

SANDRA APARECIDA CREVELIN

**ESTUDO DE CASO: UTILIZAÇÃO DO MÉTODO PDCA NA
IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS DE PROCESSOS NA ÁREA DE
OPERAÇÕES DE VENDAS / SEGMENTO IMOBILIÁRIO**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do certificado de Especialista em Gestão e Engenharia de Qualidade – MBA / USP.

Orientador:
Prof.Dr. Adherbal Caminada Netto

**SÃO PAULO
2013**

Dedico este trabalho a minha Família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela gratidão de existir e pelas oportunidades diárias que me proporciona.

Aos Meus Familiares, que apesar da distância nunca mediram esforços para que eu pudesse crescer pessoalmente e profissionalmente, sempre incentivando a minha busca pelo conhecimento e aperfeiçoamento.

A Escola Politécnica da USP e ao PECE, pela oportunidade de participar de um curso de extrema qualidade.

Ao Coordenador e um dos Professores do Curso, Adherbal Caminada Netto, pessoa e profissional admirável que com certeza irei levar para a vida inteira como exemplo de profissional a ser seguido. A ele meu Agradecimento também pela orientação, estímulo e confiança durante todo o trabalho.

Aos Meus Grandes Amigos e Namorado, pela força dada durante os dois anos de Curso.

A empresa que trabalho, a Analista que trabalha diretamente comigo na área e ao meu ex Diretor e Gestor, pela paciência durante os dois anos de curso.

RESUMO

Com objetivo de manter competitividade no mercado, empresas do segmento imobiliário têm buscado a melhoria da qualidade nos serviços prestados por meio de práticas e políticas de padronização em seus processos. Dessa forma, o presente trabalho é um estudo de caso em uma empresa do segmento imobiliário e teve como objetivo analisar o levantamento dos riscos e sugestões de melhorias identificadas em um projeto de gestão da qualidade realizado no departamento de operações de vendas da empresa A, acompanhando os gestores de operações na utilização do método PDCA para a implantação das ações de melhorias sugeridas e aprovadas. O estudo inicial demonstrou que a área de operações de vendas estava vulnerável e deficiente em termos de processos, procedimentos, políticas, sistemas e controles básicos. Os resultados apresentados na etapa de controle da metodologia PDCA, demonstrou que as metas e prazos estipulados na etapa de planejamento das ações de melhorias no projeto, não foram cumpridos na etapa de execução, devido a fatores como: falta de foco, estrutura de pessoal reduzida, redução de custos com pessoal, direcionamento de estrutura de pessoal para outras atividades não planejadas e surgimento de projetos com maior prioridade ao longo do cronograma de projeto. Dessa forma, a continuidade do trabalho de operações sem processos, políticas, procedimentos, sistemas e recursos humanos capacitados e certificados no processo, continuará gerando uma série de resultados negativos para a área e para a empresa. Ao final da análise do primeiro ciclo de implantação de melhorias foi possível identificar que a utilização da metodologia PDCA, foi fundamental para o entendimento das necessidades, planejamento das ações, execução, controle das ações de melhoria e demanda por estruturação de ações corretivas eficientes para o cumprimento das metas, entrega de resultados, aprendizado organizacional e cultura para a melhoria contínua da área de operações de vendas.

Palavras Chaves: Segmento imobiliário. Gestão da qualidade. Método PDCA.

ABSTRACT

In order to maintain competitiveness in the market, companies in the real estate segment have sought improvements in the quality of their services provided through practices and policies of standardization in all their processes. Thus, this current work is a case study of a company in the real estate business. The main objective is to analyze the risks and improvements identified in a quality management project conducted in the department of sales operations. A thorough follow-through was applied to guarantee that every operations manager applied the PDCA method to implement the improvements that were suggested and approved. The first stages of the study showed that the sales operation department was vulnerable and deficient in respect to processes, procedures, policies, systems and management. The results presented in the PDCA control methodology stage demonstrated that the goals and deadlines forecasted in the planning of improvement actions stage were not performed accordingly during the execution stage, due to factors such as: lack of focus, staff downsizing, allocation of staff to other activities that were either unplanned or new projects with higher priorities. Thus, the continuity of operations without work processes, policies, procedures, systems and human resources trained and certified in the process, will continue to generate a series of negative outcomes for the area and for the company. After the analysis of the first cycle of deployment improvements it was possible to identify that use of the PDCA methodology, was key to the understanding of the needs, action planning, executing, controlling the actions of improvement and demand for efficient structuring of corrective actions. All this guaranteed fulfillment of goals, delivering results, organizational learning and culture to the continuous improvement in the sales operations area.

Keywords: Real estate segment. Quality management. PDCA method

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 01- Ciclo PDCA..... | 22 |
| Figura 02- Macro - fluxo do processamento da venda na empresa A | 25 |
| Figura 03 - Estrutura organizacional departamento de operações de vendas | 26 |
| Figura 04 - Matriz de riscos identificados na área operações de vendas..... | 30 |
| Figura 05 - Frequência de riscos por grupo na área de operações de vendas | 47 |
| Figura 06- Impacto dos riscos nos processos da área de operações de vendas..... | 48 |
| Figura 07 - Cronograma da implantação de melhorias em operações de vendas...52 | 52 |
| Figura 08 - Gráfico de <i>gantt</i> da implantação de melhorias em operações de vendas..... | 52 |
| Figura 9 - Cronograma da implantação de melhorias em operações de vendas - prazo planejado, prazo estimado e atraso estimado..... | 59 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 01- Análise dos riscos X impacto na operação / prioridade para implantação de melhorias..... | 46 |
| Tabela 02- Plano de ações – melhorias em operações de vendas..... | 50 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 Objetivo | 13 |
| 1.2 Escopo | 13 |
| 1.3 Metodologia..... | 13 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO DO TRABALHO..... | 14 |
| 2.1 Qualidade no setor de serviços | 14 |
| 2.2 Mercado imobiliário | 16 |
| 2.3 Gestão da qualidade total | 18 |
| 2.3.1 Ferramentas da qualidade | 20 |
| 2.3.1.1 Metodologia PDCA..... | 21 |
| 3 ESTUDO DE CASO | 24 |
| 3.1 Caracterização da empresa | 24 |
| 3.2 Caracterização do departamento operações de vendas | 25 |
| 3.3 Projeto gestão da qualidade na empresa A | 27 |
| 3.4 Mapeamento de riscos e oportunidades - operações de vendas | 28 |
| 3.5 Implantação das melhorias utilizando o método PDCA..... | 30 |
| 3.5.1 Etapa de planejamento | 31 |
| 3.5.1.1 Análise das recomendações e melhorias – comitê executivo | 31 |
| 3.5.1.1.1 Parecer final e definição de metas – comitê executivo..... | 44 |
| 3.5.1.2 Análise das recomendações e melhorias – gestores operações ... | 44 |
| 3.5.1.2.1 Brainstorming e gráfico de pareto – análise dos riscos | 45 |
| 3.5.1.2.2 Diagrama de causa e efeito - impacto dos riscos..... | 47 |
| 3.5.1.2.3 Definição do plano de ações | 49 |
| 3.5.2 Etapa de execução..... | 53 |
| 3.5.3 Etapa de controle | 58 |
| 3.5.4 Etapa de ação corretiva | 64 |
| 3.6 Análise de resultados preliminares e sugestões de ações corretivas | 65 |
| 4 CONCLUSÃO | 67 |
| 4.1 Análise final..... | 67 |
| 4.2 Propostas futuras | 68 |
| REFERÊNCIAS..... | 70 |

1 INTRODUÇÃO

A participação do setor de serviços na economia mundial tem apresentado evolução representativa nas últimas décadas.

No Brasil, segundo dados do IBGE (2012), o setor de serviços foi responsável por 57% do PIB (produto interno bruto) nacional no ano de 2011 e 58% no 1º trimestre do ano de 2012. No setor de serviços, as atividades imobiliárias e aluguéis, de acordo com dados do IBGE (2012), foram responsáveis por 11,8% dos valores correntes praticados no setor no ano de 2011.

Diante da evolução e representatividade do setor de serviços, é possível observar que especialistas da área de gestão da qualidade têm sido direcionados para atendimento da demanda de desenvolvimento de ferramentas da qualidade e técnicas específicas para utilização neste setor. No segmento imobiliário, as empresas mais representativas em volume de vendas e faturamento, têm buscado a prática da melhoria da qualidade nos serviços prestados para manter a competitividade no mercado.

Dessa forma, a empresa analisada neste estudo, é uma empresa que presta serviços de intermediação e consultoria imobiliária no Brasil, e a pioneira na implantação de práticas e políticas de padronização dos processos e procedimentos em todas as suas unidades de negócio, visando à melhoria da qualidade nos serviços prestados.

Mesmo apresentando alta taxa de crescimento no mercado, (513% de 2006 a 2012), poucos programas de melhoria da qualidade de processos foram observados neste período nesta empresa, o que a impulsionou no ano de 2010, realizar um projeto de gestão da qualidade em todos os seus processos.

O projeto realizado em parceria com uma empresa externa de consultoria de processos, teve como resultado a revisão dos processos de todos os departamentos da companhia e elaboração de recomendações de melhorias nos processos e na estrutura (com análise de oportunidades de melhoria nos processos analisados, análise de oportunidades de melhoria nos controles internos comparando com as atividades e boas práticas de mercado).

1.1 Objetivo

O presente trabalho tem como objetivo, analisar o levantamento dos riscos e sugestões de melhorias identificadas no projeto gestão da qualidade para o departamento de operações de vendas e acompanhar os gestores de operações de vendas na utilização do método PDCA para a implantação das ações de melhorias sugeridas para os processos da área.

1.2 Escopo

O escopo do projeto foi dividido nas seguintes macros - atividades:

- ✓ Mapeamento dos principais riscos e oportunidades de melhorias identificadas nos processos executados no departamento de operações de vendas pelo projeto gestão da qualidade;
- ✓ Análise das recomendações e melhorias sugeridas no projeto;
- ✓ Implantação das melhorias sugeridas pelo projeto gestão da qualidade utilizando o método PDCA (etapas planejamento, execução, checagem e atuação corretiva nas ações de melhorias implantadas);
- ✓ Análise de resultados preliminares e sugestões de ações corretivas;
- ✓ Análise final e proposta de ações.

1.3 Metodologia

O método para a realização deste trabalho foi o estudo de caso com pesquisa de campo em uma grande empresa do segmento imobiliário no setor de serviços.

2 FUNDAMENTAÇÃO DO TRABALHO

2.1 Qualidade no setor de serviços

A representatividade do setor de serviços na economia têm levado especialistas da área de gestão da qualidade a desenvolverem ferramentas específicas para este setor. No Brasil, segundo dados do IBGE (2012), o setor de serviços foi responsável por 57% do PIB nacional no ano de 2011 e 58% no 1º trimestre do ano de 2012. Entre as principais características atribuídas aos serviços, de acordo com CARVALHO & PALADINI (2012) estão:

- Intangibilidade, pois o principal benefício oferecido ao cliente não se trata de uma mercadoria física;
- Heterogeneidade, devido à realização de tarefas com base no relacionamento entre as pessoas. Dessa forma, essa característica torna-se responsável pela imprevisibilidade e heterogeneidade que permeiam as ações, reações e demais situações que envolvem pessoas nos serviços;
- Estocabilidade, pois o serviço não pode ser armazenado, sendo realizado e entregue ao mesmo tempo;
- Necessidade de participação do cliente para sua produção;
- Simultaneidade, pois os serviços são produzidos simultaneamente ao seu consumo;
- Qualidade, pois em serviços o consumidor quase sempre participa da operação, julgando assim os resultados dos serviços oferecidos e os aspectos da forma de como foram produzidos.

Importante salientar, que para que seja alcançada a qualidade em serviços é fundamental o gerenciamento de todos os processos críticos da empresa, sendo necessário, porém, entender que todo e qualquer processo da empresa possui elementos críticos comuns, os quais devem ser identificados e analisados a fim de que a empresa possa efetivamente aplicar o gestão da qualidade com sucesso.

De acordo com FIATES (1995), entre os elementos críticos estão:

- ✓ As pessoas da organização “*humanware*”;

- ✓ As instalações e equipamentos “hardware”;
- ✓ Os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais “software”.

Estes elementos além de serem críticos, são comuns não apenas as empresas de serviços como em outras empresas de diversos setores.

Referente ao elemento “pessoas da organização”, é de extrema importância que as empresas que desejam alcançar sucesso nas estratégias definidas, formem líderes, pois a liderança é um dos aspectos essenciais da qualidade em serviços.

Os gestores precisam estar envolvidos em todos os programas de qualidade criados pela empresa e participarem ativamente das tarefas que a eles forem designadas. Os gestores e demais colaboradores precisam ser envolvidos na estratégia, missão e valores da empresa para que entendam a importância da sua contribuição na melhoria dos resultados da empresa em que trabalham.

A garantia da qualidade nos serviços ainda de acordo com FIATES (1995) passa por um sistema completo e bem estruturado de treinamento. O treinamento realizado deve ter dois propósitos, sendo o primeiro treinamento técnico, que abrange os detalhes da execução correta de uma função, podendo ser apoiado inclusive com um manual de procedimentos e como segundo propósito, deverá ser realizado treinamento social, que aponta os valores, atitudes e empatia necessárias à prestação de serviço com qualidade.

No que tange as instalações e equipamentos, a utilização da tecnologia de informação melhora a consistência, responsabilidade, contabilidade e a confiabilidade no serviço prestado. A utilização de *hardwares* e *softwares* torna-se cada vez mais indispensável para agilidade na tomada de decisão, controle dos processos e operações e minimização de riscos, proporcionando armazenamento de dados e a eficiência na prestação dos serviços.

A tecnologia pode ser grande aliada das empresas e dos funcionários, aumentando sua capacidade de conhecimento, por meio de um banco de dados, melhorando a qualidade e disponibilizando informações, repercutindo em aumento de produtividade e provável redução de custos.

O terceiro elemento crítico faz referência à necessidade de criação de procedimentos, padrões e utilização de sistemas organizacionais.

Padrões de qualidade deverão ser especificados para que os serviços possam ser entregues dentro destes padrões. A criação de padrões pode ser apoiada por políticas de procedimentos formalizados e divulgados a todos os envolvidos no

processo. Tais padrões e procedimentos quando criados deverão ser claros quanto ao entendimento, constantemente revisados e melhorados.

Para viabilizar a redução de erros operacionais, é de suma importância à presença de uma infraestrutura adequada que possibilite a prestação de serviços, permitindo inclusive a utilização de sistemas que permitam fazer o trabalho de maneira correta, sem erros e em uma única vez.

De maneira geral, as empresas que visam excelência em qualidade dos processos executados, precisam disponibilizar aos funcionários uma estrutura que possibilite a ausência de falhas durante a prestação do serviço.

De acordo com CARVALHO & PALADINI (2012) referente aos tipos, os serviços podem ser classificados por volume e pela variedade em três categorias:

- Serviços de massa, dos quais compreendem transações com muitos clientes (alto Volume), tempo de contato limitado com o cliente e alta padronização no serviço prestado (baixa variedade);
- Lojas de serviço, caracterizadas por nível intermediário de contato com o cliente, estando no meio termo entre padronização e customização de serviços;
- Serviços profissionais, onde há predominância de alto contato com os clientes, despendendo tempo necessário ao atendimento de qualidade. São serviços que atendem a um número limitado de clientes (volume baixo) e de forma personalizada. Os serviços do tipo “profissionais” possuem algumas características peculiares ao nível de cliente atendido, entre elas, a prestação do serviço de maneira personalizada e com foco no atendimento às necessidades do cliente, participação do cliente no processo de definição das especificações do serviço e profissionais pagos pelo conhecimento, treinamento e habilidade que possuem.

2.2 Mercado imobiliário

O Brasil possui um dos maiores mercados imobiliários da América latina e ainda assim, o setor tem demonstrado grande potencial de crescimento devido ao aumento da disponibilidade de financiamento, crescimento populacional e expansão da renda familiar.

Nos últimos anos, o setor passou por fortes transformações, com o fortalecimento dos mercados de capitais local e melhorias macroeconômicas significativas, como a queda na taxa de juros, a expansão do crédito imobiliário e os programas governamentais como o “minha casa minha vida”.

De acordo com o último levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), referente ao ano de 2009, o mercado imobiliário brasileiro foi representado por 39.279 empresas, com 97.183 mil pessoas ocupadas. Entre essas empresas estão construtoras, incorporadoras e imobiliárias que realizam atividades de intermediação de venda / compra de imóveis, consultorias imobiliárias, administração e locação de imóveis.

No que tange a novos negócios, devido longo período de ausência de financiamentos, tanto para a produção de novas unidades residenciais como para financiar o comprador final, o mercado brasileiro de incorporação imobiliária acabou desenvolvendo mecanismos próprios para viabilizar a captação de recursos para a construção de novos empreendimentos.

O modelo adotado pelos incorporadores devido à ausência de linhas de financiamento é o de autofinanciamento, onde as unidades são vendidas a partir do lançamento de um empreendimento antes do início da construção.

As unidades podem ser vendidas diretamente pelo incorporador com prazos de pagamento que podem chegar até 120 meses ou por empresas de consultoria imobiliária que são parceiras contratadas pelas incorporadoras.

Com o modelo de autofinanciamento e vendas antecipadas, até o término da construção que pode durar até 36 meses, o incorporador recebe em média 35% a 55% do valor total, a depender do perfil do empreendimento e do comprador. Com os recursos recebidos de forma antecipada, o incorporador viabiliza parte dos investimentos necessários à construção do empreendimento, diminuindo a necessidade de aporte de capital próprio e dependência de financiamento bancário.

A capacidade de alavancar a venda das unidades no lançamento está intimamente ligada ao reconhecimento da marca e à credibilidade da incorporadora e da empresa de vendas.

Dentre os principais fatores determinantes referentes à Imagem da incorporadora, tem-se a pontualidade na entrega das obras, a qualidade do acabamento das construções e tradição no mercado. Quanto à empresa de venda, os fatores mais

considerados são a qualidade no atendimento ao cliente, tradição e experiência no mercado.

É importante ressaltar que tanto para os incorporadores, quanto para as empresas de vendas, a reputação no mercado atua como relevante fator de atração para os compradores de imóveis, constituindo um importante elemento de facilitação das transações de compra e venda imobiliária e também de atração de corretores autônomos, que reforçam a força de vendas.

Dessa forma, é possível salientar a importância da busca por eficiência e excelência na qualidade dos serviços prestados nessas empresas, proporcionando ganhos para o mercado imobiliário como um todo.

2.3 Gestão da qualidade total

Com o advento da abertura dos mercados em todo o mundo, as organizações se atentaram para o fato de que não basta apenas serem as melhores em sua região de atuação, precisam buscar a excelência de uma empresa de classe mundial, uma vez que passam a concorrer com organizações do mundo todo.

A conscientização para a melhoria alavanca a competitividade entre as empresas gerando reflexos diretos nas operações e na rentabilidade, como redução de custos e melhoria da qualidade uma vez que os clientes são cada vez mais exigentes.

A concorrência com o mercado mundial exige mais que vontade para a mudança. Para que seja possível concorrer é necessário sinergia entre todas as áreas da organização, envolvimento de todos os colaboradores desde o mais alto até o menor nível hierárquico, trabalho interno sério e pesquisa dos concorrentes.

Dessa forma, uma das ferramentas que tem auxiliado as empresas na melhoria dos seus produtos e serviços é o modelo de gestão pela qualidade total.

A gestão da qualidade total é de maneira geral composta por cinco itens básicos, em torno dos quais são elaboradas as estratégias das organizações. De acordo com FILHO (2010), são elas:

- Qualidade intrínseca, que significa garantir a qualidade do produto produzido ou do serviço prestado;

- Preço baixo, que exige que as empresas trabalhem com bons fornecedores parceiros para aquisição de insumos e execução dos processos minimizando as perdas e o tempo. Dessa forma, planejamento detalhado de aquisição dos insumos, redução com custo de mão de obra, número de empregados, processamentos, transportes, investimentos e outros fatores são essenciais para a manutenção das empresas no mercado;
- Pontualidade, que passou a ser item de extrema importância na cadeia de fornecimento;
- Segurança na utilização, no qual a gestão da qualidade demanda que a empresa garanta aquilo que produz. Assim sendo, é responsabilidade das organizações terem instrumentos adequados para aferir no processo a qualidade do produto ou serviço. É preciso ter evidências de controles, realizar análise de dados, tomar decisões e baseado nestes dados, garantir que os clientes não receberão problemas, consolidando-se assim a confiança;
- Moral da equipe, pois a gestão da qualidade tem como base as pessoas, que devem sempre estar capacitadas e motivadas para o desempenho do trabalho, uma vez que colaboradores motivados produzem com mais qualidade.

De acordo com CAVALIERE (2007), o gerenciamento da qualidade total, envolve ações executadas de forma planejada e sistemática para a implantação de um ambiente no qual, em todas as relações fornecedor cliente das empresas, sejam elas internas ou externas, exista satisfação mútua. De maneira geral o gerenciamento da qualidade contempla as seguintes características segundo CAVALIERE (2007):

- Conhecimento do próprio negócio;
- Conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes;
- Desdobramento das necessidades dos clientes;
- Definição de critérios para avaliação e indicadores de controle de processos;
- Aprimoramento contínuo das pessoas, processos, gestão e sistemas, buscando a prevenção de ocorrência de problemas, eliminação de desperdícios, redução nos custos e aumento de produtividade, adequando assim às necessidades do mercado.

2.3.1 Ferramentas da qualidade

As boas práticas da gestão da qualidade apontam determinadas ferramentas como as que usualmente geram resultados visíveis na melhoria dos processos produtivos e serviços prestados.

De acordo com CARVALHO & PALADINI (2012), há ferramentas clássicas como o diagrama de *Ishikawa*; ferramentas tomadas emprestadas de ciências correlatas como os histogramas e fluxogramas; ferramentas que se formam de novas maneiras de organizar as operações produtivas como é o caso das células de produção e existem ferramentas que derivam de conceitos recentes do que seja qualidade como é o caso da perda zero ou da qualidade na origem.

As ferramentas da qualidade, reconhecidas em todo mundo, foram criadas há décadas por aqueles que iniciaram o processo de qualidade total e ao longo do tempo algumas ferramentas permaneceram e outras foram atualizadas. Tais ferramentas são de utilização gerencial e visam proporcionar análise de dados, fatos, e de forma a garantir tomada de decisões acertadas.

Podemos classificar as ferramentas da qualidade sob a ótica de duas dimensões básicas, sendo a primeira composta de ferramentas que auxiliam no entendimento do funcionamento do processo, o que pode ocorrer por imagens ou outra forma de representação do processo ou partes dele.

Neste contexto, CARVALHO & PALADINI (2012), apontam a identificação de quatro grupos de ferramentas:

➤ 1º Ferramentas que buscam identificar e definir como operam as relações entre ações ou situações que podem ser consideradas causas de determinados defeitos.

Neste grupo estão as ferramentas: diagrama de causa – efeito, gráficos de pareto e diagrama de dependência;

➤ 2º Ferramentas que buscam determinar expressões simplificadas do processo de forma a facilitar a visualização do contexto de análise. Neste grupo de ferramentas estão: histogramas, fluxogramas e diagramas de dispersão;

➤ 3º Ferramentas que visam acompanhar o desenvolvimento do processo produtivo e analisar como os desdobramentos destas ações vão se estruturando. Entre as ferramentas que compõem este grupo estão: folhas de checagem, gráficos de controle e diagrama de programação na decisão;

- 4º Ferramentas que criam representações próprias de operações usuais do processo e assim, mapeiam todo o encadeamento natural das operações. Neste grupo estão as ferramentas: diagrama – matriz, diagrama seta e diagrama árvore.
- A segunda ótica envolve as ferramentas que atuam sobre o processo produtivo gerando ações específicas. Neste contexto, CARVALHO & PALADINI (2012), identificam as ferramentas em três categorias:
- 1º Ferramentas que buscam organizar o processo produtivo, em termos de *layouts*, informações, materiais e equipamentos. Neste grupo podem ser utilizadas as ferramentas: células de produção; *kanban* e diagrama de similaridade;
 - 2º Ferramentas que visam aperfeiçoar as operações produtivas, investindo, por exemplo, na produção da qualidade mais do que em seu controle. No segundo grupo estão as ferramentas: perda zero e qualidade na origem;
 - 3º Ferramentas que visam motivar a participação das pessoas no esforço pela qualidade em ações mais gerais, próprias de equipes, ou no desempenho técnico de suas atribuições. Neste grupo estão as ferramentas: manutenção produtiva total (TPM) e círculos da qualidade.

2.3.1.1 Metodologia PDCA

O ciclo PDCA tem sido amplamente utilizado nas empresas que visam melhoria contínua dos seus processos. Representa um método gerencial de tomada de decisões que visam garantir o alcance das metas necessárias à continuidade dos negócios.

O PDCA é também conhecido como ciclo de *shewhart*, em função do que seria seu idealizador, o engenheiro americano *Walter Andrew Shewhart* (1891-1967) ou ciclo de *deming*, menção ao também americano *William Edwards Deming* (1900-1993), um dos mais ilustres nomes da história recente da qualidade, que teria introduzido no Japão nos anos 50 (CARVALHO & PALADINI, 2012).

O PDCA possui quatro etapas, de acordo com FILHO (2010):

- **P**: do verbo *to plan*, planejar, sendo nesta etapa a definição das metas que se desejam atingir. As metas devem ser cuidadosamente definidas e algumas

informações são extremamente importantes, como conhecer as tendências do mercado, entender a demanda dos clientes, conhecer os fornecedores, verificar necessidade de investimentos, entre outras. Após definição das metas é necessário à definição dos métodos para atingi-las. Na etapa de planejamento são definidos os procedimentos que serão seguidos para obtenção das metas pré-estabelecidas.

- **D**: do verbo *to do*, ou executar. Nesta etapa, os envolvidos são treinados em procedimentos que têm como base as metas estabelecidas no planejamento. Além do treinamento, nesta fase são realizadas atividades de coleta de dados;
- **C**: do verbo *to check* ou verificar. Na etapa de verificação (atividade gerencial), será analisado se o que foi executado está de acordo com as metas estabelecidas. Na etapa anterior de execução, são coletados dados das ações e estes dados são analisados nesta etapa de verificação sendo comparados com o que foi planejado.
- **A**: do verbo *to act* ou atuar. Na etapa de atuação, a atividade é corretiva, ou seja, caso a operação realizada não esteja de acordo com o planejado, deve-se atuar corretivamente com planos de ação visando atingir a meta estabelecida.

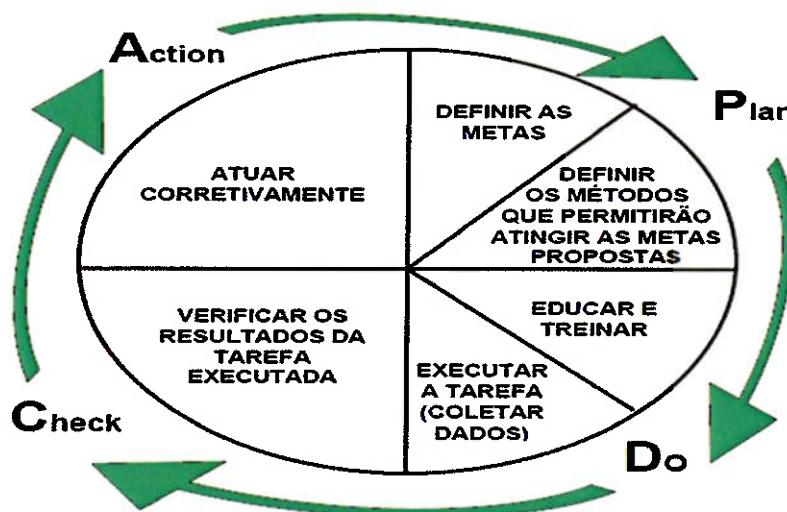


Figura 01: Ciclo PDCA

Assim sendo, a melhoria contínua proporcionada pela metodologia PDCA, é realizada a partir do momento em que as metas estabelecidas são atingidas. Neste caso, deve-se voltar a planejar e realizar a revisão das metas já atingidas traçando novos desafios e novos procedimentos.

De acordo com CARVALHO & PALADINI (2012), um detalhamento muito comum associa à fase de planejamento as atividades ligadas à definição dos objetivos,

metas ou padrões e a seleção dos métodos em ação. A segunda fase é ligada as atividades de formação de pessoal (educação, treinamento, qualificação, entre outros); de execução de atividades propriamente dita com pessoal qualificado para a atividade e a coleta de dados e de informações referentes ao desenvolvimento das ações previstas. A terceira fase concentra-se no comparativo entre as metas formuladas e os resultados obtidos, e a fase final da primeira “rodagem” do ciclo investe em ações corretivas, preventivas e nas melhorias necessárias.

Segundo FILHO (2010), na utilização do método poderão ser empregadas várias ferramentas gerenciais para coleta, processamento e disposição das informações necessárias à condução das etapas da metodologia PDCA. Tais ferramentas são as denominadas ferramentas da qualidade.

Para CARVALHO & PALADINI (2012), o ciclo PDCA deve ser analisado no âmbito da melhoria contínua, que pode ser constatado inicialmente pelo “fechamento do ciclo da fase final da ação” de volta à etapa do planejamento, tratando-se, portanto de um processo que pode ser indefinidamente continuado.

Para entendermos o funcionamento do ciclo PDCA na gestão da qualidade total é importante a existência de dois tipos de metas a serem atingidas (FILHO, 2010):

- Metas para manter (metas - padrão): que trazem previsibilidade à organização;
- Metas para melhorar: são as metas que trarão competitividade para a empresa.

É possível observar que se por um lado a previsibilidade oferece segurança para a organização que sabe o que, como e quanto irá vender e lucrar, por outro lado corre-se o risco de estagnação enquanto os concorrentes procuram a melhoria contínua.

Para FILHO (2010), o melhor é estabilizar a empresa nas metas iniciais e logo que entrar na rotina, girar o PDCA, replanejar novas metas e reiniciar o processo.

Importante salientar que a utilização das ferramentas desenvolve hábitos e posturas positivas e consistentes nas pessoas envolvidas no processo. Esse comportamento decorre da prática de ações estruturadas, da objetividade, simplicidade de procedimentos e desenvolvimento de atividades com metas bem definidas.

Como pré-requisito na utilização das ferramentas da qualidade, CARVALHO & PALADINI (2012), apontam a necessidade de conhecer bem o processo produtivo, pois a escolha da ferramenta adequada exige além do prévio conhecimento da ferramenta, conhecimento amplo e prévio do processo em que a ferramenta será inserida. Além do conhecimento técnico, há necessidade do domínio da cultura organizacional como elemento fundamental para a gestão eficiente dos processos.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 Caracterização da empresa

O presente trabalho foi realizado em uma empresa nacional do segmento Imobiliário, prestadora dos serviços de intermediação e consultoria imobiliária.

A empresa A, assim denominada neste estudo, está presente em vários Estados do Brasil e apresentou crescimento em volume de vendas de 513% entre 2006 / 2012.

A empresa presta serviços a incorporadores, compradores e vendedores de imóveis, nos mercados de alto-padrão, médio-padrão e padrão-popular. Aos clientes incorporadores, oferece os serviços de intermediação da venda de edifícios residenciais, loteamentos, condomínio de casas e de *flats*, bem como consultoria no processo de concepção e desenvolvimento dos projetos de lançamentos imobiliários, incluindo prospecção de terrenos e negócios, planejamento e desenvolvimento de produtos imobiliários e a elaboração da estratégia de marketing.

Aos clientes compradores, a empresa A, oferece serviços de intermediação na aquisição de unidades de lançamentos imobiliários, bem como, no Estado de São Paulo, serviços de assessoria técnica imobiliária. No mercado de revenda, a empresa oferece seus serviços a clientes compradores e a clientes vendedores.

A principal fonte de receita da empresa provém das comissões recebidas pela intermediação da venda em lançamentos imobiliários e de loteamentos, o que inclui também a consultoria na concepção e desenvolvimento de tais lançamentos, e na revenda de imóveis de terceiros.

As comissões incidem sobre o valor total da venda e são pagas pelo cliente comprador do imóvel, exceto em alguns casos de lançamentos imobiliários, quando é possível que tais comissões sejam, excepcionalmente, pagas pelo cliente-incorporador. No caso de lançamentos imobiliários, a empresa ainda pode fazer jus ao recebimento de prêmio de desempenho em função da velocidade de vendas das unidades, o qual é pago pelo cliente-incorporador.

3.2 Caracterização do departamento operações de vendas

O departamento de operações de vendas da empresa A, é formado por duas células de trabalho denominadas como secretaria de vendas e jurídico de vendas, responsáveis por todos os processos que envolvem o processamento da venda.

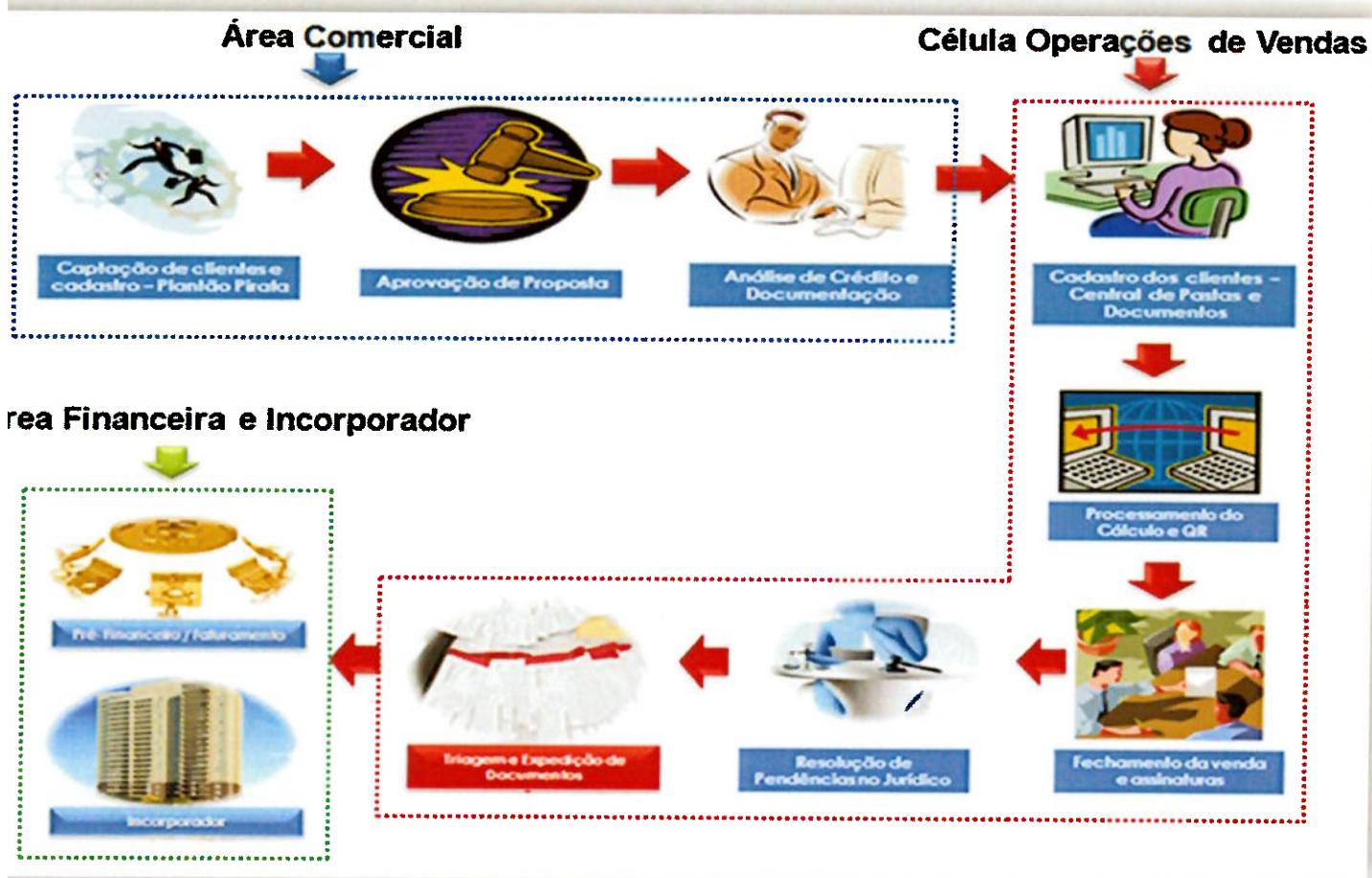


Figura 2: Macro - Fluxo do Processamento da Venda na empresa A

As atividades do departamento de operações de vendas, durante o processamento da venda (ver figura 2 acima), iniciam-se com a célula de secretaria de vendas, após a área comercial captar o cliente, negociar o imóvel, aprovar a proposta de condições de pagamento e análise de crédito do cliente junto ao Incorporador e entregar para a operação a documentação completa (pessoal, renda e residência) do cliente comprador da unidade negociada.

A secretaria de vendas executa o *input* inicial da venda no sistema interno de vendas da empresa, cadastrando o cliente comprador, gerando o contrato de compra e

venda do imóvel, as planilhas de cálculo e distribuição de comissionamento / premiação dos envolvidos na intermediação Imobiliária e demais documentos necessários para assinatura do contrato com o cliente comprador.

Após geração dos contratos, planilhas e demais documentos, o processo de venda é encaminhado para a célula jurídico de vendas, onde colaboradores com formação na área jurídica, realizam o acompanhamento das assinaturas dos contratos com os autônomos envolvidos na venda e esclarecem dúvidas do cliente comprador.

Após a assinatura dos contratos e demais implementos jurídicos e financeiros, os colaboradores do jurídico de vendas procedem com a sequência de *input* da venda no sistema interno da empresa, realizam a conferência dos contratos assinados, tratam as pendências contratuais (caso ocorram), expedem os documentos Jurídicos ao incorporador do imóvel vendido (para contabilização da venda no incorporador) e ao departamento financeiro para sequência do processo de faturamento das comissões/prêmios da imobiliária e pagamento das comissões/prêmios dos autônomos envolvidos na venda realizada.

Com relação à estrutura organizacional, o departamento de operações de vendas da empresa, é composto por uma diretoria de operações nacional, uma gerência de operações nacional (*staff* da diretoria de operações) e gestores e equipes locais de operações de vendas localizados nas diversas unidades de negócio da empresa A (ver figura 3 abaixo, referente à estrutura organizacional).

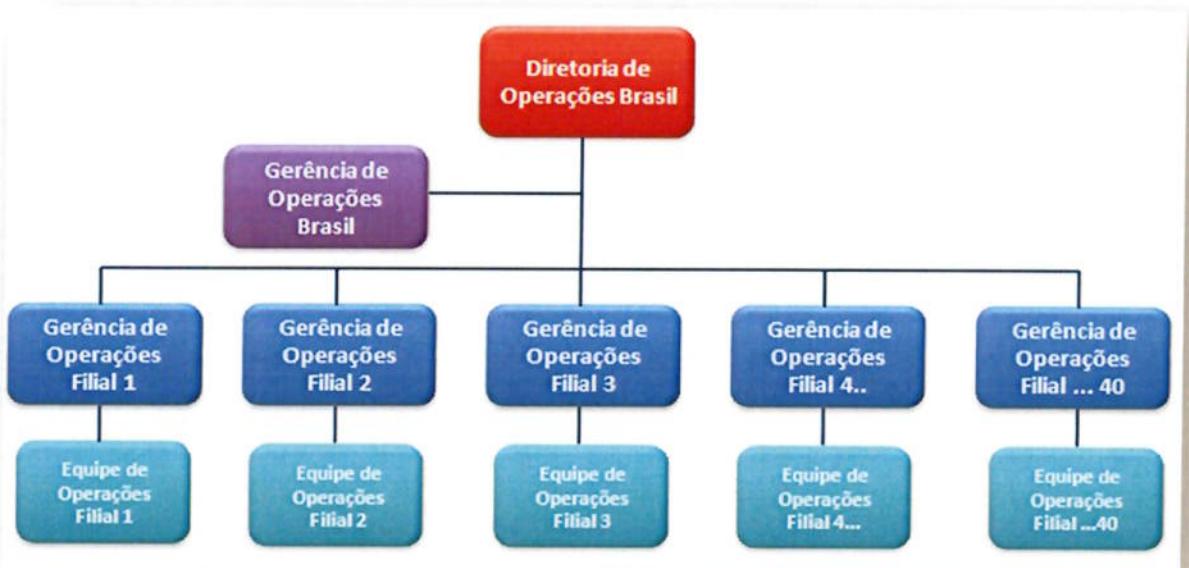


Figura 3: Estrutura organizacional departamento de operações de vendas

3.3 Projeto gestão da qualidade na Empresa A

Apesar da alta taxa de crescimento da Empresa A, (513 % entre 2006 a 2012), poucos programas de melhoria da qualidade dos processos e serviços foram observados nesse período na empresa. Dessa forma, em 2010 foi realizado projeto de gestão da qualidade em parceria com uma empresa de consultoria de processos, onde foram revisados os processos de negócio da companhia.

Para o cumprimento desse objetivo, o escopo do projeto foi dividido em etapas compostas das seguintes macros - atividades:

- Entendimento da estrutura organizacional e levantamento dos principais processos de negócios, onde foi realizada discussão com executivos da Empresa A, sobre direcionamentos da operação (análise do organograma; entrevistas com gestores dos processos ou das áreas e entendimento das atividades executadas);
- Avaliação de riscos e controles internos dos processos operacionais, onde foram avaliados os riscos inerentes aos processos; identificação dos controles chaves que mitigam os riscos operacionais previamente identificados, validação do entendimento do processo, dos riscos e dos controles chaves com o gestor responsável, identificação dos dez principais riscos de cada processo e elaboração dos planos de ação do processo em análise;
- Elaboração de recomendações de melhorias no processo e na estrutura (com análise de oportunidades de melhoria nos processos analisados, análise de oportunidades de melhoria nos controles internos, análise da estrutura organizacional comparando com as atividades e boas práticas de mercado).

Como metodologia de identificação dos pontos de atenção nos processos das áreas participantes, foi utilizada a ferramenta matriz de risco.

A mensuração qualitativa de riscos pode ser gerada por meio de uma matriz de riscos, onde o nível de risco é definido pela composição das variáveis frequência (probabilidade) e impacto financeiro (severidade), associadas aos eventos de perda (fatores de risco) inerentes ao processo que esta sendo avaliado.

A matriz de riscos da Empresa A, foi elaborada com base nos critérios de classificação do risco (alto; moderado e baixo), e impacto e probabilidade dos riscos (quase certo, provável, possível, improvável e remoto), (ver figura 4 abaixo, Matriz de riscos identificados na área de operações de vendas)).

Após levantamento e identificação do risco, para cada risco apontado, foi realizada análise da situação atual do processo, comentários e recomendações de como melhorar o processo. Após finalização do levantamento de todos os riscos e oportunidades nos processos de negócios da Empresa A, o plano de ação com riscos e recomendações de melhorias passou por aprovação de um comitê formado pela diretoria executiva e auditoria interna da empresa A.

Como a grande maioria das recomendações realizadas no projeto fazia referência a controles básicos que os departamentos já deveriam estar operacionalizando, as sugestões de melhorias foram aprovadas e entregues aos responsáveis de cada departamento envolvido na análise do projeto, com metas e prazos para que cada área pudesse por em prática as recomendações realizadas.

A área de auditoria interna da Empresa A, ficou responsável pelo acompanhamento quando ao cumprimento da implantação das melhorias em cada departamento.

3.4 Mapeamento de riscos e oportunidades - Operações de Vendas

Na área de operações de vendas foram identificados vinte e três riscos/oportunidades. Abaixo listagem com número de referência e descrição do risco/melhoria:

- **R.1** Gestão inapropriada das planilhas de cálculos e distribuições de comissões;
- **R.2** Parcelamento de comissões em desacordo com a expectativa da diretoria executiva;
- **R.3. A** Ausência de política para cálculo de prêmios nas vendas realizadas;
- **R.3. B** Ausência de política para cálculo de comissões nas vendas realizadas;
- **R.4** Ausência de relatórios gerenciais (*KPI's*) para monitorar os problemas operacionais;
- **R.5** Gestão inadequada dos contratos dos clientes;
- **R.6** Ausência de monitoramento dos documentos encaminhados para assinatura junto aos clientes;
- **R.7** Ausência de definições sobre parcelamento do serviço de assessoria e conflitos em função da cobrança nas vendas realizadas;
- **R.8** Ausência de conferência da documentação com *check-List* que a incorporadora elabora;

- R.9 Finalização do processo sem aprovação formal da incorporadora;
- R.10 Lançamentos realizados sem a pasta de incorporação;
- R.11 Prazo insuficiente para preparação da infraestrutura do *stand* de vendas;
- R.12 Ausência de formalização da expectativa de venda para preparação de infraestrutura para um lançamento;
- R.13 Autuações decorrentes de corretores com pendências com o CRECI ou advogados sem OAB;
- R.14 Ausência de recursos mínimos para a estruturação do *stand*;
- R.15 Infraestrutura inadequada suportando a operação no dia do lançamento;
- R.16 Cadastro incorreto de clientes;
- R.17 Ausência de monitoramento e relatórios de indicadores de desempenho dos erros durante o processamento das vendas;
- R.18 Revisão da criticidade do financeiro quanto às reparações dos documentos para emissão do faturamento;
- R.19 Deficiência na comunicação entre incorporadora, atendimento e operações de vendas;
- R.20 Guarda de cheques dos processos pendentes em armários;
- R.21 Indefinição quanto aos critérios para vendas internas (funcionários);
- R.22 Ausência de normas e procedimentos que definam as atividades de operações de vendas;
- R.23 Excesso de *inputs* manuais no processo de faturamento dos imóveis prontos (vendas do mercado secundário).

Com base na listagem de riscos/melhorias, foi elaborada a matriz de riscos (figura 4 abaixo), onde foi estabelecido o impacto para a Empresa A e a probabilidade de ocorrência na área de operações de vendas da Empresa A.

Na área da matriz onde o impacto para a empresa é de moderado a alto e a probabilidade de ocorrência na operação é provável ou quase certa, foram alocados os riscos: R.1, R.4, R.2, R.22, R.17, R.6, R.23, R.21 e R.20, ou 39% dos riscos / melhorias identificados. Na área da matriz onde o impacto para a empresa é de moderado a significativo e a probabilidade de ocorrência na operação é de remoto a possível, foram alocados os riscos R.10, R.3, R.5, R.16, R.18, R.19, R.13, R.7, R.8 e R.9, ou 43% dos riscos / melhorias identificados. Na área da matriz onde o impacto para a empresa é de insignificante a baixo e a probabilidade de ocorrência na

operação é de raro a remoto, foram alocados os riscos R.11, R.14, R.12 e R.15, ou 17% dos riscos / melhorias identificados.

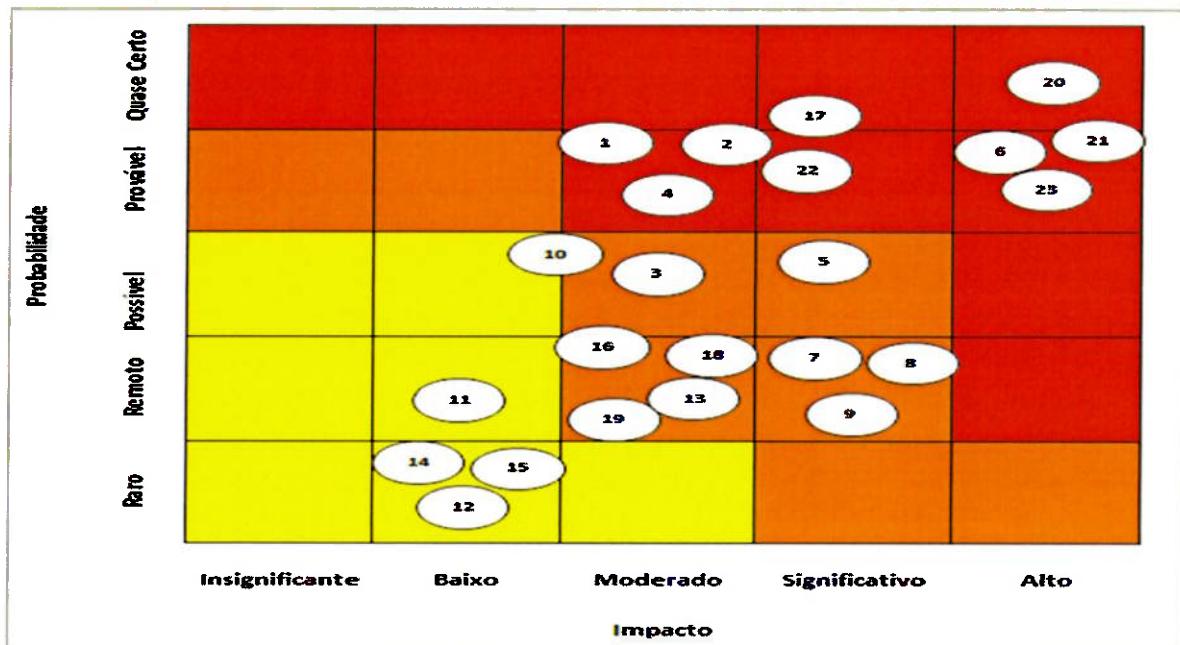


Figura 4: Matriz de riscos identificados na área de operações de vendas

3.5 Implantação das melhorias utilizando o método PDCA

Após finalização do levantamento de riscos e melhorias pela empresa de consultoria do projeto gestão da qualidade na Empresa A, houve apresentação de todos os riscos ao comitê executivo da Empresa A formado pelos principais diretores executivos da empresa e a auditoria interna.

A partir da reunião de apresentação dos riscos, foram realizadas reuniões internas para análise das propostas de melhorias nos processos de cada departamento.

O propósito das reuniões era iniciar o processo de planejamento para implementação das melhorias sugeridas e que seriam aprovadas para cada área.

Dessa forma, para este trabalho foi escolhido, o PDCA como método de suporte ao planejamento, execução, controle e ações corretivas no processo de implantação das melhorias aprovadas para o departamento de operações de vendas.

O ciclo PDCA foi escolhido por ser amplamente utilizado nas empresas que visam melhoria contínua dos seus processos e por representar um método gerencial de tomada de decisões que visa garantir o alcance das metas necessárias à continuidade dos negócios nas empresas.

3.5.1 Etapa de planejamento

Na etapa de planejamento, foram realizadas análises dos riscos, melhorias propostas pelo projeto para a área de operações da Empresa A, bem como definidas as metas para a área de operações com a implantação das melhorias.

Para análise dos riscos na operação e melhorias sugeridas / necessárias, foram envolvidos os diretores executivos, gerente de auditoria interna, diretor de operações de vendas, gerência de operações de vendas nacional e os gerentes de operações de vendas das unidades de negócios.

3.5.1.1 Análise das recomendações e melhorias – comitê executivo

Para análise dos riscos/melhorias identificadas na área de operações de vendas, foi realizada inicialmente reunião com comitê executivo da empresa A e diretoria de operações. Durante a reunião, foi analisado para cada risco / melhoria identificado no projeto, a situação atual do processo, os riscos envolvidos para a empresa, os controles realizados e as recomendações da consultoria externa no projeto. Para cada risco/melhoria, foi emitido um parecer sobre as recomendações realizadas.

Abaixo descrição de todos os riscos/melhorias identificados na área de operações da Empresa A, com descrição detalhada da situação atual do processo; riscos no processo e imagem da empresa; os controles existentes para cada risco analisado na data do levantamento dos riscos; recomendações desejáveis e/ou indispensáveis de melhoria nos processos estudados e análise/parecer do comitê executivo da Empresa A referente a cada risco/melhoria identificado:

R.1 Gestão inapropriada das planilhas de cálculos e distribuições de comissões

- ✓ **Situação:** Foi identificado inexistência de uma gestão adequada das informações de cálculo de comissões (planilha de cálculo). A geração era realizada pelo MS Excel e a gestão no MS Explorer (pastas na rede interna).
- ✓ **Riscos:** Geração incorreta dos cálculos financeiros; retrabalhos operacionais; perdas das informações das planilhas por deleção ou alteração indevida;

ausência de monitoramento das atividades de cálculo por meio de indicadores de desempenho.

- ✓ **Controle:** Inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** Avaliar possibilidade de realizar cálculos via sistema interno de vendas, utilizando travas sistêmicas para impedir cálculos incorretos; estabelecer controle de monitoramento por meio de criação de indicadores de desempenho dos colaboradores da área de cálculo; criar procedimento de conferência das planilhas; estabelecer indicadores de tempo para realização do cálculo; informar motivo caso haja erros na planilha; implementar gerenciador (A3 eletrônico) de forma que este possa emitir relatórios no MS Excel para análise geral do processo.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** O comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações realizadas no projeto no que tange a elaboração das planilhas de comissões de cálculos via sistema e criação de indicadores de desempenho para a área.

R.2 Parcelamento de comissões em desacordo com a expectativa da diretoria executiva

- ✓ **Situação:** A indefinição quanto ao parcelamento das comissões têm gerado desalinhamento entre expectativa da diretoria e a atuação dos corretores parceiros e da equipe de operações de vendas.
- ✓ **Riscos:** perdas financeiras e informalidade quanto às regras referentes ao parcelamento das comissões.
- ✓ **Controle:** Inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** Criação de política comercial na empresa que estabeleça o perfil de parcelamento desejado; exceções à regra e como devem ser tratadas as exceções e limites/alçadas de aprovação, estabelecer processo de aprovação dos parcelamentos quando necessário via sistema de vendas interno da empresa, estabelecer controle de monitoramento dos parcelamentos realizados, bem como as margens de aprovações realizadas nas vendas. Nas reuniões de integrações de novos corretores parceiros ou colaboradores da área de operações de vendas, informar a todos os participantes sobre a política comercial da empresa.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** O comitê executivo da Empresa A foi favorável a todas as recomendações e ciente de que a criação de

uma política comercial e monitoramento dos parcelamentos realizados após implantação da política é indispensável para a operação e alinhamento das expectativas da diretoria.

R.3. A Ausência de uma política / regra previamente definida para cálculos dos prêmios

- ✓ **Situação:** ausência de política formalizada, aprovada pela diretoria e informada a todos os envolvidos no processo de venda.
- ✓ **Riscos:** desgaste interno decorrente das indefinições quanto ao cálculo de prêmios nas vendas e processos cíveis decorrentes das reclamações dos corretores parceiros reivindicando pagamento de prêmios.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** criação de política comercial que defina o cálculo dos prêmios e o rateio entre os participantes das vendas; aprovação da política pela diretoria executiva; divulgação da política a todos os envolvidos no processo de venda.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da Empresa A foi favorável a todas as recomendações e ciente de que a criação de uma política comercial e monitoramento do cumprimento das regras de cálculos e rateios dos prêmios após implantação da política é indispensável para a operação e alinhamento das expectativas da diretoria.

R.3. B Ausência de uma política do processo de cálculo das comissões

- ✓ **Situação:** ausência de uma política formalizada, aprovada pela diretoria e informada a todos os envolvidos no processo de venda quanto ao parcelamento máximo e rateio das comissões nas vendas.
- ✓ **Riscos:** atuação da equipe de vendas e operações de vendas em desacordo com a expectativa da diretoria; probabilidade de maior inadimplência dos clientes, devido prazos estendidos de pagamento das comissões; prescrição de cheques dos clientes em decorrência dos prazos estendidos de pagamento das comissões.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** criação de política comercial que defina o processo de cálculo, parcelamento e rateio das comissões; aprovação da política pela diretoria executiva; divulgação da política a todos os envolvidos no processo de venda.

- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável a todas as recomendações e ciente de que a criação de uma política comercial e monitoramento do cumprimento das regras de cálculos, parcelamentos e rateio das comissões após implantação da política é indispensável para a operação e alinhamento das expectativas da diretoria.

R.4 Ausência de relatórios gerenciais (KPIs) monitorando os problemas operacionais (documentais)

- ✓ **Situação:** ausência de controle que monitore os erros gerais no processo.
- ✓ **Riscos:** parada no processo operacional (elaboração dos contratos) devido documentações do cliente entregue pela área de Vendas serem insuficientes; insatisfação do cliente e da incorporadora pela demora excessiva na tramitação interna dos documentos na área de operações de vendas; retrabalho na área de operações de vendas.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** realizar controle de monitoramento das falhas operacionais para identificar motivos corriqueiros que impactam o fluxo normal de elaboração dos contratos; estabelecer controle de monitoramento por meio da criação de indicadores de desempenho dos profissionais da área de digitação, visando evidenciar o tipo de deficiência no processo.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável a todas as recomendações e ciente de que é fundamental o controle e monitoramento dos erros gerais no processamento das vendas pela área de operações de vendas.

R.5 Gestão inapropriada dos contratos dos clientes

- ✓ **Situação:** contratos dos clientes são arquivados na rede interna, sujeitos a alterações indevidas, deleções e com ausência de trilhas para identificação de alterações.
- ✓ **Riscos:** perda das informações dos contratos por deleção, alteração, entre outros; ausência de rastreabilidade das alterações impede a gestão adequada dos contratos.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendação do projeto:** avaliar a possibilidade de realizar os contratos no sistema interno de administração de vendas da empresa.

- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável a recomendação e ciente de que é fundamental a realização dos contratos dos clientes via sistema interno, uma vez que teria condições de reduzir o tempo e erros na confecção dos contratos, reduzir custos com pessoal para elaboração dos contratos e obter gestão adequada via sistema dos contratos confeccionados e assinados pelos clientes.

R.6 Ausência de monitoramento dos documentos encaminhados aos clientes para assinatura

- ✓ **Situação:** inexistência de controle de saída das pastas processuais retiradas pelos corretores parceiros para assinatura dos clientes (assinaturas externas).
- ✓ **Riscos:** perda das pastas contendo documentação do cliente gerando retrabalho, nova solicitação de documentação ao cliente podendo gerar conflitos, levando ao rompimento do negócio, risco de Imagem e reputação para a empresa A.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** avaliar a possibilidade de manter histórico de toda documentação dos clientes no sistema interno de administração das vendas, realizar controle de saída e retorno da documentação por meio de protocolos assinados de entrega e retirada. Os protocolos deverão ser arquivados em planilhas eletrônicas ou anexados ao sistema com o contrato do cliente.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações e ciente de que é fundamental a gestão adequada da saída e entrada de contratos assinados pelos clientes.

R.7 Ausência de definições sobre parcelamento do SATI e conflitos com clientes em razão da cobrança do serviço

- ✓ **Situação:** inexistência de política comercial formalizada, aprovada pela diretoria e disponibilizada aos envolvidos no processo de venda que defina as regras para o SATI.
- ✓ **Riscos:** alongamento das parcelas do SATI gerando inadimplência nos recebimentos e processos cíveis referentes às reclamações de clientes quanto à cobrança indevida do serviço SATI.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** formalizar na política comercial as regras para parcelamento e exceções na cobrança do SATI, realizar controle acerca da

cobrança de SATI praticada nas vendas, bem como as regras aplicadas e revisar Contrato SATI de modo a garantir clareza quanto à cobrança do Serviço.

- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações e ciente de que é fundamental o estabelecimento da política comercial que estabeleça regras para cobrança do SATI nas vendas, bem como limites de parcelamentos e abonos.

R.8 Ausência de conferência da documentação com *check-list* que a incorporadora elabora

- ✓ **Situação:** falta de informação da área de operações de vendas (expedição) quanto à documentação a ser coletada do cliente e encaminhada a incorporadora.
- ✓ **Riscos:** reprovação da pasta de processo entregue pela empresa A para a incorporadora por falta de documentação e desgaste com o cliente decorrente de novas solicitações de documentações.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** formalizar no *check-List* a coleta de documentos, disponibilizar o *check-List* a todos os colaboradores de operações de vendas e realizar treinamentos periódicos com as equipes de operações de vendas.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações e ciente de que é fundamental a revisão de processo referente ao *check-list* de documentos que o incorporador solicita para cada empreendimento e cumprimento das exigências do incorporador pela área comercial e pela área de operações de vendas.

R.9 Escrituração da unidade sem aprovação formal da incorporadora

- ✓ **Situação:** unidades escrituradas no sistema interno da empresa A sem a aprovação formal da incorporadora.
- ✓ **Riscos:** desgastes de relacionamento entre a empresa A e a incorporadora, faturamento indevido gerando cancelamento das vendas e cobrança indevida aos clientes uma vez que as vendas ainda não estavam concretizadas.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** customizar o sistema interno de administração de vendas de modo que só permita escrituração das unidades que estiverem com aprovação pela incorporadora e criar relatórios de monitoramento de unidades escrituradas sem aprovação da incorporadora.

- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações realizadas e sugeriu a criação de uma política ou procedimento que inclua a relação de todos os incorporadores e a regra de escrituração para cada incorporador. Após a criação da política com o processo de escrituração para cada incorporador, o sistema interno da empresa deveria auxiliar na gestão das escriturações emitindo relatórios de controle.

R.10 Lançamentos realizados sem pasta de incorporação

- ✓ **Situação:** comercialização de unidades no lançamento sem a pasta de incorporação.
- ✓ **Riscos:** autuação fiscal em razão da ausência dos documentos chaves no lançamento do empreendimento, gerando perda financeira e desgaste da Imagem da empresa A, devido autuação ocorrer no lançamento perante os clientes.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** estabelecer cronograma de atividades por lançamento de empreendimento com a incorporadora, realizando o monitoramento do cumprimento de cada etapa, desenvolver maior sinergia entre as áreas de atendimento ao incorporador e operações de vendas da empresa A.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações e ciente que criação de cronogramas de atividades para cada lançamento de produto bem como a melhoria no relacionamento com a incorporadora e as áreas internas da empresa contribuiria para a melhoria dos processos e qualidade nos serviços prestados.

R.11 Prazo insuficiente para preparação da infraestrutura do stand de vendas

- ✓ **Situação:** indefinição quanto ao dia do lançamento dos empreendimentos, gera falta de prazo para a equipe de operações de vendas organizarem a infraestrutura da área no *stand de vendas*. Na maioria das vezes o *pipeline* de lançamentos não é respeitado por existirem variáveis que podem postergar um lançamento, tais como problema na emissão dos documentos que liberam o empreendimento para comercialização perante os órgãos municipais, empreendimentos com datas próximas em um mesmo bairro, entre outros.
- ✓ **Risco:** perda da qualidade da operação do departamento de operações de vendas.
- ✓ **Controle:** inexistente.

- ✓ **Recomendações do projeto:** monitoramento do *pipeline* de lançamentos e informativo para a operação de vendas sobre o prazo para lançamento dos empreendimentos e estabelecimento de prazos para o recebimento da informação de um lançamento com o incorporador e a área de atendimento de forma que operações de vendas possam ter tempo hábil para estruturação do *stand*.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações realizadas e ciente que o monitoramento do *pipeline* de lançamentos e estabelecimento de prazos mínimos ao incorporador para entrega de documentação, pode minimizar os problemas enfrentados pela operação de vendas no que tange a Infraestrutura da área nos *stands*.

R.12 Ausência de formalização da expectativa de venda de empreendimentos prejudica projeção do stand de vendas

- ✓ **Situação:** incerteza quanto à expectativa de venda têm prejudicado a preparação da infraestrutura de operações de vendas no *stand* de vendas. Atualmente a área comercial passa a projeção de venda à operação de vendas de maneira informal.
- ✓ **Riscos:** infraestrutura do *stand* para a área de operações de vendas não ser adequada para o volume de vendas realizadas durante o lançamento, clientes mal atendidos, aguardando muito tempo para o fechamento do negócio e perdas financeiras decorrentes das desistências dos clientes durante o atendimento no *stand* de vendas.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** formalização da expectativa de vendas para a área de operações de vendas e monitorar a expectativa de venda por empreendimento e confrontar com o realizado.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações e ciente que a formalização e o monitoramento serviriam de base para criação de estratégias e planos de ações nos futuros lançamentos.

R.13 Autuações decorrentes de corretores com pendência com o CRECI ou advogados sem OAB

- ✓ **Situação:** corretores sem registro no CRECI ou com pendências no CRECI atuando nos lançamentos e advogados sem registro na OAB participando dos fechamentos das vendas podendo gerar autuações legais e perdas financeiras.

- ✓ **Risco:** perdas financeiras decorrentes das autuações do CRECI e da OAB.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** escalar somente equipes de vendas que não tenham nenhuma irregularidade com o CRECI, desenvolver relatório de monitoramento dos corretores com CRECI ativo e escalar para atendimento aos clientes apenas advogados com AOB.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações realizadas. As atividades referentes à gestão dos autônomos e CRECI e a escala de advogados sem AOB para atendimento aos clientes foram direcionadas para tratativas no departamento de recursos humanos da empresa A.

R.14 Ausência de recurso apropriado para a estruturação do stand

- ✓ **Situação:** ausência de recursos apropriados para a estruturação do *stand* em razão dos cortes realizados pela Incorporadora na solicitação enviada pela operação de vendas.
- ✓ **Riscos:** infraestrutura do *stand* de vendas não estar preparada para a demanda durante o lançamento do empreendimento, clientes mal atendidos aguardando muito tempo para a concretização do negócio, perda financeira referente às desistências dos clientes e risco operacional devido perda de informação.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** possibilidade de estabelecer com o incorporador a definição de um orçamento prévio referente aos gastos com infraestrutura de operações de vendas nos *stands*, criação de estrutura própria móvel e envolvimento do departamento de operações de vendas nas reuniões de lançamentos com a área de atendimento ao incorporador e o incorporador.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações e ciente de que o planejamento dos lançamentos e envolvimento das áreas operações de vendas e atendimento ao incorporador com o incorporador são ações fundamentais para minimizar os problemas no dia do lançamento do empreendimento.

R.15 Infraestrutura inadequada e/ou imprópria que suporte a operação no dia do lançamento

- ✓ **Situação:** infraestrutura imprópria que suporte a operação no dia do lançamento em razão da ausência de testes e verificação prévia das condições de *stand* de vendas.
- ✓ **Risco:** *stand* de vendas com infraestrutura comprometida pode gerar problemas de imagem para a empresa A e problemas operacionais durante o lançamento (falta de energia elétrica, *internet*, computadores/fotocopiadoras e impressoras com defeitos, entre outros).
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** estabelecimento de cronograma com atividades a serem cumpridas para montagem da infraestrutura de operações nos *stands*, incluindo data para o recebimento dos implementos obrigatórios por parte do incorporador e envolvimento da diretoria quando aos prazos acordados no cronograma não forem cumpridos para criar responsabilidades e comprometimento.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações e ciente de que a criação de um cronograma de atividades e o planejamento dos lançamentos são ações fundamentais para minimizar os problemas enfrentados nos *stands* no dia do lançamento do empreendimento.

R.16 Cadastro incorreto de clientes

- ✓ **Situação:** cadastro de clientes com informações incorretas geram problemas no momento do faturamento.
- ✓ **Riscos:** problemas no faturamento gerando reconhecimento da receita em períodos incorretos, retrabalhos operacionais e faturamento incorreto.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** parametrização do sistema interno de vendas para que não aceite cadastro de clientes com falta de informações e treinamentos periódicos para operações de vendas reforçando a necessidade de cadastro completo dos clientes.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações e ciente de que treinamentos periódicos e *workshops* entre as áreas são essenciais para entendimento de como as atividades de uma área impactam diretamente o trabalho e resultado de outra área.

R.17 Ausência de monitoramento e relatório de indicadores de performance dos erros do processo de Vendas

- ✓ **Situação:** ausência de monitoramento e relatório de indicadores de desempenho dos erros do processo de vendas.
- ✓ **Riscos:** erros recorrentes geram retrabalhos, ineficiência operacional e de recursos geram perdas financeiras.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** avaliar possibilidade de utilizar o sistema interno para registro de pendências, criar relatório de pendências e erros nos processos e estabelecer o envio de *reports* para as áreas referentes às pendências nos processos de vendas.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações e ciente de que a utilização de sistema para gestão das pendências e erros de processos, bem como o *report* das pendências para as áreas e gestores participantes do processamento da Venda são ações essenciais para a melhoria dos processos.

R.18 Revisão da criticidade do financeiro quanto à reprovação dos documentos para emissão do faturamento

- ✓ **Situação:** *delay* entre a escrituração de uma venda e a emissão do faturamento em razão da alta criticidade quanto à entrega de processos completos por parte da área de operações de vendas.
- ✓ **Risco:** geração de problemas no reconhecimento das receitas.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** classificar por criticidade os tipos de pendências para o faturamento, rever o grau de criticidade da análise da documentação do cliente em relação à liberação da unidade para faturamento.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações e ciente de que é fundamental a revisão da criticidade dos documentos necessários para o faturamento das receitas das vendas.

R.19 Deficiência na comunicação entre incorporadora, atendimento ao incorporador e operações de vendas

- ✓ **Situação:** informações coletadas pela área de atendimento ao incorporador com a incorporadora e encaminhadas para operações de vendas com erros (nominal dos cheques, percentuais de prêmios, data prevista para entrega de obra, entre outros).
- ✓ **Riscos:** vendas com parcelamentos financeiros indevidos, erros na emissão do faturamento em razão de nomes e/ou valores de clientes incorretos e retrabalho operacional devido renegociação com cliente para eventual acerto de pagamentos (nominais ou valores).
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** área de operações de vendas deve ter envolvimento direto com incorporadora para coleta de informações necessárias para elaboração dos documentos presentes nas vendas e estabelecer junto à incorporadora formalização em documento acerca das informações essenciais para elaboração das vendas.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações e ciente de que é fundamental a criação de um procedimento formal para o preenchimento de informações básicas e essenciais para geração dos documentos das vendas e estabelecer acesso direto da área de operações de vendas com os incorporadores.

R.20 Guarda dos cheques de processos pendentes em armários

- ✓ **Situação:** inexistência de cofre ou procedimento que assegure a guarda dos pagamentos emitidos para os envolvidos nas vendas.
- ✓ **Risco:** perdas financeiras.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendações do projeto:** arquivar os pagamentos de processos com pendências em um cofre com gestão de uma área independente, reforçar a segurança do departamento financeiro com câmeras e realizar inventários anualmente dos cheques para assegurar integridade e precisão dos valores.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável as recomendações realizadas e encaminhou sugestão de melhorias para a diretoria financeira da Empresa A.

R.21 Indefinição quanto aos critérios para vendas internas (funcionários e corretores parceiros)

- ✓ **Situação:** inexistência de política ou procedimentos formalizados, aprovados pela diretoria e divulgados a todos da empresa, definindo critérios para a realização de venda de unidade aos funcionários e corretores parceiros.
- ✓ **Risco:** perdas financeiras derivadas de valorização de um determinado empreendimento em razão da compra das unidades por funcionários ou autônomos para fins de especulação.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendação do projeto:** estabelecer política de compra de unidades para funcionários e autônomos, contendo quantidade mínima de unidades que podem ser vendidas, prazo em que o funcionário ou autônomo deverá ficar com o imóvel e alçada de aprovação para esse tipo de venda.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável a recomendação realizada e encaminhou sugestão de criação de política para a diretoria de recursos humanos da Empresa A.

R.22 Ausência de normas e procedimentos que definam as atividades de operações de vendas

- ✓ **Situação:** não existem normas e procedimentos definidos de maneira que as atividades do processo de operações de vendas estejam formalizadas no que diz respeito às tarefas a serem realizadas pelas subáreas e prazos relacionados a cada atividade.
- ✓ **Risco:** indefinição quanto às atividades, somada à falta de prazos, pode impactar diretamente a qualidade da área de operação de vendas.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendação do projeto:** formalizar em norma ou procedimento interno as responsabilidades e prazos para execução de cada atividade.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável a recomendação realizada e ciente de que é fundamental a criação de norma contendo os processos da área de operações, atividades, responsabilidades e prazos para execução de todas as atividades.

R.23 Excesso de inputs manuais no processo de faturamento de imóveis prontos

- ✓ **Situação:** o faturamento dos imóveis prontos é realizado pelo financeiro de forma manual por não serem registrados no sistema interno de vendas da Empresa A. O atual sistema foi desenvolvido para registro de vendas de lançamentos imobiliários (apartamentos vendidos na planta e ainda não construídos).

- ✓ **Risco:** faturamento indevido gera distorções nas demonstrações financeiras, *inputs* manuais geram perda de eficiência operacional e controle manual das vendas realizadas.
- ✓ **Controle:** inexistente.
- ✓ **Recomendação do projeto:** registrar as vendas de imóveis prontos no sistema interno da empresa possibilitando *interface* automática com o sistema de faturamento e os relatórios de vendas.
- ✓ **Análise / parecer do comitê executivo da Empresa A:** o comitê executivo da empresa A foi favorável a recomendação e ciente de que é fundamental o registro e controle de todas as vendas no sistema interno de vendas da empresa.

3.5.1.1 Parecer final e definição de metas – comitê executivo

Ao final da reunião de análise dos riscos e melhorias identificadas pelo projeto gestão da qualidade, o comitê executivo da Empresa A finalizou ata com parecer favorável às recomendações da consultoria e solicitou que a diretoria de operações envolvesse os gerentes de operações na análise dos riscos levantados pelo projeto e juntos definissem plano de ações para mitigação dos riscos apontados.

Foi definido que após a elaboração do plano de ações, o diretor de operações apresentaria o plano ao comitê executivo, para posterior aprovação da implantação das melhorias na área. Baseado nos riscos apontados pela consultoria do projeto, o comitê executivo fixou as seguintes metas para a área de operações de vendas:

- ✓ Redução de 30 % dos custos da área de operações; redução de 80% no índice de erros e retrabalhos; redução de 70% no tempo de processamento da venda; melhoria de 70% na qualidade das informações e processos da área.

O plano de ações deveria ser elaborado para atender as metas estabelecidas.

3.5.1.2 Análise das recomendações e melhorias – gestores operações

Após a reunião inicial com o comitê executivo da Empresa A, a diretoria de operações da Empresa A, reuniu a gerência de operações nacional e os gerentes de operações das filiais para análise, planejamento e elaboração de plano de ações

para mitigação dos riscos levantados e implantação das melhorias indicadas com parecer favorável em reunião com o comitê executivo. Para que a análise fosse possível, a diretoria de operações apresentou detalhes de todos os riscos e as metas definidas para a área pelo comitê. Para a reunião, foi utilizada a ferramenta *brainstorming*, onde os gerentes das operações puderam primeiramente analisar os riscos e as recomendações feitas pela consultoria no projeto e enumerar por ordem de prioridade quais os riscos com maior impacto na operação.

3.5.1.2.1 *Brainstorming* e gráfico de pareto – análise dos riscos

Analizando os vinte e três riscos/melhorias identificadas no projeto pela consultoria externa, os gerentes de operações apontaram o nível de impacto de cada risco e classificaram os riscos por grupos de prioridade para aplicação de melhorias.

Os gerentes enumeraram os riscos em 3 (três) grupos de prioridade, sendo o primeiro e segundo grupo (com maior prioridade, devido alto impacto na operação), o terceiro grupo menor prioridade (devido médio impacto na operação) e em um quarto grupo os itens com baixo impacto e fora do escopo de operações de vendas (melhorias a serem analisadas e implantadas por outras áreas da empresa A).

Dessa forma, na tabela 1 abaixo, encontra-se a classificação dos riscos de acordo com impacto e ordem de prioridade:

Tabela 1: Análise dos riscos X impacto na operação / prioridade para implantação de melhorias

| Riscos | Classificação por prioridade e impacto na operação | Impacto | Prioridade |
|----------|--|---------|-------------------------|
| ➤ R.22 | Ausência de normas e procedimentos que definam as atividades de operações de vendas | Alto | Grupo 1 |
| ➤ R.2 | Parcelamento de comissões em desacordo com a expectativa da diretoria executiva | Alto | Grupo 1 |
| ➤ R.3. A | Ausência de política para cálculo de prêmios nas vendas realizadas | Alto | Grupo 1 |
| ➤ R.3. B | Ausência de política para cálculo de comissões nas vendas realizadas | Alto | Grupo 1 |
| ➤ R.7 | Ausência de definições sobre parcelamento do serviço de assessoria e conflitos em função da cobrança nas vendas realizadas | Alto | Grupo 1 |
| ➤ R.16 | Cadastro incorreto de clientes | Alto | Grupo 1 |
| ➤ R.1 | Gestão inapropriada das planilhas de cálculos e distribuições de comissões | Alto | Grupo 1 |
| ➤ R.5 | Gestão inadequada dos contratos dos clientes | Alto | Grupo 1 |
| ➤ R.23 | Excesso de <i>inputs</i> manuais no processo de faturamento dos imóveis de prontos | Alto | Grupo 1 |
| ➤ R.6 | Ausência de monitoramento dos documentos encaminhados para assinatura junto aos clientes | Alto | Grupo 2 |
| ➤ R.8 | Ausência de conferência da documentação com check-list que a incorporadora elabora | Alto | Grupo 2 |
| ➤ R.9 | Finalização do processo sem aprovação formal da incorporadora | Alto | Grupo 2 |
| ➤ R.4 | Ausência de relatórios gerenciais (<i>KPI's</i>) para monitorar os problemas operacionais | Alto | Grupo 2 |
| ➤ R.17 | Ausência de monitoramento e indicadores de desempenho dos erros durante o processamento das vendas | Alto | Grupo 2 |
| ➤ R.19 | Deficiência na comunicação entre incorporadora, atendimento e operações de vendas; | Alto | Grupo 2 |
| ➤ R.12 | Ausência de formalização da expectativa de venda para preparação de infraestrutura para um lançamento | Médio | Grupo 3 |
| ➤ R.11 | Prazo insuficiente para preparação da infraestrutura do stand de vendas | Médio | Grupo 3 |
| ➤ R.14; | Ausência de recurso mínimo para a estruturação do stand | Médio | Grupo 3 |
| ➤ R.15 | Infraestrutura inadequada suportando a operação no dia do lançamento | Médio | Grupo 3 |
| ➤ R.10 | Lançamentos realizados sem a pasta de incorporação | Baixo | F/E/Oper.* ¹ |
| ➤ R.18 | Revisão da criticidade do financeiro quanto as reprovação dos documentos para emissão do faturamento | Baixo | F/E/Oper.* ¹ |
| ➤ R.13 | Autuações decorrentes de corretores com pendência com CRECI ou advogados sem OAB | Baixo | F/E/Oper.* ¹ |
| ➤ R.20 | Guarda de cheques dos processos pendentes em armários | Baixo | F/E/Oper.* ¹ |
| ➤ R.21 | Indefinição quanto aos critérios para vendas internas (funcionários) | Baixo | F/E/Oper.* ¹ |

• *¹ F/E/Oper.: Fora do escopo de Operações

Após o *brainstorming* com classificação dos riscos em grupos e prioridades, foi elaborado o gráfico de pareto (figura 5 abaixo). Com a elaboração do gráfico de pareto, foi possível identificar que os dois primeiros grupos de riscos (grupo 1 e grupo 2) apontados como de maior impacto na área de operações, representavam 75% dos riscos totais levantados no projeto de gestão da qualidade e por isso deveriam ser realmente tratados com atenção e prioridade em melhorias.

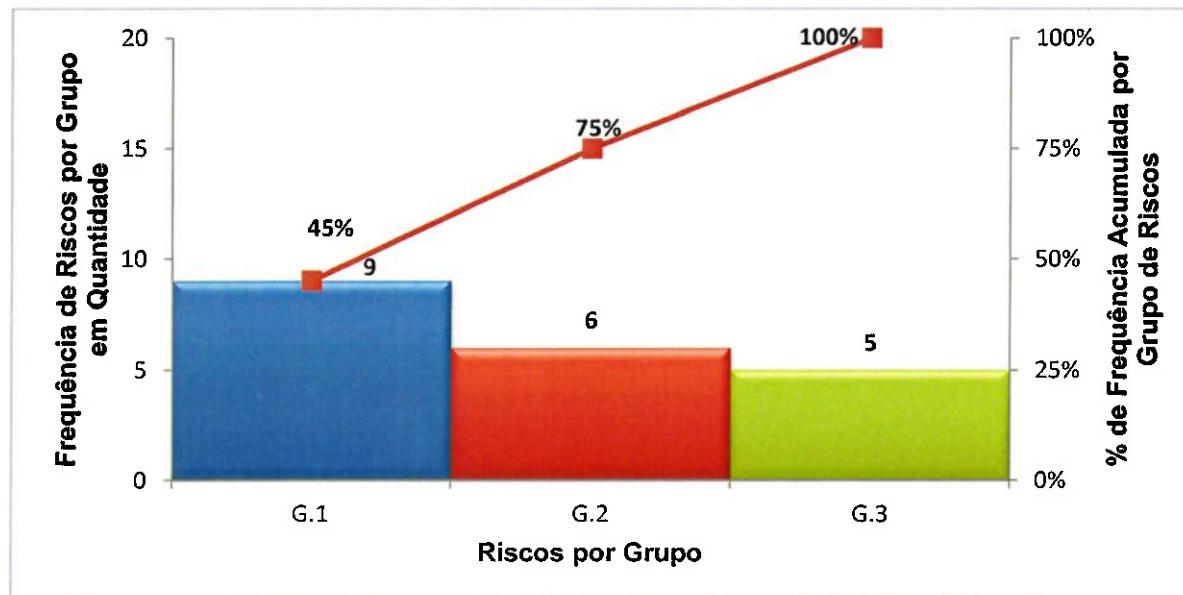


Figura 5: Frequência de riscos por grupo na área de operações de vendas

3.5.1.2.2 Diagrama de causa e efeito - impacto dos riscos

Após análise, classificação e agrupamento dos riscos, foi elaborado o diagrama de causa efeito (figura 6 abaixo) de forma a demonstrar o impacto dos riscos nos processos da área de operações de vendas.

Analizando o diagrama abaixo, os gerentes e diretoria de operações, puderam observar que todos os riscos apontados contribuem diretamente para a ineficiência da área e que 75% dos riscos analisados decorriam de ausência de métodos (políticas/procedimentos) e medidas de controle na área de operações de vendas.

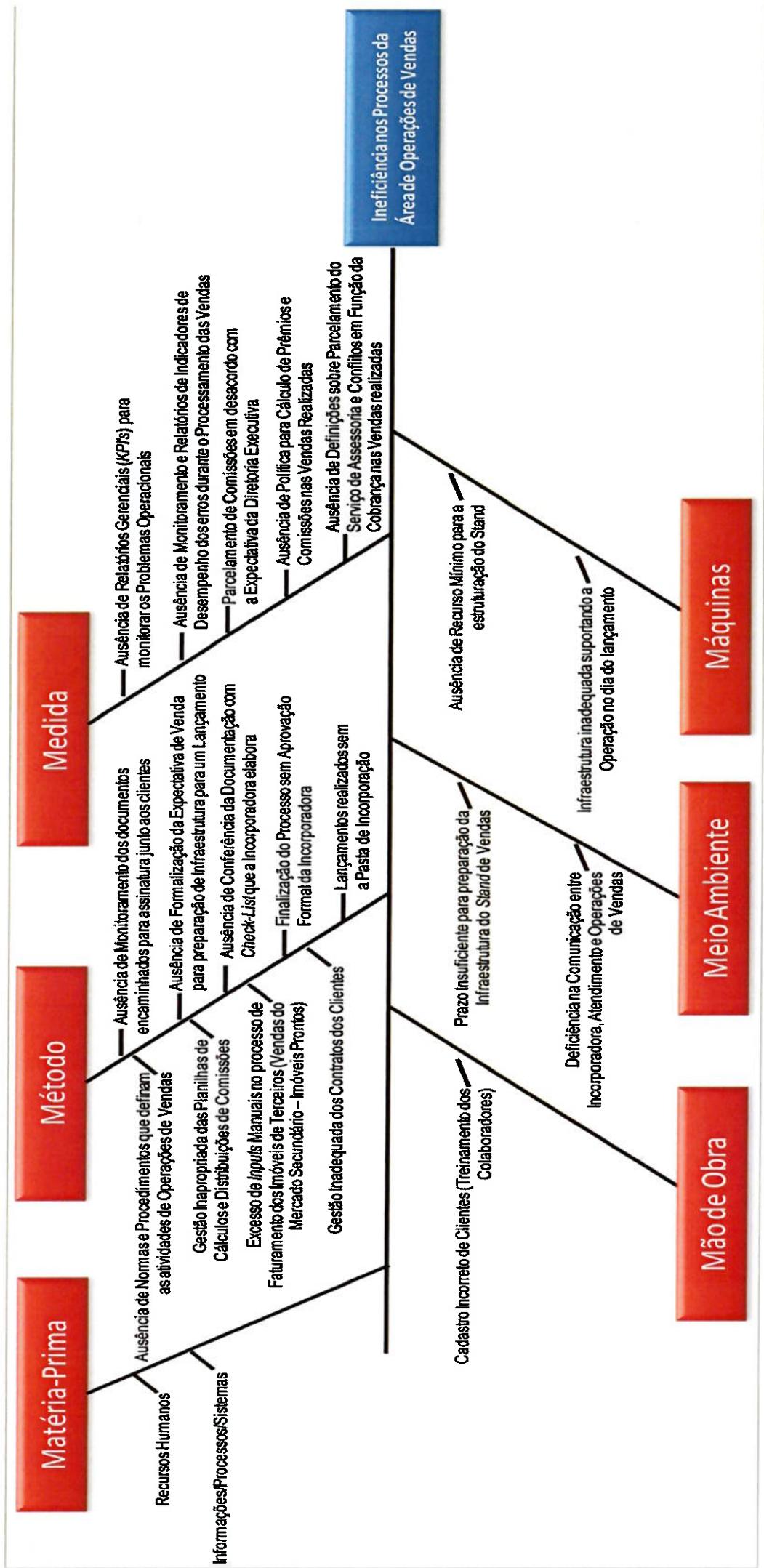


Figura 6: Impacto dos riscos nos processos da área de operações de vendas

3.5.1.2.3 Definição do plano de ações

Após análise, classificação, agrupamento e identificação dos riscos com maior impacto na operação, os gerentes e diretoria de operações seguiram com a elaboração do plano de ações para implantação de melhorias e mitigação dos riscos apontados pela consultoria do projeto na área de operações.

O plano de ações foi elaborado considerando as recomendações da consultoria do projeto gestão da qualidade, as metas estabelecidas pelo comitê executivo, sugestões dos gerentes de operações de cada filial, diretoria e gerência de operações nacional da empresa A.

As sugestões foram realizadas com base na experiência profissional na área e no segmento imobiliário de cada envolvido no projeto, *benchmarking* de práticas e controles utilizados pelas principais concorrentes (do segmento imobiliário), controles utilizados em empresas líderes em mercados de outros segmentos e atual capacidade em recursos tecnológicos e humanos da empresa A.

Para elaboração do plano de ação (ver tabela 2 abaixo) foi utilizado à ferramenta 5W1H, do qual foi apontado o Que seria implantado (melhoria necessária no processo); as áreas responsáveis pelo desenvolvimento, homologação e implantação das melhorias; o prazo definido para a implantação da melhoria; o local da realização da melhoria; a justificativa para implantação da melhoria na área e a definição de como deveria ser a melhoria demandada.

Após a elaboração do plano de ações, foi realizada uma reunião de aprovação das ações e prazos propostos, com o comitê executivo da Empresa A.

As ações propostas foram analisadas como essenciais para melhoria das informações / processos da área de operações de vendas e aprovadas para implantação com início imediato pelo comitê executivo.

Para acompanhamento da implantação das melhorias, foi elaborado em Dezembro de 2011, cronograma do projeto de implantação (ver figura 7 abaixo) e gráfico de *gantt* (ver figura 8 abaixo), que demonstrou uma estimativa de duração de 390 dias úteis, com início previsto para Janeiro de 2011 e término previsto para Junho de 2012.

Tabela 2: Plano de ações – melhorias em operações de vendas

| O que? | Quem? | Quando? | Onde? | Por quê? | Como? |
|---|--|--------------------------|-----------|---|---|
| Criação de book de processos e procedimentos para operações de vendas | Diretoria e gerência nacional de operações de vendas | Janeiro a Junho /2011 | Empresa A | Normatizar / padronizar processos e mitigar o risco: R.22-Ausência de normas e procedimentos que definam as atividades de operações de vendas | * Criar fluxo de processos para área de operações de vendas; * Definir o escopo, responsabilidades e prazos das atividades; * Disponibilizar material criado na intranet da Empresa A |
| Criação de política comercial | Diretoria executiva da Empresa A | Janeiro a Março /2011 | Empresa A | Normalizar, padronizar, controlar processos e mitigar os riscos: R.2 Parcelamento de comissões em desacordo com a expectativa da Diretoria Executiva; R.3.A ausência de política para cálculo de prêmios nas vendas realizadas; R.3.B Ausência de política para cálculo de comissões nas vendas realizadas; R.7 Ausência de definições sobre parcelamento do serviço de assessoria e conflitos em função da cobrança nas vendas realizadas | Definir política comercial contemplando parcelamento desejado para comissões/prêmios e assessoria; taxas desejadas de comissões/prêmios/assessoria, bem como alçada de aprovação para negociações fora da política comercial. A política deverá ser formalizada para toda empresa, formata em layout de política e disponibilizada na intranet da empresa A |
| Desenvolvimento de sistema web para processamento de vendas | Departamento de tecnologia da informação da gerência nacional de operações de vendas | Janeiro a Novembro /2011 | Empresa A | Obter qualidade nas informações geradas; possibilitar gestão do processamento das vendas; reduzir custos com material e recursos humanos; reduzir o tempo de processamento das vendas; reduzir o índice de erros/retrabalhos; automatizar o processo de geração de planilhas de distribuições; geração de contratos; geração de documentos jurídicos / financeiros/relatórios e mitigar os riscos: R.16 Cadastro incorreto de clientes; R.1 Gestão inapropriada das planilhas de cálculos e distribuições de comissões; R.5 Gestão inadequada dos contratos dos clientes; R.6 Ausência de monitoramento dos documentos encaminhados para assinatura junto aos clientes; R.8 Ausência de conferência da documentação com checklist que a incorporadora elabora; R.9 Finalização do processo sem aprovação formal da incorporadora; R.23 Excesso de inputs manuais no processo de faturamento dos imóveis prontos | Criar sistema web para processamento das vendas, onde todos os documentos das vendas deverão ser gerados automaticamente de acordo com as políticas da companhia e seguindo padrão de documentos enviados e aprovados pelo departamento jurídico corporativo da Empresa A. O sistema deverá possibilitar além da geração dos documentos, a gestão do processo de venda no que tange a cadastro de clientes, propostas comerciais, rateios de distribuições, cadastro de pagamentos, controle de pendências, expedições de documentos; reservas, agendamentos, expedições de escriturações, desistências e faturamento |

| O que? | Quem? | Quando? | Onde? | Por quê? | Como? |
|--|--|----------------------------|-----------|--|--|
| Criação de filas de trabalho e indicadores operacionais/ gerenciais dos processos | Departamento tecnologia da informação e gerência nacional de operações de vendas | Janeiro a Março / 2012 | Empresa A | Possibilitar o controle de processos / recursos / atividades; identificar ineficiências por meio de indicadores e mitigar os riscos R.4 Ausência de relatórios gerenciais (KPI's) para monitorar os problemas operacionais e R.17 Ausência de monitoramento e relatórios de indicadores de desempenho dos erros durante o processamento das vendas | Criar filas de trabalho no sistema de vendas web referente a cada etapa do processamento da venda e indicadores operacionais e gerenciais que permitem o monitoramento do processo, controle dos recursos disponíveis, tempo de processamento da venda, tempo de processamento em cada etapa de trabalho, erros operacionais, re trabalho e produtividade por colaborador. |
| Criação do módulo de gestão de lançamentos no sistema web de processamento e gestão das vendas | Departamento tecnologia da informação e gerência nacional de operações de vendas | Abril a Junho / 2012 | Empresa A | Possibilitar a gestão das atividades inerentes aos lançamentos, alertar as áreas sobre as informações necessárias ou faltantes, emitir reports e relatórios sobre o andamento do lançamento em todas as suas fases: pré-lançamento, lançamento e pós-lançamento e mitigar os riscos: R.19 deficiência na comunicação entre incorporadora, atendimento e operações de vendas; R.12: ausência de formalização da expectativa de vendas para preparação de infraestrutura para um lançamento; R.11 prazo insuficiente para preparação da infraestrutura do stand de vendas; R.14 ausência de recurso mínimo para a estruturação do stand; R.15 infraestrutura inadequada suportando a operação no dia do lançamento; R.10 lançamentos realizados sem a pasta de incorporação. | Criar um módulo para gestão dos lançamentos no sistema web de vendas. O módulo deverá ser integrado ao módulo de produtos e ao pipeline de lançamentos, de modo que com 15 dias de antecedência do lançamento, emita alerta para as operações informando que as atividades deverão ser iniciadas. No módulo de gestão de lançamentos, deverá conter check-list com todas as atividades inerentes aos lançamentos com definições de prazos, responsáveis e status. O check-list de atividades deverá permitir envio de e-mail report com ficha status do lançamento aos envolvidos no processo. Neste módulo também deverá ser possível geração de resumo do status do processamento das vendas dos produtos, emitindo informações sobre: quantidade de unidades disponíveis para venda; quantidade de unidades reservadas; quantidade de processos pré-agendadas para assinatura; quantidade de processos pré-escriturados/ escriturados; quantidade de contratos enviados ao incorporador/enviados ao pré-financeiro; quantidade de processos faturados; quantidade de reservas e agendamentos, pré-Escripturas e escrituras que tiveram desistências dos clientes. |
| Criação de rotina de reuniões/integrações na área de operações de vendas | Diretoria nacional de operações de vendas | Janeiro a Fevereiro / 2011 | Empresa A | Possibilitar a interação entre áreas, melhorar a comunicação, reduzir o tempo de fornecimento de informações, resoluções de pendências e mitigar os riscos: R.19 deficiência na comunicação entre incorporadora, atendimento e operações de vendas; R.12: Ausência de formalização da expectativa de vendas para preparação de infraestrutura para um lançamento. | Criar rotina de reuniões semanais com os gestores de operações (para análise de andamento dos processos, atividades e recursos do departamento); reuniões semanais ou quinzenais com o departamento de atendimento e incorporadores durante o andamento dos lançamentos; reuniões trimestrais de integração entre o departamento de operações e os demais departamentos da Empresa A |

| ① | Nome | Duração | Ínicio | Término | % Compl... | Predecessor | Nome do Recurso |
|---|---|----------|----------------|----------------|------------|-------------|--|
| 1 | ② Melhorias Operações de Vendas | 390 dias | 02/01/11 08:00 | 29/06/12 17:00 | 0% | | |
| 2 | ③ Criação de Book de Processos e Procedimentos para Operações de Vendas | 129 dias | 02/01/11 08:00 | 30/06/11 17:00 | 0% | | Gerência Nacional de Operações de Vendas; Gerência Nacional de Operações de Vendas |
| 3 | ④ Criação de Rotina de Reuniões/Interações na Área de Operações de Vendas | 41 dias | 02/01/11 08:00 | 28/02/11 17:00 | 0% | | Gerência Nacional de Operações de Vendas |
| 4 | ⑤ Criação de Política Comercial | 52 dias | 02/01/11 08:00 | 15/03/11 17:00 | 0% | | Gerência Executiva |
| 5 | ⑥ Desenvolvimento de Sistema Web para Processamento e Gestão das Vendas | 238 dias | 02/01/11 08:00 | 30/11/11 17:00 | 0% | | Gerência Nacional de Operações de Vendas; Tecnologia da Informação |
| 6 | ⑦ Criação de Fitas de Trabalho e Indicadores Operacionais/ Gerenciais dos Processos | 65 dias | 02/01/12 08:00 | 30/03/12 17:00 | 0% 5 | | Gerência Nacional de Operações de Vendas; Tecnologia da Informação |
| 7 | ⑧ Criação do Módulo de Gestão de Lançamentos no Sistema Web de Processamento | 65 dias | 01/04/12 08:00 | 29/06/12 17:00 | 0% 6 | | Gerência Nacional de Operações de Vendas; Tecnologia da Informação |

Figura 7: Cronograma da implantação de melhorias em operações de vendas

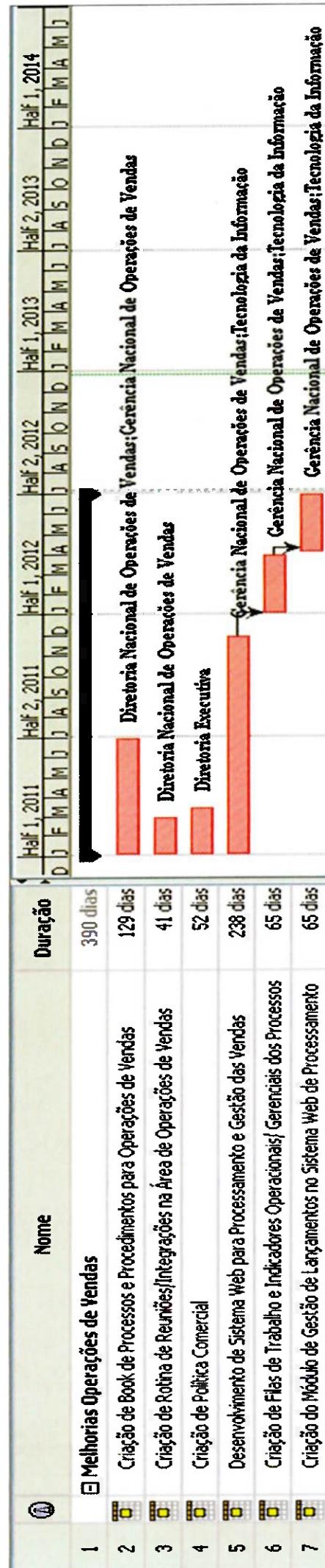


Figura 8: Gráfico de gantt da implantação de melhorias em operações de vendas

3.5.2 Etapa de execução

Dando sequencia ao projeto de implantação de melhorias, a diretoria de operações de vendas reuniu a equipe composta por todos os gerentes de operações das filiais e a gerência nacional de operações para motivar a equipe na participação e envolvimento do projeto de melhorias e alinhar execução do cronograma de ações das melhorias aprovadas.

Nesta reunião foi definido que a gerência de operações nacional seria a área gestora das ações de melhorias, e que deveria haver comprometimento dos demais gerentes de operações das filiais com o projeto e parceria durante todas as atividades que fossem necessárias a devida participação.

Abaixo as atividades desenvolvidas para a execução de cada ação de melhoria na área de operações:

➢ Criação de book de processos e procedimentos para operações de vendas:

A criação do *book* de processos e procedimentos teve inicialmente envolvimento direto da gerência de operações nacional no que tange a criação/divulgação do *book* e dos gerentes de operações das filiais quanto ao fornecimento de materiais utilizados no dia a dia do departamento, antigos manuais e quanto à validação do fluxo do processamento da venda.

A ação de melhoria teve início no prazo estipulado em cronograma, Janeiro de 2011, com levantamento de materiais e início da criação do *book* de procedimentos, porém, devido redução de custos na área de operações e compra de novas filiais pela empresa A, a gerência de operações nacional teve que ser direcionada para atividades de integração com as novas unidades de negócios.

Dessa forma, a criação do *book* foi interrompida por depender exclusivamente dos conhecimentos e técnicas de duas colaboradoras da gerência de operações nacional.

➢ Criação de política comercial:

A política comercial teve envolvimento direto da presidência da Empresa A para criação da política, do diretor de operações de vendas nacional para divulgação e implantação nas unidades de negócios e da auditoria interna quanto a realização de revisões e testes de aderência.

A instrução foi elaborada pela presidência, divulgada por e-mail ao diretor de operações e o diretor de operações por sua vez encaminhou a instrução por e-mail aos diretores executivos, sócios e gerentes de operações das unidades de negócios. A ação de melhoria teve início no prazo estipulado em cronograma, Janeiro de 2011, porém, só foi finalizada e divulgada em Novembro de 2011.

De caráter mandatório, a política comercial estabeleceu para a Empresa A, as seguintes regras para taxas e parcelamento das receitas de comissões e prêmios:

- ✓ Percentual de comissão – foi definido que o percentual não poderia ser inferior à da negociação anteriormente realizada com o incorporador ou loteador;
- ✓ Prêmio parte empresa A – quando houvesse recebimento de prêmio, a empresa A deveria ficar com no mínimo 20% do Valor;
- ✓ Recebimento das comissões/prêmios – foi solicitado o recebimento diretamente da venda e paga pelo comprador do imóvel, de preferência, sem escalonamento ou divisão do ato. Para recebimento direto do incorporador ou loteador, seria necessária aprovação prévia da diretoria financeira da Empresa A;
- ✓ Parcelamento das comissões/prêmios – foi definido que o recebimento da Empresa A, deveria ocorrer em até Cento e Vinte (120) dias. Caso o parcelamento ultrapassasse este prazo, a Empresa A, teria preferência na ordem de recebimento;
- ✓ Rateio da taxa bruta – o rateio da taxa bruta deveria seguir demonstrativo detalhado de acordo com a taxa bruta média praticada pela unidade de negócio.

Na política criada, não foram definidos critérios para a cobrança de SATI, definições concretas para divisão de taxas, prêmios e assessoria em caso de *fiftys* imobiliários e não foi formatada em um layout de política com disponibilização na intranet. Para fins de controle, a presidência da Empresa A, solicitou acompanhamento mensal da utilização da instrução pela área de auditoria interna e definiu que qualquer exceção às regras da instrução comercial, deveria passar por aprovação do gestor da unidade em conjunto com a diretoria de operações nacional.

➤ Desenvolvimento de sistema web para processamento e gestão das vendas

Para que fosse possível o desenvolvimento do sistema web de processamento e gestão das vendas, foi realizada inicialmente reunião de alinhamento do projeto

entre a diretoria e gerência de operações de vendas nacional e a diretoria de tecnologia da informação da Empresa A.

Nesta reunião foi definido o escopo do projeto, prazo para entrega do sistema, recursos necessários e responsabilidades dos envolvidos no projeto.

Ao final da reunião ficou definido que haveria contratação de consultores de projeto para o desenvolvimento do sistema; a gerência de operações de vendas nacional seria responsável pelo levantamento, definição das regras de negócios, elaboração dos protótipos de telas, funcionalidades e documentos e os gerentes de operações das filiais seriam os responsáveis pela homologação dos itens desenvolvidos no sistema antes da liberação da versão final em produção.

Até a implantação do sistema *web*, o processamento da Venda era realizado manualmente pelos analistas de operações, que geravam as planilhas de distribuições em *excel*, demais documentos jurídicos em *word* e após a assinatura dos clientes no expediente jurídico do contrato, registravam a venda efetivada no sistema interno de registro de vendas da empresa. O antigo sistema de vendas utilizado estava integrado diretamente ao BI (*business intelligence*) da Empresa A, área responsável pela geração dos relatórios gerenciais e ao SAP (sistema financeiro) da Empresa A.

Dessa forma, o projeto do sistema *web* foi dividido em duas (2) fases, sendo a primeira referente à entrega de funcionalidades para processamento da venda e geração de planilhas de distribuições e documentos jurídicos automaticamente do sistema e a segunda fase referente à integração dos pagamentos ao sistema de custódia com o banco; agendamentos de assinaturas; controle de pendências; controle de pré-escriturações / escriturações; controle de desistências; expedições de documentos; integração das informações da venda ao BI (*business intelligence*) e integração das informações financeiras com o sistema SAP (sistema financeiro).

A ação de melhoria/projeto teve início no prazo estipulado no cronograma, Janeiro de 2011 e liberado piloto para testes em produção em uma das unidades de negócio em Julho de 2011. O piloto em uma das unidades de negócio da empresa teve duração de quatro (4) meses e em Novembro de 2011 foi realizado *rollout* para outras unidades de negócios da empresa A.

O sistema *web* foi desenvolvido com base em *benchmarking* realizado em outros sistemas de mercado utilizados por imobiliárias do grupo, sistemas de empresas construtoras / incorporadoras e sistemas de imobiliárias concorrentes.

Em 2011, prazo para início e término do projeto, foi realizada a entrega da primeira fase do projeto, onde foram desenvolvidos, homologados e disponibilizados em ambiente de produção as funcionalidades para processamento da venda e geração de planilhas de distribuições e documentos jurídicos automaticamente do sistema.

Em 2012, onde haveria entrega da segunda fase do projeto, houve demandas da diretoria executiva para desenvolvimento e entrega de outros dois grandes projetos que impactavam processos e custos da Empresa A, ocasionando direcionamento de todos os recursos internos da área de tecnologia para a entrega dos novos projetos. Sendo assim, a entrega da segunda fase do projeto do sistema web, foi postergada para o final do primeiro semestre de 2013.

➤ Criação de filas de trabalho e indicadores operacionais/ gerenciais dos processos

Para o projeto de criação de filas de trabalho, foi realizada reunião de alinhamento entre a diretoria e gerência de operações de vendas nacional e a diretoria de tecnologia da informação da Empresa A.

Nesta reunião foi definido o escopo do projeto, prazo para entrega das filas de trabalho e recursos necessários para criação da funcionalidade.

Ao final da reunião foi definido que a fila de trabalho seria desenvolvida no sistema web de processamento de venda e que o desenvolvimento seria iniciado após a entrega do sistema web, ou seja, em Janeiro de 2012.

Dando início ao projeto, a gerência de operações de vendas nacional elaborou o protótipo de telas e funcionalidades das filas de trabalho, definiu as regras de negócio e encaminhou o projeto para a fila de desenvolvimento na área de tecnologia da informação da Empresa A.

Devido atraso na entrega do sistema web (onde a segunda fase do projeto foi postergada para o final do primeiro semestre 2013), o projeto de filas de trabalho no sistema não teve início de desenvolvimento em Janeiro de 2012 (conforme cronograma) e continua aguardando desenvolvimento pela área de tecnologia da informação da Empresa A, com previsão de início em Julho de 2013 e término em Setembro de 2013.

Para suprir a ausência das filas de trabalho na operação, os gestores de operações elaboraram filas de trabalho em Papel A3 e passaram a fazer o controle de processos manualmente até a entrega das filas de trabalho via sistema.

Vale salientar que o A3 esta sendo utilizado apenas nos lançamentos e o único indicador de processo criado na operação foi o de “tempo de processamento da

venda", analisado somente quando identificadas reclamações por parte dos construtores / incorporadores após o evento de lançamento.

➤ Criação do módulo de gestão de lançamentos no sistema web de processamento e gestão das vendas

Para o projeto de criação do módulo de gestão de lançamentos no sistema *web*, foi realizada reunião de alinhamento entre a diretoria e gerência de operações de vendas nacional e a diretoria de tecnologia da informação da Empresa A.

Nesta reunião foi definido o escopo do projeto, prazo para entrega e recursos necessários para criação da funcionalidade. Ao final da reunião foi definido que o módulo de gestão de lançamentos seria criado no sistema *web* de processamento de venda e o desenvolvimento seria iniciado após a entrega da criação das filas de trabalho, ou seja, em Abril de 2012.

Dando início ao projeto, a gerência de operações de vendas nacional, elaborou o protótipo de telas e funcionalidades do módulo de gestão dos lançamentos, definiu as regras de negócio, envios de *report*, perfil para inserção das informações no módulo e encaminhou o projeto para a fila de desenvolvimento na área de tecnologia da informação da Empresa A.

Devido atraso na entrega do sistema *web* (referente à segunda fase do projeto) e atraso no projeto de criação das filas de trabalho no sistema *web*, o projeto de criação do módulo de gestão dos lançamentos no sistema, não teve início de desenvolvimento em Abril de 2012 (conforme cronograma) e continua aguardando desenvolvimento pela área de tecnologia com previsão de início em Outubro de 2013 e término em Dezembro de 2013.

Para suprir a ausência do módulo de gestão dos lançamentos na operação, os gestores de operações criaram um procedimento informal para gestão das atividades e informações dos lançamentos.

No procedimento foi definido que os coordenadores de operações deveriam a cada quinze dias questionar a área de atendimento sobre o *pipeline* de lançamentos; preencher para controle das atividades inerentes aos lançamentos um *check-list* em excel, com todas as atividades, definições de prazos, responsáveis e *status*, e enviar quando solicitado *e-mail* com o *status* das atividades aos envolvidos no processo.

A análise de disponibilidade de unidades para venda e resumo do *status* do processamento das vendas dos produtos, passou a ser realizada via consulta direta no sistema interno de administração de vendas e pelos relatórios de vendas, taxas e

controle de faturamento emitido para todas as vendas realizadas nas filiais pelo BI (área de *businnes intelligence* da Empresa A) diariamente.

➢ Criação de rotina de reuniões / integrações na área de operações de vendas

A criação de rotina de reuniões e integrações na área de operações de vendas teve envolvimento direto do diretor de operações de vendas nacional.

Sendo assim, a diretoria de operações, organizou a ocorrência de reuniões semanais com os gestores de operações para análise de andamento dos processos, atividades e recursos do departamento; reuniões semanais ou quinzenais com o departamento de atendimento e incorporadores durante o andamento dos lançamentos e alinhou com os diretores de outras áreas da Empresa A, a ocorrência de reuniões trimestrais de integração entre o departamento de operações e os demais departamentos da Empresa.

A ação de melhoria teve início no prazo estipulado em cronograma, Janeiro de 2011, porém, teve a ocorrência planejada durante os três primeiros meses de vigência das reuniões. A reunião com os gestores das operações têm ocorrido apenas quando necessária justificativa para estoque de faturamento e pendências dos lançamentos. A reunião com a área de atendimento e os incorporadores só estão ocorrendo quando necessária à organização de informações para pré e pós-lançamentos e as reuniões de integrações com outras áreas não ocorreram em nenhum trimestre posterior ao planejado em Janeiro de 2011.

3.5.3 Etapa de controle

Dois anos após o planejamento das ações de melhorias, ou seja, Dezembro de 2012, foi possível observar na etapa de controle do projeto que apenas 28% do projeto com as ações aprovadas, foram implantados na operação (ver figura 9 abaixo).

| | Nome | Data Inicial Planejada | Data Final Planejada | Duração | Data Inicial Estimada | Data Final Estimada | Duração Estimada | Atraso Estimado | % Completa |
|---|---|------------------------|----------------------|----------|-----------------------|---------------------|------------------|-----------------|------------|
| 1 | Melhorias Operações de Vendas | 02/01/11 08:00 | 29/06/12 17:00 | 368 dias | 02/01/11 08:00 | 31/12/13 17:00 | 782 | 392 | 28% |
| 2 | Criação de Book de Processos e Procedimentos para Operações de Vendas | 02/01/11 08:00 | 30/06/11 17:00 | 129 dias | 02/01/11 08:00 | 28/06/13 17:00 | 650 | 521 | 20% |
| 3 | Criação de Rotina de Reuniões/Integrações na Área de Operações de Vendas | 02/01/11 08:00 | 28/02/11 17:00 | 41 dias | 02/01/11 08:00 | 28/06/13 17:00 | 650 | 609 | 10% |
| 4 | Criação de Política Comercial | 02/01/11 08:00 | 15/03/11 17:00 | 52 dias | 02/01/11 08:00 | 28/06/13 17:00 | 650 | 598 | 70% |
| 5 | Desenvolvimento de Sistema Web para Processamento e Gestão das Vendas | 02/01/11 08:00 | 30/11/11 17:00 | 238 dias | 02/01/11 08:00 | 28/06/13 17:00 | 650 | 412 | 40% |
| 6 | Criação de Fitas de Trabalho e Indicadores Operacionais/ Gerenciais dos Processos | 02/01/12 08:00 | 30/03/12 17:00 | 65 dias | 01/07/13 08:00 | 20/09/13 17:00 | 450 | 385 | 10% |
| 7 | Criação do Módulo de Gestão de Lançamentos no Sistema Web de Processamento | 01/04/12 08:00 | 29/06/12 17:00 | 65 dias | 01/10/13 08:00 | 31/12/13 17:00 | 457 | 392 | 10% |

Figura 9: Cronograma da implantação de melhorias em operações de vendas - prazo planejado, prazo estimado e atraso estimado.

Dessa forma, para análise da implantação das ações de melhorias, foi realizado comparativo de ações planejadas com as ações realizadas. Segue abaixo comparativo:

➤ 1º Criação de book de processos e procedimentos para operações de vendas:

Ação planejada: criação de fluxo de processos para área de operações de vendas; definição do escopo, responsabilidades e prazos das atividades com disponibilização do material criado na *intranet* da Empresa A.

Ação realizada: levantamento de materiais / informações e início de criação do *book* de procedimentos.

Análise comparativa: foi observado que apenas 20% da ação planejada foi executada após o planejamento da ação de melhoria. As atividades foram iniciadas conforme planejado, porém, a continuidade da execução foi impactada devido direcionamento das duas colaboradoras da gerência de operações de vendas nacional (responsáveis pela criação e divulgação do *book* de procedimentos) para outra atividade com maior prioridade naquele momento “integração com novas unidades de negócios”. Em Dezembro de 2012, houve parecer da diretoria de operações de vendas nacional, sobre definição de um novo prazo para conclusão desta ação de melhoria, no qual foi definida a retomada da atividade pela área de gerência nacional de operações e previsão de término no final de junho de 2013. De acordo com o novo prazo haverá atraso de 521 dias na entrega da atividade de acordo com a data inicial planejada no cronograma da figura 7 acima.

➤ 2º Criação de política comercial:

Ação planejada: definição de política comercial contemplando: parcelamento desejado para comissões / prêmios e assessoria; taxas desejadas de comissões /

prêmios / assessoria, bem como alçada de aprovação para negociações fora da política comercial. A política deveria ser formalizada para toda a organização e disponibilizada na *intranet* da empresa A.

Ação realizada: foi elaborada instrução comercial pela presidência, divulgada por e-mail ao diretor de operações e o diretor de operações por sua vez encaminhou a instrução por e-mail aos diretores executivos, sócios e gerentes de operações das unidades de negócios. A política comercial estabeleceu para a Empresa A, regras para taxas, parcelamento e recebimento das receitas de comissões/prêmios e alçada de aprovação para casos de exceções às regras.

Análise comparativa: foi observado que 70% da ação planejada foi executada após o planejamento da ação de melhoria. Podemos classificar a execução em 70%, pois não foram mencionados na política critérios para cobrança de SATI, regras mais específicas para taxas de comissões e prêmios, definições concretas para divisão de taxas, prêmios e assessoria em caso de *fiftys* imobiliários e apesar de ter sido divulgada por e-mail a todos os colaboradores envolvidos no processo, não foi formatada em um *layout* de política e disponibilizada na *intranet*. Em Dezembro de 2012, houve parecer da diretoria de operações de vendas nacional, sobre definição de um novo prazo para conclusão desta ação de melhoria, no qual foi definida a retomada da atividade pela área de gerência nacional de operações e previsão de término no final de junho de 2013. De acordo com o novo prazo haverá atraso de 598 dias na entrega da atividade de acordo com a data inicial planejada no cronograma da figura 7 acima.

➢ 3º Desenvolvimento de sistema web para processamento e gestão das vendas realizadas

Ação planejada: criação de sistema web para processamento das vendas, onde todos os documentos das vendas deveriam ser gerados automaticamente de acordo com as políticas da companhia e seguindo padrão de documentos enviados e aprovados pelo departamento jurídico corporativo da Empresa A. O sistema deveria possibilitar além da geração dos documentos, a gestão do processo de venda no que tange a cadastro de clientes, propostas comerciais, rateios de distribuições, cadastro de pagamentos, controle de pendências, expedições de documentos; reservas, agendamentos, pré-escriturações, escriturações, desistências e faturamento.

Ação realizada: foram realizadas as seguintes atividades: reuniões entre as áreas para definição de escopo do projeto, prazo para entrega do sistema, recursos necessários e responsabilidades dos envolvidos no projeto; divisão do projeto em duas (2) fases; liberação de piloto para testes em produção em uma das unidades de negócio; *rollout* do sistema para outras unidades de negócios da empresa A e entrega da primeira fase do projeto, onde foram desenvolvidos, homologados e disponibilizados em ambiente de produção as funcionalidades para processamento da venda e geração de planilhas de distribuições e documentos jurídicos automaticamente do sistema.

Análise comparativa: foi observado que 40% da ação planejada foi executada após o planejamento da ação de melhoria. Podemos classificar a execução em 40%, por ter sido entregue apenas a primeira fase do projeto, ficando pendente a segunda fase que contempla a integração dos pagamentos ao sistema de custódia com o banco; agendamentos de assinaturas; controle de pendências; controle de pré-escriturações / escriturações; controle de desistências; expedições de documentos; integração das informações da venda ao BI (*business intelligence*) e integração das informações financeiras com o sistema SAP (sistema financeiro).

Além da ação não ter sido concluída de acordo com o planejado, o prazo de entrega da segunda fase, foi redefinido para o final do primeiro semestre de 2013, o que representará se concretizado, 412 dias de atraso na entrega do projeto com relação ao prazo definido inicialmente em cronograma da Figura 7acima.

Outro ponto a ser considerado é que a entrega da segunda fase do projeto foi impactada devido demanda por desenvolvimento e entrega de outros dois grandes projetos que impactavam processos e custos da Empresa A, o que ocasionou o direcionamento de todos os recursos internos da área de tecnologia para a entrega dos novos projetos, dados como prioritários pela diretoria executiva.

➢ 4º Criação de filas de trabalho e indicadores operacionais / gerenciais dos processos

Ação planejada: criação de filas de trabalho no sistema de vendas web referente a cada etapa do processamento da venda e indicadores operacionais e gerenciais que permitam o monitoramento do processo, controle dos recursos disponíveis, tempo de processamento da venda, tempo de processamento em cada etapa de trabalho, erros operacionais, retrabalho e produtividade por colaborador.

Ação realizada: foram realizadas as seguintes atividades: reuniões de alinhamento entre as áreas com definição de escopo do projeto, prazo para entrega das filas de trabalho e recursos necessários para criação da funcionalidade; elaboração de protótipo das telas e funcionalidades das filas de trabalho; definição das regras de negócio e encaminhamento do projeto para a fila de desenvolvimento da área de tecnologia da Informação.

Análise comparativa: foi observado que apenas 10% da ação planejada foi executada após o planejamento da ação de melhoria. Podemos classificar a execução em 10%, por ter sido realizada apenas a etapa inicial de alinhamento, protótipo e definição das regras pela área de operações de vendas, estando pendente todo o processo de desenvolvimento, homologação, criação de indicadores de processo e treinamentos.

A ausência das filas de trabalho no sistema gerou a criação de um controle manual em A3 do processo pela operação, que têm contribuído apenas para análise do tempo de processamento da venda e ainda muitas vezes com informação distorcida devido inserções manuais de tempo.

Observa-se que a execução da ação de melhoria, foi impactada pelo atraso na entrega do projeto de desenvolvimento do sistema web, que também sofreu atraso devido demandas extras apontadas como prioritárias pela diretoria executiva.

Além da ação não ter sido concluída de acordo com o planejado, o prazo de entrega da segunda fase foi redefinido para o final de Setembro de 2013, (após entrega do sistema web de processamento das vendas) o que representará se concretizado, 385 dias de atraso com relação ao prazo definido inicialmente em cronograma da Figura 7acima.

➢ 5º Criação do módulo de gestão de lançamentos no sistema web de processamento e gestão das vendas

Ação planejada: criação de um módulo para gestão dos lançamentos no sistema web de vendas. O módulo deveria ser integrado ao módulo de produtos e ao *pipeline* de lançamentos, de modo que com quinze (15) dias de antecedência do lançamento, emitisse alerta para as operações informando que as atividades deveriam ser iniciadas. No módulo de gestão de lançamentos, deveria conter um *check-list* com todas as atividades inerentes aos lançamentos com definições de prazos, responsáveis e *status*. O *check-list* de atividades deveria permitir envio de *e-mail report* com ficha *status* do lançamento aos envolvidos no processo. Neste módulo

também deveria ser possível geração de resumo do *status* do processamento das vendas dos produtos, emitindo informações sobre: quantidade de unidades disponíveis para venda; quantidade de unidades reservadas; quantidade de unidades agendadas para assinatura; quantidade de processos pré-escriturados/escriturados; quantidade de contratos enviados ao incorporador; quantidade de processos enviados ao pré-financeiro; quantidade de processos faturados; quantidade de reservas, agendamentos, pré-escrituras e escrituras que tiveram desistências dos clientes.

Ação realizada: foram realizadas as seguintes atividades: reuniões de alinhamento entre as áreas com definição do escopo do projeto, prazo para entrega e recursos necessários para criação da funcionalidade; elaboração do protótipo de telas e funcionalidades do módulo; definição das regras de negócio; envios de *report*; perfil para inserção das informações no módulo e encaminhamento do projeto para a fila de desenvolvimento da área de tecnologia da informação.

Análise comparativa: Foi observado que apenas 10% da ação planejada foi executada após o planejamento da ação de melhoria. Podemos classificar a execução em 10%, por ter sido realizada apenas a etapa inicial de alinhamento, protótipo e definição das regras pela área de operações de vendas, estando pendente todo o processo de desenvolvimento, homologação e treinamentos.

Devido ausência do módulo de gestão dos lançamentos no sistema, foi criado pela operação um procedimento informal para a gestão das atividades e informações dos lançamentos, envolvendo cobrança de *pipeline* por e-mail ou telefone; controle do *check-list* de atividades do lançamento em excel e consulta de *status* do processamento das vendas diretamente no sistema antigo de vendas ou pelos relatórios de BI (*business intelligence*), com informações sempre em dia menos 1.

Observou-se que a execução da ação de melhoria foi impactada pelo atraso na entrega do projeto de desenvolvimento do sistema web, atraso no projeto de criação das filas de trabalho no sistema web, que sofreram atraso devido demandas extras apontadas como prioritárias pela diretoria executiva.

Além da ação não ter sido concluída de acordo com o planejado, o prazo de entrega foi redefinido para o final de Dezembro de 2013, (após entrega do projeto de filas de trabalho no sistema web) o que representará se concretizado, 392 dias de atraso com relação ao prazo definido inicialmente em cronograma.

➤ 6º Criação da rotina de reuniões/integrações na área de operações de vendas

Ação planejada: criação de rotina de reuniões semanais com os gestores de operações (para análise de andamento dos processos, atividades e recursos do departamento); reuniões semanais ou quinzenais com o departamento de atendimento e incorporadores durante o andamento dos lançamentos; reuniões trimestrais de integração entre o departamento de operações e os demais departamentos da Empresa A.

Ação realizada: foi realizada organização das reuniões e integrações por parte da diretoria de operações, porém, só foram realizadas nos prazos planejados, durante os três primeiros meses de vigência das reuniões.

Análise comparativa: foi observado que apenas 10% da ação planejada foi executada após o planejamento da ação de melhoria. Podemos classificar a execução em 10%, por ter sido realizada regularmente apenas durante os primeiros três meses de vigência. Observou-se que após os três primeiros meses, a reunião com os gestores das operações passaram a ocorrer apenas quando necessária justificativa de estoque para faturamento e pendências dos lançamentos. As reuniões com a área de atendimento e com os incorporadores estão ocorrendo apenas quando necessária à organização de informações para pré e pós lançamentos e as reuniões de integrações com outras áreas da empresa ainda não ocorreram. Em Dezembro de 2012, houve parecer da diretoria de operações de vendas nacional, sobre definição de um novo prazo para conclusão desta ação de melhoria, no qual foi definida a retomada da atividade pela área de gerência nacional de operações e previsão de término no final de junho de 2013. De acordo com o novo prazo haverá atraso de 609 dias na entrega da atividade de acordo com a data inicial planejada no cronograma da figura 7 acima.

3.5.4 Etapa de ação corretiva

Após as etapas de planejamento, execução e controle das ações de melhorias na área de operações de vendas, a diretoria de operações de vendas nacional, analisou o cronograma de projeto, observou que não houve cumprimento das metas

estabelecidas pelo comitê executivo, bem como as ações de melhorias não foram implementadas com a qualidade planejada e dentro do prazo estipulado.

Com relação ao atraso na entrega dos projetos de desenvolvimento do sistema *web* para processamento de vendas; criação de filas de trabalho no sistema *web* e criação do módulo de gestão de lançamentos no sistema *web*, a diretoria de operações de vendas nacional, em reunião com o comitê executivo, solicitou à diretoria de tecnologia de informação, que os novos prazos definidos fossem cumpridos e que qualquer demanda extra que surgisse pela diretoria executiva, deveria ser imediatamente comunicada.

Fato relevante é que a partir de Dezembro de 2012, a área de operações de vendas passou a contar com uma nova diretoria de operações, que ficou responsável pela continuidade da implantação das melhorias de processos na área de operações de vendas da Empresa A. De posse do cronograma de melhorias e após analisar os atrasos na entrega das atividades, houve em Dezembro de 2012, nova reunião com o comitê executivo e área de tecnologia da informação da empresa A, onde foi realizado planejamento de ações corretivas nos projetos e estabelecido novos prazos para entrega das atividades. Os novos prazos estão descritos no cronograma com datas de início real, término real e atraso na duração planejada da figura 9 acima.

3.6 Análise de resultados preliminares e sugestões de ações corretivas

Analizando os resultados preliminares do projeto de implantação de melhorias na área de operações, observou-se que não foi possível atingir as metas estabelecidas pelo comitê executivo, que fixou para a área de operações ao final da implantação do projeto de melhorias, redução de 30% nos custos da área de operações de vendas; redução de 80% no índice de erros e retrabalhos, redução de 70% no tempo atual do processamento da venda e melhoria de até 70% na qualidade das informações e processos da área de operações de vendas.

Observou-se que não foi possível atingir as metas, devido a não ter sido implantada até Dezembro de 2012 a maior parte das ações de melhorias estabelecidas no plano de ações na etapa de planejamento do projeto.

O não cumprimento do plano de ações e o atraso na entrega dos projetos foram determinados por vários fatores entre eles, a estrutura reduzida da gerência nacional de operações (área responsável pela criação do *book* de procedimentos e área gestora das demais ações de melhorias); sobrecarga de atividades e funções do diretor de operações nacional; estrutura reduzida da área de tecnologia da informação e surgimento de outros projetos de grande prioridade e impacto em custos, não previstos em cronograma da área de tecnologia e demandados com entrega imediata pela diretoria executiva.

Dessa forma, de imediato, sugere-se como ação corretiva, nova reunião entre a diretoria de operações e tecnologia da informação, para que sejam analisados os itens de melhoria que sofreram atraso e seja realizada análise da possibilidade de redução do novo prazo de entrega definido na etapa de execução, em no mínimo seis meses.

Dessa forma, para que o plano de ações seja implantado em até doze meses (Dezembro de 2013), as seguintes atividades tornam-se necessárias:

- Contratação imediata de recurso adicional para a área de gerência de operações de vendas nacional;
- Foco no acompanhamento do projeto de implantação das ações de melhorias por parte da gerência e diretoria de operações de vendas nacional;
- Contratação de recursos adicionais para a área de tecnologia de informação (consultores especializados em desenvolvimento de projetos);
- Foco dos recursos de tecnologia da informação no desenvolvimento dos projetos nos prazos definidos no plano de ações;
- Alinhamento entre as diretorias de operações e tecnologia da informação com a diretoria executiva, formalizando que toda a equipe de desenvolvimento da empresa A, seria alocada em regime de dedicação exclusiva para os projetos de melhoria na área de operações de vendas no período de Janeiro à Dezembro de 2013 e que os projetos de outras áreas entrariam na fila para desenvolvimento e entrega a partir de Janeiro de 2014; Reuniões semanais de *status report* dos projetos em andamento;
- Workshops motivacionais envolvendo a equipe de operações de vendas, onde seriam demonstradas as ações de melhorias que seriam implementadas na área, bem como a função e responsabilidade de cada colaborador no ciclo de melhoria contínua.

4 CONCLUSÃO

4.1 Análise final

Após quatro anos de crescimento intenso no mercado, a empresa A, acertou na decisão de realizar um projeto de gestão da qualidade nos departamentos que acompanharam o crescimento acelerado da empresa e que precisavam de mais eficiência e profissionalismo para oferecer aos clientes excelência na qualidade dos serviços prestados.

Para a área de operações de vendas, foco da análise deste trabalho, o estudo inicial realizado pela consultoria de processos, demonstrou que a área estava extremamente vulnerável e deficiente em termos de processos, procedimentos, políticas, sistemas e controles básicos.

Dessa forma, foi observado que após o entendimento dos riscos inerentes a operações de vendas, foi realizado um trabalho eficiente de análise e planejamento de ações de melhoria para a área, por parte do comitê executivo e gestores de operações de vendas.

No entanto, com base nos resultados apresentados na etapa de controle da metodologia PDCA utilizada neste trabalho, observou-se que as metas e prazos estipulados na etapa de planejamento das ações de melhorias, não puderam ser cumpridos na etapa de execução, devido a fatores como: falta de foco, estrutura de pessoal reduzida, redução de custos com pessoal, direcionamento de estrutura de pessoal para outras atividades não planejadas e surgimento de projetos com maior prioridade ao longo do cronograma definido. O não cumprimento do plano de ações nos prazos inicialmente estipulados demandou ação corretiva imediata, de análise e redefinição de recursos e prazos para implantação de todas as ações planejadas, visto que foram aprovadas pela diretoria executiva e gestores de operações, como ações básicas e fundamentais para a melhoria de processos e entrega de resultados da área.

Pode ser observado que a continuidade do trabalho de operações sem processos, políticas, procedimentos, sistemas e recursos humanos capacitados e certificados no processo, continuará gerando uma série de resultados negativos para a área e

para a empresa como: ineficiência operacional/recursos; geração incorreta de documentos; risco operacional devido perdas das informações; perdas financeiras; informalidade quanto aos procedimentos executados; desgastes internos; processos cíveis; risco de imagem e reputação para a empresa A; desgastes com os clientes; desgastes de relacionamento entre a empresa A e os incorporadores e faturamento e cobranças indevidas.

Dessa forma e diante de tantos impactos negativos para a área e para a empresa, é fundamental que a área de operações de vendas seja reorganizada, se profissionalize e continue utilizando práticas e ferramentas de gestão de processos, como a metodologia PDCA utilizada neste trabalho.

Ao final da análise do primeiro ciclo de implantação de melhorias na área de operações de vendas, é possível afirmar que a utilização da metodologia PDCA no projeto, foi fundamental para o entendimento das necessidades, planejamento das ações, execução, controle das ações de melhoria e demanda por estruturação de ações corretivas eficientes para o cumprimento das metas, entrega de resultados, aprendizado organizacional e cultura para a melhoria contínua da área de operações de vendas.

4.2 Propostas futuras

Para 2013, estando à área de operações com nova diretoria, sugere-se que seja realizada nova reunião de alinhamento entre a área de operações de vendas e tecnologia da informação, com objetivo de rever o prazo de entrega dos projetos estipulados no plano de ações na etapa de planejamento e analisar a possibilidade de redução do tempo de entrega redefinido na etapa de execução, em no mínimo seis meses.

Além da redução no prazo de entrega dos projetos por parte da área de tecnologia da informação, é fundamental que a área de operações de vendas seja reorganizada em termos de processos e pessoas.

De forma a auxiliar a reorganização, é importante que a área de gerência nacional de operações, seja reforçada em termos de número de colaboradores para que tenha capacidade de contribuir com a padronização e melhoria da área. Para tanto,

sugere-se que seja realizada reunião composta pelos gestores de operações (diretoria, gerência e coordenação) para que sejam indicados os colaboradores que mais se destacaram em termos de comprometimento, eficiência e realização do trabalho na área. A ideia é que esses colaboradores sejam recrutados para comporem a equipe de melhoria e excelência em processos. A equipe de melhoria de processos seria responsável pelo mapeamento dos processos, análise de tempos, gargalos, sugestão de melhorias, acompanhamento do desenvolvimento dos projetos pela área de tecnologia da informação, homologação, treinamento dos novos projetos, implantação e acompanhamento das melhores práticas de processos em todas as operações de vendas.

Sugere-se ainda que a nova diretoria entenda as necessidades da área em termos de controles, treinamentos, certificações, remunerações e crie uma sistemática de integração com todos os gestores das unidades de negócio e entre todos os gestores de modo que uma equipe complemente a outra e a operação de vendas seja uma área 100% Integrada, comprometida com os resultados, metas, melhorias da área e seja em breve modelo de excelência em processos na Empresa A.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, M.M; PALADINI, E.P (Org). **Gestão da Qualidade.** 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012. 430 p.

CAVALIERI, A. (Org). **Como se tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos.** Livro Base de “**Preparação para Certificação PMP – Project Management Professional**” 2.Ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 384 p.

FIATES, G.G.S. **A Utilização do QFD como Suporte a Implementação do TQC em Empresas do Setor de Serviços.** 1995. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 1995. Disponível em:
< <http://www.eps.ufsc.br/disserta/fiates/indice/index.htm#sumario>>. Acesso em: 10 de Julho de 2012.

FILHO, G. V. **Gestão da Qualidade Total: Uma Abordagem Prática.** 3 ° Edição, Campinas: Alínea (Coleção Administrativa & Sociedade), 2010. 385 p.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais. Indicadores de Volumes e Valores Correntes. Janeiro/Março 2012.** Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201201caderno.pdf>. Acesso em: 02 de Julho de 2012.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das Empresas 2009.** Estudos e Pesquisas Informação Econômica. Número16. Rio de Janeiro 2011. Disponível em:
http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2009/demoe_mp2009.pdf. Acesso em: 05 de Julho de 2012.

JUNIOR, B. S. **Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa.** Revista do BNDES. V.12, N.24. Rio de Janeiro, 2005.188 p.