.8 Ferramentas de Medidas

A principal ferramenta de medida da satisfação do cliente quando estamos falando de serviços, onde existe um elevado grau de intangibilidade, é a pesquisa de marketing.

3.8.1 Tipos de Pesquisa

A pesquisa de marketing, segundo Naresh Malhotra em seu livro "Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada" (2004), pode ser classificada de forma ampla em dois tipos:

- exploratória ou qualitativa
- conclusiva ou quantitativa

A pesquisa exploratória / qualitativa é usada nos casos onde é necessário identificar ou definir o problema com maior precisão antes que se possa definir uma abordagem. As informações podem ser definidas apenas ao acaso, onde o processo de pesquisa é flexível e muitas vezes pouco estruturado. Normalmente a amostra desta etapa é pequena e vem seguida de uma pesquisa do tipo conclusiva.

Já a pesquisa conclusiva busca a confirmação de hipóteses especificas, ou então, busca examinar relações entre fatores. Ou seja, aqui podem ser verificadas e melhor esclarecidas as informações coletadas na pesquisa exploratória. Trata-se de uma pesquisa mais formal e estruturada que se baseia em amostras grandes e representativas permitindo que os dados obtidos sejam sujeitos à análises quantitativas. Este tipo ainda é subdividido em duas categorias: as pesquisas descritivas e as causais.

Pode-se perceber que os dois tipos de pesquisa se complementam perfeitamente. No trabalho em questão buscaremos aplicar ambos de maneira a obter resultados bastante significativos.

3.8.2 SERVQUAL

A escala SERVQUAL foi publicada pela primeira vez em 1988 e já passou por vários aperfeiçoamentos. Atualmente ela contem 21 itens de percepção que são distribuídos por cinco dimensões da qualidade em serviços. Ela tem o intuito de analisar qualitativa e quantitativamente o grau de satisfação do usuário em relação à prestação de serviços oferecida. Esta ferramenta é baseada em um questionário onde primeiramente o cliente é perguntado como ele imagina a sua empresa ideal, em um dado ramo de atividade, a seguir o cliente é perguntado como está o desempenho da empresa real a ser analisada e o resultado é a comparação entre a empresa ideal e a empresa real.

O modelo do questionário está divido em cinco dimensões predeterminadas apontadas como fundamentais na qualidade de serviços prestados: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade já descritas anteriormente.

O modelo SERVQUAL é genérico e pode ser aplicado a qualquer ramo de atividade porém ele se limita a avaliar o serviço nas cinco dimensões descritas acima e pode deixar de lado dimensões específicas de um determinado setor.

3.8.3 Técnica do Incidente Crítico

A Técnica do Incidente Crítico está baseada na idéia de que é necessário ouvir o cliente antes de mais nada, tentando entender suas expectativas, necessidades, e principalmente suas experiências positivas e negativas.

Segundo Hayes (2001) a técnica consiste de um levantamento de exemplos de satisfação e insatisfação, através de entrevistas com os clientes, seguida de uma análise e classificação dos exemplos em elementos de satisfação / dimensões da qualidade e finalmente da realização de um questionário objetivo.

Está técnica é bastante abrangente podendo ser aplicada a qualquer setor econômico porém possui grande diferencial no caso de serviços já que se baseia em

ouvir o cliente, outro ponto interessante é que é composta tanto por uma etapa qualitativa quanto uma quantitativa Na Figura 15 segue um esquema ilustrativo da Técnica do Incidente Crítico.

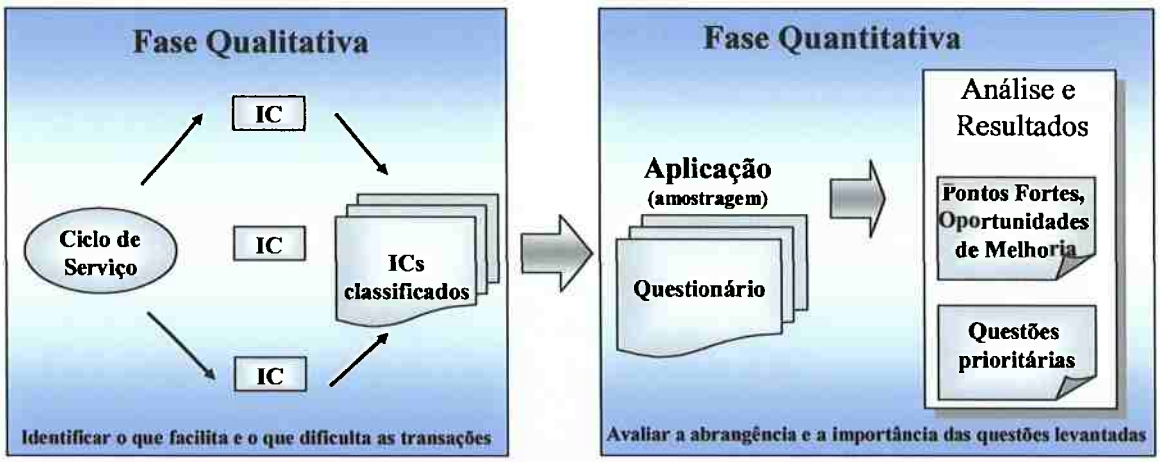


Figura 15 A Técnica do Incidente Crítico, adaptado de Kramarz, 2005.

O incidente crítico é um exemplo especifico de uma situação que descreve o desempenho do serviço prestado sob a perspectiva do cliente. Ou seja, são aspectos positivos ou negativos do serviço os quais o cliente entrou em contato. O incidente crítico positivo descreve a característica do produto ou serviço que o cliente gostaria que se repetisse sempre. Analogamente, um incidente negativo é uma característica que põe em dúvida a qualidade do produto ou serviço prestado.

A principal vantagem da Técnica do Incidente Crítico está na utilização dos clientes para definir os elementos de satisfação ou dimensões da qualidade.

Esta técnica é composta por três etapas descritas a seguir.

Primeira Etapa: Levantando a Voz do Cliente – Entrevistas

Esta primeira etapa é do tipo qualitativa onde Hayes (2001) sugere a obtenção de incidentes críticos através de entrevistas com os clientes. O objetivo é elencar exemplos que caracterizem o serviço de uma forma positiva e negativa.

Os clientes são solicitados a fornecer de 5 a 10 exemplos positivos e de 5 a 10 negativos (ver Figura 16). Realizando-se estas entrevistas com aproximadamente 15 pessoas, obtém-se uma base bastante ampla com informações do ponto de vista do cliente sobre o serviço prestado.

Entrevista Número:

Exemplos de Satisfação	*Exemplos de Insatisfação*
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10

Figura 16 *Quadro de Levantamento de Incidentes Críticos, adaptado de Hayes (2001)*

Segunda Etapa: Classificação - Identificação dos Itens de Satisfação

Realizadas as entrevistas temos em mãos uma lista de exemplos de satisfação e insatisfação mencionados pelos próprios clientes. O próximo passo consiste na classificação destes exemplos de acordo com similaridades conforme descreve Hayes (2001).

A medida que os itens vão sendo agrupados criam-se *clusters* os quais deverão receber um nome que o caracterize como item de satisfação (que para outros autores são as dimensões da qualidade). Os nomes dados aos clusters devem ser bastante genéricos possibilitando compreender todo o conteúdo do item de satisfação.

Terceira Etapa: Validação

A metodologia proposta por Hayes (2001) consiste em determinar a qualidade do processo de classificação e o nível de abrangência das exigências dos consumidores.

O objetivo desta etapa é determinar o nível de coincidência entre as classificações de duas pessoas, chamadas de juizes.

O primeiro juiz realiza a etapa anterior e obtém as dimensões da qualidade. Após isso o segundo juiz, que não participou da etapa de classificação, deverá enquadrar os incidentes críticos nas dimensões definidas pelo primeiro juiz.

Assim podemos calcular um índice para cada dimensão da qualidade que representará a concordância entre os dois juizes. Este índice é calculado da seguinte forma:

$$\frac{(\text{nº de incidentes classificados na mesma dimensão pelos dois juizes})}{(\text{nº total de incidentes comuns e específicos classificados na dimensão})}$$

È recomendado por Hayes (2001) que o índice seja de pelo menos 80%, caso contrário é indicada uma revisão do processo de classificação ou pesquisa adicional.

3.8.4 Desenvolvimento de Questionário

O questionário irá fornecer dados para a realização de uma análise quantitativa a respeito do nível de satisfação dos clientes em relação as dimensões da qualidade / itens de satisfação.

Tendo os itens de satisfação definidos podemos desenvolver um questionário com o objetivo de avaliá-los. A criação de outros itens pode ocorrer caso haja alguma necessidade especifica.

A abordagem do questionário deve ser de tal forma que cada questão deve conter as seguintes características:

- Mostrar-se relevante para o que está se tentando medir
- Deve refletir uma idéia única
- Deve ser concisa
- Não deve ser ambígua
- Não deve conter duas negações

É necessário também definir o formato das respostas. Hayes (2001) apresenta dois possíveis formatos:

- Check-list: respostas do tipo "sim" ou "não" para cada questão
- Likert: escala que permite a classificação do grau de satisfação como por exemplo na Figura 17. O número de elementos utilizado na escala pode ser variável porém, segundo Hayes (2001) um número maior que cinco não apresenta níveis de confiabilidade muito maiores.

1	Discordo Fortemente		Muito Insatisfeito
2	Discordo		Insatisfeito
3	Nem Discordo Nem Concordo	ou	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito
4	Concordo		Satisfeito
5	Concordo Fortemente		Muito Satisfeito

Figura 17 Exemplo de Escala Likert, baseado em Hayes (2001)

Outro fator importante no questionário é a introdução apresentada para o cliente. Ela deve ser breve porém deve deixar bem claro o objetivo do questionário de modo que o entrevistado se sinta a vontade em expressar verdadeiramente sua opinião. Deve também fornecer instruções de como preencher o questionário e como os dados serão utilizados. Se houver questões aparentemente redundantes deve-se explicar que o objetivo é obter com maior precisão a opinião do cliente.

Após a aplicação do questionário, é necessária a avaliação do nível de confiabilidade da escala utilizada. Para Hayes (2001) a confiabilidade é definida

como sendo "o grau com que as medições estão isentas de variâncias de erros aleatórios". Quando se desenvolve um questionário que avalia a percepção dos clientes relativa à qualidade do serviço ou produto, quer-se garantir que o nível básico de percepção dessa qualidade esteja refletido com precisão nos resultados do questionário.

Existem vários métodos para estimação de confiabilidade. No entanto, Hayes (2001) sugere a utilização da estimativa alfa de Cronbach (1951).

A estimativa alfa de Cronbach determina em que grau os itens de satisfação do questionário de avaliação do nível de satisfação dos clientes estão inter-relacionados.

Através do cálculo das correlações entre os itens de satisfação dentro de uma dimensão pode-se calculá-lo através da fórmula:

$$r_{xx} = \left(\frac{k}{k-1}\right) \times \left\{1 - \left[\frac{\sum x_{ii}}{\sum x_{ij}}\right]\right\}$$

onde,

- k = número de itens de satisfação dentro de uma dimensão
- x_{ii} = um elemento da diagonal principal da matriz de correlação da dimensão
- x_{ij} = um elemento qualquer da matriz de correlação da dimensão.

Segundo Nunnaly (1978), os índices de confiabilidade devem ser iguais ou maiores que 0,80. Contudo, ele observa que o aumento da confiabilidade para níveis maiores que 0,80 não afeta significativamente a correlação entre as escalas utilizadas.

4 DEFINIÇÃO E LEVANTAMENTO DE DADOS DO ESTUDO

4.1 O Ciclo de Serviço do Votorantim Private Banking:

O ciclo de serviços é constituído pelo conjunto de atividades seqüenciais, ou momentos da verdade nos quais o cliente entra em contato com o prestador de serviços (ver Figura 18).

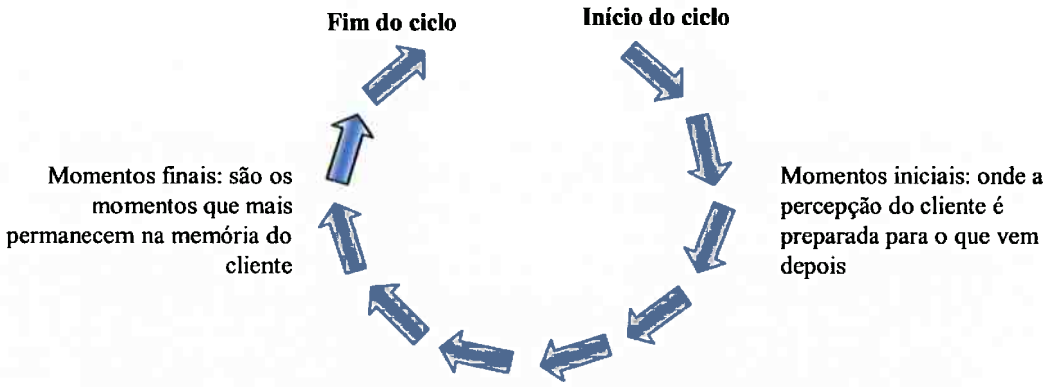


Figura 18 *Ciclo de Serviço Genérico, adaptado de Carvalho et al, 2006*

Abaixo iremos descrever as características do Votorantim Private Banking, as áreas, ferramentas e agentes que participam da realização do serviço para identificar todas as etapas do ciclo de serviço em questão.

4.1.1 Características Gerais do Votorantim Private Banking:

Já comentamos que *Private Banking* é 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 R$ 1 milhão.

A filosofia do Votorantim Private Banking é auxiliar o cliente no crescimento de seu patrimônio com segurança, fazendo um controle de risco intenso e propiciando um relacionamento estreito e duradouro baseado em exclusividade, confiança e transparência.

Como já citado anteriormente o Votorantim Private Banking possui operações em São Paulo, Rio de Janeiro, Campinas, Porto Alegre, Curitiba e Belo Horizonte.

As principais áreas que compõem o serviço de Private Banking são as seguintes: Comercial Private, Gestão de Recursos Financeiros (Wealth Management) e Marketing. O inter-relacionamento destas áreas formam o serviço de Private Banking que é percebido pelo cliente (ver Figura 19).

Figura 19 *Ilustração das interfaces das áreas com clientes, elaborado pela autora*

A Área Comercial – Clientes Private:

A área comercial é composta por três níveis hierárquicos: diretor, líder de time (*Team Leader*) e gerência (*Private Banker*) conforme o organograma abaixo (Figura 20). Os gerentes comerciais estão agrupados em equipes nas quais existe um líder, o *team leader*.

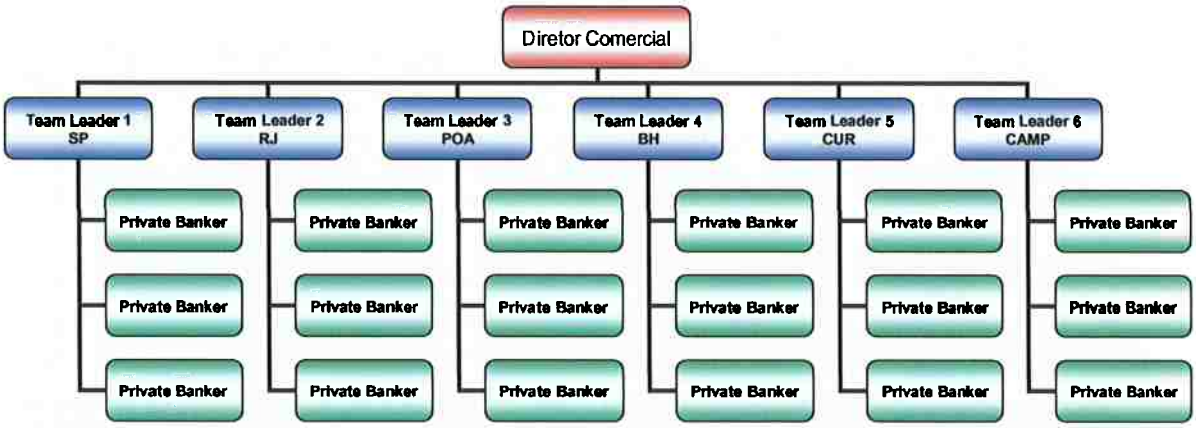


Figura 20 *Organograma da Área comercial – Clientes Private , elaborado pela autora*

O Gerente Comercial (*Private Banker*) é um profissional com experiência no mercado financeiro. Ele atende um número restrito de clientes, o que permite que conheça a história de vida de cada um, entendendo suas necessidades e seus objetivos assim como sua tolerância ao risco. Desta forma acredita-se poder elaborar soluções de investimento personalizadas e exclusivas, com os mais variados produtos do mercado financeiro.

O Team Leader é um profissional mais experiente no mercado de *Private Banking* que possui uma carteira de clientes e auxilia e treina os *Private Bankers* de sua equipe.

Os principais objetivos da área de Private Banking são:

- 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

- Captar recursos de investidores com potencial igual ou superior a R$ 3 milhões e disponibilidade de investir R$ 1 milhão com o Votorantim Private Banking

Os clientes de cada gerente comercial estão categorizados em 3 tipos: A, B e C. Estas categorias são definidas pelo próprio gerente de acordo com a necessidade de atenção demandada pelo cliente.

Para os clientes potenciais (*Prospects*), cada gerente possui uma lista de relacionamento que é dividida entre as pessoas que ele possui alguma proximidade e aqueles que não possui nenhuma proximidade. Essa lista permite que o gerente aumente o número de clientes e respectivamente capte recursos para a empresa. É interessante observar que os gerentes comerciais possuem metas semestrais de captação e portanto a lista de prospecção é um importante ferramenta para atingir estes objetivos.

A Área de Gestão (Wealth Management)

A área de Wealth Management é responsável pela realização de propostas e gestão de carteiras.

Para atingir estes objetivos a área oferece aos seus clientes gestão especializada de ativos financeiros entre eles: fundos de gestão própria, fundos de terceiros, operações estruturadas, operações de tesouraria, ações e BM&F, cambio, entre outros.

Os principais objetivos da área de Wealth Management são:

- Dar suporte a área comercial fornecendo estudos e propostas de investimentos para clientes e informando-os de oportunidades e acontecimentos de mercado

- Fornecer soluções financeiras que atendam e superem as expectativas de seus clientes: fundos exclusivos, carteiras administradas, clubes de investimento entre outros.

A Figura 21 abaixo ilustra o processo contínuo de investimento.

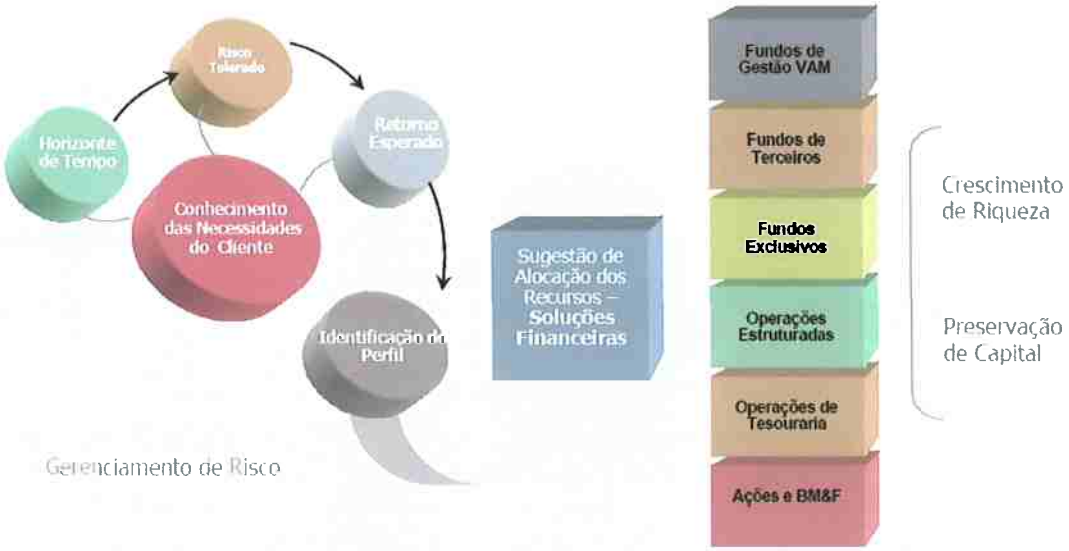


Figura 21 *O Processo de Investimento, material institucional da empresa*

A Área de Marketing:

A área de marketing possui diversas atribuições com o objetivo de atingir, alcançar o cliente target, criar um relacionamento duradouro e fidelizá-lo (ver Figura 22).

Figura 22 *Diagrama das atribuições da área de marketing, elaborado pela autora*

- Imagem e Marca: criação, construção e consolidação.
- Ações internas: voltadas para os *Private Bankers* e outras áreas.
- Marketing de relacionamento: abordagem de vendas e relacionamento.
- Canais Eletrônicos: criação e desenvolvimento.
- Eventos e Promoções: realização de eventos técnicos informativos, eventos sociais, patrocínios e feiras.
- Desenvolvimento de produção gráfica: publicações dirigidas e criação de materiais institucionais.
- Propaganda e publicidade: campanhas em mídias diversas focadas em no público alvo.

O CRM, Costumer Relationship Management:

O CRM é um sistema integrado de gestão com foco no cliente. Seu objetivo principal é auxiliar as organizações a conquistar e fidelizar clientes através do melhor entendimento de suas necessidades e expectativas.

Os processos e sistemas de gestão de relacionamento com o cliente permitem que se tenha controle e conhecimento das informações dos clientes de maneira integrada, acompanhando e registrando todas as interações com o cliente, que podem ser consultadas e comunicadas às diversas partes da empresa, facilitando a tomada de decisões.

Uma das atividades da gestão do relacionamento com o cliente implica em registrar os contatos realizados pelos clientes, de forma centralizada. Os registros independem do canal de comunicação que o cliente utilizou (voz, fax, email, chat, SMS, MMS, etc), e servem para que se tenham informações úteis e catalogáveis sobre os mesmos. Qualquer informação relevante para a tomada de decisões pode ser registrada, analisadas periodicamente, de forma a produzir relatórios gerenciais dos mais diversos interesses.

Os Clientes:

Existem dois tipos de clientes: os clientes atuais e os clientes potenciais chamados de *"Prospects"*.

Cada gerente categoriza seus clientes atuais em 3 tipos (A, B, C) de acordo com a necessidade de atenção demandada pelo mesmo que, normalmente, tende a ser proporcional ao volume de investimento do cliente. Um cliente maior tende a demandar mais atenção e assim por diante. Para cada cliente os gerentes devem realizar no mínimo 12 contatos pessoais por ano de acordo com a Tabela 1:

Tabela 1 *Número Mínimo de Contatos por Tipo de Cliente*

Cliente	Mínimo de Visitas por Ano	Mínimo de Telefonemas por Ano	Total
A	6	6	12
B	4	8	12
C	2	10	12

Todos os contatos realizados, informações sobre o cliente e acontecimentos devem ser documentados no CRM (Costumer Relationship Mangement).

Os clientes potenciais constituem um universo de pessoas com possibilidade de investimento e podem ser identificados por diversas maneiras entre elas:

- Relacionamento pessoal de alguém da instituição
- Indicação: de clientes, de outras áreas do banco, etc.
- Parcerias com empresas de mesmo perfil de clientes: por exemplo a realização de eventos conjuntos onde duas ou mais empresas convidam seus clientes e portanto há uma troca de contatos que podem gerar uma lista de clientes potenciais.

Uma vez identificados os clientes potenciais criam-se listas de nomes para prospecção e os gerentes são responsáveis por contatá-los, apresentando a empresa e seus serviços. Estes clientes também são cadastrados no CRM permitindo também um melhor controle e conhecimento das suas necessidades.

4.1.2 Os momentos da verdade no Votorantim Private Banking:

Contatos Remotos:

- Extrato do Cliente: mensalmente é enviado o extrato do cliente onde é informada sua posição de investimentos no último dia útil do mês, movimentações ao longo do mês e rentabilidade no mês. Outra modalidade é o envio diário ou semanal da posição do cliente por email.
- Informe Mensal: o informe é o veículo através do qual a empresa comunica seu cliente de fatos de mercado, características de produtos, novidades, etc.
- Presentes: em datas comemorativas como o natal, aniversário entre outras o cliente pode receber um presente em nome do Votorantim Private Banking como por exemplo um cartão, um livro, bombons, etc.

Contatos Telefônicos:

- Primeiro Contato Telefônico: contato no qual o gerente apresenta a si mesmo e a empresa com o objetivo de entender as necessidades de um cliente potencial e agendar uma primeira reunião / visita. Este contato pode ser do tipo estreito, onde o cliente já conhece a empresa e o gerente que está entrando em contato, ou então um contato do tipo *"cold call"*, onde o cliente não tem nenhum contato com a empresa nem com o gerente A abordagem dos dois tipos de contato é bastante

diferente já que na primeira o gerente possui algum conhecimento do perfil do cliente e suas possíveis necessidades. No segundo caso não há conhecimento preliminar nenhum do cliente e portanto a abordagem deve ser primeiramente com objetivo de identificar características e necessidades do cliente.

- Contato Telefônico Recorrente: o gerente contata o cliente com alguma periodicidade para manter um relacionamento estreito, identificar novas necessidades, informar sobre possíveis oportunidades de investimentos, sugerir alterações no portfólio, etc.
- Convidar para Evento: os clientes podem ser convidados a participar de eventos informativos, tais como palestras sobre economia, tendências de mercado e características de produtos, ou para eventos sociais como jantares realizados por chefes renomados, degustação de vinho em casas especializadas e outras formas de convívio.

Contatos Pessoais:

- Visitas de Prospecção: as visitas de prospecção são realizadas com clientes potenciais onde o objetivo é entender suas necessidades, identificar sua alocação atual de investimentos e fazer uma proposta. A proposta é composta por um estudo de risco e retorno da atual carteira de investimentos do cliente e uma sugestão de carteira VAM. A sugestão é realizada otimizando-se a relação risco/retorno da carteira do cliente. Nestas reuniões normalmente participam o cliente, o gerente comercial e um profissional da área de gestão com conhecimento mais técnico da proposta.
- Visita Recorrente: as visitas recorrentes são realizadas com alguma periodicidade (que pode variar dependendo do potencial do cliente) visando manter um relacionamento estreito, identificar novas necessidades do cliente, informar sobre possíveis oportunidades de investimentos, sugerir alterações no portfólio, etc.

- Eventos: conforme já citado anteriormente existem dois tipos de eventos que a empresa realiza: informativos e sociais. Os eventos representam uma grande oportunidade de conhecer melhor o cliente, informá-lo e entretê-lo.

O ciclo de serviços é composto de uma cadeia de momentos da verdade e para melhor entendê-lo iremos separar o ciclo de serviços do Votorantim Private Banking em duas partes: ciclo de prospecção (Figura 23) e ciclo de manutenção e fidelização (Figura 24).

4.1.3 Ciclo de Prospecção:

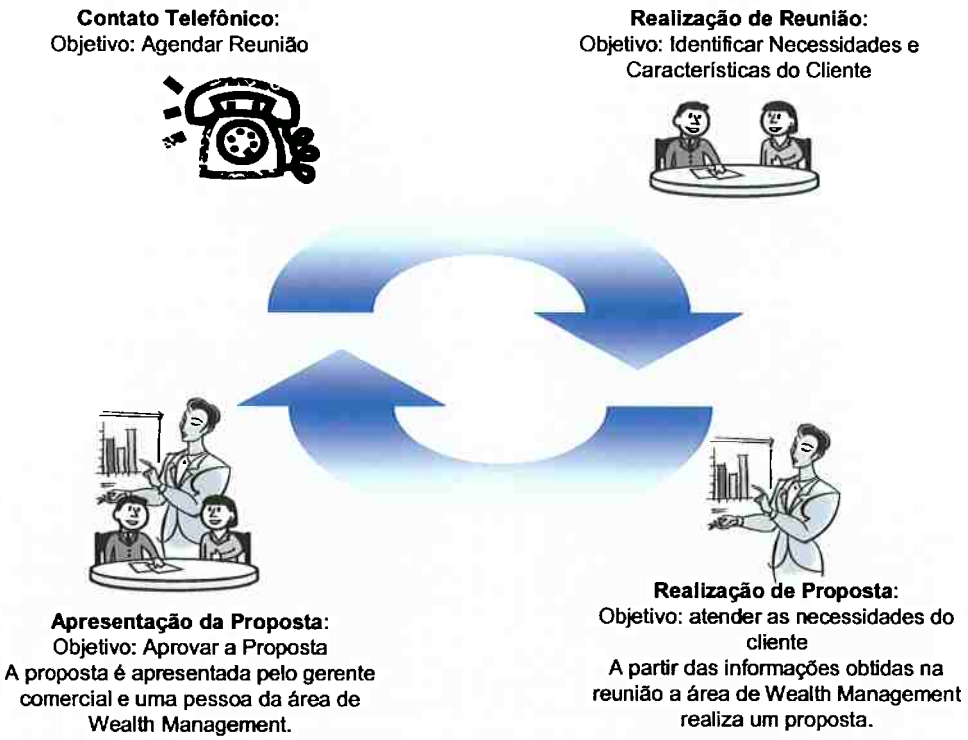


Figura 23 Ciclo de Prospecção, elaborado pela autora

No ciclo de prospecção estão todos os contatos, momentos da verdade, relacionados aos clientes potenciais. Quando o cliente aceita uma proposta de serviço

ele passa a ser um cliente atual e entra no ciclo de manutenção e fidelização. Neste segundo ciclo o objetivo principal é fidelizá-lo através da prestação excepcional do serviço acordado.

4.1.4 Ciclo de Manutenção e Fidelização:

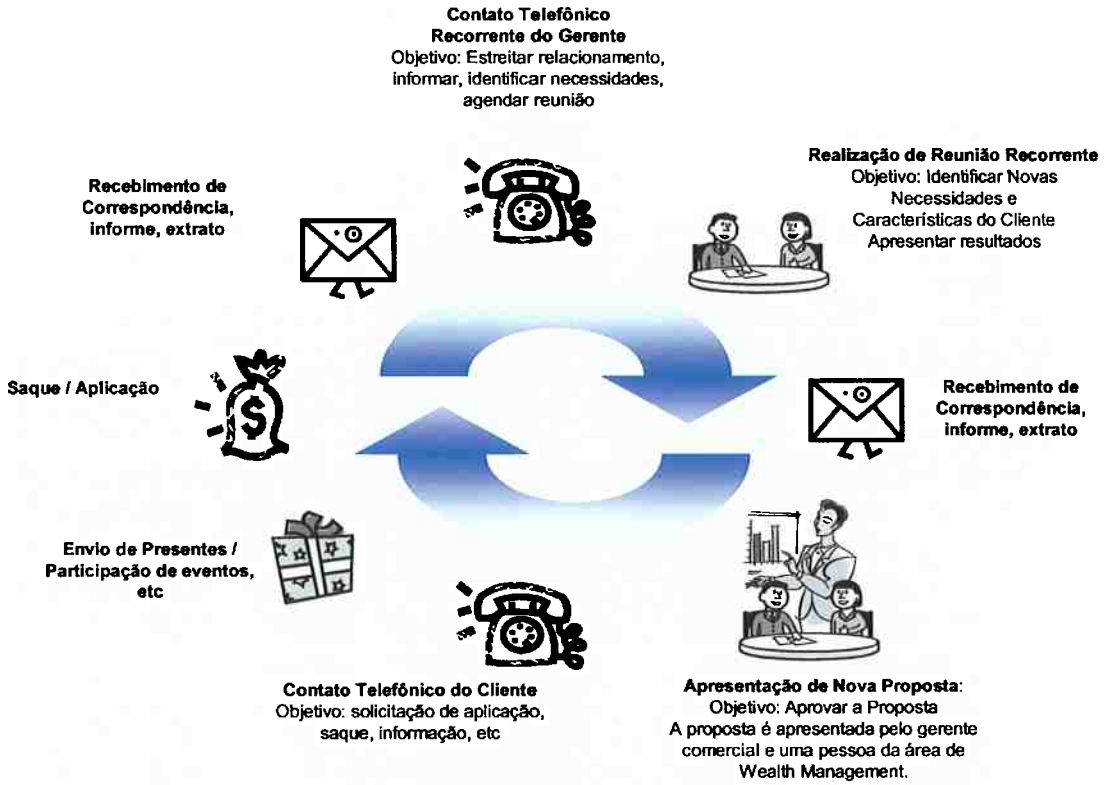


Figura 24 Ciclo de Manutenção e Fidelização, elaborado pela autora

4.2 Aplicação da Pesquisa de Satisfação de Clientes

Para o desenvolvimento da parte prática escolheu-se a técnica do Incidente Crítico como metodologia a ser seguida.

Como citado anteriormente a técnica tem como objetivo a identificação das necessidades dos clientes em relação aos produtos e serviços a serem estudados, no caso o serviço do Votorantim Private Banking. A vantagem desta técnica é que não partimos de pressupostos que podem não se aplicar ao caso específico do estudo em questão.

Portanto a pesquisa se dividirá nas seguintes etapas:

- Realização de entrevistas por telefone com clientes para a identificação de exemplos de satisfação e insatisfação, incidentes críticos
- Definição dos itens de classificação ou dimensões da qualidade.
- Classificação dos incidentes críticos por duas pessoas dentro das dimensões da qualidade; Verificação da concordância das duas classificações; Se a concordância for menor que 80% revisão do processo de classificação
- Elaboração de questionário objetivo
- Aplicação do questionário com clientes
- Avaliação dos Resultados
- Propostas de Melhorias

4.3 A Escolha da Amostra

Inicialmente é necessário definir o universo de clientes que entrarão na pesquisa. De uma base de aproximadamente mil clientes aplicou-s alguns filtros, seguindo orientações da gerência, para o melhor aproveitamento do trabalho.

Os filtros aplicados foram os seguintes:

- Clientes que não sejam da família controladora do Grupo Votorantim nem funcionários do grupo: permite que a informação seja mais fiel dado que o cliente a ser entrevistado não deve ter vínculo com a instituição.
- Clientes com mais de seis meses de aplicações na instituição: elimina o risco de entrarem clientes muito recentes na pesquisa, que podem ainda não ter uma opinião formada a respeito da qualidade dos produtos e serviços.
- Clientes com valor total de aplicações no Votorantim Private Banking acima de quinhentos mil reais e potencial de chegar à um milhão de reais no próximo ano: esse é o perfil de clientes target do Votorantim Private Banking.

Aplicados estes filtros chegamos em uma base de clientes potenciais para participar da pesquisa de aproximadamente trezentos clientes.

Destes clientes foram selecionados aleatoriamente vinte para a realização das entrevistas dos incidentes críticos, e outros 60 clientes para a posterior aplicação do questionário.

4.4 Aplicando a Técnica dos Incidentes Críticos

4.4.1 Levantando a Voz do Cliente

A aplicação da técnica do incidente crítico foi realizada através de entrevistas telefônicas.

Antes de contatar diretamente o cliente, realizamos uma apresentação para os gerentes do Votorantim Private Banking esclarecendo os objetivos da pesquisa e sua metodologia (segue abaixo na Figura 25 um trecho da apresentação).

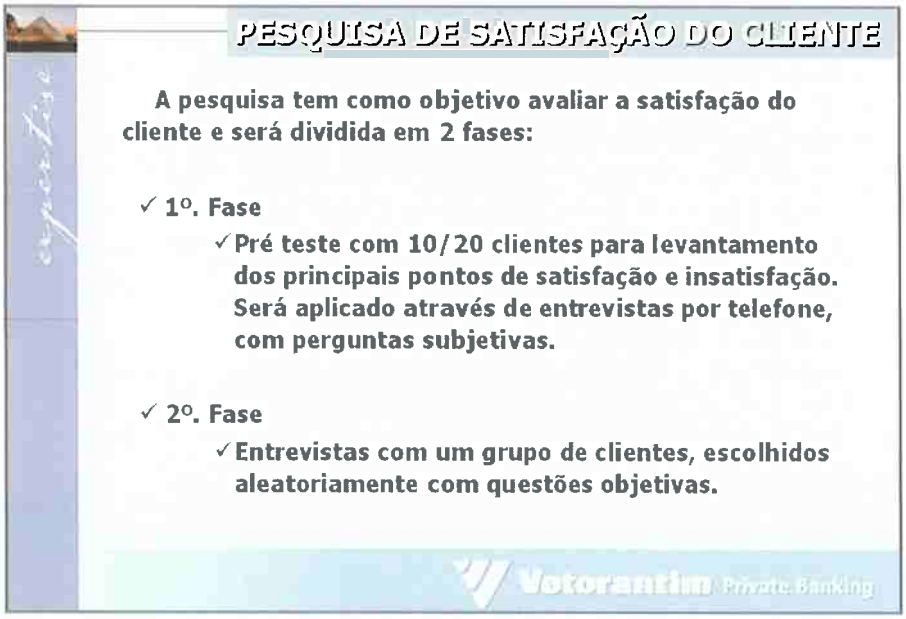


Figura 25 *Trecho da Apresentação realizada internamente, elaborado pela autora*

Todos os clientes selecionados foram avisados pelo seu gerente de conta que a instituição estava realizando uma pesquisa de qualidade e que o cliente poderia ser contatado pela área de qualidade (veja abaixo na Figura 26 o script das informação que os gerentes passaram aos clientes).

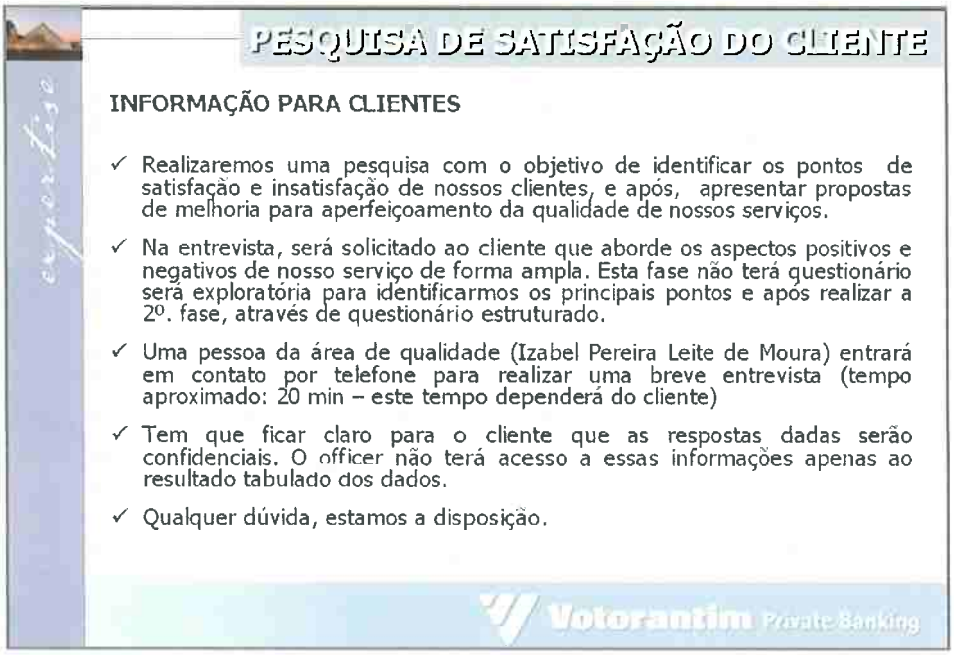


Figura 26 *Trecho da Apresentação realizada internamente, elaborado pela autora*

Além disso, preparou-se o script da introdução do que seria falado ao cliente de modo que ele se sentisse confortável e entendesse o objetivo da pesquisa quando fosse ser entrevistado:

- Apresentação: Izabel do Banco Votorantim da área de qualidade
- Sr(a) deve estar esperando minha ligação
- Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de melhorar o serviço prestado no Private Banking
- Esta é a primeira etapa da pesquisa e selecionamos 20 clientes para conversar e levantar pontos positivos e negativos do serviço
- O Sr(a) tem 15 min agora ou prefere agendar um outro horário
- Todas as informações são sigilosas, as respostas não serão identificadas e os gerentes não vão ter acesso a estas informações
- Seria interessante que o Sr(a) levantasse as característica positivas e negativas descrevendo o serviço do Private da Votorantim

- Pontos Relevantes: A empresa; Os produtos; Atendimento do Gerente; Facilidade de acesso; A Qualidade da informação: Extrato, Informe mensal; Eventos.

As entrevistas foram realizadas com doze clientes (ver Anexo I – Aspectos Levantados nas Entrevistas) com os quais foi possível elencar cento e cinqüenta e dois exemplos de satisfação e insatisfação. Todas as informações foram tabuladas em planilha para a realização do processo de classificação a seguir descrito.

4.4.2 Classificação - Identificação dos Itens de Satisfação

Uma vez realizadas todas as entrevistas, foi feita uma classificação em *clusters* com o objetivo de definir quais seriam os itens de satisfação que poderiam representar todos os exemplos de satisfação e insatisfação citados pelos clientes.

Feita a classificação por um juiz, conforme sugerido por Hayes (2001), os *clusters* recebem nomes e definições que caracterizam os itens de satisfação. A seguir os itens de satisfação estão descritos para o serviço de Private Banking:

- ATENDIMENTO / RELACIONAMENTO: Grau de atenção e relacionamento dos funcionários com o cliente.
- COMPETÊNCIA: Capacitação técnica para a realização da atividade de prestação de serviço, no caso dos gerentes o conhecimento técnico dos produtos financeiros e mercado financeiro em geral.
- CONVENIÊNCIA / DISPONIBILIDADE / ACESSIBILIDADE: Proximidade e facilidade de acesso para realizar consulta de posição, aplicação, resgate, movimentação, estudo de carteira, etc, sempre que necessário.
- FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE: Capacidade de responder a demandas variadas ou de personalização do serviço prestado.

- INFORMAÇÃO / COMUNICAÇÃO: Capacidade de manter o cliente informado sobre suas aplicações, acontecimentos de mercado e oportunidades de negócios.
- LEQUE PRODUTOS / SERVIÇOS: Variedade de produtos e serviços oferecidos ao cliente (fundos de investimentos, CDBs, debêntures, operações estruturadas, estudos de carteira, aconselhamento financeiro, etc).
- RENTABILIDADE: Capacidade de atingir o objetivo de retorno nos investimentos desejado pelo cliente.
- SOLIDEZ / SEGURANÇA / CONFIABILIDADE: Credibilidade/ grau de confiança da instituição e inexistência de perigo de falência da instituição.

4.4.3 Validação

Como já citado na revisão bibliográfica o objetivo desta etapa é determinar o nível de coincidência entre as classificações de duas pessoas, chamadas de juizes.

O primeiro juiz realiza a etapa anterior e obtém os itens de satisfação. Após isso o segundo juiz, que não participou da etapa de classificação, deverá enquadrar os incidentes críticos nas dimensões definidas pelo primeiro juiz. Na Tabela 2 seguem os resultados da validação.

Tabela 2 Resultados da Validação

Resultado da Validação	Juiz 1	Juiz 2	Comuns	Total (Comuns e Específicos)	Índice de Concordância
ATENDIMENTO / RELACIONAMENTO	46	51	43	51	84,3%
INFORMAÇÃO / COMUNICAÇÃO	35	35	33	37	89,2%
SOLIDEZ / SEGURANÇA / CONFIABILIDADE	26	24	23	27	85,2%
LEQUE PRODUTOS / SERVIÇOS	14	12	13	14	92,9%
CONVENIÊNCIA / DISPONIBILIDADE / ACESSIBILIDADE	11	9	10	13	76,9%
COMPETÊNCIA	9	9	9	9	100,0%
FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE	3	5	3	4	75,0%
RENTABILIDADE	4	4	4	4	100,0%
OUTROS	4	3	3	4	75,0%

O índice de concordância calculado acima pode variar entre 0 e 1, sendo 1 um indicador de alta concordância e 0 um indicador de baixa concordância. Um índice em torno de 0,8 deve ser usado como base na avaliação da aceitação dos itens de satisfação definidos pelos processos de classificação. Esse nível de concordância já foi proposto em outras literaturas como Latham et al (1979) e também é descrito por Hayes (2001). Na tabela acima nota-se que o nível de concordância é aceitável e assim seguimos para a próxima etapa a de realização do questionário.

4.4.4 Resultados

Analisando-se os dados obtidos através de uma análise ABC (ver Figura 29) fica evidente que quatro dos nove itens de satisfação devem ser priorizados. Eles representam aproximadamente 80% de todos os exemplos levantados pelos clientes.

- ATENDIMENTO / RELACIONAMENTO – 32%
- INFORMAÇÃO / COMUNICAÇÃO – 23%
- SOLIDEZ / SEGURANÇA / CONFIABILIDADE – 16%
- LEQUE PRODUTOS / SERVIÇOS – 9%

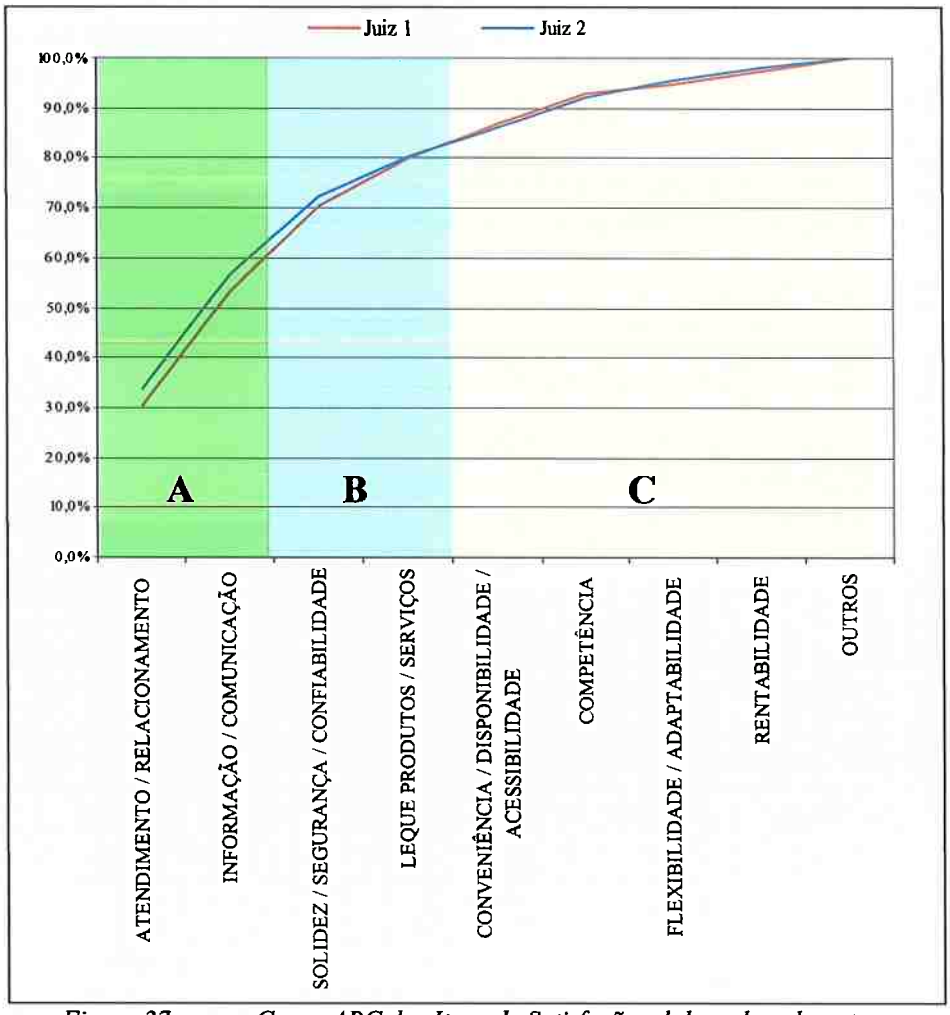


Figura 27 *Curva ABC dos Itens de Satisfação, elaborado pela autora*

Outra análise realizada bastante interessante foi classificar os exemplos de satisfação e insatisfação em uma segunda dimensão com três categorias: características do gerente, características da instituição, características do produto.

Dessa nova categorização obtivemos que as características da instituição representaram aproximadamente 45% das citações, as características dos gerentes também foram citadas aproximadamente 45% das vezes e as características dos produtos apenas 10% das vezes.

Nota-se que as características dos produtos não representam grande diferencial no mercado de Private Banking. Vale ressaltar que os produtos entre os concorrentes do setor são muito parecidos, todos tem acesso aos mesmos tipos de mercado, ferramentas, tecnologias e etc, o que torna o produto financeiro um item qualificador de pedido e não ganhador de pedido.

Veja a seguir (Figura 28) a matriz que contempla as duas dimensões analisadas com os resultados da classificação em número de exemplos por categoria:

relevância do item de satisfação	PRODUTOS / SERVIÇOS	GERENTE	INSTITUIÇÃO	Nº Itens	% Total
	relevância da característica				
ATENDIMENTO / RELACIONAMENTO	-	39	7	46	30%
INFORMAÇÃO / COMUNICAÇÃO	-	4	31	35	23%
SOLIDEZ / SEGURANÇA / CONFIABILIDADE	2	7	17	26	17%
LEQUE PRODUTOS / SERVIÇOS	10	-	4	14	9%
CONVENIÊNCIA / DISPONIBILIDADE / ACESSIBILIDADE	-	7	4	11	7%
COMPETÊNCIA	-	6	3	9	6%
OUTROS	1	1	2	4	3%
RENTABILIDADE	4	-	-	4	3%
FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE	-	3	-	3	2%
Nº Itens	17	67	68	**152**	
% do Total	11%	44%	45%		**100%**

Figura 28 *Matriz de Relevância dos Itens de Classificação, elaborado pela autora*

4.5 O Questionário

4.5.1 Definição dos Itens de Satisfação Abordados

Na realização do questionário priorizamos os itens de satisfação A e B determinados na análise ABC:

- ATENDIMENTO / RELACIONAMENTO
- INFORMAÇÃO / COMUNICAÇÃO
- SOLIDEZ / SEGURANÇA / CONFIABILIDADE
- LEQUE PRODUTOS / SERVIÇOS

4.5.2 Tipo do Formulário de Resposta

Já citamos anteriormente que existem dois tipos de escalas comumente utilizadas para a realização de questionários.

- Check-list: respostas do tipo "sim" ou "não" para cada questão
- Likert: escala que permite a classificação do grau de satisfação. O número de elementos utilizado na escala pode ser variável porém, segundo Hayes (2001) um número maior que cinco não apresenta níveis de confiabilidade muito maiores.

Do ponto de vista estatístico, as escalas com duas opções de resposta são menos confiáveis do que as escalas com cinco opções, Lissitz e Green (1975), tendo em vista isso optou-se pela escala de Likert com cinco graus também recomendada por Hayes (2001) conforme a Figura 29.

1	Discordo Fortemente		Muito Insatisfeito
2	Discordo	ou	Insatisfeito
3	Nem Discordo Nem Concordo		Nem Satisfeito Nem Insatisfeito
4	Concordo		Satisfeito
5	Concordo Fortemente		Muito Satisfeito

Figura 29 Escala Likert utilizada no Questionário da Pesquisa , baseado em Hayes (2001)

4.5.3 Elaboração das Perguntas do Questionário

Para cada um dos quatro itens identificados como prioridades na análise ABC foram elaboradas perguntas objetivas que se encaixassem no modelo de respostas definido anteriormente.

Para um melhor aproveitamento da oportunidade de entrevistar os clientes, decidiu-se acrescentar um quinto item, chamado Satisfação Geral, com o objetivo de identificar a satisfação do cliente considerando todos os aspectos da instituição de uma forma global.

SOLIDEZ / SEGURANÇA / CONFIABILIDADE

Tabela 3 Questionário Solidez / Segurança / Confiabilidade

	1	2	3	4	5
A instituição é sólida?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente
A instituição é ética e transparente?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente
A instituição é ágil (responde às suas necessidades de forma rápida e eficiente) ?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente
A instituição é confiável?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente

ATENDIMENTO / RELACIONAMENTO

Tabela 4 Questionário Atendimento / Relacionamento

	1	2	3	4	5
O gerente dá conselhos de acordo com as suas necessidades?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente
O gerente inspira confiança e segurança?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente
O gerente oferece a combinação certa de produtos e serviços que ajudam a satisfazer suas necessidades financeiras?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente

O gerente responde bem às suas necessidades?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente
O gerente oferece o nível de serviços personalizados que o/a sr./ sra. deseja?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente
O gerente está disponível quando o/a sr./ sra. precisa dele?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente
O gerente antecipa suas necessidades?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente
O gerente conhece muito bem o setor financeiro, seus produtos e serviços?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente
O gerente trata o/a sr./ sra. como um cliente especial (tratamento diferenciado)?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente
Qual a sua satisfação geral com o seu gerente?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

LEQUE PRODUTOS / SERVIÇOS

Tabela 5 *Questionário Leque de Produtos / Serviços*

	1	2	3	4	5
Qual o grau de satisfação em relação á suas aplicações financeiras: fundos de investimentos, CDB, ...?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Qual o grau de satisfação em relação à assessoria e aconselhamento financeiro?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Qual a sua satisfação em relação às Informações sobre o mercado que recebe da instituição?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Qual a sua satisfação em relação à variedade de produtos e serviços da Instituição?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Qual a sua satisfação geral com os produtos e serviços da Instituição?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

INFORMAÇÃO / COMUNICAÇÃO

Tabela 6 *Questionário Leque de Produtos / Serviços*

	1	2	3	4	5
Qual a sua satisfação em relação ao extrato das aplicações?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
A periodicidade dos Relatórios de Carteira é adequada às suas necessidades?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente
Os Relatórios de Carteira contêm informações precisas?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente
Qual é a sua satisfação com o Informe Mensal que o/a sr./ sra. recebe?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

SATISFAÇÃO GERAL

Tabela 7 *Questionário Satisfação Geral*

	1	2	3	4	5
Considerando todos os negócios que o/a sr./ sra. faz com o Instituição, qual é a sua satisfação geral?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Nos próximos 12 meses, o/a sr./ sra. espera que a quantidade de negócios que o/a sr./ sra. faz com o Instituição aumente?	Muito Improvável	Improvável	Nem Provável Nem Improvável	Provável	Muito Provável
Qual é a probabilidade de o/a sr./ sra. recomendar o Instituição para alguém que peça a sua opinião a respeito dele?	Muito Improvável	Improvável	Nem Provável Nem Improvável	Provável	Muito Provável
Até que ponto o/a sr./ sra. está satisfeito(a) com a assessoria que o/a sr./ sra recebe da Instituição?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

4.5.4 Elaboração da Introdução do Questionário

Novamente cabe lembrar que todos os clientes selecionados para esta etapa foram previamente informados pelos seus gerentes que poderiam ser contatados por uma pessoa da área de qualidade para a realização de uma pesquisa constituída por um questionário objetivo.

Ao ligar para a aplicação do questionário, os clientes puderam optar por realizar a pesquisa das seguintes maneiras:

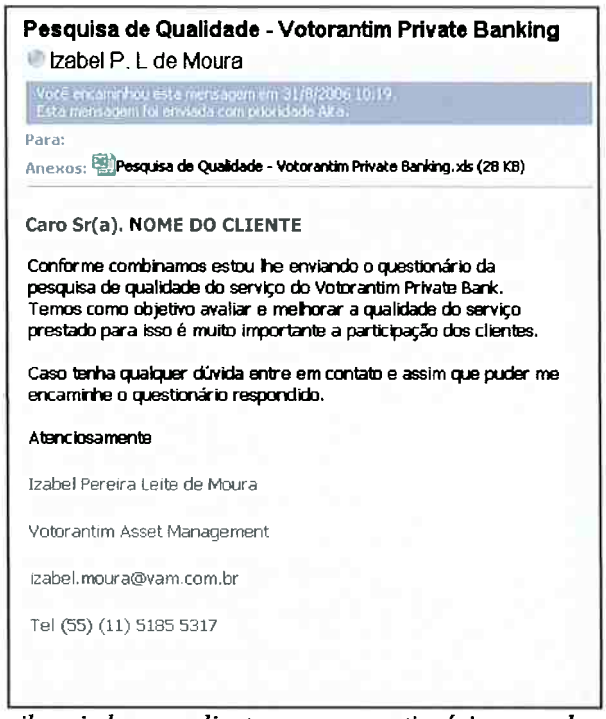
- Na hora por telefone
- Agendar um outro horário para fazer por telefone
- Receber o questionário por email e encaminhá-lo respondido

Por esse motivo foi elaborado tanto um script da introdução para utilizar nas ligações telefônicas, como um email padrão introduzindo a pesquisa e o questionário formal em anexo.

O script da introdução utilizado nas ligações telefônicas seguiu da seguinte maneira:

- Apresentação: Izabel do Banco Votorantim da área de qualidade.
- Sr(a) deve estar esperando minha ligação.
- Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de melhorar o serviço prestado no Private Banking.
- Pesquisa é constituída de um questionário com perguntas objetivas onde as resposta são dadas em uma escala de 1 a 5 (5 = muito satisfeito ou concordo totalmente e 1 = muito insatisfeito ou discordo totalmente).
- Pedimos que o Sr(a). avalie tanto o Votorantim Private Banking quanto um concorrente que trabalhe, dando uma nota para cada um dos dois.
- Se o Sr(a). preferir, podemos agendar um outro horário, ou eu posso lhe enviar o questionário por email ou então, podemos fazer agora.

Caso o cliente solicitasse receber por email, foi elaborado um email padrão para ser enviado com o questionário em anexo (ver Figura 30).



Pesquisa de Qualidade - Votorantim Private Banking

Izabel P. L de Moura

Você encaminhou esta mensagem em 31/8/2006 10:19.
Esta mensagem foi enviada com prioridade Alta.

Para:

Anexos: Pesquisa de Qualidade - Votorantim Private Banking.xls (28 KB)

Caro Sr(a). NOME DO CLIENTE

Conforme combinamos estou lhe enviando o questionário da pesquisa de qualidade do serviço do Votorantim Private Bank. Temos como objetivo avaliar e melhorar a qualidade do serviço prestado para isso é muito importante a participação dos clientes.

Caso tenha qualquer dúvida entre em contato e assim que puder me encaminhe o questionário respondido.

Atenciosamente

Izabel Pereira Leite de Moura

Votorantim Asset Management

izabel.moura@vam.com.br

Tel (55) (11) 5185 5317

Figura 30 *E-mail enviado para clientes com o questionário anexado; elaborado pela autora*

Padronizou-se o questionário em anexo no formato Excel onde o cliente daria uma nota de um a cinco para o Votorantim Private Banking e uma nota para um concorrente, podendo identificá-lo ou não (ver Anexo II).

4.5.5 Aplicação de Questionário

O questionário foi aplicado ao longo do mês de agosto em horário comercial e, de uma lista de sessenta clientes, trinta e quatro respostas foram obtidas representando um índice de resposta de aproximadamente 57% .

Todos os clientes avaliaram o Votorantim Private Banking e um concorrente que, nem sempre, foi identificado.

Com os resultados desta etapa é possível verificar a satisfação dos clientes em termos absolutos e em relação aos concorrentes. Assim é possível avaliar pontos onde o serviço é percebido como de qualidade superior e também inferior ao serviço do concorrentes.

4.5.6 Validação da Escala Utilizada

Terminada a aplicação do questionário e a tabulação dos dados em planilha é necessário avaliar a confiabilidade da escala utilizada no questionário através do estudo das correlações das respostas (Tabela 8 e Tabela 9).

Tabela 8 *Matriz de Correlações das respostas relativas ao Votorantim Private Banking*

	SEGURANÇA / CONFIABILIDADE				ATENDIMENTO / RELACIONAMENTO										PRODUTOS E SERVIÇOS					INFORMAÇÃO				SATISFAÇÃO GERAL			
	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P1	P2	P3	P4	P5	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
P1	1,00	0,50	0,58	0,51																							
P2	0,50	1,00	0,37	0,67																							
P3	0,58	0,37	1,00	0,58																							
P4	0,51	0,67	0,58	1,00																							
P1					1,00	0,69	0,73	0,73	0,77	0,37	0,69	0,54	0,86	0,77													
P2					0,69	1,00	0,73	0,65	0,68	0,22	0,64	0,14	0,66	0,85													
P3					0,73	0,73	1,00	0,84	0,71	0,12	0,90	0,07	0,57	0,82													
P4					0,73	0,65	0,84	1,00	0,73	0,22	0,82	0,25	0,59	0,74													
P5					0,77	0,68	0,71	0,73	1,00	0,38	0,68	0,42	0,83	0,85													
P6					0,37	0,22	0,12	0,22	0,38	1,00	-0,03	0,68	0,57	0,36													
P7					0,69	0,64	0,90	0,82	0,68	-0,03	1,00	-0,04	0,47	0,72													
P8					0,54	0,14	0,07	0,25	0,42	0,68	-0,04	1,00	0,60	0,25													
P9					0,86	0,66	0,57	0,59	0,83	0,57	0,47	0,60	1,00	0,84													
P10					0,77	0,85	0,82	0,74	0,85	0,36	0,72	0,25	0,84	1,00													
P1															1,00	0,57	0,32	0,40	0,62								
P2															0,57	1,00	0,46	0,60	0,75								
P3															0,32	0,46	1,00	0,50	0,54								
P4															0,40	0,60	0,50	1,00	0,57								
P5															0,62	0,75	0,54	0,57	1,00								
P1																				1,00	0,63	0,48	0,47				
P2																				0,63	1,00	0,54	0,60				
P3																				0,48	0,54	1,00	0,70				
P4																				0,47	0,60	0,70	1,00				
P1																								1,00	0,27	0,68	0,38
P2																								0,27	1,00	0,69	0,77
P3																								0,68	0,69	1,00	0,51
P4																								0,38	0,77	0,51	1,00

Tabela 9 *Matriz de Correlações das respostas relativas ao Concorrente*

	SEGURANÇA / CONFIABILIDADE				ATENDIMENTO / RELACIONAMENTO										PRODUTOS E SERVIÇOS					INFORMAÇÃO				SATISFAÇÃO GERAL			
	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P1	P2	P3	P4	P5	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
P1	1,00	0,65	0,43	0,76																							
P2	0,65	1,00	0,21	0,58																							
P3	0,43	0,21	1,00	0,47																							
P4	0,76	0,58	0,47	1,00																							
P1					1,00	0,69	0,68	0,58	0,71	0,14	0,69	0,07	0,31	0,71													
P2					0,69	1,00	0,63	0,73	0,59	-0,03	0,53	-0,24	0,53	0,91													
P3					0,68	0,63	1,00	0,78	0,88	-0,06	0,90	-0,11	0,20	0,64													
P4					0,58	0,73	0,78	1,00	0,76	-0,14	0,58	-0,15	0,19	0,70													
P5					0,71	0,59	0,88	0,76	1,00	-0,07	0,85	0,08	0,37	0,68													
P6					0,14	-0,03	-0,06	-0,14	-0,07	1,00	-0,31	0,52	-0,06	0,02													
P7					0,69	0,53	0,90	0,58	0,85	-0,31	1,00	-0,14	0,38	0,58													
P8					0,07	-0,24	-0,11	-0,15	0,08	0,52	-0,14	1,00	0,21	-0,21													
P9					0,31	0,53	0,20	0,19	0,37	-0,06	0,38	0,21	1,00	0,60													
P10					0,71	0,91	0,64	0,70	0,68	0,02	0,58	-0,21	0,60	1,00													
P1															1,00	0,30	0,50	0,05	0,18								
P2															0,30	1,00	0,68	0,51	0,55								
P3															0,50	0,68	1,00	0,52	0,49								
P4															0,05	0,51	0,52	1,00	0,59								
P5															0,18	0,55	0,49	0,59	1,00								
P1																				1,00	0,47	0,46	0,50				
P2																				0,47	1,00	0,35	0,33				
P3																				0,46	0,35	1,00	0,56				
P4																				0,50	0,33	0,56	1,00				
P1																								1,00	0,47	0,61	0,59
P2																								0,47	1,00	0,85	0,72
P3																								0,61	0,85	1,00	0,72
P4																								0,59	0,72	0,72	1,00

Utilizou-se o Alpha de Cronbach, medida estatística que leva em consideração a correlação entre as respostas, para se estimar a confiabilidade da escala, tanto nas respostas em relação ao Votorantim Private Banking, quanto para o concorrente. Para cada um dos itens de satisfação foi calculada a sua confiabilidade através da seguinte fórmula:

$$r_{xx} = \left(\frac{k}{k-1}\right) \times \left\{1 - \left[\frac{\sum x_{ii}}{\sum x_{ij}}\right]\right\}$$

onde,

- k = número de itens de satisfação dentro de uma dimensão
- x_{ii} = um elemento da diagonal principal da matriz de correlação da dimensão
- x_{ij} = um elemento qualquer da matriz de correlação da dimensão.

Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 10 abaixo.

Tabela 10 *Índice de Confiabilidade da Escala Utilizada no Questionário*

	Votorantim	Concorrente
SOLIDEZ / SEGURANÇA / CONFIABILIDADE	0,85	0,79
ATENDIMENTO / RELACIONAMENTO	0,82	0,81
LEQUE PRODUTOS / SERVIÇOS	0,84	0,76
INFORMAÇÃO / COMUNICAÇÃO	0,93	0,86
SATISFAÇÃO GERAL	0,83	0,89

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme descrito anteriormente o questionário foi aplicado de modo a avaliar a satisfação do cliente em relação à empresa em questão e também em relação à concorrência. Com isso foram calculados os seguintes dados estatísticos:

- Média, Mediana e Desvio Padrão para o Votorantim Private Banking
- Média, Mediana e Desvio Padrão para os Concorrentes
- Diferença de Médias (Votorantim Private Banking – Concorrentes)
- Diferença de Médias Percentual (Diferença de Médias sobre Média do Votorantim Private Banking)

Na Tabela 11 encontram-se os resultados obtidos para cada item de satisfação e suas respectivas perguntas.

Tabela 11 *Resultados Obtidos do Questionário*

	Votorantim			Concorrente			Diferença de Médias	Diferença de Médias Percentual
	Média	Mediana	Desvio Padão	Média	Mediana	Desvio Padão		
SOLIDEZ / SEGURANÇA / CONFIABILIDADE	4,50	5,00	0,56	4,10	4,00	0,77	0,40	8,8%
P1	4,59	5,00	0,50	4,41	5,00	0,70	0,18	3,8%
P2	4,41	5,00	0,70	4,12	4,00	0,69	0,29	6,7%
P3	4,41	4,00	0,50	3,59	4,00	0,78	0,82	18,7%
P4	4,59	5,00	0,50	4,29	4,00	0,68	0,29	6,4%
ATENDIMENTO / RELACIONAMENTO	4,33	5,00	0,83	3,32	3,00	1,00	1,01	23,4%
P1	4,29	4,00	0,76	3,12	3,00	1,09	1,18	27,4%
P2	4,53	5,00	0,61	3,59	4,00	1,10	0,94	20,8%
P3	4,18	4,00	1,00	3,24	3,00	1,02	0,94	22,5%
P4	4,24	4,00	0,74	3,29	3,00	0,91	0,94	22,2%
P5	4,35	5,00	0,85	3,12	3,00	0,91	1,24	28,4%
P6	4,47	5,00	0,79	3,94	4,00	0,81	0,53	11,8%
P7	4,19	4,00	0,90	2,88	3,00	1,01	1,31	31,3%
P8	3,94	4,00	1,07	3,41	3,00	0,92	0,53	13,4%
P9	4,47	5,00	0,71	3,35	3,00	0,77	1,12	25,0%
P10	4,65	5,00	0,60	3,24	3,00	1,13	1,41	30,4%
LEQUE PRODUTOS / SERVIÇOS	3,88	4,00	0,71	3,46	3,00	0,68	0,42	10,9%
P1	4,12	4,00	0,69	3,59	4,00	0,61	0,53	12,9%
P2	4,00	4,00	0,78	3,29	3,00	0,68	0,71	17,6%
P3	3,29	3,00	0,68	3,35	3,00	0,69	(0,06)	-1,8%
P4	3,82	4,00	0,52	3,76	4,00	0,74	0,06	1,5%
P5	4,18	4,00	0,52	3,29	3,00	0,58	0,88	21,1%
INFORMAÇÃO / COMUNICAÇÃO	3,63	4,00	0,75	3,83	4,00	0,79	(0,19)	-5,3%
P1	3,18	3,00	0,63	3,88	4,00	0,98	(0,71)	-22,2%
P2	3,65	4,00	0,77	3,94	4,00	0,65	(0,29)	-8,1%
P3	3,82	4,00	0,72	3,88	4,00	0,77	(0,06)	-1,5%
P4	3,88	4,00	0,69	3,60	4,00	0,72	0,28	7,3%
SATISFAÇÃO GERAL	4,22	4,00	0,77	3,24	3,00	0,98	0,99	23,3%
P1	4,35	4,00	0,60	3,35	3,00	0,85	1,00	23,0%
P2	3,94	4,00	0,95	3,29	3,00	1,09	0,65	16,4%
P3	4,53	5,00	0,61	3,29	3,00	1,09	1,24	27,3%
P4	4,06	4,00	0,74	3,00	3,00	0,85	1,06	26,1%

A seguir iremos comentar o resultado obtido em cada uma das categorias analisadas.

5.1 SOLIDEZ / SEGURANÇA / CONFIABILIDADE

Perguntas:

P1	A instituição é sólida?
P2	A instituição é ética e transparente?
P3	A instituição é ágil (responde às suas necessidades de forma rápida e eficiente) ?
P4	A instituição é confiável?

Resultados:

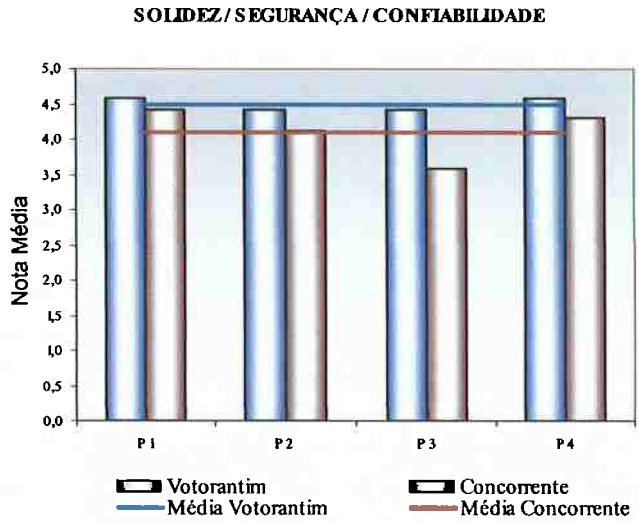


Figura 31 *Resultados: solidez, segurança, confiabilidade, elaborado pela autora*

Conclusões:

Nota-se que as médias observadas para este item foram as mais altas tanto para o Votorantim quanto para a Concorrência em relação às outras categorias analisadas.

Apesar do fator "Solidez / Segurança / Confiabilidade" ser extremamente importante para a escolha do cliente, fica claro que ele é um fator *sine qua non*, ou seja, apenas qualificador e não ganhador de pedido. Os clientes não cogitam trabalhar com instituições que não sejam muito sólidas e transmitam segurança e confiança.

5.2 ATENDIMENTO / RELACIONAMENTO

Perguntas:

P1	O gerente dá conselhos de acordo com as suas necessidades?
P2	O gerente inspira confiança e segurança?
P3	O gerente oferece a combinação certa de produtos e serviços que ajudam a satisfazer suas necessidades financeiras?
P4	O gerente responde bem às suas necessidades?
P5	O gerente oferece o nível de serviços personalizados que o/a sr./ sra. deseja?
P6	O gerente está disponível quando o/a sr./ sra. precisa dele?
P7	O gerente antecipa suas necessidades?
P8	O gerente conhece muito bem o setor financeiro, seus produtos e serviços?
P9	O gerente trata o/a sr./ sra. como um cliente especial (tratamento diferenciado)?
P10	Qual a sua satisfação geral com o seu gerente?

Resultados:

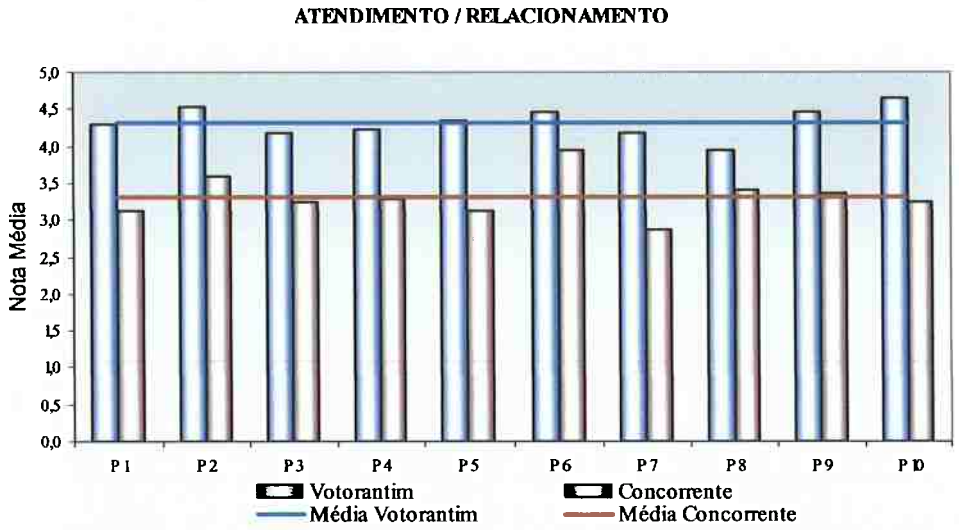


Figura 32 *Resultados: atendimento, relacionamento, elaborado pela autora*

Conclusões

Nota-se que o item "Atendimento / Relacionamento" é o ponto forte do Votorantim Private Banking. A média obtida foi, para o Votorantim Private Banking, 4,33 enquanto que, para a Concorrência, 3,32, representando a maior diferença de médias, de +1,01 ou 23,4%.

Em absolutamente todas as questões observa-se uma diferença maior do que 10% o que demonstra um resultado bastante diferenciado em relação concorrência.

5.3 LEQUE PRODUTOS / SERVIÇOS

Perguntas:

P1	Qual o grau de satisfação em relação a suas aplicações financeiras: fundos de investimentos, CDB, ...?
P2	Qual o grau de satisfação em relação à assessoria e aconselhamento financeiro?
P3	Qual a sua satisfação em relação às Informações sobre o mercado que recebe da instituição?
P4	Qual a sua satisfação em relação à variedade de produtos e serviços da Instituição?
P5	Qual a sua satisfação geral com os produtos e serviços da Instituição?

Resultados:

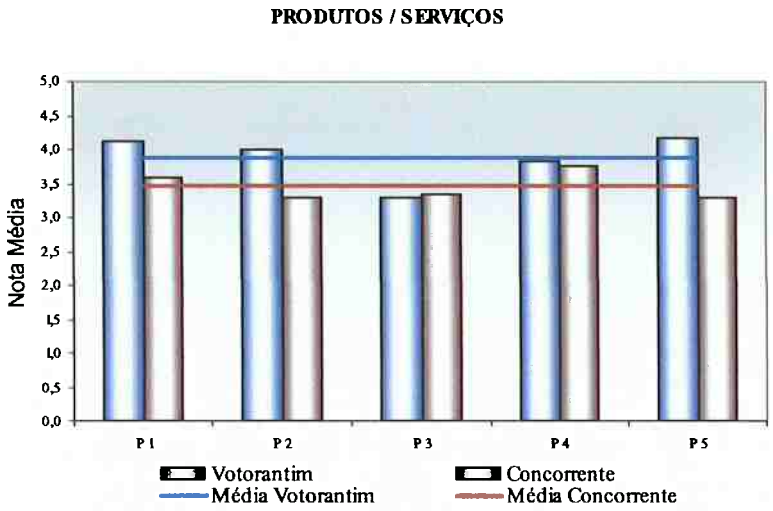


Figura 33 *Resultados: produtos, serviços, elaborado pela autora*

Conclusões

No item "Leque de Produtos / Serviços" observou-se um pequeno saldo positivo de médias porém em duas perguntas os resultados foram praticamente iguais.

A primeira delas, P3, se refere à qualidade do serviço de informação de mercado que o cliente recebe da instituição. Identificamos um saldo negativo de 0,06 em relação à concorrência, sendo este um primeiro ponto onde poderiam ser implementadas melhorias.

A segunda questão, P4, avalia a satisfação com a variedade de produtos e serviços oferecidos e observou-se um saldo ligeiramente positivo de 0,06, podendo ser este um segundo potencial de melhoria.

5.4 INFORMAÇÃO / COMUNICAÇÃO

Perguntas:

P1	Qual a sua satisfação em relação o extrato das aplicações?
P2	A periodicidade dos Relatórios de Carteira é adequada às suas necessidades?
P3	Os Relatórios de Carteira contêm informações precisas?
P4	Qual é a sua satisfação com o Informe Mensal que o/a sr./ sra. recebe mensalmente?

Resultados:

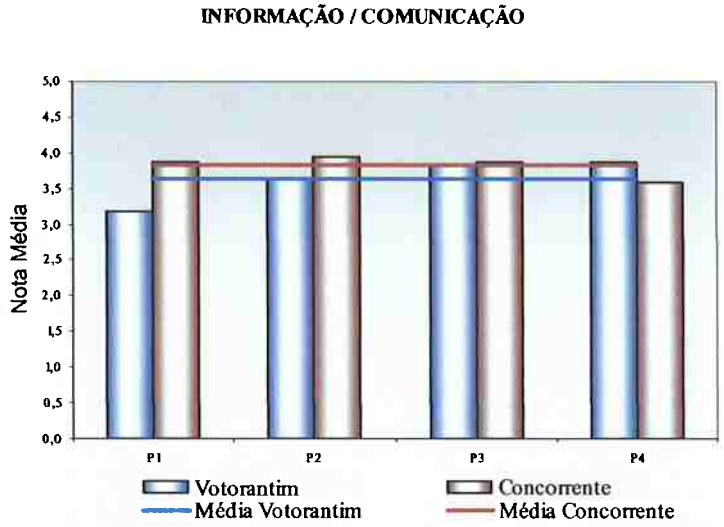


Figura 34 *Resultados: informação, comunicação, elaborado pela autora*

Conclusões

No item "Informação / Comunicação" obteve-se um saldo negativo de 5,3%, mostrando que o Votorantim Private Banking encontra-se com qualidade ligeiramente inferior em relação aos mesmos serviços da concorrência. A maior insatisfação encontra-se no extrato de aplicações (diferença de -22,2%), seguido pela periodicidade de relatórios de carteira (diferença de -8,1%).

O Informe Mensal, porém, obteve uma avaliação positiva em relação à concorrência de +7,3%.

5.5 SATISFAÇÃO GERAL

Perguntas:

P1	Considerando todos os negócios que o/a sr./ sra. faz com o Instituição, qual é a sua satisfação geral?
P2	Nos próximos 12 meses, o/a sr./ sra. espera que a quantidade de negócios que o/a sr./ sra. faz com o Instituição aumente?
P3	Qual é a probabilidade de o/a sr./ sra. recomendar o Instituição para alguém que peça a sua opinião a respeito dele?
P4	Até que ponto o/a sr./ sra. está satisfeito(a) com a assessoria que o/a sr./ sra recebe da Instituição?

Resultados:

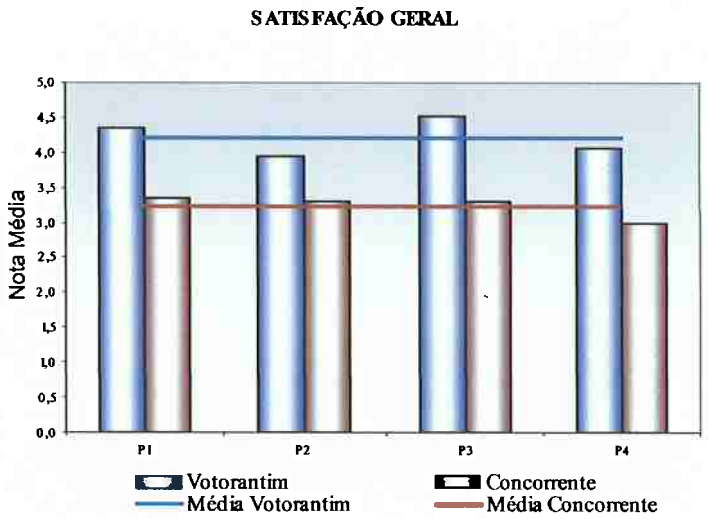


Figura 35 *Resultados: satisgação geral, elaborado pela autora*

Conclusões

Pode-se observar que a satisfação geral dos clientes é bastante positiva superando em média 22,3% à concorrência. Em todas as questões obteve-se saldo positivo o que representa que os clientes:

- estão mais satisfeitos com os serviços do Votorantim Private Banking do que com os serviços da concorrência
- estão mais predispostos a aumentar a quantidade de negócios com o Votorantim Private Banking do que com a concorrência
- estão mais predispostos a recomendar o Votorantim Private Banking do que a concorrência

6 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Os resultados obtidos no capítulo anterior demonstram que a satisfação geral dos clientes do Votorantim Private Bank é positiva em relação à concorrência porém, identificamos pontos onde há necessidade de aprimoramento, como nos seguintes casos:

- Serviço de informações sobre o mercado financeiro
- Extrato de aplicações
- Relatórios de Carteira

Para cada um dos itens acima será proposto um projeto de melhoria com o objetivo de eliminar a lacuna entre o esperado pelo cliente e o percebido pelo cliente.

Será utilizada a técnica de benchmark para elaborar melhorias nos itens acima citados.

6.1 Serviço de informações sobre o mercado financeiro

Este serviço tem como objetivo manter o cliente informado em diversos aspectos, principalmente em:

- Oportunidades de negócios: aconselhamento de produtos próprios ou de terceiros de acordo com as condições de mercado.
- Perspectiva econômica / Cenários: informações de médio / longo prazo sobre tendências econômicas no país e no mundo.
- Acompanhamento de mercado: informe com esclarecimentos relevantes e dados estatísticos sobre o histórico das classes de ativos (renda fixa, renda variável, multimercados, etc)

6.1.1 Situação Atual:

Existe atualmente um único informe, o Informe Mensal, que foi avaliado positivamente no questionário da pesquisa. O informe tem o objetivo de comunicar aos clientes fatos relevantes do mês anterior, perspectivas para o próximo mês e mostrar o andamento histórico dos fundos de investimentos e indicadores de mercado. Ele é dividido em três partes:

- Texto com as perspectivas econômicas, fatos relevantes do mês anterior e subseqüente.
- Oportunidade de Investimento: informação sobre produtos / serviços com suas características e vantagens.
- Tabela de rentabilidades com o andamento dos fundos de investimentos e indicadores de mercado.

O informe é enviado por correio mensalmente aos clientes que recebem em sua residência ou escritório por volta do dia 10.

6.1.2 Problemas Identificados:

O primeiro ponto observado foi a periodicidade em que a instituição se comunica formalmente com o cliente. Em um mercado dinâmico, como o mercado financeiro, os clientes, principalmente os de perfil arrojado, têm necessidade de um contato mais intenso e muitas vezes mais detalhados do que estão recebendo mensalmente.

Quanto o cliente demanda mais informações do que as fornecidas pelo informe, ela é feita através de contatos telefônicos ou pessoais e, na maior parte das vezes, por solicitação do próprio cliente ao seu gerente (*Private Bankers*). Deste modo, identificou-se que a informação chega ao cliente de forma bastante heterogenia.

Além disso, clientes com necessidades específicas como interesse no mercado de ações e crédito, por exemplo, se sentem mal assessorados já que nenhum material especifico é desenvolvido.

6.1.3 Proposta de Melhoria:

O Informe Mensal, como visto anteriormente, foi avaliado bem pelos clientes e deve ser mantido. Seu formato atende as necessidades com uma visão geral num horizonte de médio prazo. Porém, identificamos que há uma necessidade com um horizonte menor e muitas vezes de assuntos específicos.

Tendo em vista os três gaps identificados no item anterior (periodicidade, especificidade, heterogeneidade), propõe-se o desenvolvimento e implementação dos seguintes informes:

- Informe Diário: uma página contendo um parágrafo sobre andamento do mercado financeiro no dia anterior, outro parágrafo sobre as expectativas e acontecimentos do dia em questão e uma tabela com rentabilidades (no dia, no mês, no ano) e cotações de fechamento do dia anterior dos principais indicadores de mercado.
- Informe de Oportunidades: informe sem periodicidade especificada que deve ser enviado sempre que houver uma condição favorável para realização de um investimento específico. Por exemplo: uma recomendação de compra / venda de uma ação específica, um comunicado de novo fundo de investimentos em direitos creditórios com o parecer recomendando ou não sua compra.

Os dois informes descritos são independentes, enviados por e-mail aos clientes que optarem por recebê-los. Eles atenderão os três pontos identificados propiciando um contato mais intenso com o cliente.

6.2 Extrato de aplicações

O extrato das aplicações foi o item com maior grau de insatisfação em relação aos concorrentes e portando deve ser revisto com prioridade. Nele o cliente recebe mensalmente por correio sua posição em cada uma das suas aplicações e possíveis movimentos, taxas e impostos.

6.2.1 Situação Atual:

O extrato é bastante simplificado e é separado por aplicação, ou seja, se o cliente possui três aplicações diferentes receberá três extratos. Cada um deles contêm uma folha com as seguintes informações:

- Saldo do cliente no final do mês anterior
- Movimentações ao longo do mês
- Possíveis taxas, impostos
- Saldo no último dia útil do mês
- Rentabilidades (no mês, no ano, últimos 12 meses)

6.2.2 Problemas Identificados:

O problema mais relevante é a falta de consolidação da posição do cliente, o fato do cliente receber vários extratos é pouco prático tanto para a empresa quanto para o cliente que deve somar suas aplicações manualmente ou consultar sua posição com seu gerente. Além disso não há nenhuma informação no extrato sobre o tipo da aplicação em questão, como por exemplo, fundo de renda fixa, fundo de ações, fundo multimercado.

A rentabilidade mostrada no extrato é referente à aplicação, por exemplo fundo de investimento ou CDB em questão, que pode ser diferente da rentabilidade obtida pelo cotista naquela aplicação (esta pode variar de dependendo dos momentos de entrada, aplicações e resgates).

Outro ponto levantado foi a identificação no envelope do logotipo da Votorantim Asset. No mercado de *Private Banking* a discrição e segurança são fatores chaves, muitas pessoas não gostam de receber correspondência identificada como extratos de bancos.

6.2.3 Proposta de Melhoria:

O desenvolvimento de um extrato unificado com todas as informações de aplicação, saldos, movimentações, taxas, impostos e rentabilidades é necessário.

Utilizou-se o benchmarking para chegar-se a um protótipo de um extrato ideal para os clientes do *Private Banking*.

Este protótipo é no formato de um livro onde na primeira página contêm um texto econômico do mês em questão. Na segunda página encontra-se a posição consolidada por classe de ativos e suas respectivas rentabilidades, no mês, no ano e nos últimos 12 meses, um gráfico em forma de pizza das classes de ativos e o saldo total do cliente com as rentabilidades da carteira nos mesmos períodos que anteriormente. Nas páginas seguintes estão os detalhes de cada uma das aplicações do cliente com suas movimentações, provisões de taxas e impostos e respectivas rentabilidades. No final do caderno encontra-se uma tabela de rentabilidades de todos os fundos da Votorantim Asset e indicadores de mercado seguido de um espaço pautado para anotações do cliente.

O extrato será enviado via correio em um envelope sem identificação do remetente.

6.3 Relatórios de Carteira

Os relatórios da carteira mostram uma visão geral dos investimentos do cliente tendo como foco a rentabilidade das aplicações em relação ao benchmark da carteira (normalmente o CDI) e sua atribuição de resultados. O ponto evidenciado na pesquisa a ser melhorado é sua periodicidade.

6.3.1 Situação Atual:

Atualmente a periodicidade deste relatório é bastante variável dependendo muito da demanda do cliente ou da percepção do gerente em relação as suas necessidades.

6.3.2 Problemas Identificados:

Não há uma padronização no envio dos relatórios ficando a cargo do gerente sua determinação ou então deixando que o cliente solicite quando deseja.

6.3.3 Proposta de Melhoria:

O resultado de aplicações deve ser analisado considerando um horizonte de médio / longo prazo. Tendo em vista isto, a rentabilidade e a atribuição de resultados da carteira deve ser evidenciada ao cliente com uma periodicidade menor podendo ser trimestralmente ou semestralmente.

Portanto deve-se padronizar o envio deste relatório para todos os clientes de modo que o serviço torne-se mais homogêneo e preciso.

7 CONCLUSÃO

O estudo de caso identificou e avaliou os fatores de satisfação dos clientes do Votorantim Private Banking e proporcionou vantagens sinérgicas para todos os envolvidos.

Os clientes tiveram a oportunidade de manifestar suas necessidades, desejos e aspirações, livremente porém como se trata de uma pesquisa identificada pode causar algum constrangimento onde o cliente prefere não se manifestar.

A empresa poderá colher frutos altamente benéficos desta pesquisa, uma vez que foi ouvido o segmento de clientes *private*, que representa a maior margem de lucro do negócio, além de poder, ainda, valer-se das propostas de melhorias apresentadas, as quais podem lhe proporcionar vantagem competitiva com seus concorrentes.

A Metodologia do Incidente Crítico, através da aplicação dos seus questionários, permitiu a priori, a identificação das dimensões da qualidade que delineiam os processos de julgamento da qualidade do serviço de *Private Banking*; e a posteriori, a avaliação da satisfação dos clientes com relação à experiência na Votorantim e em um concorrente.

Através desses processos, concluiu-se que, de um modo geral, o nível de satisfação dos clientes com o serviço de *Private Banking* do Votorantim é elevado superando na maior parte dos itens os concorrentes.

Os resultados obtidos estão dentro das expectativas da direção da empresa, onde já acreditava-se que seriam necessárias implementações de melhorias na área de informação e comunicação formal com o cliente. O relacionamento com o cliente é considerado o grande diferencial competitivo em relação aos concorrentes e acredita-se que este seja o caminho para o sucesso do negócio.

Como solução aos problemas observados, propôs-se a reformulação do extrato de aplicações e dos relatórios de carteira e a implementação de informes contemplando informações de mercado e oportunidades de negócios com o objetivo

de melhorar a qualidade do serviço de informação, aumentar o número de contatos com o cliente, padronizar o formato e a qualidade da informação oferecida e por conseqüência estreitar o relacionamento com o cliente.

8 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALBRECHT, ZEMKE, **Serviço ao Cliente; A Reinvenção da Gestão do Atendimento ao Cliente**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

BIANCHINI, Mauricio M., **Avaliação do nível de satisfação do cliente com relação ao atendimento telefônico em agências bancárias**, Trabalho de Formatura – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006

BONOMA, Thomas V. **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process**. Journal of Marketing Research, Vol XXII, 1985.

BRESSAN, Flávio, **Artigo - O Método do Estudo de Caso**, FEA USP, Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: jul. 2006.

CHIRRONI, RONI, **Artigo: Momentos da Verdade,** Disponível em: <http://www.chittoni.com.br>. Acesso em: jul 2006.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro, **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**, São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CRONBACH, L. J., **Coefficient alpha and internal structure of tests,** Psychometrika 16, 1951.

DEMING, W. E., **Qualidade: a revolução da administração,** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FEIGENBAUM, Armand V., **Quality control: principles, practice, and administration**, New York : McGraw-Hill, 1951.

FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, **Administração de Serviços**, Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

GARVIN, David A., **Gerenciando a qualidade : a visao estrategica e competitiva**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, CORRÊA, **Administração Estratégica de Serviços**, São Paulo: Editora Atlas, 1994.

GOMES FILHO, ANTONIO COSTA, **Qualidade: Momentos da Verdade no Serviço de Atendimento aos Usuários**, Campinas, 2001. Disponível em: <http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/18.a.pdf>. Acesso em: ago. 2006.

HAYES, BOB E., **Medindo a Satisfação do Cliente Desenvolvimento e Uso de Questionários**, São Paulo: Elsevier Editora, 2001.

HECKERT, **Qualidade no atendimento a cliente Corporate em um banco múltiplo**, Trabalho de Formatura - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, **Pesquisa Anual de Serviços - 2004**, Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: jun. 2006.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, **Estatísticas Macroeconômicas**. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br>. Acesso em: abr. 2006.

ISHIKAWA, Kaoru, **Controle de qualidade total : a maneira japonesa**, Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

JURAN, GRYNA, **Controle da qualidade - qualidade em diferentes sistemas de produção**, São Paulo: Makron Books, 1993.

KRAMARZ, L., **Avaliando a Satisfação do Cliente – Delta Plus**, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <www.abipti.org.br/tgd/ciclo2005_2006/ apresentacoes/voz_cliente/sildes_apostila.ppt> Acesso em: ago. 2006.

LATHAM, G. P.; FAY, C.; SAARI, L., **The development of behavioral observations scales for appraising the performance of foremen,** Personnel Psychology 32, 1979.

LISSITZ, R. A.; GREEN, S. B., **Effect of scales points on reliability: a Monte Carlo approach**, Journal of Applied Psychology 60, 1975.

MALHOTRA, NARESH K., **Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada**, Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MATTIELLO, Agenor, **Fatores de satisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil em Campo Grande – MS,**

Trabalho de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

MURAKAMI, **Proposta de Questionário para Avaliação da Satisfação de Clientes em um Empresa de Tecnologia de Informação**, Trabalho de Formatura - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

NORMANN, R. **Administração de Serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

NUNNALY, J. M., **Psychometric Theory**, New York: McGraw-Hill, 1978.

PALADINI, BOUER, FERREIRA, CARVALHO, MIGUEL, SAMOHIL, ROTONDARO, **Gestão da Qualidade**, São Paulo: Elsevier Editora, 2006.

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

SISBACEN / BCB, **Relatório Bancário**. Disponível em <http://www.relatoriobancario.com.br>. Acesso em: set. 2006.

SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, **Administração da Produção**, São Paulo: Editora Atlas, 2002.

U.S. CENSUS BOREAU, **Service Economic Indicators**. Disponível em <http://www.census.gov/>. Acesso em: jul. 2006.

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

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

9 ANEXO A – ASPECTOS LEVANTADOS NAS ENTREVISTAS

Nº Entrevista	Exemplos de Satisfação
1	O atendimento do gerente é fundamental
1	Gestores são competentes
1	Produtos com boa rentabilidade
1	Produtos estáveis
1	Transparência nas informações
1	Evento social entrosar ou esclarecer
1	Seriedade da instituição
1	Banco pequeno e sólido
1	Gerente atenciosa
1	Gerente com bons conhecimentos técnicos
1	Bom conceito do banco
1	Empatia com gerente
1	Aconselhamento adequado de produtos
1	Grupo sólido
1	Gerente com bons conhecimento dos produtos
1	Linguagem simples
1	Mantem contato com cliente - liga uma vez por mês pelo menos
1	Esclarecem o que estão fazendo - transparencia
2	Cliente adora o serviço; nunca viu um atendimento tão bom
2	Disponibilidade do gerente a qq momento
2	Proximidade com o gerente
2	Produtos adequados ao seu perfil
2	Palestras de altissima qualidade
2	Informações bastante selecionadas
2	Alto nivel de informação
2	Poderia ter acesso via internet
3	Satisfação geral é muito boa
3	Gerente muito atenciosa
3	Outros gerentes q eventualmente atendem são mto atenciosos
3	Capacidade da gerente de perceber o perfil adequado
3	Sugestões do gerente de produtos de acordo com o perfil
3	Atendimento agil
3	Relacionamento extra: palestras e eventos sociais ótimos
3	Infomação adequada
3	Gentileza por parte do gerente
4	Versatilidade no atendimento
4	Privacidade das informações
4	Horário flexivel de atendimento
4	Local flexivel do atendimento
4	Facilidade de ser atendido
4	Gosta de participar dos eventos
4	Solidez do banco
4	Segurança dos investimentos
5	Atendimento diferenciado

5	Quantidade de produtos satisfatória; atende as necessidades
5	Boa qualidade de gestão de poucos produtos
5	Estudo de risco e retorno é diferencial
5	Atendimento do gerente bastante próximo
5	Qualidade da informação boa (informe mensal e analise economica)
5	O atendimento é rapido
5	Interesse em fornecer informação da carteira
5	Não empurram produtos: cartão de credito, seguro, etc
6	O serviço atende as expectativas
6	Sempre q precisa a gerente está disponível
6	Consegue realizar movimentação facilmente
6	Consegue marcar reunião
6	Consegue falar com gerente
6	Reunião sem atraso
7	Bom relacionamento com gerente
7	Trocou de gerente porém mantem bom relacionamento
7	Ótimo conhecimento da gerente sobre o mercado financeiro
7	Transparência da gerente na transmissão de informação
7	Confiança no gerente
7	Credibilidade da instituição
7	Credibilidade do gerente
7	Sigilo de informações
7	Produtos são bons
7	Extrato é claro
7	Eventos são mto bons para net work
7	Principais pontos importantes: credibilidade, rentabilidade, relacionamento com gerente
8	Votorantim é muito seguro (1º mais importante)
8	Rentabilidade dos produtos é razoável/boa (2º mais importante)
8	Eventos são mto bons para informar: politica, economia
8	Gerente atenciosa
8	Nunca teve problema em agendar reunião, visita
8	Relacionamento muito bom com gerente
9	Gerente dá bastante atenção
9	É convidado com frequencia para eventos
9	Gerente explica bem sobre o mercado
9	Contato fácil com gerente, economista, gestor
9	Segurança é o mais importante
9	Envia portador qdo necessário
9	Proximidade com o cliente para informar (1º mais importante)
9	Oferecer produtos variados (2º mais importante)
10	Gerente atende muito bem
10	Escritório é agil
10	Convida sempre para eventos
10	Gosta muito do comercial
10	Estabilidade do banco (1º mais importante)
10	Gestão de risco (2º mais importante)
12	Está safisfeito com o atendimento
12	Confiança nos profissionais
12	Confiança no banco
12	O grupo é solido

12	Os profissionais são preparados
12	Os produtos são feijão com arroz
Nº Entrevista	**Exemplos de Insatisfação**
1	Extrato chega mto atrasado
1	Não recebe extrato consolidado
1	Gerente não tem poder de decisão
1	Vários extratos um para cada aplicação
4	Problema de comunicação nas férias de sua gerente
4	Falta um leque maior de operações financeiras: leasing automovel, financiamento,.....
5	Sugeriu receber mensalmente a posição consolidada; 90% atendida
5	Não está plenamente satisfeito com o relatório mensal (acompanhamento mensal da carteira) q solicitou, pode ser melhorado
6	Não consegue fazer pagamento de conta diretamente - realiza doc ou ted para outro banco
6	No extrato não consta a rentabilidade do cdi
6	Gostaria de receber somente um extrato
7	Gostaria de melhores informações sobre o posicionamento dos fundos
7	Gostaria de resumos das resoluções de votações do fundo; mto extensa
7	Seria interessante ter uma análise periódica da carteira
8	Se preocupa com custos
8	Extrato poderia ser não identificado, não ter nome do banco por fora
8	Extrato poderia ser consolidado
8	Uma vez o extrato de uma aplicação não chegou
8	Uma vez tentou fazer cdb porém para tx boa o volume teria que ser muito alto
9	Correspondencia demora para chegar, então usa internet
9	Poucos produtos
9	Fisicamente não está no centro da cidade
10	A carteira do votorantim é sua carteira com menor rentabilidade, confessa.
10	Gostaria que as informações e matérias fossem mais interessantes
10	Talvez selecionar boas matérias dos melhores jornais do mundo e enviar
10	Compara com outros bancos que trabalha e acha a parte de informação fraca
10	Solicitou receber semanalmente a posição da carteira mas não recebe
11	Não tem boas indicações
11	VAM: objetivo é levantar pontos de possíveis melhorias.... Cliente: "Pode comerçar pela área internacional. Até logo"
12	Não está sendo contatado pela gerente como era no início
12	Não está sendo informado sobre acontecimentos mercado
12	Não está sendo orientado qto a posicionamento em investimentos
12	Gostaria que trouxessem ideias diferentes
12	O atendimento era o diferencial não costuma mais ser
12	Com q frequencia é contatado pela gerente? Não há frequencia
Nº Entrevista	**Aspectos levantados de outras intituições ou observações em geral**
1	Liberdade de movimentação
1	Pressão para novas aplicações
1	Pedidos de apresentar clientes
2	Troca de gerente com frequencia
2	Troca de gerente sem avisar
2	Atendimento impessoal
2	Falta de profissionalismo para entregar estudo solicitado

2	Não encontrar gerente disponivel
3	Boletins semanais com pontos importantes é bastante interessante
3	Tem acesso a internet
4	Demanda pouco do serviço
4	Opta por não receber informação via correio
5	Era cliente do private do itau
5	60 fundos para escolher = negativo
6	Pouco tempo com banco
6	Nunca participou de eventos, não faz questão, já foi convidado
6	Já aconteceu com seu sobrinho de solicitar uma transferência para pagamento e houve atraso
6	Recomenda o votorantim
7	Busca continua por melhores produtos
7	Acessa o site
8	Aplicava no banco santos
8	Não trabalha com outros bancos de investimento, tem uma aplicação no pactual via outro banco
8	Perguntou sobre ter corretora: e se txs seriam baixas.... Já aplica com corretora barata (10,00 tx de corretagem)
8	Corretora vai operar via internet?
8	Muita preocupação com segurança
9	Utiliza site
9	Produtos são bastante genéricos
10	Recebe por email informe
12	É cliente pessoa fisica e juridica
12	Recebe muitos informes e não tem tempo de ler

10 ANEXO B – QUESTIONÁRIO

Sr(a). NOME DO CLIENTE

Instruções para responder o questionário: Você deverá avaliar tanto o Votorantim Private Banking quanto um concorrente. As respostas deverão ser dadas na escala de 1 à 5 conforme indicado na tabela abaixo (assinale suas respostas nos campos em amarelo). Após finalizar o preenchimento, salve o arquivo em seu computador (no menu do excell "Arquivo" - "Salvar Como") e envie por email (no menu do excell "Arquivo" - "Enviar para - Destinatário do email como anexo") ao email izabel.moura@vam.com.br. ***Caso tenha qualquer problema ao tentar enviá-lo por email imprima uma cópia e envie para o nº de fax 11- 5185-1610 aos cuidados de Izabel Moura. Obrigado pela colaboração!***

Se possível indique o banco concorrente que trabalha:

Pergunta	1	2	3	4	5	Respostas: Votorantim	Respostas: Concorrência
A instituição é sólida?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente		
O gerente dá conselhos de acordo com as suas necessidades?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente		
Qual o grau de satisfação em relação a suas Aplicações Financeiras: Fundos de Investimentos, CDB, ...?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		
Qual a sua satisfação em relação o extrato das aplicações?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		
Considerando todos os negócios que o/a sr./ sra. faz com o Instituição, qual é a sua satisfação geral?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		
A instituição é ética e transparente?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente		
O gerente inspira confiança e segurança?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente		
Qual o grau de satisfação em relação à assessoria e aconselhamento financeiro?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		
A periodicidade dos Relatórios de Carteira é adequada às suas necessidades?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		
Nos próximos 12 meses, o/a sr./ sra. espera que a quantidade de negócios que o/a sr./ sra. faz com o Instituição aumente?	Muito Improvável	Improvável	Nem Provável Nem Improvável	Provável	Muito Provável		
O gerente oferece a combinação certa de produtos e serviços que ajudam a satisfazer suas necessidades financeiras?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente		
Qual a sua satisfação em relação às Informações sobre o mercado que recebe da instituição?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		
Os Relatórios de Carteira contêm informações precisas?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		
Qual é a probabilidade de o/a sr./ sra. recomendar o Instituição para alguém que peça a sua opinião a respeito dele?	Muito Improvável	Improvável	Nem Provável Nem Improvável	Provável	Muito Provável		
A instituição é ágil (responde às suas necessidades de forma rápida e eficiente) ?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente		
O gerente responde bem às suas necessidades?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente		
O gerente oferece o nível de serviços personalizados que o/a sr./ sra. deseja?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente		
Qual a sua satisfação em relação à variedade de produtos e serviços da Instituição?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		
Qual é a sua satisfação com o Informe Mensal que o/a sr./ sra. recebe mensalmente?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		
Até que ponto o/a sr./ sra. está satisfeito(a) com a assessoria que o/a sr./ sra recebe da Instituição?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		
A instituição é confiável?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente		
O gerente está disponível quando o/a sr./ sra. precisa dele?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente		
Qual a sua satisfação geral com os produtos e serviços da Instituição?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		
O gerente antecipa suas necessidades?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente		
O gerente conhece muito bem o setor financeiro, seus produtos e serviços?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente		
O gerente trata o/a sr./ sra. como um cliente especial (tratamento diferenciado)?	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente		
Qual a sua satisfação geral com o seu gerente?	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		
OBS:							