

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**UM ESTUDO PARA VERIFICAR A QUALIDADE NO SETOR
DE ATENDIMENTO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Leonardo Henrique Souza Leão Amaral

TCC-EP-54-2011

Maringá - Paraná
Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**UM ESTUDO PARA VERIFICAR A QUALIDADE NO SETOR
DE ATENDIMENTO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Leonardo Henrique Souza Leão Amaral

TCC-EP-54-2011

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientadora: Prof.^a Msc. Francielle Cristina Fenerich

**Maringá - Paraná
2011**

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado:
A Deus,
por tudo que me proporciona na vida.
E a meus pais Carlos Eduardo e Márcia,
Os quais eu amo muito, pelo exemplo de vida e família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter me guiado e orientado durante meus anos de vida. Agradeço a minha família por ter me estimulado e apoiado todas as minhas decisões e serem a base forte onde posso me apoiar. Agradeço também aos meus professores pelos ensinamentos durante o curso, principalmente a minha orientadora por ter sido prestativa e ser peça chave para a realização deste. Aos meus amigos por me acompanharem durante toda esta trajetória e também agradeço a agência e aos clientes que participaram do trabalho.

RESUMO

A necessidade das organizações financeiras prestadoras de serviços conquistarem e manterem a credibilidade e a fidelização de seus clientes faz com que busquem constantemente a excelência em seus produtos e serviços. O presente trabalho consiste em diagnosticar a qualidade dos serviços bancários prestados pela agência 2460 do banco Bradesco, na cidade de Maringá, estado do Paraná, cujo objetivo é mensurar a satisfação do cliente entre a expectativa e percepção do mesmo e identificar os aspectos que necessitam de melhorias. O desenvolvimento do projeto aconteceu em quatro fases seguindo o modelo do ciclo PDCA, que foi sua principal ferramenta utilizada, visando apresentar sua eficácia dentro do plano de ação contínua. Foram elaborados e aplicados questionários a uma amostra de clientes da agência. Com o intuito de identificar as possíveis causas do tempo de fila dos guichês de caixa, elaborou-se um diagrama de causa e efeito e um plano de ação 5W1H com o objetivo de atuar em cima da causa fundamental e eliminá-la.

Palavras-chaves: Qualidade; serviço; Ciclo PDCA; Ferramentas da Qualidade.

ABSTRACT

The need for organizations that provide financial services to gain and maintain credibility and customer loyalty makes constantly seek excellence in their products and services. The present work is to diagnose the quality of banking services provided by the agency in 2460 the bank Bradesco in the city of Maringa, Parana, whose goal is to measure customer satisfaction between the expectations and perceptions, and identify aspects that need improvements. The development project took place in four phases following the PDCA cycle model, which was the main tool used to showcase its effectiveness in the ongoing action plan. Questionnaires were developed and applied to a sample of agency clients. In order to identify possible causes of the long queue of cash desks, we set up a cause and effect diagram and 5W1H an action plan with the objective of acting upon the root cause and eliminate it.

Keywords: Quality, service, PDCA Cycle, Quality Tools.

SUMÁRIO

ABSTRACT	VI
SUMÁRIO.....	VII
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Justificativa.....	2
1.2. Definição e delimitação do problema	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo geral	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. Qualidade	4
2.3. Cliente	7
2.4. Ciclo PDCA.....	7
2.5. Ferramentas da qualidade.....	10
2.5.1. Brainstorming.....	10
2.5.2. Formulário 5W2H	10
2.5.3. Diagrama de Causa e Efeito	11
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	13
4. METODOLOGIA	14
5. ESTUDO DE CASO.....	15
5.1 Identificação dos Problemas (<i>P – Plan</i>)	15
5.1.1 Descrição do Processo	15
5.1.2 Coleta de Dados.....	17
5.1.3 Aplicação do Questionário.....	17
5.1.4 Levantamento dos Problemas	27
5.1.5 Análise de Causas dos Problemas	28
5.2 Plano de Ação de Melhoria.....	30
5.4 Execução (D – <i>Do</i>).....	33
5.5 Verificação (C- <i>Check</i>).....	33
5.6 Padronização (A- <i>Act</i>)	33
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
6.1 Proposta Para Trabalhos Futuros	35
REFERÊNCIAS.....	36
ANEXO I.....	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação do Ciclo PDCA	9
Figura 2 - Estrutura do formulário 5W2H.....	11
Figura 3 - Estrutura do diagrama de causa e efeito.....	12
Figura 4 - Fluxograma do processo de atendimento ao cliente - Agência bancária	16
Figura 5 - Questão número 1 do questionário aplicado	18
Figura 6 - Questão número 2 do questionário aplicado	19
Figura 7 - Questão número 3 do questionário aplicado	20
Figura 8 - Questão número 12 do questionário aplicado	21
Figura 9 - Questão número 13 do questionário aplicado	21
Figura 10 - Questão número 4 do questionário aplicado	22
Figura 11 - Questão número 5 do questionário aplicado	23
Figura 12 - Questão número 8 do questionário aplicado	23
Figura 13 - Questão número 8 do questionário aplicado	24
Figura 14 - Questão número 7 do questionário aplicado	24
Figura 15 - Questão número 9 do questionário aplicado	25
Figura 16 - Questão número 10 do questionário aplicado	26
Figura 17 - Questão número 11 do questionário aplicado	26
Figura 18 - Diagrama de causa e efeito para o tempo de fila nos caixas	29
Figura 19 - Plano de ação 5W1H para atendimento na fila dos caixas.....	31

1. INTRODUÇÃO

Com o crescente aumento de usuários no setor de serviços bancários, as empresas são estimuladas cada vez mais a se aprimorarem, investirem em aspectos como infra-estrutura, tecnologia, capacitação profissional, buscando sempre servir seus clientes com a máxima qualidade, de forma a fideliza-lo e conseqüentemente manter-se em lugar de destaque em seu mercado.

O atual ambiente competitivo e globalizado tem sido uma pressão constante em todas as instituições financeiras, buscando cada vez mais a qualidade nos produtos e serviços e sempre visando a satisfação do cliente. Isto tem levado a instituições financeiras a buscarem ferramentas que dão apoio na tomada decisão no processo de atendimento ao cliente.

Satisfação do cliente é o grande objetivo comum entre as empresas. Empresas que satisfazem seus clientes garantem automaticamente sua sobrevivência e seu lugar no mercado. O grande desafio para a empresa, atualmente, é descobrir quais são as necessidades e que os clientes esperam de seus serviços, e assim alcançar a satisfação plena de seus usuários e conseqüentemente a excelência na prestação de serviços.

O ciclo PDCA tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para solução de problemas. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz ações que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e crescimento das organizações.

O PDCA pode utilizar em seu desenvolvimento várias ferramentas auxiliares para coleta, armazenamento e disposição de dados estatísticos, facilitando a visualização de informações, como por exemplo, Brainstorming, 5W2H, as ferramentas da qualidade como diagrama de causa e efeito ou Ishikawa, dentre outros.

O presente trabalho tem por finalidade analisar e melhorar o atendimento do cliente no setor interno de uma agência bancária do Banco Bradesco, localizado no município de Maringá, utilizando o ciclo PDCA como ferramenta gerencial da qualidade para auxiliar na tomada de decisões, já que esta tem como característica analisar e melhorar os processos organizacionais. Esta análise é extremamente importante para apontar quais são os possíveis

indicadores passivos de melhorias, cuja empresa tem grande apreço em melhorar e manter-se como uma empresa de excelência na qualidade.

1.1. Justificativa

As instituições financeiras têm contato direto com o cliente, por isso devem possuir uma perspectiva para a identificação das expectativas desses clientes desde o primeiro contato. Devem-se traduzir essas expectativas em um conjunto de características técnicas de maneira que seja suprida totalmente a carência do cliente, não somente com relação ao produto, mas com o pacote de serviços que lhe está sendo oferecido.

A orientação ao cliente na prestação de serviço é indispensável para conduzir uma instituição financeira, a excelência em obter resultados satisfatórios, visto que são resultados positivos para o banco, capta requisitos que tem ser atendidos.

1.2. Definição e delimitação do problema

A grande preocupação com a qualidade no atendimento bancário e as longas filas nos caixas para pagamentos, percebeu-se a necessidade de realizar um estudo que demonstre a causa do problema e a satisfação do cliente em relação a nova atividade exercida pela instituição. Este estudo será realizado em agência bancária do Banco Bradesco situado na cidade de Maringá, no decorrer do ano de 2011.

Reclamações de clientes insatisfeitos com serviços bancários, tais como falta de informação dos tipos de serviços oferecidos, tempo de fila, falta de funcionário no atendimento, acontecem corriqueiramente no cotidiano da agência bancária, o que traz um altíssimo risco de perda de clientes pela migração destes para os concorrentes, levando consigo também pessoas sob a sua influência e indicação. Essa perda de clientes pode trazer consequências irreversíveis uma vez que o cliente insatisfeito simplesmente opta por serviços e produtos de outra instituição financeira.

Este trabalho se limitará a proposta de melhorias nas operações de serviços de atendimento ao cliente na parte interna da agência oferecido pelo banco. Isso deve ser conseguido por meio de realização de análise de mercado junto ao cliente, identificando suas necessidades e adequando a qualidade de serviços prestados pelos bancos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Por meio do ciclo PDCA, pretende-se identificar as possíveis falhas no atendimento ao cliente na agência bancária Bradesco, para posteriormente propor melhorias para os referidos problemas nos serviços prestados pela empresa.

1.3.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Realizar uma pesquisa de mercado, desenvolver e aplicar questionários que sirvam como ferramentas para obtenção de dados para avaliação detalhada da qualidade do serviço;
- b) Aplicar a ferramenta do ciclo PDCA no setor de atendimento ao cliente, objetivando a melhoria do mesmo;
- c) Buscar ferramentas que auxiliem e complementem o ciclo PDCA para a busca de informações e identificação dos problemas;
- d) Elaborar um plano de ação para melhoria no atendimento.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Qualidade

De acordo com David Garvin (1992), qualidade era vista como uma forma de inspecionar os produtos através do uso de instrumentos de medição buscando a uniformidade dos produtos, posteriormente, através do uso de ferramentas de controle estatístico conseguir um controle estatístico da qualidade e em um terceiro momento busca-se garantir a qualidade, controlando o processo desde o início até a chegada do produto ao consumidor, tornando todos os envolvidos agentes da qualidade

A qualidade é como o início de uma reação em cadeia em que as próximas consequências serão o aumento da produtividade, custos menores, capacitação de mercado, geração de mais empregos e uma continuação perpétua do ciclo. Questionando a relação entre qualidade e produtividade e a hipótese de incompatibilidade entre estas duas variáveis de um sistema produtivo, chegou-se a conclusão que a qualidade reduz o retrabalho, e, portanto o desperdício. Logo ocorre uma transferência de esforços do que antes era desperdício de homem- máquina e homem-hora para a fabricação de um bom produto, uma melhor posição competitiva, pessoas mais felizes com um ambiente profissional entre outras vantagens. (DEMMING,1990).

Para a implantação da qualidade em um processo, deve-se criar um ambiente voltado para a qualidade ou uma cultura da qualidade, treinar e preparar de modo adequado cada nível do grupo de trabalho, definir qualidade do processo de acordo com as necessidades dos clientes, prevenir e antecipar erros, implantar ferramentas de medição dos níveis de deficiência, ferramentas para controle e ação com base em dados reais, estabelecer que cada parte do processo seja independente e que cada colaborador seja responsável pela sua parte, conscientizando cada um de que sempre temos algo para melhorar (OLIVEIRA, 2004).

Para isso necessita-se de uma gestão voltada para a qualidade que se relaciona diretamente com gestão da produção, isso se deve ao fato de que para ter um produto com qualidade, todo o processo produtivo precisa ser de qualidade, mas não somente o processo produtivo; todas as demais partes da empresa, desde o marketing e vendas até a logística de entrega devem estar comprometidos a cumprir suas responsabilidades de modo adequado e dentro dos prazos estabelecidos (PALADINI, 2006).

Um modelo administrativo da qualidade, o TQC – Controle Total da Qualidade, que é uma filosofia que objetiva, através das organizações humanas, satisfazer as necessidades das pessoas, tendo com objetivo final da empresa, portanto, a Qualidade Total. Controlar uma empresa então significa detectar quais foram os fins, efeitos ou resultados não alcançados e analisar estes maus resultados buscando suas causas e atuando sobre elas de modo que melhore os resultados (CAMPOS, 2004)

Segundo Campos (2004), alguns dos princípios básicos que regem o Controle da Qualidade Total são os seguintes:

- a) Produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente as necessidades do cliente;
- b) O cliente é exigente. Não permitir a venda de produtos defeituosos;
- c) Nunca permitir que um mesmo problema se repita pela mesma causa;
- d) Procurar prevenir a origem de problemas cada vez mais montante;
- e) Gerenciamento preventivo da empresa ao longo do processo e não por resultados;
- f) Tomar decisões e agir com base em fatos.

Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades dos clientes (CAMPOS, 2004).

De acordo com Paladini (2006) a gestão da qualidade baseia-se em três pontos fundamentais: eliminação de perdas e defeitos, que garantem a utilização do produto, ou seja, um dos principais objetivos é a eliminação do problema em si, um produto, para se ter utilidade, não pode ter nenhum defeito. O segundo ponto é a eliminação das causas das perdas e defeitos, que garantem a confiabilidade do produto, sabendo-se onde está o erro, deve-se eliminar suas causas, de nada serve a informação de qual é o problema se não possui-se a solução. Por fim o terceiro ponto é a otimização do processo, que garante a eficiência máxima do produto, um processo otimizado tem por consequência um índice elevado e considerável de eficiência e eficácia.

2.2. Serviços

O serviço pode ser dividido em duas classes distintas: tangíveis ou objetivos e intangíveis ou subjetivos. Os tangíveis sendo aqueles considerados palpáveis por serem percebidos concretamente pelos clientes, como a entrega de encomenda a domicílios, por exemplo. Já os intangíveis são aqueles incapazes de serem percebidos concretamente ou mensurados, como por exemplo, a forma de tratar um cliente, algo que é resultado unicamente da emoção que a pessoa provedora do serviço expressa para com o consumidor. Para um bom desempenho de serviço de forma global deve-se então administrar e valorizar não somente o serviço tangível, porém intangível de igual forma, uma vez que ambos é que propiciam satisfação do cliente. (RODRIGUES, 1996)

O reconhecimento de que os serviços, em todas as suas facetas, aumentam um potencial o potencial competitivo da empresa, sejam elas especificamente de serviços ou manufatura, é um grande passo para a garantia do sucesso destas. Contudo é importante observar que bem como os produtos, também é requerida qualidade do serviço no mercado, que é plena satisfação do cliente, segundo Rodrigues (1996). Compreender as expectativas dos consumidores com relação ao serviço é um pré-requisito para a entrega de um serviço superior visto que eles representam os padrões de desempenho implícito que os próprios consumidores utilizam ao medir a qualidade do serviço. (PARASURAMAN, 1998 *apud* ANDRONIKIDIS *et al.*, 2009)

Para Rodrigues (1996) o segredo para a satisfação total do cliente “é concentrar-se profundamente nas necessidades e nos desejos do cliente, criando um serviço que atenda ou exceda suas expectativas”. Conclui que é possível somente por “intermédio das pessoas, já que depende exclusivamente do desempenho de cada trabalhador, consciente do papel que tem a cumprir, comprometido com o sucesso dos negócios em questão”.

Independentemente da busca pelo suprimento das expectativas ou necessidades dos clientes, pode-se tirar algumas conclusões. Primeiramente deve-se buscar atender tanto expectativas quanto as necessidades dos clientes quando possível e tanto no curto prazo como no longo o sistema de operações deve estar preparado para atender ambas, uma vez baseadas nelas é que o serviço será avaliado. Por fim, sempre que o prestador de serviço identificar uma inadequação entre as expectativas dos clientes e suas reais necessidades, o fornecedor deverá procurar influenciar estas expectativas distorcidas. (GIANESI E CORRÊA, 1996)

2.3 Cliente

Para conduzir uma empresa a excelência é necessário reconhecimento da necessidade de uma visão orientada ao cliente que se constitui basicamente no impulso que leva as pessoas a servir os clientes com inspiração para fazer seu melhor. Esta visão só pode ser conseguida por meio de saturação da voz do cliente na empresa alcançada com três etapas: primeiramente deve-se determinar cuidadosamente quem são os clientes internos e externos reais da empresa para saber a quem se está buscando satisfazer; em segundo lugar a todos na empresa devem se empenhar em conhecer seus clientes detalhadamente; e por fim, todos na organização devem medir em cada ação a sua relação com as necessidades e expectativas dos clientes, as que não estiverem indo de encontro a este propósito. (WHITELEY, 1992)

“A satisfação, é inclusiva: ela é influenciada pelas percepções acerca da qualidade dos serviços, da qualidade do produto e preço e pelas percepções a respeito de fatores situacionais e pessoais.” (ZEITHAML, 2003).

Segundo Demming (1990), a orientação e a satisfação do cliente deve ser o princípio de toda a empresa, uma vez que “são consumidores que mantêm uma empresa no mercado”. Valem ressaltar que “um cliente insatisfeito não reclama: ele simplesmente troca de marca”, e “ninguém é capaz de medir exatamente o volume de perda de vendas resultante da insatisfação dos clientes”, uma vez que este, ao deixar de ser consumidor de marca, levará outros sob sua influência a tomar mesma atitude.

De acordo com Whiteley (1992), para conduzir uma empresa a excelência é necessário reconhecimento da necessidade de uma visão orientada ao cliente que se constitui basicamente no impulso e que leva as pessoas a servir os clientes com inspiração para fazer o seu melhor. Esta visão só pode ser conseguida por meio da voz do cliente na empresa alcançada com três etapas: primeiramente devem-se determinar quem são os clientes internos e externos reais da empresa para saber a quem se está buscando satisfazer; em segundo lugar a todos na empresa devem se empenhar em conhecer seus clientes detalhadamente; e por fim, todos na organização devem medir em cada ação a sua relação com as necessidades e expectativas dos clientes, eliminando as que não estiverem indo de encontro a este propósito.

2.4 Ciclo PDCA

Em todos os processos acontecem variabilidade devido às pequenas oscilações de máquinas, matérias-primas, pessoas, variáveis de processo, entre outras. Ela pode ser dividida em duas:

variabilidade natural, que são aquelas onde nada se pode fazer para melhorar, e também podem existir as variabilidades especiais que são consideradas perturbações maiores, porém com possibilidades de serem corrigidas. (CARPINETTI, 2004)

O controle e a melhoria dos processos são estabelecidos pelo ciclo PDCA, que é uma ferramenta gerencial utilizada para a tomada de decisões e garantia do funcionamento dos processos. (WERKEMA, 1995)

Uma definição para o PDCA é “um método de gestão, representando o caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas possam ser atingidas”. Para que se entenda melhor o sentido do ciclo PDCA deve-se ter em mente a existência de dois tipos de metas a serem atingidas: metas para melhorar, que são aquelas onde existe a necessidade de mudanças para adequar os processos ou produtos as exigências do mercado e metas para manter, que são as metas que devem garantir as especificações de um produto, conhecida também como meta padrão. (DRUMOND, 1996)

De acordo com SLACK (2002) e Norma ISO NBR 9001 (2008), o ciclo inicia com a atividade P (*Plan*-planejar), que envolve a avaliação do método utilizado ou da área problema que está sendo estudada. Coletam-se e analisam-se os dados, de modo a se formular um plano de ação que melhore o desempenho, e também se estabelecem objetivos e processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e de acordo com a política da organização. Uma vez aprovado este plano, passa-se para o próximo estágio do ciclo que é o D (*Do*- fazer), estágio este, onde se inclui o plano na operação. Em seguida, vem o estágio C (*Check*- checar), em que o plano novo implementado, ou os processos inclusos são avaliados, monitorados e medidos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto ou serviço, com o intuito de verificar se houve melhoramento do desempenho esperado. E por fim, vem o estágio A (*Action*- Agir), onde a mudança é consolidada ou padronizada se foi bem sucedida e também se executam ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo. Se não foi bem sucedida, as lições aprendidas da tentativa são formalizadas antes que o ciclo comece novamente.

A figura 1 apresenta o ciclo PDCA de forma sistemática.

PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
P	1	Identificação	Definir claramente o problema
	2	Observação	Reconhecer as características do problema
	3	Análise	Descobrir as causas principais
	4	Plano de ação	Conceber um plano para eliminar as causas básicas
D	5	Execução	Atuar de acordo com o plano de ação
C	6	Verificação	Confirmar a efetividade da ação
A	7	Padronização	Eliminar as causas definitivamente
	8	Conclusão	Revisar as atividades e planejar um trabalho futuro

Figura 1 - Representação do Ciclo PDCA

Fonte: Werkema, 1995

No entanto, há uma variação do ciclo PDCA, na fase de manutenção. Anteriormente à fase de melhoria, é necessário estabilizar o processo atual, definindo, portanto, o ciclo SDCA (*Standardize, Do, Check, Act*), o qual se refere à primeira fase do ciclo como padronização (IMAI, 1994). O PDCA de melhorias modifica o SDCA, colocando o ciclo para manter em novo patamar de desempenho (CAMPOS, 2004). Assim, o PDCA é compreendido como um processo pelo qual novos padrões são fixados apenas para serem desafiados, revisados e substituídos por padrões novos e melhores, constituindo-se numa ferramenta essencial para a realização de melhoramento e a garantia de que os benefícios deste continuem (IMAI, 1994). Ainda segundo o mesmo autor, “não pode haver melhoramentos onde não existem padrões”, ou seja, a estratégia da melhoria contínua é um desafio contínuo aos padrões existentes. Para a melhoria contínua, os padrões existem apenas para serem substituídos por padrões melhores.

O ciclo PDCA representa um método de gestão para se alcançar as metas estabelecidas e para obter as informações necessárias ao giro do PDCA, algumas técnicas estatísticas podem ser empregadas, nos subitens abaixo, algumas delas são destacadas por Werkema (1995):

Sete Ferramentas da Qualidade.

- Diagrama de Pareto
- Diagramas de causa-efeito (espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa)
- Histogramas
- Folhas de verificação
- Gráficos de dispersão
- Fluxogramas
- Brainstorming

Devemos destacar que em todas estas técnicas, a credibilidade dos resultados, depende efetivamente da confiabilidade da coleta de dados, pois somente com informações precisas, estas ferramentas terão resultados reais no auxílio à aplicação do PDCA.

Para que seja possível controlar um processo, deverão ser estabelecidas as características da qualidade deste produto que são necessárias ao cliente. Para a garantia da satisfação do cliente é preciso transformar estas características em grandezas mensuráveis, as quais são denominadas itens de controle (WERKEMA, 1995).

2.5 Ferramentas da qualidade

2.5.1. Brainstorming

Segundo Werkema (1995), “o *brainstorming* tem o objetivo de auxiliar um grupo de pessoas a produzir o máximo possível de idéias em um curto período de tempo”.

Kume (1993) afirma que “para o levantamento das causas, é necessária uma discussão aberta e dinâmica, é um método eficaz para a condução de uma reunião promovida com este propósito é o *brainstorming*”.

2.5.2. Formulário 5W2H

Um plano de ação elaborado com a ajuda do brainstorming é tomado sobre as causas fundamentais. “Esta regra consiste basicamente em fazer perguntas no sentido de obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral” (DAYCHOUW, 2007).

“Para cada tarefa constante de plano de ação , deverá ser definido o “5W2H”: O QUÊ (“WHAT”) será feito, QUANDO (“WHEN”) será feito, QUEM (“WHO”) fará, ONDE (“WHERE”) será feito, POR QUÊ (“WHY”) será feito e COMO (“HOW”) será feito” (WERKEMA, 1995).

A figura 3 nos mostra a estrutura do formulário 5W2H.

Atividade	What	Who	Why	Where	When	How	How Much
Atividade I							
Atividade II							
Atividade III							
Atividade IV							
Atividade V							
Atividade VI							
Atividade VII							
Atividade VIII							
Atividade IX							
Atividade X							

Figura 2 - Estrutura do formulário 5W2H

Fonte: Daychouw (2007)

2.5.3. Diagrama de Causa e Efeito

Segundo Werkema (1995) define diagrama de causa e efeito da seguinte maneira, “é uma ferramenta utilizada pra apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que, por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado”.

Segundo Kume (1993), há varias maneiras de construir o diagrama , sendo que um dos métodos típicos é descrito da seguinte forma: 1) estabelecer a característica da qualidade; 2) levantar o máximo possível de causas suspeitas em afetar a característica da qualidade através da condução do brainstorming; e 3) elaborar o diagrama através de relações de causa e efeito entre as causas levantadas e a característica do problema.

Em geral há interesse em solucionar um problema para que se possa atingir um objetivo no processo. Para tanto, é necessário saber a causa que possa estar originando tal problema. Assim, o Diagrama de Causa e Efeito é utilizado para sumarizar as possíveis causas do problema considerado, servindo ainda como guia para a identificação da causa fundamental deste problema e a posterior determinação das medidas corretivas que deverão ser adotadas (WERKEMA, 1995).

De acordo com Rodrigues (2006), cada efeito possui várias categorias de causas, que, por sua vez, podem ser compostas de outras causas. Em geral, utiliza-se como base para o detalhamento das principais causas os 4M (método, mão-de-obra, material e máquina), sendo que algumas empresas têm acrescentado aos 4M's mais três M's: medição, meio ambiente e *management* (gerência).

A figura 4 a seguir nos mostra o diagrama.

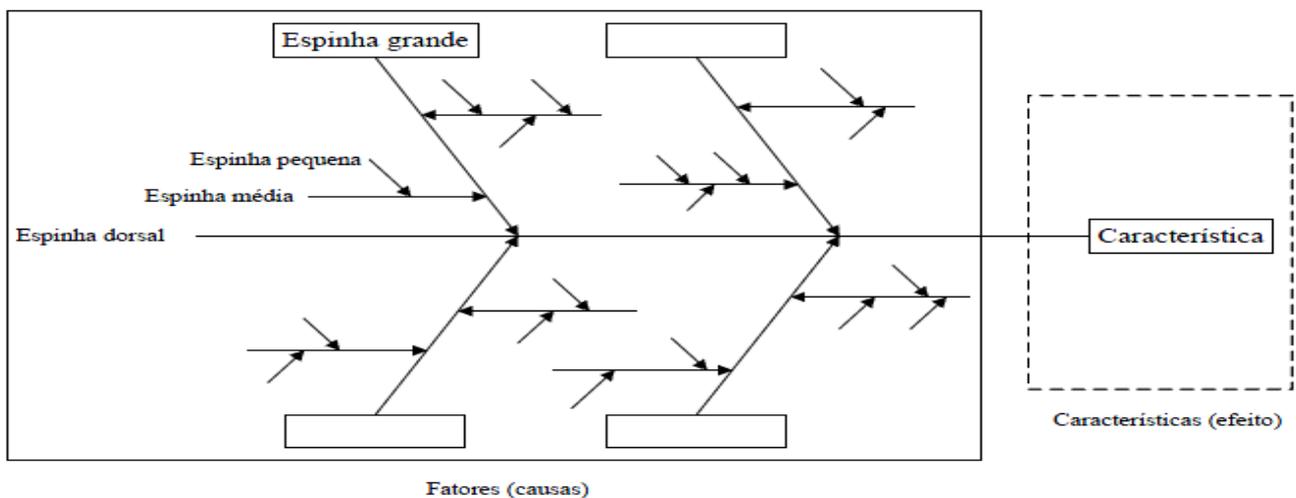


Figura 3 - Estrutura do diagrama de causa e efeito

Fonte: Werkema (1995)

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Banco Bradesco foi fundado em 1943 na cidade de Marília, interior de São Paulo. Sua estratégia inicial consistiu em atrair pequenos comerciantes, o funcionário público, pessoas de posse modesta, ao contrário dos bancos da época, que só tinham atenções para grandes proprietários de terras. Foi o primeiro a estimular o uso de cheques por seus correntistas, que são orientados a preencher as folhas na própria agência. Com apenas oito anos de vida, o Bradesco torna-se o maior banco privado do país. Seguindo sua estratégia de pioneirismo, em 1962, o Bradesco é a primeira empresa a adquirir o primeiro computador da América latina, que possibilitava acesso aos extratos diários aos clientes, seguido de prestação de serviços inédita para a época.

Sempre se manteve a frente no mercado de varejo. Hoje está entre os líderes em diferentes segmentos, como: *Corporate*, *Private* no atendimento de micro, pequenas e médias empresas. Em 64 anos de história, o Bradesco tornou-se reconhecido internacionalmente pela solidez e tradição de bons serviços prestados aos clientes. Um dos principais indutores da inclusão bancária e da democratização do crédito em todo território nacional, o Bradesco hoje é um dos maiores empregadores privados do país, com aproximadamente 83 mil funcionários.

Presente em todo Brasil, o Banco Bradesco é uma empresa privada que dispõe de uma ampla rede de atendimento ao cliente, são 3.031 agências, 2.571 postos de atendimento bancário e 24.498 terminais de auto-atendimento. Sua missão é fornecer soluções acessíveis e confiáveis para pessoas do Brasil e do mundo, valorizando a ética, o respeito às pessoas, o compromisso com o cliente e sustentabilidade.

O Bradesco continua se expandindo de diversas maneiras: por meio de crescimento orgânico a expansão de negócios, com a inauguração de novas agências, pontos de atendimento e também aquisições de outras instituições, buscando cada vez mais a confiança de seus clientes em relação a organização e facilidade em atendê-los com qualidade e satisfação.

4. METODOLOGIA

O trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa, que visa interpretar as informações obtidas dos clientes de uma agência bancária do Banco Bradesco, na cidade de Maringá

Neste trabalho foi realizado um estudo para identificar quais os problemas ocorrem no atendimento na parte interna de uma agência bancária. Aplicando o ciclo PDCA pode-se ser analisado o grau de satisfação do cliente em relação à qualidade do serviço.

As Etapas para a realização do estudo são:

a) Estudo do Processo

Foi examinado e descrito o processo atual de atendimento aos clientes, como se fez a identificação de suas expectativas e exigências e o grau de contentamento.

b) Coleta de dados através de questionários

Foi realizada através de questionários objetivos e específicos, elaborados e aplicados nos clientes da agência.

c) Verificação do plano executado através de ferramentas da qualidade

Ferramentas para auxiliarem na execução do plano de ação.

d) Propostas de melhorias

Por fim, melhorias foram sugeridas para a readequação do serviço prestado buscando maximização do impacto positivo que a empresa causa aos seus clientes, resultado da busca contínua pela qualidade no serviço.

5. ESTUDO DE CASO

5.1 Identificação dos Problemas (P – Plan)

5.1.1 Descrição do Processo

Nesse estudo de caso pretende-se avaliar a qualidade do atendimento ao cliente do Banco Bradesco na agência 2460 e verificar até que ponto os serviços prestados estão satisfazendo as necessidades dos clientes.

A livre concorrência leva a agência a buscar novas estratégias que possam identificar mecanismos para a redução de custo, aumento da produtividade, adequação á tecnologia, com o intuito de obter resultados positivos e com isso, as realizações destas estratégias têm por finalidade atender o cliente nos serviços bancários. Pode-se observar que a agência tem como foco fidelizar seus clientes, através da excelência na qualidade dos serviços prestados, onde a concorrência é a verdadeira razão da preocupação em colocar o cliente em destaque para o desenvolvimento da agência.

Em específico objetivo de estudo deste trabalho o banco Bradesco S.A adota um posicionamento frente ao mercado como um banco líder, transparente, prático e sólido. Tendo em mãos informações embasadas na qualidade do atendimento bancário onde sua abrangência é imensa devido a inúmeros segmentos dentro do banco onde se estende desde a área comercial a área operacional nesse sentido, considera-se que o atendimento dos funcionários influencia na qualidade do atendimento bancário.

O despertar da necessidade do cliente em adquirir determinado produto ou serviço oferecido pela agência dá o início ao processo de atendimento. A partir de então, o cliente busca o primeiro contato com a agência, que na maioria das vezes acontece presencialmente ou podendo ainda ocorrer pela internet, buscando informações sobre produtos e serviços prestados pelo banco. No momento do atendimento presencial, o funcionário da agência, o pré atendente, procura observar o perfil de interesse do cliente, se este prefere os produtos oferecidos pela agência como conta corrente, poupança, investimentos, empréstimos dentre outros, encaminha o cliente para o setor de abertura de contas para uma entrevista com o funcionário e depois com o gerente da agência ou caso necessite dos serviços encaminha o cliente para os caixas ou para sala de auto atendimento onde a agência conta com 6 máquinas de auto atendimento, onde o cliente podem: sacar, consultar saldos e extratos, efetuar transferência de valores, depositar, efetuar pagamentos dentre outros.

Por meio de observações na atual rotina de atendimento aos clientes de produtos e serviços da agência 2460, pode-se elaborar um fluxograma que descreve o processo como demonstra a figura 4.

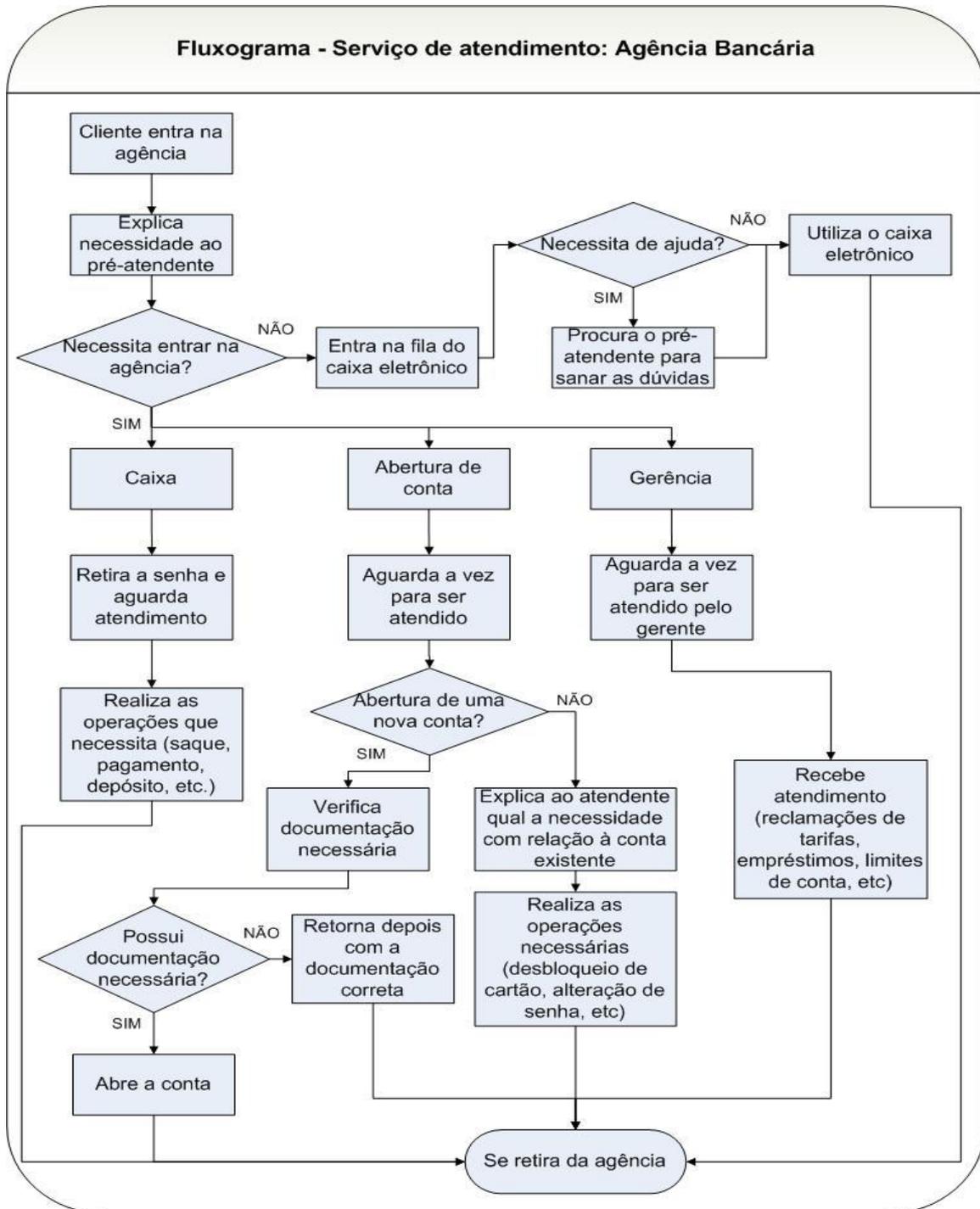


Figura 4 - Fluxograma do processo de atendimento ao cliente - Agência bancária

5.1.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada junto aos clientes da agência com relação a sua opinião sobre os produtos e serviços prestados pelo banco Bradesco na agência 2460, aplicando um questionário objetivo a esses clientes, visando o levantamento das informações necessárias para a identificação dos requisitos dos clientes com relação ao serviço e produto adquiridos.

5.1.3 Aplicação do Questionário

Foi elaborado um questionário com questões objetivas o qual foi aplicado aos clientes da agência com o intuito de medir o seu nível de satisfação dos serviços prestados, em relação aos produtos adquiridos, atendimento dos funcionários e o cumprimento de prazos. Ao todo foram coletadas as respostas de 60 usuários, sendo uma pequena média amostral do público atendido mensalmente.

De acordo com as tabelas 1, 2 e 3, pode-se observar o número de clientes que optaram pelos respectivos níveis de satisfação.

	QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CLASSIFICAÇÕES / QUANTIDADE DAS RESPECTIVAS RESPOSTAS	RUIM	4	3	12	2	1	3	3	1	1	3
	REGULAR	7	11	7	2	5	8	11	2	3	7
	BOM	18	11	21	9	6	16	12	12	3	11
	ÓTIMO	18	17	13	18	22	17	17	21	17	11
	EXCELENTE	13	18	7	29	26	16	17	24	36	28

Tabela 1 - Tabela de resultados do questionário aplicado

	QUESTÕES	11	12
CLASSIFICAÇÕES / QUANTIDADE DOS RESPECTIVOS TEMPO DE ATENDIMENTO DOS CAIXAS E DE FILA.	(0 - 5) min	37	8
	(6 - 10) min	17	27
	(11 - 15) min	3	21
	(16 - 20) min	1	4
	(21 - 30) min	2	0

Tabela 2 - Tabela de resultados do questionário aplicado

RECOMENDAÇÕES DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA AGÊNCIA 2460 A OUTROS CLIENTES.	QUESTÃO	13
	SIM	56
	NÃO	4

Tabela 3 - Tabela de resultado do questionário aplicado

Iniciando as perguntas do questionário, a questão “1- Como você avalia o atendimento realizado na agência?”, estavam relacionadas ao atendimento realizado, medindo o nível geral de satisfação do cliente com relação ao mesmo, e a satisfação do cliente especificamente com relação a este atendimento.

Pode-se interpretar (Figura 5) e compreender o atendimento realizado na agência e avaliar da seguinte forma: 22% excelente, 30% avaliaram como ótimo, 30% acharam o atendimento bom, 11% regular, 7% ruim. Isto mostra que mesmo que o nível de atendimento de maneira geral esteja satisfatório e agradando a maioria dos clientes, podem ser realizados alguns ajustes para que o nível de contentamento seja não somente mantido, mas elevado continuamente.

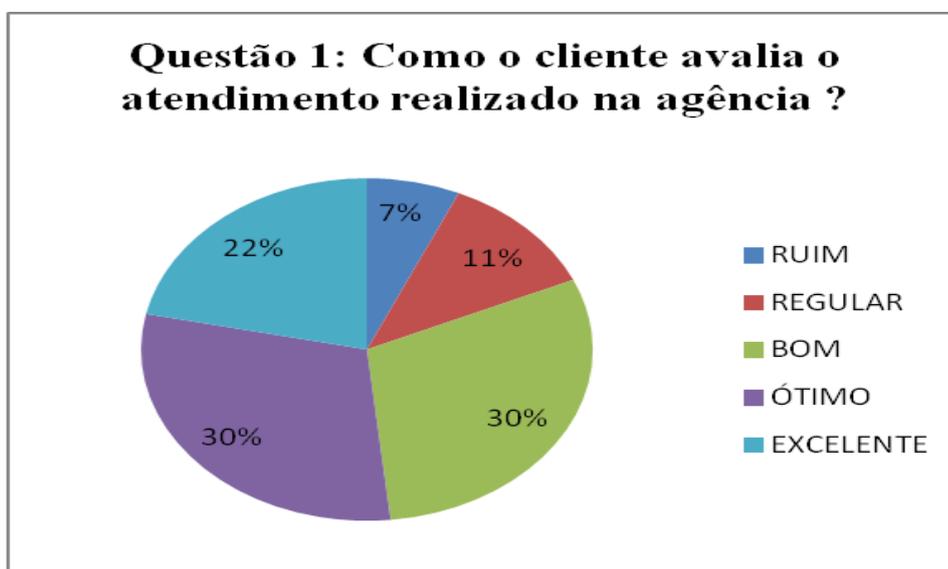


Figura 5 - Questão número 1 do questionário aplicado

Em seguida, a questão “ 2- Quando um cliente tem um problema, a agência demonstra sincero interesse em resolvê-lo” diz respeito ao interesse do atendente da agência e a predisposição em resolver o problema para o cliente.

Pode-se avaliar(Figura 6) da seguinte forma: 30% acharam excelente, 28% ótimo, 18% bom, 19% regular e 5% ruim. Isto demonstra que o nível de atendimento dos funcionários esteja satisfatório e agradando a maioria dos clientes nesses requisitos, podendo ser ajustados para que ocorra um maior nível de contentamento.

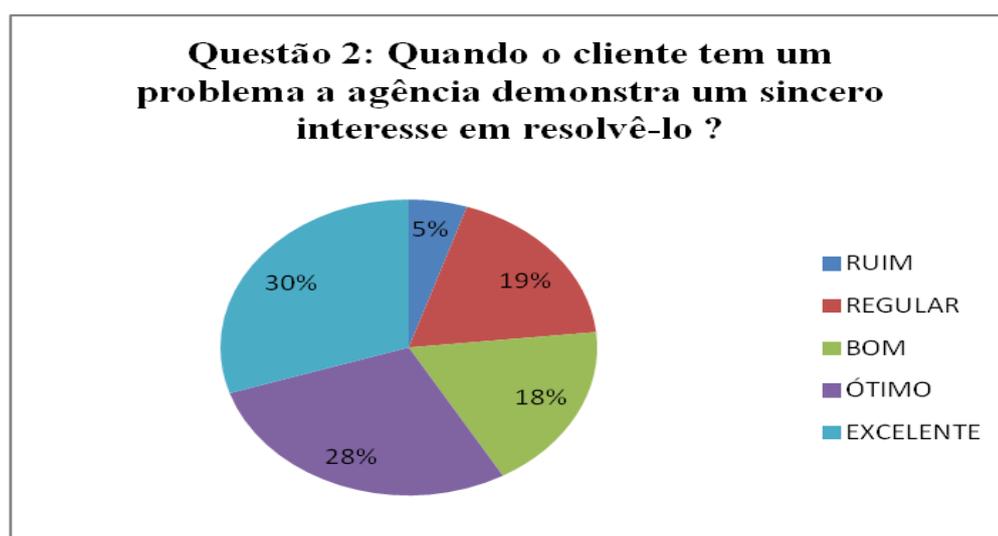


Figura 6 - Questão número 2 do questionário aplicado

As questões a seguir, (“ 3- A agência executa seus serviços em tempo adequado ? ”, “ 12- Quanto tempo de fila, em média, para ser atendido nos caixas ? ” e “ 13- Você recomendaria os produtos e serviços da agência a outra pessoa ? ”) objetivam a medição do nível de satisfação do cliente com o resultado final do serviço prestado pela agência, o cumprimento com os prazos estabelecidos, e os motivos pelos quais esse cliente recomendaria, ou não, os serviços prestados.

A Figura 10 demonstra a avaliação do tempo realizado, poucos dos clientes que preencheram os questionários se disse “Ruim” ou “Regular” com o serviço prestado. Isso aponta que, de maneira geral os clientes estão se sentindo satisfeitos com a prestação do serviço, mas observa-se que apenas 30% dos clientes estão completamente satisfeitos (excelente), enquanto 28% estão apenas satisfeitos (ótimo) e 18% estão parcialmente satisfeitos (bom), o que mostra a oportunidade de melhoria do serviço com relação ao nível de satisfação do cliente. Quanto ao tempo de fila, em média, nos caixas, de acordo com a figura 11, 13% avaliaram o

tempo (0 – 20) minutos, 45% (21 – 40) minutos, 35% (41 – 60) minutos e 7% (61 – 80) minutos. Isto mostra que o nível não é satisfatório, pois a lei nº 13.948 que passou a vigorar em 20/05/2005, diz que o tempo de fila para dias normais é de 20 minutos e para vésperas ou após feriados é de 30 minutos. Devem ser realizados alguns ajustes para melhorar o nível de contentamento dos clientes. E quando questionados se recomendariam a agência 2460 para outras pessoas, de acordo com a figura 12, 93% dos clientes responderam positivamente, sinalizando que, os serviços estão sendo prestados de maneira sustentável, visto que as indicações de pessoas conhecidas são a maior fonte de divulgação que a agência necessita para atrair a vinda de novos clientes para o banco. Sabe-se, que a agência deve ser proativa e buscar a melhoria contínua para se destacar no mercado, adaptando-se dinamicamente às alterações preferencias de seus clientes.

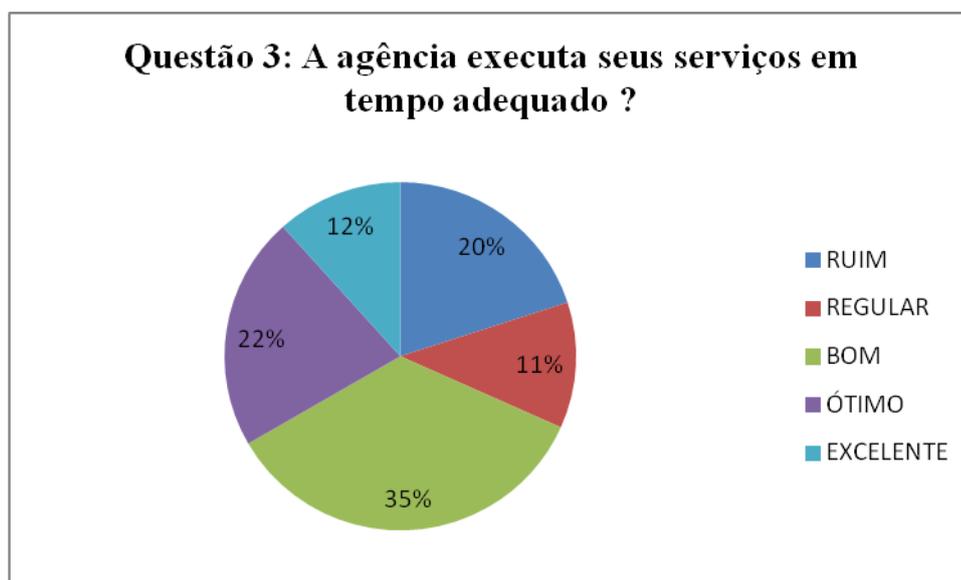


Figura 7 - Questão número 3 do questionário aplicado

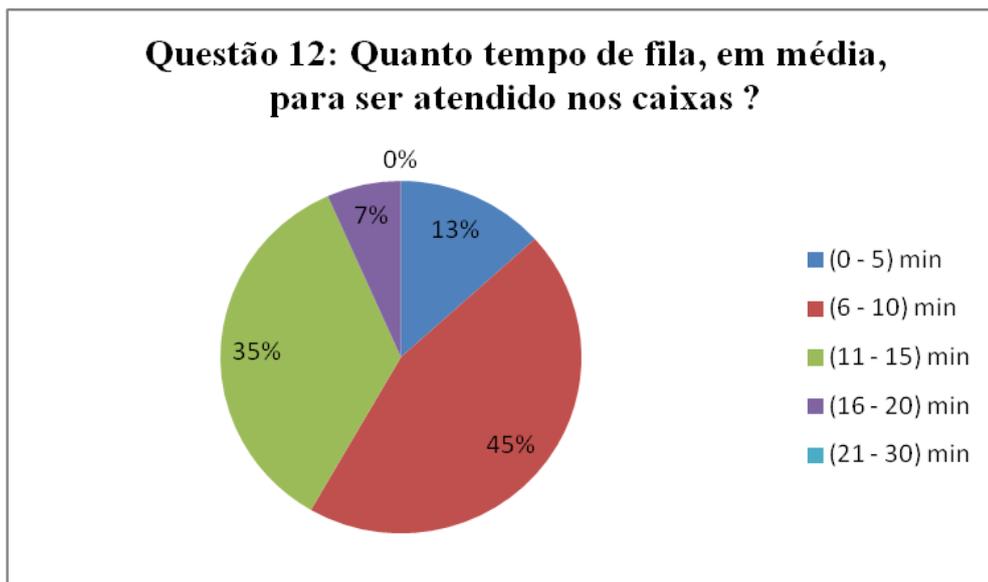


Figura 8 - Questão número 12 do questionário aplicado

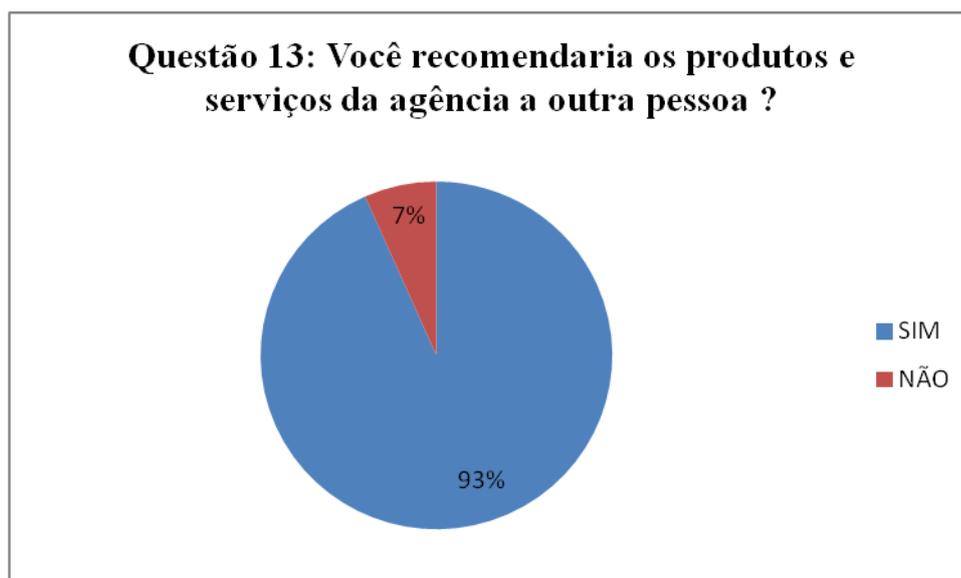


Figura 9 - Questão número 13 do questionário aplicado

Em seguida, as questões (“ 4- O atendimento dos funcionários da agência transmite confiança?”, “ 5- Os funcionários da agência possuem conhecimentos necessários para melhor atendê – los ? ” e “ 8- Você se sente seguro em negociar com funcionários da agência ?”) , objetivam o nível de satisfação do cliente perante ao atendimento realizado na agência,

os conhecimentos necessários dos funcionários par melhor atender os respectivos clientes e o nível de segurança dos clientes em relação aos funcionários.

Pode-se avaliar (Figura 10) da seguinte forma: 49% avaliaram como excelente, 30% como ótimo, 15% bom, 3% regular, 3% ruim. Isto demonstra que o nível de atendimento dos funcionários está satisfatório excelente para maioria dos clientes, mostrando um ótimo nível de contentamento. Já a (Figura 11) está relacionado com o grau de conhecimento dos funcionários, pode-se ser avaliado da seguinte forma: 43% avaliaram como excelente, 37% acharam ótimo, 10% bom, 8% regular e 2% ruim. Isto mostra que o nível de conhecimento dos funcionários esteja satisfatório excelente para a maioria dos clientes, podem ser realizado alguns ajustes para elevar o nível de contentamento.

A (Figura 12) mostra se o cliente se sente seguro em negociar com os funcionários daquela dependência e pode-se avaliar da seguinte forma: 40% avaliaram como excelente, 35% acharam ótimo, 20% bom, 3% regular e 2% ruim. Isto mostra um nível satisfatório elevado, pois a maioria dos clientes se sente seguro em negociar com os funcionários da agência, mostrando a importância na qualidade do atendimento, na transparência do funcionário perante ao cliente

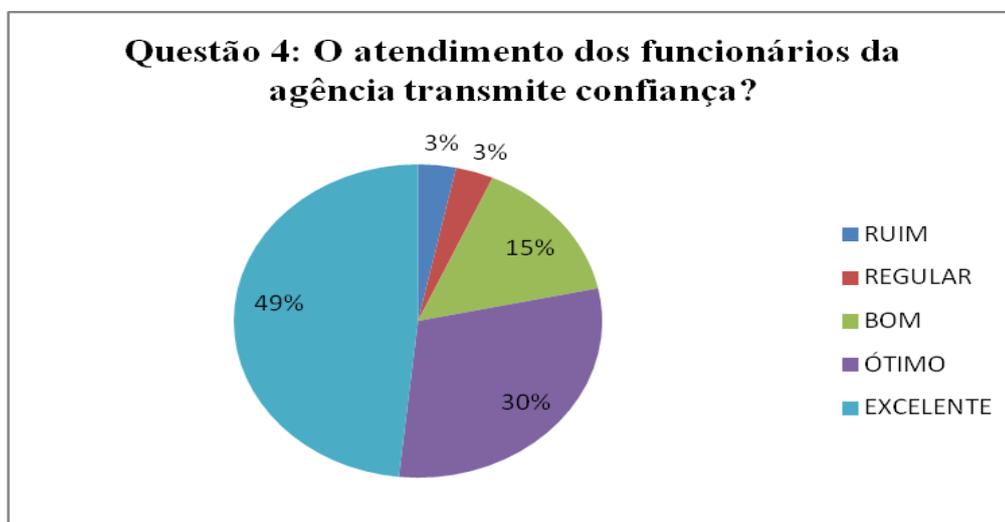


Figura 10 - Questão número 4 do questionário aplicado

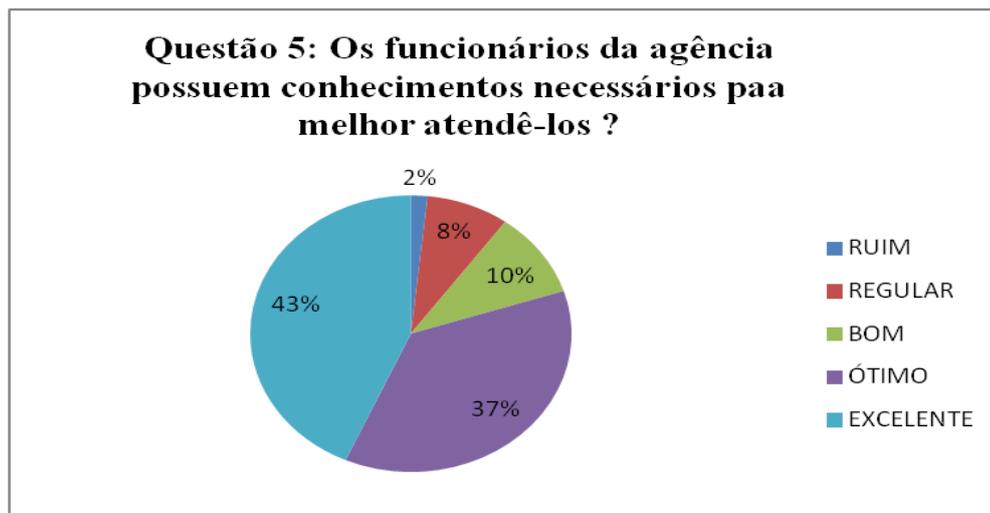


Figura 11 - Questão número 5 do questionário aplicado

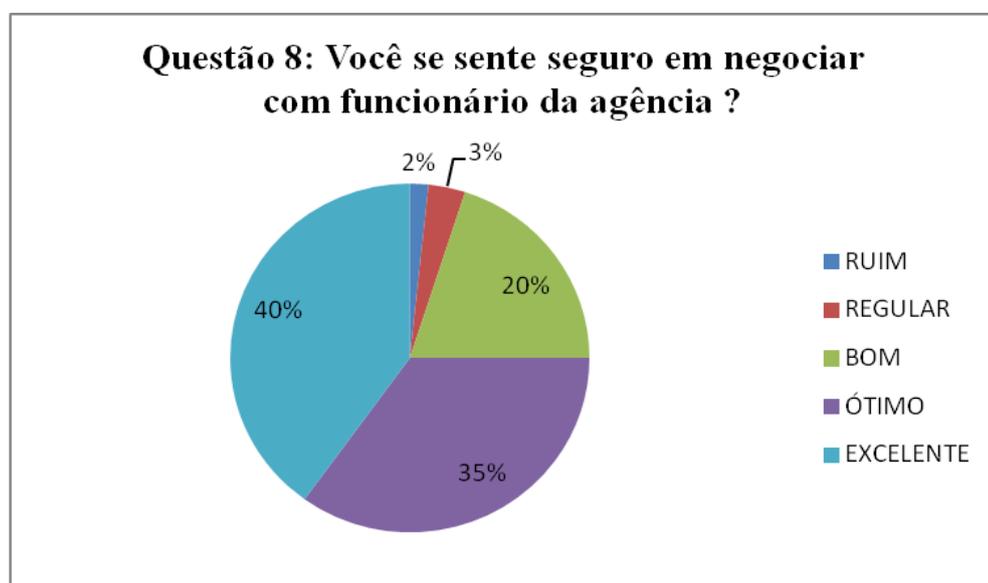


Figura 12 - Questão número 8 do questionário aplicado

Em seguida, as questões “6- A agência está focado em prestar melhor serviço a seus clientes?” e “7- Os funcionários da agência têm disponibilidade imediata para atender e ajudar seus clientes ?”, objetivam a disponibilidade dos funcionários em atender da melhor forma seus clientes, assim prestando melhor serviço.

Pode-se avaliar (Figura 13) da seguinte forma: 27% avaliaram com excelente, 28% acharam ótimo, 27% bom, 13% regular, 5% ruim. Isto mostra que o nível é satisfatório ótimo, agradando a maioria dos clientes, podem ser realizados alguns ajustes para obter melhor nível de contentamento. Já a (Figura 14) avalia da seguinte forma: 28% avaliaram como excelente,

28% acharam ótimo, 20% bom, 19% regular, 5% ruim. Isto mostra um nível satisfatório ótimo, agradando a maioria dos clientes.

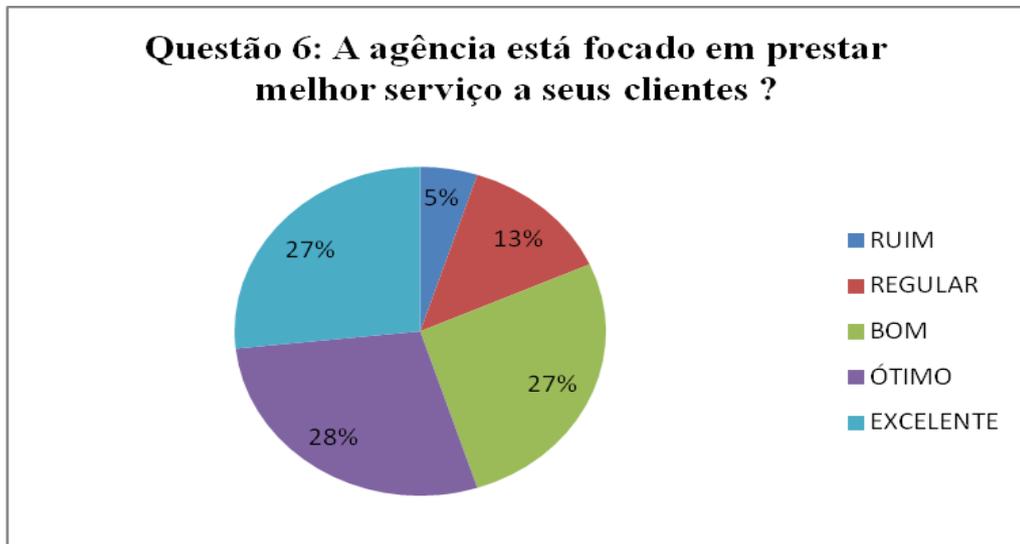


Figura 13 - Questão número 8 do questionário aplicado

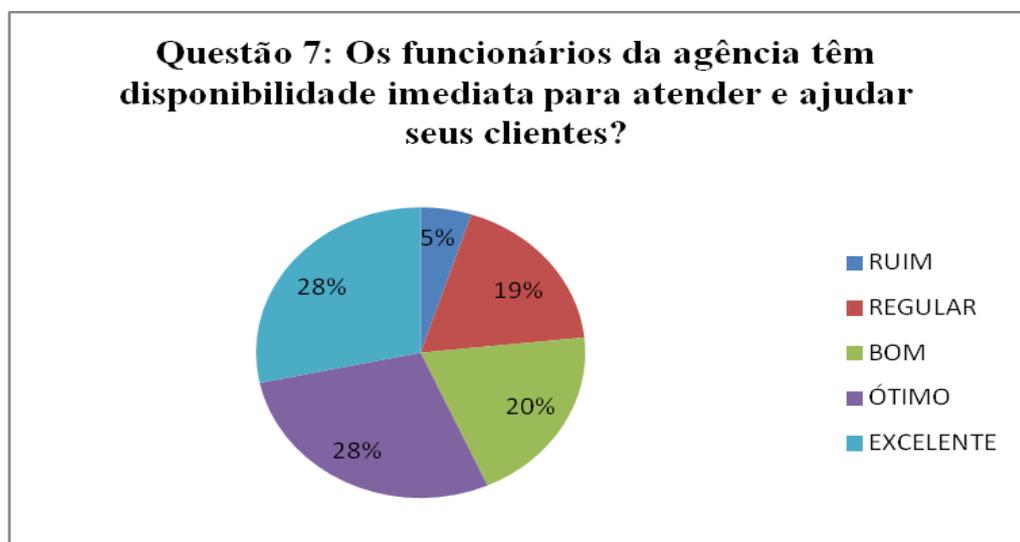


Figura 14 - Questão número 7 do questionário aplicado

A próxima questão, “9- Os funcionários da agência são educados?”, objetivam a educação dos funcionários ao atender o cliente, se são educados ao tirar uma duvida ou até mesmo quando necessitam solucionar algum problema ocorrido.

Pode- se avaliar da seguinte forma: 60% avaliaram como excelente, 28% acharam ótimo, 5% bom, 5% regular e 2% ruim. Isto demonstra o nível satisfatório dos clientes é excelente, agradando a maioria dos clientes.

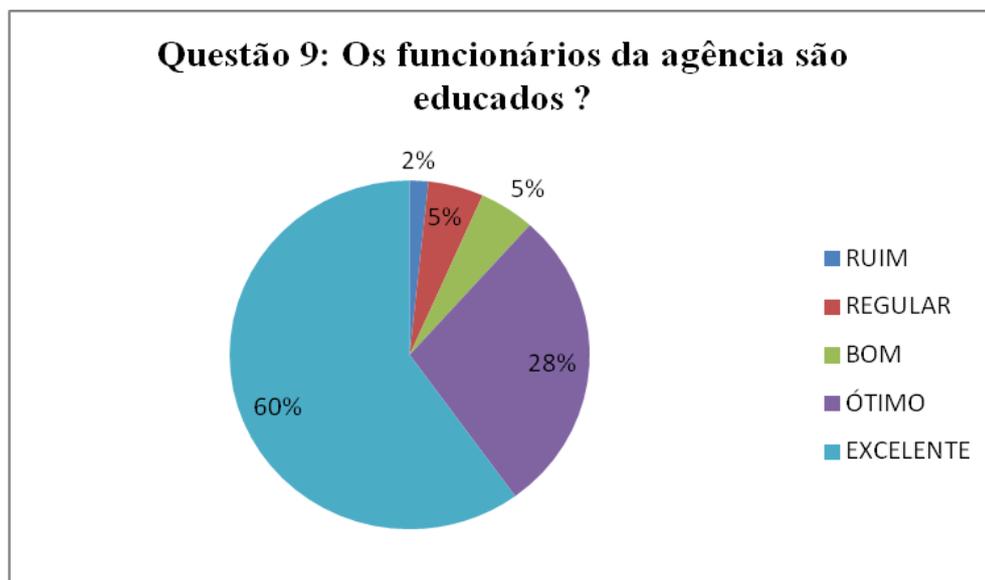


Figura 15 - Questão número 9 do questionário aplicado

A próxima questão, “ 10- A agência dá atenção individual aos seus clientes” ,objetivam o nível de atenção individual dos funcionários perante ao cliente, se o funcionário dá atenção que o cliente necessita naquele exato momento e seja esclarecida da melhor forma as dúvidas do cliente

Pode- se avaliar da seguinte forma: 47% avaliaram como excelente, 18% acharam ótimo, 18% bom, 12% regular e 5% ruim. Isto demonstra que o nível satisfatório é elevado, agradando a maioria dos clientes. Podem ser realizados alguns ajustes para que nível de atendimento seja elevado continuamente.

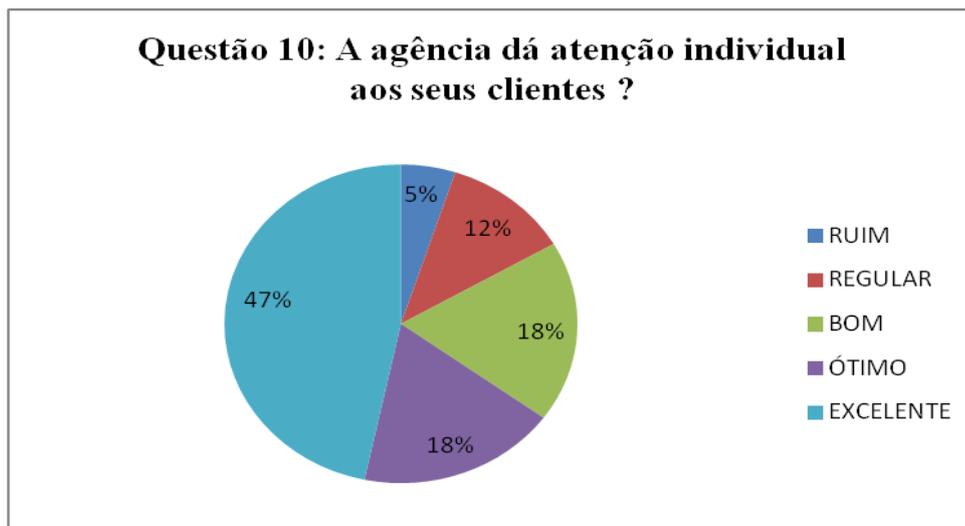


Figura 16 - Questão número 10 do questionário aplicado

Em seguida, a questão “ 11 – Quanto tempo demora o atendimento dos caixas? ”, objetivam a média o tempo de atendimento dos caixas perante os serviços prestados, a avaliação dos serviços executados pelos caixas durante o atendimento.

Pode- se avaliar o tempo de demora da seguinte forma: 62% avaliaram o tempo (5 – 10) minutos, 28% (6-10) minutos, 5% (11 – 15) minutos, 2% (16 – 20) minutos, 3% (21 – 30) minutos. Isto mostra que o atendimento dos caixas esteja muito satisfatório na maioria dos clientes, com exceção de alguns clientes que levam muitas operações para serem realizadas e acabam demorando um pouco mais.

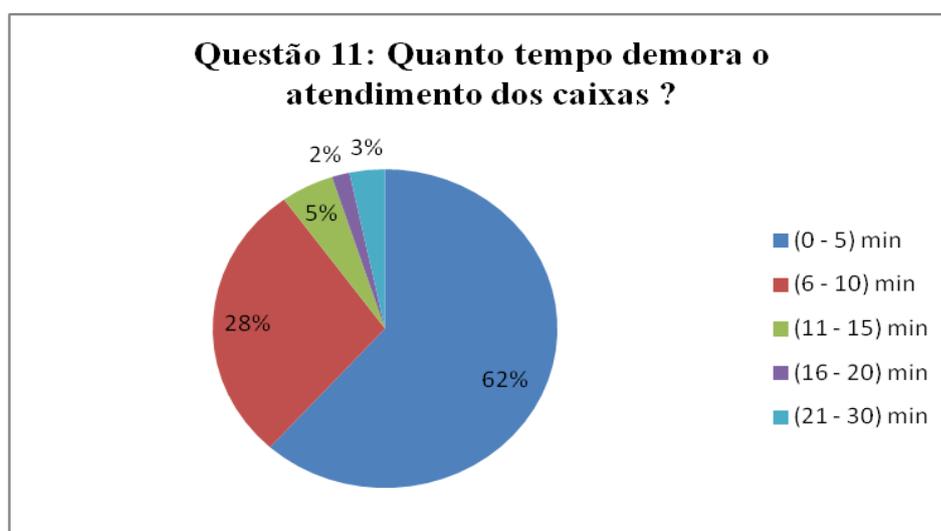


Figura 17 - Questão número 11 do questionário aplicado

5.1.4 Levantamento dos Problemas

De acordo com o questionário acima, pode-se realizar a primeira observação de que as maiores problemas em relação aos produtos e serviços do banco Bradesco S.A. da agência 2460 estão no setor dos caixas onde a fluxo de pessoas é elevadíssimo. Percebe-se ao analisar a coleta de informações por meio do questionário, que a demora para atender um cliente pode chegar mais de uma hora de fila, enquanto por lei o máximo seria de 20 minutos em dias normais. Com base nessas informações, pode-se avaliar que há um nível de descontentamento dos clientes, sendo preciso buscar melhorias e readequação de alguns setores na prestação de serviços.

Observando as dificuldades propostas pelos clientes da agência, pode-se dizer que o maior problema questionado pelos clientes do banco é o tempo de fila dos caixas, que em dias de grande fluxo de clientes pela agência pode chegar a mais de 1 hora de fila.

Por meio da tabela 4, pode-se observar o funcionamento dos caixas durante o dia, quantos clientes são atendidos por hora, o tempo de atendimento por cliente, o tempo de fila e quantos atendente de caixa tem por hora e através desses dados identificar os possíveis problemas no setor.

	Quantos clientes são atendidos por hora	Tempo de atendimento por cliente	Tempo de fila	Quantos atendentes (caixa) por hora
(11 - 12)h	36 clientes/h	5 min	25 min	3
(12 - 13)h	24 clientes/h	5 min	30 min	2
(13 - 14)h	17 clientes/h	7 min	45 min	2
(14 - 15)h	23 clientes/h	8 min	40 min	3
(15 - 16)h	26 clientes/h	7 min	50 min	3
(16 - 16:35)h	25 clientes/h	4 min	25 min	3

Tabela 4 - Tabela de funcionamento dos caixas

Como pode-se observar, na primeira hora de atendimento do dia, o fluxo de clientes para o setor do caixa é alto, iniciando a abertura da agência com os três caixas. Por volta do 12h começa o revezamento do almoço de 15 minutos por caixa, assim aumentando o tempo de fila

que passa de 30 minutos para 45 minutos. Entre as 15h e 16h o fluxo de clientes na agência aumenta e conseqüentemente o tempo de fila também passando para 50 minutos de fila, terminando o atendimento de todos os clientes por volta 16:35h do dia.

Os dados da tabela 4 foram coletados pelos funcionários dos três guichês de caixa, sendo uma média amostral, durante o funcionamento da agência 2460 no dia 20 do mês de agosto de 2011, diferente do dia que foi coletado as respostas do questionário, pois o fluxo de clientes para utilização dos guichês de caixa nesse dia é muito alto, e com isso pode-se ver melhor as dificuldades do setor. Observa-se que as respostas do questionário não foram condizentes com a realidade, pois houve erro na elaboração do questionário, que acabou ficando tendencioso. Pode-se observar que o tempo de fila dos caixas ultrapassa o permitido por lei nº 13.948, que para dias normais é de 20 minutos e para vésperas ou após feriados é de 30 minutos, sendo preciso realizar algumas alterações no setor para que haja um nível de contentamento por parte dos clientes.

5.1.5 Análise de Causas dos Problemas

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa, é uma ferramenta de representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito.

As causas são agrupadas por categorias e semelhanças previamente estabelecidas, ou percebidas durante o processo de classificação. A grande vantagem é que se pode atuar de modo mais específico e direcionado no detalhamento das causas possíveis.

A riqueza de detalhes pode ser determinante para uma melhor qualidade dos resultados no diagrama de Ishikawa. Quanto mais informações sobre os problemas do tempo de fila da agência 2460 forem disponibilizadas maiores serão as chances de livrar-se deles. Sendo assim, o diagrama de Ishikawa conduz a uma miríade de causas, sem estabelecer exatamente quais as raízes do problema.

O conhecimento destes fatores, propicia a agência a tomada de decisão de medidas preventivas gerando um novo, ou melhorando o cenário onde a agência está inserida. Para uma melhor visualização das dificuldades encontradas no setor da fila dos caixas, foi elaborado um diagrama de causa e efeito (Ishikawa) conforme representado na figura 18.

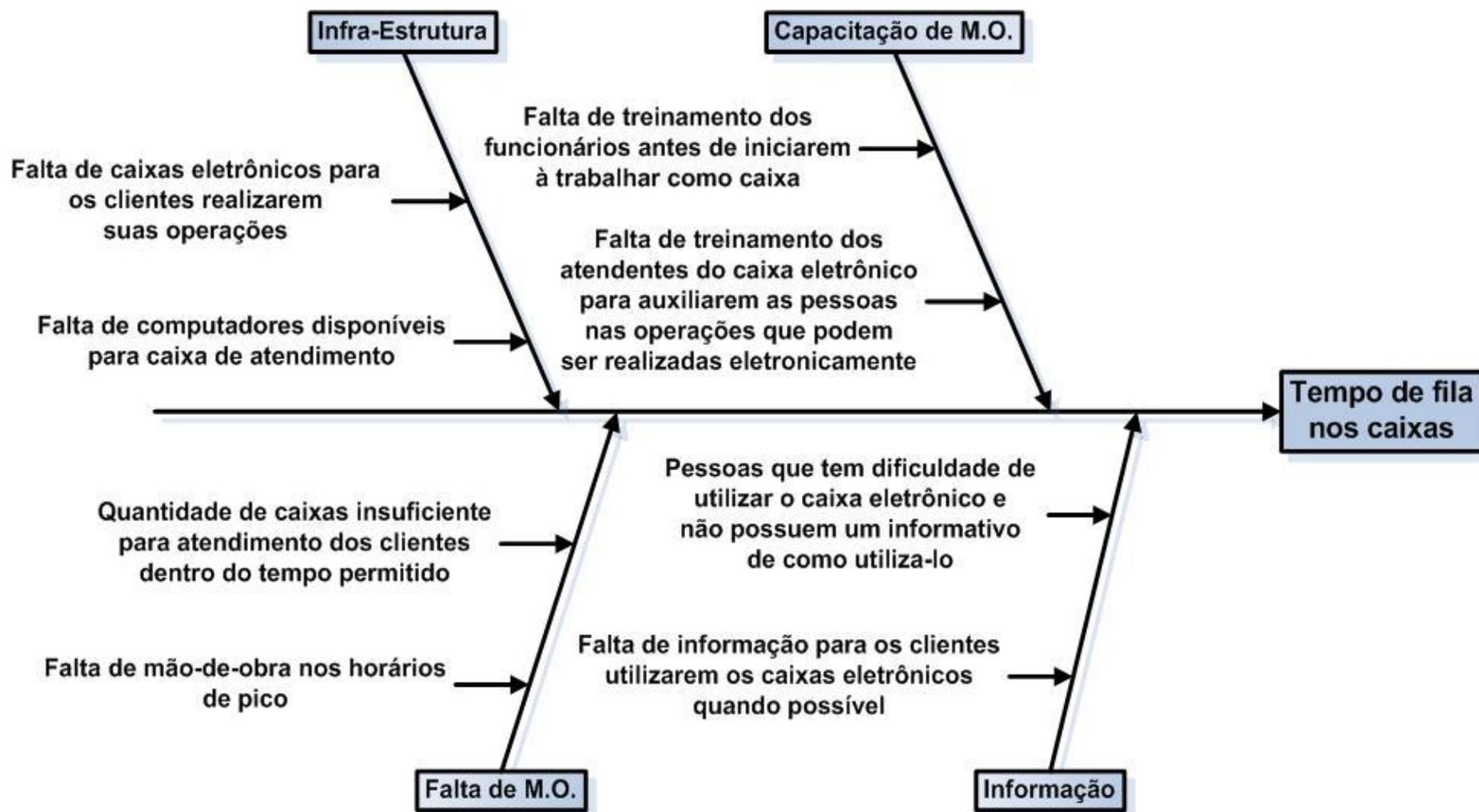


Figura 18 - Diagrama de causa e efeito para o tempo de fila nos caixas

Através do diagrama da figura 18, pode-se visualizar melhor as principais dificuldades que estão resultando no tempo de fila da agência.

Com relação à demora no atendimento, as principais causas são relacionadas à quantidade de funcionários, à falta de treinamento e à alta demanda de clientes. A quantidade de funcionários é consideravelmente baixa para atender a demanda diária de clientes, isso gera fadiga ao funcionário, devido ao trabalho intensivo e exaustivo e diminui a qualidade do serviço principalmente ao final do expediente. A falta de treinamento dos funcionários aptos a exercerem a função de caixa retarda ainda mais o atendimento, pois alguns deles não são tão familiarizadas com o sistema e conseqüentemente não sabem a melhor maneira de executar suas atividades. Por fim, a demanda alta de clientes aumenta a fila de espera além de agravar exponencialmente tanto o problema da quantidade de funcionários na agência quanto o gerenciamento de clientes dentro da agência.

5.2 Plano de Ação de Melhoria

O plano de ação permite que a agência descreva como deseja por em prática o planejamento, por meio deste, propõe mudanças necessárias, indica novos processos a serem adotados e a capacitação necessária dos funcionários.

Este item apresenta o plano de ação para a agência 2460 com base nos resultados da pesquisa realizada por meio dos questionários respondidos por uma pequena parte amostral das pessoas que utilizam o serviço bancário da agência. Pode-se observar que o principal problema apontado pelo questionário foi o tempo de fila nos guichês de caixa.

Por meio do questionário aplicado e do diagrama de causa e efeito pode-se observar uma série de falhas existentes no setor de caixas a serem melhoradas, foi elaborado o plano de ação utilizando a ferramenta 5W1H. Este plano de ação foi baseado nas propostas de melhorias apresentadas, que identifica quais as tarefas seriam realizadas para a melhoria do tempo de fila, prazos, entre outros fatores como pode-se observar na tabela a seguir.

Plano de ação 5W1H – Atendimento na fila dos caixas					
O quê? (What)	Quem ? (Who)	Porquê ? (Why)	Quando ? (When)	Onde ? (Where)	Como ? (How)
Treinamento dos funcionários do caixa.	Gerente Administrativo	Para padronizar a execução das operações, definir claramente as tarefas de cada funcionário	A definir	Setor Administrativo	Criar manuais e cursos presenciais para o treinamento dos caixas, treinar operações para que sigam o tempo padrão de fila.
Contratação de funcionários para caixa.	Gerente Geral / Regional	Carência de funcionário qualificado para atender toda a demanda de clientes.	A definir	Setor dos caixas	Solicitando a contratação de mais um funcionário na matriz do banco e aguardar a análise e autorização dos superiores.
Divulgação dos pontos de pagamentos em lotéricas, supermercados, etc.	Agência	Diminui o tempo de espera dos clientes nos serviços prestados pela agência.	A definir	Agência	Através de orientações do funcionários da agência mostrando aos clientes em quais lugares poderia ser realizado o serviço prestado.
Remanejamento de funcionário para ajudar a incentivar os clientes no uso de caixas eletrônicos.	Gerente Geral	Para evitar grandes filas por pessoas que realizarão operações simples que podem ser feitas no caixa eletrônico.	A definir	Agência	Conforme os horários de pico de cada setor, um funcionário passa ajudar e atender os clientes na porta de entrada da agência incentivando o uso de caixas eletrônicos.
Investir em informações auto-explicativas para utilização do caixa eletrônico.	Agência	Para evitar grandes filas por pessoas que realizarão operações simples que podem ser feitas no caixa eletrônico.	A definir	Agência	Criando avisos e materias de propaganda próximos aos caixas eletrônicos com explicações didáticas sobre como realizar operações corriqueiras como pagamentos, saques, transferências, depósitos, etc.
Reorganização nas escalas no horário de trabalho.	Gerente Geral / Administrativo	Para evitar mão-de-obra parada, tempo de fila em horários de pico.	A definir	Agência	Conforme necessidades de cada setor, remanejando horários de entrada e saída dos funcionários, evitando horas extras.
Treinamento para outros funcionários que não trabalham no caixa.	Agência	Para que possam assumir o caixa em horários de pico ou falta de funcionários.	A definir	Agência	Em dias de pouco fluxo de pessoas na agência, onde os caixas possam auxiliar o funcionário no treinamento.

Figura 19 - Plano de ação 5W1H para atendimento na fila dos caixas

Como pode-se observar uma das primeiras melhorias a serem realizadas é o treinamento de funcionários aptos a exercer a função de caixa, que muitas vezes acabam operando o caixa sem ao menos saber como funciona o sistema de caixa. Isso acarreta principalmente no tempo de fila, com a falta de treinamento, o funcionário não sabe operar da melhor forma o caixa e isso acaba gerando lentidão por parte deles, tendo muito desconforto aos usuários e funcionários da agência e também preparar mais funcionários aptos a operar os caixas em horários de picos para que consigam manter o tempo padrão de fila.

A segunda melhoria, exigiria a princípio, investimento inicial na contratação de funcionários, de equipamentos, para a readequação do quadro funcional, com isso aumentando o número de caixas que passa de 3 para 4 funcionários, sendo 3 caixas normais e 1 caixa preferencial (atendimento de pessoas idosas e portadoras de deficiência). Porém tal investimento é, em pouco tempo, justificado pela redução de tempo de fila, de reclamações na ouvidoria do banco, ocasionando assim uma melhora nos atendimentos aos clientes da agência e também realizar um estudo de tempo para saber quais são os dias que mais necessitam de 4 funcionários nos caixas, sendo assim, podendo otimizar nos dias mais tranquilos, um caixa passa a ajudar em outro setor que esteja realmente necessitando de mais funcionários.

Porém, um dos fatores limitantes para tal mudança é a própria política bancária, como pode-se observar nas agências bancárias, onde a contratação de funcionários é muito limitada, preferindo assim ter menos funcionários trabalhando o máximo da sua capacidade, reduzindo o custo com a contratação de mais mão-de-obra, do que funcionários em excesso ocasionando mão de obra parada e um desperdício de gastos desnecessários.

A terceira melhoria proposta pelo plano de ação é a divulgação dos correspondentes bancário (Bradesco Expresso) que é um segmento de correspondente no país que foi criado pelo Conselho Monetário Nacional, para permitir aos estabelecimentos comerciais (farmácias, supermercados, papelarias, padarias, materiais de construção, entre outros) oferecer ao cliente transações financeiras, sem custo adicional, em troca recebe remuneração para o estabelecimento por transação realizada, com comodidade e com a segurança do Bradesco, para que realizem os mesmos tipos de operações dos caixas mais com valores limitados, sendo assim, diminui grande parte do fluxo de clientes que utilizam os guichês de caixas da agência e conseqüentemente o tempo de fila.

A quarta melhoria foi o remanejamento de um funcionário de algum setor da agência, em horários mais tranquilos, para auxiliar no atendimento dos caixas eletrônicos, sendo assim, evita a entrada de clientes dentro da agência para utilizarem os guichês de caixa, diminuindo o tempo de fila e aproveitar para divulgar os correspondentes bancários pertencentes a agência.

A quinta melhoria proposta pelo plano de ação foi investir em informações auto explicativa para a utilização do caixa eletrônico e correspondentes bancários, mostrando ao cliente os meios alternativos para pagamentos de boletos, depósitos, dentre outras operações, evitando tempo de fila na agência.

A sexta melhoria proposta foi a reorganização nas escalas no horário de trabalho, remanejando os funcionários da melhor maneira nos horários de entrada e saída, com isso evita as horas extras e a carência de funcionário no setor de caixa. O funcionário de outro setor apto a exercer a função de caixa pode fazer um horário diferenciado dos demais para ajudar o setor de caixa em dias de pico sem que atrapalhe o seu setor.

A ultima melhoria proposta foi o treinamento para os funcionários que não atuam no caixa, para que possam assumir essa atividade em horários de pico ou na falta de um funcionário.

5.4 Execução (D – Do)

A fase *Do* do ciclo PDCA engloba a execução do plano de ação de melhoria, porém, pelo fato do trabalho ter sido desenvolvido em uma empresa privada de grande porte as ações foram sugeridas para possível aplicação futura pela própria empresa, pois as mesmas envolvem autorizações de gerentes e superiores que devem analisar a situação e decidirem de que forma podem executar as ações.

5.5 Verificação (C-Check)

A fase *Check* do PDCA é quando deve ocorrer a verificação das ações executadas na fase *Do*, mas no caso do presente trabalho, as ações que foram apenas sugeridas de acordo com o estudo realizado não puderam ser verificadas pelo fato de que serão ações futuras a cargo da empresa.

5.6 Padronização (A-Act)

Após definidas as ações ideais para o processo, a etapa de padronização tem como objetivo tornar padrão as mudanças realizadas e a forma como as ações devem ser tomadas, porém,

pelo mesmo motivo da etapa de verificação do item 5.1.6.2 deste trabalho, após as melhorias propostas as etapas de verificação e padronização dependem das decisões empresariais e dos prazos que serão determinados pelos gerentes da agência após negociação com seus superiores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atendimento é considerado um dos diferenciais de competitividade nas organizações, pois somente quem oferece um atendimento de qualidade conseguem ganhar maior potencial no mercado. Por isso, os bancos buscam oferecer produtos e serviços com a máxima qualidade no atendimento.

No mercado competitivo como o setor de serviços, a valorização da opinião do cliente e a execução dos serviços prestados de acordo com o que ele deseja é, sem dúvida, um grande diferencial para conquistar a fidelidade, a credibilidade dos clientes e uma posição privilegiada no mercado.

O propósito de diagnosticar o nível de satisfação dos clientes de acordo com a própria opinião, o ciclo PDCA juntamente com as ferramentas da qualidade, como diagrama de causa e efeito e a ferramenta 5W1H, se mostrou muito eficiente, possibilitando identificar o problemas e atingir os objetivos do trabalho de mensurar a satisfação dos clientes em relação aos serviços bancários prestados pelo banco Bradesco na agência 2460, na cidade de Maringá e identificar os pontos satisfatórios da agência, demonstrando dessa forma a possibilidade de melhoria.

O ponto mais crítico observado no trabalho foi o tempo de fila dos guichês de caixa, com o nível satisfatório muito baixo analisados pelos clientes em relação as expectativas. Estas questões referem-se a carência de funcionários no setor, falta de treinamento dos funcionários aptos a exercer a função, atrapalhando o desempenho profissional do setor.

As propostas de melhorias foram descritas no plano de ação 5W1H, visando solucionar as dificuldades no tempo de fila nos guichês de caixa. As melhorias foram desenvolvidas

conforme a realidade da agência, por meio do questionário aplicado aos clientes e do auxílio dos funcionários da agência.

O estudo possibilitou a agência 2460 obter informações importantes da real situação dos serviços prestados, de acordo com a opinião de clientes, com essa base de informações torna-se mais fácil e eficaz o planejamento estratégico e as ações corretivas dos problemas detectados.

Espera-se por meio deste trabalho, que agência 2460 adote um plano de melhorias para a correção dos problemas encontrados, e que este contribua no processo das tomadas de decisões, e desta forma a agência se torne ainda mais consolidada e focada na excelência de seus serviços e na plena satisfação do cliente.

6.1 Proposta Para Trabalhos Futuros

Tendo em vista a busca pela melhoria na qualidade dos serviços, sugere-se para trabalhos futuros a aplicação da ferramenta “diagrama de causas e efeitos” para uma melhor apuração das causas dos problemas encontrados posteriormente ao giro do ciclo “Ciclo PDCA”, que fará o planejamento, a execução e o acompanhamento do plano de ação de melhorias.

Para atuar na redução do tempo de atendimento ao cliente, recomenda-se a realização de um estudo baseado na “teoria das filas”, que buscará a otimização do processo de atendimento.

Após a aplicação do plano de ação, recomenda uma nova aplicação do questionário aplicado anteriormente, a qual possibilitará verificar o novo nível de satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

- ANDRONIKIDIS, A.; GEORGIU, A. C.; GOTZAMANI, K.; KAMVYSI, K. **The application of quality function deployment in service quality management**. The TQM Journal, United Kingdom, v. 21, n. 4, 2009.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- DRUMOND, Fátima B. **Análise de variância: Comparação de várias situações**. Minas Gerais: Editora QFCO, 1996.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. 1. ed. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. São Paulo: Editora Brasport, 2007.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: A visão Estratégica e Competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- IMAI, M. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo**. 5ª ed. São Paulo: IMAM, 1994.
- KUME, Hitoshi. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. São Paulo: Editora Gente, 1993.
- OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados**. São Paulo: Editora Thomson, 2004.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Atlas S.a, 2006.
- RODRIGUES, F. F. de A.; LEAL, M. L. de M. S.; HARGREAVES, L. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP, 1996.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade GEIQ: Gestão integrada para a qualidade padrão Seis Sigma, classe mundial.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

SLACK, N. ; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WHITELEY, R. C. **A empresa voltada totalmente para o cliente:** do planejamento à ação. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente** – Valarie A. Zeithaml e May Jô Bitner; trd. Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares – 2 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXO I



Avaliação dos Serviços bancários prestados pelo Banco Bradesco na agência 2460

(1) Ruim (2) Regular (3) Bom (4) Ótimo (5) Excelente

*Responda as questões abaixo de acordo com a legenda acima, ou seja, preencha com o número 1 se julgar RUIIM até o número 5 se julgar EXCELENTE.

- 1) Como você avalia o atendimento realizado na agência?
- 2) Quando um cliente tem um problema, a agência demonstra sincero interesse em resolvê-lo?
- 3) A agência executa seus serviços em tempo adequado?
- 4) O atendimento dos funcionários da agência transmite confiança?
- 5) Os funcionários da agência possuem conhecimentos necessários para melhor atendê-los?
- 6) A agência está focado em prestar melhor serviço a seus clientes?
- 7) Os funcionários da agência têm disponibilidade imediata para atender e ajudar seus clientes?
- 8) Você se sente seguro em negociar com funcionários da agência?
- 9) Os funcionários da agência são educados?
- 10) A agência dá atenção individual aos seus clientes?
- 11) Quanto tempo demora o atendimento dos caixas? _____
- 12) Quanto tempo de fila, em média, para ser atendido nos caixas? _____
- 13) Você recomendaria os produtos e serviços da agência a outra pessoa? _____
Por que? _____

Fique a vontade para deixar a sua sugestão para melhor atendê-lo:

Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900
Tel.: (044) 3011-4196 / 3011-5833 Fax: (044) 3011-4196