

NATHALIE RICCOMI MIEDZINSKI

**GESTÃO DE PROCESSOS E OPERAÇÕES
EM UMA ASSET MANAGEMENT**

Trabalho de Formatura apresentada à
Escola Politécnica de São Paulo para
obtenção do Diploma
de Engenheira de Produção

**São Paulo
2003**

115839

NATHALIE RICCOMI MIEDZINSKI

**GESTÃO DE PROCESSOS E OPERAÇÕES
EM UMA ASSET MANAGEMENT**

Trabalho de Formatura apresentada à
Escola Politécnica de São Paulo para
obtenção do Diploma
de Engenheira de Produção

Orientador:
Professor Marcelo Pessoa

**São Paulo
2003**

FICHA CATALOGRÁFICA

Miedzinski, Nathalie Riccomi

Gestão de processos e operações em uma Asset Management/ N.R. Miedzinski. -- São Paulo, 2003. 156 p.

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

1.Gestão de Processos 2. Qualidade na Prestação de Serviços I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

**“Direi do senhor: *Ele é o meu Deus,*
o meu refúgio, a minha fortaleza
e nele confiarei.”(Salmo 91:2)**

Agradecimentos

Aos meus pais, que me estimularam e forneceram todas as condições para a minha formação estudantil, desde o Colégio até a Universidade, contribuindo para o meu desenvolvimento.

Aos meus avós, tios, primos e padrinhos cujo carinho e atenção têm sido essenciais ao longo da minha vida.

Ao meu namorado, Rodrigo, pelo amor, carinho e compreensão durante a realização do trabalho.

Ao Prof. Marcelo Pessoa, pela orientação com qualidade e senso crítico, além da atenção fornecida, tendo atuação decisiva na realização do trabalho.

Ao apoio de todos da Asset que contribuíram positivamente, especialmente para minha amiga e colega de trabalho, Camila, e a todos os entrevistados pela grande contribuição.

Aos meus amigos, que caminharam comigo nestes cinco anos, trazendo alegria à árdua vida em São Paulo e que seguirão ao meu lado.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho,

os meus sinceros agradecimentos.

Sumário:

Por estar realizando estágio há mais de um ano em uma Instituição Financeira, foi possível observar a oportunidade da realização deste trabalho na mesma. Através de conhecimentos teóricos academicamente adquiridos, além da vivência e da experiência empresarial, pode-se observar que, apesar da Instituição apresentar destaque no mercado e gerar receita, existem informações e operações que não estão sendo realizadas da maneira mais adequada, podendo ser aperfeiçoadas e facilitadas, e dessa forma, garantir uma melhor performance para a organização.

Para tanto, a proposta aqui desenvolvida é realizar um estudo dos processos de uma área da Instituição e, através de uma análise minuciosa quanto à importância e desempenho destes, propor melhorias para que os objetivos propostos neste trabalho possam ser alcançados.

Posteriormente, as propostas serão apresentadas, discutidas e julgadas e, caso sejam aprovadas, serão encaminhadas para a implementação.

Dessa forma, pretendemos trazer uma pequena contribuição para o conhecimento desta temática, além dos benefícios práticos que advirão para a organização onde o trabalho foi realizado, caso a mesma opte pela implementação das melhorias sugeridas.

Abstract

Due to the fact I acted as an intern in a Financial Institution for more than a year, I realized the opportunity to develop this study. With theoretical knowledge acquired during the academic years supported by a real life experience, I had the chance to observe that, although the company has a good track-record on the market and actually was making profit, some internal processes were not performing with the expected efficiency and could be improved by the use of the process management techniques .

In consequence, the proposal hereby developed is to undertake a study of the company processes and, through a detailed analysis of them all, raise a set of recommendations to reach the purposes of the study.

These recommendations will be submitted to the management of the company and, if approved, they will be later implemented.

Therefore, we esteem that performing this study we will be contributing with intellectual capital to the improvement of process management knowledge, as well with the company itself, in case it decides to implement some of the recommendations issued.

Índice

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO	8
1.1. A EMPRESA:	9
1.1.1 A Asset Management	10
1.1.2 As Atividades:	12
1.1.3 Estrutura da Empresa :	13
1.2 O ESTÁGIO:	13
CAPÍTULO 2- CONTEXTO DA REALIZAÇÃO DO TRABALHO	16
2.1 O MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO:	16
2.2 A CONJUNTURA ECONÔMICA BRASILEIRA :	19
2.3.MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO:	21
2.4 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS PELA ASSET:	23
2.5 OBJETIVOS DO TRABALHO:	26
CAPÍTULO 3- A QUESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS:.....	27
3.1 INTRODUÇÃO	27
3.2 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS	28
3.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS:	32
3.4 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS	36
CAPÍTULO 4- METODOLOGIAS	41
4.1 INTRODUÇÃO:	41
4.2 O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS:	42
4.2.1 O Processo dentro da Estrutura Hierárquica :	45
4.3 PROCESSO:	47
4.3.1 Conceito de Processo	47
4.3.2 Desdobramento do Processo em Atividades (Sub- processos)	48
4.3.3 Clientes e Fornecedores	50
4.3.4 Estabelecimento de padrões entre clientes e fornecedores	51
4.3.5 Indicadores de Desempenho	52
4.4 PREPARAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DA GERÊNCIA DE PROCESSOS	53
4.4.1 Identificação dos Processos e Levantamento dos Macro- Fluxos	54
4.4.2 Instrumentos para Mudanças	55
4.4.3 Melhoria nos Processos Existentes	56
4.4.4 Planejamento e Implementação dos Novos Processos	57
CAPÍTULO 5- DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	59
5.1 ETAPAS A SEREM PERCORRIDAS	60
5.1.1. Metodologia de Ponderações a partir da Análise Discriminante	64
5.2 VISÃO GLOBAL DA ASSET	67
5.2.1 Descrição dos Macro Processos:	68
5.3 ESCOLHA DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE	77
5.4 AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA:	79
5.5 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO:	100
5.6 ANÁLISE DE IMPORTÂNCIA VERSUS DESEMPENHO:	109
5.7) DIMENSÕES PRIORITÁRIAS	124
CAPÍTULO 6-PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA	126
6.1) REENGENHARIA X MELHORIA CONTÍNUA:	126
6.2)EXPLICITAÇÃO E DESDOBRAMENTO DA AÇÃO	128
6.2.1) Produtos e Comercial:	129
6.2.2) Atendimento:	131
6.2.3) Front Office:	136
6.2.4) Back Office:	137

6.2.5) Middle Office:	142
6.3) DIVULGAÇÃO DO PLANO	142
6.4) AUDITORIA DOS RESULTADOS	142
CAPÍTULO 7- CONCLUSÃO	144
7.1) CONCLUSÕES DO TRABALHO	144
7.2) LIMITAÇÕES DO TRABALHO:	146
7.3) PRÓXIMOS PASSOS.....	146
8- BIBLIOGRAFIA	148

Tabelas

TABELA 1 - ATUAÇÃO MUNDIAL. ELABORADA PELA AUTORA.....	12
TABELA 2-DIMENSÕES DA QUALIDADE DO PRODUTO. ELABORADA PELA AUTORA A PARTIR DE GARVIN(1992).....	33
TABELA 3-DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS. ELABORADA PELA AUTORA A PARTIR DE ZEITHAML (1990).....	34
TABELA 4-DIMENSÕES DA QUALIDADE CONSOLIDADAS. ELABORADA PELA AUTORA A PARTIR DE ZEITHAML (1990).....	34
TABELA 5- DIMENSÕES DA QUALIDADE. ELABORADA PELA AUTORA	79
TABELA 6- LEGENDA DOS INDICADORES: PRODUTOS E COMERCIAL. ELABORADA PELA AUTORA	81
TABELA 7- RESULTADO DE PONDERAÇÕES: PRODUTOS E COMERCIAL. ELABORADA PELA AUTORA.....	83
TABELA 8- RESULTADOS DE IMPORTÂNCIA: PRODUTOS E COMERCIAL. ELABORADA PELA AUTORA	84
TABELA 9-LEGENDA DE INDICADORES: ATENDIMENTO. ELABORADA PELA AUTORA	87
TABELA 10-RESULTADO DE PONDERAÇÕES: ATENDIMENTO. ELABORADA PELA AUTORA	88
TABELA 11-RESULTADOS DE IMPORTÂNCIA: ATENDIMENTO. ELABORADA PELA AUTORA.....	88
TABELA 12- LEGENDA DE INDICADORES: FRONT OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA.....	90
TABELA 13: RESULTADO DE PONDERAÇÕES: FRONT OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA.....	91
TABELA 14-RESULTADOS DE IMPORTÂNCIA: FRONT OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA	91
TABELA 15- LEGENDA DE INDICADORES: BACK OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA	93
TABELA 16- RESULTADO DE PONDERAÇÕES: BACK OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA	94
TABELA 17: RESULTADOS DE IMPORTÂNCIA: BACK OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA.....	94
TABELA 18- LEGENDA DE INDICADORES: MIDDLE OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA	96
TABELA 19- RESULTADO DE PONDERAÇÕES: MIDDLE OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA.....	97
TABELA 20- RESULTADOS DE IMPORTÂNCIA: MIDDLE OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA.....	98
TABELA 21- RESULTADOS DE IMPORTÂNCIA: ANÁLISE GLOBAL DOS INDICADORES. ELABORADA PELA AUTORA	99
TABELA 22- RESULTADOS DE DESEMPENHO: PRODUTOS E COMERCIAL. ELABORADA PELA AUTORA.	102
TABELA 23-RESULTADOS DE DESEMPENHO: ATENDIMENTO. ELABORADA PELA AUTORA	103
TABELA 24-RESULTADOS DE DESEMPENHO: FRONT OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA.....	104
TABELA 25- RESULTADOS DE DESEMPENHO: BACK OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA	106
TABELA 26- RESULTADOS DE DESEMPENHO: MIDDLE OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA	107
TABELA 27- RESULTADO GLOBAL DE DESEMPENHO DOS INDICADORES. ELABORADA PELA AUTORA.	108
TABELA 28- RESULTADOS I X D: PRODUTOS E COMERCIAL. ELABORADA PELA AUTORA.....	112
TABELA 29- RESULTADOS CAPTAÇÃO X RECEITA. ELABORADA PELA AUTORA.....	112
TABELA 30- RESULTADOS I X D: ATENDIMENTO. ELABORADA PELA AUTORA	115
TABELA 31- STATUS DE CLIENTES. ELABORADA PELA AUTORA.....	117
TABELA 32- RESULTADOS I X D: FRONT OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA.....	118

<u>TABELA 33- RESULTADOS I X D: BACK OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA</u>	<u>120</u>
<u>TABELA 34- RESULTADOS I X D: MIDDLE OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA.....</u>	<u>122</u>
<u>TABELA 35-RESULTADOS I X D: GLOBAL DOS INDICADORES. ELABORADA PELA AUTORA.....</u>	<u>124</u>
<u>TABELA 36-LOCALIZAÇÃO DE INDICADORES NAS ZONAS DE AÇÃO POR PROCESSOS. ELABORADA PELA AUTORA</u>	<u>125</u>

Ilustrações

<u>ILUSTRAÇÃO 1- ORGANOGRAMA DO FRONT OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA</u>	13
<u>ILUSTRAÇÃO 2- CONTÍNUO ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS. EXTRAÍDA DE GIANESI & CORRÊA(1994).</u>	30
<u>ILUSTRAÇÃO 3-CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE SERVIÇO.EXTRAÍDA DE GIANESI & CORRÊA</u> ...	31
<u>ILUSTRAÇÃO 4-A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO. EXTRAÍDA DE GIANESI & CORRÊA</u>	33
<u>ILUSTRAÇÃO 5-PORTER (1987)</u>	37
<u>ILUSTRAÇÃO 6-CADEIA DA LUCRATIVIDADE EM SERVIÇOS.EXTRAÍDA DE HESKETT(1993)</u>	39
<u>ILUSTRAÇÃO 7- OS PROCESSOS DENTRO DA ESTRUTURA HIERÁRQUICA. ELABORADA PELA AUTORA</u> ..	46
<u>ILUSTRAÇÃO 8- NÍVEL 1 DE DETALHAMENTO.ELABORADA PELA AUTORA</u>	49
<u>ILUSTRAÇÃO 9-NÍVEL 2 DE DETALHAMENTO. ELABORADA PELA AUTORA</u>	49
<u>ILUSTRAÇÃO 10- O TRIPLO PAPEL DAS ATIVIDADES. ADAPTADO DE ALMEIDA</u>	50
<u>ILUSTRAÇÃO 11- ANÁLISE DE GAP'S. EXTRAÍDA DA APOSTILA DE GREGÓRIO BOUER (2001)</u>	52
<u>ILUSTRAÇÃO 12-EXTRAÍDA DA APOSTILA DE GREGÓRIO BOUER (1997)</u>	62
<u>ILUSTRAÇÃO 13-FLUXOGRAMA DA METODOLOGIA UTILIZADA- ELABORADA PELA AUTORA</u>	63
<u>ILUSTRAÇÃO 14- PROCESSO DECISÓRIO NA ASSET. ELABORADA PELA AUTORA</u>	68
<u>ILUSTRAÇÃO 15- SEQUÊNCIA DE ATIVIDADES NA ASSET. ELABORADA PELA AUTORA</u>	69
<u>ILUSTRAÇÃO 16- METODOLOGIA DE PONDERAÇÃO. ELABORADA PELA AUTORA</u>	83
<u>ILUSTRAÇÃO 17- REENGENHARIA X MELHORIA CONTÍNUA. ELABORADA PELA AUTORA</u>	127

Gráficos

<u>GRÁFICO 1- EVOLUÇÃO DE AUM: ASSETS UNDER MANAGEMENT. ELABORADO PELA AUTORA</u>	11
<u>GRÁFICO 2- ANÁLISE DE IMPORTÂNCIA: PRODUTOS E COMERCIAL. ELABORADO PELA AUTORA</u>	84
<u>GRÁFICO 3- ANÁLISE DE IMPORTÂNCIA: ATENDIMENTO. ELABORADO PELA AUTORA</u>	89
<u>GRÁFICO 4: ANÁLISE DE IMPORTÂNCIA: FRONT OFFICE. ELABORADO PELA AUTORA</u>	92
<u>GRÁFICO 5-ANÁLISE DE IMPORTÂNCIA: BACK OFFICE. ELABORADO PELA AUTORA</u>	95
<u>GRÁFICO 6- ANÁLISE DE IMPORTÂNCIA: MIDDLE OFFICE. ELABORADO PELA AUTORA</u>	98
<u>GRÁFICO 7- ANÁLISE DE IMPORTÂNCIA GLOBAL DOS INDICADORES. ELABORADO PELA AUTORA</u>	100
<u>GRÁFICO 8- ANÁLISE DE DESEMPENHO: PRODUTOS E COMERCIAL. ELABORADO PELA AUTORA</u>	102
<u>GRÁFICO 9- ANÁLISE DE DESEMPENHO: ATENDIMENTO. ELABORADO PELA AUTORA</u>	103
<u>GRÁFICO 10- ANÁLISE DE DESEMPENHO: FRONT OFFICE. ELABORADO PELA AUTORA</u>	105
<u>GRÁFICO 11- ANÁLISE DE DESEMPENHO: BACK OFFICE. ELABORADO PELA AUTORA</u>	106
<u>GRÁFICO 12- ANÁLISE DE DESEMPENHO: MIDDLE OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA</u>	108
<u>GRÁFICO 13- RECEITA X CAPTAÇÃO. ELABORADA PELA AUTORA</u>	113
<u>GRÁFICO 14- ACOMPANHAMENTO DE APLICAÇÕES E RESGATES MENSIS ACUMULADOS- JANEIRO A DEZEMBRO DE 2002. ELABORADA PELA AUTORA</u>	116

Matrizes

<u>MATRIZ 1- IMPORTÂNCIA RELATIVA: SOFTWARES. ELABORADA PELA AUTORA.</u>	64
<u>MATRIZ 2-NOTAS SOFTWARES. ELABORADA PELA AUTORA.</u>	65
<u>MATRIZ 3-IMPORTÂNCIA RELATIVA SOFTWARE. ELABORADA PELA AUTORA.</u>	66
<u>MATRIZ 4- RESULTADOS DA ANÁLISE DE SOFTWARE. ELABORADA PELA AUTORA.</u>	66
<u>MATRIZ 5- IMPORTÂNCIA RELATIVA: PRODUTOS E COMERCIAL. ELABORADA PELA AUTORA</u>	82
<u>MATRIZ 6-IMPORTÂNCIA RELATIVA: ATENDIMENTO. ELABORADA PELA AUTORA</u>	87
<u>MATRIZ 7- IMPORTÂNCIA RELATIVA: FRONT OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA</u>	90
<u>MATRIZ 8: IMPORTÂNCIA RELATIVA: BACK OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA</u>	93
<u>MATRIZ 9- IMPORTÂNCIA RELATIVA: MIDDLE OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA</u>	97
<u>MATRIZ 10- IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO. EXTRAÍDA DE SLACK(1993).</u>	110
<u>MATRIZ 11-IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO: PRODUTOS E COMERCIAL. ELABORADA PELA AUTORA..</u>	111
<u>MATRIZ 12- IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO: ATENDIMENTO. ELABORADA PELA AUTORA</u>	114
<u>MATRIZ 13- IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO: FRONT OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA</u>	119
<u>MATRIZ 14- IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO: BACK OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA</u>	120
<u>MATRIZ 15- IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO: MIDDLE OFFICE. ELABORADA PELA AUTORA</u>	122
<u>MATRIZ 16- IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO GLOBAL DOS INDICADORES. ELABORADA PELA AUTORA</u>	124

Índice Equações

<u>EQUAÇÃO 1-REGRAS DE INTERPOLAÇÃO</u>	82
<u>EQUAÇÃO 2- IMPORTÂNCIA RELATIVA DOS AVALIADORES</u>	101

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

A empresa escolhida para a realização do trabalho foi uma Instituição Financeira, mais precisamente um banco de investimentos com capital estrangeiro.

Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um estudo dos processos internos de um dos segmentos dessa Instituição, conhecido como “Asset Management”, observando quais são as ações envolvidas desde a captação de recursos até a sua gestão e administração, para garantir, ao final do mês, uma adequada rentabilidade para os clientes e, conseqüentemente, maior lucro para a organização.

O segmento escolhido para a realização do trabalho, que inicialmente contava com uma pequena estrutura operacional, operações, divisões internas e processos simplificados, apresentou um crescimento expressivo nos últimos anos. Nesta transição, as áreas dentro da “Asset” cresceram, bem como suas operações e o volume de interações entre as mesmas.

Essa situação, aliada a um planejamento ainda incipiente, culminou em uma inadequação e o não alinhamento de seus processos às necessidades de negócios.

Em razão da existência de um grande número de operações e informações envolvidas, pretende-se, a partir desse estudo, compreender melhor todas as atividades realizadas em cada macro- processo e dessa forma, elencar quais deles apresentam deficiências ou entraves. Como conseqüência, serão propostas alternativas de melhoria, visando, dessa forma, corrigir as imperfeições detectadas. O aperfeiçoamento dessas tarefas, culminará em última análise, em um aprimoramento da qualidade dos serviços prestados e a garantia de sucesso para a organização.

Tendo em vista esse objetivo, vamos, “a priori”, apresentar uma visão histórica da Instituição que permita ao leitor constatar suas necessidades, perspectivas e metas atuais. Assim, o trabalho terá início situando-se seu contexto de realização, ou seja, a empresa em que se realizou o programa de estágio. Em seguida, será fornecido um panorama do mercado financeiro brasileiro, identificando claramente os objetivos dessa análise. Adicionalmente, será apresentada uma revisão bibliográfica, na qual procurar-se-á compilar a visão de vários autores conceituados no assunto.

Após a conclusão dessas etapas, terá início a parte prática, que consiste na descrição e análise dos macro- processos da organização. Serão elencadas as dimensões da qualidade, que serão analisadas a partir de sua importância e desempenho e, a partir dos resultados obtidos, serão identificados os fatores críticos de sucesso. Após essa identificação, o próximo passo consistirá na proposição de ações de melhoria, que podem ser ou não implementadas, encerrando- se o trabalho com as conclusões.

1.1. A Empresa:

Presente em mais de 85 países, o Grupo é um dos cinco maiores conglomerados financeiros do mundo, com cerca de 700 bilhões de Euros em ativos e mais de 80.000 funcionários. Tem atuação destacada nos seguintes segmentos:

- ✓ **Banco de Varejo:** A Instituição tem uma presença dominante no exterior, através de suas 2.300 agências e 6 milhões de clientes. Com sua grande capacidade de penetração e larga oferta de produtos, o Banco relaciona-se com mais de 500.000 empresas no Mundo.
- ✓ **Administração de Recursos, Private Banking, Seguros e Custódia:** O Grupo é um dos principais “players” mundiais na área de administração de recursos, com EUR 280 bilhões sob gestão, em 20 países diferentes. Na área de “Private Banking”, o Grupo está presente em 23 países, com mais de EUR 100 bilhões sob gestão.
- ✓ **Banco de Investimentos:** Na área de Banco de Investimentos conta com 16.000 colaboradores, confirmando assim sua presença global. O Grupo é líder em Fusões & Aquisições na Europa. Na área de emissões de ações é o 4º do ranking europeu e 6º do ranking mundial entre os “lead managers”.

O Grupo está presente no Brasil há mais de 50 anos, inicialmente através de um escritório de representações e, mais recentemente, com a constituição de um Banco Múltiplo, que passou a operar integralmente em Julho de 1997.

Das diversas atividades da instituição no Brasil, destacam-se as áreas de Administração de Recursos, “Corporate Banking”, Tesouraria, Comércio Exterior, “Project Finance” e Fusões e Aquisições.

Desde a sua criação até hoje, o Banco aumentou seu patrimônio líquido no Brasil em 600%, enquanto seus ativos cresceram cerca de 30 vezes.

Além do banco, o Grupo conta ainda com mais 3 empresas a ele ligadas:

- ✓ “Asset Management”-Foco da Análise
- ✓ Seguradora
- ✓ Empresa que Opera no Segmento de Crédito ao Consumidor

1.1.1 A Asset Management

A Asset Management, objeto do estudo, foi constituída em 1998. A empresa é uma entidade independente, voltada exclusivamente para a gestão de recursos de terceiros, que alia a experiência global do Grupo com a competência local de seus executivos.

Desde o lançamento de seus primeiros produtos em julho de 1998 até hoje, a Asset Management captou mais de R\$ 8,5 bilhões em recursos de terceiros. Trata-se uma associação entre o Banco Local. (75%) e a Asset Management sediada no exterior (25%).

Seis são os pontos chaves de uma organização da espécie:

- ✓ **Desempenho Consistente:** o desempenho de um investimento deve ser medido através de sua performance ajustada ao risco e não somente através de seu retorno nominal;
- ✓ **Equipe de Profissionais qualificados e experientes:** O contato com a experiência global do Grupo oferece a oportunidade de troca de informações entre os profissionais;
- ✓ **Organização voltada para o cliente:** a constante busca de soluções para o cliente;
- ✓ **Filosofia de Investimentos Rigorosa:** baseada em análise fundamentalista, isto é, observando os fundamentos econômicos, financeiros, mercadológicos e estratégicos das empresas;
- ✓ **Sistema de Gerenciamento de Risco criterioso:** através do modelo de “Risk Management” é possível definir o grau máximo de risco que o “portfólio” aceita frente à performance desejada;

- ✓ **Criação de valor agregado para o cliente:** oferecer soluções conjuntas e que supram as necessidades de cada cliente;

A área possui dedicados exclusivamente às atividades de Asset Management, alocados em uma estrutura independente à do Banco, contando com processo próprio de tomada de decisão de investimentos, equipe de atendimento especializada e dedicada aos clientes. Além disso, utiliza as mais modernas técnicas de gestão de recursos.

Desde o seu lançamento até hoje, a Instituição vem crescendo expressivamente, tendo sido a empresa com maior crescimento relativo em 2001 do Grupo. Este crescimento é resultado da filosofia de atuar com segmentos onde a diferenciação se dá pelo atendimento personalizado aos clientes, qualidade da gestão e estrutura operacional adequada, que pode ser observado a partir do gráfico que retrata o crescimento dos ativos sob administração:

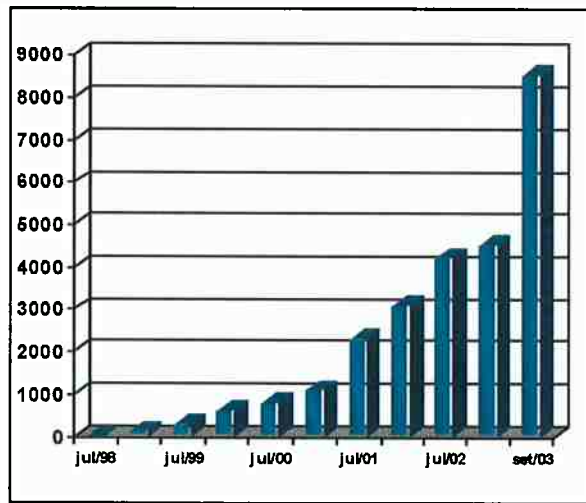


Gráfico 1- Evolução de AUM: Assets Under Management. Elaborado pela autora

Seguem a seguir alguns destaques da instituição:

DESTAQUES 2001 / 2002

1. Crescimento de 400% da atividade de Asset Management em 2002.
2. Aquisição das atividades de Asset Management de outras Instituições, aumentando significativamente o volume de ativos sob gestão;

3. Líder de emissões para a República Brasileira;
4. Expressivo crescimento nos mercados de juros e câmbio (transações de câmbio já superam US\$ 1 bilhão em 2001);

Presença Mundial (2001)	Localidades
África	266
América Latina	44
Ásia	85
EUA e Canadá	240
Europa	2.833
Oceania	9
Oriente Médio	28
Territórios Franceses Ultramar	50
Total	3.555

Tabela 1 - Atuação Mundial. Elaborada pela autora

1.1.2 As Atividades:

A atividade de Asset Management é totalmente segregada da atividade do Banco, O Banco é o administrador dos fundos de investimento e contrata a Asset Management Brasil como gestor dos referidos fundos. A Organização possui quadro de funcionários independente do banco para as funções de Front Office, Atendimento, Comercial, Produtos, Middle Office e Back-office. As políticas internas de sistemas e de procedimentos garantem a completa segregação no acesso aos dados das operações, que só são conhecidos pela parte a quem competem. Ressalta-se ainda que o Back- Office da empresa de Asset é totalmente segregado do Back- office do Banco.

A empresa de Asset não guarda qualquer relacionamento com a Tesouraria do Banco no que tange a gestão dos recursos de terceiros, atendendo aos preceitos do Banco Central de “Chinese Wall”. Deve-se ressaltar que não é política da Asset alocar recursos em papéis de empresas coligadas, no caso, o Banco. Atualmente não há nenhum papel do banco nas carteiras de fundos de investimentos. Vale ainda destacar que empresa de Asset Management possui equipe própria de analistas de mercado de capitais, os quais são responsáveis por identificar oportunidades e produzir recomendações para os gestores dos fundos de investimentos.

1.1.3 Estrutura da Empresa :

Como já foi citado anteriormente, trata-se de uma estrutura bastante enxuta, contando apenas com 33 profissionais, subordinados ao Diretor, vice-presidente do Banco no território nacional.

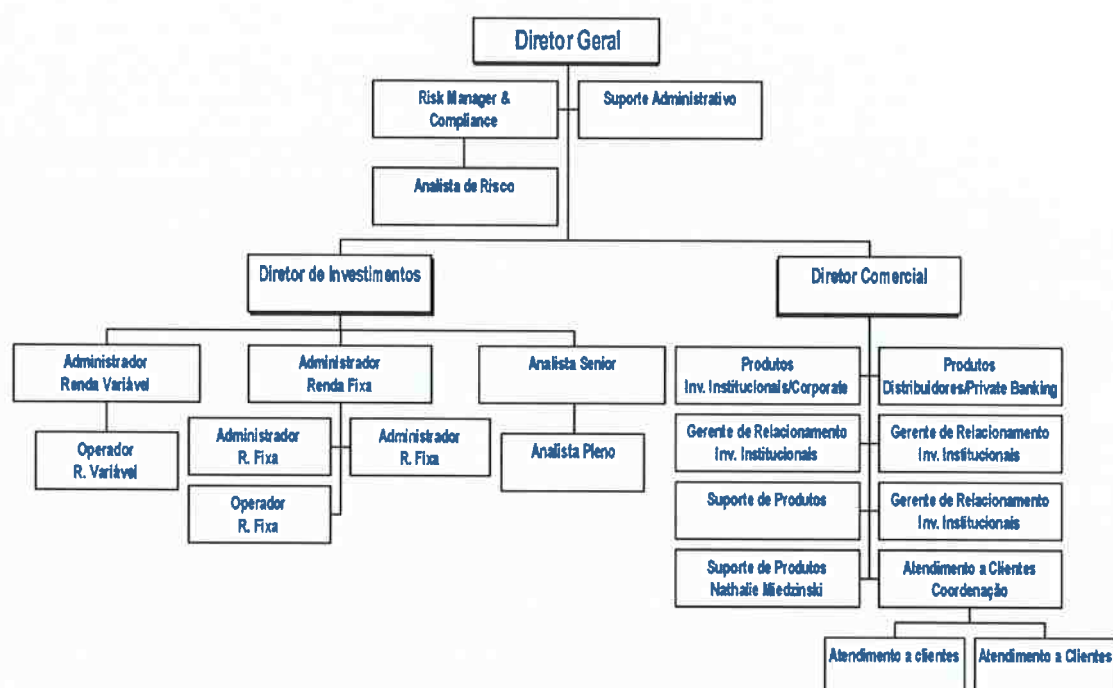


Ilustração 1- Organograma do Front Office.Elaborada pela autora.

1.2 O Estágio:

O estágio teve início em abril de 2002, especificamente na Área de Produtos, sob a coordenação do Diretor de Produtos, e ao lado de outra estagiária, Camila Corallo de Tomy, realizando atividades de interface entre os diversos produtos oferecidos pela Asset Management e os clientes da mesma.

A função desempenhada consiste em fornecer suporte a área de produtos no desenvolvimento de suas atividades, elaborando apresentações, questionários e propostas para atrair novos clientes. Outras atividades realizadas são controles realizados através de relatórios gerenciais e acompanhamentos para análise de resultados internos da Instituição.

Por se tratar de uma estrutura modesta e por apresentar um fluxo contínuo de informações, foi possível adquirir um amplo conhecimento das demais áreas relacionadas: Atendimento, Front Office, Compliance e Back Office e das respectivas atividades por eles desempenhadas, podendo- se contar com o auxílio dos responsáveis pelas áreas para a realização do trabalho .

A área de produtos conta com três gerentes, atendendo o canal de Investidores Institucionais, caracterizados por Fundos de Pensão e Seguradoras, divididos da seguinte forma:

- ✓ Um gerente em São Paulo: cobrindo os estados de São Paulo, Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul e Minas Gerais.
- ✓ Um gerente no Rio de Janeiro: atendendo o estado do Rio e Espírito Santo;
- ✓ Um gerente em Brasília para as regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste.

O estágio envolvia tanto o trabalho realizado pela área na prospecção de clientes como a manutenção dos mesmos. Desta forma, as atividades estão divididas em prospecção e gestão. Na primeira o foco está em apresentar aos novos clientes a estrutura do Banco e da Asset , enquanto que na segunda atividade a atuação está mais voltada para a atuação da empresa, mediante a análise de seus indicadores financeiros, “performance” valores e filosofia de trabalho, processos de investimento, parcerias e clientes.

Internamente, nas reuniões de gestão, o trabalho desenvolvido concentra-se na discussão de cenários e conjuntura econômico- política, aliando estes à performance dos investimentos dos clientes e à perspectiva e estratégia dos gestores. Outra atividade desenvolvida é o preenchimento de questionários de empresas de “rating”. Tais questionários auxiliam os investidores na escolha de seus gestores, com perguntas e históricos completos sobre a empresa analisada. Os relatórios têm como objetivo atender necessidades específicas de cada cliente.

Existem ainda atividades de relacionamento com o cliente através da área de Atendimento, que tem como função, além de realizar as aplicações, resgates e verificar a documentação cadastral, compreender as necessidades dos clientes e tentar supri- las da melhor maneira possível.

Por último, realiza-se um trabalho de controle de produção dos “officer” , que inclui o acompanhamento, visitas, propostas, clientes ganhos de cada gerente, evolução de aplicação de resgates, saldo de cotistas (no mês e ano) e valores de conquistas em relação a metas estabelecidas.

CAPÍTULO 2- CONTEXTO DA REALIZAÇÃO DO TRABALHO

Neste tópico, faremos uma breve descrição da atual situação do mercado financeiro brasileiro, como forma de situar a proposta de trabalho no mercado de negócios no qual ele está inserido.

2.1 O Mercado Financeiro Brasileiro:

O Sistema Financeiro Brasileiro está paulatinamente se inserindo na economia globalizada, com as grandes instituições assumindo a liderança dos processos, atuando em todas as modalidades de instituições financeiras. Esta evolução vem sendo acompanhada por processos de gestão de riscos acurada, a exemplo da adesão do Brasil ao Acordo da Basiléia, que provocou um processo de saneamento, fusão e privatização das entidades bancárias, resultando numa revolução positiva de métodos e práticas bancárias (FORTUNA, 2002).

Dentro dessa maior solidez das instituições financeiras, as administradoras de recursos gerem Fundos de Investimento com a idéia central de condomínio, no qual vários investidores (cotistas) aplicam seus recursos em troca de partes (quotas) do montante investido. O dinheiro aplicado no fundo é investido em diversos mercados e ativos financeiros (exemplos: ações, títulos de governo, CDBs, debêntures, contratos futuros), gerando uma rentabilidade diária aos cotistas. Os administradores cobram por este serviço uma taxa mensal pelos seus serviços de investimento (taxa de administração e performance).

Há diversas razões que apontam os fundos investimentos como ótima solução em relação a outras formas de investimento. Fredman e Wiles (1993) destacam:

- ✓ **Diversificação:** o Fundo de Investimento pode aplicar em vários ativos distintos, o que segundo Gapenski e Ehrhardt (1999) reduz os riscos de perda;
- ✓ **Gestão Profissional:** os gestores dos fundos são pessoas com grande conhecimento do mercado em que atuam, especializados neste ramo de atividade e dedicados exclusivamente ao trabalho de administração de recursos;
- ✓ **Menores Custos Operacionais e Melhores Taxas de Rentabilidade:** os custos pelo efeito de escala são diluídos e o maior volume investido permite a obtenção de

melhores taxas para aplicação de recursos, o que não é obtido quando pequenas quantias são aplicadas individualmente.

- ✓ **Liquidez:** o investidor pode resgatar seu montante do fundo, na maioria das vezes, a qualquer instante, recebendo o montante investido. Esta liquidez é garantida pelo volume de investimentos, possibilitando que parte deles esteja em operações de curto prazo;
- ✓ **Segurança contra práticas antiéticas:** o sistema de fundos possui regulamentação no Brasil do Banco Central e da CVM (Comissão de Valores Imobiliários), garantindo normas para o funcionamento dos mercados contra práticas antiéticas. Podemos ainda contar com um órgão de auto-regulação, a ANBID (Associação Nacional de Bancos de Investimento), que elabora normas com a finalidade de melhorar o nível das atividades dos agentes financeiros. Além disto, há obrigatoriamente a contratação de auditorias independentes para fiscalização dos fundos (verificação de precificação, cumprimento das diretrizes de investimento pré-estabelecidas, etc.);
- ✓ **Serviços Agregados ao Cotista:** os investidores podem obter investimentos customizados às suas necessidades, com rebalanceamento constante de sua carteira, acompanhando indicadores de rentabilidade específicos (como, por exemplo, a moeda EURO), reduzindo as preocupações do investidor, que não precisa permanecer sempre atento ao cotidiano da gestão de seus recursos.

Outra vantagem verificada é o ganho tributário, visto que as operações realizadas pelos fundos não pagam CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentações Financeiras) e os lucros obtidos em um fundo podem ser compensados com perdas advindas de outro fundo do mesmo administrador para o cálculo do Imposto de Renda devido.

Apesar da distância em relação a outros países, a indústria de fundos cresceu muito, atingindo hoje o montante de: R\$ 408 bilhões, divididos atualmente da seguinte forma (ANBID, 2003):

- ✓ Fundos de Ações: 9,96%
- ✓ Fundos de Renda Fixa: 34,82%
- ✓ Fundos DI: 25,57%;

- ✓ Fundos Cambiais: 1,69%
- ✓ Mistos: 26,55%
- ✓ Fundos de Previdência: 3,11%
- ✓ Fundos de Privatização: 1,44%
- ✓ Fundos Outros: 0,16%

Os diversos produtos oferecidos disputam inúmeros clientes que vão desde o pequeno poupador a clientes de alto nível de renda, empresas de grande porte e fundos de pensão (este último segmento investe 51% do seu patrimônio em fundos de investimento). No mercado interno esta disputa concentra-se em grande parte em dois grandes bancos de varejo: Bradesco e Itaú. Estes bancos, apesar de atenderem seguimentos de rendas menores, ganharam grande espaço em outros segmentos, principalmente pelas aquisições nestes últimos anos, conforme o Jornal Folha de São Paulo (2003):

As principais aquisições de Bradesco e Itaú nos últimos anos foram:

- ✓ Jul.1995: Itaú compra BFB (Banco Francês e Brasileiro) por R\$ 438 milhões;
- ✓ Jun.1997: Itaú compra Banerj por R\$ 311,1 milhões;
- ✓ Dez.1997: Bradesco anuncia a compra do BCN e junto o Credireal, adquirido pelo Banco de Crédito Nacional em leilão de privatização meses antes;
- ✓ Abr.1998: Bradesco compra BCR (Banco de Crédito Real), do Rio Grande do Sul;
- ✓ Set.1998: Itaú compra o Bemge por R\$ 583 mi e ágio de 85,58%;
- ✓ Out.1998: Bradesco, por meio do BCN, adquire o Pontual Martinelli;
- ✓ Jun.1999: Bradesco compra Baneb (Banco do Estado da Bahia) por R\$ 260milhões;
- ✓ Out.2000: Banestado é vendido ao Itaú por R\$ 1,625 milhão, com ágio de 303% sobre o preço mínimo;
- ✓ Dez.2001: Em leilão de privatização, Itaú adquire o BEG (Banco do Estado de Goiás) por R\$ 655 milhões;

- ✓ Jan.2002: Bradesco compra carteira de crédito ao consumidor e leasing do Banco Ford, administradora de recursos do Deutsche Bank, Banco Mercantil de São Paulo por R\$ 1,372 bi e o BEA (Banco do Estado do Amazonas);
- ✓ Fev.2002: Bradesco adquire Banco Cidade por R\$ 366 milhões
- ✓ Out.2002: Itaú compra BBA e forma conglomerado financeiro;
- ✓ Dez.2002: Itaú adquire Banco Fiat por R\$ 897 milhões;
- ✓ Jan.2003: Bradesco compra BBVA por R\$ 2,63 bilhões.
- ✓ Maio 2003: Bradesco compra Asset Managment do JP Morgan

2.2 A Conjuntura Econômica Brasileira :

A economia brasileira deverá ingressar em novo ciclo de crescimento sustentado, com a redução da vulnerabilidade externa e superação das turbulências de curto prazo associadas à mudança de governo.

A redução da chamada "cunha fiscal" poderá, finalmente, ganhar impulso mais decisivo, na medida que a nova equipe econômica decida priorizar esse objetivo. Isso significaria reduzir tributos sobre a intermediação financeira (IR, CPMF, IOF), reduzir taxas de recolhimento compulsório, agilizar os processos judiciais para recuperação de créditos inadimplentes etc. Com isso o diferencial entre as taxas de captação e de aplicação de recursos pelo sistema financeiro poderá reduzir-se substancialmente, criando condições para ampliação do mercado de crédito. A elevada "cunha fiscal", que tem caracterizado o sistema financeiro no Brasil, estimula o desenvolvimento de mercados paralelos, em detrimento do sistema financeiro organizado. Essa distorção contribui, também, para reduzir a eficiência na alocação da poupança em prejuízo do desenvolvimento econômico e social do País.

Outra tendência inexorável será a redução da taxa real de juros do lado da captação de recursos, a começar pelos títulos de dívida pública, imprescindível para viabilizar o crescimento da atividade econômica, a geração de empregos e a redução do déficit público. Sem isso, não há como viabilizar o crescimento sustentado da economia. A

taxa básica real de juros, que está próxima de zero nos países de primeiro mundo e não passa de 3% a.a., em média, nos países emergentes, situa-se em 19% a.a., no Brasil, nível totalmente insustentável a médio e longo prazos. A tendência para a "normalização" do patamar dos juros básicos representará, também, impulso decisivo para ampliação das atividades do sistema financeiro.

Os bancos, o sistema bancário e o sistema financeiro em sentido amplo são fundamentais para assegurar satisfatoriamente essas três pré-condições. Na dinâmica da gestão macroeconômica, eles cumprem a função de agir como os intermediários financeiros de toda uma nação, equalizando riscos e descasamentos. Ao captarem e aplicarem recursos, alocam os capitais segundo a lógica de retorno dos investimentos privados e a consistência das políticas de governo. Em relação à propriedade, os bancos procuram capitalizar e preservar o valor do principal dos investimentos financeiros dos seus depositantes. E procedem a essa complexa tarefa detectando as mais atraentes oportunidades de negócios, captando e aplicando recursos, gerando serviços financeiros, oferecendo assessoramento, criando bases para parcerias, buscando alternativas locais e internacionais de fortalecimento da estrutura de capitais a baixo custo. Os bancos participam com uma série de funções determinantes no que se refere à sua contribuição para alcançar e manter a estabilidade econômica. Eles contribuem com a sua parte, assim como o fazem a indústria, o comércio e o setor de serviços, posto que ter, criar e manter um regime de estabilidade é do interesse de todos. Num regime mais estável, as vantagens e os ganhos da sociedade são evidentes. Existem movimentos e oscilações mais suaves na economia. A inflação e as taxas de juros são mais previsíveis, o que facilita a criação com riscos menores de orçamentos e fluxos de caixa para negócios já estabelecidos e para novos investimentos em perspectiva. (site: www.caringi.com.br/aberi/economia).

2.3.Mercado Bancário Brasileiro:

Bancos são, em sua essência, instituições financeiras de crédito. Eles operam captando dinheiro de pessoas físicas ou jurídicas a uma determinada taxa e emprestando dinheiro para outras pessoas a uma taxa maior.

A partir da década de 60, o Estado passou a se utilizar intensamente da rede bancária nacional para arrecadação de impostos e taxas de serviços(luz, água,) e para pagamento de benefícios como os da Previdência Social. Assim, os bancos assumiram uma nova função social, engajando-se ainda mais no cenário econômico-financeiro-social do país.

O parâmetro norteador das taxas de mercado financeiro é o CDI (Certificado de Depósitos Interbancários). Esta taxa é somente utilizada para empréstimos entre bancos. A cada dia, os bancos que necessitam de dinheiro para “fechar” suas contas (entradas e saídas) recorrem àqueles que estão com sobras no seu caixa. Essa transação é feita à taxa do CDI, que é do tipo overnight (juros de um dia), embora seja expressa em valores “mensalizados”.

O principal parâmetro para a definição do CDI são os juros pagos pelo Banco Central (taxa Selic) nas suas emissões de títulos públicos. Estas taxas são uma importante variável na condução macro-econômica do país. Conforme queira aquecer a economia ou torná-la recessiva, o BC diminui ou aumenta os juros, respectivamente. Isto porque juros mais baixos estimulam a produção e o consumo, dessa forma, fomentando a economia, ao passo que juros mais altos estimulam as empresas e consumidores a aplicarem seu dinheiro no mercado financeiro, ao invés da atividade produtiva.

O Mercado bancário brasileiro tem passado nos últimos anos por um grande processo de reestruturação. A abertura do mercado trouxe para o país muitas instituições estrangeiras que ainda não atuavam aqui. Além disto, várias instituições nacionais não conseguiram se adaptar à nova situação econômica e foram adquiridas por outras, nacionais ou estrangeiras.Vale ainda ressaltar que, em um passado não muito distante, ocorreu a privatização dos bancos estatais, completando este processo de reestruturação.

Estas mudanças têm provocado algumas alterações no ranking das maiores instituições do país.

Outro processo que merece destaque no mercado bancário nos últimos anos é uma grande redução do número de funcionários empregados no setor, devido principalmente aos avanços tecnológicos. Observaremos, mais adiante, que esta situação tem causado impacto relevante no funcionamento das operações na instituição que está sendo estudada.

A Asset Management estudada teve um aumento na captação de recursos de 75 % e ao mesmo tempo não houve nenhum incremento de sua mão de obra. Pelo contrário, pode-se observar a redução de força de trabalho na área de suporte (duas pessoas) e uma pessoa na área gerencial.

Em função da tecnologia existente, torna-se cada vez mais presente o conceito de que ela é suficiente para substituir pessoas e operações. Como consequência desses avanços tecnológicos, pode-se constatar um aumento acentuado do desemprego generalizado. Segundo o Portal EXAME (Setembro/2003), o desemprego na região metropolitana de São Paulo subiu para 20% da População Economicamente Ativa (PEA) de acordo com pesquisa mensal realizada pela Fundação Seade e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese). Em julho do mesmo ano, a taxa havia sido de 19,7%.

Este processo é consequência, principalmente da introdução da tecnologia, que afeta em maior escala as atividades burocráticas. No entanto, a tecnologia somente não é suficiente para suprir as necessidades de tal crescimento na Asset. Deve-se também destacar que a tecnologia utilizada não é de ponta, acarretando uma série de problemas operacionais e de gestão da qualidade, agravados pelo fato da estrutura já ser enxuta e três pessoas da equipe terem sido desligadas da empresa.

Segundo SINGER (1998), “todas as revoluções industriais acarretaram acentuado aumento na produtividade do trabalho e, em consequência, causaram desemprego tecnológico. A Terceira Revolução Industrial traz consigo acelerado aumento na produtividade do trabalho tanto na indústria quanto nos serviços, sobretudo naqueles que recolhem, processam, transmitem e arquivam informações”.

No entanto, os recursos tecnológicos não são suficientes para suprir as necessidades dos clientes que, ao escolherem a Asset para aplicar seus recursos, esperam muito mais do que um serviço oferecido voltado para atender as massas mas, sim, um serviço personalizado. Essa situação implica a necessidade de funcionários treinados, capazes de entender as necessidades dos clientes e fornecer, com o auxílio tecnológico, produtos e serviços que atendam as expectativas dos clientes, tentando minimizar os GAP's.

2.4 Produtos e Serviços Oferecidos pela Asset:

A economia nacional é caracterizada por um grande dinamismo no qual as tributações e regulamentações referentes ao mercado financeiro mudam freqüentemente. Diante disto, os produtos que são oferecidos pela Asset aos seus clientes, como forma de garantir boa performance dos recursos aplicados, estão em constante atualização e novos produtos devem surgir rapidamente, como forma de se adequar ao mercado.

Podemos dividir as operações que a Asset oferece aos seus clientes em dois grandes blocos: Investimentos e Serviços.

- ✓ **Investimentos ou Aplicações:** são operações através das quais o cliente disponibiliza dinheiro para a Asset e esta deve fazer a melhor gestão possível, garantindo-lhe uma boa remuneração. Esta gestão ocorre principalmente através de fundos de investimentos (FIF's, FAC's e Carteiras Administradas). Esses fundos podem apresentar em sua carteira ampla variedade de "papéis" (títulos emitidos pelo governo federal, estaduais ou municipais, títulos de empresas privadas-debêntures, títulos de outras empresas financeiras, commercial papers, CDB's, ações, etc). Esses fundos podem ser de Renda Fixa, cujo rendimento está atrelado à variação de algum parâmetro de referência (CDI, dólar), ou Renda Variável (IBOVESPA, IBX, etc). O risco de um fundo depende dos papéis nos quais seus recursos são aplicados. Em geral, vale a regra básica da economia: quanto maior o risco do papel, maior a remuneração paga por ele.

A Instituição estudada oferece todos esses fundos de investimentos, atrelados aos mais diversos indicadores (benchmarks). Todos eles são encarados como produtos oferecidos pela Asset e são conhecidos como Fundos Mútuos ou Abertos.

Esses fundos apresentam um grande número de clientes que aplicam em uma carteira padronizada, de acordo com a relação Risco - Retorno a que estão dispostos a se exporem. Os investidores entram e saem à sua discrição e o número de cotas do fundo aumenta e diminui a cada ingresso ou retirada.

Além disso, a Asset apresenta outros tipos de produtos:

- Fundos Exclusivos: estes são fundos “customizados”, com só um cotista, que por apresentarem um volume vultoso de recursos, justificam um atendimento mais personalizado. Seus mandatos são propostos pelo cliente que, no caso, são grandes Empresas ou Fundações. Eles têm o poder de decidir qual o “mix” mais adequado entre Renda Fixa e Renda Variável para sua carteira, têm uma gestão discricionária, ou seja, podem escolher quais os papéis que irão compor seu fundo, além de apresentarem uma taxa de administração bem inferior aos Fundos Abertos. Outra motivação para o cliente ter esse tipo de fundo tem natureza fiscal. Sobre os débitos da conta corrente de um fundo com o objetivo de adquirir títulos para carteira não há incidência de CPMF. Assim, o investidor estará utilizando um fundo apenas como um veículo de otimização fiscal para a administração de sua carteira. Por se tratar de um fundo de investimento legalmente constituído, a carteira deve enquadrar-se aos limites de composição e diversificação regulamentares.

- Carteiras Administradas: diferenciam-se dos demais fundos pelo fato que são regulamentados por um contrato particular entre o administrador e o titular da carteira, não cabendo interferência por parte do Banco Central ou da CVM quanto à composição da carteira. No “portfólio” pode ser alocado absolutamente qualquer tipo de ativo (fundos ou papéis) em qualquer proporção, desde que previsto em contrato. O nível de risco e a política de investimentos devem ser definidas, caso a caso.

A Asset, como forma de remuneração pela sua gestão, recebe uma taxa de administração por esses produtos oferecidos e também uma taxa de performance em alguns casos. Essa taxa de performance só será cobrada caso o fundo tenha um bom

desempenho, ou seja, atinja uma rentabilidade acima do “benchmark” considerado. Caso isto aconteça e tenha sido previamente acordado com o cliente no regulamento do fundo, a Instituição faz jus a um percentual da rentabilidade excedente.

✓ **Serviços:**

Abrange todas as tarefas que dão subsídio à existência dos produtos oferecidos pela Asset. De fato, todos os processos que são realizados podem ser encarados como serviços e devem atender a três parâmetros simultâneos: “on time, on quality, on budget”.

Entre esses serviços podemos citar as atividades de gestão, back office, controle, atendimento, criação e controladoria, que estão intimamente relacionadas e, dessa forma, garantem o bom desempenho dos fundos mencionados.

Segundo FORTUNA “tomar o dinheiro excedente de quem o tem e emprestá-lo para quem o necessita deixou de ser, há muitos anos, a principal característica do mercado bancário no Brasil. A prestação dos mais variados serviços também tornou-se importante alavanca da expansão do sistema financeiro na renda nacional”. Isso fica claramente evidenciado na Instituição que estamos estudando, que gera receita apenas administrando recursos de terceiros.

Outro aspecto importante que deve ser analisado é o conceito de que, para manter a satisfação dos clientes, devem ser fornecidos serviços de qualidade, para que suas necessidades sejam atendidas e que estes fiquem satisfeitos com os resultados, garantindo assim a fidelização dos mesmos.

Deve-se ressaltar que, pelo fato da Instituição ter crescido rapidamente quanto à captação de recursos, os serviços prestados tiveram um crescimento considerável, nem sempre mantendo a qualidade outrora oferecida.

2.5 Objetivos do trabalho:

Após a breve descrição do panorama financeiro, econômico, bancário e das atividades da Asset, pode ser observado que cada vez mais as empresas têm enxugado seus quadros de funcionários, buscando reduzir custos e aumentar sua produtividade, como forma de aumentar sua lucratividade.

Por outro lado, a necessidade da qualidade em qualquer empreendimento hoje é essencial. No setor bancário, devido principalmente à infinidade de gestores de recursos, torna-se imprescindível suprir as necessidades dos clientes, atendendo a seus anseios e prestando serviços de qualidade pois, somente dessa forma, as instituições podem sobreviver.

Este trabalho apresenta a aplicação da metodologia de Gerência de Processos na Instituição em que o estágio foi desenvolvido. No uso desta ferramenta gerencial temos como objetivo a implantação de um sistema administrativo capaz de corrigir os processos falhos através do uso da melhoria contínua, proporcionando vantagem competitiva neste segmento.

Desta forma, vamos inicialmente identificar quais são os macro-processos que devem ser estudados e que apresentam valor mais significativo para a Organização e necessitam de melhora de performance. Para tanto, vamos elencar quais são os fatores críticos de sucesso e vamos propor ações que determinarão uma melhora na qualidade dos processos realizados e, conseqüentemente, uma maior satisfação por parte dos clientes que aplicam seus recursos na Instituição.

Este esforço, no sentido de procurar a melhoria contínua dos processos mais significativos da Instituição deve, no entanto, estar em consonância com as diretrizes do programa de qualidade da organização.

CAPÍTULO 3- A QUESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS:

3.1 Introdução

Após termos discorrido a respeito da proposta do trabalho, que consiste no Gerenciamento de Processos, não devemos nos esquecer de mencionar o conceito de serviço e suas características. Isso porque, em suma, o conjunto de atividades realizadas pela empresa (processos), nada mais é do que um leque de serviços prestados, que necessitam de qualidade para que as saídas geradas culminem em resultados positivos, tanto para a Instituição quanto para os clientes.

Nos últimos anos, os conceitos e técnicas de Engenharia de Produção, antes restritas àa manufaturas, tem- se voltado também para o setor de serviços. Isto é consequência da crescente importância desse ramo de atividade na economia mundial e, igualmente no Brasil. Com a grande automação das atividades industriais, as oportunidades de trabalho têm se concentrado, cada vez mais, no setor terciário (comércio e serviços).

Além disto, a variedade de serviços tem crescido, devido à maior facilidade de acesso da população à educação, lazer, turismo, etc. GIANESI & CORRÊA (1994) ressaltam, ainda, o fato de que muitas atividades de apoio à manufatura têm sido terceirizadas pelas empresas, o que contribui para as estatísticas de crescimento dos serviços.

Em decorrência, muitos estudiosos têm voltado sua atenção para os serviços, gerando uma grande quantidade de publicações direcionadas a esse setor. Neste capítulo, procuramos realizar uma breve compilação da literatura referente ao conceito de serviços, recorrendo a autores mais conhecidos no assunto, capazes de fornecer conclusões de extrema importância para o assunto em pauta.

3.2 Conceitos e características de serviços

Diversos autores têm apresentado diferentes conceituações em serviços, as quais sempre procuram ressaltar os atributos destes em comparação com os de manufatura.

NORMANN (1993) define manufatura como “atividades que transformam fisicamente materiais” enquanto serviços seriam “atividades com transações intangíveis, que influenciam o acesso e a disponibilidade para objetos físicos, e que influenciam a utilização de outros tangíveis ou intangíveis”.

Segundo **NÓBREGA (1997)**, a tendência recente é a utilização do termo sistemas de operações, ao invés de sistemas de produção, “uma vez que ele é mais abrangente e permite reflexão e integração de abordagens até mesmo de diferentes indústrias”. Ele cita **WILD (1971)**, o qual identifica quatro tipos de sistemas de operações:

- ✓ Manufatura: altera o valor de forma
- ✓ Suprimentos: altera o valor de posse
- ✓ Transportes: altera o valor de localização
- ✓ Serviços: altera o valor de estado (de uma pessoa ou de um bem)

Entretanto, nem sempre a fronteira entre um serviço e a manufatura pode ser estabelecida claramente. **BERRY & PARASURAMAN (1992)** argumentam que “não existe dicotomia entre as empresas de fabricação e as de serviço. Na realidade, o serviço produzido é o maior fator de sucesso para a companhia de fabricação”. Clientes compram não apenas mercadorias ou serviços, mas ambos. Se a fonte de benefício essencial de um produto é mais tangível, ele compra uma mercadoria. Se o benefício é mais intangível, ele é um serviço.

Essa situação pode ser claramente evidenciada na Instituição em que o trabalho está sendo realizado. O cliente, quando aplica seus recursos em um determinado fundo, está de fato comprando um “produto”, cuja essência do benefício final é a garantia de boa rentabilidade. Na verdade, ele está à procura de um serviço de qualidade, ou seja, ele compra atividades de uma equipe, confiando-lhes seus recursos e ansiando por resultados. Portanto, podemos enfatizar que as tarefas, na sua totalidade, são os

produtos oferecidos pela Asset, e que por serem muito mais intangíveis do que tangíveis, são considerados serviços.

GIANESI & CORREA (1994) propõem que produtos e serviços sejam considerados como componentes de um pacote de operações. Ao comparar serviços com manufatura, os autores apontam três diferenças fundamentais. Em primeiro lugar, os serviços apresentam um forte componente intangível. Enquanto que na manufatura existe um objeto fisicamente definido, os serviços podem apresentar quatro componentes: bens facilitadores, instalações de apoio, intangíveis explícitos (que podem ser avaliados pelos 5 sentidos humanos) e intangíveis implícitos (que são altamente subjetivos) (**FITZSIMMONS & SULLIVAN, 1982**).

Um segundo fator é que, em serviços, a produção e o consumo são indissociáveis, ocorrendo necessariamente ao mesmo tempo. Portanto, serviços não podem ser estocados, o que dificulta ainda mais o balanceamento das capacidades de produção em comparação com a indústria. Alguns serviços, como por exemplo, restaurantes ou mesa de operações de bancos, apresentam a demanda fortemente concentrada em um pequeno período do dia, o que agrava ainda mais o problema.

Em decorrência destes fatores surge a terceira característica dos serviços: a necessidade da presença (e em alguns casos da participação) do consumidor ou de um bem de sua propriedade para concretização. Como o serviço é consumido no mesmo instante em que é gerado, a presença do cliente ou de um bem seu é condição necessária para desencadear o processo de geração de serviço.

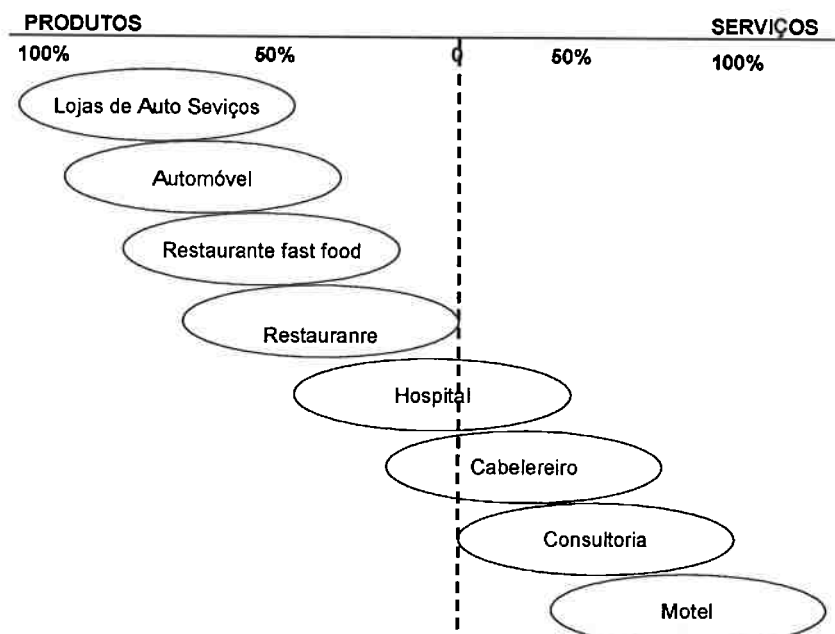


Ilustração 2- Contínuo entre Produtos e Serviços. Extraída de GIANESI & CORRÊA(1994).

Estas características dos serviços levaram à divisão destas operações em duas situações fundamentais: linha de frente (Front-Office) e retaguarda (Back-Office). Na primeira estão as atividades que estão em contato com o cliente, enquanto que na segunda não existe esse contato. Obviamente, a criticidade das atividades de linha de frente é maior, uma vez que nestas não há nenhuma possibilidade de retrabalho em caso de falhas, embora possa haver o que a literatura chama de “recuperação do serviço”.

Além disto, é na linha de frente que ocorrem os “momentos da verdade” ou seja, as situações de encontro entre o cliente e a empresa prestadora de serviços. É nestes momentos que se cria a percepção da qualidade do serviço por parte do cliente. São, portanto, as maiores oportunidades que a empresa possui para impactar positivamente os seus clientes.

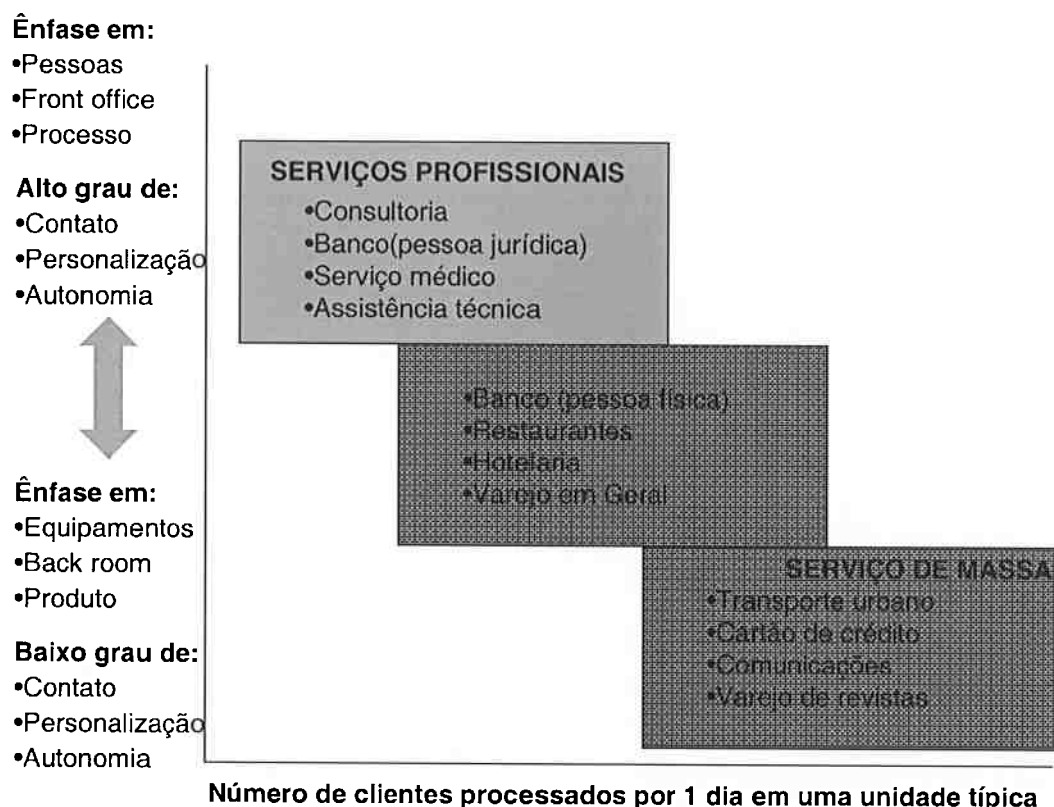


Ilustração 3-Classificação dos processos de Serviço.Extraída de GIANESI & CORRÊA

Várias classificações têm sido propostas para os diferentes processos de serviços. Dentre elas, merece destaque a classificação de SILVESTRO et al. (1992) apud GIANESI & CORRÊA(1994), a qual está baseada em seis dimensões: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários; foco no produto ou no processo; linha de frente ou retaguarda como fonte de valor adicionado. A partir destes critérios, os autores propõem a classificação dos serviços nas três categorias apresentadas na ilustração 3.

Vale destacar que dentre os exemplos citados pelos próprios autores estão o Banco de Pessoa Física (loja de serviços) e Banco de Pessoa Jurídica (serviços profissionais). A Instituição estudada, por ser uma empresa gestora de recursos, se assemelha muito aos bancos que atendem pessoas jurídicas, pelo fato dos clientes apresentarem vultosas quantias monetárias e demandarem dessa forma um serviço mais especializado. Por prestar esse tipo de serviço deve ser, portanto, enquadrada na classificação de serviço profissional.

As particularidades dos serviços fazem com que as dimensões avaliadas pelos clientes na qualidade de um serviço sejam diferentes daquelas usadas para um produto industrial. Em decorrência disto, a estratégia de operação das empresas de serviços também deve ser distinta.

3.3 Qualidade em serviços:

Várias definições têm sido propostas para o conceito de qualidade. Uma grande contribuição neste sentido foi dada pelo trabalho de GARVIN (1992), no qual ele discute as cinco abordagens usualmente utilizadas para definir qualidade: definição transcendental, definição baseada no produto, definição baseada no usuário, definição baseada na fabricação e definição baseada no valor.

O componente subjetivo presente nos serviços é um fator que dificulta a avaliação de sua qualidade. GIANESI & CORRÊA (1994), entre outros autores, propõem definir a qualidade de um serviço pela relação entre as expectativas do cliente antes da compra do serviço e sua percepção sobre o serviço prestado. Caso esta supere aquelas, o serviço será considerado de qualidade. Esta visão está muito próxima da conhecida definição de qualidade como “adequação ao uso”, proposta por JURAN (1998).

As expectativas dos clientes são influenciadas, segundo GIANESI & CORRÊA (1994), pelos seguintes fatores: comunicação boca a boca; experiência anterior; comunicações externas e necessidades pessoais.

Um aspecto que merece destaque e deve ser mencionado é que quando se menciona a palavra cliente na Asset Management, não se retrata somente as pessoas que aplicam seus recursos, mas também a própria equipe envolvida com todo o fluxo de informações e prestação de serviços. Como todas as atividades estão inter-relacionadas, dependendo uma da outra, o responsável por uma determinada atividade ora ocupa a posição de cliente, ora de fornecedor. Ele é cliente, pois espera os resultados de um determinado serviço para dar seqüência as suas tarefas, mas também é encarado como um fornecedor, pois necessita dos “inputs” recebidos pelas outras áreas para gerar seus “outputs” ou resultados com qualidade, que são indispensáveis para a seqüência do fluxo.

Dessa forma, para os autores: “a percepção que o cliente tem do serviço prestado é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo”.



Ilustração 4-A Avaliação da qualidade do serviço. Extraída de GIANESI & CORRÊA

Na avaliação da qualidade de um produto, GARVIN (1992) identifica oito dimensões consideradas pelos clientes, as quais resumidas na Tabela 2.

Dimensões da qualidade	Conceito
Desempenho	Características operacionais primárias
Características	Assessórios secundários
Confiabilidade	Probabilidade de falhas em determinado tempo
Conformidade	Grau de igualdade com padrões preestabelecidos
Durabilidade	Medida da vida do produto
Assistência técnica	Rapidez, cortesia e competência no reparo
Estética	Interpretação pelo cinco sentido humanos
Qualidade observada	Avaliação subjetiva

Tabela 2-Dimensões da qualidade do produto. Elaborada pela autora a partir de GARVIN(1992)

Já para serviços é significativo o trabalho desenvolvido por ZEITHAML, no qual os autores, na linha do trabalho de GARVIN(1992), identificam dez dimensões da qualidade em serviços, destacadas na tabela 3.

Dimensões da qualidade	Conceito
Tangíveis	Aparência das facilidades físicas , equipamentos, pessoal e material de comunicação
Confiabilidade	Habilidade de prestar o serviço conforme o prometido
Responsividade	Desejo de ajudar o cliente e fornecer um serviço diligente
Competência	Habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar o serviço
Cortesia	Educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de contato
Credibilidade	Honestidade, sinceridade e confiança do prestador de serviços
Segurança	ausência de perigo, risco ou dívida
Acesso	Facilidade de contato e chegada
Comunicação	Manter os clientes ocupados numa linguagem que eles possam entender e escutá-los
Compreensão	Esforçar-se para conhecer os clientes e suas necessidades

Tabela 3-Dimensões da qualidade em serviços. Elaborada pela autora a partir de ZEITHAML (1990).

Estas dimensões, segundo os próprios autores, não são independentes entre si. Ao contrário, pode haver superposições entre elas, conforme indicou uma análise estatística realizada posteriormente. Diante disto, ZEITHAML (1990) propôs uma condensação em apenas cinco, conforme mostra a Tabela 4.

Nova Dimensão	Dimensões Originais
Tangíveis	Tangíveis
Confiabilidade	Confiabilidade
Responsividade	Responsividade
garantia	Competência, cortesia e credibilidade
Empatia	Acesso, comunicação e compreensão

Tabela 4-Dimensões da qualidade consolidadas. Elaborada pela autora a partir de ZEITHAML (1990).

Os autores realizaram então, uma pesquisa em diferentes tipos de serviços, procurando estabelecer a importância relativa de cada uma das cinco dimensões consolidadas. “ Os resultados destes estudos demonstraram que a confiabilidade é a mais importante das dimensões e os tangíveis são os menos importantes”. “É como se os clientes dissessem para o prestador de serviços: acima de tudo, faça aquilo que você disse que irá fazer” (ZEITHAML et al,1990). A ordem de importância relativa encontrada para as cinco dimensões é: confiabilidade, responsividade, garantia, empatia e tangíveis.

As dimensões propostas por ZEITHAML têm servido de referência para muitos trabalhos desenvolvidos posteriormente na área e apesar de terem sido bastante questionadas e debatidas, todos são unânimes em reconhecer sua relevância. WELSLIPS (1998), ao justificarem o emprego destas dimensões em uma pesquisa realizada em seis setores de serviços, fazem o seguinte comentário: “Pesquisas mais recentes acerca do trabalho de Zeithaml & Parasuraman (dimensões da qualidade em serviços) têm mostrado que as dez ou cinco dimensões da qualidade podem ser agrupadas em uma quantidade menor de dimensões ainda mais abrangentes. Entretanto, ainda não se chegou a um consenso sobre quais e quantas seriam essas dimensões. Enquanto isso, parece existir um consenso sobre a completude e relevância das dez dimensões originais”. Diante disto, embora se procure estabelecer o conjunto ideal de dimensões da qualidade para cada tipo de serviço, as dez dimensões de ZEITHAML et al. (1990) continuam sendo uma das principais referências neste sentido.

GIANESI & CORRÊA(1994) compilaram as dimensões estabelecidas por aqueles autores e diversos outros, propondo um conjunto de nove dimensões. Estas dimensões são praticamente as mesmas apresentadas por ZEITHAML(1990). A única diferença substancial é que aqueles acrescentaram a dimensão de custos (preço), não considerada por estes.

O trabalho de WELSLIPS(1998) trouxe novas contribuições à questão ao considerar as dimensões da qualidade em serviços que sobressaem nos chamados” incidentes críticos”. Estes incidentes, são definidos pelos autores como “ momentos da verdade específicos nos quais a interação entre o pessoal prestador do serviço e os clientes leva a experiências extremamente positivas ou negativas para os clientes”. Foram identificados três incidentes críticos, conforme proposto por BITNER et al(1990):

- ✓ Resposta dos funcionários a falhas no sistema de prestação de serviços
- ✓ Resposta dos funcionários as necessidades e requisições
- ✓ Ações dos funcionários inesperadas e não solicitadas

WELS- LIPS et al. (1998) concluíram que incidentes críticos positivos estão fortemente relacionados com ações dos funcionários inesperadas e não solicitadas. Também a “customização” do serviço, identificada pela resposta dos funcionários a necessidades e requisições dos clientes, é muito valorizada. Enquanto isto, a incapacidade de responder a falhas no sistema de prestação de serviços está muito relacionada com incidentes negativos.

Por sua vez, a análise das dimensões da qualidade relevou que competência, confiabilidade e credibilidade estão mais relacionadas com experiências negativas (dimensões que tornam o serviço insatisfatório). Por outro lado, responsividade, cortesia/ compreensão e comunicação estão ligadas à satisfação com o serviço.

3.4 Estratégia de Operações em Serviços

Um fator importante na gestão de processos ou serviços é o estabelecimento de uma estratégia voltada para os mesmos. Isto torna-se relevante na medida que, cada vez mais, os serviços se constituem num importante diferencial competitivo para as organizações, mesmo as industriais.

SLACK (1993) define cinco critérios fundamentais, segundo os quais uma empresa industrial pode competir: qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega, flexibilidade e custo. Estes critérios não são excludentes, mas complementares, ou seja, a empresa só deve avançar para o critério seguinte quando atingir um bom desempenho no critério atual.

PORTER (1996) estabelece a importância dos “trade-offs”, argumentando que, na formulação da estratégia competitiva, as empresas devem decidir não apenas o que devem fazer, mas, principalmente o que não pretendem fazer. Basicamente, ele sustenta de forma convincente que existem três estratégias competitivas genéricas: liderança global em custo, diferenciação e focalização.

As empresas devem optar entre competir através de custos baixos, da diferenciação dos produtos e serviços ofertados e também tentar atingir um mercado alvo particular. Veja as três estratégias competitivas:

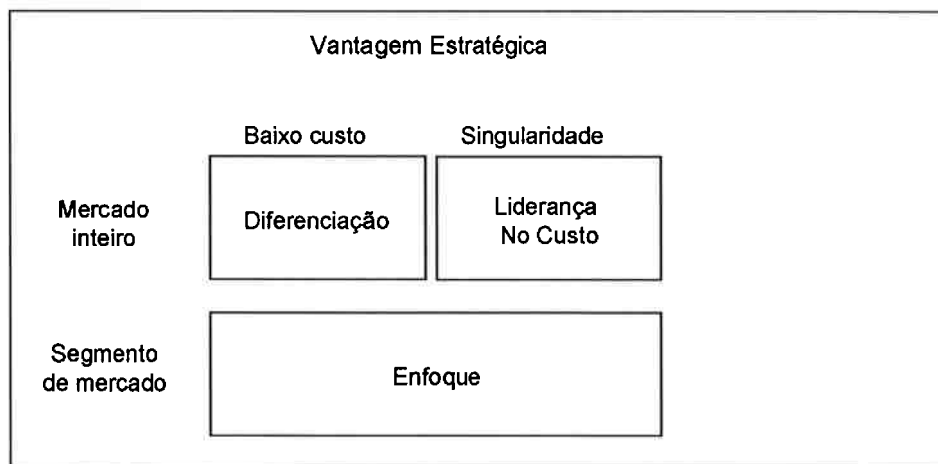


Ilustração 5-Porter (1987)

A partir dessa análise pode-se evidenciar claramente que a estratégia competitiva adotada pela Instituição estudada é a diferenciação, uma vez que tem como objetivo essencial oferecer produtos e serviços de qualidade para seus clientes, que atendam plenamente suas expectativas e anseios.

Na formulação de uma estratégia competitiva específica para o setor de serviços, GIANESI & CORRÊA (1990) defendem que a vantagem competitiva não deve estar baseada na competição por preços, normalmente instáveis, podendo simplesmente abaixar o lucro do setor como um todo. “As estratégias devem então ser baseadas na diferenciação e no aumento na qualidade do serviço prestado”.

A essência da estratégia por diferenciação reside na criação de um serviço que é percebido como sendo único. Essa estratégia não ignora custos mas sua principal característica consiste em criar a lealdade do cliente. A diferenciação apresenta algum custo adicional, que o cliente normalmente está disposto a pagar.

Estas características são de extrema importância para a Instituição que está sendo estudada, pois os clientes, como já mencionado acima, estão à procura de um serviço personalizado, dispostos a pagar um pouco mais por esse diferencial. Desta forma, os processos devem ser realizados de forma a agregar o máximo de valor possível, garantindo a prestação de um serviço de excelente qualidade.

Outro fato que merece destaque é a discussão a respeito da diferença no grau de correlação entre a satisfação do consumidor do serviço e sua lealdade ao prestador do serviço sob condições de alta ou baixa satisfação. Como era de se esperar, observou-se em pesquisas que esta correlação cresce na medida que cresce o grau de satisfação do consumidor do serviço.

Além disto, essa pesquisa indicou que, em serviços caracterizados por custos de mudança mais baixos, a lealdade e confiabilidade do consumidor é menor do que naqueles de custos mais altos. Deve-se ressaltar, no entanto, que este custo não é necessariamente financeiro. Os autores identificaram três tipos de mudança: esforço, tempo e dinheiro.

Esta posição está de acordo com a argumentação de PORTER (1996), para quem a simples efetividade operacional, baseada na busca de excelência no desempenho das operações, não resulta em vantagem competitiva sustentável em longo prazo. A estratégia deve, portanto, estar baseada na diferenciação, criando um tal entrelaçamento entre as diversas atividades desenvolvidas, que torne difícil a sua cópia pela concorrência.

HESKETT (1990) desenvolveu uma “visão estratégica”, que considera fundamental para um desempenho bem sucedido. Para tanto, os elementos básicos desta visão são a definição dos segmentos- alvo de mercado, para o qual se desenvolve o conceito de serviço. Em seguida, são estabelecidos uma estratégia de operações e um sistema de prestação de serviços integrados a esta estratégia. Além disto, “posicionamento, alavancagem e integração são os três elementos integrativos que dão a união que mantém coesa uma visão estratégica de um serviço eficaz”.

Outro fator importante que deve ser mencionado é que, em um estudo subsequente, HESKETT (1993) estabeleceu que existe uma relação direta entre a lucratividade, lealdade e satisfação dos clientes, valor dos produtos e serviços prestados ao cliente e a capacidade, satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários.

Estes elementos compõem a “cadeia da lucratividade em serviços” conforme a Ilustração 6.

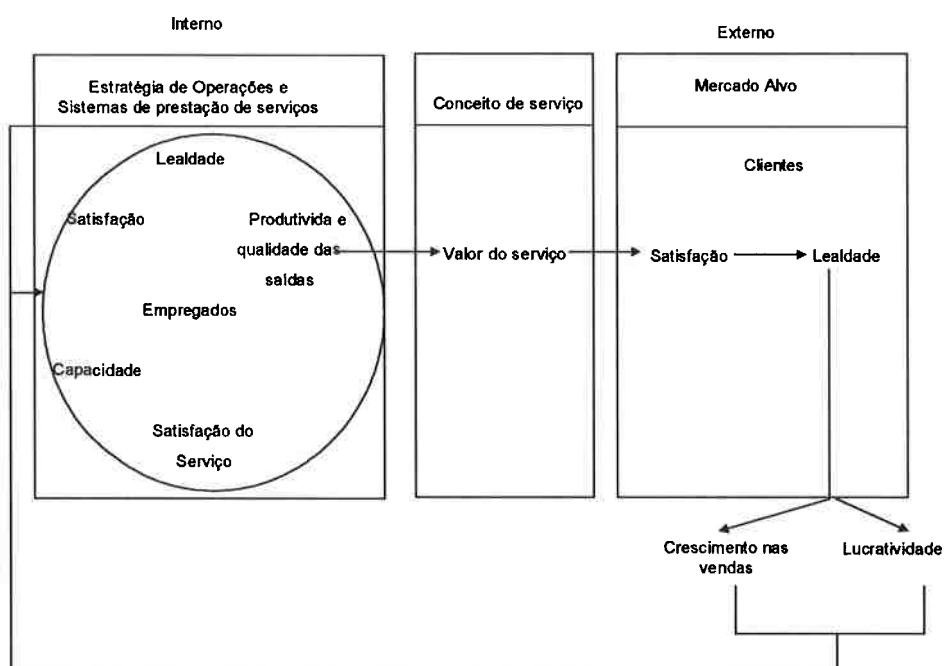


Ilustração 6-Cadeia da Lucratividade em Serviços.Extraída de HESKETT(1993)

Em um dos exemplos citados nesta pesquisa, os autores mostram, através do cálculo do valor presente líquido nos lucros estimados, que um aumento de 5% na lealdade dos consumidores, levou a um aumento de 85 % no volume dos depósitos em Instituições Bancárias. A lealdade do consumidor do serviço, porém, é função direta da sua satisfação, a qual, por sua vez, deriva da percepção da qualidade do serviço prestado. Essa relação deve apresentar um sincronismo elevado, uma vez que sem os clientes, a prestação de serviços não existiria e, conseqüentemente, o mesmo ocorreria à Instituição que está sendo estudada.

Seguindo na cadeia, percebe-se que a satisfação do consumidor está ligada à produtividade e lealdade dos funcionários que, por sua vez, também são consumidores de serviços e portanto, de processos internos desempenhados. Essas características são fruto da satisfação dos funcionários de produzirem serviços com qualidade e de sua capacidade de atender bem seus consumidores, tanto clientes internos quanto externos.

HESKETT et al (1993) concluem, então, que as organizações de serviço “fora de série” focam naquilo que traz lucratividade e nos fatores que levam a aquilo que traz lucratividade. Elas começam com a lealdade do consumidor e caminham para trás na

cadeia de lucro através da satisfação do consumidor; valor do serviço; e produtividade, lealdade, satisfação e capacitação dos funcionários. Em resumo, o lucro é a consequência da coisa bem feita.

Procuramos neste capítulo dar uma explicação da importância da qualidade em serviços que é de extrema relevância, uma vez que a Instituição, que é foco de análise apresenta um fluxo de processos. Estes, nada mais são do que serviços prestados, onde os consumidores dos mesmos são os responsáveis pelos processos subsequentes. Estes serviços devem ser realizados da forma mais eficiente possível, culminando assim com uma boa rentabilidade dos fundos, resultado dos serviços oferecidos e garantindo dessa forma a fidelidade e satisfação dos clientes finais.

No próximo capítulo será discutida a metodologia a ser utilizada para análise desses processos: O Gerenciamento de Processos. Através dele, serão identificados e analisados os macro-processos da Instituição e com o auxílio dos indicadores da qualidade, elencados quais desses apresentam um mau desempenho e que, conseqüentemente, geram entraves. Para estes, serão propostos planos de ação para solucionar suas deficiências, garantindo dessa forma uma melhora na qualidade e aprimoramento dos serviços prestados.

CAPÍTULO 4- METODOLOGIAS

4.1 Introdução:

Neste capítulo vamos apresentar a técnica denominada Gerenciamento de Processos que consiste na otimização dos processos da empresa e será utilizada como base para o estudo da Instituição.

Segundo FALCONI(1999), “ gerenciar é o ato de buscar as causas, (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso. O gerenciamento é conduzido para manter os resultados atuais e para melhorar estes resultados”.

Segundo Gregório Bouer (1999), a abordagem do Gerenciamento por Processos foi desenvolvida para dar condições aos gerentes de otimizar as inter- relações entre funções e focar nos fatores que adicionam valor a todas as fases do processo. Além disso, promove o desenvolvimento de uma cultura de prevenção, enfatizando a melhoria contínua e as ações corretivas desde os primeiros estágios de todas as atividades.

Inicialmente vamos discutir aspectos relacionados com o conceito de processos: o que é um processo e quais são as implicações de aplicarmos o gerenciamento de processos.

Vamos, a seguir, apresentar as etapas para implementação do Gerenciamento de Processos. Temos uma fase inicial de preparação, onde procuramos identificar os fluxos de processos que atravessam a empresa ou os departamentos em estudo. A segunda etapa corresponde à implantação do modelo baseado em processos. Finalmente temos a terceira e última etapa, que corresponde à operação da Gerência de Processos, onde procuramos a Melhoria Contínua dos Processos.

Finalizando o capítulo, vamos apresentar alguns benefícios que podem ser obtidos através da aplicação dessa Metodologia.

4.2 O Gerenciamento de Processos:

O conceito de qualidade teve sua origem em áreas ligadas à produção, ou seja, em áreas da empresa que eram responsáveis diretas pela manufatura dos produtos. Provavelmente por que se acreditava que a qualidade do produto era função mais das características intrínsecas (como preço, adequação ao uso etc). Ao mesmo tempo, havia uma tendência em se considerar as áreas, diretamente ligadas à produção, como as mais importantes na determinação da qualidade do produto do que áreas de suporte ou administrativas.

Segundo Juran (vol. V, p98): “ ... Essas atividades que influenciam diretamente a natureza do produto (por exemplo, projeto, compra de materiais, fabricação e inspeção) receberam muita atenção do ‘movimento’ da qualidade. Contudo, há outras atividades que, embora influenciando indiretamente a qualidade do produto, escaparam à atenção do movimento da qualidade...”. Logo adiante, o autor denomina estas atividades como “operações administrativas ou de apoio”. As atividades administrativas seriam as atividades necessárias para a organização complementar sua atividade global, tais como: finanças, pessoal, informática entre outras. Atividades de apoio, ainda segundo o autor, seriam as atividades indiretas que têm efeito no próprio produto, como: expedição, recebimento de material, armazenagem de produtos acabados, etc.

Com a evolução do mercado, no entanto, as áreas assim denominadas administrativas foram sendo cada vez mais consideradas como fatores importantes para a determinação da qualidade global da empresa. Essa mudança de enfoque ocorreu por vários motivos, alguns deles citados abaixo:

- ✓ Aumento da competitividade do mercado, o que leva à procura de todas as possíveis oportunidades internas para a criação de um diferencial frente aos concorrentes. O fator custo das atividades também é um fator relevante, como afirma Juran. (Vol.5 p.101).
- ✓ Crescimento do setor de serviços da economia mundial

- ✓ O conceito de produtos e serviços: segundo Giansi, constatamos que todo produto leva consigo um ou mais serviços facilitadores.

Vimos, portanto, que esforços de melhoria da qualidade tiveram sua origem em atividades indiretamente relacionadas à produção. Portanto as ferramentas usadas em projetos de aperfeiçoamento da qualidade nasceram junto as atividades relacionadas ao processo produtivo. Como exemplo destas ferramentas podemos citar as “sete ferramentas gerenciais da qualidade” as quais nos referimos por 7 FGQ(Ferramentas Gerenciais da Qualidade):

- ✓ Diagrama de Relações
- ✓ Diagrama de Afinidades
- ✓ Diagrama em Árvore
- ✓ Matriz de Priorização
- ✓ Matriz de Relações
- ✓ Diagrama PDPC (Process Decision Program Chart)
- ✓ Diagrama de Atividades

Segundo EDUARDO C. MOURA (1994), “as pessoas ativamente envolvidas em implementar a qualidade total em suas empresas encontrarão nas 7 FGQ uma ajuda valiosa e indispensável para identificar problemas e oportunidades, estabelecer planos e coordenar atividades interdepartamentais, na jornada perene pela melhoria contínua e inovação (o meio mais seguro para sustentar a competitividade)”.

Estas ferramentas da qualidade, no entanto, atualmente não são usadas somente para atividades ligadas ao produto, mas também para melhoria da qualidade em operações administrativas.

A Gerência de Processos surgiu na IBM no início da década de 80, com o nome de “Process Management”. Esta metodologia foi criada com o objetivo de estender para as áreas administrativas da empresa os mesmos esforços de incremento da qualidade que a IBM pretendia em suas áreas produtivas.

O Gerenciamento de Processos consiste em uma metodologia para contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos- chave de negócio, ou seja, processos que mais impactam Na satisfação dos clientes.

Na década de 90 observamos um grande movimento de otimização interna das empresas com o objetivo de se adequar à crescente competitividade externa. Neste ambiente, as empresas devem olhar para dentro de si e desta observação encontrar substratos para seu próprio crescimento.

Um fator que é decisivo para as empresas atingirem sucesso em suas áreas de atuação é a maneira como são projetados seus processos internos. Uma empresa com visão de atuação intensa no mercado com o objetivo de aumentar seu “market- share” e margens de lucro, não terá suas metas cumpridas caso haja uma desconexão entre as entradas e saídas dos processos. Uma vez que a competitividade é grande, uma empresa não se pode dar ao luxo de não melhorar seus processos.

Uma campanha de marketing agressiva, com promessas de vantagens para os clientes não pode ser bem sucedida se a empresa não contar com processos eficientes o bastante para absorver as demandas do mercado mais rígidas em relação ao passado. Uma estratégia para aumentar as margens de lucro deve ter, obviamente, objetivos de custos mais baixos, que podem ser obtidos através de processos que eliminem atividades que não agreguem valor ao produto.

É, portanto, observada em toda esfera empresarial a latente necessidade de melhor apresentar os fluxos, evitando, assim, a obsolescência num mercado que se torna progressivamente competitivo.

O Gerenciamento por Processos traz uma série de benefícios importantes, dentre os quais podemos destacar:

- ✓ Melhoria de resultados e de satisfação do cliente em função da melhoria do desempenho em áreas críticas.
- ✓ Menores custos devido à redução da complexidade e do retrabalho.

No Gerenciamento por Processos há um amplo envolvimento de todos os integrantes da organização como consequência da maior satisfação do trabalho, resultante de uma descrição mais clara das atividades, melhor desenvolvimento de habilidades e aumento da autoridade e autonomia individual. O gerenciamento apresenta como meta desenvolver processos dotados das seguintes características:

- ✓ Necessidades (requisitos) e indicadores de desempenho para clientes internos e externos claramente definidos e contratados;
- ✓ Procedimentos simplificados e burocracia reduzida
- ✓ Altos níveis de desempenho no fornecimento de serviços e produtos que alimentam o processo;
- ✓ Estabelecimento de consenso na visão, direcionamento e prioridades dos processos;
- ✓ Rompimento de barreiras e regularidade no fluxo de informações.

Ao mesmo tempo, a qualidade e excelência de um processo são função dos seguintes requisitos:

- ✓ **Eficácia:** o processo está em condições de satisfazer as necessidades do cliente;
- ✓ **Eficiência:** o processo tem condições de ser eficaz otimizando a utilização dos recursos disponíveis;
- ✓ **Adaptabilidade:** o processo está apto a ajustar-se rapidamente no sentido de satisfazer a novos requisitos.

4.2.1 O Processo dentro da Estrutura Hierárquica :

O enfoque por processos permite um melhor conhecimento dos clientes e fornecedores (internos e externos) envolvidos e facilita o conhecimento da contribuição de cada uma das atividades sobre o resultado final do processo.

As empresas geralmente são divididas em áreas que realizam várias atividades, conseqüentemente gerando resultados. O que os clientes recebem da empresa, seja

em termos de produtos ou serviços, é resultado direto dos processos que lá ocorrem. São os processos e não os departamentos que produzem bens e serviços.

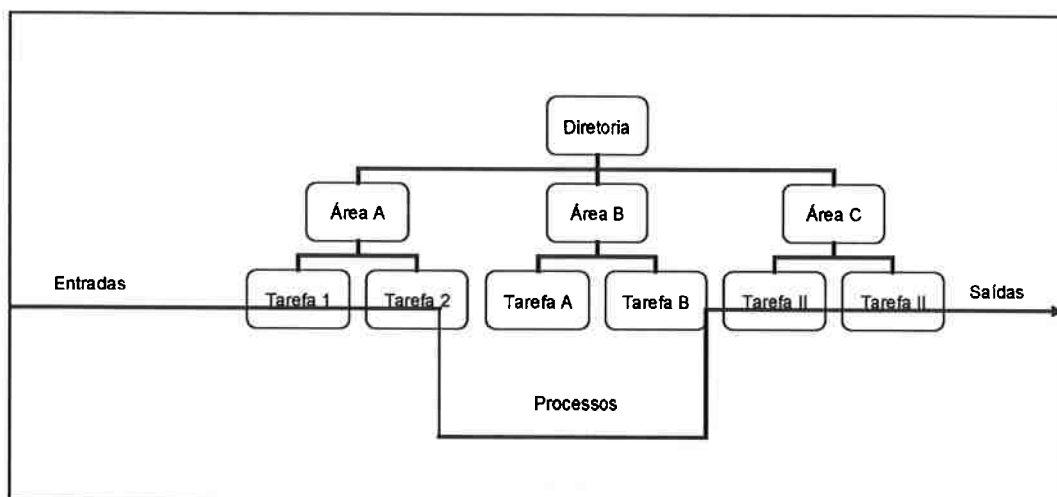


Ilustração 7- Os Processos dentro da Estrutura Hierárquica. Elaborada pela autora

Podemos também observar que os processos frequentemente passam por vários departamentos da empresa, dificilmente ficando restritos a apenas um. Assim, melhorias departamentais isoladas podem não melhorar o processo como um todo, não melhorando portanto, a qualidade dos bens ou serviços produzidos. Mesmo quando as diversas áreas envolvidas no processo fazem esforço de melhoria da qualidade, caso este esforço não seja coordenado, melhorias locais podem ser perdidas ao longo do processo. Tudo isto é agravado pela cobrança de objetivos feita a cada área. Frequentemente um departamento pode tomar medidas que melhoram seu desempenho individual (em alguns fatores como prazo, sistemas) que podem, no entanto, prejudicar o processo como um todo.

Vale ainda ressaltar que as ferramentas da qualidade tiveram origem em áreas produtivas. Na área produtiva podemos facilmente visualizar os processos, pois estes são identificados com os processos de fabricação. Basta seguirmos o fluxo físico de material para identificarmos claramente todas as etapas que compõe o processo. Cada etapa, assim como todo o processo, é muito bem detalhada pela Engenharia de Processos. Pode-se observar claramente que caso se tenha as máquinas funcionando perfeitamente reguladas e apenas uma delas aparentemente com problemas, o processo irá produzir produtos defeituosos. Em atividades administrativas e

financeiras a visualização dos processos é um tanto mais complexa, por envolverem fluxos que muitas vezes não são físicos, mas sim fluxos de informações, resultando em serviços falhos. A Gerência de Processos trabalha visando a identificação e gerência dos processos prioritários para a empresa.

4.3 Processo:

Após termos discorrido a respeito do Gerenciamento de Processos para o atingimento dos objetivos e metas estabelecidos como satisfatórios para a Asset, vamos nos deter um pouco no conceito de processo.

4.3.1 Conceito de Processo

Para podermos aplicar a Gerência de Processos precisamos inicialmente definir o que vem a ser um Processo. Esta definição pode ser feita de várias maneiras. Podemos definir um processo como sendo uma seqüência de atividades logicamente relacionadas que empregam recursos para fornecer um resultado específico.

A definição segundo Almeida é semelhante: “ Processo é o conjunto de recursos – humanos e materiais- dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamento hierárquico.”

Scherkenbach, ao comentar um dos pontos da qualidade de Deming apresenta a seguinte definição: “na sua forma mais simples, um processo é a mistura ou transformação de inputs, tais como pessoas, materiais, equipamentos, métodos e ambiente em resultados. Alguns desses inputs fazem a transformação, enquanto outros são transformados”. Vamos nesse trabalho adotar todas as definições. Apesar de uma se referir as atividades, outra aos recursos, elas se completam, dando um sentido amplo ao conceito de processos gerenciais. As definições que usamos para processos são bem amplas, podendo ser usadas tanto para processos produtivos quanto para atividades administrativas. Os processos, como vimos, fornecem um resultado final específico. A este resultado, seja ele um bem manufaturado ou um serviço, podemos genericamente denominar de Produto.

4.3.2 Desdobramento do Processo em Atividades(Sub- processos)

Um processo é composto por uma série de atividades interrelacionadas. Cada uma das atividades corresponde a uma etapa de processamento, agregando valor até chegarmos a ultima atividade, quando então teremos nosso produto final.

Segundo Almeida para que o gerenciamento de processos possa ser aplicado, cada uma das atividades que o compõe deve possuir as seguintes características:

- 1) Ser interdependentes entre si: como dissemos na primeira definição de processo, as atividades devem ser logicamente relacionadas, visando todas atingir um mesmo objetivo- fornecer resultados e saídas de qualidade para as atividades subseqüentes.
- 2) Receber entradas mensuráveis: as entradas, ou “inputs”, devem poder ser quantificadas para que de algum modo possam ser estabelecidos padrões de qualidade para estas entradas, e para que possamos, através de dados empíricos, verificar se estes padrões estabelecidos podem ser atingidos.
- 3) Gerar saídas mensuráveis: as saídas, ou “outputs”, da mesma maneira que ocorre com os INPUTS, devem poder ser quantificadas.
- 4) Adicionar valor: cada atividade deve modificar de algum modo o que está sendo processado, adicionando um certo valor ao produto ou serviço que está sendo produzido. Caso não esteja adicionando nada, esta atividade pode simplesmente ser retirada do processo. No caso de processos produtivos dificilmente vamos encontrar uma atividade deste tipo. No entanto, em atividades administrativas freqüentemente nos deparamos com determinadas que não adicionam nenhum valor ao produto.
- 5) Ser repetitivas: para que possamos aplicar a melhoria contínua, ou seja, melhorar o processo com o que aprendemos a partir de sua própria execução, devemos executá-lo repentinamente.

O processo pode ser representado esquematicamente da seguinte maneira:

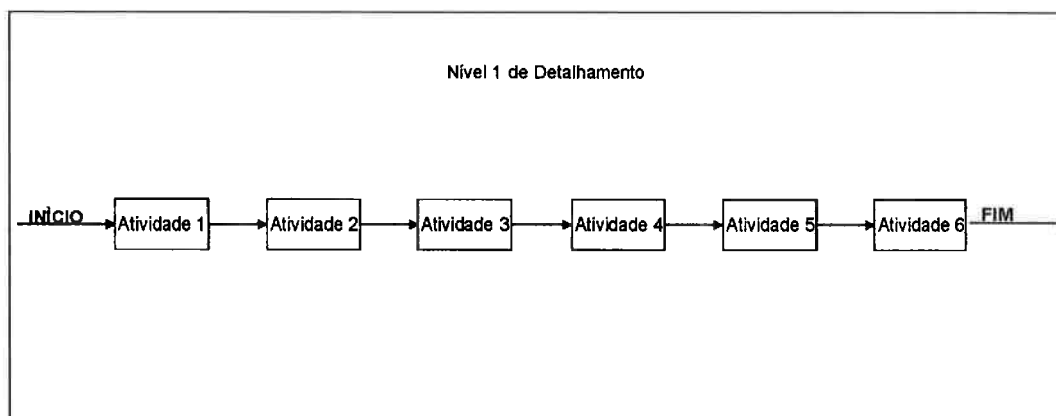


Ilustração 8- Nível 1 de Detalhamento. Elaborada pela autora

A partir do momento em que vamos nos aprofundando mais na análise de um processo, observamos que cada uma de suas atividades é composta por uma série de sub-atividades.

Obviamente, podemos efetuar esse desdobramento sucessivamente até chegarmos a um nível de detalhamento onde a decomposição da atividade não tenha mais sentido.

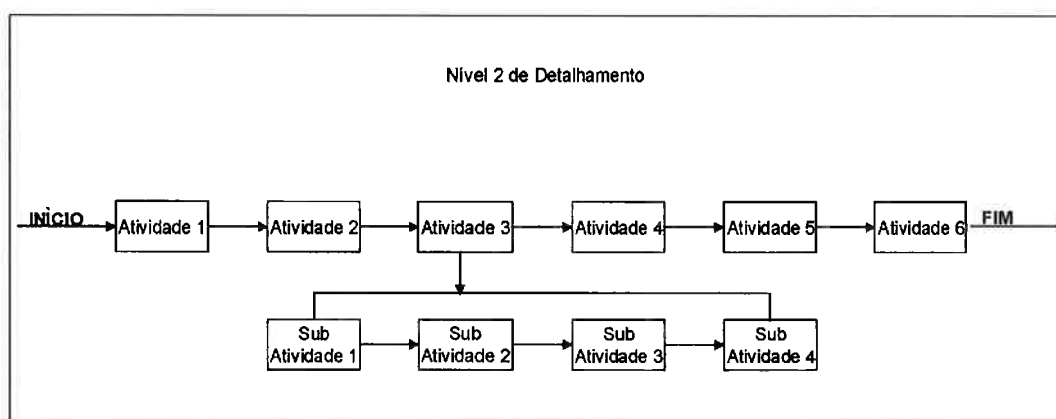


Ilustração 9-Nível 2 de Detalhamento. Elaborada pela autora

Na Gerência de Processos, inicialmente, queremos visualizar o processo como um todo. Portanto devemos usar apenas o Nível 1 de Detalhamento. A medida em que o nosso conhecimento sobre o processo aumenta, vamos nos aprofundando no seu estudo através do detalhamento de cada atividade, até o Nível 2 de detalhamento ser atingido. A decisão de passarmos de um nível de detalhamento para o seguinte pode

também ser tomada quando o nível atual não nos permite o bom gerenciamento da atividade.

4.3.3 Clientes e Fornecedores

Cada atividade no processo executa uma determinada transformação. Para que aconteça essa transformação, fazem-se necessários os “inputs”, ou entradas. Como resultado da atividade, teremos as saídas, ou “outputs”. Definimos cada atividade que fornece os “inputs” como sendo uma atividade fornecedora. Similarmente, a atividade que recebe as saídas é denominada “Cliente”. A atividade que estamos enfocando recebe o nome de Processadora.

Ao longo do trabalho esta relação já havia sido citada, mas Juran reforça essa definição como sendo *O triplo papel da organização*: “...Cada atividade administrativa e de apoio desempenha o papel de usuário, processador e fornecedor...”.(Vol V P.102). Cada atividade é encarada como cliente de sua atividade ou serviço predecessor e fornecedor de sua atividade ou serviço sucessor.

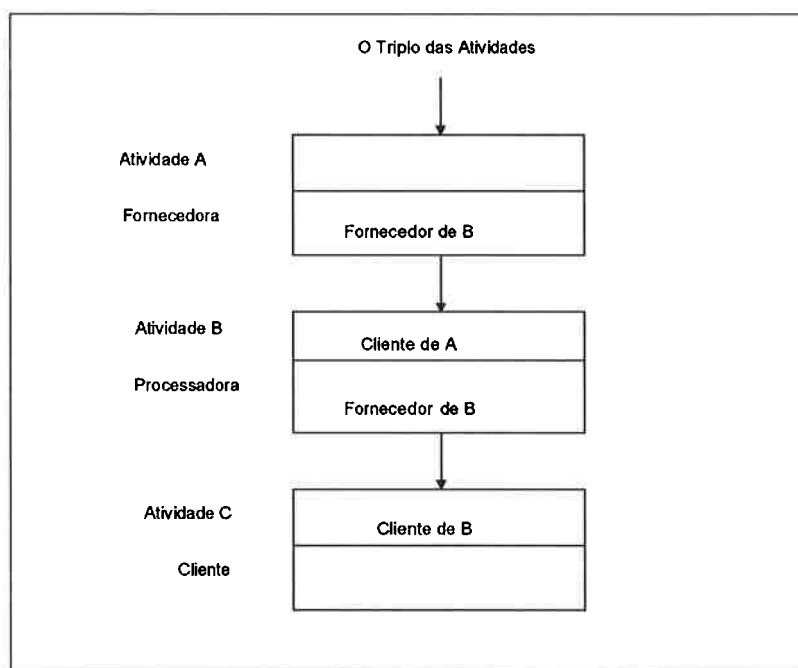


Ilustração 10- O Triplo Papel das Atividades. Adaptado de Almeida

São muito usados também os termos fornecedores e clientes externos, assim como fornecedores internos. O termo externo geralmente é usado para designar alguém que está fora do processo considerado, ou ainda, fora da companhia. Neste caso, o cliente externo é o cliente da empresa.

Clientes e fornecedores internos são atividades dentro da empresa ou do processo considerado.

4.3.4 Estabelecimento de padrões entre clientes e fornecedores

A Gerência de Processos busca a melhoria do processo valorizando o enfoque ao cliente. Portanto, uma das etapas importantes da metodologia diz respeito à identificação dos clientes de cada uma das atividades. Como veremos adiante, ao fazermos o fluxograma do processo já estamos determinando para cada uma das atividades quem é o respectivo cliente.

Tão importante quanto a identificação dos clientes, é a identificação das necessidades dos mesmos. As necessidades (expectativas) dizem respeito à satisfação destes com os “inputs” entregues por seus fornecedores.

Como os clientes devem receber um “input” de acordo com suas necessidades, é importante haver o estabelecimento de padrões entre os clientes e fornecedores. Com isto, o cliente sabe o que pode esperar dos “inputs”, e ao mesmo tempo o fornecedor sabe qual deve ser o seu “output”.

No estabelecimento destes padrões, segundo Juran, devemos tomar cuidado com a diferença de percepção entre clientes e fornecedores: “... As percepções dos clientes freqüentemente diferem dos fornecedores...”

Segundo a apostila de Gregório Bouer (2001), essa diferença entre qualidade esperada pelo cliente e oferecida pelo fornecedor faz parte da análise dos GAP's apresentados na figura a seguir:

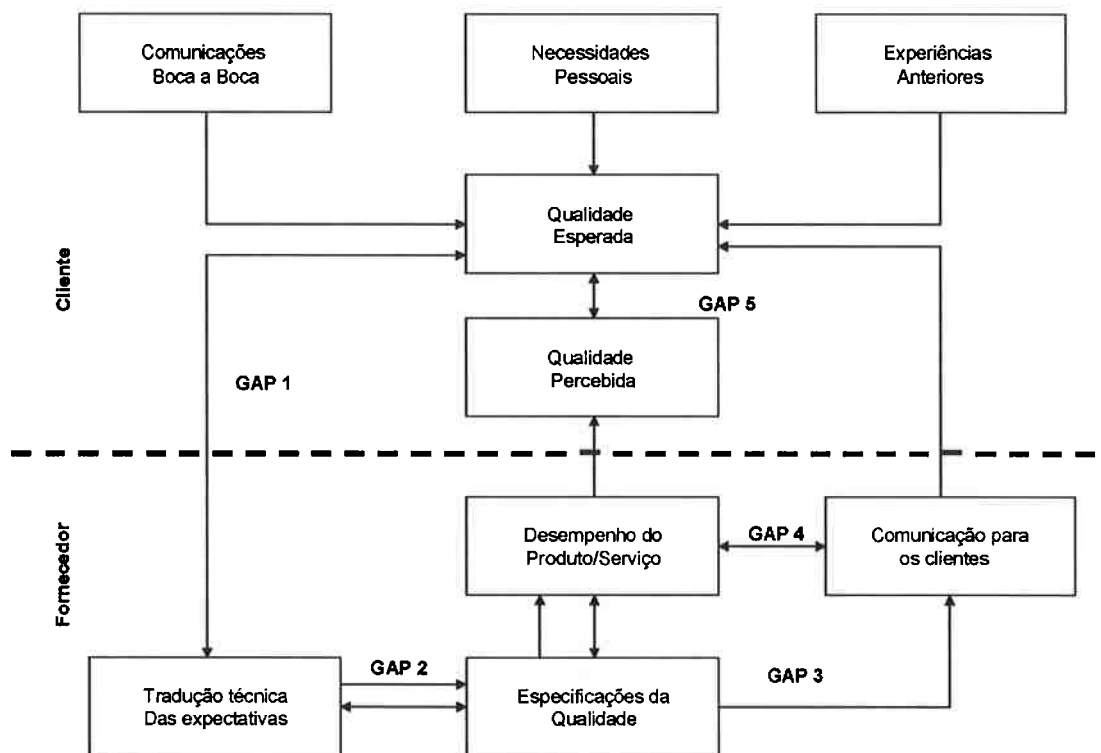


Ilustração 11- Análise de GAP's. Extraída da Apostila de Gregório Bouer (2001)

Durante a apresentação do Gerenciamento de Processos veremos que a metodologia facilita o estabelecimento dessas necessidades que serão denominadas Necessidades Concorradas, e procura garantir que haja o cumprimento desta pela atividade fornecedora.

4.3.5 Indicadores de Desempenho

Um elemento fundamental para a melhoria do desempenho envolve a criação e o uso de indicadores de desempenho. São características mensuráveis de produtos, processos, serviços e/ ou operações usados pela empresa para avaliar o desempenho e verificar o andamento ou progresso.

O uso de uma combinação balanceada de indicadores de desempenho oferece meios eficazes para dar apoio à melhoria dos resultados.

No item anterior, observamos o quanto é importante que sejam descritas as necessidades dos clientes. No processo produtivo de uma peça, por exemplo, as necessidades geralmente são expressas por tolerâncias dimensionais ou em termos de

funcionalidades. No caso de um processo administrativo, como por exemplo em uma atividade que efetua o pagamento mensal dos funcionários da empresa, é necessário que o seu “input” esteja adequado ao uso. Digamos que neste caso o “input” seja a lista de funcionários da empresa. Para que esta atividade possa ocorrer dentro de seus parâmetros, a lista deve estar completa (com todos os dados de cada um dos funcionários) e legível. Seria impossível esta atividade ser executada com qualidade, caso as entradas ou seus “inputs”, não estivessem dentro dos padrões estabelecidos.

Isto nos apresenta uma outra questão: “ Um processo (atividade ou serviço) que possui suas saídas de acordo com as necessidades dos clientes, possui qualidade? “ A resposta, sob o enfoque de Gerenciamento de Processos, é que este processo não necessariamente apresenta qualidade. Sem dúvida, a produção de “outputs” que satisfaçam o cliente ou consumidor do serviço é fator crítico de sucesso (necessário, mas não suficiente), para que os processos tenham qualidade.

Isto é facilmente observado em processos produtivos: um processo que, de cada 100 peças, produz 80 boas tem muito menos qualidade que um processo que produz 99 peças boas para as mesmas 100 peças produzidas. No entanto em processos administrativos, fica muito mais difícil de evidenciar esse fato. Portanto, a definição de indicadores de desempenho (ou medidas da qualidade) deve ser feita com cuidado, afim de realmente medir o que não se faz bem, ao invés do quanto é feito.

Finalizando, podemos afirmar que, tão importante quanto os indicadores de desempenho, é o seu acompanhamento ao longo do tempo. Isto nos indica tendências e permite a identificação de causas especiais de variação.

4.4 Preparação para a Implantação da Gerência de Processos

A aplicação do Gerenciamento prevê dois momentos operacionais distintos:

- A)** A identificação, avaliação e seleção dos processos prioritários.
- B)** A gestão e aperfeiçoamento dos processos selecionados (gerenciamento e melhoria contínua dos processos prioritários).

O Gerenciamento por Processos apresenta uma metodologia que, partindo da identificação dos fatores críticos de sucesso, efetua uma série de desdobramentos até chegar a implementação e monitoramento dos planos contínuos de melhoria.

Assim, a primeira etapa de análise consiste na identificação dos processos e levantamento dos macro- fluxos da Instituição.

4.4.1 Identificação dos Processos e Levantamento dos Macro- Fluxos

A primeira ação na etapa de preparação diz respeito à identificação dos diversos processos que atravessam a empresa. Como já dissemos anteriormente, no caso de processos que ocorrem em áreas administrativas, freqüentemente não existe uma documentação disponível acerca dos processos. Os dados que devem ser apresentados são os seguintes:

- Qual é o início e fim do processo
- Quais são os fornecedores e clientes do processo
- Quais as atividades que compõem o processo
- Qual o caminho do processo na estrutura departamental

Com o objetivo de se obter uma visualização mais clara dos processos é recomendável que se desenhe um fluxograma dos mesmos, enumerando neste macro-fluxo quais as diversas atividades de cada processo.

Para o tratamento por processos temos, portanto, a necessidade de identificar as principais tarefas das atividades desempenhadas, onde estão as principais falhas e identificar com clareza as suas fronteiras. Para tanto, deve-se seguir os seguintes passos:

- ✓ Enumerar os principais processos ou macro- fluxos;
- ✓ Determinar seus limites e desempenho
- ✓ Avaliar a importância de cada processo

- ✓ Fazer julgamentos sobre suas condições
- ✓ Qualificar a política e cultura de cada processo

A identificação e seleção de processos é um pré-requisito muito importante para uma mudança centrada em processos. Se não contar com um enfoque preciso em identificar e estudar profundamente seus pontos críticos, a energia, tempo e recursos da instituição serão dissipados pois o foco do estudo da mudança estará desprovido de fundamentos básicos para seu início. É de grande importância que esses processos estejam enquadrados dentro da estratégia da organização. As estratégias devem ser formuladas em termos de quais processos devem ser mudados.

4.4.2 Instrumentos para Mudanças

Possuímos três importantes instrumentos para o gerenciamento por processos em uma empresa: tecnologia da informação, processos e informações e recursos humanos. Vamos fazer uma análise inicial destas três ferramentas de trabalho:

1. Tecnologia da informação: devemos tê-la como auxiliadora no processo de mudança. No caso da Asset, este item possui uma elevada importância pois, grande parte do fluxo de informação está centrado em sistemas e da sua melhoria dependem diversos pontos do processo, que podem ser aprimorados. Apesar de muitas vezes custosos, os sistemas de informação podem alavancar de maneira satisfatória os processos dentro de uma empresa. Deve-se, entretanto, atentar para o ponto de haver uma grande dependência em relação aos sistemas. Um sistema deve ser projetado em relação às necessidades de negócios, evitando a ocorrência do inverso.
2. Processos e informações: Segundo ZUBOFF (1998) apud DAVENPORT (1994), “Ainda existe a crença infantil de que a tecnologia tornará as coisas perfeitas”. A informação não deve ficar centrada nas mãos das pessoas da área de tecnologia, simplesmente pelo fato delas possuírem o conhecimento técnico sobre os meios de transmissão. As áreas necessitam de informação transmitida e são elas que

apresentam as reais necessidades e podem melhor delinear quais informações serão desejadas.

3. Recursos Humanos: ao nos concentrarmos em sistemas de informação e suas tecnologias associadas, estaremos dispensando um fator de grande importância no processo de mudança: os fatores organizacionais, culturais e humanos. A maioria das inovações só pode ser possibilitada com a combinação entre melhoria na área de sistemas e mudança de recursos humanos. Há uma tradição de mais de quatro décadas de se estudar fatores sociais associados a fatores técnicos nas empresas, linha estudada pelos sistemas sócio-técnicos. No seu início a escola sócio- técnica não contava com uma relevante tecnologia da informação como aliada na mudança por processos, fato que se marcante nos últimos tempos e tem se mostrado crucial para o gerenciamento da mudança.

4.4.3 Melhoria nos Processos Existentes

Antes de se desferir um ataque direto às deficiências nos processos atuais de uma empresa, deve-se estudar profundamente os processos existentes para que se possa ter argumentos, medidas e razões melhor estruturadas para uma mudança bem sucedida na empresa.

Podemos citar algumas atividades- chave que devem fazer parte do entendimento e melhoria dos processos existentes:

- ✓ Descrição do fluxo atual;
- ✓ Medição de processo atual em termos de objetivos e desempenho;
- ✓ Avaliação do processo atual em termos de atributos a serem alcançados
- ✓ Identificação de problemas ou deficiências no processo
- ✓ Identificação de melhorias
- ✓ Avaliação da atual tecnologia de informação na instituição

Os diagramas do processo são de imensa utilidade ao se tratar da abordagem por processos. Todas essas etapas e ferramentas devem estar alinhadas e coerentes com a estratégia da Instituição na mudança e melhoria dos processos.

4.4.4 Planejamento e Implementação dos Novos Processos

Na implementação de novos processos numa estrutura organizacional, devemos contar com uma sequência de atividades- chave, que auxiliam o projeto na sua fase decisiva:

- ✓ Discutir alternativas de projeto
- ✓ Avaliar possibilidade de execução, risco e vantagem das alternativas
- ✓ Selecionar o projeto mais vantajoso
- ✓ Prototipar o projeto do novo processo
- ✓ Implementar novas estruturas organizacionais e sistemas

Após discutidas as alternativas do projeto devemos analisar se estas são exequíveis. Esta análise leva em conta aspectos tais como estrutura, tecnologia, organização, custos, riscos e prazo. Em seguida, deve-se passar para a fase de protótipo do novo projeto, na qual podem ser visualizadas os impactos negativos antes não percebidos, bem como pontos a serem melhorados para termos a possibilidade de adequar os sistemas de informação as novas mudanças.

ROTONDARO (1999) propõe uma metodologia que apresenta os mesmos elementos de DAVENPORT (1994), citada no item 4.4.3, adicionando à metodologia que esta deve se tornar adequada e exeqüível, possibilitando um estudo de aperfeiçoamento dos fluxos administrativos:

1. Identificação do processo
Objetivo básico do processo organizacional
2. Enquadramento do processo
Definição de clientes e fornecedores

3. Identificação de necessidades e indicadores
Valor X sacrifício para clientes e organização
4. Fluxograma do processo
Diagrama funcional
5. Tarefas básicas para cumprir objetivo do processo
6. Análise crítica das unidades funcionais
Supressão de atividades, compressão, delegação, etc
7. Reformulação do fluxo operacional
8. Indicadores e itens de controle
9. Padronização, comunicação e treinamento

Os métodos se completam, sendo que a utilização de qualquer um deve ser adaptada para o projeto em questão. Alguns passos podem ser englobados e realizados simultaneamente a outros, assim como alguns deles, devido à complexidade do projeto, podem ser desmembrados e explorados de maneira mais profunda. Neste trabalho serão considerados métodos que pregam o mesmo caminho para a resolução de problemas. Iremos nos próximos capítulos lançar mão destes métodos, buscando os melhores enfoques encontrados em cada um deles.

No próximo capítulo faremos a descrição da Asset, dos processos atuais, parte do trabalho em que serão englobados o enquadramento do processo, fluxograma dos processos, definição dos clientes internos, valor X sacrifício nas relações internas, indicação de deficiências (candidatos a problemas a serem analisados) através de uma matriz Importância versus Desempenho. Em suma, serão utilizadas as ferramentas obtidas na bibliografia de estudo de gerenciamento por processos.

CAPÍTULO 5- DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo iniciaremos a coleta de dados relativos às principais atividades realizadas nos processos da Asset, bem como a análise da sua qualidade. Nossa discussão terá como base a bibliografia e as ferramentas apresentadas nos capítulos anteriores, bem como um conjunto de dados extraídos de uma pesquisa realizada com os fornecedores, clientes internos e externos consumidores dos serviços e, conseqüentemente, dos processos realizados na Asset.

Nosso objetivo consiste, em se partindo da identificação das necessidades e expectativas dos clientes (tanto internos quanto externos), através dos indicadores de desempenho elencar quais os processos que apresentam deficiências e quais as atividades que necessitam de medidas urgentes para torna- las mais eficientes.

Em seguida, iremos conduzir um estudo que nos leve a propostas de planos de ação para a melhoria da qualidade do serviço prestado. Para isto, iniciamos propondo uma metodologia de estudo sistematizada que, percorrendo algumas etapas dentro de uma seqüência lógica de análise, nos conduza à identificação de ações.

Portanto esse capítulo se inicia fazendo uma breve descrição dos macro- processos da Asset Management ilustrando a seqüência do fluxo de atividades realizadas e explicando como elas ocorrem para em seguida, começarmos a aplicar a metodologia. Inicialmente, será realizada uma identificação das dimensões da qualidade mais importantes para os processos em questão, seguindo para uma análise cruzada de Importância versus Desempenho, definindo assim quais os pontos prioritários para a ação. Esta análise será completada no capítulo seguinte no qual, através de uma série de desdobramentos dos aspectos prioritários, serão elaboradas as propostas de planos de ação para a melhoria da qualidade do serviço e, conseqüentemente, do processo deficiente.

5.1 Etapas a Serem Percorridas

O Gerenciamento de Processos apresenta uma metodologia que, partindo dos fatores críticos de sucesso, efetua uma série de desdobramentos até chegar à implantação e monitoramento dos planos de melhoria.

No dizer de BOUER(1994), “o princípio de Pareto é aplicado em cada um dos níveis de desdobramento, com o objetivo de estabelecer prioridades permitindo a concentração de esforços nas áreas que mais necessitam de melhorias e mais se identificam com o objetivo global”.

Assim, a primeira etapa consiste em identificar os macro-indicadores que fazem parte do estudo. Para isto, através da compilação bibliográfica, propomos um conjunto de “dimensões da qualidade” que podem ser identificados nos processos que irão ser analisados.

A etapa seguinte consiste na priorização das dimensões da qualidade mais relevantes. Para isto, obviamente, foi necessário consultar os fornecedores bem como os clientes consumidores dos serviços, para identificar os fatores que eles valorizam na prestação do serviço e o seu grau de satisfação com o desempenho atual.

Para esta etapa de pesquisa de campo estudamos algumas metodologias utilizadas para pesquisar as opiniões de clientes em serviços, procurando identificar a mais adequada para o caso em questão.

O tipo de pesquisa mais freqüente é a elaboração de questionários impressos, que devem ser respondidos e devolvidos ao pesquisador. Este procura então compilar os dados e dar um tratamento estatístico sobre o qual tecerá suas análises. Esta metodologia, contudo, apresenta alguns problemas.

BENNINGTON & CUMMANE (1998) apontam como deficiências dos questionários a dificuldade de escolha da amostra e o tratamento estatístico, que tende a basear todas as conclusões nos resultados médios, desconsiderando a flexibilidade do serviço, muitas vezes exigida pelo seu consumidor.

Uma outra metodologia de pesquisa discutida são os “grupos focados”, nos quais o moderador conduz um conjunto de pessoas na discussão de um assunto. Este método tem-se relevado adequado na identificação de uma lista de atributos relevantes para os consumidores, mas é ineficaz na identificação de performance da empresa, pois as

informações são coletadas de maneira dispersa. Diante disto, BENNINGTON & CUMMANE (1998) propõem uma metodologia híbrida, que conjugue o questionário com o grupo focado, a qual denominam “oficina de valor para o cliente”

Vale ressaltar que não houve dificuldade na obtenção das informações requeridas para tais análises, utilizando esta metodologia híbrida, pelo fato da autora deste trabalho estar realizando estágio na Instituição há um ano e meio. Dessa forma, por estar envolvida em atividades da área há um certo tempo, apresentou-se uma maior disponibilidade de acesso às informações, funcionários e clientes, o que ainda é facilitado por se tratar de uma estrutura bastante enxuta.

Essa metodologia híbrida será utilizada para a obtenção das informações e dados que serão necessários para a análise dos diversos processos, de acordo com as dimensões da qualidade que serão escolhidas. No entanto, objetivando evitar distorções na pesquisa, foram entrevistados e aplicados os questionários para diferentes grupos de pessoas (os próprios fornecedores dos serviços, clientes finais e também consumidores internos), evitando dessa forma uma análise tendenciosa. Após obtidas as informações, estas foram reorganizadas através de uma sequência lógica que foi estabelecida e julgada como mais apropriada para a análise que se pretendia realizar.

Essa sequência se baseou na metodologia proposta por SLACK (1993) para a elaboração de uma estratégia empresarial, a qual é denominada “metodologia de gap”: “Colocando a questão em termos simples, a metodologia de gap significa quatro coisas. Primeiro significa desenvolver uma idéia específica do que deveria ser importante para se concorrer eficazmente. Segundo, significa avaliar o desempenho real atingido. Terceiro, implica em identificar as lacunas (ou gaps) entre o que é importante para a operação e qual o desempenho está sendo atingido e que guiam as prioridades para o melhoramento do desempenho. Quarto, demanda determinar quais prioridades de desempenho governam a escolha e a implementação dos planos de melhoria de longo e curto prazos.”

No trabalho que está sendo realizado, a metodologia de SLACK (1993) foi implementada da seguinte maneira. Em primeiro lugar, identificou-se um conjunto mínimo de dimensões da qualidade que fosse suficiente para abranger todas as razões para análise dos processos existentes na Instituição. Isto porque muitas dessas razões

eram repetitivas e bastante semelhantes. Uma vez estabelecido o conjunto de dimensões relevantes, procuramos classificá-las em ordem de importância para o serviço em questão. Esta classificação foi feita através da importância relativa conferida a cada delas, encontrando-se no primeiro eixo para análise dos processos. O segundo eixo, por sua vez, é resultante do desempenho desses macro- processos na Asset, de acordo com as reais necessidades requeridas.. Para as classificações da importância dos fatores não apresentarem distorções, utilizamos uma metodologia específica conhecida como **Metodologia de Ponderações a partir da Análise Discriminante** pois, dessa forma conseguimos estabelecer qual o grau relativo de prioridade dos indicadores escolhidos para seus respectivos macro-processos. Tal metodologia será descrita no próximo tópico. Realizando a análise cruzada da importância de cada dimensão com o respectivo desempenho em cada processo, identificamos claramente os pontos que necessitam de ações de melhoria, podendo estabelecer uma escala de prioridades para atuação.

Uma vez identificados os macro-indicadores (fatores críticos de sucesso ou dimensões da qualidade críticas), passamos à explicitação das ações. O termo política geralmente é utilizado para indicar tanto uma orientação de médio/ longo prazo quanto um objetivo ou meta anual. Esta estabelece onde se quer chegar (objetivo), o caminho que se deve percorrer para tal (direção e linha mestra) e as restrições existentes (condições de contorno), como mostra a Ilustração 12.

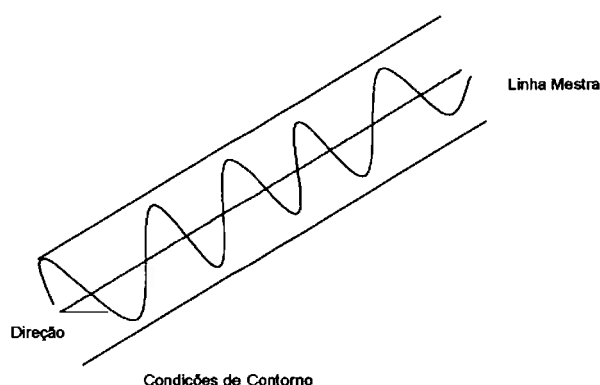


Ilustração 12-Extraída da Apostila de Gregório Bouer (1997)

A etapa seguinte é a divulgação do plano de melhoria. “ Este processo tem por objetivo obter o consenso de todas as pessoas diretamente envolvidas nas atividades de melhoria”(BOUER,1997). Merece ainda destacar que, caso as melhorias sejam

implementadas, na avaliação do plano deve-se verificar sua aceitabilidade (ele faz o que se espera dele?), sua viabilidade (sua implementação é viável em termos de recursos demandados?) e suas vulnerabilidade (quais os riscos inerentes ao plano?). Ressalta-se que todos os passos realizados ficaram a cargo do autor do trabalho. As pesquisas para o levantamento de dados foram realizadas com os fornecedores dos serviços, ou seja, os responsáveis por cada macro- processo, consumidores internos dos mesmos e por clientes finais desses serviços oferecidos pela Asset. Além disso, todo o tratamento e análise de dados ficaram a cargo do autor, bem como a elaboração e divulgação das propostas de ação.

Cabe ao final desse trabalho à Asset avaliar estas propostas e, caso as julgue adequadas, implementá-las e monitorar seus resultados.

Segue abaixo uma ilustração simplificada das etapas descritas:

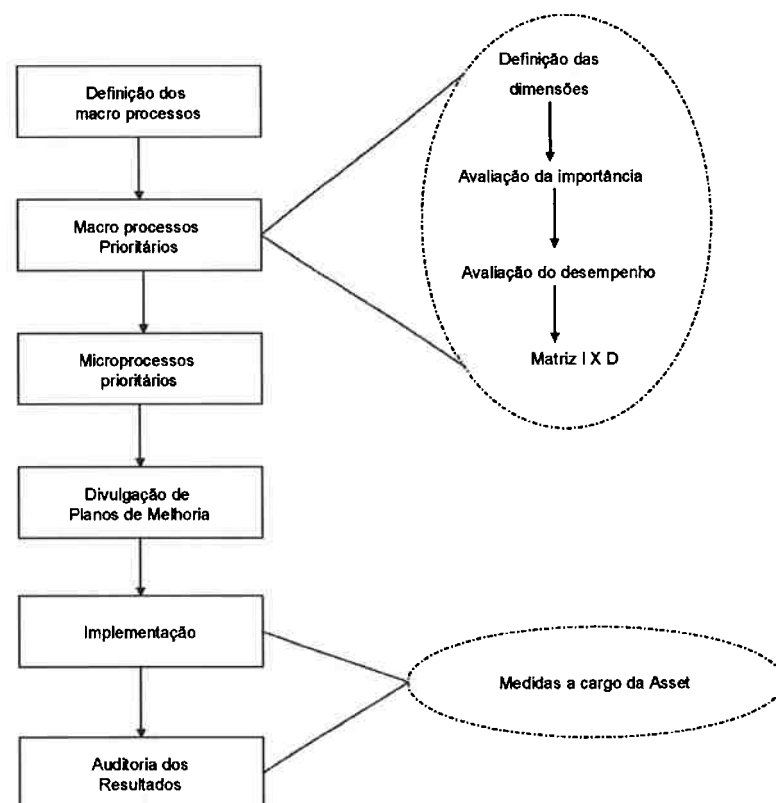


Ilustração 13-Fluxograma da Metodologia Utilizada- Elaborada pela autora

Daqui em diante será desenvolvida a aplicação desta metodologia ao nosso caso. Destaca-se, contudo, que seu uso não está limitado a este trabalho. Ao contrário, ela pode ser considerada bastante adequada para situações em se deseja identificar focos

de ação prioritários no quais serão empregados esforços de melhorias. Destacamos ainda que a metodologia abrange, ao mesmo tempo, aspectos acadêmicos e práticos, pois permite a partir de uma série de conceitos e referenciais teóricos, desenvolver planos de melhoria aplicáveis a uma situação concreta da empresa.

5.1.1. Metodologia de Ponderações a partir da Análise Discriminante

Como já foi comentado, tem-se como objetivo desse trabalho realizar uma análise dos macro- processos que compõem a Instituição, contando com o auxílio de algumas dimensões da qualidade escolhidas. No entanto, algumas vezes pode-se apresentar uma visão distorcida da real importância de cada indicador. Esse viés pode ser explicado pelo fato de alguns indicadores terem sido avaliados em pesquisas realizadas e recebido uma nota com valor superior aos demais. De fato, isso não significa que tal característica para o macro- processo em si seja mais importante do que as demais analisadas; pode apenas demonstrar que naquele quesito que está sendo avaliado apresenta uma performance relevante.

Como forma de corrigir esses erros de análise acima citados, foi criada a Metodologia de Ponderações por Análise Discriminante. Essa metodologia consiste em estabelecer uma escala para as dimensões da qualidade que foram selecionadas, classificando-as de acordo com a performance e o grau de importância de cada uma para os macro-processos que estão sendo estudados. Em última análise, essa metodologia consiste em dar pesos relativos para cada indicador de desempenho considerado. Veja a seguir a ilustração.

	Característica I	Característica II	Característica III
Característica I		+	+
Característica II	-		+
Característica III	-	-	

+2	→	10
0	→	5
-2	→	0

Matriz 1- Importância Relativa: Softwares.Elaborada pela autora.

Foi criada uma matriz M_{ij} ('n X n') e foram colocados tanto nas linhas como nas colunas, ($i=j$) os mesmos indicadores. A partir dessa construção é feita uma análise comparativa de importância, ou seja, se a Característica I é mais importante que a II, III, e assim por diante. Caso esta seja mais importante, adicionamos um sinal positivo, caso contrário, negativo, ou se tiver importância igual, zero. Fica claro que na diagonal principal não temos nenhum sinal, pois estaremos comparando as mesmas dimensões. Ao terem sido estabelecidos as importâncias relativas de uma característica em relação à outra, faremos a somatória dos pontos de cada linha e dessa forma obteremos uma graduação para cada fator considerado. Pode-se utilizar uma escala proporcional de 0 a 10 pontos, colocando o indicador de pior nota valendo zero, e o de melhor 10, sendo os demais inseridos nessa escala correspondente. Essas notas são, em última análise, os fatores de ponderação que serão utilizados para demonstrar quais indicadores possuem maior relevância nos processos que serão estudados.

Pode-se ilustrar a relevância da metodologia com um exemplo prático. Temos 2 softwares A e B e deseja escolher qual deles é o melhor. Para facilitar a análise iremos escolher apenas 2 fatores para serem analisados: cor e performance. Temos que o software A apresenta uma performance inferior ao A, mas é colorido. Já o software B apresenta um melhor desempenho, mas é apresentado em branco e preto. Se fizéssemos uma análise somente baseada em notas chegaríamos ao resultado que o software A é melhor do que o B.

	Software A	Software B
Performance	5	8
Cor	9	3
Total	14	11

Matriz 2-Notas Softwares. Elaborada pela autora.

No entanto utilizando a Metodologia das Ponderações chegamos a seguinte análise:

	Performance	Cor	
Performance		+	+1 → 5
Cor	-		-1 → 1

Matriz 3-Importância Relativa Software. Elaborada pela autora.

O indicador performance apresenta muito maior importância do que a cor na escolha do software como foi visto a partir das ponderações. Atribuímos uma escala um pouco diferente da (0-10), pois como somente existiam apenas dois indicadores, não queríamos deixar de atribuir alguma importância para a cor. Em última instância, multiplicando-se as notas pelos seus respectivos pesos, obtivemos o seguinte resultado:

	Software A	Software B
Performance	5 X 5=25	8 X 5=40
Cor	9 X 1= 9	3 X 1=3
Total	34	43

Matriz 4- Resultados da Análise de Software. Elaborada pela autora.

O software B é sem dúvida alguma muito melhor do que o A e por isso deve ser escolhido. Este é um exemplo prático e simples e bem elucidativo do peso e importância da metodologia acima descrita para a análise que vai ser realizada na Instituição que está sendo estudada quanto à importância das dimensões da qualidade.

Vamos aplicar essa metodologia para os cinco processos, e através de grupos focados, com um mediador, vamos estabelecer para todas as dimensões de cada macro- processo, qual apresenta maior, menor ou igual importância em relação as demais.

Após um consenso, iremos consolidar esses dados em uma tabela, para depois os respectivos pesos relativos.

5.2 Visão Global da Asset

Para a definição dos processos que compõem a Asset, devemos proporcionar uma visão global de seu funcionamento, desde a fase de prospecção de recursos até a fase final, que consiste em atender as necessidades dos clientes, garantindo-lhes rentabilidade nos produtos oferecidos como resultado dos processos que são desenvolvidos internamente e que, conseqüentemente, serão estudados.

A Asset apresenta quatro tipos de clientes: Institucionais, Empresas, Pessoas Físicas e Distribuidores que são os responsáveis pela alocação de recursos. Para atrair esses clientes existe a fase de prospecção, ou seja, pessoas responsáveis pela área Comercial e de Produtos, conhecidos como “Officers” procuram clientes potenciais que possam vir a aplicar seus recursos. Esta prospecção dá-se através de visitas, telefonemas, almoços, palestras, eventos e consultorias para seleção de gestor onde são realizadas apresentações.

Tais apresentações posicionam a Instituição nos mercados (nacional e internacional), em função de seu crescimento, os prêmios recebidos por seus fundos em função de uma gestão qualificada, ou seja, oferece uma visão global das vantagens e diferenciais oferecidos pela Asset para aqueles que estão dispostos a nela aplicar seus recursos.

Caso haja interesse dos possíveis clientes, os mesmos requisitam uma proposta para administração de seus recursos. Vale ressaltar que essas propostas são customizadas e realizadas de acordo com o perfil dos quatro clientes supra citados. Dependendo do perfil e do montante, temos uma variação no fundo ou produto oferecido e, conseqüentemente, da taxa de administração.

No caso das consultorias, o processo ocorre de uma forma um pouco distinta. Nesses casos, os clientes requisitam os serviços dessas empresas terceirizadas, para que elas possam selecionar, a partir de um grupo de Instituições Financeiras, qual delas apresenta uma gestão de recursos mais alinhada com o perfil do cliente. Para tanto, ao invés da realização de uma proposta, a Asset deve responder a questionários elaborados por essas companhias dando uma visão geral dos processos e metodologias empregadas.

Em ambas situações, caso os clientes fiquem satisfeitos com a relação custo/benefício proposta, eles iniciam suas aplicações, ou seja, passam a operar como clientes da Asset. Caso contrário, retornam para a lista de prospecção dos Officers em um determinado prazo.

Observe a ilustração a seguir que demonstra o processo decisório:

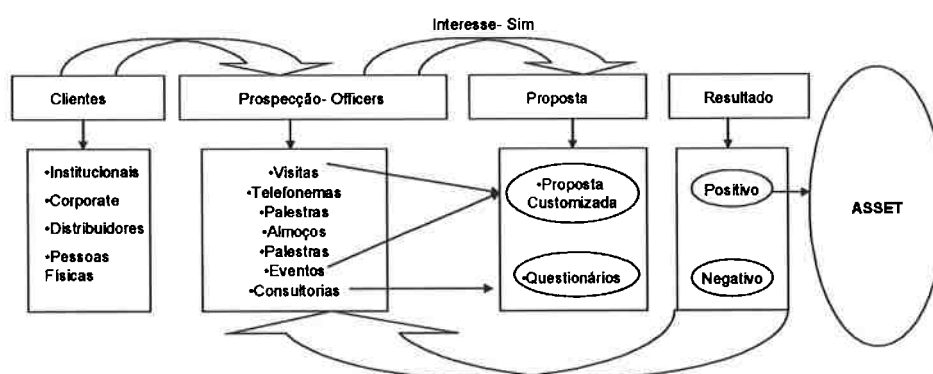


Ilustração 14- Processo Decisório na Asset. Elaborada pela autora.

5.2.1 Descrição dos Macro Processos:

Como já foi retratado anteriormente, a partir do momento em que os clientes optam por aplicar seus recursos, eles estão decididos a se tornarem clientes da Instituição. Dentro da Asset, existe uma série de atividades que ocorrem através de uma sequência lógica, cujo objetivo final consiste em agregar valor aos serviços oferecidos e dessa forma, atender as necessidades dos clientes, trazendo satisfação para os mesmos.

Para uma análise mais minuciosa de nosso projeto em estudo, vamos definir na Asset as cinco grandes áreas que serão estudadas e denominá-las de macro-processos. Essas áreas, em conjunto, são responsáveis pelo funcionamento da Instituição e cada uma delas engloba uma infinidade de tarefas que são responsáveis por gerar resultados e serviços para a área seguinte.

Os cinco macro-processos onde o gerenciamento de processos será aplicado são:

I) Produtos e Comercial

II) Atendimento

III) Front Office

IV) Back Office

V) Middle Office

Todos esses macro-processos apresentam um fluxo de atividades sequenciais e, portanto, o consumidor do resultado dos serviços prestados é o macro- processo seguinte, com exceção do Back Office que, além de fornecer informações para o Middle Office, transmite informações para o Atendimento.

Vamos mostrar na figura a seguir como ocorre esse fluxo, elencando algumas das respectivas atividades de cada área.

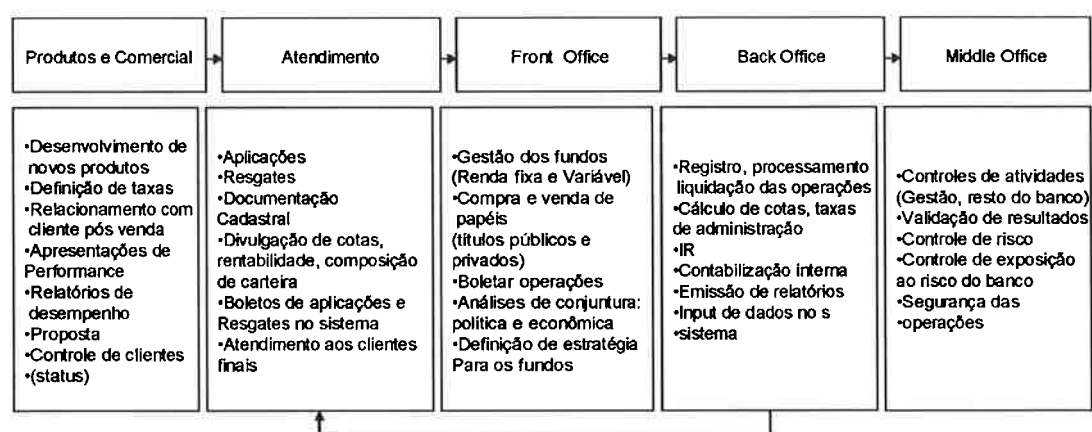


Ilustração 15- Sequência de Atividades na Asset. Elaborada pela autora.

Após ter fornecido uma visão resumida das tarefas realizadas em cada macro-processo, vamos discorrer um pouco sobre cada um, identificando qual o papel de cada um na instituição e seu relacionamento com o subsequente.

I) Produtos e Comercial:

Como o próprio nome diz, esse macro-processo é responsável pelo desenvolvimento e exposição de novos fundos e serviços que irão atrair os clientes, bem como a ação comercial de venda.

Esse macro- processo é o pivô das atividades, ou seja, ele é o responsável por desencadear o fluxo de atividades realizadas na Asset, pois sem a sua existência não haveriam fundos a serem oferecidos e como consequência direta, não existiriam clientes.

Como já foi ressaltado anteriormente, estamos inseridos em um mercado muito dinâmico, onde cada vez mais a concorrência é acirrada. O desenvolvimento e a criação de novos produtos faz-se necessária, a medida que o consumidor está cada vez mais exigente e sempre solicitando inovações.

De posse de um rol de produtos diversificados e atrativos, inicia-se a ação dos officers para a prospecção de novos clientes. Através de atividades comerciais, eles explicam quais as vantagens que podem ser oferecidas caso os clientes optem por aplicar seus recursos na instituição. Na maioria das vezes, os possíveis clientes solicitam uma proposta para administração de recursos. Dependendo do caso, eles podem optar por investir seus recursos em fundos já existentes, com taxas de administração e performance já estabelecidas. No entanto, em sua maioria, eles solicitam uma proposta diferenciada que envolve o desenvolvimento de um produto personalizado, que mais se adeque ao seu perfil. Nessas propostas são definidas as taxas de administração e o nível de performance, que variam de acordo com o montante que vai ser aplicado, bem como com o tipo de mandato (Renda Fixa ou Variável). Todas essas informações, bem como outras regras adicionais ficam documentadas em um regulamento que é redigido para cada fundo.

Essa definição das taxas é muito importante, pois ela é que irá definir a receita que a Instituição irá apresentar ao final do mês. Caso essa proposta seja aceita, os solicitantes passam a ser clientes da Instituição e, caso contrário, retornam à lista de “prospect” dos comerciais. Esses apresentam metas anuais de captação que devem ser atingidas e, por isso, apresentam uma planilha de controle com informações a respeito das visitas realizadas, bem como a respeito do “status” dos clientes efetivos ou “prospect”.

Os officers, após confirmada a operação, mantêm relacionamento pós-venda com seus clientes, mantendo-os informados a respeito de seus fundos através de reuniões de performance e contando com o auxílio da Área de Atendimento, que enviam mapas diários de rentabilidade comparando a performance obtida com o benchmark, relatórios quinzenais de conjuntura com avaliação dos cenários econômicos e políticos internos e externos, extratos periódicos ou qualquer outra informação que seja solicitada.

II) Atendimento:

Esse macro- processo, assim como o anterior apresenta um relacionamento direto com o consumidor final dos serviços oferecidos pela Asset. Após a proposta ter sido aceita pelo cliente, o mesmo deve enviar uma série de documentos tais como: comprovante de residência, RG, CPF, cartão de assinaturas, entre outros para que seu cadastramento seja realizado e dessa forma possa realizar as movimentações financeiras desejadas. Deve-se ainda ressaltar que todos os clientes, além da documentação de praxe exigida pelas autoridades locais devem possuir um relatório denominado “Client Profile” preparado pelo Officer responsável. Deste relatório consta um histórico do cliente, com informações de origem patrimonial, fontes de renda e ramo de atividade. Este relatório é muito importante pois a abertura da conta só ocorrerá quando não restarem dúvidas quanto à licitude do patrimônio. Os princípios do “KYC”(Know your customer) devem ser utilizados para essa averiguação. Todo esse controle é realizado nesse macro- processo.

A área é também responsável pela execução de rotinas diárias, que deve fornecer aos clientes os serviços e informações com os quais a Área de produtos se comprometeu, bem como divulgação de cotas, carteiras e rentabilidade para possíveis clientes que ligam solicitando essas informações. No entanto, sua principal tarefa consiste em acompanhar as movimentações diárias, recebendo essas requisições dos clientes por TED, fax ou até mesmo ligações. Essas movimentações são as aplicações e os resgates que ocorrem diariamente nos fundos. Após terem recebido essas solicitações, as pessoas responsáveis por tais atividades checam se a documentação cadastral está de acordo e a movimentação é proveniente de fonte fidedigna. Por exemplo, quando é solicitado um resgate, deve-se conhecer qual a forma de liquidação financeira checando-se a assinatura, conta corrente cadastrada para garantir a eficácia da operação. Após ter sido garantida a veracidade das informações, as operações são repassadas para o sistema (Sian) para que sejam capturadas pela Mesa de Operações, permitindo tomar as medidas necessárias para que o cliente possa ter seus recursos aplicados ou disponibilizados para resgate, conforme as regras de aplicação e liquidação financeira estabelecidas no Regulamento de cada fundo.

O sistema onde é realizada a boletagem é o Sian (Sistema Integrado de Apoio a Negócios) da empresa Netage. É utilizado desde março de 98 e tem como função: controle de operações de Renda Fixa, Swap, BM&F, Bolsa , Fundos (ativo e passivo), Carteiras Administradas, enquadramento de Carteiras e Cálculo de Cotas. Esse sistema é utilizado por todas as áreas, sendo responsável pelo gerenciamento e contabilização de todas as operações. Além disso, possibilita a geração de relatórios, extratos de movimentação financeira que, no entanto, não apresentam desempenho satisfatório.

III) Front Office:

Essa área considerada como o terceiro macro-processo, conta com funcionários que desempenham diferentes atividades. Também conhecida como Mesa de Gestão é responsável pela execução e boletagem das operações, bem como pelo acompanhamento e desenvolvimento de estratégias para os distintos portfólios. Existem dois grupos que realizam atividades distintas nessa área: os Gestores, que são responsáveis por montar as estratégias das operações de acordo com o perfil de cada fundo e os Traders, que realizam as operações conforme a estratégia proposta, tentando maximizá-las e as registram no sistema interno. O estilo de gestão é predominantemente ativo. A equipe possui capacidade e “know-how” para apresentar retornos consistentes acima dos “benchmarks” com relativamente baixos níveis de risco. Apesar dessa capacidade, possuem também produtos passivos tanto em renda fixa com em renda variável. Para isso utilizam ferramentas de gestão que os auxiliam a tornar os produtos mais eficientes.

O processo inicia-se através da elaboração de cenários macroeconômicos via uma análise de dados referentes às políticas monetária e fiscal. A partir de então, define-se uma linha de conduta para os portfólios, ou seja, estabelece-se a estratégia para as carteiras, de acordo com os cenários mais prováveis. A aplicação do conceito é permanente, monitorando-se constantemente a aderência da carteira a seus objetivos. Após a estratégia ter sido definida, a área de Front- Office, através dos Traders, fará a negociação das operações no mercado interbancário. Essa negociação ocorre da mesma forma quando existe uma solicitação de um cliente para aplicação ou resgate. As movimentações recebidas pela Mesa de Atendimento são repassadas para o

sistema, indicando assim para os Traders a necessidade de compra ou venda de ativos, de forma a não deixar a conta com muito dinheiro parado ou tendo a possibilidade de estourar o caixa.

As negociações, todas feitas por telefone são gravadas, para serem comprovadas em caso de dúvidas das partes envolvidas. Durante a sessão, os limites operacionais e de risco devem ser constantemente observados.

O gestor recebe informações das carteiras provenientes do sistema de processamento dos fundos, que são tratadas pelo sistema de controle de risco e por uma planilha Excel que controla o enquadramento aos limites de crédito.

Todas as operações, de compra e venda de títulos, são boletadas no sistema da Asset, o Sian. Após este processo descrito, as informações são transmitidas para o Back Office, que dará continuidade ao fluxo. Caso haja alguma intenção de alteração de dados na boleta original, isto só poderá ser realizado pelo Back- Office, que fará o cancelamento da boleta original, sendo disponibilizada a execução de uma nova boleta.

IV) Back Office:

O Back Office é responsável pelo processamento e liquidação das operações da Área de Gestão. No processamento estão envolvidos o controle em sistemas, no caso o Sian, a checagem de operações com os clientes e outros bancos e com instituições, como BM&F, pelo processamento das cotas dos fundos, a conciliação com posições de terceiros, interface contábil e também a liquidação que consiste no controle de caixa para efetivação das operações. O objetivo da área de back-office é o de estabelecer uma equipe de trabalho sólida com plena disposição, sempre pronta para a entrega do produto final, com aprimoramento contínuo dos controles. É responsável pelo processamento, contabilidade e controle das carteiras administradas e fundos de investimento e é constituída por pessoas com funções específicas e estritamente relacionadas com a gestão de recursos de terceiros. Como já apontamos, seu funcionamento é independente da área de processamento dos recursos próprios do Banco.

As conferências das operações com as contrapartes ficam a cargo do back-office, que deve conciliar as boletas registradas no sistema pela área de gestão com as posições enviadas por terceiros (custodiantes, bolsa, contrapartes, etc.).

Após a validação das operações com as contra- partes, durante o movimento do dia, o Back Office emitirá as boletas da Área de Gestão(Front Office), através do Sian, e digitará no CETIP – Central de Liquidação Fianreira de Títulos Privados e SELIC- Serviço de Custódia e Liquidação de Títulos Públicos do Banco Central.

Durante a transmissão, os sistemas CETIP/SELIC farão as críticas de movimentação. Caso sejam apontadas necessidades de correção, o Back Office entrará em contato com o Front Office para regular a operação.

Durante o prazo de vigência da operação, ele também é responsável pela sua manutenção. Esta manutenção será realizada diretamente de acordo com as características de cada produto. No caso das operações de CDI esta manutenção será feita por amostragem. Nela é feita o cálculo das operações pré e pós fixadas. No caso de mercados futuros, deve- se verificar os registros e as efetivações das margens. Quanto à liquidação, o Sistema Central da Asset, Sian, efetuará automaticamente o registro na contabilidade interna do banco. Por outro lado, os sistemas CETIP e SELIC efetuarão a movimentação financeira com a contraparte, via conta de Reserva Bancária.

Após todas as liquidações terem sido realizadas, as cotas são calculadas à noite, fazendo- se os respectivos provisionamentos de taxas (administração, auditoria, despesas de publicação, performance), para que elas estejam disponíveis para serem divulgadas para os clientes na manhã do dia seguinte pela Área de Atendimento.

Encerrando o processo, a contabilidade extrairá os relatórios do Sistema Central para acompanhamento e validação dos saldos por conferência com os seguintes relatórios do CETIP/SELIC, a serem remetidos pelo Back- Office no dia seguinte da operação: Movimentação de ativos e passivos do dia do CETIP/SELIC, liquidações do dia do CETIP/SELIC e posição da carteira de ativos e passivos do CETIP/SELIC¹.

¹ CETIP: Sistema que pertence ao Sistema Bancário, que opera em tempo real de processamento, interligando o Mercado Financeiro nas Operações de Títulos Privados (CDI, CDB, Debêntures, Swaps, entre outros), bem como nas liquidações financeiras, junto as reservas bancárias das Instituições. SELIC: Sistema que pertence ao Banco Central, com as mesmas atribuições do CETIP, especializado em títulos públicos

V) Middle Office:

A intermediação entre as demandas do Back-office e Front-office é controlada pelo Middle-Office, que funciona como órgão regulador interno, sendo responsável também pelas funções de “Compliance” e Gerenciamento de Riscos.

A regulamentação bancária fixada, tanto pelas instâncias internacionais quanto pelas autoridades brasileiras, estabeleceu que as instituições financeiras tem o dever de implantar sistemas de controles internos, a fim de aperfeiçoar a segurança de suas operações e cumprir as regras legais e regulamentares aplicáveis.

No Brasil o principal texto sobre esse assunto é a Resolução 2554/98 do Conselho Monetário Nacional. “Compliance” significa, portanto, estar em conformidade com as regras e os procedimentos estabelecidos pela organização na condução de seus negócios.

Outro fator que deve ser mencionado é que a área de “Compliance” não deve ser confundida com Auditoria Interna, mas deve cooperar com ela: controles internos são permanentes e preventivos. As falhas apontadas pela Auditoria, em geral, indicam falhas de controle.

A Auditoria e o processo de Self Assessment (Controles Internos) testam a aderência das áreas/ produtos/ processos às Normas e controles vigentes. A diferença entre os dois está no grau de independência a eles assegurado. O processo de “Self Assessment” (auto avaliação), como diz o próprio nome, não precisa necessariamente ser independente. Já a Auditoria e também o “Compliance Officer”, necessariamente, devem ter sua independência assegurada

O objetivo do “Compliance” é o de manter controles independentes que garantam que as atividades estejam dentro dos parâmetros aprovados, identificando, questionando e reportando eventuais irregularidades. Visa garantir que as atividades estejam em conformidade com :

- Políticas Reguladoras Externas
 - Políticas Reguladoras Internas
 - Políticas de Investimentos
-

- Controles Internos

- Pontos Sensíveis

Esta atividade é centralizada no Middle Office, o que proporciona maior proximidade às operações e eventos de mercado que possam vir a afetar os pontos anteriormente descritos. Além dessas atividades, apresenta linha de reporte direto com o Diretor Vice Presidente da atividade de Asset Management no Brasil e à Matriz, cuja área de “Compliance” é sediada em Londres, tendo que identificar quais aspectos estão em desacordo com as normas estabelecidas. Monitora, ainda, os riscos operacionais a que possa estar exposta a operação dos fundos e carteiras administradas e, caso exista alguma não conformidade, reporta à Área de Gestão.

O sistema utilizado para o acompanhamento de enquadramento das carteiras é o SIAN, o mesmo utilizado para cálculo das cotas. Os demais controles são efetuados em planilhas de Excel.

Como já foi apontado, o processamento das cotas dos fundos fica a cargo do Back – Office que no entanto, deve ser validada diariamente pelo Middle Office. O sistema de controle e processamento de fundos funciona no regime de fechamento e abertura de datas. Desta maneira, qualquer necessidade de reprocessamento que evidencie falhas de controle que permitem que erros ocorram, deve ser aprovada pelo “Compliance Officer”. Através deste acompanhamento, podemos identificar erros recorrentes e agir sobre as causas dos mesmos(qualidade contínua).

O Middle-Office é ainda o responsável por conferir as operações boletadas, certificando-se que elas se enquadram na política legal e na política de investimentos dos fundos.

Caso haja excessos ou desenquadramentos, o gestor deverá justificar estas situações por escrito para que sejam aprovadas pelo Diretor da Asset . Deve-se mencionar ainda o fato de que a metodologia de “Compliance” da Asset prevê uma variedade de manuais e normas de procedimentos, visando, entre outros objetivos, o cumprimento da legislação em vigor no País, abrangendo, inclusive, a definição de requisitos mínimos de controle nos sistemas implementados para controle das operações e movimentações dos fundos de investimento.

Esse macro processo engloba ainda a Gestão do Risco.

A Área de Risco é responsável pelo controle independente do risco. Deve produzir controles que garantam que o risco dos produtos esteja controlado e dentro dos parâmetros aprovados, identificando, questionando e reportando eventuais excessos. A identificação das exposições ao risco que uma carteira apresenta ocorre em função dos mercados em que se posiciona. Determinam-se os níveis de tolerância ao risco conforme as características de cada carteira ou conforme a política de investimento de cada fundo, individualmente.

Para tanto, as operações são desmembradas afim de reduzir o número de fatores de risco, divididos em: pré fixado, câmbio, cupom cambial, bolsa. Para o controle do risco de mercado, conta-se com o auxílio do Sistema Risco 2000, da Luz Engenharia de Sistemas, que atende não somente às exigências contidas na política mundial de gestão de risco de mercado como também à política mundial de “Compliance” da Asset.

Podemos observar, como foi dito anteriormente, que todos as áreas, ou seja, todos os macro processos estão interligados entre si, apresentando uma sequência lógica no fluxo de informações e resultados que são produzidos.

Após termos discorrido sobre todos os macro- processos, fornecendo uma visão global de como ocorrem e elencando suas principais atividades, vamos partir para a escolha dos indicadores de desempenho. Iremos analisar a performance de cada um deles e identificar, caso existam, quais são as atividades que não estão colaborando para um desempenho adequado.

5.3 Escolha das Dimensões da Qualidade

Como pode ser observado existe uma infinidade de características que podem ser abordadas para definir se uma atividade apresenta ou não qualidade. Este fato leva a uma dispersão muito grande de respostas, dificultando a discriminação da importância relativa que existe entre elas, de forma a tornar difícil a distinção dos fatores essenciais dos triviais.

Decidimos então, agrupar as razões dentro de um mesmo quesito, em um número menor de fatores, os quais denominamos de “dimensões da qualidade”. Dentre os diversos conjuntos de dimensões propostos por diversos autores e discutidos,

selecionamos por abranger as dez dimensões da qualidade propostas por ZEITHAML (1990).

Entretanto, somente essas dez não se mostraram suficientes para abranger todas as características que melhor explicam a eficiência dos macro-processos acima descritos. Portanto, para que nossa análise conseguisse abranger todos os aspectos relevantes, decidimos acrescentar às dez dimensões outras quatro que consideramos fundamentais (preço, flexibilidade, qualidade percebida e rapidez que serão discutidos a seguir), compondo um conjunto de quatorze dimensões que utilizamos neste trabalho. Vamos utilizar a denominação generalista de preço para representar quanto o cliente paga pela obtenção do serviço para alguns macro- processos analisados. No entanto, em outros processos estudados, por se tratar de serviços internos prestados, essa dimensão será usada para representar o valor pago pelo serviço, ou seja, o quanto a empresa gasta para oferecer o mesmo.

Outra característica importante é a capacidade de desenvolver produtos e/ ou serviços personalizados para os clientes tanto consumidores internos quanto finais. Muitas das tarefas solicitadas não se encaixam em nenhum dos “produtos de prateleira” oferecidos pela Instituição. Assim, um dos critérios da qualidade consiste na capacidade de responder eficientemente a este tipo de solicitação, acrescentando-se, portanto, a dimensão que denominamos de “flexibilidade”.

Não se poderia deixar de abordar a dimensão “rapidez”, denominação que se refere a quanto tempo devo esperar pelo serviço que está sendo solicitado. Em um mundo competitivo, não basta oferecer somente serviços de qualidade; deve-se oferecê- los com qualidade e no menor tempo possível, pois o cliente nem sempre está disposto a esperar. Algumas vezes, a informação solicitada é indispensável para disparar um processo e, por esse motivo, o fator tempo é de extrema relevância.

Por fim, existem atributos que apresentam uma avaliação muito subjetiva por parte dos entrevistados. Estes apresentam definições vagas, como “a instituição fornece os melhores serviços de administração financeira”, que não orientam para a identificação de um problema específico na qualidade do serviço. Para tanto, tais fatores foram agrupados na dimensão “qualidade percebida”.

A tabela a seguir apresenta as dimensões, com os respectivos significados, proposta pela autora através da compilação de diferentes fontes bibliográficas que foram utilizadas para analisar os processos.

Dimensão	Significado
Acesso	Facilidade de contato, disponibilidade
Competência	Posse das habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar o serviço
Compreensão	Esforçar-se para conhecer o cliente e suas necessidades
Comunicação	Manter os clientes informados numa linguagem que eles possam entender e escutá-los
Confiabilidade	Habilidade de prestar o serviço precisamente conforme prometido
Cortesia	Educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de contato
Credibilidade	Honestidade, sinceridade e confiança do prestador de serviços
Flexibilidade	Flexibilidade para oferecer produtos/ serviços sob medida para cliente
Preço	Preço dos serviços para a empresa e taxas das aplicações
Qualidade percebida	Avaliação subjetiva da qualidade do produto
Responsividade	Desejo de ajudar o cliente a oferecer um serviço diligente
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvida
Tangíveis	Aparência das facilidades físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação
Rapidez	Tempo que os serviços são disponibilizados para os consumidores

Tabela 5- Dimensões da Qualidade. Elaborada pela autora

Estas dimensões serão utilizadas para análise dos aspectos que os clientes mais valorizam nos processos, bem como de seus respectivos desempenhos.

5.4 Avaliação da importância:

Neste item faremos a análise da importância relativa das dimensões da qualidade para os cinco macro- processos: Produtos e Comercial, Atendimento, Front Office, Back Office e Midle Office. Para cada quesito, foram apresentadas aos entrevistados as dimensões elencadas e, através de pesquisa, eles deveriam apontar quais as mais importantes em cada macro- processo citado. Para evitar distorções nos resultados, escolhemos para entrevistar e pesquisar três pessoas para análise de cada macro- processo: fornecedor e consumidor direto do serviço, bem como cliente final. Dessa forma, recebendo a colaboração do cliente final através de interpretação subjetiva e do consumidor do serviço, conseguimos minimizar a análise tendenciosa do fornecedor do serviço. Isto porque o fornecedor, acreditando ter prestado um serviço

de qualidade, poderia fornecer resultados não confiáveis para o processo que está sendo abordado. Fizemos então questionários considerando os 14 indicadores. Redigimos o que cada variável representava, e para a classificação de importância, estabelecemos uma graduação (nota de 1 a 5), abaixo definida:

5- Fundamental

4- Elevada

3- Média

2- Discreta

1- Nula

Segue em anexo exemplo de Questionário.

Entregamos o questionário para três pessoas diferentes responsáveis pela análise de cada um dos macro- processos, extraímos a média e encontramos para cada indicador uma determinada nota de importância.

No entanto, como já foi relatado, essa análise não seria suficiente para demonstrar a real importância de um fator quando comparada com os demais. Dessa forma, para fornecer uma análise mais detalhada, sem distorções e evitando a propagação de erros, utilizamos ainda a Metodologia de Análise Discriminante, calculando-se índices que são pesos relativos que serão aplicados a cada indicador. Para essa análise fizemos utilização dos grupos focados, onde foram promovidas discussões sobre a importância relativa de cada característica em relação aos demais, em cada macro- processo analisado. Com o auxílio desses grupos, pudemos inferir se uma característica é mais importante do que a outra, nos cinco quesitos que estamos analisando, podendo assim construir uma matriz para cada macro- processo.

A partir dessa matriz construída, os fatores considerados receberam diferentes notas. Como forma de uniformizar os parâmetros, estabelecemos uma escala proporcional de 0,1 até 10, onde o fator mais importante recebia nota 10 e o menor, nota 0,1. Os demais, de acordo com as notas recebidas na matriz, foram interpolados, recebendo um peso relativo entre esses valores de fronteira. Vale ressaltar que o fator menos importante recebeu nota 0,1 ao invés de zero (0), pois não queríamos anular sua importância, mesmo porque ela existe. O que queremos apenas é discriminar os fatores mais importantes dos demais.

Após haver definido a escala de ponderação para cada fator, indicando a importância relativa de cada dimensão da qualidade e de posse das médias das notas fornecidas pelos três entrevistados, vamos multiplicar os dois valores. Classificamos assim as dimensões segundo a ordem de importância, identificando os aspectos mais valorizados em cada quesito estudado neste trabalho.

Apresentamos a seguir, estas classificações com cada dimensão associada a seu respectivo índice total. Em continuidade, com o auxílio do Excel, classificamos em ordem decrescente de importância os indicadores para cada macro- processo, e preparamos um diagrama de Pareto para facilitar o estudo. No final deste item, faremos uma análise dos resultados obtidos nos cinco quesitos considerados, procurando obter uma classificação geral.

I) Produtos e Comercial:

Este macro- processo, como já foi relatado, é responsável pelo desenvolvimento de novos produtos e pela ação comercial para captação, tanto de novos clientes, quanto de pessoas que já são clientes e optam por aportar mais recursos nos produtos da Asset Management. Para facilitar o trabalho, estabelecemos uma legenda a seguir mencionada:

Dimensões	Legenda
Acesso	1
Competência	2
Compreensão	3
Comunicação	4
Confiabilidade	5
Cortesia	6
Credibilidade	7
Flexibilidade	8
Preço	9
Qualidade Percebida	10
Responsividade	11
Segurança	12
Tangíveis	13
Rapidez	14

Tabela 6- Legenda dos Indicadores: Produtos e Comercial. Elaborada pela autora

Segue os resultados obtidos através da pesquisa quanto a análise de importância na Matriz 5- Importância Relativa: Produtos e Comercial.

Produtos e Comercial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
1	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	0	-	-8
2	+		0	-	+	+	0	+	-	-	-	+	+	+	+3
3	+	0		0	-	+	-	-	-	0	0	+	+	+	+1
4	-	+	0		-	0	+	+	-	0	0	+	+	-	+1
5	+	-	+	+		+	0	-	-	+	0	+	+	+	+5
6	+	-	-	0	-		-	-	-	-	-	+	+	-	-6
7	+	0	+	-	0	+		0	-	-	0	+	+	-	+1
8	+	-	+	-	+	+	0		-	+	+	+	+	+	+6
9	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+13
10	+	+	0	0	-	+	+	-	-		+	+	+	+	+5
11	+	+	0	0	0	+	0	-	-	-		+	+	+	+3
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		+	-	-11
13	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-12
14	+	-	-	+	-	+	+	-	-	-	-	+	+		-1

Matriz 5- Importância Relativa: Produtos e Comercial. Elaborada pela autora

A partir dessa matriz, pudemos identificar quais são os fatores de maior ou menor relevância, ordenando- os. A partir desses valores, foi necessário criar uma escala de ponderação de 0 a 10, para uniformizar os pesos dados aos indicadores em cada macro- processo, para que a análise de discriminatória fique funcional. A metodologia a seguir descrita será a mesma utilizada para os cinco processos que estão sendo abordados nessa proposta de estudo.

Metodologia de Ponderação:

Inicialmente temos uma escala genérica para cada macro- processo que se estende -a até +b. Vamos chamar de VI (Valor Inferior o -a) e VS(Valor Superior +b).Utilizamos uma escala correspondente cujo intervalo é de 0,1 a 10, vamos interpolando os valores e encontrando o respectivo peso na nova escala . Considerando a regra para todos os casos temos:

$$\begin{array}{l} \text{Intervalo} \quad \text{_____} \quad 10 \\ | -a | + V \quad \text{_____} \quad x \end{array} \quad \boxed{\text{Para } V > 0} \quad \text{ou} \quad \begin{array}{l} \text{Intervalo} \quad \text{_____} \quad 10 \\ -a + | -V | \quad \text{_____} \quad x \end{array} \quad \boxed{\text{Para } V < 0}$$

Equação 1-Regra de Interpolação

Temos que:

V= Valor obtido na matriz. Pode ser maior ou menor que 0.

X= Valor correspondente obtido

Intervalo= soma de $|-a|$ com $+b$.

A Ilustração 16- Metodologia de Ponderação abaixo mostrará a metodologia acima descrita:

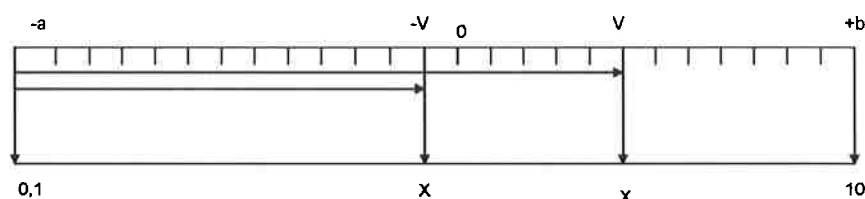


Ilustração 16- Metodologia de Ponderação. Elaborada pela autora

Dando continuidade ao estudo, ordenamos os fatores de acordo com sua importância e definimos pesos de acordo com a metodologia a cima descrita.

Obtivemos os seguintes resultados na Tabela 7:

Produtos e Comercial	Total	Escala de Importância
Preço	+13	10
Flexibilidade	+6	7,2
Confiabilidade	+5	6,8
Qualidade Percebida	+5	6,8
Responsividade	+3	6
Competência	+3	6
Credibilidade	+1	5,2
Comunicação	+1	5,2
Compreensão	+1	5,2
Rapidez	-1	4,4
Cortesia	-6	2,4
Acesso	-8	1,6
Segurança	-11	0,4
Tangíveis	-12	0,1

Tabela 7- Resultado de Ponderações: Produtos e Comercial. Elaborada pela autora

Criamos uma tabela com a média das notas pesquisadas e multiplicando- as pelos respectivos pesos definidos, classificando as características mais importantes de cada macro- processo, de acordo com os resultados obtidos. Veja os resultados para o macro processo **Produtos e Comercial** na Tabela 8:

Produtos e Comercial	Fornecedor do Serviço	Consumidor Interno do Serviço	Cliente Final	Média	Fator de Ponderação	Resultados	%	% Acumulada
Preço	5	3	5	4,3	10,0	43,3	15,0%	15,0%
Flexibilidade	5	4	5	4,7	7,2	33,6	11,6%	26,6%
Confiabilidade	4	5	5	4,7	6,8	31,7	11,0%	37,5%
Qualidade Percebida	3	5	5	4,3	6,8	29,5	10,2%	47,7%
Competência	5	4	4	4,3	6,0	26,0	9,0%	56,7%
Credibilidade	5	5	5	5,0	5,2	26,0	9,0%	65,7%
Responsividade	5	2	5	4,0	6,0	24,0	8,3%	74,0%
Compreensão	5	3	5	4,3	5,2	22,5	7,8%	81,7%
Comunicação	5	3	5	4,3	5,2	22,5	7,8%	89,5%
Rapidez	3	5	4	4,0	4,4	17,6	6,1%	95,6%
Cortesia	5	2	5	4,0	2,4	9,6	3,3%	98,9%
Acesso	1	1	2	1,3	1,6	2,1	0,7%	99,7%
Segurança	2	2	2	2,0	0,4	0,8	0,3%	99,9%
Tangíveis	1	1	4	2,0	0,1	0,2	0,1%	100,0%
Total						289,5	100,0%	

Tabela 8- Resultados de Importância: Produtos e Comercial. Elaborada pela autora

Calculamos a porcentagem de importância de cada dimensão da qualidade estudada e sua % Acumulada para o respectivo processo estudado. Pode-se constatar que as quatro características elencadas como mais importantes nesse caso são: Preço, Flexibilidade, Confiabilidade e Qualidade Percebida, correspondendo à 50 % da importância do processo.

Para uma análise mais ilustrativa, construímos um gráfico que apresenta os resultados obtidos, bem como uma curva com a % acumulada.

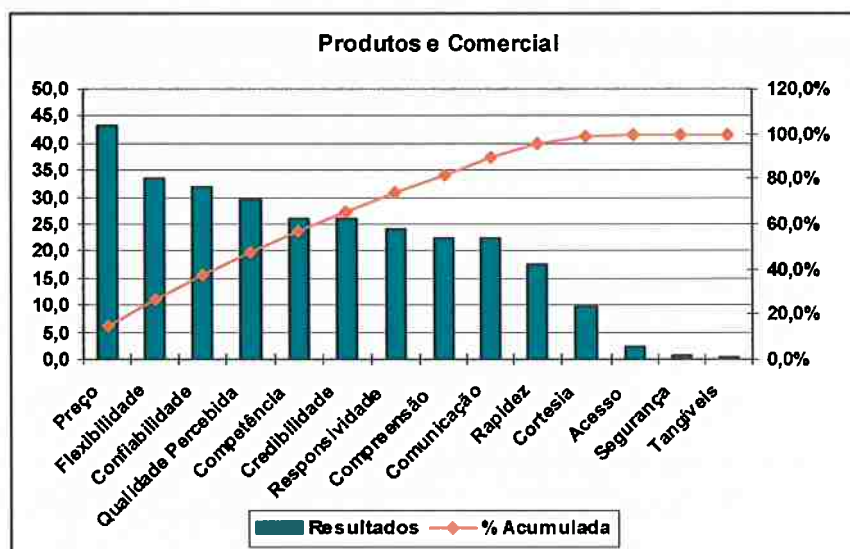


Gráfico 2- Análise de Importância: Produtos e Comercial. Elaborado pela autora

Deve ressaltar o fato que a ordem de importância encontrada na matriz de ponderação ser a mesma da tabela de resultados. Isso evidencia claramente que as conclusões a respeito da importância estão compatíveis, uma vez que as notas que

lhes foram atribuídas têm consistência com os fatores de ponderação e culminaram para o resultado obtido.

Outros aspectos que merecem destaque e puderam ser evidenciados a partir dos resultados obtidos são os seguintes:

- ✓ Como a área é responsável pelo desenvolvimento de novos produtos, ela é quem define as taxas que vão ser cobradas dos clientes. Isso mostra a grande importância da dimensão preço, pois é nessa área que vai ser decidido qual a receita que será gerada.
- ✓ Por se tratar de uma área onde os produtos são desenvolvidos, e por apresentar estratégia de vantagem competitiva por diferenciação, fica realmente clara a necessidade de fornecer serviços personalizados, de acordo com as necessidades dos clientes.
- ✓ Outra característica importante é a confiabilidade, pois os clientes, em função de pagar mais caro pela administração, esperam receber exatamente o que lhes foi prometido.
- ✓ Fator que também merece destaque é a qualidade percebida, ou seja, a avaliação subjetiva do cliente, muito importante por se tratar de uma área de desenvolvimento e de relacionamento direto com o cliente.

II) Atendimento

Esse macro- processo destaca- se principalmente pelo fato de que, assim como Produtos e Comercial, apresentar um relacionamento direto com o consumidor final dos serviços, detectando suas perspectivas e necessidades. É também responsável pela rotina diária de fornecer aos clientes os serviços e informações que a Área de produtos se comprometeu, bem como a divulgação de cotas, carteiras e rentabilidades. Tem, ainda como atividade, boletar de todas as movimentações financeiras no sistema e as aplicações e resgates, que posteriormente serão repassadas para a Área de Gestão.

Realizamos para esse macro- processo a mesma análise sob a perspectiva da importância, para detectar quais são as dimensões da qualidade mais importantes nesse processo.

Aplicamos a análise discriminatória utilizando a metodologia anteriormente descrita e estabelecemos as respectivas ponderações. Para fornecer as notas selecionamos uma pessoa responsável pelas atividades da Área (fornecedor), uma responsável pelo processo subsequente (consumidor do serviço) e, por último, o cliente final. Para essa análise, as notas fornecidas por esse último merecem um certo destaque em função de ser uma área que tem contato direto com os mesmos.

Os resultados obtidos foram os seguintes:

Dimensões	Legenda
Acesso	1
Competência	2
Compreensão	3
Comunicação	4
Confiabilidade	5
Cortesia	6
Credibilidade	7
Flexibilidade	8
Preço	9
Qualidade Percebida	10
Responsividade	11
Segurança	12
Tangíveis	13
Rapidez	14

Tabela 9-Legenda de Indicadores: Atendimento. Elaborada pela autora

Para facilitar o estudo vamos sempre colocar a legenda antes de fornecer os dados obtidos na matriz de discriminatória dos processos. Segue a Matriz 6:

Atendimento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
1		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-13
2	+		-	-	+	0	-	0	+	-	-	+	+	+	+1
3	+	+		0	0	0	0	+	+	0	0	+	+	+	+7
4	+	+	0		0	0	0	+	+	0	0	+	+	+	+7
5	+	-	0	0		+	+	+	+	+	-	+	+	+	+7
6	+	0	0	0	-		-	-	+	-	0	+	+	+	+1
7	+	+	0	0	-	+		0	+	+	+	+	+	+	+8
8	+	0	-	-	-	+	0		+	-	-	+	+	+	+1
9	+	-	-	-	-	-	-	-		-	-	+	+	+	-5
10	+	+	0	0	-	+	-	+	+		+	+	+	+	+7
11	+	+	0	0	+	0	-	+	+	-		+	+	+	+6
12	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-11
13	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+		-	-9
14	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+		-7

Matriz 6-Importância Relativa: Atendimento. Elaborada pela autora

A partir dos resultados dessa matriz, estabelecemos uma escala de ponderação paralela de 0,1 a 10. Para essa análise, consideramos o intervalo de -13 até +8, ou seja, Intervalo=21 e, a partir daí, fizemos a interpolação. Obtevem-se os seguintes resultados:

Atendimento	Total	Escala de Importância
Credibilidade	+8	10
Compreensão	+7	9,5
Comunicação	+7	9,5
Qualidade Percebida	+7	9,5
Confiabilidade	+7	9,5
Responsividade	+6	9
Competência	+1	6,6
Cortesia	+1	6,6
Flexibilidade	+1	6,6
Preço	-5	3,8
Rapidez	-7	2,8
Tangíveis	-9	1
Segurança	-11	1
Acesso	-13	0,1

Tabela 10-Resultado de Ponderações: Atendimento. Elaborada pela autora

Tendo obtido os pesos relativos, construímos uma tabela com as médias das notas obtidas nos questionários, e o resultado da multiplicação dessas pelos seus pesos relativos. Estabelecemos então uma classificação das dimensões, em ordem decrescente de prioridade, mostrando quais são as mais e menos importantes para tal processo em questão.

Atendimento	Fornecedor do Serviço	Consumidor Interno do Serviço	Cliente Final	Média	Fator de Ponderação	Resultados	%	% Acumulada
Credibilidade	5	5	5	5,0	10,0	50,0	13,6%	13,6%
Confiabilidade	5	5	5	5,0	9,5	47,5	12,9%	26,5%
Qualidade Percebida	4	5	5	4,7	9,5	44,3	12,0%	38,5%
Comunicação	5	3	5	4,3	9,5	41,2	11,2%	49,7%
Compreensão	5	3	5	4,3	9,5	41,2	11,2%	60,9%
Responsividade	5	2	5	4,0	9,0	36,0	9,8%	70,6%
Competência	4	5	5	4,7	6,6	30,8	8,4%	79,0%
Flexibilidade	5	2	5	4,0	6,6	26,4	7,2%	86,2%
Cortesia	5	2	5	4,0	6,6	26,4	7,2%	93,3%
Rapidez	2	4	5	3,7	2,8	10,3	2,8%	96,1%
Preço	2	3	3	2,7	3,8	10,1	2,8%	98,9%
Tangíveis	1	1	4	2,0	1,0	2,0	0,5%	99,4%
Segurança	1	3	2	2,0	1,0	2,0	0,5%	100,0%
Acesso	1	1	1	1,0	0,1	0,1	0,0%	100,0%
Total						368,3	100,0%	

Tabela 11-Resultados de Importância: Atendimento. Elaborada pela autora

Para ilustrar melhor, segue o gráfico 3:

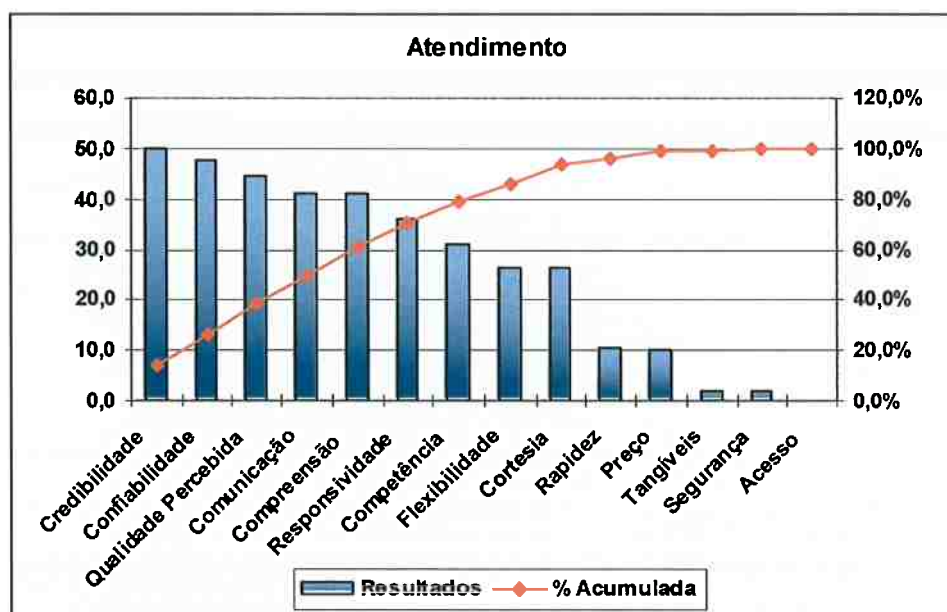


Gráfico 3- Análise de Importância: Atendimento. Elaborado pela autora

Pode-se observar que as quatro dimensões mais importantes nesse caso são: Credibilidade, Confiabilidade, Qualidade Percebida e Comunicação que juntas representam quase 50% da importância do processo. Outro aspecto que deve ser abordado é o fato que a ordem de importância obtida na tabela de resultados finais ser um pouco diferente da estabelecida na matriz de ponderações. Isso retrata a importância e a relevância das notas obtidas através dos questionários realizados pelas três pessoas, fornecendo uma visão mais clara e fidedigna possível da realidade. Deve-se mencionar que os dados se mostraram coerentes em relação ao processo estudado. Por se tratar de uma área de relacionamento direto com os clientes, fica evidente a necessidade do prestador de serviço fornecer informações com sinceridade, honestidade e também confiabilidade, conforme o contrato acordado. Ainda deve-se ressaltar a necessidade de informar de maneira clara as características e performance dos serviços prestados, permitindo assim que os clientes possam ter uma boa avaliação desses serviços.

III) Front Office:

Esse macro- processo destaca- se por ser responsável pela execução e boletagem das operações, bem como pelo acompanhamento das carteiras. É também responsável por montar as estratégias das operações de acordo com o perfil de cada fundo e

realizar as operações que sustentem e consolidem a estratégia proposta, tentando maximizá-la. Por último realiza o registro no sistema interno.

Trata-se um macro-processo diferente dos dois macro-processos anteriormente citados na sua concepção, pois não existe relacionamento direto com os clientes finais. Nessa área, existe uma maior preocupação com o consumidor interno do serviço, o Back Office, o que no entanto, não exclui a importância do cliente final que deve receber uma gestão de qualidade, o que é garantido por essa área. Realizamos novamente a análise de importância e obtivemos os seguintes resultados:

Dimensões	Legenda
Acesso	1
Competência	2
Compreensão	3
Comunicação	4
Confiabilidade	5
Cortesia	6
Credibilidade	7
Flexibilidade	8
Preço	9
Qualidade Percebida	10
Responsividade	11
Segurança	12
Tangíveis	13
Rapidez	14

Tabela 12- Legenda de Indicadores: Front Office. Elaborada pela autora

Front Office	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
1		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-13
2	+		+	+	0	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+11
3	+	-		0	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-9
4	+	-	0		-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-9
5	+	0	+	+		+	0	+	+	+	+	+	+	+	+11
6	+	-	0	0	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-9
7	+	0	+	+	0	+		-	+	0	+	+	+	+	+8
8	+	-	+	+	-	+	+		+	0	+	+	+	-	+6
9	+	-	+	+	-	+	-	-		-	0	+	+	-	0
10	+	-	+	+	-	+	0	0	+		+	+	+	-	+5
11	+	-	+	+	-	+	-	-	0	-		+	+	-	0
12	+	-	+	+	-	+	-	-	-	-	-		+	-	-3
13	+	-	+	+	-	+	-	-	-	-	-	-		-	-5
14	+	-	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+		+7

Matriz 7- Importância Relativa: Front Office. Elaborada pela autora

Novamente vamos definir o intervalo para a ponderação na escala de 0,1 a 10. O intervalo para tanto considerado é de -13 a +11, o que representa Intervalo = 24, e definimos os pesos a partir das respectivas interpolações.

Front Office	Total	Escala de Importância
Competência	+11	10
Confiabilidade	+11	10
Credibilidade	+8	8,8
Rapidez	+7	8,3
Flexibilidade	+6	7,9
Qualidade Percebida	+5	7,5
Responsividade	0	5,4
Preço	0	5,4
Segurança	-3	4,2
Tangíveis	-5	3,3
Comunicação	-9	1,7
Compreensão	-9	1,7
Cortesia	-9	1,7
Acesso	-13	0,1

Tabela 13: Resultado de Ponderações: Front Office. Elaborada pela autora

Após definidas as ponderações, elaboramos a tabela de resultados finais. Para tanto, consideramos as médias das dimensões multiplicadas pelos seus respectivos pesos, encontrando a classificação dos indicadores e sua porcentagem acumulada de importância no macro- processo.

Front Office	Fornecedor do Serviço	Consumidor Interno do Serviço	Cliente Final	Média	Fator de Ponderação	Resultados	%	% Acumulada
Competência	5	5	5	5,0	10,0	50,0	17,0%	17,0%
Confiabilidade	5	5	5	5,0	10,0	50,0	17,0%	34,0%
Credibilidade	5	5	5	5,0	8,8	44,0	15,0%	49,0%
Rapidez	5	5	3	4,3	8,3	36,0	12,2%	61,2%
Qualidade Percebida	3	4	5	4,0	7,5	30,0	10,2%	71,4%
Flexibilidade	1	3	2	2,0	7,9	15,8	5,4%	76,7%
Segurança	4	4	3	3,7	4,2	15,4	5,2%	82,0%
Preço	4	2	2	2,7	5,4	14,4	4,9%	86,9%
Responsividade	2	3	3	2,7	5,4	14,4	4,9%	91,8%
Tangíveis	3	3	2	2,7	3,3	8,8	3,0%	94,8%
Compreensão	3	3	3	3,0	1,7	5,1	1,7%	96,5%
Comunicação	3	3	3	3,0	1,7	5,1	1,7%	98,2%
Cortesia	3	3	3	3,0	1,7	5,1	1,7%	100,0%
Acesso	1	1	1	1,0	0,1	0,1	0,0%	100,0%
Total						294,2	100,0%	

Tabela 14-Resultados de Importância: Front Office. Elaborada pela autora

Segue o gráfico:

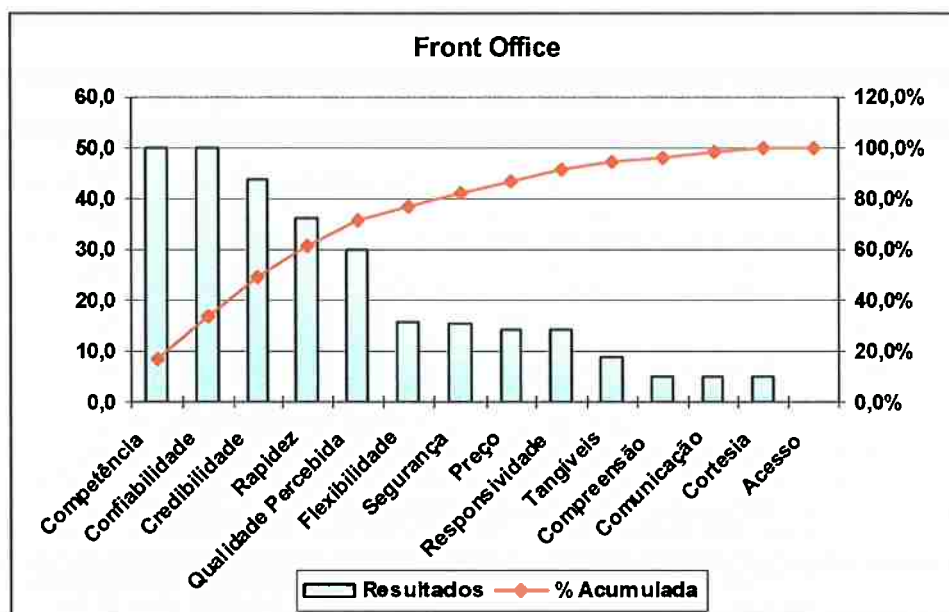


Gráfico 4: Análise de Importância: Front Office. Elaborado pela autora

Pode-se novamente observar que as quatro dimensões mais importantes nesse caso são: Competência, Confiabilidade, Credibilidade e Rapidez e que juntas representam quase 50% da importância do processo. Outro aspecto que deve ser abordado é o fato que a ordem de importância obtida na tabela de resultados finais foi exatamente a mesma estabelecida na matriz de ponderações. É também relevante notar que as dimensões da qualidade elencadas como mais importantes, são um pouco distintas das demais citadas nos outros dois macro- processos. Isso ocorre em função de ser uma área voltada mais para processos internos da Instituição, não se preocupando em fornecer serviços customizados para os clientes finais, mas sim, em garantir resultados de performance para os mesmos, garantindo assim sua permanência e confiança em aplicar seus recursos na Asset.

Por esse motivo, os gestores e traders precisam ser extremamente competentes, confiáveis e honestos no desempenho de suas atividades para que, através da sustentação desse tripé, a rentabilidade dos fundos seja garantida. Não podemos deixar de mencionar a rapidez, ou seja, a necessidade de presteza nos serviços prestados, para que as informações sejam rapidamente transmitidas para a área subsequente (Back Office), permitindo assim a continuidade no fluxo.

IV) Back Office

O Back Office é responsável pelo processamento e liquidação das operações da Área de Gestão. No processamento estão envolvidos: o controle em sistemas, a checagem de operações, o processamento das cotas dos fundos, a conciliação com posições de terceiros, interface contábil e também a liquidação

Assim como o Front Office, a área não se relaciona diretamente com os clientes finais, mas é o responsável direto pelas informações que são divulgadas pela Área de Atendimento aos clientes.

Segue a análise de importância:

Dimensões	Legenda
Acesso	1
Competência	2
Compreensão	3
Comunicação	4
Confiabilidade	5
Cortesia	6
Credibilidade	7
Flexibilidade	8
Preço	9
Qualidade Percebida	10
Responsividade	11
Segurança	12
Tangíveis	13
Rapidez	14

Tabela 15- Legenda de Indicadores: Back Office. Elaborada pela autora

Back Office	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-13
2	+		+	+	0	+	+	+	+	0	0	+	0	+	+9
3	+	-		0	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-9
4	+	-	0		-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-9
5	+	0	+	+		+	+	+	+	0	0	+	0	+	+9
6	+	-	0	0	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-9
7	+	-	+	+	-	+		+	+	0	+	+	0	-	+5
8	+	-	+	+	-	+	-		0	-	-	0	-	-	-3
9	+	-	+	+	-	+	-	0		-	-	-	-	-	-4
10	+	0	+	+	0	+	0	+	+		+	+	-	-	+6
11	+	0	+	+	0	+	-	+	+	-		0	-	-	+2
12	+	-	+	+	-	+	-	0	+	-	0		-	-	-1
13	+	0	+	+	0	+	0	+	+	+	+	+		-	+8
14	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+		+9

Matriz 8: Importância Relativa: Back Office. Elaborada pela autora

Nesse caso, o intervalo se estende de -13 a +9, Intervalo=22. Interpolando-se os resultados para se obter uma escala proporcional, encontramos os seguintes pesos:

Back Office	Total	Escala de Importância
Rapidez	+9	10
Confiabilidade	+9	10
Competência	+9	10
Tangíveis	+8	9,5
Qualidade Percebida	+6	8,6
Credibilidade	+5	8,1
Responsividade	+2	6,8
Segurança	-1	5,4
Flexibilidade	-3	4,5
Preço	-4	4
Cortesia	-9	1,8
Comunicação	-9	1,8
Compreensão	-9	1,8
Acesso	-13	0,1

Tabela 16- Resultado de Ponderações: Back Office. Elaborada pela autora

Usando a metodologia anteriormente citada, consideramos as médias das dimensões, multiplicamos pelos seus respectivos pesos, encontrando a classificação dos indicadores e sua porcentagem acumulada de importância no macro- processo.

Back Office	Fornecedor do Serviço	Consumidor Interno do Serviço	Cliente Final	Média	Fator de Ponderação	Resultados	%	% Acumulada
Competência	5	5	5	5,0	10,0	50,0	14,3%	14,3%
Confiabilidade	5	5	5	5,0	10,0	50,0	14,3%	28,6%
Rapidez	5	5	4	4,7	10,0	46,7	13,4%	42,0%
Tangíveis	5	4	4	4,3	9,5	41,2	11,8%	53,8%
Credibilidade	5	5	5	5,0	8,1	40,5	11,6%	65,4%
Qualidade Percebida	4	5	5	4,7	8,6	40,1	11,5%	76,9%
Responsividade	4	5	5	4,7	6,8	31,7	9,1%	86,0%
Segurança	3	3	3	3,0	5,4	16,2	4,6%	90,6%
Flexibilidade	3	1	2	2,0	4,5	9,0	2,6%	93,2%
Preço	2	2	2	2,0	4,0	8,0	2,3%	95,5%
Compreensão	3	3	5	3,7	1,8	6,6	1,9%	97,4%
Comunicação	3	5	2	3,3	1,8	6,0	1,7%	99,1%
Cortesia	1	2	2	1,7	1,8	3,0	0,9%	99,9%
Acesso	1	1	1	1,0	0,1	0,1	0,0%	100,0%
Total						349,1	100,0%	

Tabela 17: Resultados de Importância: Back Office. Elaborada pela autora

Observe-se o gráfico:

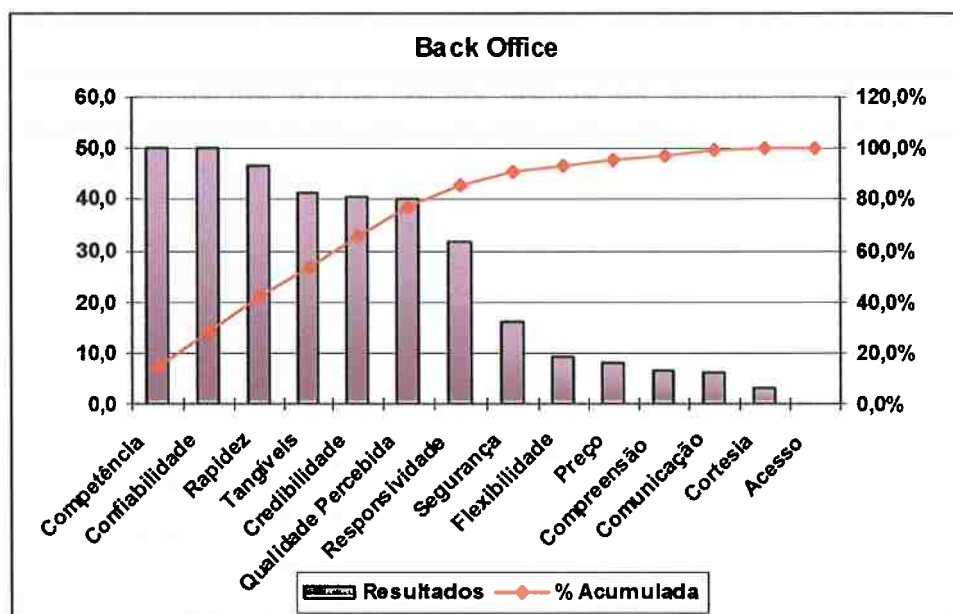


Gráfico 5-Análise de Importância: Back Office. Elaborado pela autora

Pode-se observar que as quatro dimensões mais importantes nesse caso são: Competência, Confiabilidade, Rapidez e Tangíveis e que juntas representam mais de 50% da importância do processo. Outro aspecto que deve ser abordado é o fato de que a ordem de importância obtida na tabela de resultados finais foi exatamente a mesma estabelecida na matriz de ponderações. Outro assunto de relevância consiste no fato das dimensões da qualidade elencadas como mais importantes, serem semelhantes as do Front Office a não ser a dimensão Tangíveis. Isso ocorre em função de ser uma área voltada para processos internos da Instituição, mas que precisa se preocupar com a tecnologia e os sistemas onde são introduzidas e resultam as informações que serão repassadas para os clientes e para o “Compliance”.

Os clientes finais necessitam receber as informações corretas, o mais rápido possível. Para tanto, o Back Office deve contar com uma equipe competente, que desempenhe suas atividades de maneira rápida, ágil, garantindo eficiência e veracidade nas informações transmitidas. Todas essas necessidades estão inteiramente enquadradas nas dimensões da qualidade definidas como mais importantes para esse processo.

V) Middle Office:

Como já relatado a Área de Middle Office é a responsável pelo controle de todas as atividades que estão sendo desempenhadas na Asset Management. Engloba as funções de Compliance e Gerenciamento de Riscos. Compliance significa, estar em conformidade com as regras e os procedimentos estabelecidos pela organização na condução de seus negócios. Já o Gerenciamento de Risco consiste em produzir controles que garantam que os riscos de mercado dos produtos estejam controlados e dentro dos parâmetros aprovados, identificando, questionando e reportando eventuais excessos. É um macro- processo com atividades essencialmente voltadas para o controle de toda a Instituição e, mais do que em todos os macro-processos citados, não apresenta relacionamento nenhum com o cliente final. Vamos analisar os resultados:

Dimensões	Legenda
Acesso	1
Competência	2
Compreensão	3
Comunicação	4
Confiabilidade	5
Cortesia	6
Credibilidade	7
Flexibilidade	8
Preço	9
Qualidade Percebida	10
Responsividade	11
Segurança	12
Tangíveis	13
Rapidez	14

Tabela 18- Legenda de Indicadores: Middle Office. Elaborada pela autora

A seguir segue a matriz de análise discriminante:

Middle Office	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
1		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-13
2	+		+	0	0	+	-	+	+	+	0	-	+	+	+6
3	+	-		-	-	0	-	-	-	-	-	-	0	-	-9
4	+	0	+		-	+	-	+	+	+	0	0	+	+	+6
5	+	0	+	+		+	0	+	+	+	+	+	+	+	+11
6	+	-	0	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-10
7	+	+	+	+	0	+		+	+	+	+	+	+	+	+12
8	+	-	+	-	-	+	-		0	-	-	-	+	0	-3
9	+	-	+	-	-	+	-	0		-	-	-	+	0	-3
10	+	-	+	-	-	+	-	+	+		-	-	+	-	-1
11	+	0	+	0	-	+	-	+	+	+		0	+	+	+6
12	+	+	+	0	-	+	-	+	+	+	0		+	+	+7
13	+	-	0	-	-	+	-	-	-	-	-	-		-	-8
14	+	-	+	-	-	+	-	0	0	+	-	-	+		-1

Matriz 9- Importância Relativa: Middle Office. Elaborada pela autora

Observa-se que nesse caso os valores superiores e inferiores que iremos considerar vão de -13 até +12, ou seja um Intervalo=25. Estabelecendo a escala proporcional temos os seguintes resultados:

Middle Office	Total	Escala de Importância
Credibilidade	+12	10
Confiabilidade	+11	9,6
Segurança	+7	8
Competência	+6	7,6
Comunicação	+6	7,6
Responsividade	+6	7,6
Qualidade Percebida	-1	4,8
Rapidez	-1	4,8
Flexibilidade	-3	4
Preço	-3	4
Tangíveis	-8	2
Compreensão	-9	1,6
Cortesia	-10	1,2
Acesso	-13	0,1

Tabela 19- Resultado de Ponderações: Middle Office. Elaborada pela autora

A partir das ponderações, elaboramos a tabela que fornece os resultados finais, elegendo quais as dimensões mais importantes e suas respectivas porcentagens de importância.

Middle Office	Fornecedor do Serviço	Consumidor Interno do Serviço	Cliente Final	Média	Fator de Ponderação	Resultados	%	% Acumulada
Credibilidade	5	5	3	4,3	10,0	43,3	17,0%	17,0%
Confiabilidade	5	5	3	4,3	9,6	41,6	16,3%	33,3%
Comunicação	5	5	3	4,3	7,6	32,9	12,9%	46,2%
Segurança	5	5	2	4,0	8,0	32,0	12,5%	58,7%
Responsividade	5	5	2	4,0	7,6	30,4	11,9%	70,6%
Competência	5	5	2	4,0	7,6	30,4	11,9%	82,5%
Qualidade Percebida	4	5	2	3,7	4,8	17,6	6,9%	89,4%
Preço	2	2	2	2,0	4,0	8,0	3,1%	92,5%
Flexibilidade	2	1	1	1,3	4,0	5,3	2,1%	94,6%
Compreensão	2	5	2	3,0	1,6	4,8	1,9%	96,5%
Rapidez	3	4	2	1,0	4,8	4,8	1,9%	98,4%
Tangíveis	1	1	1	1,0	2,0	2,0	0,8%	99,2%
Cortesia	2	2	1	1,7	1,2	2,0	0,8%	100,0%
Acesso	1	1	1	1,0	0,1	0,1	0,0%	100,0%
Total						255,3	100,0%	

Tabela 20- Resultados de Importância: Middle Office. Elaborada pela autora

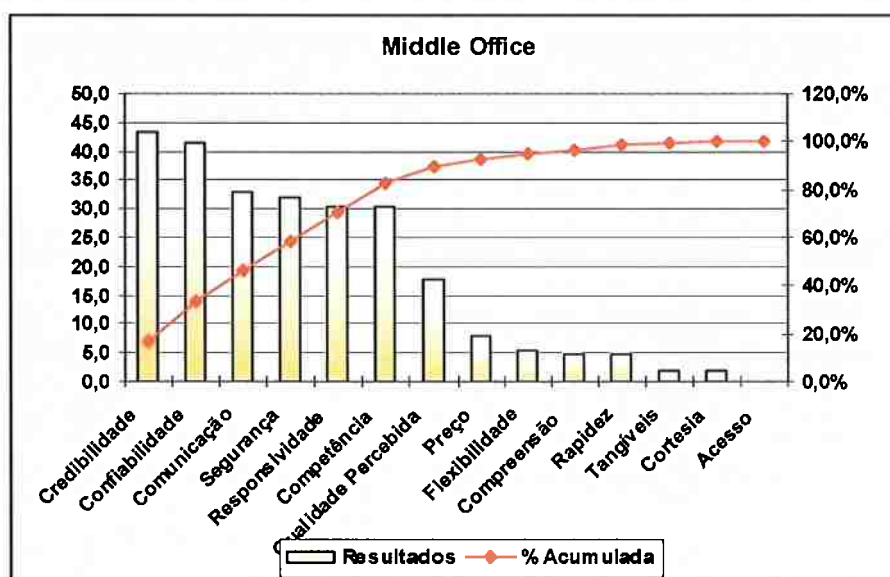


Gráfico 6- Análise de Importância: Middle Office. Elaborado pela autora

Novamente os quatro indicadores mais importantes são responsáveis por mais de 50% de importância no macro processo estudado. São eles: Credibilidade, Confiabilidade, Comunicação e Segurança.

Como podemos constatar, essa área é responsável pelo controle de atividades e portanto, as informações que são fornecidas por ela devem ser de extrema confiança, por parte dos prestador do serviço, de acordo com o que foi prometido, ou seja, de acordo com as regras e normas estabelecidas. Além disso, deve ser segura, sem

correr risco de não ser entendida por parte das pessoas que recebem a informação e, para tanto, a comunicação mostra-se uma característica muito importante.

VI) Importância Média nos 5 Macro Processos:

Após feita a análise de importância das dimensões da qualidade nos cinco macro-processos, vamos realizar uma análise da qualidade de serviço como um todo, identificando quais as dimensões da qualidade são as mais importantes e de maior relevância para a Instituição. Para lograr este intento, calculamos as médias dos índices obtidos por dimensão, nos cinco quesitos. Este valor foi calculado pela média aritmética simples dos percentuais obtidos para a dimensão avaliada.

Demos preferência aos valores percentuais apenas para tornar mais clara a visualização da participação da participação de cada dimensão na percepção da qualidade do serviço.

Dimensão	Produtos e Comercial	Atendimento	Front Office	Back Office	Middle Office	Média	% Acumulada
Confiabilidade	11,0%	12,9%	17,0%	14,3%	16,3%	14,3%	14,3%
Credibilidade	9,0%	13,6%	15,0%	11,6%	17,0%	13,2%	27,5%
Competência	9,0%	8,4%	17,0%	14,3%	11,9%	12,1%	39,6%
Qualidade Percebida	10,2%	12,0%	10,2%	11,5%	6,9%	10,2%	49,8%
Responsividade	8,3%	9,8%	4,9%	9,1%	11,9%	8,8%	58,6%
Rapidez	6,1%	2,8%	12,2%	13,4%	1,9%	7,3%	65,9%
Comunicação	7,8%	11,2%	1,7%	1,7%	12,9%	7,1%	72,9%
Flexibilidade	11,6%	7,2%	5,4%	2,6%	2,1%	5,8%	78,7%
Preço	15,0%	2,8%	4,9%	2,3%	3,1%	5,6%	84,3%
Compreensão	7,8%	11,2%	1,7%	1,9%	1,9%	4,9%	89,2%
Segurança	0,3%	0,5%	5,2%	4,6%	12,5%	4,6%	93,8%
Tangíveis	0,1%	0,5%	3,0%	11,8%	0,8%	3,2%	97,1%
Cortesia	3,3%	7,2%	1,7%	0,9%	0,8%	2,8%	99,8%
Acesso	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	100,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela 21- Resultados de Importância: Análise Global dos Indicadores. Elaborada pela autora

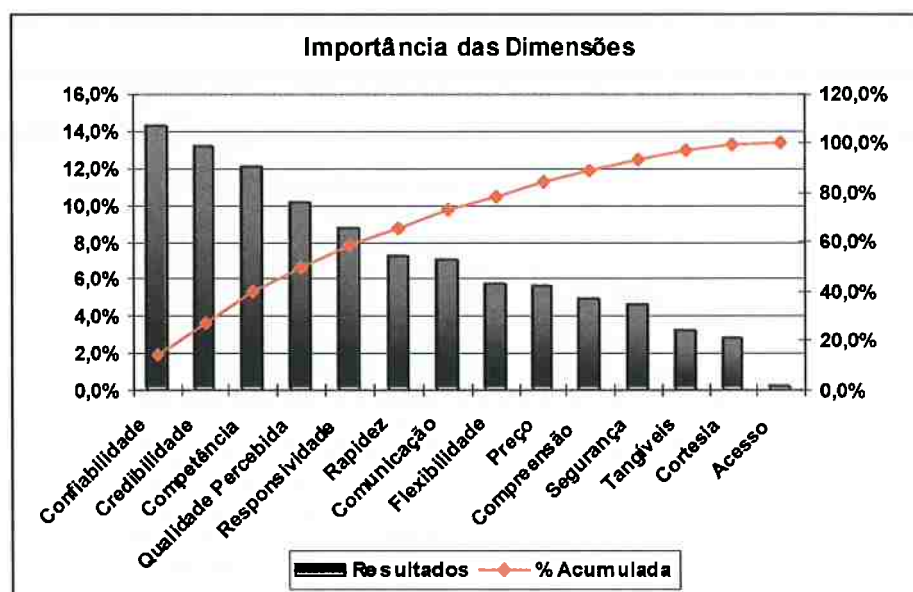


Gráfico 7- Análise de Importância Global dos Indicadores. Elaborado pela autora

Podemos ressaltar que através da análise da tabela e do gráfico, as dimensões: Confiabilidade, Credibilidade, Competência e Qualidade Percebida foram as que mais se destacaram, sendo responsáveis por mais de 50% da importância relevante nos Macro-Processos. Isso comprova que tanto os clientes internos como os finais, apresentam como expectativa receber os serviços de acordo com o que foi acordado, com qualidade e prestado por profissionais com inúmeras “expertises”, capazes de garantir rentabilidade e um bom atendimento. Esses aspectos são fundamentais para sustentar o tripé: “on time, on quality, on budget”- características que um serviço deve possuir ao ser prestado.

5.5 Avaliação do Desempenho:

O passo seguinte à identificação das dimensões da qualidade mais relevantes segundo a metodologia que propusemos nesse trabalho, é estudar o desempenho que cada Macro- Processo apresenta em cada dimensão da qualidade. Para esse estudo, aplicamos a pesquisa para as mesmas três pessoas para cada processo: fornecedor, consumidor direto do serviço e cliente final. No entanto, aplicamos pesos diferenciados entre os fornecedores e os demais representantes na pesquisa. Essa medida foi tomada como forma de não causar uma análise com viés das dimensões

quanto ao desempenho, pois os fornecedores do serviço tendem a enaltecer o resultado do serviço que prestaram. Consideramos, assim, a importância dos consumidores internos e clientes finais como sendo o dobro dos fornecedores, chegando-se à seguinte equação:

$$x + 2x + 2x = 100\% \Rightarrow 5x = 100\% \Rightarrow x = 20\%$$

Equação 2- Importância Relativa dos Avaliadores

Temos que a importância relativa na pesquisa dos fornecedores é de 20% e das duas outras pessoas são ambas 40%. Uma análise um pouco distinta foi aplicada para os Back e Middle Office. No caso do Back Office, como este presta informações para dois consumidores internos do serviço, dividimos o peso relativo de 40% entre os dois, cada um recebendo uma ponderação de 20%. Já no caso do Middle Office como o cliente interno não tem relevante percepção das atividades de controle, este recebeu um peso relativo um pouco inferior. Essa diferença será explicada novamente nas análises de desempenho das respectivas áreas.

Outro ponto um pouco distinto da avaliação de importância é que não fizemos a análise discriminatória, utilizando os pesos relativos. Como as notas obtidas refletem o desempenho em cada dimensão analisada, não existe a necessidade de definir a ordem de importância entre si dos desempenhos.

Essas três pessoas deram notas de 1 a 5 que representam a seguinte escala de desempenho:

5-Ótimo

4-Bom

3-Regular

2-Fraco

1-Péssimo

A partir dessas notas obtidas, calculamos a média delas e definimos em uma escala de 0 a 10 qual é a nota correspondente. Após ter realizado essa análise, classificamos quais as dimensões da qualidade no processo que apresentam melhor e pior desempenho.

I)Produtos e Comercial:

Como já foi citado, realizamos a análise de desempenho dessa área, elencando quais são as atividades que apresentam falhas a partir dos indicadores da qualidade.

Observe-se a tabela a seguir:

Produtos e Comercial	Fornecedor do Serviço	Consumidor Interno do Serviço	Cliente Final	Média	Resultados
Acesso	5	5	5	5,0	10,0
Confiabilidade	5	5	5	5,0	10,0
Cortesia	5	5	5	5,0	10,0
Credibilidade	5	5	5	5,0	10,0
Segurança	5	5	5	5,0	10,0
Competência	5	4	5	4,6	9,2
Comunicação	5	4	4	4,2	8,4
Compreensão	5	4	3	3,8	7,6
Responsividade	5	3	3	3,4	6,8
Tangíveis	3	3	4	3,4	6,8
Flexibilidade	4	4	2	3,2	6,4
Qualidade Percebida	4	2	2	2,4	4,8
Rapidez	4	2	2	2,4	4,8
Preço	2	1	2	1,6	3,2
Total					

Tabela 22- Resultados de Desempenho: Produtos e Comercial. Elaborada pela autora

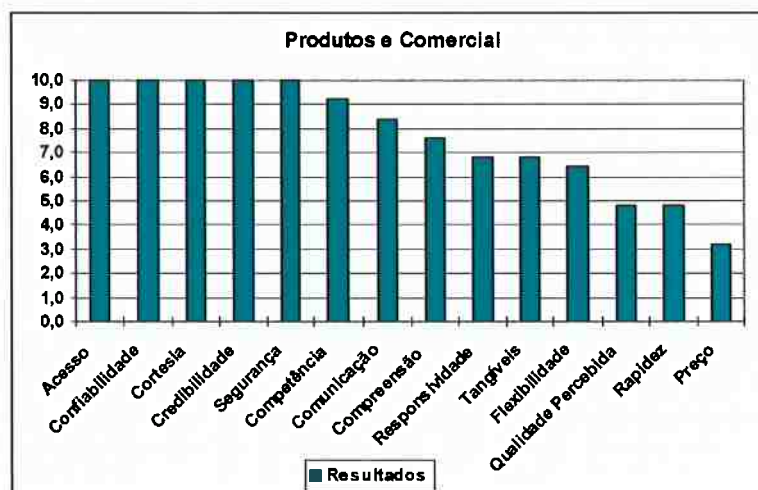


Gráfico 8- Análise de Desempenho: Produtos e Comercial. Elaborado pela autora

Observa-se que neste macro- processo, apenas três indicadores apresentaram resultados insatisfatórios e abaixo da média: Qualidade Percebida, Rapidez e Preço. Pode- se constatar superficialmente que existe uma insatisfação quanto as taxas que

são cobradas tanto por parte dos clientes quanto dos funcionários. Além disso, pode-se citar uma certa morosidade na prestação do serviço, gerando insatisfação quanto ao tempo e conseqüentemente na qualidade percebida, dados estes constatados com a pesquisa. Quanto aos demais indicadores, apresentaram um bom desempenho.

II)Atendimento:

Considerando- se esse macro- processo, vamos identificar quais são as dimensões da qualidade que não apresentam desempenho satisfatório. Aplicar- se-á a mesma metodologia que foi explicada anteriormente, dando um peso menor aos fornecedores de serviços. Observe- se a tabela e o gráfico com os resultados obtidos:

Atendimento	Fornecedor do Serviço	Consumidor Interno do Serviço	Cliente Final	Média	Resultados
Segurança	5	5	5	5,0	10,0
Cortesia	5	5	5	5,0	10,0
Acesso	5	5	5	5,0	10,0
Preço	4	4	3	3,6	7,2
Tangíveis	3	4	3	3,4	6,8
Responsividade	5	3	3	3,4	6,8
Competência	5	3	3	3,4	6,8
Qualidade Percebida	4	2	2	2,4	4,8
Rapidez	3	2	2	2,2	4,4
Credibilidade	3	2	2	2,2	4,4
Confiabilidade	2	2	2	2,0	4,0
Flexibilidade	3	2	1	1,8	3,6
Comunicação	3	2	1	1,8	3,6
Compreensão	3	2	1	1,8	3,6

Tabela 23-Resultados de Desempenho: Atendimento. Elaborada pela autora

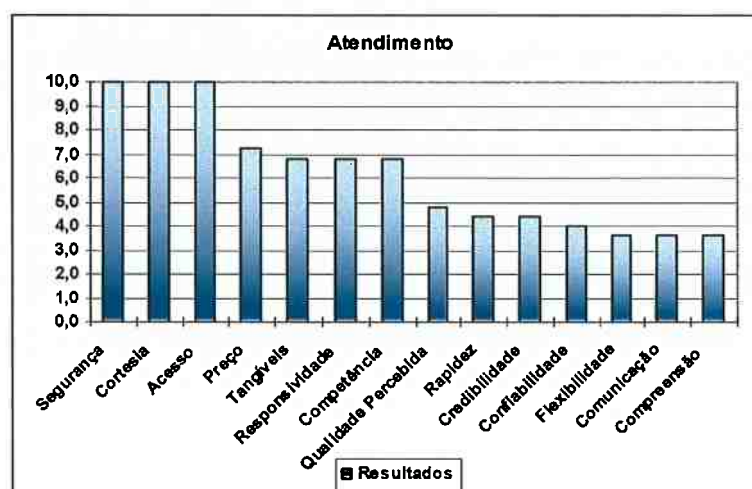


Gráfico 9- Análise de Desempenho: Atendimento. Elaborado pela autora

Para este macro- processo, observou- se a existência de sete indicadores que apresentaram resultados insatisfatórios e abaixo da média. Isso demonstra claramente que o desempenho geral dessa área não está sendo satisfatório e que necessita ser analisado. Pode- se constatar que existe uma insatisfação por parte dos clientes, que detectaram que suas expectativas não estão sendo atendidas. As causas desses possíveis descontentamentos serão descritas a seguir na análise conjunta de Importância X Desempenho.

III) Front Office:

Esse macro- processo, em última análise, é o responsável por garantir a rentabilidade dos produtos oferecidos aos clientes e repassar as informações ao Back Office para que este possa dar continuidade ao fluxo. Realizamos, como para os demais macro- processos, uma análise de desempenho e constatamos as seguintes resultados:

Front Office	Fornecedor do Serviço	Consumidor Interno do Serviço	Cliente Final	Média	Resultados
Acesso	5	5	5	5,0	10,0
Competência	5	5	5	5,0	10,0
Credibilidade	5	5	5	5,0	10,0
Confiabilidade	5	4	5	4,6	9,2
Responsividade	4	4	5	4,4	8,8
Rapidez	4	4	5	4,4	8,8
Qualidade Percebida	5	3	5	4,2	8,4
Segurança	5	4	4	4,2	8,4
Compreensão	4	3	5	4,0	8,0
Preço	3	3	5	3,8	7,6
Tangíveis	3	3	5	3,8	7,6
Comunicação	4	2	5	3,6	7,2
Flexibilidade	4	3	4	3,6	7,2
Cortesia	3	2	3	2,6	5,2

Tabela 24-Resultados de Desempenho: Front Office. Elaborada pela autora

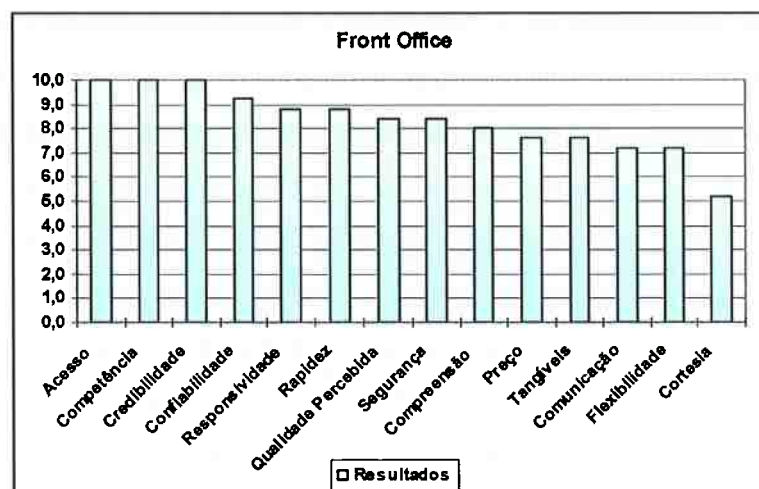


Gráfico 10- Análise de Desempenho: Front Office. Elaborado pela autora

Como pode ser observado, esse macro- processo não apresenta nenhum indicador com desempenho abaixo da média, demonstrando que todas as atividades que compõem essa área apresentam desempenho satisfatório. Isso é reforçado pelo fato dos clientes estarem satisfeitos com as rentabilidades que lhes são garantidas e também pelos prêmios que a Asset tem recebido de revistas e responsáveis por avaliação de gestores de fundos de qualidade.

IV) Back Office:

O Back Office é uma área de extrema importância para toda a cadeia de prestação de serviço, pois é responsável pela execução de fato de todas as operações realizadas pela Mesa (Front Office), fornecimento de informações para a área de Atendimento no que diz respeito às cotas e rentabilidade, bem como informações de precificação de papéis e outras informações para o Middle Office. De fato, como presta informações para dois consumidores internos distintos, resolveu-se aplicar a pesquisa para uma pessoa responsável pelo Middle Office e uma pessoa responsável pelo Atendimento. Dessa forma, a ponderação correspondente a 40% fornecida para o consumidor interno do serviço, foi dividida igualmente entre as duas pessoas, ficando cada um com 20%. Observe-se o desempenho que foi apresentado:

Back Office	Fornecedor do Serviço	Consumidor Interno do Serviço I	Consumidor Interno do Serviço II	Cliente Final	Média	Resultados
Acesso	5	5	5	5	5,0	10,0
Segurança	4	3	3	5	4,0	8,0
Cortesia	4	2	4	4	3,6	7,2
Preço	3	3	3	4	3,4	6,8
Comunicação	3	1	4	4	3,2	6,4
Compreensão	3	2	3	3	2,8	5,6
Flexibilidade	3	1	3	2	2,2	4,4
Responsividade	3	1	3	2	2,2	4,4
Credibilidade	4	1	1	2	2,0	4,0
Qualidade Percebida	4	1	1	2	2,0	4,0
Confiabilidade	3	1	1	2	1,8	3,6
Rapidez	3	1	1	2	1,8	3,6
Competência	5	1	1	1	1,8	3,6
Tangíveis	2	1	1	2	1,6	3,2

Tabela 25- Resultados de Desempenho: Back Office. Elaborada pela autora

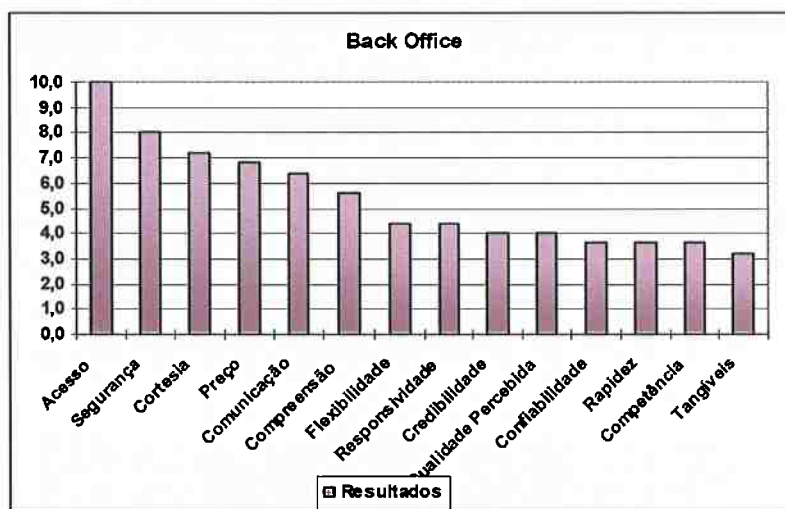


Gráfico 11- Análise de Desempenho: Back Office. Elaborado pela autora

Esse macro- processo apresentou oito dimensões da qualidade abaixo da média no quesito desempenho. Por ser uma área que exige informações precisas e rápidas, fica claro a necessidade de algumas medidas para melhorar o desempenho. No entanto, vamos fazer a análise conjunta de Importância X Desempenho para detectar quais são os quesitos que estão localizados em zonas de ação urgente ou zonas de ação de melhorias, identificar quais são os reais problemas e propor algumas medidas para implementar a área.

V) Middle Office:

Por ser uma área de controle de atividades, a análise de desempenho para esse macro- processo deverá ser diferente das demais. Em função do cliente final não ter contato ou até mesmo grande percepção das atividades de controle que são realizadas para garantir a eficiência e eficácia dos serviços prestados, resolvemos atribuir- lhes um peso menor do que para as demais áreas. Por esse motivo, eles receberam uma ponderação igual ao do fornecedor do serviço, para garantir uma análise mais realista.

Tivemos então a seguinte ponderação:

Fornecedor= 25%

Consumidor Interno do Serviço: 50%

Cliente Final: 25%

Observe- se os resultados:

Middle Office	Fornecedor do Serviço	Consumidor Interno do Serviço	Cliente Final	Média	Resultados
Acesso	5	5	5	5,0	10,0
Competência	5	5	5	5,0	10,0
Confiabilidade	5	5	5	5,0	10,0
Credibilidade	5	5	5	5,0	10,0
Responsividade	5	5	5	5,0	10,0
Segurança	5	5	5	5,0	10,0
Rapidez	5	5	5	5,0	10,0
Qualidade Percebida	5	4	5	4,5	9,0
Flexibilidade	4	4	4	4,0	8,0
Comunicação	5	3	4	3,8	7,5
Compreensão	4	2	5	3,3	6,5
Cortesia	3	3	4	3,3	6,5
Tangíveis	4	3	3	3,3	6,5
Preço	3	3	3	3,0	6,0

Tabela 26- Resultados de Desempenho: Middle Office. Elaborada pela autora

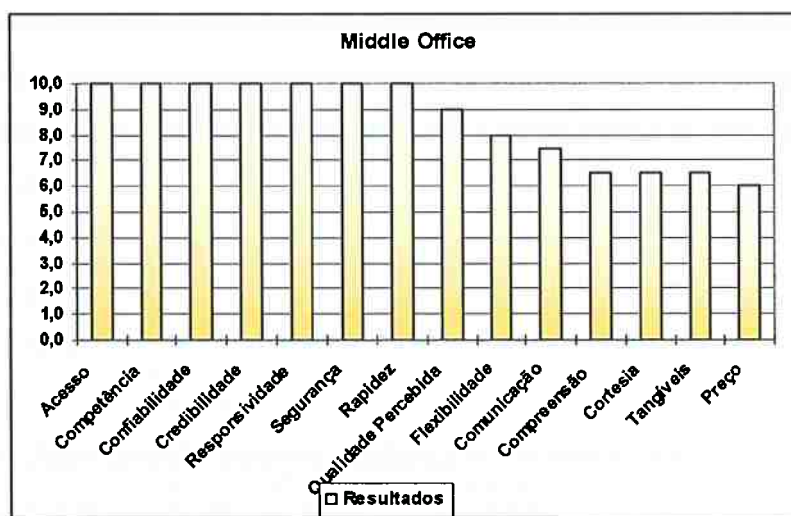


Gráfico 12- Análise de Desempenho: Middle Office. Elaborada pela autora

Pode-se verificar que nessa área não existe nenhuma dimensão da qualidade que esteja abaixo da média. Isso significa que as atividades de controle que estão sendo realizadas apresentam um bom índice de satisfação e que devem estar de acordo com o que foi proposto pela Instituição.

VI) Desempenho Médio nos Cinco Quesitos:

Assim como fizemos no estudo da Importância, também aqui calculamos o desempenho médio da Instituição dos indicadores nos cinco macro-processos que compõem a pesquisa. Desta forma, procuramos ter uma visão geral (ainda que encobrendo diversas particularidades realçadas nas análises detalhadas) das dimensões nas quais a Asset Management apresenta um bom desempenho e aquelas para as quais deve dispensar maior atenção.

Dimensão	Produtos e Comercial	Atendimento	Front Office	Back Office	Middle Office	Média
Acesso	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Segurança	10,0	10,0	8,4	8,0	10,0	9,3
Competência	9,2	6,8	10,0	3,6	10,0	7,9
Cortesia	10,0	10,0	5,2	7,2	6,5	7,8
Credibilidade	10,0	4,4	10,0	4,0	10,0	7,7
Responsividade	6,8	6,8	8,8	4,4	10,0	7,4
Confiabilidade	10,0	4,0	9,2	3,6	10,0	7,4
Comunicação	8,4	3,6	7,2	6,4	7,5	6,6
Rapidez	4,8	4,4	8,8	3,6	10,0	6,3
Compreensão	7,6	3,6	8,0	5,6	6,5	6,3
Qualidade Percebida	4,8	4,8	8,4	4,0	9,0	6,2
Tangíveis	6,8	6,8	7,6	3,2	6,5	6,2
Preço	3,2	7,2	7,6	6,8	6,0	6,2
Flexibilidade	6,4	3,6	7,2	4,4	8,0	5,9

Tabela 27- Resultado Global de Desempenho dos Indicadores. Elaborada pela autora

Pode-se observar que todos os indicadores de desempenho apresentam resultados satisfatórios, considerando-se a média de seus desempenhos em cada macro-processo analisado. Verifica-se no entanto que o pior desempenho médio ocorreu nos quesitos Flexibilidade, Preço, Tangíveis, Qualidade Percebida, Compreensão e Rapidez. Esses fatores merecem destaque para uma análise posterior, tendo em vista que a estratégia competitiva da Asset é a diferenciação. Os clientes não ressaltam grande preocupação com preço, mas estão em busca de produtos customizados e personalizados.

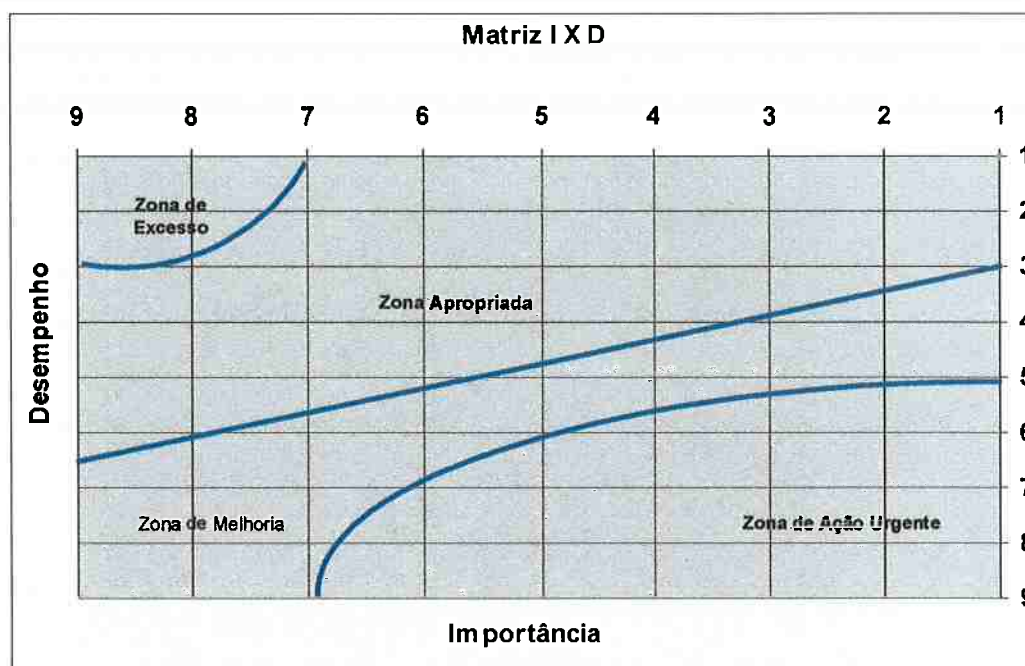
No próximo item efetuaremos a análise combinada de Importância X Desempenho nas dimensões da qualidade. Identificaremos claramente os pontos críticos, nos quais a instituição deve atuar para melhorar sua competitividade.

5.6 Análise de Importância versus Desempenho:

Tendo realizado as avaliações de importância e desempenho, passamos agora à análise combinada destas duas variáveis. Novamente, discutiremos cada um dos cinco quesitos separadamente e, ao final, extrairemos a média geral. Ressaltamos que, como estamos interessados em identificar pontos nos quais a instituição deverá concentrar seus esforços de melhoria, priorizamos a análise das dimensões que foram consideradas mais importantes e aquelas nas quais a Asset Management obteve pior desempenho.

A ferramenta selecionada para efetuar esta análise foi a matriz de Importância versus Desempenho (Matriz I X D), proposta por SLACK (1993). Trata-se de um instrumento bastante utilizado em estudos deste tipo e que consideramos extremamente adequado para o nosso caso. Em relação à matriz original, fizemos apenas alterações nas escalas dos eixos X e Y. No gráfico de SLACK (1993), os pontos são plotados de acordo com sua classificação em uma escala de um a nove, proposta pelo autor sobre a importância dos fatores e seu desempenho.

No nosso trabalho utilizamos como graduação de importância os índices obtidos na pesquisa, (segundo a Metodologia explicada no item 5.4), cujo menor valor obtido foi 0,1 e o maior 50. Na graduação de desempenho a escala é de 0-10.



Matriz 10- Importância X Desempenho.Extraída de SLACK(1993).

Uma vez plotados os pontos, SLACK (1993) identifica quatro regiões na matriz I X D: zona de ação urgente, zona de melhorias, zona apropriada e zona de excesso. Para cada quesito da pesquisa, identificaremos graficamente as dimensões localizadas em cada uma dessas regiões. Para aquelas localizadas nas zonas de ação urgente ou de melhorias, procuraremos desenvolver no próximo capítulo, planos de ação para melhorias. Vamos estudar todos os macro-processos para identificar em cada um deles seus respectivos pontos fracos.

I) Produtos e Comercial:

Como foi observado na análise de importância, o indicador definido com maior relevância foi o Preço. O motivo que o preço foi estabelecido como dimensão mais importante desse macro-processo torna-se claro uma vez que, é nessa fase que as taxas de aplicações são estabelecidas. Essa definição é de suma importância para a Asset, pois é de onde a receita será proveniente, e caso não seja bem estabelecida, não será suficiente para pagar os gastos com as despesas gerais e, conseqüentemente, não gerará lucro ao final do mês. É também de extrema importância para os clientes que decidirão aplicar seus recursos, pois o preço é uma das variáveis que serão analisadas no seu processo decisório.

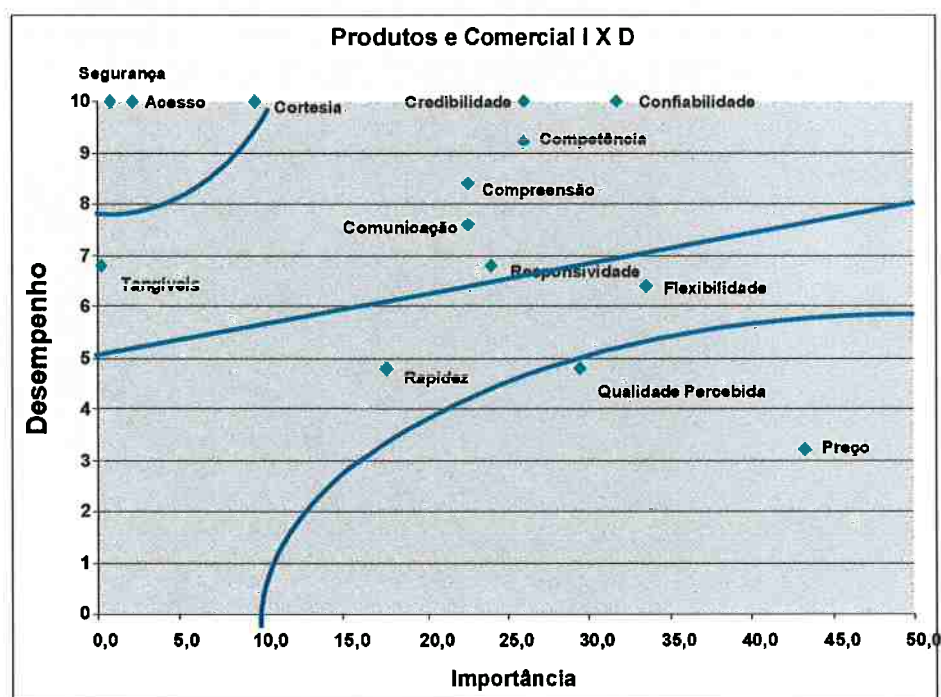
Após o preço, a dimensão elencada como mais importante foi a Flexibilidade. Por se tratar de uma área responsável pela criação e desenvolvimento de novos produtos, deve estar sempre preparada para atender à demanda dos clientes por serviços personalizados, ou seja, “diferente dos produtos de prateleira” oferecidos normalmente, ou ainda oferecer produtos que se destaquem em relação aos demais oferecidos pelo mercado.

A dimensão Confiabilidade também merece destaque na análise de importância, uma vez que os clientes buscam obter um serviço conforme o que lhes foi prometido. A Qualidade Percebida também é um fator relevante, uma vez que, tendo os clientes recebido os serviços da maneira que foi acordada, eles terão uma avaliação positiva da qualidade que foi dispensada, garantindo assim a fidelização do cliente à Instituição.

Já na análise de desempenho observa-se que a área está extremamente bem quanto as dimensões Acesso, Segurança e Cortesia, Confiabilidade e Credibilidade.

Por outro lado, o desempenho da instituição está muito aquém nas dimensões Preço e Qualidade Percebida, merecendo uma análise cuidadosa do item Flexibilidade que apresenta uma alta importância e não apresenta um desempenho muito satisfatório.

Observe-se o gráfico e a tabela:



Matriz 11-Importância X Desempenho: Produtos e Comercial. Elaborada pela autora

Produtos e Comercial	Importância	Desempenho
Preço	43,3	3,2
Flexibilidade	33,6	6,4
Confiabilidade	31,7	10
Qualidade Percebida	29,5	4,8
Competência	26,0	9,2
Credibilidade	26,0	10
Responsividade	24,0	6,8
Compreensão	22,5	7,6
Comunicação	22,5	8,4
Rapidez	17,6	4,8
Cortesia	9,6	10
Acesso	2,1	10
Segurança	0,8	10
Tangíveis	0,2	6,8

Tabela 28- Resultados I X D: Produtos e Comercial. Elaborada pela autora

Como foi ressaltado, o preço é uma dimensão que merece destaque. Observa-se que analisando a curva de captação líquida e receita obtida através das taxas de administração estabelecidas (Preço), não existe uma correlação entre essas duas curvas. Isso demonstra que as taxas de administração não foram estabelecidas através de análise global, uma vez que, existem dias onde a captação líquida foi extremamente positiva e a receita negativa. O gráfico a seguir demonstra a situação relatada:

Data	Captação Líquida	Receita
1/9/2003	10.076.676,95	97.821,74
2/9/2003	(47.417.570,85)	(54.790,66)
3/9/2003	1.203.686,95	38.096,75
4/9/2003	(10.437.112,71)	(97.472,28)
5/9/2003	1.599.038,76	6.287,77
8/9/2003	4.971.021,21	32.303,66
9/9/2003	(925.359,39)	(2.863,93)
10/9/2003	(138.727.204,22)	108.766,05
11/9/2003	(1.080.409,78)	(9.929,96)
12/9/2003	8.872.126,98	44.257,10
15/9/2003	134.107.803,73	(108.892,28)
16/9/2003	2.770.375,64	(46.271,73)
17/9/2003	147.859.993,72	(11.250,21)
18/9/2003	3.879.653,74	25.939,08
19/9/2003	15.314.444,79	63.247,02
22/9/2003	213.181.125,34	156.711,96
23/9/2003	(286.915,77)	58.882,34
24/9/2003	7.715.216,29	47.955,11
25/9/2003	(9.842.016,81)	15.318,33
26/9/2003	(3.022.937,63)	(92.978,47)
29/9/2003	9.786.879,74	14.394,55
30/9/2003	(11.377.370,34)	(323.798,31)
Total	338.221.146,34	(38.266,38)

Tabela 29- Resultados Captação X Receita. Elaborada pela autora

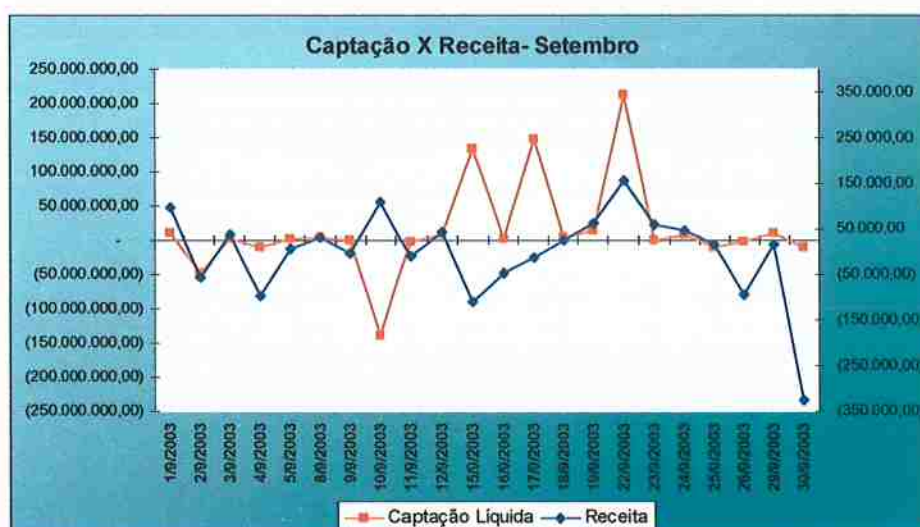


Gráfico 13- Receita X Captação. Elaborada pela autora

Este fato demonstra que em alguns dias apesar de existirem aplicações vultosas, a receita ainda está negativa, destacando assim que as taxas não foram bem definidas para todos os fundos. Pode-se este fato analisando-se o saldo total do mês de setembro onde a captação líquida no mês foi positiva e no entanto a receita negativa. Percebe-se então uma situação que deve ser analisada com cuidado. A dimensão mais valorizada nessa área é a que apresenta pior desempenho. É portanto urgente que se revisem as prioridades e sejam propostas alternativas como forma de solucionar esse entrave, que serão discutidas no próximo capítulo.

II) Atendimento:

Neste macro- processo, a dimensão elencada como a mais importante foi a Credibilidade, uma vez que características como honestidade, sinceridade e confiança transmitidas pelo funcionário ao prestar um serviço ao seu cliente são eficazes na fidelização do mesmo à Instituição.

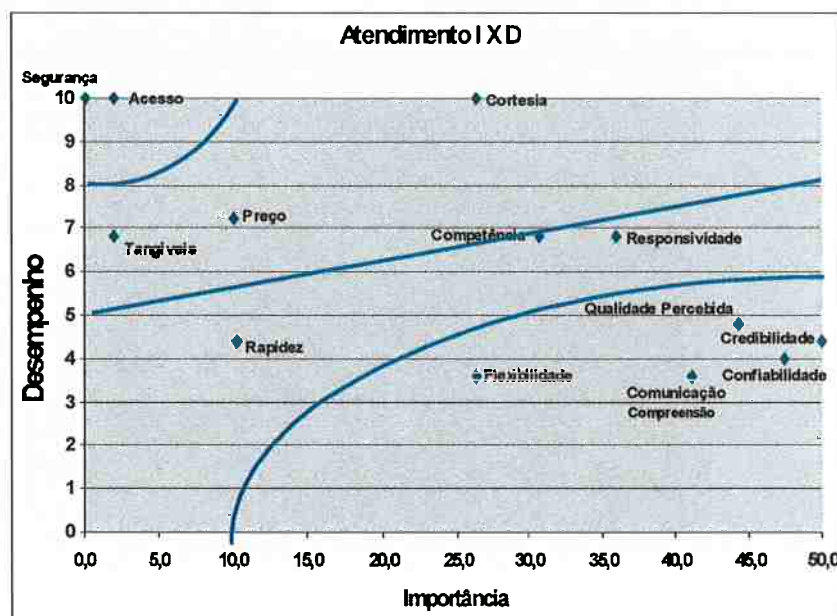
Outras quatro dimensões foram destacadas como mais importantes: Confiabilidade, Qualidade Percebida, Comunicação e Compreensão. Está clara a importância do relacionamento pessoal para o sucesso do atendimento a clientes. Como em toda atividade comercial é importante que o “vendedor” trate bem o seu cliente. Observa-se também que a confiança que o cliente tem nas pessoas responsáveis pelo Atendimento é um fator decisivo de escolha por uma ou outra Instituição Financeira.

Esta confiança é fruto de uma longa trajetória de relacionamento profissional e até mesmo pessoal, entre a Instituição e o cliente. Esses são alguns fatores que impactam a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço prestado, demonstrando assim também a importância da dimensão Qualidade Percebida.

Em relação ao desempenho, pode-se dizer que esse macro processo apresentou resultado satisfatório nas dimensões Segurança, Cortesia, Acesso e Preço. Vale ressaltar que diferentemente do macro- processo Produtos e Comercial, para o Atendimento o Preço é analisado sobre outro enfoque. Ele não é considerado como decisivo para gerar receita, mas é apenas encarado como custo da prestação do serviço e, por esse motivo, seu desempenho é satisfatório.

Já as dimensões que apresentaram pior desempenho foram: Compreensão, Comunicação e Flexibilidade, o que causa grande preocupação, uma vez que duas dessas dimensões são as destacadas como mais importantes para a Instituição.

Realizando-se a análise cruzada de “Importância X Desempenho”, pode-se notar, a partir do gráfico, que essas dimensões e algumas outras encontram-se em zonas de ação urgente.



Matriz 12- Importância X Desempenho: Atendimento. Elaborada pela autora

Atendimento	Importância	Desempenho
Credibilidade	50,0	4,4
Confiabilidade	47,5	4
Qualidade Percebida	44,3	4,8
Compreensão	41,2	3,6
Comunicação	41,2	3,6
Responsividade	36,0	6,8
Competência	30,8	6,8
Flexibilidade	26,4	3,6
Cortesia	26,4	10
Rapidez	10,3	4,4
Preço	10,1	7,2
Tangíveis	2,0	6,8
Segurança	2,0	10
Acesso	0,1	10

Tabela 30- Resultados I X D: Atendimento. Elaborada pela autora

Como pode ser observado, a Comunicação e Compreensão, que são indicadores essenciais para o Atendimento, encontram-se em medidas de ação urgente, bem como a Credibilidade, Confiabilidade, Qualidade Percebida e Flexibilidade.

Pode-se constatar que em toda atividade comercial torna-se indispensável que o prestador do serviço compreenda seus clientes e suas necessidades e transmita de maneira adequada e honesta as informações por eles solicitadas. Como consequência desse relacionamento pessoal satisfatório obtém-se a fidelização do cliente à Instituição.

O que foi detectado na organização é que essa relação não ocorre dessa maneira. Pelo fato de se tratar de uma estrutura muito enxuta, com apenas três pessoas responsáveis pelo Atendimento, detectam-se problemas na compreensão dos clientes e suas necessidades. Além disso, ocasiona entraves para atender as exigências dos clientes por serviços customizados, ou até mesmo para transmitir as informações corretas por eles requisitadas.

Outro ponto que merece destaque é que a equipe do Atendimento recebe informações do Back Office a respeito de cotas, rentabilidade dos fundos, etc. No entanto, o sistema que é utilizado pela Asset, apresenta algumas falhas e muitas vezes essas informações transmitidas pelo Back Office não estão corretas e são repassadas de forma errada para os clientes, gerando falta de credibilidade.

O gráfico a seguir retrata bem essa situação de falta de credibilidade e insatisfação dos clientes.

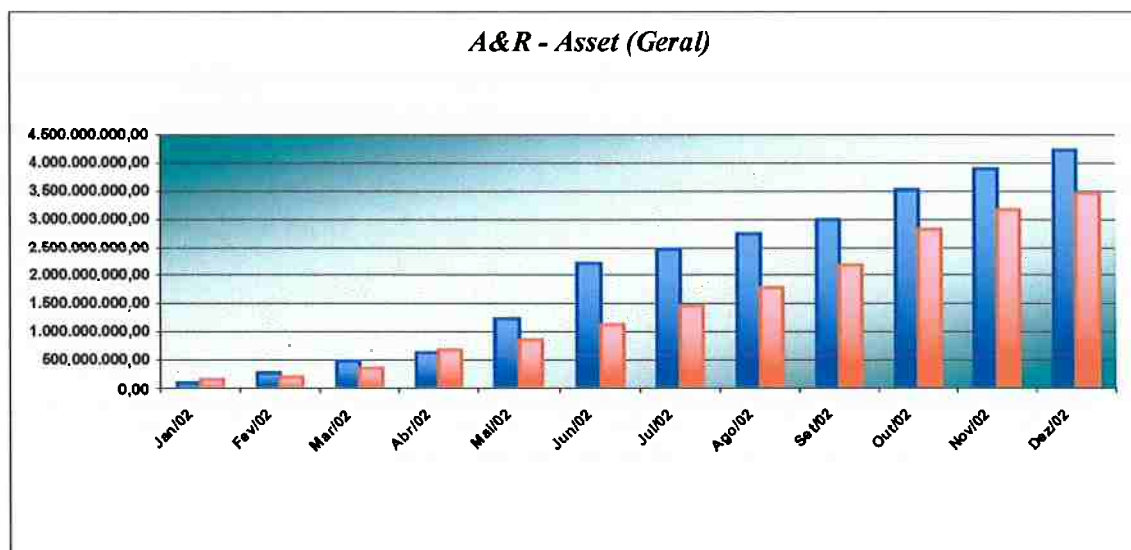


Gráfico 14-Acompanhamento de Aplicações e Resgates Mensais Acumulados- Janeiro à Dezembro de 2002. Elaborada pela autora

GAP entre A&R - GERAL	
754.020.189,49	
Valores Acumulados	
Aplicações até	dez-02
4.226.720.249,73	
Resgates até	dez-02
3.472.700.060,23	

Como pode ser observado, houve uma grande quantidade de aplicação de recursos no ano de 2002, ao mesmo tempo que a quantidade de resgates também mostrou-se muito elevada. Isso pode ser explicado, entre outros fatores, pela insatisfação do cliente com os serviços prestados e falta de credibilidade. Os grandes investidores buscam a princípio no mercado uma Instituição para aplicar seus recursos que lhes forneça boa rentabilidade e serviços diferenciados. São atraídos inicialmente pela rentabilidade, mas mostram-se decepcionados com o serviço que foi acordado e não é prestado de maneira a atender suas exigências. Dessa forma culminam por resgatar seus recursos para aplicar em outra instituição que além de oferecer rentabilidade, apresente um fator diferencial de fato: serviços customizados.

Outro fator importante é que não existe uma base de dados eficiente de todos os clientes que além de fornecer informações cadastrais, identifique seu status: cliente ganho, “prospect” ou cliente perdido. Temos apenas planilhas Excel com dados da

proposta que foi realizada e diferentes cores servem para identificar sua situação atual

Isso faz com que várias oportunidades sejam perdidas, pois muitas vezes essas informações não são atualizadas. Alguns clientes que ainda estão como “prospect” já foram perdidos e os comerciais, como não ficam sabendo, não podem investir novamente tentando oferecer outros produtos ou reduzir as taxas propostas para um possível acordo.

Veja a planilha a seguir:

(*) A - Andamento / G - Ganha / P - Perda

GERENTE	CLIENTE	DATA		Valor (R\$ MM)	PRODUTO	TAXA(%) e CONDIÇÕES	OBSERVAÇÃO / STATUS	Posição
		ENVIO	RESULTADO					
EDUARDO	CARDIF	14-Abr-01			PGBL	(0,5 - 0,8) (0,30 - 0,60)	APLICOU RESERVA DE CAPITAL EM FUNDOS ABERTOS	G
	AIG						APLICOU FDO CAP GARANT. AVALIANDO PROPOSTA FIF ABERT. EXC.	G
	UNIBANCO	24-Abr-01		5 a 20	FIF DI ABERTO	0,25		G
	INST. FILAN. ALCOA	26-Abr-01		20	MIX 10 EXCLUSIVO	FAO=0,10, RE=0,5, RV=0,5		G
	HANESPREV	14-Mai-01		10	FIF EXCLUSIVO	0,25 - 0,20 - 0,175	REESTRUTURANDO FUNDOS ATUAIS AVALIAÇÃO EM SET-OUT	A
	CPFL	13-Jun-01		30	FIF EXCLUSIVO	0,25 - 0,20 - 0,175	DEPENDE DE RECOMPOSIÇÃO DO CAIXA PARA FAZER	P
	GESSY LEYER	5-Jul-01		60	FIF EXCLUSIVO	0,15%	PAGO IMPOSTOS REDUZIU O CAIXA, FUNDOS POSTERLADO	P
	SCANIA	6-Jul-01		40	FIF EXCLUSIVO CAMBIAL	0,15%	CONCORRÊNCIA SUSPENSA EM FUNÇÃO CRISE	P
	FUNCESP	13-Jul-01		200	FIF EXCLUSIVO	0,11% / 0,14% COM RESERVA	CONCORRÊNCIA PERDIDA - PROBLEMAS DO BACK-OFFICE	P

Tabela 31- Status de Clientes. Elaborada pela autora

No capítulo a seguir serão propostas algumas alternativas de ação para esse entrave, uma vez que a manutenção de um cliente é tão importante quanto a necessidade de conquistar um novo, visto que não há a necessidade da força comercial para convencê-lo e este já está gerando receita para a Asset.

III) Front Office:

Nesse macro- processo, os indicadores que se destacaram na análise de importância foram Confiabilidade, Competência, Credibilidade e Rapidez. Realmente, pode ser constatado que para garantir uma boa rentabilidade para os fundos, a Instituição deve contar com o auxílio de profissionais extremamente qualificados, que realizem a

gestão de operações e desenvolvam uma estratégia para o fundo exatamente conforme acordado com o cliente.

Além disso, a equipe formada por profissionais com diversas expertises, é capaz de fornecer os serviços com credibilidade para os clientes pois efetuam as operações de compra e venda de ativos com instituições que passaram por várias análises para verificar a sua idoneidade.

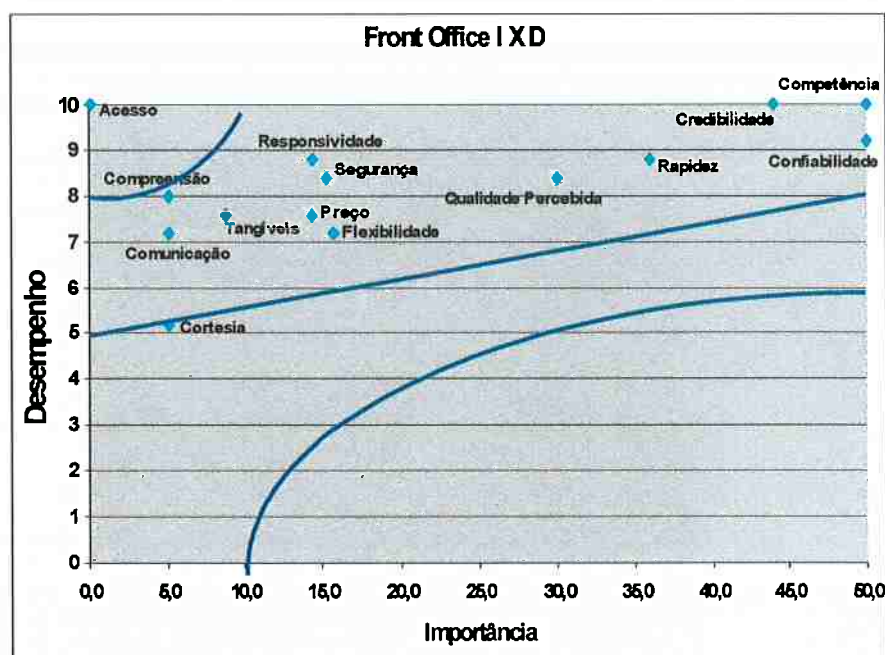
Por último deve-se citar a Rapidez, pois o Front Office deve evidenciar as oportunidades no mercado e efetuar as operações de maneira ágil para que as posições da carteira sejam adequadas à estratégia fornecida pelo gestor, garantindo dessa forma ao final do mês uma boa rentabilidade.

Quanto ao desempenho as dimensões Acesso, Competência, Credibilidade e Confiabilidade foram destacadas como excelentes para esse macro- processo, enquanto que Cortesia, Flexibilidade e Comunicação foram os piores classificados. No entanto, ao analisarmos a Matriz Importância X Desempenho podemos concluir que apesar dessas dimensões apresentarem pior desempenho não é um problema tão grave, pois não são características importantes para as atividades que são realizadas por essa área.

Veja o gráfico e a tabela:

Front Office	Importância	Desempenho
Confiabilidade	50,0	9,2
Competência	50,0	10
Credibilidade	44,0	10
Rapidez	36,0	8,8
Qualidade Percebida	30,0	8,4
Flexibilidade	15,8	7,2
Segurança	15,4	8,4
Preço	14,4	7,6
Responsividade	14,4	8,8
Tangíveis	8,8	7,6
Cortesia	5,1	5,2
Comunicação	5,1	7,2
Compreensão	5,1	8
Acesso	0,1	10

Tabela 32- Resultados I X D: Front Office. Elaborada pela autora



Matriz 13- Importância X Desempenho: Front Office. Elaborada pela autora

Como pode ser observado, não há no macro- processo, Front Office nenhuma dimensão localizada em região de ação urgente, restando apenas o item Cortesia na Zona de Melhoria, mas quase no limite com a Zona Apropriada, onde se encontram as demais dimensões, o que retrata a não existência de grandes entraves para esse macro- processo analisado.

IV) Back Office :

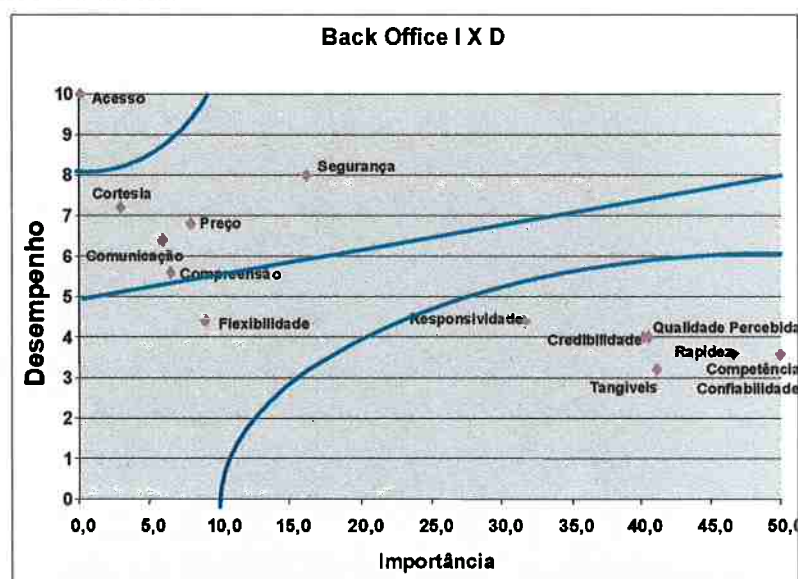
Neste processo, novamente os indicadores Competência, Confiabilidade e Rapidez aparecem como os mais importantes, pois essa área deve apresentar profissionais altamente qualificados que consigam realizar o processamento e liquidação das operações da Área de Gestão de maneira precisa e ágil.

Outro indicador que apresenta elevado grau de importância é a dimensão Tangíveis, uma vez que os recursos tecnológicos para essa área, principalmente sistema de que se utiliza são de extrema relevância. Isto porque todo o todo o processamento de operações, cotas dos fundos, precificação de papéis, apuração de taxas, conciliação com posições de terceiros, interface contábil, liquidação que consiste no controle de caixa, são realizadas com o auxílio do sistema utilizado pela Asset, o Sian.

Quanto à análise de desempenho as dimensões Acesso, Segurança e Cortesia receberam as melhores notas, enquanto que Tangíveis, Competência, Rapidez e Confiabilidade foram as dimensões que apresentaram pior desempenho.

Percebe-se, para essa Área uma situação bastante grave que deve ser cuidadosamente analisada. As dimensões mais valorizadas na análise de importância são as que apresentam pior desempenho.

Observe o gráfico e a tabela:



Matriz 14- Importância X Desempenho: Back Office. Elaborada pela autora

Back Office	Importância	Desempenho
Competência	50	3,6
Confiabilidade	50	3,6
Rapidez	47	3,6
Tangíveis	41	3,2
Credibilidade	41	4
Qualidade Percebida	40	4
Responsividade	32	4,4
Segurança	16	8
Flexibilidade	9	4,4
Preço	8	6,8
Compreensão	7	5,6
Comunicação	6	6,4
Cortesia	3	7,2
Acesso	0	10

Tabela 33- Resultados I X D: Back Office. Elaborada pela autora

Conclui-se que através da análise da matriz, grande parte das dimensões da qualidade desse macro- processo encontram- se na zona de ação urgente. É necessário, portanto

que se revisem as prioridades procurando desenvolver melhorias para as dimensões elencadas como falhas.

O sistema utilizado pelo Back Office e pelas demais áreas não é muito eficiente nem eficaz. Ele apresenta problemas quanto à segurança das informações, uma vez que calcula cotas divergentes do valor real que deveria ser informado. Isso ocorre em função das movimentações financeiras que ocorreram nos fundos no decorrer do dia, havendo no final divergência desses valores de cotas entre os módulos ativo e passivo do sistema. Quando essas variações são detectadas, necessita-se reprocessar o fundo atrasando assim as informações de cotas e rentabilidades que devem ser informadas aos clientes, logo no início da manhã.

Além disso, a curva de precificação dos papéis às vezes apresenta erros, pois muitas vezes não aparecem “marcados a mercado” como deveriam estar. Essa situação também gera atraso, pois o “Compliance Officer”, ao detectar esses erros através do gerenciamento do Risco deve informar ao Back Office para refazer essas curvas que devem ser transmitidas à Mesa, para que esta possa dar continuidade às suas tarefas. Conclui-se, portanto, que o sistema que está sendo utilizado não transmite confiança a seus usuários e que medidas de solução devem ser tomadas. Essas medidas serão discutidas no próximo capítulo.

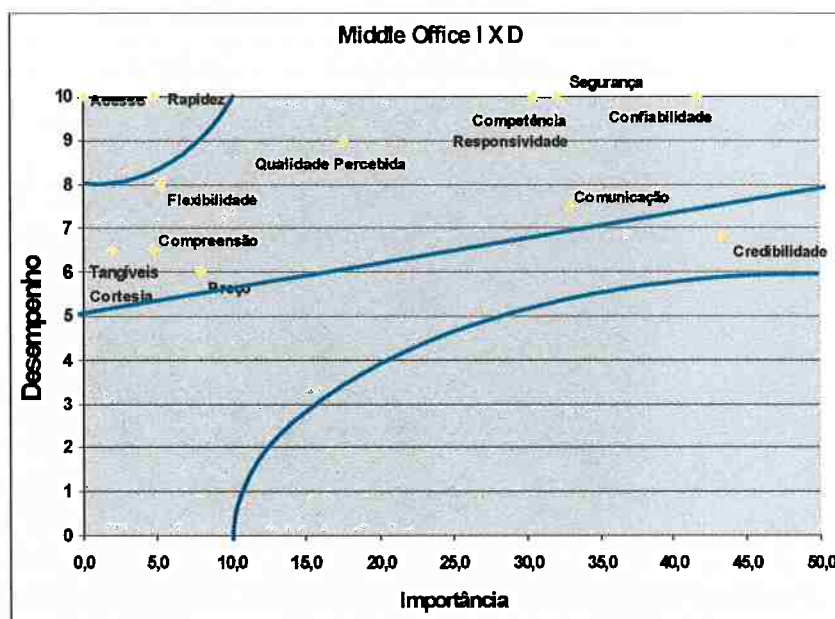
V) Middle Office :

Para encerrar os macro processos estudados vamos analisar o Middle Office de acordo com sua importância. Os indicadores que se destacaram como de maior relevância foram: Credibilidade, Confiabilidade, Comunicação e Segurança. Todos esses indicadores para o Middle Office são de extrema relevância, uma vez que as principais atividades realizadas nessa área estão relacionadas ao controle das diversas informações que estão sendo fornecidas pelas demais áreas, identificando possíveis irregularidades e reportando diretamente aos superiores responsáveis.

Por esse motivo, é grande a importância das dimensões Confiabilidade e Credibilidade, pois esta área deve contar com profissionais de extrema confiança e honestidade, que ao identificar alguma irregularidade nas informações analisadas para efeito de controle que não estejam de acordo com as normas estabelecidas, devem reportar tal situação ao responsável pela área. Essa linha de reporte direto demonstra a relevância da dimensão Comunicação e Segurança para tal processo,

pois as irregularidades devem ser informadas o mais rápido após terem sido detectadas.

Quanto a análise de desempenho, esse macro- processo apresentou desempenho satisfatório em todas as dimensões analisadas, demandando apenas análises nos indicadores Preço e Tangíveis. No entanto essas dimensões não são tão preocupantes, pois de fato não apresentam grande importância. Observe a Matriz 15 e a Tabela 34:



Matriz 15- Importância X Desempenho: Middle Office. Elaborada pela autora

Middle Office	Importância	Desempenho
Credibilidade	43,3	10
Confiabilidade	41,6	10
Comunicação	32,9	7,5
Segurança	32,0	10
Competência	30,4	10
Responsividade	30,4	10
Qualidade Percebida	17,6	9
Preço	8,0	6
Flexibilidade	5,3	8
Compreensão	4,8	6,5
Rapidez	4,8	10
Cortesia	2,0	6,5
Tangíveis	2,0	6,5
Acesso	0,1	10

Tabela 34- Resultados I X D: Middle Office. Elaborada pela autora

Através da análise conjunta, constata-se que não existe nenhuma dimensão localizada na zona de ação urgente, estando apenas a Confiabilidade posicionada na zona de melhoria. As demais dimensões estão localizadas na zona apropriada, não necessitando preocupar-se com elas.

VI) Média nos Cinco Quesitos

Através da análise combinada dos cinco macro-processos tanto para importância quanto para desempenho, pode-se constatar que as dimensões Confiabilidade, Credibilidade e Competência tiveram uma ótima classificação nos dois quesitos analisados. Esses resultados parecem claros, pois a Asset Management trata de uma instituição sólida, reconhecida no mercado e que tem crescido acentuadamente nos dois últimos anos.

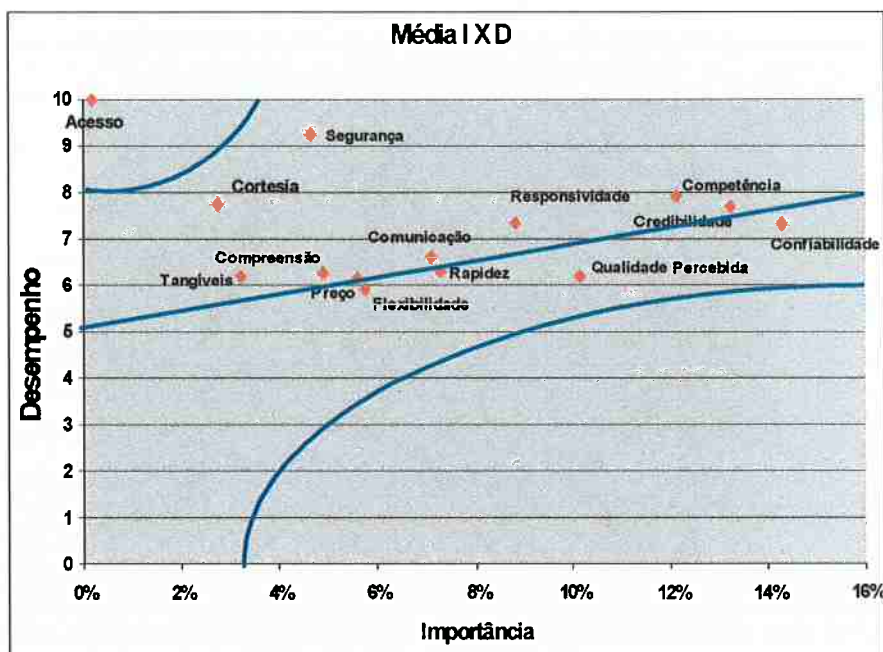
Quanto à dimensão Flexibilidade, o resultado obtido foi de certa forma surpreendente, uma vez que sua importância não foi classificada como tão elevada ao mesmo tempo que a instituição apresenta como estratégia competitiva a diferenciação, ou seja, fornecer produtos e serviços customizados para seus clientes.

A dimensão Preço comprova a estratégia competitiva por diferenciação adotada pela instituição, uma vez que não apresentou importância elevada na sua análise. Outra característica que se pode evidenciar foi a pequena importância dada a Cortesia, Tangíveis e Acesso que no entanto apresentaram um bom desempenho.

Em relação ao desempenho médio nos cinco quesitos as dimensões que se mostraram com pior classificação foram Flexibilidade e Qualidade Percebida. Essas dimensões devem ser analisadas uma vez que um mau desempenho nelas significa um direcionamento contrário à estratégia de competição planejada pela Asset para disputa no mercado.

Concluindo, não identificamos dimensões nas zonas de ação urgente. Apenas a Confiabilidade, Qualidade Percebida, Flexibilidade e Rapidez encontram-se na zona de melhorias, estando as demais na zona apropriada ou de excesso.

Observe-se a Matriz 16 e a Tabela 35:



Matriz 16- Importância X Desempenho Global dos Indicadores. Elaborada pela autora

Média nos 5 Processos	Importância	Desempenho
Confiabilidade	14,29%	7,36
Credibilidade	13,22%	7,68
Competência	12,11%	7,92
Qualidade Percebida	10,16%	6,2
Responsividade	8,79%	7,36
Rapidez	7,27%	6,32
Comunicação	7,06%	6,62
Flexibilidade	5,76%	5,92
Preço	5,61%	6,16
Compreensão	4,89%	6,26
Segurança	4,65%	9,28
Tangíveis	3,24%	6,18
Cortesia	2,77%	7,78
Acesso	0,17%	10

Tabela 35-Resultados I X D: Global dos Indicadores. Elaborada pela autora

5.7) Dimensões Prioritárias

No item anterior, identificamos as dimensões da qualidade que requerem uma atuação mais urgente da Instituição para a melhor avaliação de seus processos e conseqüentemente de seus serviços. Estas dimensões são identificadas na Matriz Importância X Desempenho (SLACK,1993) nas regiões de “ações urgentes” e “

melhorias”. A Tabela 36 mostra as dimensões localizadas nestas regiões em cada um dos cinco quesitos que compõem a pesquisa analisada.

Apesar de todas as dimensões listadas na tabela demandarem alguma ação de melhoria, nos concentraremos nas dimensões que requerem ação urgente dada a sua maior criticidade.

Contudo, acredita-se que a análise que será realizada, propondo ações concretas de melhorias para cada uma das dimensões que requerem ações urgentes, servirá de exemplo e orientação para a continuação deste trabalho. Após implantadas essas ações de melhoria propostas, o próprio autor ou outro funcionário poderão continuar o trabalho, aplicando a mesma metodologia para as dimensões situadas na “zona de melhorias”.

Processos	Ação Urgente	Melhorias
Produtos e Comercial	Preço	Flexibilidade
	Qualidade Percebida	Rapidez
Atendimento	Credibilidade	Responsividade
	Confiabilidade	
	Qualidade Percebida	Competência
	Compreensão	Rapidez
	Comunicação	
	Flexibilidade	
Front Office		Cortesia
Back Office	Competência	Flexibilidade
	Confiabilidade	
	Rapidez	
	Qualidade Percebida	
	Credibilidade	
	Tangíveis	
Middle Office	Responsividade	
		Credibilidade

Tabela 36-Localização de Indicadores nas Zonas de Ação por Processos. Elaborada pela autora

Após essa definição dos macroindicadores prioritários, vamos partir para os planos de ação. No próximo capítulo iremos propor as soluções de melhoria, discutindo qual a metodologia mais indicada para ser aplicada: Reengenharia de Processos ou Melhoria Contínua, identificando os prós e os contras de cada uma delas.

CAPÍTULO 6-PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA

No capítulo cinco, desenvolveu-se uma análise que levou a priorização das dimensões que deverão ser alvo de melhorias. Após essa priorização, vamos concluir nosso trabalho propondo ações de melhoria para que em futuro próximo a Asset estudada desenvolva estratégias de atuação que garantam desempenho satisfatório nas atividades que realiza, garantindo desse modo excelência em um mercado tão dinâmico e competitivo quanto o que estamos analisando.

Antes disso, no entanto faremos uma breve descrição de duas metodologias que podem ser utilizadas para a implantação dos planos de melhoria: Reengenharia de Processos X Melhoria Contínua.

6.1) Reengenharia X Melhoria Contínua:

Como já citado anteriormente, serão analisar os dois métodos e escolhido qual deles é o mais adequado para a Instituição que está sendo estudada. Os dois apresentam propostas opostas na resolução de problemas. Entretanto, ambos buscam solucionar os processos e podem apresentar ideologias semelhantes.

Para análise dos processos, podemos optar ou pela reengenharia de processos ou pela melhoria contínua de processos. Temos objetivos diferentes em ambas, pois a reengenharia significa a realização de trabalhos de uma maneira radicalmente nova, enquanto que a melhoria de processos visa à realização deste trabalho com uma maior eficiência e eficácia sem grandes mudanças na estrutura.

Ao ser implementada a Reengenharia de Processos, exige-se um enorme esforço por parte da empresa. Ela parte de uma estaca zero, não levando em conta a experiência adquirida pela empresa, muito menos a estrutura dos processos já existentes. Por outro lado, a Melhoria Contínua não abandona as atividades usuais da empresa, mas, sim, propõe uma mudança gradual, envolvendo alterações em processos funcionais ou subfuncionais definidos.

Desta maneira, podemos garantir a necessidade de um grande tempo para implementarmos a reengenharia de processos na empresa estudada, devido à sua

magnitude. Já na melhoria de processos podemos começar a implementar as mudanças logo que forem identificados os pontos a serem corrigidos no processo.

Essas características moldam as diferenças existentes entre os dois métodos. Podemos dizer em poucas palavras que a reengenharia de processos pretende uma ação radical e alavancada na empresa, rompendo com todas as estruturas existentes. Nela, por estarmos sugerindo algo totalmente inovador, podemos incorrer num erro sem precedentes para a companhia. De acordo com DAVENPORT (1994), a reengenharia de processos é traumática no sucesso e ainda mais no fracasso.

A melhoria contínua apresenta o mesmo foco da reengenharia, a visão da empresa por processos, todavia não prega a ruptura total dos processos existentes, baseando-se no estudo, melhoria e aprimoramento dos métodos já utilizados pela empresa.

Veja a ilustração a seguir que retrata essa situação.

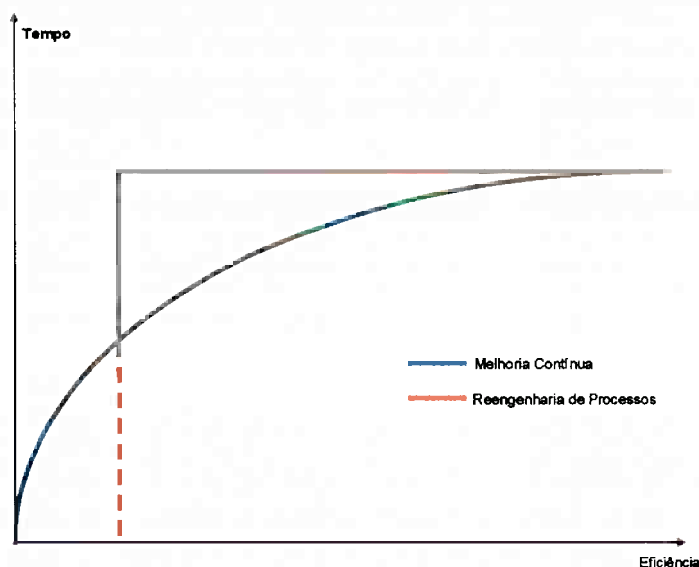


Ilustração 17- Reengenharia X Melhoria Contínua. Elaborada pela autora

Ao transportamos a teoria para o nosso estudo, devemos analisar os interesses e objetivos da Instituição para implementarmos o método mais adequado. Em todas as Instituições, assim como na estudada, as áreas contemplam processos que consistem basicamente em operações (atendimento, gestão dos fundos, desenvolvimento de novos produtos), controles e liquidação financeira.

Baseando-se neste princípio, e após análises conjuntas realizadas, vemos que o método mais adequado para tratarmos o caso estudado nesse trabalho é a melhoria contínua de processos. Não existe por parte da Asset interesse em se empregar um processo traumático que exija a ruptura das atividades presentes. Pode-se dizer que os processos existentes são adequados, apesar de apresentarem algumas deficiências e falhas. O que se pretende dessa forma com a melhoria contínua é a eliminação dessas falhas através de propostas de ação.

Outro fator que pode ser citado para a não utilização da Reengenharia de Processos, é a Matriz 16, que através da análise combinada de Importância X Desempenho nos cinco macro-processos, não se observa nenhum localizado em zonas de ação urgente, mostrando que o desempenho da instituição está satisfatório, necessitando somente ser ajustado em alguns pontos que foram identificados através das dimensões da qualidade destacadas em cada macro-processo.

6.2)Explicitação e Desdobramento da Ação

O processo desenvolvido no capítulo cinco, que culminou com a construção das matrizes Importância X Desempenho, foi de grande valia para que fossem identificadas as áreas prioritárias para ação de melhorias. Entretanto, nosso trabalho não se esgota nesse ponto. Conforme apresentamos na metodologia, é necessária mais uma etapa para que o estudo fique completo: a elaboração dos planos de ação para melhoria.

Como afirma o próprio SLACK (1993), criador da Matriz Importância X Desempenho: “ Colocar em um gráfico a comparação entre a importância e o desempenho é um guia para se saber quais e quão urgente, dentre os vários aspectos do desempenho precisam ser melhorados. Mas não dá nenhuma identificação de como o desempenho deve ser melhorado.(...) Dessa forma todo o pessoal de operações tem a responsabilidade de gerar um conjunto de planos de ação imaginativo e prático.

Continuando com a metodologia proposta vamos desenvolver neste item, através da melhoria contínua, planos de ação para que possam orientar a Asset na busca de um melhor desempenho e conseqüentemente em um aumento da qualidade de seus serviços.

Esse plano será realizado para cada macro- processo que apresente indicadores de qualidade localizados em zonas de ação urgente.

6.2.1) Produtos e Comercial:

1ª Dimensão: Preço

✓ Explicitação da dimensão

Verifica-se a necessidade de se melhorar a receita a partir das taxas de administração e performance que são cobradas pelos fundos. Como podemos observar houve em um determinado mês uma captação líquida positiva que, no entanto, gerou uma receita negativa para a Instituição. Essa situação ocorreu em função da falta de estratégia na definição das taxas dos fundos. Existem fundos com taxas de administração extremamente baixas, ao mesmo tempo que, existem outros com taxas relativamente altas que garantem boa rentabilidade, mas não são muito divulgados. Quando ocorre uma vultosa aplicação em um fundo com taxa baixa, isso gera uma pequena receita. Além disso deve-se ainda mencionar que as vezes um resgate de um fundo com taxa de administração maior pode gerar um grande prejuízo, ou de fato uma receita negativa.

✓ Plano de ação

Como proposta de solução inicialmente poderíamos analisar duas estratégias. A primeira delas seria propor a utilização de taxas mais equilibradas que permitissem ao final do mês uma receita positiva. Para tanto, seria necessário aumentar as taxas de alguns fundos e reduzir de outros. Analisando-se o fato de que a estratégia competitiva da Instituição é a diferenciação e não o preço e com a existência da CPMF, a Asset estaria tranquila quanto a reação de seus clientes, que não se preocupariam com essa nova medida. No entanto esta análise é falha, pois para os clientes o preço também é importante e caso a Asset resolva tomar essa medida, aumentando os preços de alguns fundos exclusivos e o mercado não o fizer, os clientes terminariam sacando seus recursos. Mesmo necessitando pagar CPMF, procurariam um banco onde as taxas fossem mais baixas, oferecesse um serviço de qualidade e tivesse confiabilidade.

Então a alternativa para solucionar esse problema das taxas seria aumentar a variedade de produtos oferecidos aos clientes, lançando novos produtos tais como fundos imobiliários (cotas de investimentos imobiliários), fundos de commodities

agrícolas(café, soja, gado) ou fundos de securitização antes da concorrência. Desenvolver novos produtos e colocá- los no mercado antes da concorrência consiste em vantagem competitiva. Em decorrência das mudanças freqüentes na legislação, as instituições financeiras têm sempre que atualizar sua carteira de produtos.

Dessa forma, ao lançar novos produtos que garantam boa rentabilidade, consegue-se a priori,estabelecer um planejamento mais específico das taxas que irão ser cobradas. Desenvolvendo produtos com taxas mais elevadas, mas que no entanto ofereçam rentabilidade e ofertando-os aos clientes da Asset, trar- se- á satisfação para os mesmos que conseguem aumentar seus ganhos e também por parte da Instituição que poderá conseguir aumentar sua receita.

2ª Dimensão: Qualidade Percebida

✓ Explicitação da dimensão

A qualidade percebida consiste na avaliação subjetiva da qualidade do serviço. Muitas vezes a baixa percepção da qualidade de um serviço pode ser, resultado de uma falha na comunicação da Instituição para seu cliente sobre os serviços e produtos que ela oferece. Uma melhora na avaliação do serviço pode resultar apenas de um esforço para comunicar melhor ao cliente a variedade de produtos e serviços que a Instituição oferece.

✓ Plano de Ação:

Para contornar essa situação seria conveniente uma maior divulgação, tanto interna quanto externa, dos produtos existentes. Lembramos que para isso é necessário que o pessoal de linha de frente(gerentes comerciais) conheça bem toda a variedade de produtos e serviços que a Asset oferece para seus clientes. No mercado voltado para grandes investidores, embora se façam campanhas publicitárias para a divulgação dos produtos, o contato com o cliente é feito muito mais através do gerente comercial. Isto porque, o número de clientes da Asset atende é muito menor, ao contrário do Mercado de Varejo, onde a divulgação em massa é muito mais recomendada. Sugerimos que os gestores dos fundos façam freqüentemente palestras de informação e esclarecimento para os gerentes comerciais, capacitando- os a vender melhor os produtos existentes.

Recomenda-se também incrementar o material de apoio para facilitar o esforço de venda, realizando apresentações mais ilustrativas, que chamem a atenção dos clientes quanto à boa rentabilidade oferecida. Por fim, deve-se coordenar junto a área de marketing campanhas de divulgação dos produtos direcionadas aos clientes, bem como palestras para explicar as vantagens fornecidas e eventos culturais para atrair a atenção dos clientes.

6.2.2) Atendimento:

Pode-se observar que nesse macro- processo existe um maior número de dimensões da qualidade em zonas de ação urgentes. Isso ocorre em função que algumas dessas dimensões estão intimamente relacionadas e um mau desempenho em uma pode acarretar um mau desempenho na outra. Portanto em alguns indicadores que estão fortemente correlacionados, iremos explicitá-los como se fossem uma única dimensão.

1ª Dimensão: Flexibilidade

✓ Explicitação da dimensão

A flexibilidade representa a possibilidade de fornecer produtos e ou serviços customizados. No caso do Atendimento, está relacionada à necessidade de diminuir o lead time de resposta às solicitações dos clientes, priorizando o atendimento ao cliente em relação às atividades internas. Como já foi mencionado anteriormente, essa área, por apresentar somente três profissionais, tem que realizar, além das tarefas internas, uma série de controles, muitas vezes postergando o atendimento às solicitações dos clientes. Isso gera um “gap” muito grande no tempo total entre a solicitação de um cliente e seu respectivo atendimento pela pessoa responsável.

O cliente fica insatisfeito com essa situação, uma vez que um dos motivos que o levaram a escolher essa Instituição foi à busca de serviços diferenciados.

✓ Plano de Ação

Embora alguns clientes tenham contato direto com os seus respectivos gerentes, na maioria das vezes suas solicitações são apresentadas à equipe de atendimento. Ela é responsável por dar um “feed back” para as necessidades do cliente.

Para resolver esse problema de atendimento, é necessário que a equipe tenha um profundo conhecimento dos serviços que são disponibilizados e das respectivas áreas

responsáveis por prestar informações requisitadas pelos clientes e que serão repassadas aos mesmos através do atendimento.

Basta melhorar a comunicação entre as áreas da Asset e o Atendimento, para que assim que solicitação do cliente chegue, a equipe do Atendimento encaminhe para a área da retaguarda responsável que irá tratar o problema.

Este processo já é um pouco mais complexo, pois enquanto alguns problemas são de simples resolução, outros demandam um esforço considerável até que se encontre uma resposta. Ao receber uma solicitação, os funcionários que atuam no serviço de retaguarda devem ser capazes de priorizar os itens mais urgentes, procurando dar uma resposta o mais rápido possível, sabendo que esta agilidade é muito valorizada pelo cliente. Deve estar claro para todos que uma solicitação do cliente deve ser priorizada em relação à preparação de um relatório ou outra atividade interna.

Assim que o problema estiver solucionado, os resultados devem ser transmitidos para o Atendimento e este, antes de qualquer outra atividade, priorizará sua informação para os clientes.

Com essa medida, existirá uma redução no tempo da prestação do serviço e a garantia de satisfação do cliente que está sendo atendido prontamente. Deve-se lembrar, que o cliente observa apenas o tempo total entre sua solicitação e a resposta, e portanto, o tempo gasto na transmissão da sua solicitação e sua resolução não lhe agrega valor nenhum .

2ª Dimensão: Qualidade Percebida

✓ Explicitação da dimensão

Este é um indicador altamente subjetivo e tem como objetivo aumentar a percepção do cliente em relação ao Atendimento que está sendo prestado. É importante que a equipe de Atendimento conheça bem os seus clientes e realize contatos periódicos e procurando antecipar suas necessidades. Entretanto, é necessário que além de contatos telefônicos periódicos, os funcionários deixem à percepção que estão se dedicando ao máximo ao cliente, aos seus problemas e aos serviços por eles requisitados.

✓ Plano de Ação

Para um bom relacionamento comercial, é fundamental que os clientes conheçam além dos seus gerentes as pessoas que estão prestando auxílio no dia a dia, solucionando problemas. Pode-se citar como importante à visita dessa pessoa responsável, dando a percepção ao cliente que a Área tem conhecimento das suas necessidades, disponibiliza serviços diferenciados e está sempre disposta a resolver as solicitações por eles requisitadas.

Outro fator a ser enfatizado é o atendimento oferecido aos clientes nos contatos telefônicos. É preciso que o profissional que atende determinado cliente mostre-se sempre disponível ou retornando a ligação o mais rápido possível. Desta forma, o cliente sentirá que tem um tratamento preferencial oferecido pela Instituição, melhorando em muito a qualidade do serviço prestado. Periodicamente, recomenda-se uma atitude pró-ativa da área em se antecipando-se ao cliente. Mais uma vez, enfatiza-se que para esta dimensão o mais importante é a percepção que o cliente tem da dedicação do responsável pela prestação dos serviços.

No entanto, para que a área possa ter essa atitude pró-ativa, é necessário que possua um controle do status do cliente. Propõe-se ainda como medida, a utilização de um banco de dados ao invés da planilha em Excel, Tabela 31.

Com o auxílio desse banco de dados, consegue-se mapear os clientes prospectivos de cada Officer e mediante sua autorização, a área de Atendimento pode entrar em contato com objetivo de manter cada Officer informado das possibilidades de cada cliente.

Outra funcionalidade desse banco de dados consiste em possibilitar a elaboração de um planejamento de periodicidade de contato para os clientes ativos, de forma a garantir a manutenção desses clientes.

3ª Dimensão: Compreensão

✓ Explicitação da dimensão

Esta dimensão está muito relacionada à dimensão Qualidade Percebida, uma vez que, caso os profissionais não compreendam seus clientes e conheçam suas necessidades, não serão capazes de oferecer serviços de qualidade para os mesmos.

A Asset apresenta uma estrutura muito pequena na área de atendimento, e por mais que se esforce para conhecer seus clientes fica praticamente impossível com apenas

três pessoas conhecer todos eles e suas respectivas necessidades. Fica claro, a necessidade de contratação de profissionais qualificados, medida essa que deve exigir um prazo maior para sua concretização.

✓ **Plano de Ação**

A Asset já identificou essa necessidade de contratação, reforçada pelo fato que sua captação tem aumentando bastante no último ano. No que se refere à contratação de novos profissionais, a Instituição tem procurado desenvolver algumas medidas com uma participação boa nos processos de recrutamento das grandes universidades.

Recomenda-se, que participe ativamente de workshops, semanas de recrutamento e palestras promovidos pelas universidades para os alunos que estão prestes a se formarem e apresentam grande conhecimento e qualificação.

Após essa seleção, propõe – se um programa de desenvolvimento desse novos profissionais, disponibilizando- lhes um programa de treinamento pré- definido que permita o conhecimento de todas as áreas, serviços e produtos oferecidos pela instituição, para que possam entender melhor as necessidades dos clientes, atendê-los prontamente ou encaminhar suas solicitações para as respectivas áreas responsáveis. Este planejamento seja rigorosamente seguido, fazendo-os percorrer pelas diversas áreas operacionais e de suporte, para depois permanecerem no atendimento.

4ª Dimensão: Comunicação

✓ **Explicitação da dimensão**

É necessário que os funcionários da Asset consigam manter os clientes informados numa linguagem que eles possam entender. No entanto, muitas vezes o que ocorre é que, devido novamente à falta de tempo e estrutura muito enxuta, os próprios funcionários não têm conhecimento de todos os produtos e serviço oferecidos, não conseguindo transmitir as informações de maneira adequada e clara aos clientes. É necessário, melhorar a qualificação de seus profissionais através de treinamentos para que a comunicação seja facilitada.

✓ **Plano de Ação**

Deve-se oferecer treinamentos aos funcionários dessa área (horas de treinamento/funcionário ano), inicialmente dentro da própria Instituição.

Outra forma de ação para melhorar o desempenho na dimensão citada é que a Instituição incremente o apoio para que os funcionários participem de cursos de pós-

graduação lato- sensu no Brasil que permita com que a pessoa estude e continue trabalhando ao mesmo tempo. Deve- se também promover seminários e cursos rápidos de atualização e reciclagem, os quais podem ser oferecidos pelos próprios profissionais da Instituição ou contratados, permitindo dessa forma um maior conhecimento das demais áreas e seus respectivos serviços prestados. A partir desses treinamentos os funcionários vão conseguir transmitir as informações requisitadas de um modo mais claro, melhorando a percepção do cliente pelo serviço oferecido. Isto implicará diretamente na melhora do desempenho da Dimensão Qualidade Percebida.

5ª Dimensão: Credibilidade e Confiabilidade

✓ Explicitação das dimensões

Essas duas dimensões podem ser tratadas conjuntamente uma vez que ressaltam o modo que os funcionários devem fornecer o serviço e estão diretamente relacionadas a manutenção do cliente na Instituição. É importante que o serviço seja prestado conforme prometido. O cliente ficará satisfeito com o serviço que está sendo prestado e manterá seus recursos aplicados na Instituição.

Acredita- se que essas dimensões são as que devam receber maior destaque, pois o principal problema detectado através do estudo desse macro- processo é a dificuldade de retenção dos clientes ao longo tempo. Como foi mostrado no gráfico 14, a Asset apresenta uma grande quantidade de captação de recursos, mas ao mesmo tempo apresenta vultosos resgates, demonstrando assim uma falta de credibilidade e confiabilidade por parte de seus clientes. Existem problemas na divulgação de informações (cotas, rentabilidades erradas), bem como falta de presteza e capacidade de fornecer serviços conforme combinado com os clientes (relatórios atrasados, não enviados, etc).

Vale ressaltar que a manutenção de um cliente já ativo é um processo muito mais racional e vantajoso para a Instituição, uma vez que esta dispensa gastos com serviços e equipe de comerciais direcionada para tentar convencer novos clientes a aplicar seus recursos.

É necessário, aumentar o tempo de parceria e relacionamento com o cliente, como forma de não perdê-lo, tentando aprofundar a relação de dependência com o banco.

✓ Plano de Ação

Um relacionamento de longo prazo, como o próprio nome diz, demanda um certo tempo para se concretizar. No entanto, pode-se observar que o desempenho da Instituição neste quesito não é muito bom, uma vez que a perda de clientes é muito grande.

Muito mais que no varejo, a perda de um cliente pode ter um efeito negativo de grandes proporções. Como foi ressaltado, a manutenção dos clientes é uma grande vitória, ainda que se procure conquistar novos clientes.

Como forma de resolver esse impasse duas medidas podem ser tomadas: melhora na percepção da qualidade do serviço por parte do cliente e criação de barreiras para que o cliente mude de Instituição.

Para que o cliente melhore sua percepção é necessário que dimensões tais como Compreensão, Comunicação e Flexibilidade melhorem seu desempenho.

Outra forma de manter o cliente fiel é estabelecer barreiras ou custos para que ele deixe de realizar suas operações na instituição, passando para outras instituições (switching costs). Estas barreiras são estabelecidas através de tarifas e impostos sobre movimentações financeiras. Uma barreira muito interessante estabelecida pelo próprio governo foi a criação de CPMF. Com este tributo, toda vez que o cliente transferir uma aplicação terá que pagar 0,38% do montante total. Como os spreads são muito baixos, esta alíquota pode inviabilizar a mudança, forçando o cliente a permanecer com o dinheiro no banco. Entretanto, além deste a Asset pode criar seus próprios custos de transferência, lançando produtos com tempo mínimo para o cliente ficar atrelado ao fundo, e como punição perda de rentabilidade caso não o faça, como também criação de seus próprios custos de mudança estabelecendo tarifas decrescentes com o tempo de utilização do serviço, por exemplo. Fica claro que todas esses custos devem ser acordados com o cliente antes dele aplicar seus recursos na Instituição, pois uma vez que ele já é cliente, essa medida não pode ser tomada pois contribuiria para agravar sua percepção de qualidade e credibilidade no serviço prestado.

6.2.3) Front Office:

Como foi observado, este macro- processo não apresenta nenhuma dimensão localizada nas zonas de ação urgente e por esse motivo não será realizado nenhum plano de ação para esta área.

6.2.4) Back Office:

Assim como no Atendimento observa-se que nesse macro-processo existe um importante número de dimensões da qualidade em zonas de ação urgentes. No entanto, isso ocorre em função do fato de algumas das dimensões estarem intimamente relacionadas e um mau desempenho em uma pode acarretar um mau desempenho na outra. Portanto, como alguns indicadores estão fortemente correlacionados, iremos explicitá-los como uma única dimensão.

1ª Dimensão: Competência

✓ Explicitação da dimensão

No macro-processo acima citado, fica clara a importância de profissionais que tenham habilidades e conhecimentos adequados para a realização do serviço. Isto porque trata-se de uma área onde as informações resultantes dos serviços tem que ser extremamente precisas pois elas são transmitidas para os clientes e para a área de “Compliance”. Caso uma cota seja calculada de forma errada, acarreta-se uma mudança na rentabilidade de fundo e quando tal situação é descoberta pelo cliente, gera uma grande insatisfação e falta de confiabilidade por parte do mesmo. Outra possível situação de desgaste ocorre quando as curvas dos papéis são precificadas em desacordo com a marcação a mercado. A área de “Middle Office”, ao descobrir esse erro informa ao Back Office que deverá reprocessar o fundo, causando atraso na liberação das cotas e conseqüentemente morosidade no fluxo de informações. Pode-se observar que existem reclamações freqüentes, tanto por parte da área de Atendimento como da área de Middle Office a respeito de informações que são transmitidas erroneamente. Muitas vezes isso ocorre por falta de atenção da equipe responsável pela área ou até mesmo pela falta de treinamento dessas pessoas no sistema que a Asset utiliza para a realização de todas as suas operações.

✓ Plano de ação

Como plano de ação existem duas alternativas que podem ser propostas. A primeira consiste em fornecer um treinamento adequado para manipular, a contento, o sistema que a Asset utiliza. Seria realizado um planejamento englobando todas as atividades que são realizadas com o auxílio desse sistema. Após essa etapa, seriam desenvolvidos treinamentos específicos para um grupo de pessoas englobando suas respectivas atividades rotineiras explicando-lhes, passo a passo, como realizá-las.

Dessa forma, além de criar uma maior eficiência, garantindo que os dados estão sendo transmitidos corretamente, permite-se uma maior agilidade na transmissão das informações para a equipe de linha de frente e Middle Office.

Como segunda alternativa pode-se propor a contratação de profissionais com uma melhor capacitação. Para tanto, a sugestão seria criar processos seletivos para contratar funcionários com um conhecimento mais avançado dessa área de retaguarda, garantindo assim uma maior competência da equipe.

2ª Dimensão: Confiabilidade e Credibilidade

✓ Explicitação das dimensões

Essas dimensões são de extrema importância uma vez que, sem elas, os clientes podem decidir-se a resgatar seus recursos da instituição. O que pode ser observado constantemente no Back Office é a falta de credibilidade, principalmente em função da dificuldade em transmitir as informações conforme prometido e no tempo adequado. Normalmente devido à falta de agilidade das pessoas e conhecimento restrito do sistema, acaba-se fornecendo informações para a Área de Atendimento num horário após o combinado com o cliente, gerando insatisfação por parte do mesmo. Além disso, existe a dificuldade em transmitir relatórios customizados para os clientes, ficando essa incumbência para a área de produtos.

Existe também falta de confiabilidade, uma vez que além da morosidade dos serviços, muitas vezes as informações que são fornecidas apresentam valores errados, sendo transmitidas dessa forma para os clientes.

✓ Plano de ação

Para restabelecer a confiança e credibilidade nos serviços prestados sugere-se antes de qualquer outra medida, a implementação da melhoria descrita na dimensão Competência. Com um maior conhecimento do sistema utilizado, existe uma grande redução no cadastro de movimentações erradas, bem como no cálculo de cotas.

Outra medida de extrema importância seria a criação de sistemas de controles internos dentro do próprio Back Office. Após o sistema ter sido alimentado e processado os resultados, existiriam planilhas de controles que seriam responsáveis por diversas conferências. Dentre elas podemos destacar: valores de cotas internas e de fundos de terceiros, movimentações financeiras (aplicações e resgates),

provisionamento de taxas, pagamento de despesas tais como Auditoria, despesas de publicação, precificação de papéis e rentabilidades. Somente após essa revisão e com a certeza que as informações estejam corretas, elas seriam repassadas para as respectivas áreas, restabelecendo-se assim a confiabilidade e credibilidade no Back Office.

3ª Dimensão: Rapidez

✓ Explicitação da dimensão

Em um mercado dinâmico, os clientes estão sempre à procura de serviços ágeis e que sejam confiáveis. Pode ser observado, que em função do sistema utilizado, bem como da falta de experiência da equipe gerou uma insatisfação com a falta de agilidade na transmissão das informações.

✓ Plano de ação

Para tentar contornar essa situação deve-se fornecer, mais treinamentos para as pessoas responsáveis pelo sistema de forma a garantir maior agilidade por parte das mesmas.

No entanto, a grande causa de falta de rapidez e agilidade ocorre em função do próprio sistema utilizado pela Asset. Além de ser um sistema pouquíssimo utilizado pelas Instituições Financeiras, que não oferece grandes quantidades de funções customizadas, ele é muito lento no processamento dos dados, acarretando um atraso em todo o fluxo de informações que devem ser transmitidas. Pode-se, dessa forma propor uma alteração do sistema Sian, utilizado pela Asset, por outro que apresente funcionalidades adicionais às que já existem e que trabalhe de maneira mais ágil que o atual. Esse plano será melhor descrito na dimensão Tangíveis.

4ª Dimensão: Tangíveis

✓ Explicitação da dimensão

Como foi relatado, para esse macro-processo, a dimensão Tangíveis foi mal avaliada. Isso ocorre em função da Asset não apresentar quanto aos sistemas que utiliza, um pioneirismo tecnológico. O sistema utilizado, apesar de suprir parte das necessidades, não oferece grande confiabilidade, gerando entraves no fluxo de informações, além de não ser “friendly use”, ou seja, é de difícil utilização por parte dos seus usuários. Esse é um dos maiores gargalos da Instituição, pois é nesse sistema que todas as

operações são boletadas, as cotas e suas respectivas rentabilidades são calculadas, ocorre a precificação de ativos e consultas pela área de Atendimento e Produtos.

✓ **Plano de ação**

Tendo em vista a falta de domínio da equipe na utilização do sistema, bem como em função da ocorrência de problemas relativos a eficiência do sistema hoje utilizado, poderíamos propor como solução para esse impasse, a substituição desse sistema por um outro.

O novo sistema a ser escolhido deve apresentar, além das funcionalidades já existentes, algumas classificadas como ganhadoras de pedido, ou seja, vistas pelos consumidores como fatores chave da competitividade, e capazes de satisfazer plenamente seus clientes e usuários.

Alguns desses fatores considerados são:

- ✓ **Flexibilidade** : capacidade de controlar várias empresas, moedas e cálculos de curvas contábeis e gerenciais de forma simultânea, permitindo realizar operações retroativas e projetadas.
- ✓ **Segurança** : define perfil de grupos de usuários e segregação de acesso às posições controladas, sob o conceito de Chinese Wall e Trilha de Auditoria.
- ✓ **Garantia de integridade das informações inseridas** : induz a um fluxo linear de processos, com uma única entrada de dados, tratando a operação desde o registro do negócio até a preparação dos eventos contábeis.
- ✓ **Capacidade de Evolução com o Mercado**

Como proposta de alternativa para atender todos esses requisitos e através de consultas realizadas no mercado pode-se citar como uma possível alternativa a utilização do Sistema YMF.

Através de pesquisa realizada, pode-se observar que esse sistema conta com mais de 50 clientes que, administram cerca de R\$ 250 bilhões em ativos financeiros, sendo a YMF o Fornecedor Líder de Sistemas de Asset Management.

Outra característica importante é que a YMF conta com um corpo técnico capacitado e preparado para fornecer produtos e serviços especializados em qualquer área de ASSET MANAGEMENT, desde o ambiente de negócios (Front Office), até a contabilidade e fechamentos (Back Office) passando pelos controles gerenciais

(Middle Office). A YMF também fornece serviços de consultoria, treinamento e revisão dos processos ou fluxos existentes nas áreas da ASSET MANAGEMENT.

Todas essas funcionalidades atendem os requisitos acima listados e ainda permitem uma integração maior de todo o fluxo de informações, garantindo assim maior flexibilidade, agilidade e segurança nas informações que devem ser transmitidas.

Outra facilidade oferecida por esse sistema é a capacidade de entregar ao cliente o sistema já com os dados implantados (ou migrados), proporcionando a desativação dos procedimentos anteriores. Sabe-se que é uma das maiores dificuldades de migração.

Outro diferencial é que apresenta grande flexibilidade, uma vez que os seus sistemas são totalmente abertos para customizações. Oferece também treinamento para toda a equipe do local onde o sistema está sendo implantando, mostrando e identificando todas as funcionalidades do sistema.

Conclui-se, que o sistema atende todos os pré-requisitos listados como necessários. Além disso, caso essa medida seja implantada, funcionará também como garantia de implementação de algumas outras ações de melhorias propostas, pois não serão necessários mais gastos extras com treinamento no sistema antigo e problemas como agilidade e flexibilidade também serão sanados.

5ª Dimensão: Responsividade e Qualidade Percebida

✓ Explicitação das dimensões

Essas duas dimensões foram analisadas conjuntamente, pois a avaliação da qualidade do serviço pelo cliente nesse macro-processo está diretamente relacionada à questão da falta da capacidade de fornecer um serviço diligente. Como foi constatado, existe uma falta de agilidade muito grande na transmissão de informações pelo Back Office, em função do sistema que é utilizado.

✓ Plano de ação

Para resolver essa situação basta somente implantar as medidas citadas nas outras dimensões identificadas como falhas. Para garantir agilidade, maior flexibilidade e credibilidade, faz-se necessária a mudança do sistema atual Sian para outro que consiga atender essas solicitações, por exemplo o YMF. Conclui-se portanto que, essas duas dimensões são em última análise resultado do plano de ações das demais

dimensões, ou seja, indicadores que ressaltam a eficácia das medidas propostas como necessárias, não necessitando portanto propor diretamente algum plano de melhoria para elas.

6.2.5) Middle Office:

Este macro- processo não apresenta nenhuma dimensão localizada nas zonas de ação urgente e, por esse motivo, não será realizado nenhum plano de ação diretamente para esta área.

6.3) Divulgação do Plano

Realizamos no item anterior a explicitação das dimensões que estavam em zonas de ação urgente e conseqüente proposta dos planos de melhoria. O passo seguinte consiste na divulgação do plano de melhoria.

Deve- e ressaltar que durante a realização do trabalho, pelo fato de ser uma Instituição bastante enxuta e em função dos funcionários terem participado de entrevistas e discussões, muitos deles tomaram conhecimento do trabalho e de seus objetivos. Entretanto, existem ainda alguns funcionários que nem sequer sabiam que este trabalho estava sendo desenvolvido. Assim, caso as sugestões de melhoria propostas sejam aprovadas pela alta administração, será necessário divulgá- las a todos os envolvidos.

Vale ressaltar a intenção do Vice- Presidente da Asset, que solicitou para ser realizada uma apresentação formal do trabalho, além de receber uma cópia para sua apreciação.

Para as sugestões que forem aprovadas, estas serão divulgadas para todos os funcionários da Instituição, que devem tomar conhecimento de quais indicadores que apresentam mau desempenho e quais as soluções de melhoria propostas, para que possam ajudar a solucionar tais entraves.

6.4) Auditoria dos Resultados

Por fim, uma vez implementadas as ações de melhoria, seus resultados precisam ser avaliados. Será proposta uma aplicação da metodologia de desempenho anual para

avaliação, o que permitirá observar a evolução do desempenho nas dimensões dos respectivos macro- processos.

Deverá ser feita, ao término de cada ano, uma análise comparativa para ficar mais clara a visualização das ações de melhoria tomadas. Caso o desempenho não evolua conforme o esperado, deve-se verificar primeiramente se as sugestões propostas foram efetivamente empregadas. Em caso afirmativo, sugerimos que se faça uma revisão nas mesmas, adaptando- as à nova conjuntura.

Aplicamos dessa forma toda a metodologia que foi proposta para a execução deste trabalho, que se baseou no Gerenciamento de Processos. No próximo capítulo faremos a conclusão do trabalho.

CAPÍTULO 7- CONCLUSÃO

Serão apresentadas a seguir as principais conclusões do nosso estudo. Faremos também algumas considerações sobre suas limitações e indicaremos os passos que devem ser tomados para a continuação deste trabalho e principalmente a forma de checagem dos resultados das ações de melhorias propostas.

7.1) Conclusões do Trabalho

O mercado financeiro brasileiro experimentou nos últimos anos, profundas modificações e instabilidade devido à entrada de novas instituições financeiras no país, mudança de governo, marcação à mercado dos títulos e um processo de fusões e aquisições. Em decorrência, a competitividade se acentuou consideravelmente, e hoje as possibilidades de escolha são bem maiores.

Diante disto, a preocupação com a qualidade dos serviços prestados torna-se essencial para um bom desempenho. Este trabalho procurou, a partir da priorização das dimensões da qualidade mais relevantes analisar todos os processos da Asset, identificando possíveis entraves para a prestação de um serviço de qualidade e elaborando planos de ação para a melhoria desses possíveis “gargalos” para o fluxo de informações da Asset.

Percebe-se que este trabalho visou atingir pelo menos dois propósitos. Em primeiro lugar existia uma preocupação acadêmica de desenvolver um trabalho que aplicasse os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Produção, utilizando algumas de suas ferramentas, e principalmente uma metodologia de análise de problemas. Por outro lado, despertou um interesse real da Instituição, que nunca havia desenvolvido nenhum estudo que analisasse a importância e desempenho de seus macro- processos, identificando problemas e propondo ações de melhorias para a qualidade de seus serviços.

Todo o desenvolvimento do trabalho foi feito considerando esses dois objetivos.

A primeira tarefa da autora foi identificar quais os macro- processos que seriam estudados com suas respectivas tarefas. Após a definição dos cinco macro- processos que seriam estudados, foi necessário enumerar quais as dimensões da qualidade relacionadas a estes seriam mais adequadas para retratar nosso objetivo.

Estudamos os macro- processos, analisando para cada um deles todas as dimensões segundo sua importância e desempenho, priorizando assim as dimensões críticas através da Análise de Importância X Desempenho proposta por SLACK (1993).

Para as dimensões críticas, foram propostas uma série de planos de melhoria. Para a elaboração destas, foram consideradas, além da experiência de um ano e meio trabalhando na Instituição, comparações com outras Instituições semelhantes no mercado, que desempenham as mesmas atividades. Merecem também destaque as entrevistas que foram realizadas tanto com os próprios funcionários, que transmitiram uma visão clara do que realmente acontece, permitindo uma melhor compreensão da estrutura, como também as entrevistas realizadas com os clientes, relatando suas necessidades e expectativas.

Acredita-se ter atingido plenamente o objetivo proposto. No plano acadêmico utilizou-se uma metodologia de estudo elaborada pela própria autora, que consiste na análise combinada de diversas ferramentas estudadas ao longo do Curso de Engenharia de Produção (Qualidade de Serviços, Gerenciamento de Processos, Matriz I X D, Análise de Estratégias Competitivas). Esta metodologia mostrou-se bastante eficiente no caso estudado, conduzindo à análise ao seu objetivo final, ou seja, a identificação das ações de melhoria. Constitui-se, em uma opção válida no desenvolvimento de estudos deste tipo.

Já no aspecto de contribuição para a Aspet apresentamos resultados satisfatórios uma vez que foi realizado um trabalho que identificou a existência de problemas em diversos processos e propôs ações de melhoria, objetivando em última análise melhoria dos serviços prestados aos clientes.

Ressaltamos que este trabalho foi inteiramente desenvolvido pela autora, desde a seleção dos dados até as propostas de melhoria. Pode-se contar ainda com o auxílio dos funcionários e clientes entrevistados e, principalmente, com o auxílio do orientador e do supervisor do estágio na Instituição, para garantir que o trabalho atendessem as expectativas da Escola, bem como pudesse ser útil para a Instituição.

Sem a menor dúvida, a principal beneficiária do trabalho foi a própria autora, que teve a oportunidade de consolidar os ensinamentos adquiridos no curso de Engenharia de Produção e desenvolver um espírito crítico para abordagem e resolução de problemas reais. Não obstante, acredita-se que este trabalho traga uma

expansão dos conhecimentos dos processos da Instituição, colaborando para uma melhora da qualidade dos mesmos e conseqüentemente dos serviços prestados para os clientes.

7.2) Limitações do Trabalho:

Cabe ainda tecer algumas considerações sobre as limitações deste trabalho. Para isto vale a pena retomar seu objetivo que consistiu em avaliar todos os macro-processos existentes na Asset, identificar aqueles que apresentavam entraves para a prestação dos serviços, propondo planos de melhoria.

Realizamos toda a análise com base em uma pesquisa feita com funcionários internos e clientes, e a partir da priorização dos fatores críticos, propusemos um conjunto de ações de melhoria. No entanto, em virtude da limitação de tempo, não se pode acompanhar a implantação destas melhorias e verificar seu efeito nas dimensões que apresentavam desempenho insatisfatório. Foi somente realizada uma previsão de forma aproximada do impacto que estas melhorias trariam sobre os serviços. No entanto, seus efeitos precisam ser monitorados como foi proposto para verificar a exatidão das previsões.

Ainda em função do fator limitador tempo, somente foram propostas melhorias para as dimensões que estavam localizadas nas zonas de ações urgentes. Deve-se portanto, após implantadas essas melhorias e verificada a eficácia de sua implementação, partir para a sugestão de ações para as dimensões que se encontram nas zonas de melhoria.

Outra limitação foi a impossibilidade de verificar o preço da alteração do sistema Sian para o YMF como foi proposto e desse modo determinar sua viabilidade. De fato, a substituição do sistema antigo mostra-se necessária, e como sugestão propusemos o sistema YMF, que além de atender 70% do mercado financeiro, apresenta inúmeras vantagens. No entanto, devem ser analisados os custos da mudança, e caso estes se mostrem demasiadamente elevados e não compatíveis com a dimensão do “budget” da Asset, propõe-se a implantação de outro sistema, não tão completo quanto o YMF, mas que supra as necessidades que atualmente não estão sendo atendidas, e que apresente um custo menor.

7.3) Próximos passos

Apesar das limitações expostas acima, acredita-se ter alcançado aquilo que se propôs como objetivo no início do trabalho. Tem-se a expectativa de que as ações recomendadas, caso implantadas, tragam forte impacto na melhoria da percepção da qualidade dos serviços e processos, tanto pelos funcionários quanto pelos clientes.

É preciso deixar claro, no entanto, que o trabalho não se esgota aqui. Deve-se adotar uma filosofia de melhoria contínua do serviço. A própria metodologia proposta para o trabalho prevê que, uma vez tomadas as ações de melhoria, se reinicie o processo. A importância das dimensões da qualidade deve ser reavaliada, pois tratam-se de fatores dinâmicos e que podem se alterar ao longo do tempo. Por outro lado, o novo patamar de desempenho também precisa ser medido para verificar se as ações tomadas surtiram o efeito esperado. Tem-se então um processo contínuo que não se esgota jamais.

Além disso, este trabalho constituiu-se em um primeiro passo. A Instituição tem, nos últimos anos, revelado uma grande preocupação com a qualidade de seus serviços, uma vez que sua estratégia competitiva no mercado baseia-se na diferenciação.

Este conjunto de ações nas quais este trabalho pretende se incluir, é importante por romperem a inércia no movimento de busca pela melhoria contínua da qualidade do serviço. Cabe agora a todos os envolvidos no processo, manterem-se atentos para que esta preocupação com a qualidade não desapareça, o que com certeza traria graves prejuízos à competitividade da Asset a médio e longo prazos.

8- BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, L.G.. *Gerência de Processos. Mais um Passo para a Excelência*. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1993.

ANBID, ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE BANCOS DE INVESTIMENTO. *Informações sobre Fundos de Investimento*. Disponível em <http://www.anbid.com.br>. Acesso em 20 set. 2003.

BENNINGTON, L. & CUMMANS, J.. *Measuring service quality: A hybrid methodology*. Total Quality Management, 998

BOUER, GREGÓRIO. *Gerenciamento de Processos- Process Management* Apostila, 2001

BRIGHAM, EUGENE; GAPENSKI, LOUIS; EHRHARDT, MICHAEL. *Financial Management: theory and practice*. 9. ed. Forth Worth: Dryden, 1999.

CAMPOS, VICENTE FALCONI. *Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia a dia*. 7ª edição, Belo Horizonte, Editora de desenvolvimento gerencial, 1995.

DAVENPORT, THOMAS.. *Reengenharia de Processos*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

CARINGI, ABERJ. *Os Bancos e a Estabilização Econômica*
Disponível em: <http://www.caringi.com.br/aberj/economia.htm>. Acesso em 28 set de 2003.

CATLAN, DANIEL I, RIESER CARL. *Qualidade Total na Prestação de Serviços: Como Aprimorar as Práticas Gerenciais utilizando a Melhoria Contínua*. São Paulo, Nobel, 1996

EXAME. *Portal Exame*. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br>. Acesso em 22 de set 2003.

FEIGENBAUM, ARMAND V.. *Controle da qualidade Total- Gestão e Sistemas*. Vol I. Makron Books, São Paulo, 1994

FITZSIMMONS, JAMES A., FITZSIMMONS, MONA J. *Administração de Serviços – Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação*, 2 ed. Bookman

FOLHA DE SÃO PAULO. *Folha online*. Disponível em: <http://www.1.uol.com.br/folha/arquivos/>. Acesso em 20 de set. 2003.

FORTUNA, EDUARDO. *Mercado Financeiro*. 15.ed. Qualitymark Editora, 2002.

- FREDMAN, ALBERT; WILES, RUSS. *How Mutual Funds Work*. 1.ed. New York: New York Institute of Finance, 1993.
- GARVIN,D.*O que realmente significa qualidade no produto?*.Harvard Bussiness Review, May 1998.
- GIANESI,I.N.& CORRÊA,H.L. *Administração estratégica de serviços- Operações para satisfação do cliente*. Editora Atlas S.A., São Paulo, 1994.
- HESKETT,J.,SASSER, W.and HART,C..*Services breakthroughs: Changing the Rules of the Game*. New York.The Free Press. A Division of MacMillan, Inc.,1990.
- JOHNSTON,R..*The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers*. International Journal of Service Industry Management;V6,1995
- JURAN,J.M. e GRYNA, F.M. *Controle da Qualidade Handbook*. São Paulo,MacGraw- Hill,1992.
- MOURA, EDUARDO C.. *As Sete Ferramentas Gerenciaisda Qualidade- Implementando a Melhoria Contínua com Maior Eficácia*.Makron Books, São Paulo,1994.
- NÓBREGA, K..*Qualidade em serviços*. tese de Doutorado, Departamento de engenharia de produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997
- NORMAN,R..*Administração de Serviços*. Atlas, São Paulo,1993.
- PORTER, MICHAEL. *Vantagem Competitiva*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROTONDARO, ROBERTO. *Gerenciamento de processos*. São Paulo, Fundação Vanzolini,1999(Apostila).
- SINGER,P..*Globalização e desemprego*. Editora Contexto, São Paulo, 1998.
- SLACK,N..*Vantagem competitiva em manufatura- Atingindo competitividade nas operações industriais*. Traduçãop de Sônia Maria Corrêa, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1993.
- WELS-LIPS,I.,VAN DER VEN,M. & PIETERS,R. *Critical Services dimensions: an empirical investigation across six industries*. International Journal of Service Industry Management;Vol 9 Issue 3,1998.

ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. and BERRY, L.L. *Delivering Quality Service*. The Free Press, New York, 1990.
