

Promovendo Melhorias no Processo Operacional e no Desempenho de um Correspondente Bancário por meio da Utilização de Ferramentas da Qualidade

Mariana de Souza Leal Machado
mariana.angr@gmail.com
UFF

Henrique Martins Rocha
prof.henrique_rocha@yahoo.com.br
UERJ/UFF

Resumo: Atualmente, a qualidade tem um papel decisivo assumido diante do processo de globalização, da abertura dos mercados e da competição entre organizações, na busca de uma posição competitiva no mercado. O presente trabalho teve como objetivo estabelecer ações para mitigar o problema de baixa produção de um correspondente bancário. Para tanto, foram utilizadas ferramentas da qualidade, em especial o ciclo PDCA, Relatório A3, Diagrama de Pareto e Diagrama Ishikawa, e na aplicação desses no correspondente bancária. Todas as mudanças e melhorias alcançadas foram discutidas neste trabalho, resultando em significativa melhoria no desempenho da organização

Palavras Chave: Qualidade - Rotina operacional - Correspond.Bancário - Desempenho - Serviços

1. INTRODUÇÃO

Agências bancárias tradicionais se encontram sobrecarregadas com a alta demanda de seu público, visto que diversos procedimentos ocorrem de forma presencial. Por isso, foram criados os representantes bancários, tendo o intuito de reduzir longas filas, e acessar de forma física ou virtual lugares de difícil acesso. Um correspondente bancário é um estabelecimento jurídico que pode atender alguns serviços bancários, como pagamento de contas, consulta de saldo, solicitar empréstimos, dentre outros serviços financeiros. Um exemplo de correspondente é a Casa Lotérica, que é uma correspondente do banco Caixa, onde os clientes podem pagar contas, solicitar crédito e fazer apostas esportivas. Atualmente cresce o número de correspondentes bancários no Brasil e as pessoas podem facilmente realizar transações básicas como abertura de conta, saques do cartão de crédito e contratação de empréstimos, de forma simples e rápida (LOUREIRO, 2011).

A prestação de serviço de um correspondente bancário deve manter os mesmos padrões de um banco tradicional, assegurando a qualidade em todo seu processo. Em vista disto, o assunto apresentado no presente estudo é a análise e resolução de diversos problemas no processo produtivo de um correspondente bancário que presta serviço de crédito consignado, situado na região da Costa Verde do Rio de Janeiro. Visou-se aperfeiçoar o processo operacional, desde a prospecção do cliente até o consumidor final, para solucionar o problema de queda de produção e, conseqüentemente, de baixa lucratividade. Dentre as falhas encontradas, destacam-se as mostradas no Quadro 1.

Quadro 1: Principais falhas no correspondente bancário estudado.

| Falhas | Considerações e observações |
|--|---|
| Falta atualização de informações sobre os produtos financeiros | O mercado muda constantemente e essa falta de atualização gera desperdício de tempo e de recursos visto que serão vendidos contratos que não serão pagos por estarem fora das condições financeiras estabelecidas. |
| Falta de uma rotina operacional | Os colaboradores não possuem um cronograma com ordem de prioridade e organização do seu trabalho diário. Também, a prospecção de novos clientes de forma manual, utilizando telefones convencionais, onde o colaborador precisa digitar os possíveis contatos do cliente de forma manual. |
| Falta de software com integração dos sistemas e armazenamento de dados | A empresa não possui uma carteira com os dados dos clientes para a oferta posterior de novos produtos. |
| Falta de comunicação entre os setores comercial e operacional (registro e acompanham o contrato até pagamento) | As rotinas dos setores não se interligam, causando atraso nas informações de um setor para o outro. |
| Falta de BackOffice e de monitoria de qualidade nas ligações e indicadores de desempenho | Os vendedores precisam fazer todo o acompanhamento com o cliente até a finalização da venda (pagamento do contrato). Isso causa ineficiência e perda tempo, que poderia ser usado na prospecção de novos clientes. |
| Falta de um setor de monitoria, constatado após analisar algumas ligações realizadas | Os vendedores não possuem um script nas ligações e não fazem a abordagem da forma correta e padronizada e, com isso, perdem potenciais clientes. |

Fonte: autoria própria.

Tais falhas são consideradas graves pelos Agentes Financeiros, já que afetam a produção de forma direta, atrasando o pagamento dos contratos e até o cancelamento deles, além de gerar insatisfação no cliente por não cumprimento das condições pré-estabelecidas. Logo, em longo prazo afeta a lucratividade esperada da empresa, justificando, desta forma, a realização da presente pesquisa, a qual tem como objetivo geral estabelecer ações para mitigar o problema de baixa produção do correspondente bancário, evitando eventuais falhas, i.e., que o erro ocorra no cotidiano da empresa, e ainda possibilitar melhoria no desempenho e

aumento de lucratividade. Como objetivos específicos, temos: (i) Averiguar se é utilizado algum modelo para gerenciamento da empresa, e se existir, qual modelo é utilizado; (ii) Analisar os procedimentos realizados pela empresa; (iii) Avaliar os colaboradores para saber o nível de conhecimento técnico e comprometimento com a empresa; (iv) Definir e implantar ferramentas de qualidade para descobrir a origem do problema; (v) Implantar método para tratativas/defeitos; e (vi) Analisar os resultados obtidos com a aplicação do método para indicar propostas de melhoria.

O interesse em realizar esse estudo surgiu mediante a necessidade de analisar a gestão da qualidade aplicada na prestação de serviços financeiros de um correspondente bancário buscando atingir melhores resultados, maior eficiência e eficácia em suas vendas em vista da grande quantidade de falhas e insucessos nos serviços prestados, seja por problemas envolvendo a ausência de uma rotina operacional, falta de agilidade ou erro na comunicação da equipe. Considerando a problemática em relação a falta da gestão da qualidade, é válido realizar estudos que mostrem o efeito da aplicação da gestão da qualidade dentro de diversos cenários. A gestão da qualidade está ligada ao sucesso e pode impactar direta ou indiretamente toda a sociedade, destacando a empresa no meio dos concorrentes, garantindo uma boa reputação no mercado, trazendo uma boa performance organizacional, otimizando processos, bem como a melhoria no desempenho de seus colaboradores, de forma a alcançar resultados satisfatórios.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: na Seção 1 é apresentada a introdução do estudo, discutindo o contexto, a situação problema, os objetivos da pesquisa e a sua justificativa. Na Seção 2 é realizada uma revisão da literatura, explorando temas diretamente relacionados à pesquisa, a fim de abranger teorias que ajudem a explicar e resolver o problema. Em seguida, na Seção 3, são descritos o método de pesquisa e o caminho para atingir os objetivos do trabalho. A Seção 4 apresenta e discute os resultados da implementação das atividades e a Seção 5 traz as conclusões do trabalho, seguida das referências bibliográficas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Arruda (2014), gerir é o ato de cuidar de um bem, tangível ou intangível, para que ele tenha a possibilidade de crescer e fortificar-se. Dentro de uma organização, segundo Antonialli (2014 p. 20), “as formas de gestão são múltiplas e diferenciadas, pois, ao se dividir uma organização em departamentos, é preciso que cada departamento tenha um gestor apto a desempenhar aquela função”. Obviamente todos os departamentos de uma organização são importantes para seu desenvolvimento, contudo, há alguns que se tornam a espinha dorsal da empresa justamente pelo fato de ser ele responsável por fazer com que todos os outros fluam plenamente (HOJI, 2009).

Dentro de um cenário globalizado, o ambiente empresarial vem passando por mudanças abruptas e contínuas, levando as empresas a buscarem vantagens competitivas para se diferenciarem da concorrência e se sobressair no mercado em que atua (LIMA 1999). Neste passo, a qualidade de uma organização é o cerne de seu crescimento e desenvolvimento no meio em que atua e “um dos fatores de maior relevância dentro de uma organização” (LEMONS; LEMES JÚNIOR, 2011 p. 21). Marques (2008 p. 68) diz que “a gestão de qualidade de uma empresa abarca todas as funções que estão ligadas à utilização, controle e obtenção de recursos”, enquanto Carvalho e Barcelos (2002 p. 19) citam que “a gestão de qualidade também pode atuar na procura por obter melhoramentos que sejam vantajosos para a empresa e ainda fazer com que a aplicação destes preceitos seja aplicada de forma segura fazendo com que assim sejam mais valorizados aspectos de custo e prazo”. Os autores indicam que é função do gestor de qualidade realizar uma análise econômica e financeira para

priorizar os compromissos da organização e estudar a viabilidade geral das medidas a serem feitas. Quando uma empresa possui uma gestão de qualidade de seus recursos, ela cresce e evolui de forma sistemática e segura, fazendo com que a empresa possa investir de forma segura, recuar diante de um risco eminente e ser agressiva quando tal ação lhe der bons frutos.

De forma sintetizada, a gestão de qualidade está ligada diretamente à conquista de recursos, e isso pode ser alcançado por meio de um correto planejamento das suas reais necessidades, ou ainda inventariando os recursos que estão à disposição da organização, tratando-se de uma ação meticulosa, que exige conhecimento e cuidados extremos, visto que uma escolha errada pode representar a aquisição de uma dívida impagável. O que se pode entender com isso é que a gestão de qualidade possui uma série de campos e que suas responsabilidades e atribuições dentro de uma organização são muitas e por isso, é preciso que o gestor tenha pleno conhecimento do que está fazendo (DORNELAS, 2011). A respeito da captação e aplicação de recursos, o autor nos diz que esta ação se refere ao fato de poder analisar e de negociar a captação dos recursos que são necessários, assim como aplicar os recursos que estão à disposição da organização. É imprescindível aplicar a gestão da qualidade para obter uma boa prestação de serviços, no cumprimento de prazos, aumento da eficiência e agilidade, seguindo uma metodologia afim de alcançar com excelência, os objetivos estabelecidos. Assim, a empresa de crédito consolida-se como sendo uma das mais promissoras à atuação do gestor de qualidade, pois, se trata de um modelo onde ele pode perfeitamente fazer uso de todos os seus conhecimentos, aplicando cada um a um ponto específico da empresa em que está atuando (ARRUDA, 2014).

Ferreira, Alves e Tostes (2009) apontam que as finanças integram o cotidiano da empresa e estão presentes no controle dos recursos utilizado para compras e aquisições, no gerenciamento da empresa, e em demais áreas dela, sendo praticamente impossível distinguir um só segmento organizacional que esteja independente das finanças de uma instituição. De acordo com o entendimento de Ross, Westerfield e Jaffe (2015) geralmente por falta de informações financeiras precisas para o controle e planejamento, a maioria das empresas pequenas no Brasil entram em falência até o quinto ano de existência. Entendemos que para superação desse problema são indiscutivelmente necessárias as informações do balanço patrimonial, no qual se contabilizam os dados da gestão, que devem ser analisados detalhadamente para a tomada de decisão. É importante também uma auditoria dentro da empresa para maior eficácia nos lucros e maior lisura no empreendimento.

No entendimento de Cruz Filho (2015 p. 42), “a gestão de qualidade é alo essencial, pois traz o equilíbrio entre pontos que são divergentes dentro da empresa, o fator econômico e o social”. Igualmente, é preciso lembrar que a atuação do gestor também se relaciona com a probabilidade de fazer com que a empresa cresça verticalmente em seu meio de atuação, ou seja, fazer com que ela alcance cada vez mais clientes e fornecedores aptos a compartilhar de seus objetivos. Além disso, é função do gestor também, observar de que forma a sua atuação pode fazer com que demais problemas sejam observados, como, por exemplo, a existência de funcionários que não mais se enquadram na modalidade de atuação da empresa. Nesse sentido, Carvalho e Barcelos (2002) defendem que o gestor de qualidade seja eficaz também no que diz respeito à: análise do rigor na utilização de recursos; controle de qualidade na prestação de serviços; observação cuidadosa do movimento na empresa; controle de entrada e saída dos colaboradores; correta execução dos princípios e valores da empresa; observação e cumprimento dos compromissos da empresa; análise de ações válidas; análise de riscos; correta aplicabilidade de recursos humanos; cumprimento de prazos; e otimização de tempo.

Para Bueno (2002), Bourdieu (2006) e Monteiro (2021), a qualidade relaciona-se com a procura incessante por despertar no colaborador um maior comprometimento com a meta da organização, uma total aceitação dos princípios e fundamentos que lhe foram apresentados e

acima de tudo, uma entrega ao alcance dos objetivos de sua instituição. Jager (2012) mostra que toda empresa, não importa o tamanho, tem sua cultura e esta é adequada às suas necessidades, e ainda que ela não seja transparente, é a partir dela que os colaboradores são orientados para a realização de suas tarefas. É papel do líder na empresa fomentar a cultura, transmitindo os preceitos, visão e valores a todos os *stakeholders*. Desta forma o líder pode direcionar e condicionar os comportamentos dos funcionários com o objetivo de conduzi-los dentro da organização com conduta adequada e a idealizada pelos proprietários. O autor cita, ainda, que a cultura organizacional também previne e pode ajudar a resolver conflitos internos, já que apoia na liderança efetiva do capital humano, na dissolução de problemas interpessoais, além de mostrar para a sociedade quais são os valores, as visões e crenças seguidas pela organização.

2.1. FERRAMENTAS DA QUALIDADE

A gestão da qualidade é importante para as empresas, pois a aplicação correta das ferramentas leva à produtividade esperada, visando o aumento de lucro e otimização dos processos sem perda da qualidade. Segundo Santos et al. (2019) as ferramentas da qualidade são meios utilizados para solucionar problemas e melhorias aos processos. As ferramentas devem ser aplicadas para trazer uma melhora ao processo produtivo de uma empresa, fazendo com que os problemas sejam resolvidos e o processo produtivo tenha qualidade. De acordo com Daniel e Murbach (2014) e Silva e Kawakame (2019), as ferramentas da qualidade são aplicadas para aprimorar a capacidade e eficiência da equipe, dispondo da metodologia e de técnicas para detectar os possíveis motivos para a falha e desvendar soluções para o problema. É recomendado que a instituição avalie as melhores ferramentas de qualidade para ajudá-la, de acordo com a complexidade e com o nível de organização da empresa (MACHADO, 2012; SILVA et al., 2016). O gestor deve ter a percepção de analisar a situação de forma a identificar qual ferramenta deverá ser aplicada para trazer a resolução do problema proposto.

Cada ferramenta possui sua particularidade, podendo usar de forma individual ou de forma conjunta. Para a melhoria de processos, as ferramentas da qualidade devem ser aplicadas de forma contínua, e não somente quando surgir problemas, de forma a mitigar possíveis falhas. Nos parágrafos seguintes são apresentadas e discutidas ferramentas que foram utilizadas na presente pesquisa (sublinhadas, para facilitar identificação).

Segundo Santos et al. (2019), é necessário estar atualizado a todo o momento para fazer com que seus produtos e serviços não entrem em decadência, ou seja, é importante que a empresa esteja sempre focada na melhoria contínua. O Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming, é uma ferramenta de melhoria contínua, que leva à constante qualidade, utilizando a seguinte sequência de etapas: (i) *Plan* (Planejar): identificar o problema e suas potenciais causas, definir metas e objetivos, identificar riscos e contingências e desenvolver um plano ação; (ii) *Do* (Realizar): implementar o plano ação, treinar a equipe, monitorar e medir o progresso, documentar resultados; (iii) *Check* (Verificar): verificar se os objetivos foram alcançados, analisar os dados de monitoramento e medição, e verificar a eficácia das medidas de contingência; e (iv) *Act* (Atuar): analisar os resultados, corrigir os problemas ou reiniciar o ciclo, estabelecendo novos objetivos (CAMPOS, 2004; SILVA et al., 2016).

Um relatório A3 possibilita um olhar contínuo sobre um método estudado, por meio de uma narrativa objetiva que permite o entender e acompanhar, ligando as diversas partes do relato de forma lógica, listando objetos específicos, colocando em ordem os fatos e apontando as causas (SHOOK, 2008; SILVA E SASAKI JUNIOR, 2011). Trata-se de um método desenvolvido no sistema Toyota de Produção e é desenvolvido da esquerda para a direita e de cima para baixo (ABREU et al., 2022), como mostrado na Figura 1.

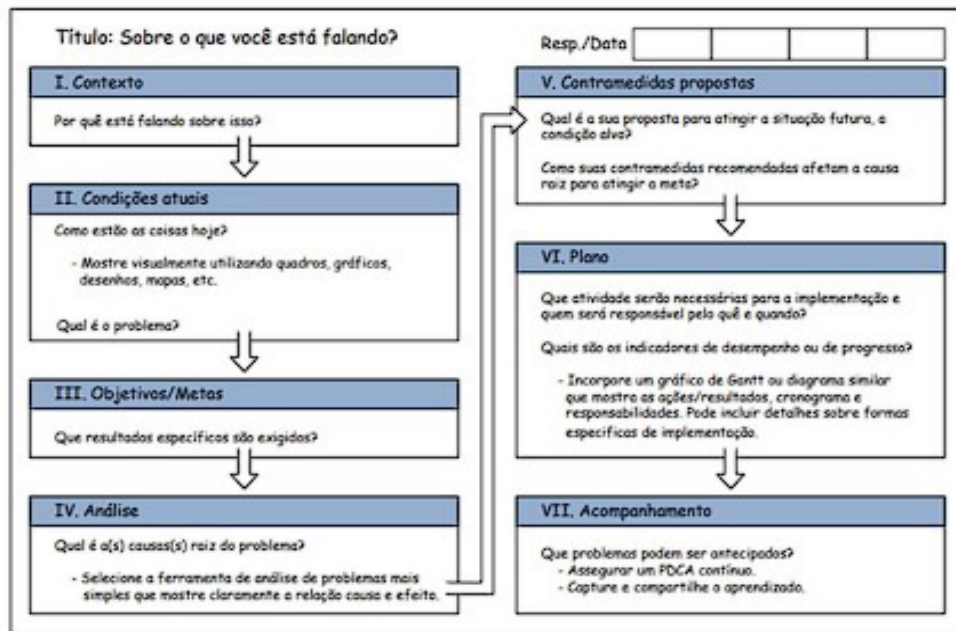


Figura 1: Modelo A3.
Fonte: adaptado de Shook (2008)

De acordo Selemir e Stadler (2010) e Sales (2013), o Diagrama de Pareto identifica e classifica os problemas que devem ser corrigidos primeiramente, indicando a prioridade das ações a serem realizadas para a resolução de problemas (BARBOSA et al., 2019). Quando um problema é solucionado, o próximo se torna o mais importante e assim por diante, até resolver todos os problemas. Para Koch (2015), o Diagrama de Pareto tem como princípio que 80% das consequências vêm de 20% das causas, sendo um gráfico que associa as informações sobre as falhas e suas frequências, como mostrado na Figura 2. De acordo com o autor, o princípio 80/20 aumenta a qualidade da empresa, pois toda a energia é gasta onde dará mais resultados. Com isso, se tem menor esforço e maior resultado, gastando menos tempo e menos recursos e aumentando a lucratividade da empresa.

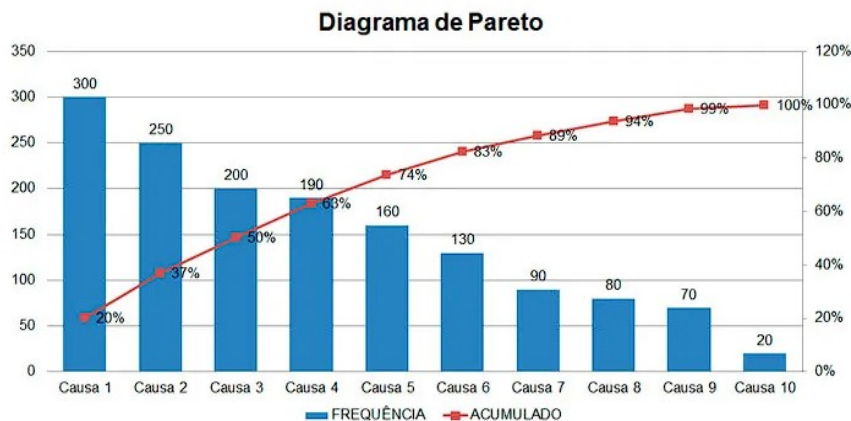


Figura 2: Exemplo de Diagrama de Pareto.
Fonte: adaptado de Juran e Gryna (1991)

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como espinha de peixe e diagrama de causa e efeito, é uma ferramenta que aponta as possíveis causas para o determinado problema,

servindo para analisar os processos em diversos ângulos, associando as principais causas para o cenário analisado (ANTÓNIO; TEIXEIRA; ROSA, 2016; LUCENA, 2011; SUÁREZ-BARRAZA; RODRÍGUEZ-GONZÁLEZ, 2018). De acordo com Guimarães (2019), o diagrama reconhece os aspectos concernente a método, máquina, medida, meio ambiente, material e mão de obra, pretendendo apontar a persuasão desses agentes no problema mencionado. As espinhas indicam as possíveis causas, e a cabeça o problema/efeito, conforme exemplo apresentado na Figura 3.

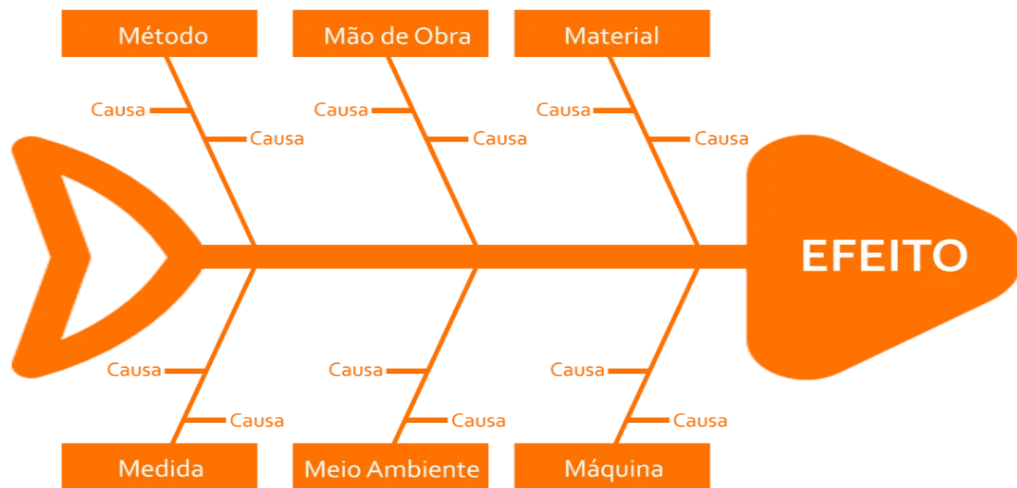


Figura 3: Diagrama de Ishikawa.
Fonte: adaptado de Bezerra (2014)

O método dos 5 porquês é um método para chegar à raiz do problema, que para se chegar à verdadeira causa raiz do problema (OHNO, 1997), por meio de perguntas sucessivas, as quais indagam pelo motivo da resposta dada, as quais formam um caminho até a causa do problema. Weiss (2011) registra os passos que devem ser seguidos com o objetivo de aplicar o método: (i) iniciar a análise com o problema; (ii) perguntar por que o problema citado é verídico; (iii) explicar o porquê a afirmação anterior é verdadeira, pergunte por que novamente; (iv) continuar perguntando por que até que não se possa mais perguntar mais por quês; e (v) ao cessar as respostas dos por quês significa que se achou a causa raiz.

3. MÉTODOS DE PESQUISA

O estudo foi realizado no setor comercial de uma organização bancária do setor de crédito consignado, situada em Angra dos Reis/RJ, que emprega 31 colaboradores e operacionalmente está organizada da seguinte forma: (i) Vendas, dividida em Loja, onde ocorre o atendimento presencial dos clientes e a prospecção passiva, e Callcenter, onde ocorre prospecção ativa (busca por potenciais clientes, através do WhatsApp ou ligação), realizado por operadores de telemarketing; (ii) Operacional: onde ocorre a digitação, acompanhamento e finalização dos contratos vendidos; e (iii) Administrativo e financeiro: onde são efetuados todos os controles relativos à contratação e dispensa dos colaboradores, pagamentos de comissão e salário. Todos os setores são localizados no mesmo prédio.

Tratou-se de uma pesquisa aplicada, comparando o cenário atual e posterior à aplicação. O estudo utilizado foi de caráter descritivo-exploratório, tendo como objetivo descobrir a causa dos eventuais problemas, através de hipóteses que foram detalhadas posteriormente. O estudo foi realizado de forma quali-quantitativa, fazendo um levantamento e coleta dados para entender alguns aspectos imateriais, como o comportamento dos colaboradores em atuação, para saber se estavam comprometidos com a organização. E

realizada uma pesquisa de dados para realizar uma análise de gráfico, com informações estatísticas para a conclusão da pesquisa. Por fim, o procedimento técnico escolhido foi a pesquisa-ação, analisando a realidade do processo produtivo atual a fim de trazer a resolução para as falhas apresentadas.

Como o estudo em questão estava voltado ao problema de baixa produtividade em uma loja de crédito consignado, foi essencial saber se havia registro de falhas relacionadas a gestão do processo de venda da empresa, o que foi feito por um dos autores, gestor de qualidade responsável pela análise na empresa. A análise do processo foi realizada da seguinte forma: depois de acompanhar todo o procedimento de venda, o analista verificou se foi ofertado o produto para o cliente de forma correta (há um *checklist* com o passo a passo de oferta), se houve atualização nos dados dos clientes, se o documento do cliente está legível, se o contrato foi assinado de forma correta. Com esse registro foi possível visualizar qual falha contribuiu de forma significativa para o problema, sendo atualizado pelo analista quando identificada a falha. Foi realizado o Diagrama de Pareto a partir desse banco de dados, para a melhor visualização.

A partir daí o estudo seguiu com o desenvolvimento do formulário A3, baseado no modelo PDCA. Na identificação das possíveis causas, inferiu-se poderem estar relacionadas aos grupos do Diagrama de Ishikawa. Sendo assim, hipóteses de causas que originam o problema foram levantadas através de entrevistas com os funcionários, como mostrado no Quadro 2.

Quadro 2: Possíveis causas dos problemas.

| Ramo | Hipóteses |
|---------------|--|
| Mão de obra | Existia a possibilidade de os colaboradores não terem conhecimento técnico, ou não estarem realizando o atendimento de forma correta. Podiam também estar desmotivados por problemas pessoais. |
| Material | A hipótese relacionada as ferramentas podem ser desde os equipamentos de trabalho utilizado estão antigos e fora dos padrões da NR17 estabelecida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). |
| Método | Nesta etapa existiam algumas hipóteses a serem consideradas: <ul style="list-style-type: none"> • O tempo de realização das tarefas propostas está mal distribuído; • Existe alta dependência entre o colaborador e o gestor, em relação a autonomia de fechamento da venda; • Ausência de padrão no atendimento ao cliente; • Falta de planejamento na rotina do trabalho; • Falta de metas para permanência na empresa. . |
| Meio ambiente | O ambiente de trabalho com baixa luminosidade, espaço físico pequeno, internet com baixa velocidade, pode ser uma possível causa para a baixa produtividade. |

Fonte: autoria própria.

Foi programado um seminário com colaboradores dos diferentes departamentos: vendas, operacional e administrativo, para que, juntos, contribuíssem levantando ideias e opiniões para resolver o problema e estabelecer ações de melhoria no processo. Esse encontro foi realizado na metodologia A3, no qual foi discutido o objetivo da reunião, os problemas ou lacunas (situação atual), a causa raiz, propostas de mudanças (situação futura), as ações de curto e longo prazo para que essa mudança ocorra e por fim estabelecer um novo padrão (medidas de controle). Como lição aprendida, foi importante que os problemas e soluções fossem compartilhados com todos os colaboradores da equipe, a fim de se sentirem importantes. Estudos mostram que quando as pessoas ajudam a encontrar uma solução para o problema, elas criam um interesse pessoal em fazer com que dê certo.

Foi coletada uma amostra para análise de causas de 25% dos contratos vendidos em um mês de produção, representando 25 contratos durante o período de uma semana no fluxo produtivo, além dos contratos que foram cancelados. A realização da amostra durante este período se justifica pelo fato de ser comum na empresa estabelecer uma semana para os envolvidos no relatório A3, se aprofundarem na análise, tendo como prioridade no seu propósito de trabalho durante este período. A seleção de amostra considerou os seguintes parâmetros: (i) Realizar de forma intencional a seleção de contratos de um determinado produto financeiro: tal seleção de amostra foi importante pois permitiu o acompanhamento do contrato no fluxo produtivo, além da avaliação do produto realizada na inspeção de qualidade da venda; e (ii) Para explorar melhor o problema, foi relevante para a análise a seleção de amostra do contrato cancelado. Ou seja, após o apontamento da falha do processo, foi importante a avaliação dos contratos que resultaram no problema.

Também, diferentes técnicas foram escolhidas para a coleta de dados na pesquisa, dentre elas a entrevista, o questionário e o formulário. As entrevistas foram realizadas com os colaboradores mais experientes do Callcenter e Loja. Foi considerado o empregado com o tempo de trabalho de pelo menos cinco anos na empresa, totalizando cinco colaboradores. O roteiro das entrevistas contemplava as seguintes perguntas: (a) Há histórico de ocorrências de cancelamento do contrato?; (b) Teria alguma sugestão para diminuir o problema?; e (c) Julga que alguma informação de trabalho possa estar contribuindo para o cancelamento em questão?

Juntamente com a entrevista, foi estabelecido um registro de informações específicas, em tabela desenvolvida para coleta de dados com informações detalhadas, permitindo, assim, um direcionamento melhor da análise do problema pela equipe do Relatório A3: a data da falha, a identificação do contrato, a pré análise, entre outras observações realizadas no contrato que apresentou o cancelamento. Outro mecanismo de pesquisa utilizado foi a observação no atendimento em loja, i.e., como era realizada a operação. Vale destacar que, é necessário ter o conhecimento de como é realizado o atendimento, para fazer a análise devida. Esta informação pôde ser obtida no *script* do processo disponível no quadro de avisos, que indicam o *checklist* de como deve ser realizado o atendimento. A observação atendimento em loja verificou se a atendente estava realizando o atendimento conforme a instrução, se estava sendo utilizado o material adequado, ou ainda, se existia alguma operação que poderia estar influenciando para o problema.

Os dados coletados nessas etapas foram analisados e interpretados, utilizando ferramentas da qualidade, visando averiguar as hipóteses e chegar a conclusões, apontando a causa do problema no campo. Foram visualizadas as causas que contribuíram para o problema de baixa produtividade e estabelecido um plano de ações para a resolução do problema. Nesta fase foi visualizada as atividades cruciais, os executores destas atividades e quando estas foram realizadas.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A coleta de dados explicada na seção anterior identificou as seguintes falhas operacionais: Baixa capacitação da equipe, falta de comunicação entre os setores comercial e operacional, Falta do BackOffice, falta de armazenamento de dados, falta de software com integração dos sistemas, falta de rotina operacional e falta de monitoria de qualidade e suas frequências são mostradas na Figura 4. Observa-se que a principal falha é a falta de rotina operacional (conjunto de ações a serem praticadas diariamente, com a finalidade de organizar e otimizar as tarefas do setor comercial, para o alcance das metas), tendo mais que o dobro de ocorrência referente a segunda causa que é a falta de monitoria de qualidade.

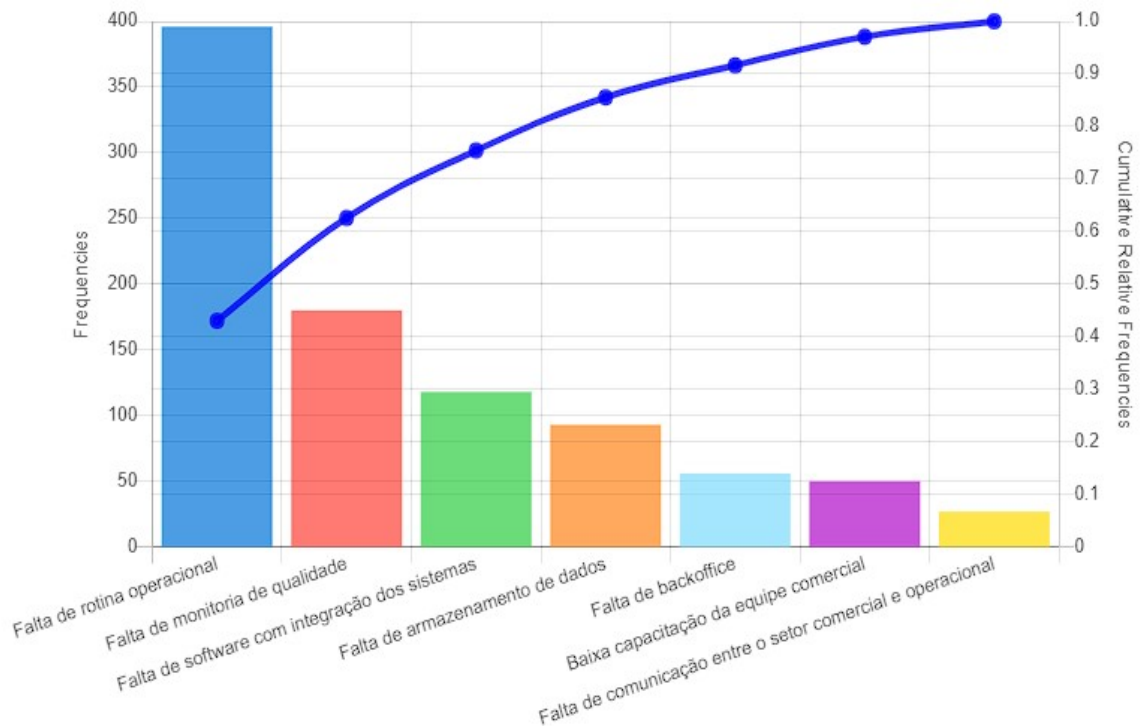


Figura 4: Pareto das falhas.
Fonte: autoria própria

Vale mencionar que 43,04% dos entrevistados expuseram que anteriormente existia uma rotina operacional básica para a equipe comercial. Porém ao fazer uma investigação acompanhada dos elementos da metodologia A3, foi verificado que está rotina foi retirada, por não possuir um gerente responsável para fazer o acompanhamento e cobrança da equipe em relação as ações diárias impostas.

Na análise do registro das falhas do setor comercial da empresa, quando uma venda não é finalizada devido a um problema operacional, constatou-se que não houve o atendimento do mínimo de ligações de clientes para a finalização de uma venda, o que resultou na falta da venda diária cobrada. Em outro exemplo, foi identificado que o colaborador não revisava sua carteira de cliente no começo do dia, para tentar finalizar uma venda, antes de captar novos clientes.

As hipóteses de causas levantadas no seminário realizado com os colaboradores, após o levantamento das hipóteses, serviram de base para a construção do Diagrama de Ishikawa mostrado na Figura 5. A fim de aprofundar a análise, foi empregue a ferramenta 5 “porquês” nas possíveis causas declaradas no diagrama de Ishikawa.

No grupo Mão de Obra: Falta de conhecimento técnico. Atendimento inadequado. Foi identificado que o colaborador não possuía conhecimento técnico suficiente para poder realizar a venda de forma correta e com isso ele não realizou o atendimento de forma adequada. Esta causa contribuiu para o problema de baixa produção.

No grupo Material: O material de apoio está desatualizado. Foi observado que o material de apoio estava com a normativa bancária desatualizada. Esta desatualização contribuiu significativamente para o problema de baixa produtividade, já que os colaboradores vendiam produtos com as regras vigentes anteriores e não as atuais, tendo o cancelamento do contrato ou retrabalho de finalização dele. Por meio da ferramenta 5 “porquês”, foi possível identificar o motivo do material de apoio estar desatualizado foi o de não haver um

colaborador responsável em fazer as devidas atualizações diariamente, já que as normas do banco mudam de forma constante.

No grupo Método: Falta de um atendimento padronizado. O colaborador realiza o atendimento ao cliente da forma que achar melhor, não existindo um roteiro operacional a ser seguido, não sendo entregue um atendimento com excelência ao cliente, fazendo com que, muitas vezes, não seja finalizada a venda.

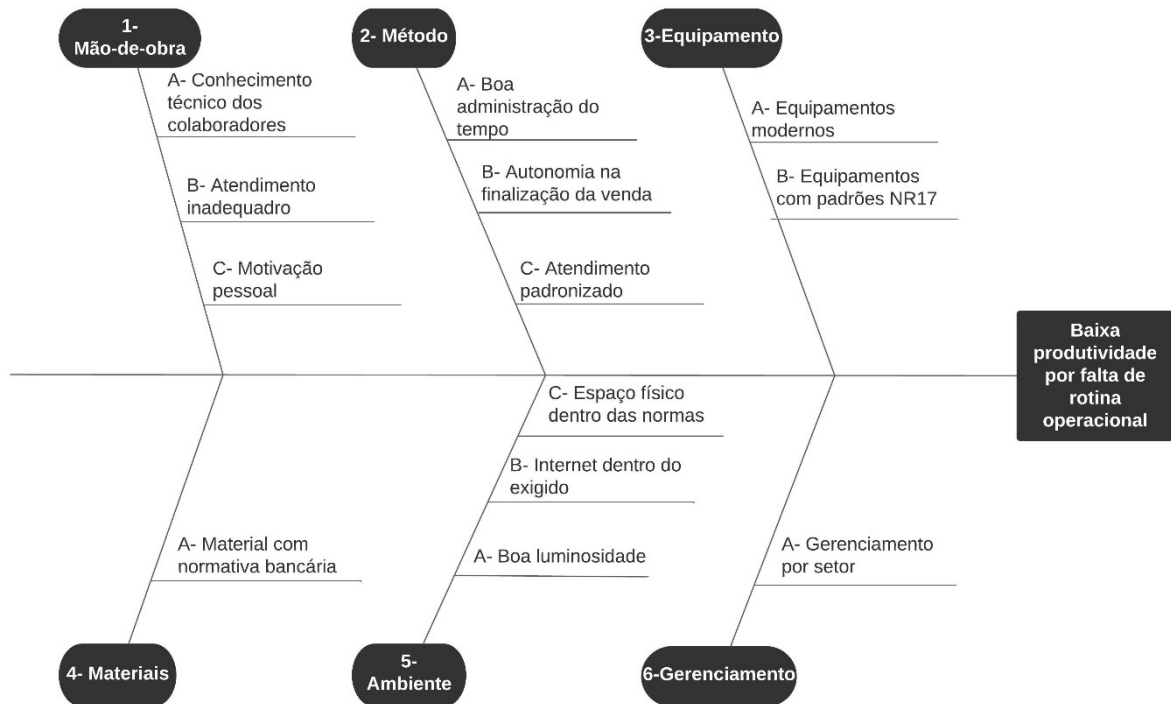


Figura 5: Diagrama de Ishikawa.

Fonte: autoria própria

Desta forma, para assegurar a qualidade da venda, foi necessário criar e aplicar um roteiro operacional com o passo a passo para uma venda, desde a prospecção do cliente, até a finalização, pois o método estabelecido inicialmente (sem um passo a passo) possui como característica a dificuldade em se manter um padrão. Foi, então, elaborado um plano de ações, mostrado no Quadro 3, em seminário realizado junto aos colaboradores, ao quais puderam propor ações de contenção de curto prazo (já executadas, quando da conclusão da presente pesquisa) e ações definitivas para sanar o problema, as quais necessitavam um período maior para serem implementadas.

No Apêndice I, pode-se ver o Relatório final A3, após todos os passos definidos. Há de se destacar que, mesmo antes de todas as ações implementadas, os resultados das ações de contenção estabelecidas foram eficazes, aumentando a produção no setor comercial: enquanto os quatro meses que antecederam a implementação de tais ações, foi produzido abaixo do esperado para a época do ano, após a aplicação do estudo, os patamares alcançados foram 108% superiores às vendas estabelecidas como expectativa, um resultado extremamente favorável para a unidade e para a empresa como um todo.

Quadro 3: Plano de ações.

| O quê? | Por quê? | Onde? | Quem? | Quando? | Como? |
|--|---|--|-------------------------|--------------------|---|
| Atualizar material de apoio | Necessário pois a normativa do banco muda quase que diariamente | Setor Comercial | Colaborador responsável | 20 de maio | Designando colaborador responsável |
| Criar rotina operacional | Necessário otimizar tempo e atendimento padrão | Setor comercial | Gestor | Até o fim de julho | Analisando a rotina e apontando passo a passo |
| Implementar software de integração e armazenamento de dados | Para evitar o retrabalho e criar uma carteira de clientes | Setor operacional/ Setor comercial | Analista/ Gestor | Até o fim de julho | Contratando empresa especialista |
| Estabelecer comunicação direta entre o setor comercial e operacional | Para que a finalização da venda seja realizada de forma rápida | Setor operacional / Setor comercial | Diretor/ Gestor | 01 de junho | Contratando programa de comunicação entre setores |
| Criar setor de BackOffice e monitoria | Para monitorar a qualidade de atendimento dos colaboradores | Setor operacional | Analista/ Diretor | Até o fim de julho | Designado novos colaboradores para a área |
| Realizar treinamentos com os colaboradores | Para motivação e capacitação do colaborador | Sala de reunião | Gestor | 31 de maio | Estimado no início |

Fonte: autoria própria.

5. CONCLUSÃO

No estudo, observou-se que a empresa não possuía um modelo para gerenciamento no setor comercial. Foram analisados todos os procedimentos realizados antes e depois da aplicação do método, permitindo uma base comparativa. Também, foi avaliada a capacidade técnica de seus colaboradores e se averiguou que eles estavam comprometidos em aplicar todos as ações e métodos propostos. Após o levantamento e tratamento de dados, foram definidas as ferramentas da qualidade para identificar a causa raiz do problema. Após isso, foi implantando o método para a tratativa das falhas. Por fim foram analisados os resultados obtidos com a aplicação do método, constatando-se, então, que os resultados gerados foram satisfatórios, resultados estes que, desde então, até o momento em que o presente artigo é desenvolvido, vêm se mantendo constantes.

Constata-se, desta forma, que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos do trabalho foram alcançados, mesmo antes da finalização das ações definitivas serem cumpridas, evitando-se, desta forma, que o problema se propagasse. Este estudo e a aplicação do método não é limitada a resolver falhas no setor comercial, podendo ser replicado para solucionar outros problemas evidenciados no setor, mas, também servindo de exemplo de como a análise de um problema deve ser direcionada para identificar a causa raiz apontado em uma empresa, independentemente do modo de falha, seja erro operacional, equipamentos fora do padrão estabelecido, falta de qualificação, dentre outros.

Na verdade, outras organizações podem se beneficiar deste estudo, sejam hospitais, escolas, empresas de qualquer ramo, indústrias metalúrgicas, automotivas, têxtil, de produtos alimentares, entre outras.

6. REFERÊNCIAS

- ABREU, A. et al.** A Aplicação de Ferramentas da Qualidade para Solução de um Problema de Segurança em Caminhões de uma Montadora no Brasil. In: FIGUEIRA, A. A.; LIMA, M. A.; SCHUCHMANN, B. M., Conhecimentos contemporâneos: Ligados às ciências Sociais Aplicadas Vol.2 Recife, Even3 Publicações, 2022, p. 221-254.
- ANTONIALI, L. M.** Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas empresas de Minas Gerais. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 2014.
- ANTÓNIO, N. S.; TEIXEIRA, A.; ROSA, A.** Gestão da qualidade - de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2016.
- ARRUDA, C.** Relatório da análise comparativa Brasil, Argentina e Chile na competitividade mundial – 1995. Fundação Dom Cabral, dez. 1995.
- BARBOSA, S. et al.** Diagrama de Pareto: verificação da ferramenta de qualidade por patentes. Simpósio De Engenharia De Produção De Sergipe, 6. Anais [...]. Sergipe, 2019.
- BARROS, G.** Juros derrubam a rentabilidade das empresas. Folha de São Paulo. São Paulo, 4 março. 2014.
- BASTIANI, I. C. R.** Estrutura e custo de capital: um estudo sobre a realidade das empresas agropecuárias do Paraná. In. I Encontro Brasileiro de Finanças, 226 p. Rio de Janeiro. Sociedade Brasileira de Finanças. Anais eletrônicos. 2013.
- BEZERRA, F.** Diagrama de Ishikawa: princípio da causa e efeito. 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html>. Acesso em: 20 dezembro. 2022.
- BIALOSKORSKI NETO, S.** Empresas: economia, crescimento e estrutura de capital. 257 p. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Programa de Pós-graduação em Economia Aplicada, ESALQ/USP, Piracicaba, 2010.
- BOURDIEU, P.** Autoanálises de um sociólogo. Editorial Anagrama, Barcelona, 2006.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego.** Manual de aplicação da Norma Regulamentadora nº 17. 2. ed. Brasília: MTE, 2002.
- BUENO, M.** AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO HUMANA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA HUMANIZADA: um tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002.
- CAMPOS, V. F.** TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês). São Paulo: INDG, 2004.
- CARVALHO, A. G.; BARCELOS, L. C.** Determinantes do acesso ao crédito no Brasil. II Encontro Brasileiro de Finanças da Sociedade Brasileira de Finanças. Rio de Janeiro, 2002.
- CRUZ FILHO, H.** Informação contábil como fator de estímulo à participação na empresa. 84 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Programa de Pós-Graduação em Economia Rural, UFV, Viçosa, 2015.
- DANIEL, E. A.; MURBACK, F. G. R.** Levantamento Bibliográfico Do Uso Das Ferramentas Da Qualidade. Revista Gestão e Conhecimento, Poços de Caldas, Minas Gerais, Edição 2013, Artigo 8 p.43, dezembro, 2014.
- DORNELAS, S.** Dois pesos e uma medida: nascido sob a égide da solidariedade, a gestão de qualidade enfrenta hoje o desafio de conciliar seus princípios com a competitividade Agroanalysis, Rio de Janeiro, v. 18, n. 12, p. 28-29, dez. 2011.
- FERREIRA, M. C., ALVES, L. e TOSTES, N.** Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: o Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 25, 319-327. 2009
- GUIMARÃES, E. L.** Aplicação do Diagrama de Ishikawa na Central de Material Esterilizado para a Reorganização do Setor. Tese (Especialização Gestão Pública no Setor de Saúde). Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2019.
- GOZER, I. C.** Autofinanciamento das agropecuárias do Estado do Paraná. 234 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2013.
- HOJI, M.** Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2009.



- JAGER, W.** As empresas brasileiras sob o enfoque da moderna teoria da cooperação. Brasília: Organização das Empresas Brasileiras, 2012.
- JANTSCH, B.** Gerenciamento da rotina: um estudo de caso na gerência de administração da empresa brasileira de Correios e Telégrafos. Tese (Graduação em administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Dezembro de 1999.
- JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M.** Controle da Qualidade Handbook: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron, McGraw- Hill, 1991.
- KOCH, R.** O Princípio 80/20: Os segredos para conseguir mais com menos nos negócios e na vida. Belo Horizonte: Editora Gutenberg, 2015.
- LEMO M. F. M.; LEMES JÚNIOR, A. B.** Custo de capital e a competitividade das empresas brasileiras: a relevância do BNDES. I Encontro Brasileiro de Finanças da Sociedade Brasileira de Finanças. Anais, São Paulo, 2011.
- LIMA, E. O.** A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementaridade à visão estratégia. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 19., Anais, Foz do Iguaçu, Paraná, 1999.
- LOUREIRO, E. R.** Expansão dos correspondentes bancários no Brasil: uma análise empírica. Tese (Mestrado em Teoria Econômica) - Universidade de São Paulo São Paulo. Novembro de 2011.
- LUCENA, F. G. S.** Gestão da Qualidade Setor de Saúde. p. 37, 2018. Apresentação do Power Point. Disponível em: https://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2011/08/Gest%C3%A3o-da-qualidade-slides.pdf. Acesso em 20 dezembro. 2022.
- MACHADO, S.** Gestão da Qualidade. Inhumas/GO: E-Tec Brasil, 2012.
- MAGNAVITA, M.** Balanços confirmam intensidade da crise. Jornal Gazeta Mercantil. São Paulo, 26 ago. 2012.
- MARQUES, P. V.** Empresa: um ensaio sobre crescimento e estrutura de capital. Revista Gestão e Produção, São Carlos, SP, v. 5, n. 1, p. 60-68, 2008.
- MASY, R. C.** Capital social. In: PINHO, D. B. Bases operacionais da gestão de qualidade – manual de cooperativismo. São Paulo, CNPq, v.2. p. 53-60, 2012.
- MONTEIRO, M.** A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA NA GESTÃO DE PESSOAS: A aplicação dos padrões comportamentais nas organizações. Tese (Graduação), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Naviraí, MS, 2021.
- OHNO, T.** O Sistema Toyota de Produção além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- ROCHA, H. M.** Controle Estatístico de Qualidade. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2019.
- ROSS, S.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F.** Administração financeira. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.
- SALES, M.** Diagrama de Pareto. In. Madrid, Espanha, EALDE Business School, 2013.
- SANTOS, A. P. et al.** Utilização da ferramenta Diagrama de Pareto para auxiliar na identificação dos principais problemas nas empresas. p. 12, 2019. Disponível em: <https://unisalesiano.com.br/aracatuba/wp-content/uploads/2020/12/Artigo-Utilizacao-da-ferramenta-Diagrama-de-Pareto-para-auxiliar-na-identificacao-dos-principais-problemas-nas-empresas-Pronto.pdf>. Acesso em: 21 de janeiro, 2023.
- SANTOS, A., RODRIGUES, I.** Controle de estoque de Materiais com diferentes Padrões de demanda: estudo de Caso em uma indústria química. Gestão & Produção, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 223-231, maio/ago. 2006.
- SELEME, R.; STADLER, H.** Controle da Qualidade - As Ferramentas Essenciais. 2. ed. Curitiba - Pr: Xibpex, 2010. 180 p
- SHOOK, J.** Gerenciamento para o aprendizado: usando um processo de gerenciamento A3 para resolver problemas, promover alinhamento, orientar e liderar. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2008.
- SILVA, A. et al.** Qualidade Total: os princípios de Deming em uma multinacional. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil, João Pessoa, PB, 03 a 06 de outubro de 2016.
- SILVA, C. E. S.; SASAKI JUNIOR, O. H.** Análise de projetos de melhoria contínua desenvolvidos pelo método A3. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial Belo Horizonte, MG, 04 a 07 de outubro de 2011.

SILVA, E. F. D.; KAWAKAME, M. D. S. Logística 4.0: Desafios e inovações. IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Ponta Grossa, dezembro 2019.

SUÁREZ-BARRAZA, M. F.; RODRÍGUEZ-GONZÁLEZ, F. G. Cornerstone root causes through the analysis of the Ishikawa diagram, is it possible to find them? International Journal of Quality and Service Sciences, v. 10, n. esp. 2018.

WEISS, A. E. Key business solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know. Grã-Bretanha: Pearson Education Limited, 2011

APÊNDICE I

| | |
|--|--|
| <p>1- Histórico do Problema</p> <p>O setor comercial não possui um sistema de gestão e planejamento de vendas, evidenciando-se diversas falhas no no setor. Não há um processo formal para conduzir tal situação e normalmente, a finalização da venda são executadas de forma ineficiente.</p> | <p>5- Ações de Contenção</p> <p>1- Criação de uma rotina operacional no setor. 2- Designação de uma pessoa responsável para a atualização do material de apoio.</p> |
| <p>2- Condição Inicial e Definição do Problema</p> <p>Em algumas situações, o setor comercial não finaliza vendas por alguns erros, causando retrabalho e mal-entendido para os clientes. A falta de um método formal causa diferentes expectativas, trazendo desânimo ao colaborador e a insatisfação do consumidor.</p> | <p>6- Plano Ação</p> <p>1- Atualizar material de apoio 2-Criar rotina operacional 3- Implementar Software de integração 4- Estabelecer comunicação direta entre os setores 5- Criar Setor de Back Office e Monitoria 6-Realizar Treinamentos com os colaboradores</p> |
| <p>3- Metas e Objetivos</p> <p>Garantir que sejam estabelecidas ações para mitigar o o problema de baixa produtividade, evitando eventuais falhas, e melhor do desempenho dos colaboradores.</p> | <p>7- Ações de Follow-up</p> <p>Todas as solicitações referentes a rotina operacional são avaliadas e documentadas conforme o processo definido e acordado entre os setores.</p> |
| <p>4- Identificação da Causa Raiz</p> <p>Após uma análise do diagrama de Pareto e o diagrama de Ishikawa foi identificado as seguintes causas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Atendimento inadequado 2- Material de apoio desatualizado 3- Ausência de padronização no atendimento ao cliente | |

Apêndice I: Relatório A3.

Fonte: autoria própria