

FERNANDA DE FREITAS FERNANDES

O EMPREGO DA METODOLOGIA SEIS SIGMA NO CALL CENTER
E A CRIAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO ESPECIALISTA NA
ORGANIZAÇÃO

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

São Paulo

2012

FERNANDA DE FREITAS FERNANDES

O EMPREGO DA METODOLOGIA SEIS SIGMA NO CALL CENTER
E A CRIAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO ESPECIALISTA NA
ORGANIZAÇÃO

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

Área de Concentração:
Engenharia e Gestão de Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Francisco
M. de Souza

São Paulo
2012

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe Maria do Carmo, ao meu pai Elso Fernandes e aos meus avós Maria Aparecida e João Cândido, pelo eterno apoio.

AGRADECIMENTOS

Ao Engenheiro Naval, Doutor, Coordenador e Professor do curso de MBA em Gestão e Engenharia da Qualidade do Programa de Educação Continuada, PECE, da Escola Politécnica da USP, Adherbal Caminada Netto, por sempre compartilhar seu conhecimento e experiências e notório domínio sobre os temas compartilhados em sala de aula, sempre superando as expectativas do curso.

Ao Professor Doutor Gilberto Francisco M. de Souza por sua disponibilidade e orientações prestadas ao longo da realização deste.

Ao amigo do Grupo Santander, Guilherme Polloni Pinto Nejm, pela contribuição na realização deste trabalho.

Ao amigo de MBA, Thiago Baston Theodoro de Souza pela diretriz que me foi dada em complemento ao trabalho.

A amiga de MBA, Flavia Souza, pela sua cía, incentivo e apoio ao longo do curso;

A amiga de MBA, Cristina Corsino, por permitir tomar conhecimento sobre todo processo de implantação do projeto dentro da instituição em que trabalha e por compartilhar todo seu conhecimento no tema.

Ao amigo de MBA, César Curi, que me apresentou diversos sentidos no campo profissional da Qualidade, compartilhando comigo sua experiência, bem como me suportando e ensinando muito com sua longa experiência profissional nesta área, que me permitiu abrir os olhos ao amplo universo da qualidade e contribuiu para meu crescimento.

Aos amigos e familiares que estiveram pacientemente ao meu lado compreendendo minha dedicação e ausência bem como me dando todo suporte necessário.

RESUMO

As empresas de serviço vêm estruturando cada vez mais o Call Center e cada vez mais entendendo que este é um departamento fundamental e pode ser estratégico na maioria das vezes para a empresa, por isso pode ser melhor aproveitado se integrado às outras áreas e com um processo bem estruturado. Dentro da organização estudada, segmento bancário, não é diferente, no entanto, as informações obtidas ainda não são totalmente aproveitadas por falta de estrutura adequada de qualidade dentro do Call Center, por isso acredito que uma saída para reverter este cenário é implantar uma metodologia de qualidade que possa aproveitar melhor as informações que o Call Center recebe como demanda dos clientes, bem como ajudar outras áreas a estruturar melhor seus processos e produtos para assim conquistar o cliente e fidelizá-lo pela excelência na qualidade e para isso criar especialistas na ferramenta, bem como criar um departamento estruturado para a prática podendo contribuir para a empresa processos mais enxutos, simples e que reduzam custos desnecessários para a organização. Para tanto, neste trabalho apresentaremos a metodologia Seis Sigma como proposta para alcançar este objetivo dentro da organização e para melhor possibilitar a realização deste, estudaremos suas vantagens e benefícios para a implantação da metodologia e a viabilidade e necessidade de criação de um departamento específico especialista em projeto Seis Sigma que possa centralizar todas as demandas de maneira a suportar as diversas áreas da organização da obtenção de sucesso para a redução de custos e falhas.

O estudo deste caso visa estabelecer parâmetros e diretrizes para a implantação da metodologia Seis Sigma a partir da centralização de especialistas com a criação de um grupo dentro do departamento de qualidade da empresa e com isso contribuir para o sucesso na redução de custos provenientes a problemas e falhas apresentadas por toda instituição sediada no Brasil. Portanto o objetivo desde trabalho é analisar se a metodologia Seis Sigma é aplicável ou não na área de Contact Center e se é viável criar um departamento especialista para aplicação da metodologia dentro da organização estudada; neste caso

especificamente a proposta se aplica a uma instituição financeira, porém o estudo pode ser considerado para qualquer organização.

As informações apresentadas são baseadas em pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Nas considerações finais evidências serão apresentadas e analisadas.

ABSTRACT

The service companies see structuralizing each time more the Call Center and each time more understanding that this is a basic department and can most of the time be strategically for the company, therefore can better be used to advantage if be integrated to the other areas and with a well structuralized process.

Inside of the studied organization, banking segment, is not different, however, the gotten information not yet total is used to advantage due to adequate structure of quality inside of the Call Center, therefore I believe that an exit to revert this scene is to implant a quality methodology that can more good use to advantage the information that the Call Center receives as demand from the customers, as well as helping other areas to structuralize its processes and products more good thus to conquer the customer and to keep than for the excellence in the quality and this to create specialists in the tool, as well as creating a department structuralized for the practical one being able to contribute for the company less complex, simple processes and that reduces costs unnecessary for the organization. For in such a way, in this work we will present the methodology Six Sigma as proposal to reach this objective inside of the organization and more good to make possible the accomplishment of this, we will study its advantages and benefits for the implantation of the methodology and the viability and necessity of creation of a specific department specialist in project Six Sigma that can center all the way demands to support the diverse areas of the organization of the attainment of success for the reduction of costs and imperfections

The study of this in case that it aims at to establish parameters and lines of direction for the implantation of the methodology Six Sigma from the centralization of specialists with the creation of a group inside of the department of quality of the company and with this to contribute for the success in the reduction of proceeding costs the problems and imperfections presented for all institution hosted in Brazil. Therefore the objective since work is to analyze if the methodology Six Sigma is applicable or not in the area of Contact Center and if it is viable to create a department inside specialist for application of the methodology of the studied organization; in this in case that specifically the

proposal if applies a financial institution, however the study it can be considered for any organization.

The presented information is based on bibliographical research and studies of case. In the final considerations evidences will be presented and analyzed.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura e principais atividades – Apoio Comercial (Fonte: Intranet empresa, 2011).....	21
Figura 2 – Estrutura e principais atividades – Apoio Comercial (Fonte: Intranet empresa, 2011).....	21
Figura 3 – Fluxograma de integração (Fonte: Intranet empresa, 2011).....	22
Figura 4 - Comparativo total de reclamações – Total de clientes base total agência 001 (Fonte: Dados obtidos a partir de levantamento de dados de classificação de manifestações no sistema Workflow da empresa, 2011).....	32
Figura 5 – Exemplos de manifestações indevidas (Fonte: Levantamento de dados de classificação de manifestações no sistema Workflow da empresa, 2011).....	41
Figura 6 – DMAIC – Mapa de raciocínio (Fonte: Intranet empresa, 2011).....	43
Figura 7 – Desdobramento de metas e diretrizes (Fonte: Intranet empresa, 2011).....	44
Figura 8 – DMAIC – Matriz de correlação para focar 1 problema prioridade por vez (Fonte: Intranet empresa, 2011).....	46
Figura 9 – Matriz de correlação SWOT – Análise de cenário (Fonte: Intranet empresa, 2011).....	49
Figura 10 – A análise do problema (Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa).....	50
Figura 11 – A análise do problema (Fonte: Intranet empresa, 2011).....	51
Figura 12 – Desmembramento das classificações (Fonte: Intranet empresa, 2011).....	52
Figura 13 – Fluxograma do processo e aplicação e cobrança de tarifas avulsas (Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa).....	53

Figura 14 – Fluxograma do Processo de Estorno de Tarifas Avulsas – Atual – SAC (Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa).....	54
Figura 15 - Fluxograma do Processo de Estorno de Tarifas Avulsas – Atual – AGÊNCIA (Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa).....	55
Figura 16 – Fluxograma para tratamento das áreas – Foco imediato: Tarifas Avulsas (Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa).....	56
Figura 17 – Fluxograma para tratamento do RH – Fornecedor – Foco imediato: Tarifas Avulsas ((Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa).....	57
Figura 18 – Fluxograma para tratamento do SAC – Foco imediato: Tarifas Avulsas (Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa).....	58
Figura 19 – Fluxograma para tratamento da Agência – Foco imediato: Tarifas Avulsas (Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa).....	59
Figura 20 – Diagrama de Ishikawa – Causa e Efeito (Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa).....	60
Figura 21 – I: IMPROVE – 5W2H (Fonte: Projeto interno desenvolvido no banco.....	67
Figura 22 – I: IMPROVE – 5W2H (Fonte: Projeto interno desenvolvido no banco.....	68
Figura 23 – Identificação do Problema (Fonte: Projeto interno desenvolvido no banco.....	69
Figura 24 – C: Verificação do resultado e padronização (Fonte: Projeto interno desenvolvido no banco.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparativo Total de Reclamações abertas para agência 001 no período de 1 de janeiro a 31 de agosto 2011 (Fonte: levantamento de dados de classificação de manifestações no sistema Workflow da empresa, 2011).....	33
Gráfico 2- Os 10 principais ofensores e a evolução comportamental (Fonte: Dados extraídos do CRM interno da empresa, 2011).....	38
Gráfico 3- Evolução Comportamental das reclamações no período de janeiro a agosto de 2011. (Fonte: Dados extraídos do CRM interno da empresa, 2011).....	39
Gráfico 4- Conhecendo o Comportamento Histórico do Problema – 10 principais ofensores (Fonte: Dados extraídos do CRM interno da empresa, 2011).....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cenário detalhado das reclamações – período 01 jan a 31 ago 2011 (Fonte: Informações extraídas do relatório disponível no sistema interno da empresa CRM, 2011).....	34
Tabela 2 – Continuação do cenário detalhado das reclamações – período 01 jan a 31 ago 2011 (Fonte: Informações extraídas do relatório disponível no sistema interno da empresa CRM, 2011).....	35
Tabela 3 – Continuação do cenário detalhado das reclamações – período 01 jan a 31 ago 2011 (Fonte: Informações extraídas do relatório disponível no sistema interno da empresa CRM, 2011).....	36
Tabela 4 – Continuação do cenário detalhado das reclamações – período 01 jan a 31 ago 2011 (Fonte: Informação extraídas do relatório disponível no sistema da empresa CRM, 2011)	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Adiantamento a Depositante
AQO	Avaliador de Qualidade Operacional
ACR	Acerto de Receita em Conta
ATM	Terminal de Auto Atendimento
AG	Agência
BACEN	Banco Central
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> = Sistema que Gerencia todo histórico de atendimento prestado na central de relacionamento com o cliente
DMAIC	<i>Define, Measure, Analyze, Improve, Control</i> : Definir, Medir, Analisar, Melhorar, Controlar
DMADV	<i>Define, Measure, Analyze, Design details, Verify</i> : Definir, Medir, Analisar, Desenhar, Verificar
GOE	Grupo de Ocorrências Externas
GOI	Grupo de Ocorrências Internas
IT	Instrução Interna
PA	Posto de Atendimento
PAB	Posto de Atendimento Bancário
PDCA	<i>Plan, Do, Check, act</i> : Planejar, fazer, Checar, Agir
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SLA	<i>Service Level Agreement</i> ou ANS: Acordo de Nível de Serviço
SOX	Lei Sarbanes-Oxley
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO.....	01
1.1 OBJETIVO.....	02
1.2 JUSTIFICATIVA.....	02
2- IMPACTO DA QUALIDADE NOS LUCROS.....	03
3- O PDCA.....	05
4- O SEIS SIGMA.....	06
4.1- A DIFERENÇA ENTRE O DMAIC E O DMADV.....	07
4.1.1- DMAIC.....	07
4.1.2 - DMADV.....	08
5- OS PROFISSIONAIS, PATROCINADORES E AS CERTIFICAÇÕES.....	10
5.1- OS PROFISSIONAIS.....	10
5.1.1- SPONSOR.....	10
5.1.2- SPONSOR FACILITADOR.....	10
5.1.3- CHAMPIONS.....	10
5.1.4- MASTER BLACK BELT.....	11
5.1.5- BLACK BELT.....	11
5.1.6- GREEN BELT.....	11
5.1.7- YELLOW BELT.....	11
5.1.8- WHITE BELT.....	11
5.2 – A ESCOLHA DA EQUIPE.....	11
6- A IMPLANTAÇÃO DO SEIS SIGMA.....	14
7- PORQUE IMPLANTAR A METODOLOGIA SEIS SIGMA NAS EMPRESAS.....	16
8- OS CUSTOS DA QUALIDADE.....	17
9- CASOS DE SUCESSO.....	18
10- IMPLANTANDO ESTRUTURA SEIS SIGMA NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	19
10-1- A ORGANIZAÇÃO: UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	19
10.2- A ESTRUTURA ATUAL DE QUALIDADE E ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	20
10.2.1- PROGRAMAS ESPECIAIS.....	22
10.2.2- GESTÃO QUALIDADE OPERACIONAL.....	23

10.2.3- CALL CENTER.....	24
10.2.4- O QUE JUSTIFICA UM CUSTO E IMPLANTAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO PARA APLICAÇÃO DE PROJETO SEIS SIGMA NA ORGANIZAÇÃO.....	28
10.2.5- O PLANO DE AÇÃO.....	61
10.2.6 - DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PROCESSOS E PROJETOS.....	71
11- A APLICAÇÃO DO SEIS SIGMA NA ORGANIZAÇÃO.....	73
11.1- COMO IMPLANTAR UM DEPARTAMENTO SEIS SIGMA NA ORGANIZAÇÃO.....	73
11.2- ESTRUTURA.....	75
11.3- RECURSOS: FERRAMENTAS, SOFTWARES, ESPECIALISTAS E CERTIFICAÇÕES.....	75
11.4- ÁREAS DE INTERFACE.....	76
12- A APLICAÇÃO DO PROJETO SEIS SIGMA – PILOTO.....	77
13- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS.....	80

1- INTRODUÇÃO

Este estudo se propõe a apresentar, de maneira sucinta, como implantar a Metodologia Seis Sigma no Call Center da organização como objetivo de aumentar o nível de satisfação do cliente, reduzir custos e falhas de processos e viabilizar a criação de uma área especialista em projeto Seis Sigma na organização.

O trabalho estudou uma organização de grande porte do segmento bancário e mais a fundo uma estrutura dentro do Call Center, ainda assim o processo de aplicação não restringe somente a um segmento e sim possibilita que a metodologia seja implantada uma estrutura similar a qualquer Call Center.

Comentando brevemente sobre a organização estudada, esta mantém um alto padrão de qualidade quando se falam em certificações, premiações decorrentes de campanhas que estimulam a melhoria da qualidade e estrutura do plano de qualidade, no entanto há oportunidade de melhoria na estrutura com a aplicação do programa Seis Sigma para ajudar na redução de custos e solução de problemas.

Esta idéia surgiu a partir de um grande problema encontrado em uma das principais áreas da organização na qual existe um alto índice de reclamação formalizada pelos clientes de sua carteira relacionadas a diversos problemas e canais de atendimento. O fator agravante deste problema é o fato de que os clientes na sua maioria são prestadores de serviço para a instituição. A partir de um estudo isolado onde foi aplicada a metodologia Seis Sigma, foi encontrada dificuldade na obtenção de dados e na colaboração com outros departamentos incluindo o departamento de qualidade, o qual nunca havia trabalhado com esta metodologia. Questionando os colaboradores do departamento obteve-se a confirmação de que esta metodologia não é aplicada na instituição, portanto a oportunidade destacou-se como sendo possível sua implantação.

No primeiro capítulo apresenta-se a metodologia Seis Sigma ou Six Sigma como é conhecida, para melhor compreensão da sua fomentação e na seqüência, apresenta-se os profissionais, como implantar a metodologia e todo desenvolvimento necessário para criação do departamento de projetos Seis Sigma no Call Center.

1.1- OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é proporcionar aos leitores, uma compreensão sobre a metodologia Seis Sigma e sobre a gestão do processo de implantação de um departamento especialista em projeto Seis Sigma dentro da organização, mas especificamente dentro do Call Center, que seja especialista, de modo a ficar apto a implantar o projeto na sua organização. O trabalho descreve a metodologia adotada na sua implantação, a fim de possibilitar que este seja verificada em outros setores da empresa.

1.2 – JUSTIFICATIVA

O custo de implantação e manutenção é justificado com o retorno financeiro apresentado a partir desta prática. Com o Seis Sigma e uma estrutura bem definida, é possível reduzir falhas e obter lucro significativo para a empresa, portanto, se é o que você busca, lhe convindo a leitura do passo-a-passo descrito neste estudo.

“Mas porque criar um departamento para implantar a metodologia?” O que justifica este custo? Estas são perguntas que possivelmente surgem quanto a implantação desta metodologia. A resposta para estas e outras perguntas para os interessados em criar um departamento e implantar a metodologia Seis Sigma na organização são discutidas neste trabalho.

Porque optar pela metodologia Seis Sigma?

O Seis Sigma é um método de aprimoramento de processo que enfoca a qualidade do ponto de vista do cliente e do usuário. Define níveis de serviço e mede variações em relação a estes níveis. Os projetos correm em cinco fases que caracterizam o método DMAIC. O uso do Seis Sigma é uma maneira quantitativa de medir e garantir a melhora de indicadores de qualidade e repassar esse crescimento aos clientes, funcionários, fornecedores e acionistas, pois mede o desempenho real do processo aplicado.

2- IMPACTO DA QUALIDADE NOS LUCROS

A princípio é importante iniciar este trabalho mencionando o aspecto lucro logo no início do trabalho, pois reforça o principal motivo para a organização ter um processo de qualidade implantado, além claro da satisfação do cliente, que consequentemente gera o lucro para a empresa.

A melhoria da qualidade afeta o lucro de duas formas:

- 1- Reduz custos, tais como refugo, retrabalho e garantia dos clientes, melhora o moral do trabalhador e aumenta a eficiência e produtividade. Estudos indicam que clientes fiéis são menos custosos para o serviço;
- 2- Aumenta os rendimentos: Melhorias da qualidade são fatores necessários para manter os clientes antigos e atrair novos clientes. ROTANDARO (2011, p.41).

Ainda são muitas as empresas que resistem à implantação de um processo de qualidade estruturado ou ainda que aceite esta importante decisão. Isso ocorre porque não imagina o quanto é possível reduzir custos decorrentes a falhas operacionais e de processos a partir de um plano de gestão da qualidade bem implantado.

Organizações bem sucedidas usam o retorno em qualidade como base para aceitar projetos de melhoria da qualidade. Algumas empresas somente aceitam novos projetos de qualidade se estes apresentarem potencial para redução de defeitos com um percentual mínimo já pré-estabelecido e com proposta argumentada com estimativa dos lucros decorrentes às possíveis economias geradas pela redução no número e falhas de processos, desperdícios, entre outros. (ROTANDARO, 2011).

A partir da década de 90 a necessidade das organizações em entender melhor o que causava variação nos seus principais indicadores, além, da crescente pressão por resultados de negócios cada vez mais ambiciosos, fez-se com que adotasse na sua grande maioria, uma metodologia definida como uma métrica para medir defeitos e melhorar a qualidade, ou também para reduzir os níveis de defeitos abaixo de 3,4 defeitos por milhão de oportunidades, o nome desta metodologia é Seis Sigma. (ROTANDARO, 2011).

Bill Smith, da Motorola, em 1986 foi o primeiro a implementar e a usar a metodologia. Posteriormente a GE aperfeiçoou, onde foi criada a fase "Define". As empresas Allied-Signal, Nokia, Whirlpool, e outras também adotaram a metodologia e vem adotando até hoje e cada dia mais sendo aperfeiçoada. (ROTANDARO, 2011, BANAS, 2010).

Essas organizações praticavam, não apenas dos indicadores de qualidade, como era mais comum no caso do PDCA, mas usavam o ponto forte analítico das ferramentas estatísticas do DMAIC para melhorar a receita, reduzir custos, além de gerar mais receita livre para que as organizações pudessem investir mais. (ROTANDARO, 2011, BANAS, 2010).

3- O PDCA

No início da década de 90 o ciclo de melhoria continua PDCA era utilizado pela maioria das organizações que possuíam uma iniciativa de Melhoria Contínua dentro do seu Sistema de Gestão. Era um método bastante usado, principalmente pelas montadoras de automóveis e indústria de eletroeletrônicos. (ROTANDARO, 2011, BANAS, 2010).

O PDCA traz a disciplina do método para as iniciativas de melhoria de processo, assim como introduzia a Organização no uso das ferramentas analíticas básicas, ou como ficaram mais conhecidas, as sete ferramentas básicas da qualidade: Diagrama de Pareto, Diagrama de Dispersão, Diagrama de Causa e Efeito, Gráfico Linear, Histograma, Lista de verificação e Carta de Controle. O grande foco era a resolução dos problemas de qualidade das Organizações. (ROTANDARO, 2011, BANAS, 2010).

O PDCA ainda é adotado como prioridade na maioria dos modelos de Gestão adotados nas organizações com iniciativas de melhoria contínua e este é complementado pelo DMAIC e suas ferramentas estatísticas mais avançadas.

Algumas empresas questionam se o DMAIC substitui o PDCA. A resposta para esta pergunta é não; eles se complementam.

Pode-se considerar o Seis Sigma DMAIC como a evolução natural do PDCA, sendo que a esse último continuará presente como o núcleo inicial da iniciativa de Melhoria Contínua.

4 - O SEIS SIGMA

O Seis Sigma, também conhecido como Six Sigma ou 6-Sigma, pode ser definido como uma metodologia para gerenciar as variações nos processos que causam defeitos, definidos como um desvio que não é aceitável na média ou no objetivo; e para trabalhar de forma sistêmica na gestão dos desvios eliminando assim estes defeitos. Seis Sigma também é definido como uma estratégia gerencial para promover mudanças nas organizações, fazendo com que se chegue a melhorias nos processos, produtos e serviços para a satisfação dos clientes e principalmente na redução de custos e melhora na lucratividade da empresa. (PEREZ, 1999 Apud ROTANDARO, 2011).

Roberto Rotandaro diz ser um conceito que se concentra no cliente e no produto, sendo considerada uma filosofia de trabalho para alcançar, maximizar e manter o sucesso comercial. Ele ainda cita em seu livro Seis Sigma, estratégia gerencial para melhoria de processos, produtos e serviços, que pode-se atuar de várias formas na empresa, sendo elas:

- 1-Benchmark;
- 2- Meta;
- 3- Medida;
- 4- Filosofia;
- 5- Estatística;
- 6- Estratégia;
- 7- Visão.

Ele conclui citando que é um processo para aperfeiçoar os processos empresariais. (PEREZ, 1999 Apud ROTANDARO, 2011)

O Six Sigma usa algumas ferramentas como principais bases para sua aplicabilidade e trabalha com duas metodologias inspiradas no PDCA (Plan: Planejar – Do: Fazer - Check: Checar – Act: Agir) mais evoluído, o DMAIC e o DMADV, cada uma com cinco fases.

- DMAIC é usado para projetos focados em melhorar processos de negócios já existentes.
- DMADV é usado para projetos focados em criar novos projetos de produtos e processos.

Algumas das ferramentas utilizadas na Qualidade que possibilitam a compreensão dos dados atuais e estima obter melhor resultados a partir do estudo e de um planejamento adequado para execução de novas versões de processos que resultem em melhoria e redução de custos decorrentes a falhas são: Digrama de Pareto, Carta de Controle e Carta de Verificação, Histograma, Diagrama de Ishikawa, IPO MAP, MSA por atributo, Teste de hipótese, PDCA entre outras, inclusive o DMAIC e o DMADV.

4.1- A DIFERENÇA ENTRE O DMAIC e o DMADV.

A diferença entre os métodos é que o DMAIC é usado para melhorar um processo de negócios existente e o DAMDV é usado para criar um novo projeto produto ou processo de forma a obter um desempenho mais previsível, maduro e livre de defeitos. A seguir é descrito o que efetivamente é diferente nos dois processos.

4.1.1- DMAIC

O **DMAIC** consiste em cinco estágios: *Define* (Definir); *Measure* (Medir); *Analyze* (Analisar); *Improve* (Melhorar); e *Control* (Controlar).

- **D = Define ou Definir.** Neste ponto definem-se formalmente os objetivos de melhoria do processo que sejam consistentes com as demandas do cliente e a estratégia da empresa.

- **M = Measure ou Medir.** É usado para definir as medições base no processo atual para comparação futura. Neste estágio, deve-se mapear e definir o processo estudado em questão e coletar os dados necessários do processo.

- **A = Analisar ou Analyze.** É Usado para verificar o relacionamento e as causas dos fatores que geraram defeitos. É compreendida uma análise sobre o relacionamento e se existem outros fatores que não foram considerados.

- **I = Melhorar ou Improve.** É aplicado para melhorar e aperfeiçoar o processo usando técnicas como delineamento de experimentos.

- **C = Controlar ou Control.** É usado para controlar o processo com testes pilotos, realizar a transição para a produção e depois medir continuamente o processo para garantir que as variações são realmente corrigidas antes de se transformarem em defeitos. (BANAS, 2011, BANAS, 2010, ROTANDARO, 2011)

O DMAIC quando adotado pelas empresas não tem por objetivo substituir o PDCA, mas sim evoluir o Sistema de Gestão para um modelo com maior poder analítico, focado em todos os indicadores de Negócio (e não apenas nos indicadores de qualidade) e que procura avaliar os benefícios financeiros que o Sistema de Gestão traz para a Organização.

Na metodologia Seis Sigma nem toda a Organização é treinada com o mesmo nível de proficiência. Os níveis de proficiência seguem uma analogia com as faixas das artes marciais, ou seja, vai do nível básico (White Belt e Yellow Belt), até o nível intermediário (Green belt), avançado (Black Belt) até o nível de Líder da iniciativa na Organização (Máster Black Belt). (BANAS, 2011, ROTANDARO, 2011)

4.1.2- DMADV

O **DMADV** também consiste em cinco estágios:

- **D = Definir (Define).** É usado para definir de modo formal os objetivos da empresa quanto a melhoria do processo de forma a ser consistentes com as demandas do cliente e a estratégia da empresa.

- **M = Medir (Measure).** Nesta parte deve-se definir e identificar os CTQ's, capacidade do produto, capacidade do processo produtivo, avaliação do risco, etc.

- **A = Analisar ou Analyze.** Analisar e desenvolver alternativas de projeto, criando um projeto de alto nível e avaliando sua capacidade, para selecionar o melhor projeto.
- **D = Desenhar ou Design.** Projetar desenvolvendo o detalhe do elemento em análise, otimizando-o e planejando sua verificação. Esta fase pode precisar de simulações.
- **V = Verificar ou Verify.** É quando se verifica o projeto, realiza-se testes piloto e implementa-se o processo produtivo. Esta fase também pode precisar de simulações dos processos. (BANAS, 2011, BANAS, 2010)

5- OS PROFISSIONAIS, PATROCINADORES E AS CERTIFICAÇÕES:

A nomenclatura da equipe Seis Sigma é baseada na graduação utilizada das Artes Marciais.

Conforme Mickel Harry, esses termos foram desenvolvidos na Motorola e procuram salientar as qualidades de um especialista no sistema. Um Black Belt das artes marciais tem um treinamento intenso, é um especialista em sua técnica e mantém equilíbrio quando aplica um golpe ou defende-se de seu adversário. Ele rapidamente se recupera e está pronto para a próxima ação. Na aplicação da técnica Seis Sigma, o especialista tem que ter as mesmas qualificações que o especialista das artes marciais. (ROTANDARO, 2011 P 28)

No Seis Sigma as equipes são formadas por liderança da alta direção (*Sponsor e Facilitador*), *Champions*, *Master Black Belt*, *Black Belt*, *Green Belt*, *Yellow Belt* e *White Belt*; exatamente nesta linha hierárquica. Na seqüência destaca-se o que cada um desenvolve e suas responsabilidades.

5.1 – PROFISSIONAIS

5.1.1- *Sponsor*. Principal executivo da empresa. Promove e define as diretrizes para a implantação do Seis Sigma. (ROTANDARO, 2011, BANAS, 2011, BANAS, 2010)

5.1.2- *Sponsor Facilitador* – Diretoria. São responsáveis por implementar uma visão para a equipe implementar suas ações de melhoria. Assessora o *Sponsor* do Seis Sigma na implementação do Programa. (ROTANDARO, 2011, BANAS, 2011, BANAS, 2010)

5.1.3- *Champions* – Gerência. São responsáveis pela implementação do Seis Sigma através da organização de maneira integrada. A diretoria escolhe as pessoas da alta gerência. Os *Champions* também são mentores dos *Black Belts*. Tem como função atribuída, apoiar os projetos e remover possíveis barreiras para o seu desenvolvimento. (ROTANDARO, 2011, BANAS, 2011, BANAS, 2010)

5.1.4- Master Black Belts – Staff. Atuam como especialistas internos para o Seis Sigma na organização. Eles dedicam 100% de seu tempo ao Seis Sigma. Ajudam os *Champion* e guiam os *Black Belts* e *Green Belts*. Seu tempo é usado garantindo uma implementação integrada nas várias funções e departamentos da empresa. Também assessora os *Sponsor* e *Champions* a atuarem juntos como mentores dos *Black Belts* e *Green Belts*. (ROTANDARO, 2011, BANAS, 2011, BANAS, 2010)

5.1.5- Black Belts – Staff. Operam abaixo dos *Máster Black Belts* para aplicar a metodologia em projetos específicos, dedicando 100% de seu tempo aos projetos. Lideram equipes na condução de projetos multifuncionais ou funcionais. (ROTANDARO, 2011, BANAS, 2011, BANAS, 2010)

5.1.6- Green Belts – Staff. São os empregados que participam da implementação do Seis Sigma junto às suas outras responsabilidades no trabalho. Operam sob a supervisão dos *Black Belts* e ajudam obtenção de bons resultados. Tem como atribuição liderar equipes na condução de projetos funcionais ou participar de equipes lideradas por *Black Belts*. (ROTANDARO, 2011, BANAS, 2011, BANAS, 2010).

5.1.7- Yellow Belt – Supervisão. Supervisiona a utilização das ferramentas Seis Sigma na rotina da empresa e executa projetos mais focados e de desenvolvimento mais rápido que os executados pelos *Green Belts*. (ROTANDARO, 2011, BANAS, 2011, BANAS, 2010).

5.1.8- White Belt - Operacional. É quem executa ações na operação de rotina da empresa que irão garantir a manutenção, em longo prazo, dos resultados obtidos por meio dos projetos. (ROTANDARO, 2011, BANAS, 2011, BANAS, 2010).

5.2 – A ESCOLHA DA EQUIPE

Treinar os colaboradores na metodologia Seis Sigma é o caminho para uma companhia conseguir melhorar dramaticamente seus processos. (ROTANDARO, 2011 p 27).

Um dos fatores fundamentais para o bom funcionamento do Seis Sigma é a escolha das pessoas que formarão a equipe e atuarão no projeto, pois o projeto é desenvolvido por pessoas e para isso deve-se atentar ao perfil das pessoas.

A relação dos projetos e recursos humanos é de muita parceria entre si. É preciso existir uma sinergia no processo desde a escolha do candidato até a avaliação final da reação sobre o treinamento. Desta forma é possível garantir que o profissional escolhido pelas áreas onde o Seis Sigma atua tenha o perfil adequado para liderar projetos e trazer resultados para a organização.

A seleção dos treinados deve estar alinhada com as expectativas de desenvolvimento do RH com a empresa. Devem-se selecionar aqueles que possuem os talentos para planejar, liderar e executar os projetos. Por ser um percurso de grande aprendizagem e desenvolvimento, é válido escolher as pessoas que são importantes para a organização. A harmonia entre o desempenho do colaborador com a empresa é fundamental.

Outro importante fator para o sucesso do Seis Sigma é que seja estruturado com total apoio da alta direção, pois o projeto requer disciplina constata para atuar na gestão de mudanças. É ideal que seja criada uma estrutura em linha hierárquica com metas anuais de produtividade feitas para as diretorias para que então o *Black Belt* tenha maior facilidade no apoio do pessoal das áreas.

Todas as pessoas da empresa são responsáveis por conhecer e implementar seus conceitos e sua metodologia e todos os envolvidos com o programa devem estar familiarizados com a metodologia.

A participação em treinamentos de *Green Belt* e *Black Belt* torna obrigatório o desenvolvimento de um Projeto Seis Sigma em paralelo ao treinamento. É o retorno sobre o investimento feito pela companhia e a oportunidade do treinamento aplicar a metodologia e as ferramentas aprendidas.

Cada projeto Seis Sigma tem uma diferente característica e na maioria das vezes é preciso que se tenha a participação de pessoas de diversos departamentos dentro da

organização com diferentes tipos de contribuição para o mesmo. Por esse motivo, a equipe Seis Sigma deve ser estruturada com um núcleo base, composto pelas pessoas que serão as responsáveis pelo projeto, pelo planejamento e pela execução. A equipe deve também ser constituída por membros que farão parte dela somente em determinadas fases, temporariamente, apenas quando houver necessidade. A equipe deve ter especialistas que prestarão seus serviços quando requisitados, desta forma será constituída por:

- **Equipe núcleo:** composição fixa, que planeja e dirige o projeto;
- **Equipe ampliada:** membros que fazem parte da equipe somente em determinadas fases do projeto;
- **Especialistas.** (ROTANDARO, 2011, BANAS, 2011).

O projeto deve iniciar-se com a escolha da equipe núcleo, que irá planejar e organizar o trabalho. Esta equipe será escolhida sendo considerados os processos que serão envolvidos pelo projeto Seis Sigma. As pessoas escolhidas devem conhecer e dominar os processos. É importante que haja o envolvimento e interesse dos membros, buscando-se integrar-se à equipe às pessoas que tem interesse nos resultados dos projetos.

6- A IMPLANTAÇÃO DO SEIS SIGMA

A implantação do Seis Sigma na organização induz mudança de cultura na empresa que a está implementando.

É normal que haja alguma resistência inicial a sua aplicação por parte dos colaboradores e suas equipes. Este aspecto não pode ser desconsiderado ou passado despercebido em sua implementação, pois isso faria com que gerasse falha na organização decorrente a resistência de aceitação.

A implantação do Seis Sigma nas organizações tem o intuito de incrementar a qualidade por meio da melhoria contínua dos processos envolvidos na produção, de uma forma estruturada, considerando todos os aspectos importantes para o negócio, priorizando o aumento da rentabilidade da empresa, a partir da redução de custos da qualidade e no aperfeiçoamento de todas as operações que atendem as necessidades impostas pelos clientes.

O fator fundamental para que a implantação seja bem sucedida na organização é o envolvimento e o comprometimento da alta administração da empresa. É importante também que a equipe que trabalha com os projetos Seis Sigma tenha habilidades de gerenciamento de projeto, saiba selecionar e priorizar um projeto de acordo com a necessidade e a urgência, que faça revisão sobre toda documentação e principalmente que tenha foco no cliente. É válido ressaltar que um fator favorável é a disponibilidade de consultores especialistas no mercado a disposição para auxiliarem na implantação da metodologia na organização. Muitos consultores são contratados inicialmente para ajudar na implantação inicial da metodologia e no treinamento dos níveis de certificação Belt.

É válido mencionar que como todo processo de implantação do novo, seja um processo, um projeto, um método, etc., é fato que são identificadas algumas dificuldades e no Seis Sigma pode-se ressaltar a pouca disponibilidade dos funcionários da empresa para a realização de treinamentos e pesquisas, isso reforça a importância de ter a alta direção envolvida em todo processo, principalmente no

momento da implantação, pois é quando se dissemina a importância real e os ganhos que se deve obter com essa nova mudança.

O Seis Sigma é bastante complexo em relação a outros programas de qualidade e exige excelência no manuseio das ferramentas da qualidade.

7- PORQUE IMPLANTAR A METODOLOGIA SEIS SIGMA NAS EMPRESAS?

Os principais motivos para a implantação do Seis Sigma, estão descritos a seguir para melhor compreensão quanto aos diversos benefícios gerados a partir da implantação da metodologia na organização (PANDE, NEUMAN e, CAVANAGH, 2001)

- Mudança cultural;
- Diminuição dos custos organizacionais e com isso consequentemente ganhos financeiros;
- Aumento significativo da qualidade e produtividade de produtos e serviços;
- Captação de novos e retenção de clientes;
- Eliminação de atividades que não agregam valor;
- Desenvolvimento de produto / serviço.

Implementar o Seis Sigma em uma organização cria uma cultura interna de indivíduos educados em uma metodologia padronizada de caracterização, otimização e controle de processos, porque a atividade envolvida no fornecimento de um serviço ou na confecção de um produto constitui um processo. As saídas finais, ou resultados, são obtidos pelas atividades realizadas durante o processo. Essas saídas são sujeitas a variabilidade. (ROTANDARO, 2011 p 20)

As variações de um processo levam a um aumento de defeitos, custo e tempo de ciclo. Deve ser encarada como um problema a ser reduzido continuamente. Todos os produtos e serviços que consumimos hoje são fruto de uma tecnologia avançada e que exige para sua fabricação o uso de faixas de tolerância de seus componentes cada vez menores.

Para compreender ainda mais os benefícios da implantação do Seis Sigma numa organização cita-se, no capítulo 9, alguns casos de empresas bem sucedidas a partir da aplicação da metodologia.

8- OS CUSTOS DA QUALIDADE

Conforme Mickel Harry, Seis Sigma é um processo de negócio que permite às organizações incrementar seus lucros pela otimização das operações, melhorias da qualidade e eliminação de defeitos, falhas e erros. (HARRY, apud ROTANDARO, 2011).

Quando o Seis Sigma é implementado, a empresa usa medidas financeiras para selecionar projetos para melhoria e para determinar os resultados. Alinha as necessidades da empresa e do cliente com as necessidades do indivíduo.

Para que seja possível, o sistema de custos da empresa deve fornecer os verdadeiros custos da qualidade e seus impactos nos lucros.

Mais especificamente, custos da qualidade são o total de custos incorridos em:

- Custo de prevenção;
- Custos de avaliação;
- Custos de falhas;
- Custos de falhas internas
- Custos de falhas externas (ROTANDARO, 2011)

Uma vez que a organização tem definidas suas categorias de custo, deve identificar os elementos de custo necessários para estimar seus custos da qualidade. Estes elementos são todas as tarefas, atividades, funções e gastos que estão relacionados com cada uma das categorias de custo. Os custos podem variar de acordo com cada cenário.

Crosby recomenda que os gerentes dos programas de custo da qualidade iniciem o processo de custos da qualidade por meio de uma análise das entradas e saídas dos processos. (CROSBY apud ROTANDARO, 2011)

Uma abordagem que geralmente é utilizada para a identificação dos elementos de custo é o *brainstorming*. Análise de Pareto e diagramas de *Ishikawa* são outros métodos úteis para avaliar os elementos que contribuem para os custos da qualidade.

9- CASOS DE SUCESSO

Conforme visto no capítulo inicial deste texto, Bill Smith, da Motorola, em 1986, foi o primeiro a implementar e a usar a metodologia. Posteriormente a GE aperfeiçoou, onde foi criada a fase “Define” que não existia até então na versão da Motorola. Também foi adotada pelas empresas Allied-Signal, Honeywell, Whirlpool, Nokia, entre outras.

Abaixo se relata uma breve descrição do quão significativo é a metodologia Seis Sigma para a obtenção de lucro pela empresa.

- **Allied Signal.** A empresa tem faturamento superior a U\$\$ 14 bilhões e estava há a beira da falência quando então, iniciou em 1994 a implementação do Seis Sigma e, desde então, reduziu seus custos em U\$\$ 2 bilhões e teve um crescimento, em 1998, de 12% e, no primeiro trimestre de 1999, de 14%. (ROTANDARO, 2011)

- **GE - General Eletric.** O presidente da GE, Jack Welch, descreve o programa Seis Sigma como “a mais importante iniciativa que a GE já empreendeu”. Só em 1999 a GE economizou mais de U\$\$ 1,5 bilhão por causa do programa; A GE Healthcare também implantou o Seis Sigma e mais tarde aprimorou com o Lean Seis Sigma. (ROTANDARO, 2011, BANAS 2011)

- **Motorola.** Estima-se que, em cerca de 10 anos, conseguiu economizar mais de U\$\$ 11 bilhões. É um dos diversos cases de sucesso. (ROTANDARO, 2011)

10- IMPLANTANDO ESTRUTURA SEIS SIGMA NUMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.

10.1- A ORGANIZAÇÃO: UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.

A organização estudada faz parte de um grupo multinacional financeiro com sede na Europa e possui filial nos principais países do mundo e desde sua chegada ao Brasil, em 1957, por meio de um acordo operacional, a empresa sempre se pautou por passos firmes e sólidos para progredir. Em 1982, abriu as portas ao público com a inauguração da primeira agência de serviços. A seqüência de aquisições de vários e tradicionais concorrentes brasileiros, a partir dos anos 1990, também foi estrategicamente ponderada e planejada para levá-la a uma posição de destaque. Esses acontecimentos e outros levaram o banco a se tornar uma das principais instituições financeiras do mercado nacional. A rede de atendimento conta com mais de dois mil pontos de venda, entre agências e postos de atendimento.

Dentro dos seus valores corporativos, a empresa emprega liderança, com as melhores equipes e constante foco em clientes e resultados; dinamismo e antecipação com o desempenho de uma equipe pró ativa, ágil e de muita iniciativa para explorar novas oportunidades de negócios; fortaleza de balanço e a prudência na gestão de riscos para garantir a capacidade de crescimento; inovação, buscando continuamente produtos, serviços e processos que atendam as necessidades dos clientes e assim obter aumento da rentabilidade superando a concorrência; orientação ao cliente, colocando o cliente em primeiro lugar como foco de sua estratégia e aplicando para isso a melhoria continua na captação, na satisfação e na vinculação de clientes a partir de uma ampla opção de ofertas sempre com a melhor qualidade e a Ética profissional, considerando máxima transparência para com o cliente, além das adequações legais necessárias;

Compreende como principal compromisso uma relação baseada em confiança e vínculos entre clientes, fornecedores, funcionários e acionistas e almeja ser líder no setor e referência para o grupo, para o país e para o mercado em geral, mas principalmente ser reconhecido como o primeiro banco no mercado financeiro mediante aos clientes, mercado e acionistas pela sua excelência.

O foco do banco está na qualidade de atendimento como diferencial para captação de novos clientes e fidelização dos clientes já conquistados pela instituição.

10.2- A ESTRUTURA ATUAL DE QUALIDADE E ATENDIMENTO AO CLIENTE

O Banco no Brasil conta com uma estrutura de grande dimensão para apoio a rede comercial embasada na estrutura de qualidade, quais cito no decorrer deste para melhor compreensão.

Com a atual estrutura a organização tem como objetivo garantir o funcionamento das agências com qualidade e eficiência, apoiando a Rede em ações de atendimento, controles operacionais, abertura e reformas de agências, mensurações e disponibilização de análises de produtividade comercial e de atendimento e da interface com as áreas centrais administrativas e canais de relacionamento com o cliente.

O Apoio Comercial e alguns departamentos cuidam das gestões específicas com Programas Especiais como o programa de qualidade A+, que é um programa desenvolvido especialmente para garantir a gestão e cumprimento das ferramentas próprias de gestão de qualidade padronizadas pela empresa, Gestão de Qualidade Operacional e também os Canais de Relacionamento com o cliente.

O objetivo principal do Apoio Comercial é o de garantir o funcionamento das agências com qualidade e eficiência, apoiando a Rede em ações de atendimento, controles operacionais, abertura e reformas das agências, mensuração e disponibilização de análises da produtividade comercial e de atendimento e da interface com as áreas centrais.

Toda estrutura montada é focada para resultar em qualidade no atendimento. Nas figuras 1, 2 e 3 tem-se uma descrição sucinta da estrutura organizacional da empresa.

Estrutura e principais atividades – Apoio Comercial



Figura 1 – Estrutura e principais atividades – Apoio Comercial

(Fonte: Intranet empresa, 2011)

Estrutura e principais atividades – Apoio Comercial

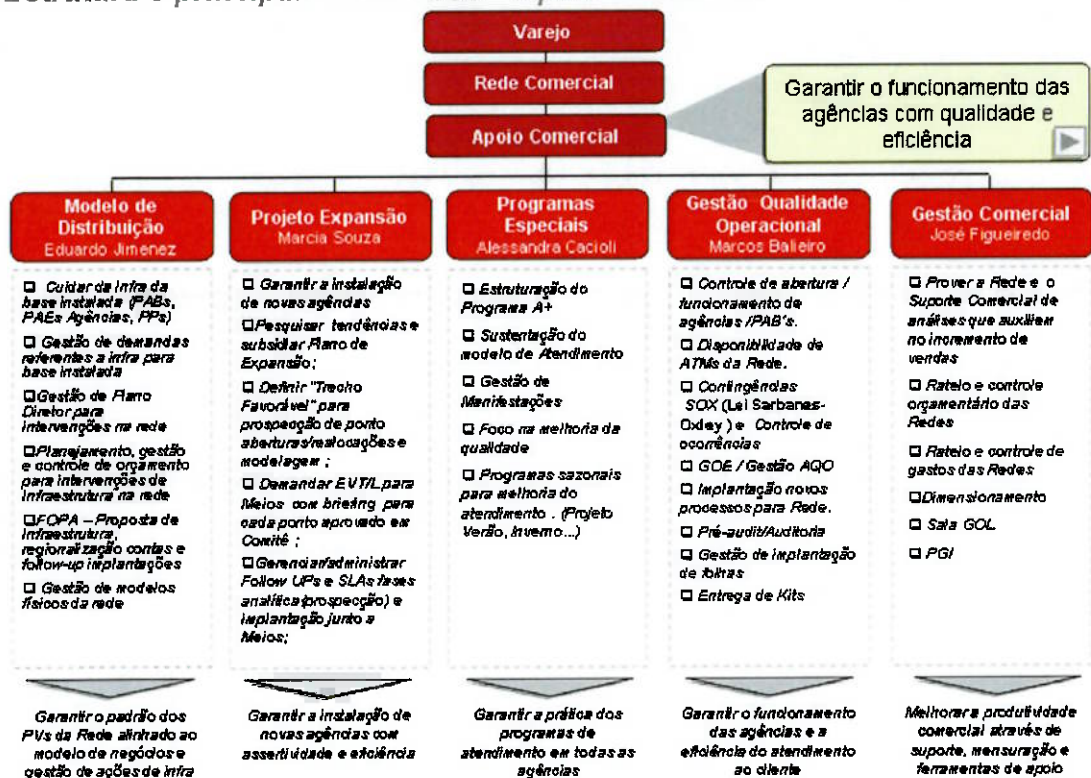


Figura 2 – Estrutura e principais atividades – Apoio Comercial

(Fonte: Intranet empresa, 2011)

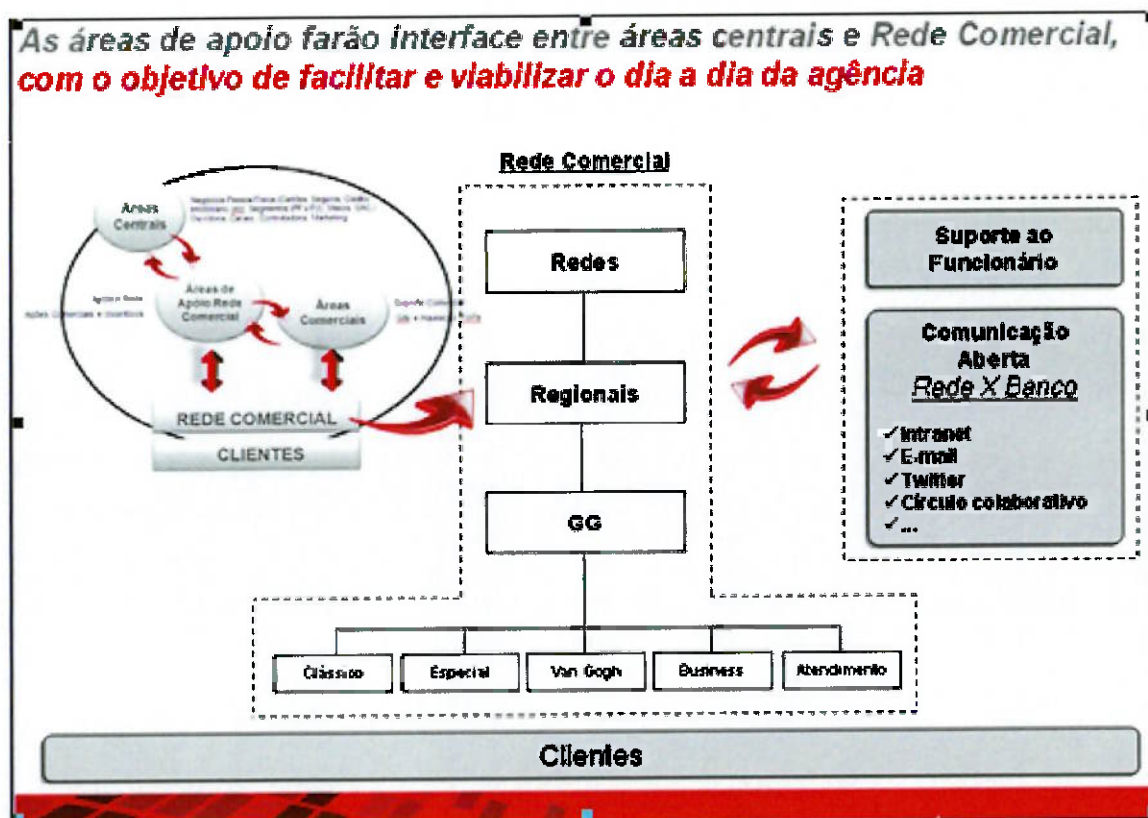


Figura 3 – Fluxograma de Integração
(Fonte: Intranet empresa, 2011)

Na seqüência são descritos detalhes dos Programas Especiais e da Gestão de Qualidade Operacional e também da estrutura de Call Center, áreas relacionadas a qualidade e atendimento do cliente, consideradas como fundamentais para base e compreensão do meu estudo.

10.2.1- PROGRAMAS ESPECIAIS

- Estruturação do Programa A+ (programa padrão específico de gestão de qualidade para atendimento ao cliente)
- Sustentação do modelo de Atendimento
- Gestão de Manifestações
- Foco na melhoria da qualidade
- Programas sazonais para melhoria do atendimento

O Objetivo é garantir a prática dos programas de atendimento em todas as agências

- Garantir o envolvimento e a capacitação das lideranças da Rede para as práticas e Ferramentas do Programa A+ e ações de melhoria de Qualidade no Atendimento;
- Liderar ações e projetos específicos de Atendimento na Rede (Ex: Projeto Verão, Projeto Inverno, etc.).
- Estruturar, implantar e acompanhar ações que mobilizam a rede no tema da satisfação dos clientes e qualidade do atendimento;
- Estratégia, desenvolvimento e acompanhamento das ações de reconhecimento à qualidade de Atendimento na Rede;
- Desenvolver e implementar ações de comunicação dirigidas para a qualidade do atendimento na rede Realizar análises quantitativa e qualitativa dos indicadores de qualidade (SAC / Procon / Bacen / Ouvidoria / Ações Cíveis), Indicadores do Programa A+ e outros com impacto na Qualidade do Atendimento / Head Count / Infraestrutura / Índice de Derivação / Churn / Tempo de Fila) para identificação das oportunidades de melhorias na atuação da Rede e áreas centrais;
- Garantir a adequação das agências às legislações vigentes;
- Análise das contestações do AQO relacionadas ao item Atendimento a Clientes;
- Propõe ações corretivas em conjunto com as áreas centrais responsáveis, acompanha e reporta o status de execução dos planos;
- Atuar nas mudanças e/ou novos processos/produtos para análise e proposição de medidas com objetivo de reduzir potencial de reclamações;
- Apoio à Rede: desenvolver, executar e acompanhar junto à rede os planos de ação para melhoria e manutenção dos indicadores de Qualidade no Atendimento;
- Gestores A+: garantir o envolvimento e sua atuação conforme matriz de responsabilidades.

10.2.2- GESTÃO QUALIDADE OPERACIONAL

- Contingências
- SOX (Lei **Sarbanes-Oxley**) e Controle de ocorrências
- GOE (Grupo de Ocorrências Especiais) / Gestão AQO (Avaliação da Qualidade Operacional)
- Implantação novos processos para Rede.

O Objetivo é garantir o funcionamento das agências e a eficiência do atendimento ao cliente, bem como atuar de maneira preventiva aos impactos na marca.

- Controle diário de abertura das agências;
- Disponibilidade de sistemas / ATMs;
- Aprovação de Normas e Its;
- Participação nos Projetos da Rede
- Gestão de Indicadores
- Contingências (assaltos, paralizações, sistemas, etc.).
- Painel de Atendimento
- Controle de todos sub-estabelecimentos / procurações da Rede;
- Aplicação do Pré-Audit à distância nas agências;
- Capacitação no Tema Qualidade Operacional (Uma só voz);
- Utilizar indicadores de ocorrências (Pré-audit, fraudes, pendências, ACR e AQO) para apuração, identificação de riscos e necessidades, gerando planos de ação específicos;
- SOX – Atualização/Controle de Subprocessos;
- Acompanhamento e análise de processos GOE/GOI;
- Reforço na comunicação em assuntos ligados a riscos e consistência operacional;
- Acompanhamento de insuficiência de garantias;
- Monitoramento remotos tais como: alterações cadastrais (data de constituição/nascimento), depósito de pequenos valores, AD e excesso acima da alçada, reclamações SAC referentes a vendas de produtos não autorizados;
- Elaboração e acompanhamento das ações do Book de alertas;
- Gestão AQO;
- Gestão de Riscos Operacionais;
- Controle de ocorrências;
- Auditoria;
- Compliance.

10.2.3 - CALL CENTER

Assim como outras empresas, o custo para manutenção de um Call Center terceirizado é muito alta. Para se ter uma idéia as empresas cobram pela infraestrutura de uma PA, (Posto de Atendimento) cerca de 15 mil reais mês por unidade.

Quanto maior é o processo da empresa em termos de quantidade de produtos, fluxo, demanda de clientes, maior é a quantidade de pessoas para atender ao cliente, ou seja, maior o custo de infraestrutura e recursos humanos. Visando obter uma imagem melhor na percepção do cliente a partir de um atendimento eficiente e solução imediata, na busca da qualidade e redução de despesas, é que as empresas estão optando pela implantação de um Call Center próprio.

Os Call Centers de um modo geral estão sendo vistos pelas organizações como “coração da empresa”, pois é neste canal que é possível receber do cliente suas necessidades por novas demandas, e na conseqüência, o Call Center atua como fornecedor de temas para desenvolvimento de projetos de melhorias e processos mais enxutos e menos complexos que garantam maior agilidade e eficácia e claro, maior satisfação e fidelização do cliente, o que significa nada mais nada menos que aumento nos lucros da empresa e até mesmo redução de despesas provenientes a falhas e desperdícios de esforços desnecessários.

Normalmente a estrutura de um Call Center é composta basicamente pelo departamento de primeira linha, onde a venda de produtos está atribuída, podendo ser um grupo de atendimento receptivo ou ainda ações ativas de telemarketing; Nível de Gestão de Manifestações, neste caso, SAC e Ouvidoria, também receptivo e ativo; Um segundo nível que está atribuído ao tratamento dado aos registros de manifestações, uma equipe de qualidade que monitora, gera indicadores e faz a gestão de dados extraídos do sistema que armazena os registros de manifestações; infraestrutura e suporte técnico ou Help Desk; Gestão de tráfego de ligações; TI e Projetos e atualmente também estão sendo agregadas as equipes que fazem a gestão de processos.

No Call Center da organização, a estrutura atual está sendo ampliada de modo a internalizar todo processo, departamento, estrutura e recursos e é aqui que encontramos uma grande oportunidade de criar um departamento de gestão de projetos especialista em metodologia Seis Sigma para atuar em interface com as áreas demandadas pelos registros de manifestações dos clientes quais são tratados pelo SAC e pela Ouvidoria e fornecidos pela estrutura de qualidade do SAC.

Embora o banco tenha como principal objetivo ser o melhor banco entre os concorrentes em satisfação dos clientes, número de clientes com base ativa de carteira, referência em banco de varejo, em curto tempo e contar com uma estrutura atual de qualidade bem aplicada, o Banco utiliza como ferramenta de qualidade o PDCA, portanto encontro a oportunidade de avançar com a implantação da metodologia Seis Sigma para a qualidade voltado efetivamente à criação de projetos para redução de custos a ser implantada quando comprovada a partir deste trabalho a viabilidade e eficiência para obtenção de resultados para a soma de receita, portanto, existe grande oportunidade a ser trabalhada e aceita pela instituição financeira.

Na sua totalidade, a empresa determina que a qualidade dos serviços prestados seja o diferencial para o mercado e a concorrência. Para tanto, estabelece dentro de seus valores, cultura, processos e metas, que o cliente seja foco e o atendimento seja único, ou seja, não restringe as oportunidades de investir continuamente na melhoria dos relacionamentos e na fidelização dos clientes aplicando programas e projetos de gestão de qualidade.

O Banco realizou um estudo há cerca de cinco anos para criar um programa exclusivo de qualidade, sendo especialmente desenvolvidas ferramentas para cada vez mais garantir a satisfação do cliente e atualmente tem como ambição ser o primeiro banco no mercado financeiro na percepção dos clientes em até três anos e para isso, está sendo desenvolvida uma ampla estrutura e sendo realizado grandes investimentos em diversas áreas consideradas estratégicas para tornar possível, incluindo a internalização do SAC e Ouvidoria para garantir o tratamento adequado para as manifestações do cliente focando na sua satisfação e também podendo atuar junto às áreas sinalizando as oportunidades de melhoria demandadas pelos clientes e é neste ponto que propõe-se a aplicação da metodologia Seis Sigma, através de uma gestão centralizada em um departamento que atue em interface às áreas de projetos, Call Center, agências e qualidade.

As empresas atualmente vêm buscando estruturar e internalizar seu Call Center pelo ganho em custo e qualidade para a organização, como citado anteriormente, o investimento em metodologia Seis Sigma vêm acompanhando essa melhoria na

qualidade e redução de falhas operacionais atribuindo seus benefícios e garantindo os objetivos de redução de falhas e custos provenientes. Existe oportunidade de melhoria e assim, sugiro aderir e implantar a metodologia Seis Sigma, mas que esta seja seguida pela criação de um departamento especialista em Seis Sigma e que este atue em interface com as demais áreas apontadas pelo SAC após o filtro e o tratamento adequado das reclamações.

A idéia principal é que se a metodologia Seis Sigma seja implantada como projeto piloto dentro do Call Center pelos motivos atribuídos a este departamento conforme já citado por mim anteriormente. É nesta parte da empresa que é possível ter uma visão ampla sobre a funcionalidade dos produtos e processos da instituição e sua eficácia perante o cliente, portanto é uma área estratégica e têm acessibilidade às oportunidades de melhoria, tornando-se então uma fornecedora as demais áreas.

O Seis Sigma é uma ferramenta que utiliza em sua estrutura projetos para a realização das atividades e a Gestão de Projetos enriquece os monitoramentos de prazo, custo, envolvimento de pessoas, etc. Além disso, o Seis Sigma geram muitas idéias durante sua realização e uma forma de potencializar é incorporando estratégias de inovação em suas dinâmicas e atividades.

Para que o projeto possa ser implantado de maneira eficaz é importante que no primeiro momento seja criada uma estrutura de departamento dentro do Call Center para tratar especificamente estes projetos e que isso seja feito de modo a possibilitar integração entre demais áreas e foco total no desenvolvimento e gestão dos projetos sugeridos e trabalhados por esta equipe.

Para implantar um departamento é necessário montar uma estrutura adequada e este tema será apresentado com a estrutura necessária e o cronograma sugerido, bem como os ganhos decorrentes para a organização.

10.2.4- O QUÊ JUSTIFICA UM CUSTO DE IMPLANTAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO PARA APLICAÇÃO DE PROJETO SEIS SIGMA NA ORGANIZAÇÃO?

O Banco mantém uma posição desfavorável em relação a quantidade de reclamações registradas nos canais de relacionamento e órgãos fiscalizadores como Procon e Banco Central. Nos últimos três semestres vêm sendo apontado pela pesquisa de satisfação implantada pelo Banco Central como o segundo Banco no ranking de insatisfação de acordo com a quantidade de manifestações registradas pelos clientes.

Há cerca de um ano estuda-se o comportamento dos registros das reclamações registradas pelos clientes nos canais do SAC, ouvidoria, PROCON, BACEN (Banco Central), Redes Sociais, Presidência, Reclame aqui, entre outros meios de comunicação disponíveis ao cliente. De maneira clara, existe uma agência específica, a 001, que é de fato a maior ofensora dentro deste indicador recebendo em média por mês 400 registros de reclamações, portanto, passou-se a estudar melhor o que acontece e para isso foi necessário passar pelo processo de levantamento e mapeamento destas reclamações e processos geradores destas.

Para poder compreender o motivo gerador das reclamações analisou-se detalhadamente cada reclamação registrada pelos clientes da agência que representa a maior significância em termos de quantidade, ou seja, estudamos o comportamento e a evolução da agência compreendida como principal ofensora na Rede denominada como agência 001.

Existem alguns pontos de destaque a serem considerados, os quais interferem no processo de tratamento dado às manifestações.

O Banco não possui ainda uma estrutura de Call Center cujo sistema de registro de reclamações e sistema de histórico da conta esteja 100% integrado. Além da implantação do processo internalizado dos atendimentos de SAC e Ouvidoria, as demais operações do banco recebem a gestão de uma empresa terceirizada. Esta empresa prestadora de serviços por sua vez, mantém um contrato que realiza todos

os demais atendimentos, cuida da infraestrutura e dos softwares. Com isso a prestadora terceira mantém um contrato com a organização para centralizar a abertura de contas de seus funcionários em uma agência específica, sendo esta a agência 001, onde os prestadores trabalham diretamente com o produto e possuem informações privilegiadas em relação aos demais clientes. Portanto, procuram os canais de manifestação e registram reclamações com maior frequência e isso impacta de maneira negativa no volume de registros de manifestações desta carteira de clientes, até porque não existe um filtro adequado no SAC quando de seu registro, e um dos impactantes é a quantidade de receita que o banco deixa de ganhar por estornos concedidos como concessão a estes clientes.

Outro ponto agravante identificado é o conceito de registro das manifestações que não é claro para a equipe que atende o cliente no primeiro contato e para a equipe que trata os registros no segundo nível no SAC. Isso gera um número de registros incorretos bastante expressivos em desvio, pois muitos dos registros de reclamações na realidade são registros de informações, dúvidas ou concessões, o que impactam na receita e na imagem da agência e mascaram os resultados e desempenho real em relação ao nível de satisfação dos clientes apresentados a diretoria em relatórios consolidados, o que consequentemente impossibilita o tratamento devido das reclamações e dispõe de tempo e esforços desnecessários para tratamento das reclamações, o que representa um custo alto, haja vista que existem diversas pessoas envolvidas no processo de tratamento de uma reclamação.

O fluxo do processo de tratamento de uma reclamação dentro do SAC, desde o primeiro contato do cliente para registro dessa reclamação, até sua conclusão efetiva é descrito na sequência deste texto.

O cliente liga para o SAC e manifesta alguma insatisfação > o analista não compreende o fator gerador do problema e não identifica corretamente o motivo do contato para solucionar no primeiro contato (a empresa não trabalha atualmente com a política chamada “first call resolution”, ou seja, não resolve no primeiro momento, mas sim, registra no sistema como uma reclamação independente do que seja, simplesmente pelo fato de o cliente ter entrado na opção de reclamação do SAC) > o operador encaminha um workflow para a área responsável se posicionar ou resolver

o problema > a área envolvida devolve ao SAC com um posicionamento > o analista do segundo nível analisa a resposta da área, trata e conclui a manifestação > contata o cliente para posicioná-lo > encerra o registro.

Observe que há espaço para tratar efetivamente a causa raiz do problema e isso ainda é uma oportunidade não estruturada na organização. Isso contribui para que o número de reclamações continue aumentando ao invés de reduzir.

Com a nova estrutura proposta, o banco poderá adotar o chamado conceito “First Call Resolution” que nada mais é do que disseminar uma cultura assertiva na operação nível 1 do SAC de se atentar e compreender no primeiro contato com o cliente qual é a sua real insatisfação e necessidade e assim identificar a real necessidade de ser dado encaminhamento a outra área para solução posterior ou se é possível solucionar de primeiro e com isso garantir no primeiro contato do cliente, sua satisfação e um resultado maior em relação a quantidade de reclamações registradas.

Nesse conceito, o analista compreende se o cliente, embora aparente estar reclamando, expõe sua insatisfação sobre algum processo que não houve falha, se trata-se de uma dúvida ou uma informação que necessita ou se de fato há necessidade de outra área, no caso, a área especialista responsável, tratar e apresentar uma solução e conseqüentemente ser pontuada para correção da raiz geradora deste problema, sendo registrada efetivamente como uma reclamação.

A ineficiência de uma reclamação tratada inadequadamente reflete em custos para a organização. Quanto mais reclamação a empresa registra, mais recursos humanos ela precisa dispor e com ele custos de treinamento, infra e custos de retrabalho e perda de receita por ressarcimentos inadequados ou desnecessários, mas o principal é o impacto na imagem da empresa mediante ao mercado e principalmente aos clientes que permanecem insatisfeitos com a demora dada ao tratamento do processo e conclusão e com a ineficiência apresentada sempre que o problema se repete porque de fato não houve um tratamento adequado ao problema apresentado por ele.

Cada reclamação registrada gera um trabalho e cada reclamação registrada erroneamente gera retrabalho, custo de tempo, de recursos humanos, de imagem, entre outros.

Para que o cenário atual possa ser melhor compreendido, ilustra-se com origem de Pareto, gráficos e tabelas algumas das oportunidades que justificam a tese. Estes paretos representam o cenário do tratamento das reclamações.

A figura 4 traz informação das reclamações registradas no período de 01 de janeiro de 2011 a 31 de agosto de 2011 em relação ao total de clientes base total da agência 001. Nota-se que de janeiro a agosto houve um aumento no número de reclamações.

Apresenta-se os gráfico 1 e 3 que possibilitam melhor visualização da evolução das reclamações no mesmo período citado. Nota-se crescente evolução ao passar dos meses.

Nas tabelas 1, 2, 3 e 4 é apresentado o cenário detalhado das reclamações sobre o mesmo período.

No gráfico 2 é possível compreender quem são os 10 principais ofensores de reclamação e qual foi a evolução comportamental que ocorreu.

Cartão de Crédito é o primeiro ofensor da lista de 10 representando 43%; Tarifas avulsas representam 24%; Conta Corrente representa 10%; Pacote de Serviços representa 3%; Cartão de Débito representa 8%; Acordo representa 3%; Cheque Especial representa 4%; Crédito Gerenciado representa 1%; Agência representa 2% e Crédito pessoal representa 2%.

No gráfico 4, baseado na análise dos dados em referência, conclui-se que o problema significa 75% em relação ao total das reclamações. O total de reclamações levantadas é de 3.217 e o total da soma dos 10 principais ofensores é de 2.426, logo se chega a 75%.

Na figura 5 apresentam-se exemplos de manifestações indevidas. Nesta figura consta uma manifestação aberta sem a devida necessidade; uma manifestação aberta para a agência 0083, sendo que se trata de cliente com carteira transferida para outra agência; uma manifestação sem dados necessários para análise; uma manifestação reincidente para o mesmo cliente e por fim, uma sugestão.

Dados extraídos no período de 01jan a 31ago de 2011 sobre reclamações registradas nos canais de reclamação pelos clientes da agência 001.

Comparativo Total de Reclamações – Período de 01 jan a 31 ago de 2011	
Total de Clientes Base Total Agência 001	Atendimento
Janeiro > 23.000	
Fevereiro > 23.327	
Março > 23.253	
Abril > 23.191	
Mai > 23.113	
Junho > 23.955	
Julho > 23.846	
Agosto > 25.126	
Obs: Não foi possível localizar somente os valores correspondentes à base ativa de clientes na carteira. Em setembro, conforme atualização em 16/09, temos um total de <u>14.804</u> clientes em base ativa segundo informação extraída da <u>base</u>. Em estudo anterior realizado em abril de 2010, a agência tinha uma carteira correspondente a <u>10.000</u> clientes em base ativa	

Figura 4- Comparativo Total de Reclamações – Total de Clientes Base Total Agência 001
(Fonte: levantamento de dados de classificação de manifestações no sistema Workflow da empresa, 2011)

Conhecendo o Comportamento Histórico do Problema

Comparativo Total de Reclamações abertas para agência 0001 no período de 1 janeiro a 31 Agosto 2011

Janeiro > Total de 372 Reclamações

Fevereiro > Total de 329 Reclamações

Março > Total de 411 Reclamações

Abril > Total de 412 Reclamações

Maior > Total de 422 Reclamações

Junho > Total de 439 Reclamações

Julho > Total de 409 Reclamações

Agosto > Total de 423 Reclamações

Total: 3217

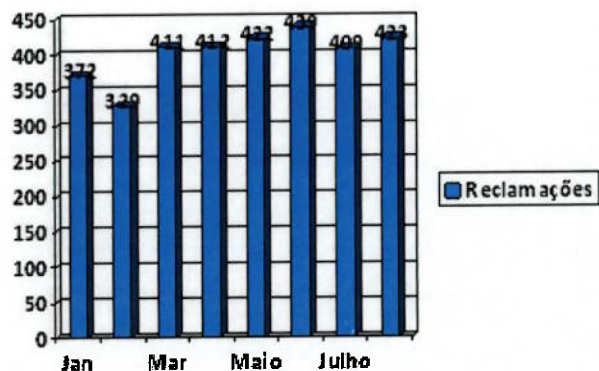


Gráfico 1 – Comparativo Total de Reclamações abertas para agência 001 no período de 1 de janeiro a 31 de agosto 2011
(Fonte: (Fonte: levantamento de dados de classificação de manifestações no sistema Workflow da empresa, 2011)

Conhecendo o Comportamento Histórico do Problema

Cenário detalhado das reclamações – período 01jan a 31ago –

*Informação extraída do relatório disponível no sistema CRM.

*Classificações	Carteira de Clientes - Base Total (Com PAB)								TOTAL
		23.327	23.253	23.191	23.113	23.955	23.846	25.126	
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	
Acidentes Pessoais	1	0	2	4	4	3	5	1	20
Ações	0	1	1	0	0	0	0	1	3
Acordo	8	7	13	8	12	28	17	20	113
Agência	7	5	10	12	7	7	19	9	76
Assistência	0	0	2	0	1	0	0	2	5
Automóvel	1	0	3	3	1	3	0	0	11
Banco 24 horas	1	2	2	3	6	10	3	4	31
Caixa Eletrônico	4	3	8	10	10	13	8	12	68
Cambio	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Capitalização	7	3	4	0	3	2	1	2	22
Cartão de Crédito	120	77	108	98	118	120	107	122	870
Cartao de Débito	24	13	18	18	15	16	19	24	145

Tabela 1 – Cenário detalhado das reclamações – período 01jan a 31ago2011

(Fonte: Informações extraídas do relatório disponível no sistema interno da empresa CRM, 2011)

Conhecendo o Comportamento Histórico do Problema

Continuação

Classificações	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	TOTAL
Cartão Poupança	3	1	0	1	0	0	0	0	5
CDB/RDB	1	0	0	0	0	0	1	0	2
1 CDC Veículo Financeira	0	1	3	0	1	0	1	1	7
1 CDC Recde	0	0	0	0	1	0	1	1	3
Central de Retenção	0	1	0	1	0	2	1	0	5
Central de Recuperação	6	1	4	3	1	6	4	3	28
Cheque	2	4	3	1	3	9	1	2	25
Cheque Especial	12	20	11	18	1	21	14	10	107
Classificação Não Identificada	0	11	1	1	9	0	0	1	23
Cobrança	0	1	0	1	0	0	0	0	2
Conta Corrente	30	16	33	32	26	21	39	38	235
Conta Investimento	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Conta INSS	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Conta Poupança	1	0	1	1	0	0	1	1	5
Conta Salário	1	0	2	0	0	1	0	0	4
CP Flexível	1	0	2	0	0	2	3	1	9
Crédito Consignado	1	1	3	3	2	3	2	2	17

Tabela 2 – Continuação do cenário detalhado das reclamações – período 01jan a 31ago2011.
(Fonte: Informações extraídas do relatório disponível no sistema interno da empresa CRM, 2011)

Conhecendo o Comportamento Histórico do Problema

Continuação

Classificações	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	TOTAL
Crédito Gerenciado	4	13	16	13	13	9	14	12	94
Crédito Imobiliário	2	1	10	8	1	1	2	0	25
Crédito Pessoal	6	7	5	10	11	6	9	13	67
Crédito Renovado	1	1	2	0	0	2	0	0	6
Deb Aut Cartões	3	1	0	0	1	1	0	0	6
Deb Aut Títulos	0	0	2	4	1	2	2	0	11
Deb Aut Concessionária	3	1	2	2	0	0	0	0	8
Extrato Básico	0	0	0	3	1	0	0	0	4
Extrato Inteligente	0	0	1	1	1	2	0	0	5
Extrato Poupança	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Extrato de IR	0	0	4	0	0	0	0	1	5
Fundo de Investimento	0	0	2	0	0	0	1	2	5
Internet Banking	2	3	4	2	2	3	5	3	24
Leasing	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Leasing - Financeira	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Pacote de Serviços	10	21	11	19	30	29	9	24	153
Previdência Privada	1	1	1	1	2	1	0	0	7
Rede Compartilhada	0	0	0	0	4	0	0	0	4
Renegociação	6	0	3	1	1	3	2	1	17

Tabela 3 – Continuação do cenário detalhado das reclamações – período 01jan a 31ago2011.

(Fonte: Informações extraídas do relatório disponível no sistema interno da empresa CRM, 2011)

Conhecendo o Comportamento Histórico do Problema

Continuação

Classificações	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	TOTAL
SAC	2	0	0	1	0	0	1	0	4
Santander Master	1	2	2	9	3	5	4	2	28
Santander Parcelado	0	0	0	0	1	0	0	1	2
Seque Protegido	0	0	0	1	1	0	0	1	3
Segmentação	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Seguro Cartão Protegido	4	5	6	7	4	7	5	5	54
seguro de Vida	3	5	7	3	13	5	6	4	51
Seguro Demais Ramos	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Seguro Hospitalar	0	0	0	1	1	0	0	0	2
Seguro Mulher	0	0	0	1	3	3	1	4	17
Seguro Prestamista	5	5	5	9	10	11	5	4	55
Seguro Residencial	0	2	5	5	3	1	3	1	21
Superlinha	13	7	6	11	15	5	15	5	68
tarifa excedente	7	2	1	0	1	0	1	2	14
Tarifas Avulsas	55	53	59	50	55	55	53	53	552
Telemarketing	2	1	2	2	1	0	1	3	12
TOTAL	371	305	427	411	423	435	405	423	3211

Tabela 4 – Continuação do cenário detalhado das reclamações – período 01jan a 31ago2011.
(Fonte: Informações extraídas do relatório disponível no sistema interno da empresa CRM, 2011)

Conhecendo o Comportamento Histórico do Problema

10 Principais Ofensores

- 1º Cartão de Crédito – 870
- 2º Tarifas Avulsas – 562
- 3º Conta Corrente – 239
- 4º Pacote de Serviços – 153
- 5º Cartão de Débito – 145
- 6º Acordo – 113
- 7º Cheque Especial – 107
- 8º Crédito Gerenciado – 94
- 9º Agência – 76
- 10º Crédito Pessoal – 67

Total: 2426

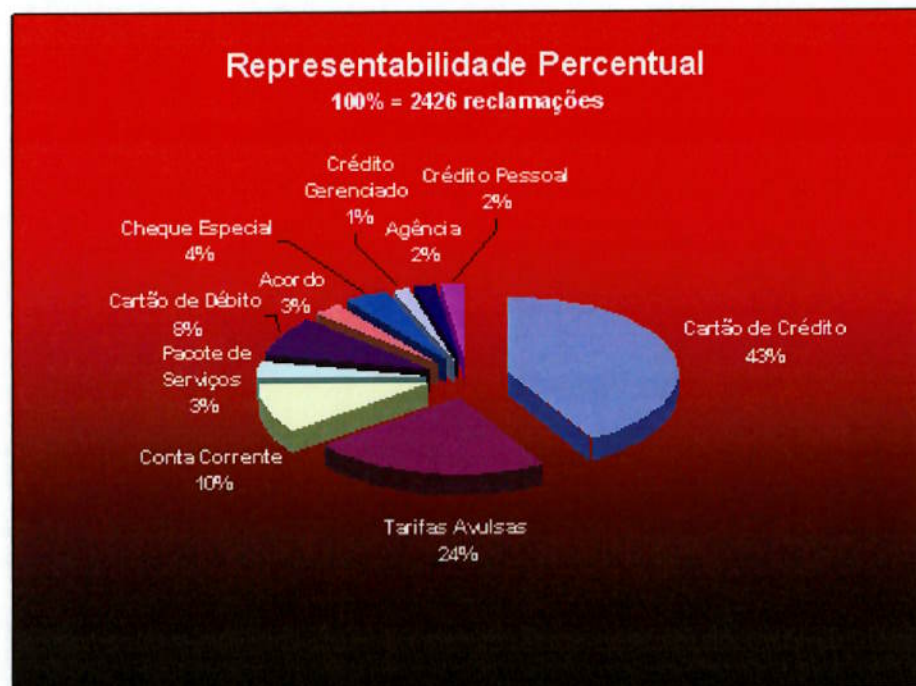


Gráfico 2- Os 10 principais ofensores e a evolução comportamental.
(Fonte: Dados extraídos do CRM interno da empresa, 2011)

Conhecendo o Comportamento Histórico do Problema

Evolução Comportamental

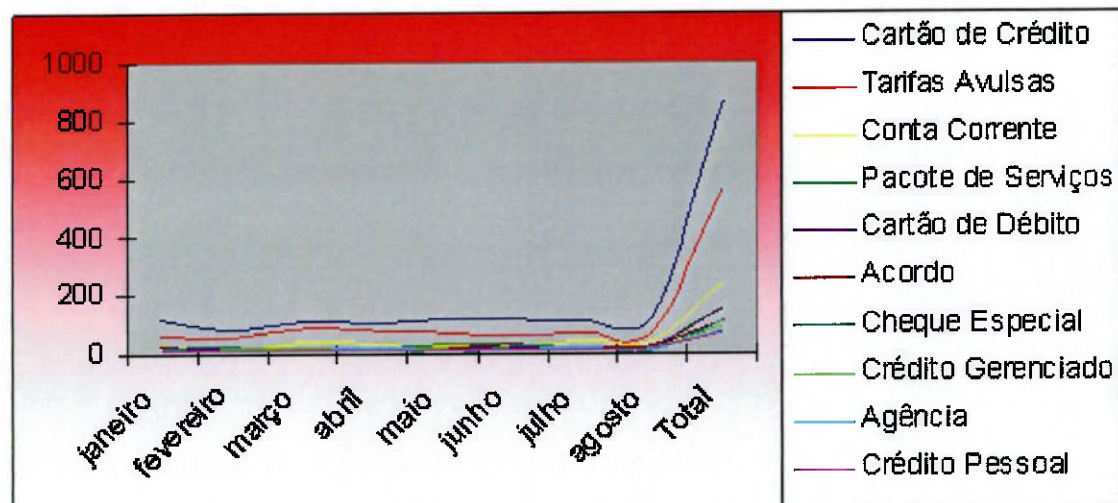


Gráfico 3- Evolução Comportamental das reclamações no período de janeiro a agosto de 2011.

(Fonte: Dados extraídos do CRM interno da empresa, 2011)

Baseado na análise dos dados em referência, conclui-se que o problema do excesso das reclamações significa 75% em relação ao total das reclamações* conforme ilustra o gráfico 4.

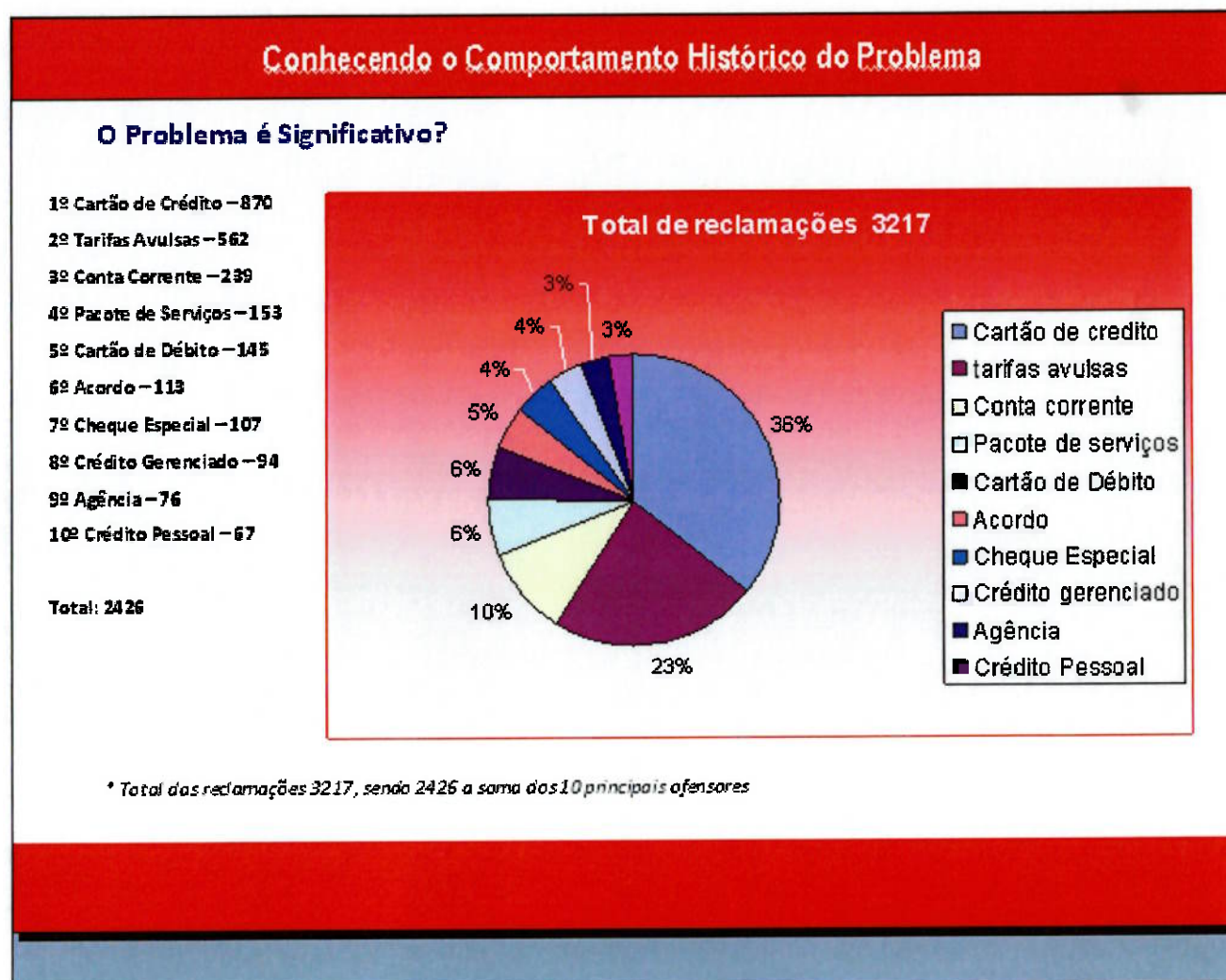


Gráfico 4- Conhecendo o Comportamento Histórico do Problema – 10 principais ofensores
 (Fonte: Dados extraídos do CRM interno da empresa, 2011)

Exemplos de Manifestações Indevidas

Manifestação aberta sem a devida necessidade: 22330218 – Dúvida sobre pacote de serviço, qual teve os esclarecimentos e informa ao SAC que não há necessidade de abrir reclamação.

Manifestação aberta para ag 0083 sendo que trata-se de cliente com carteira transferida para outra agência: Nº 22278959 e 22280599 - transferida para agência 0435. / 22339537 ag 0551

Solicitação, Informação ou Dúvida registrada como Reclamação (classificação indevida):

nº 22474855 – Dúvida sobre a situação do cartão. / nº 22198901 - Solicitação de áudio. / 22202196 – Solicita cancelamento de Cheque Especial. / 22203771 – Solicita informação quanto ao parecer da reclamação 22150163. / 22231848 – Dúvida sobre o recebimento de cartão. / 22262545 – Perdeu o cartão e solicita bloqueio. / 22267516 – Dúvida sobre rendimento onde será tratado pela manifestação 22308722.

Manifestação sem dados necessários para análise: 22244283 – Manifestação incompleta onde não há dados. / 22274189 – pagamento não foi repassado. Dados insuficientes para análise.

Manifestação Reincidente para o mesmo cliente: 22280599 / 22278959 – Estorno de tarifa AD e pacote de serviço.

Sugestão: Criar um campo para registro de "concessão" no *People*, com a finalidade de mensurar a quantidade real de estornos realizados em caráter de exceção.

Figura 5 - Exemplos de Manifestações Indevidas

(Fonte: Dados obtidos a partir de levantamento de dados de classificação de manifestações no sistema Workflow da empresa. 2011)

A partir deste cenário, inicia-se a implantação de um projeto 6 Sigma para atuar no tema.

Estudou-se um período detalhado das manifestações em 2011 analisando uma a uma todas as reclamações que foram registradas por clientes da agência 001.

A partir deste estudo foi possível identificar falhas, priorizar temas e traçar planos de ações para atuar na causa raiz de cada problema, bem como de maneira preventiva evitando custos decorrentes.

Iniciou-se o projeto Seis Sigma aplicando o Mapa de Raciocínio conforme figura número 6.

Este mapa de raciocínio é baseado nas fases do DMAIC.

O Mapa de Raciocínio pode ser definido como um documento que apresenta de forma progressiva o conhecimento existente, auxilia a equipe de projeto na identificação das atividades a serem executadas no futuro, permite a visualização do andamento do projeto e serve como um documento que formaliza a solução obtida.

A figura 6 apresenta o mapa de raciocínio DMAIC em seqüência. O método é sistemático e baseado em dados e no uso de ferramentas estatísticas para se atingirem os resultados estratégicos buscados pela empresa.

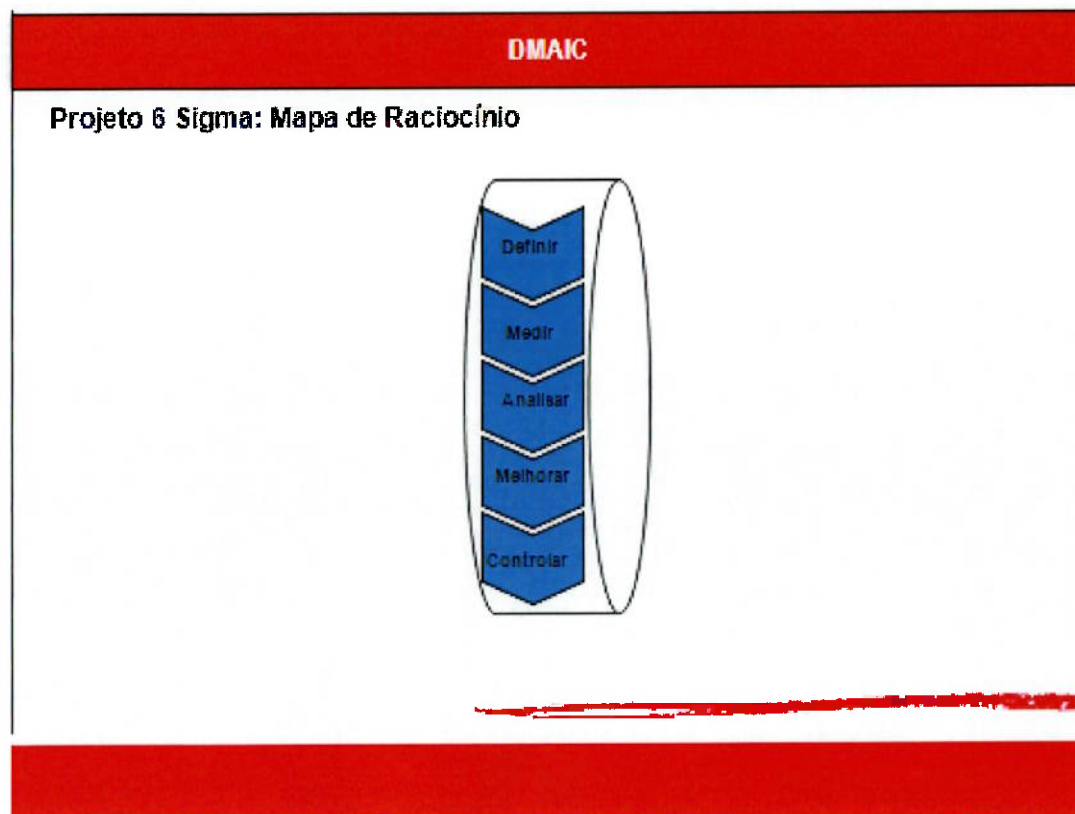


Figura 6 – DMAIC – Mapa de Raciocínio
(Fonte: Intranet empresa, 2011)

O segundo passo é desdobrar as metas e as diretrizes da empresa, conforme figura 7.

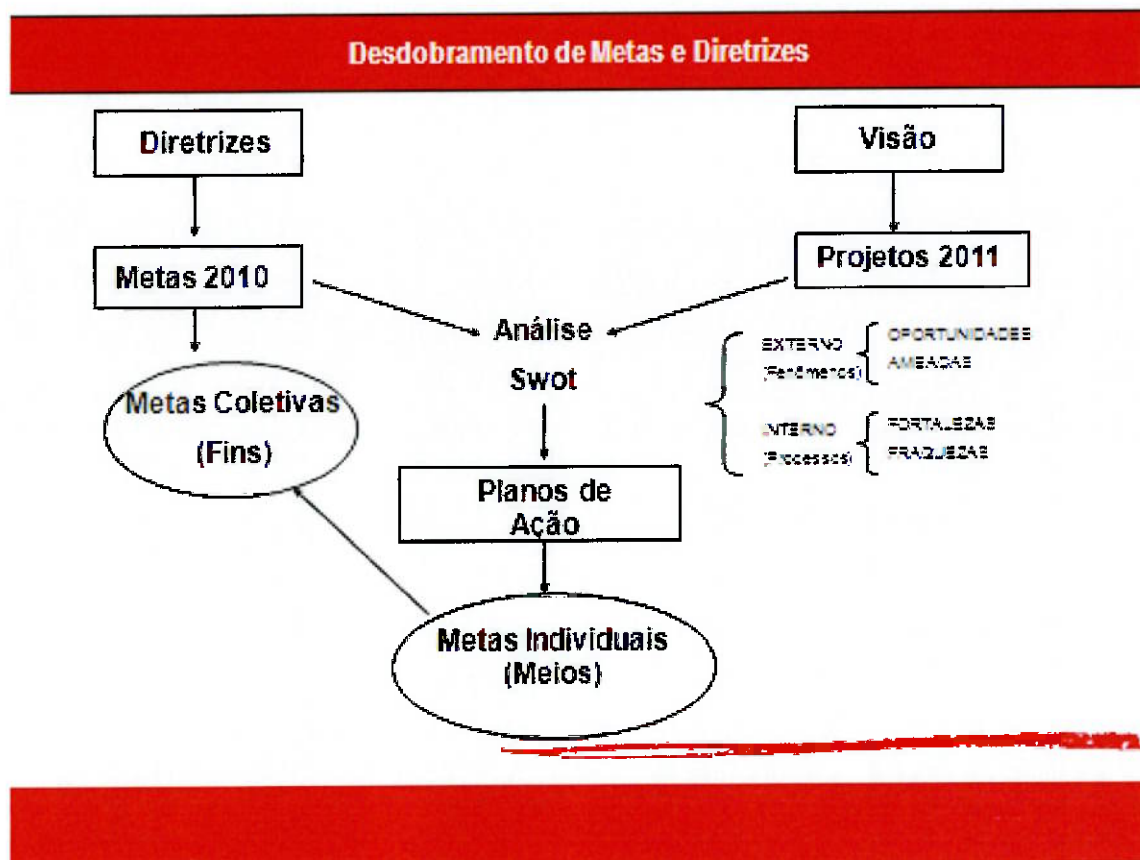


Figura 7 – Desdobramento de Metas e Diretrizes
(Fonte: Intranet empresa, 2011)

Atualmente a agência 001 é a maior ofensora em quantidade de reclamações abertas por clientes que pertencem a sua carteira dentro da rede comparando às demais agências.

O resultado mensal gira em torno de 400 reclamações registradas; 80% destas reclamações são provenientes dos clientes que trabalham na empresa terceirizada que é um Call Center e também é prestador de serviço para o banco.

A agência descreveu sua missão. A de ser agência referência entre as demais agências da sua Rede, capaz de gerar bons exemplos de que através de um trabalho em equipe e conhecimento é possível reverter um cenário de reclamações ao cenário

de satisfações e com isso contribuir para aumentar a rentabilidade da agência e do banco.

Com isso a visão também foi traçada. Reduzir em 50% o número de reclamações abertas por clientes da agência 001 até dezembro de 2011, a partir de um trabalho em parceria com todas as áreas envolvidas, principalmente com a empresa de Call Center, aumentando o lucro revertido de estornos realizados por concessão e também a redução de demanda e custos provenientes de contatos por parte de clientes internos;

Na fase “D” do projeto (Identificação do problema), insere-se cada problema e cada objetivo. Neste caso um dos objetivos é reduzir o número de reclamações em até 10% até fevereiro de 2011. Para concluir a necessidade de redução deste tópico foram levantados dados a partir dos relatórios extraídos do sistema interno do banco.

Nesta fase “D” realiza-se o Desdobramento das Metas e Diretrizes, o Mapa de Raciocínio, Análise do Sistema de Medição e o Gráfico Sequencial (Pareto).

Criou-se uma Matriz de Correlação para focar um problema prioridade por vez. É possível compreender na figura 8 conforme seqüência.

Para chegar aos resultados expostos na figura 8, foi atribuído peso 1, 5 e 10 para cada item conforme grau de importância de cada processo. São cruzados os Projetos, que são os planos de ações sugeridos, de longo prazo com as metas, que são os objetivos a serem alcançados conforme estabelecidos, de curto prazo e dado o peso para cada coluna vertical x horizontal, sempre um relacionando com o outro. No final da atribuição dos pesos, é somado por linha e por coluna o peso total e obtém-se a pontuação final para cada tópico, possibilitando compreender qual é o item que precisa ser trabalhado como prioridade.

DMAIC – Matriz de correlação para focar 1 problema prioridade por vez				
Metas Projetos	Redução das reclamações por Tarifas e custos de serviços	Redução das reclamações por Atendimento	Redução das reclamações por Cartão de crédito	Pontos
Participação de agência com levantamento dos dados e envolvimento de todos	10	10	1	100
Ações no ato de abertura e encerramento de conta - ABC	10	5	10	500
Treinamento às equipes de atendimento SAC 1	10	1	10	100
Pontos	1000	20	100	

Pontuação correlação : 10 Alta / 5 média / 1 Baixa

Figura 8 – DMAIC Matriz de Correlação para focar 1 problema prioridade por vez
(Fonte: Intranet empresa, 2011)

Após identificar as prioridades a partir da Matriz de Correlação, alguns pontos foram sendo destacados no decorrer da análise e com isso pude elaborar projetos com datas estabelecidas para entregar as metas descritas na sequência.

1-Reduzir o número de reclamações de clientes da agência 001 em 10% até fevereiro de 2010; 20% até junho 2011 e 50% até dezembro de 2011;

2-Melhorar a rentabilidade a partir da satisfação de nossos clientes, na expectativa de projeção da carteira de clientes a partir da referência positiva e da indicação dos clientes satisfeitos, bem como por estornos não realizados a partir de resultados que estejam dentro da conformidade dos processos;

3-Contribuir também para a redução de custos provenientes da demanda de ligações geradas por clientes internos;

A próxima fase do projeto Seis Sigma é a fase “M” (Measure). Nesta fase é feito a Folha de Verificação e Amostragem, a Estratificação e Diagrama de Pareto e a Carta de Controle e Histograma.

Para conhecer o comportamento histórico do problema, realizou-se um comparativo total das reclamações dentro de um período específico que ocorreu entre janeiro a agosto de 2011, conforme citado anteriormente com a figura 5 e 6, com os gráficos 1, 2, 3 e 4 e com as tabelas 1, 2, 3 e 4.

A partir desta fase questiona-se o quanto o problema é significativo e conclui-se que baseado na análise dos dados em referência, o problema significa 75% em relação ao total das reclamações, que ao todo representa 3.217 reclamações, sendo 2.426 a soma dos 10 principais ofensores.

Com isso nota-se que seria fundamental envolver as áreas responsáveis por cada tema para alcançarmos a redução percentual das reclamações, dando prioridade aos de menores complexidades e que não tenha custo.

A próxima fase do projeto é a fase “A” (Analyse). Nesta fase é feito um Brainstorming, um Ishikawa (Diagrama de Causa e Efeito) e um Planejamento de Experimentos e Diagrama de Dispersão.

Traça-se uma **Matriz SWOT** conforme figura 9 para possibilitar enxergar os dois ambientes, sendo o interno suas fraquezas e fortalezas e o externo suas oportunidades e ameaças. Esta matriz é utilizada entre o diagnóstico e a formulação estratégica propriamente dita e facilitam a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da empresa.

Analizando a matriz feita para este projeto:

Como fator externo, dentro das oportunidades identificou-se que a área de TI e a implantação de um sistema CRM podem contribuir para a melhoria no processo. Em relação ao fator interno e ponto forte, existem disponibilidade e apoio dos gestores e envolvimento de todos no processo definido. Cruzando os dois pontos, resulta-se como estratégias o apoio dos gestores para investimento em tecnologia da

informação e CRM; Criação de um grupo de estudos das reclamações para possibilitar melhor compreensão sobre a real necessidade do cliente, possibilitando desta forma entender se a classificação inserida no ato do registro da manifestação foi adequada ou não a real necessidade e solicitação do cliente para assim reduzir o prazo de solução da manifestação junto ao cliente e aperfeiçoar o processo interno do Call Center no segundo nível de atendimento, que é responsável pela análise e tratamento junto às áreas relacionadas a esta manifestação. Com este estudo consequentemente o número de registro de reclamações passa a ser reduzido, até porque se o conceito é mais bem compreendido pelo analista que registra, só será registrado como reclamação o que de fato necessitar de um tratamento posterior e intervenção da área responsável para solução.

Ainda analisando os fatores internos e externos, mas desta vez identificando as ameaças em relação aos mesmos pontos fortes, a empresa terceiriza o atendimento ao cliente e seus processos e os funcionários que prestam serviço ao banco usa de informações privilegiadas internas para benefício próprio enquanto também cliente externo. Para este ponto a estratégia encontrada é obter um respaldo para a cobrança de tarifas, já que este é um dos principais temas requeridos pelos clientes para obtenção de estornos e créditos em conta; Atuação no SAC com melhor preparo para os analistas de primeiro nível para que saibam argumentar com o cliente que solicita o estorno de uma tarifa cobrada devidamente para inibir que o SAC acate a solicitação; Estabelecer um fluxo específico para tratamento das manifestações oriundas deste público em parceria com outras áreas.

Analisando os Fatores Internos em Pontos Fracos foi identificado um ponto relacionado a TI, cujos relatórios extraídos do sistema *People* não permitem extrair informações completas dos dados do cliente reclamante; Não existe uma equipe especialista para dar o tratamento detalhado ao processo de reclamação. Todo processo precisa ser feito manual e tratado por uma pessoa de maneira impar, o que dificulta e muito o andamento do processo de análise desta reclamação; O SAC, primeiro nível, cujo atendimento é o primeiro contato com o cliente o qual se registra as manifestações, é todo prestado por uma equipe terceirizada. Isso implica no não comprometimento real do analista no momento de compreensão da queixa do cliente e registro e direcionamento correto para o departamento tratar dentro do prazo

estipulado pelo banco; O conceito do registro de manifestação não é claro para a classificação correta.

Traçando os pontos fracos com as oportunidades já mencionadas anteriormente, identifica-se como estratégia intensificar os treinamentos com todos os níveis de atendimento para assim estabelecer e esclarecer o conceito de registro de manifestação.

Quando traçado os pontos fracos citados acima e as ameaças também já citadas anteriormente, a estratégia encontrada é inibir os estornos de tarifas cobradas corretamente.

SWOT – Análise de Cenário

FATORES INTERNOS FATORES EXTERNOS	PONTOS FORTES S	PONTOS FRACOS W
	- Disponibilidade e apoio dos gestores; - Envio e recebimento de todos no processo;	- TI: Relatório atual não permite extrair informações compactadas através do Padois; - Não existem uma equipe preparada para analisar dados. Todo processo precisa ser manual e por uma pessoa; - SAC – primeiro atendimento é cancelado; - Conceito do registro de manifestações não é claro para a classificação correta;
OPORTUNIDADES O - TI: Desenvolver o Padois para conseguir relatórios mais detalhados; - CRM: Contratar um CRM que possa lidar com armazenar dados e perfil do cliente mais detalhado e que otimize tempo e possa lidar com vários canais;	Estratégias S → O - Apoio dos gestores para investimento em CRM / TI; - Criação de um grupo de estudo das necessidades; - Redução do número de reclamações;	Estratégias W → O - Intensificar treinamento para esclarecer e esclarecer conceito de registro de manifestações; -
AMEAÇAS T - Coação por terceiros realizando uso indevido das informações para benefício próprio;	Estratégias S → T - Respeito jurídico para cobrança das tarifas; - Argumentação no SAC e não res. com estorno imediato ameaça; - Estabelecer um fluxo para tratamento dos clientes da empresa terceira em parceria com outras áreas;	Estratégias W → T - Inibir o estorno de tarifas quando corretamente aplicadas;

Figura 9 – Matriz de Correlação SWOT para focar 1 problema prioridade por vez

(Fonte: Intranet empresa, 2011)

A seguir, analisando o fenômeno, temos algumas das classificações por produto e subclassificação permitindo enxergar os detalhes de cada produto apontado.

Na sequência, o produto foco em detalhes e fluxograma do processo.

Foi feito um desmembramento das classificações em produtos e subclassificações de produtos e para informativo insere-se apenas um tema como descrição simples de um tema como estudo detalhado de 1ª etapa do projeto.

As informações em questão estão ilustradas nas figuras 10, 11 e 12 conforme segue.

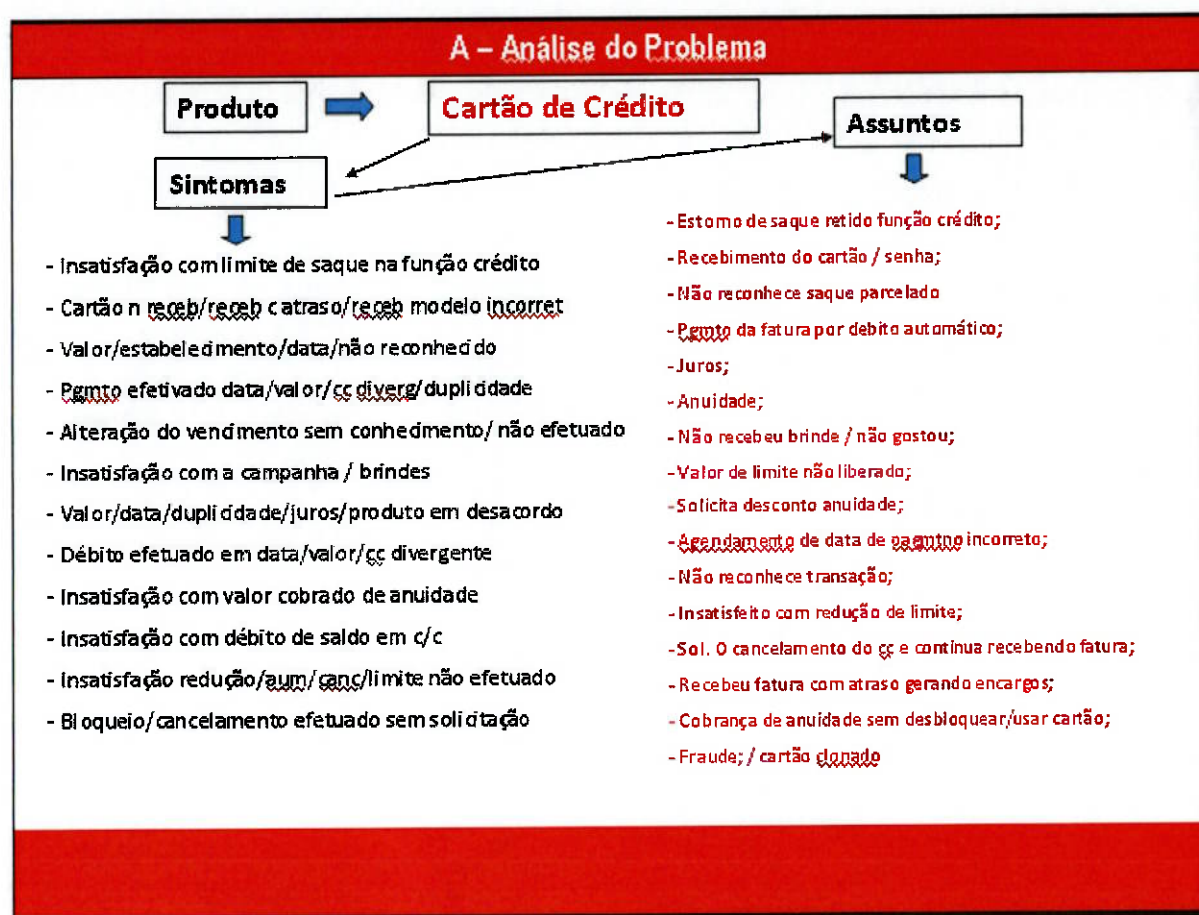


Figura 10 – A – Análise do Problema

(Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa)

Na figura 10 o problema estudado é o produto Cartão de Crédito. O sintoma é um tópico pré-definido dentro do sistema People para registro da primeira classificação do tema relacionado a cartão de crédito no registro da reclamação. O Assunto é a segunda classificação, ou subclassificação do registro.

Na figura 11 temos os assuntos relacionados ao problema Cartão de Crédito e a terceira classificação que é inserida pelo analista e é a consequência do assunto referido.

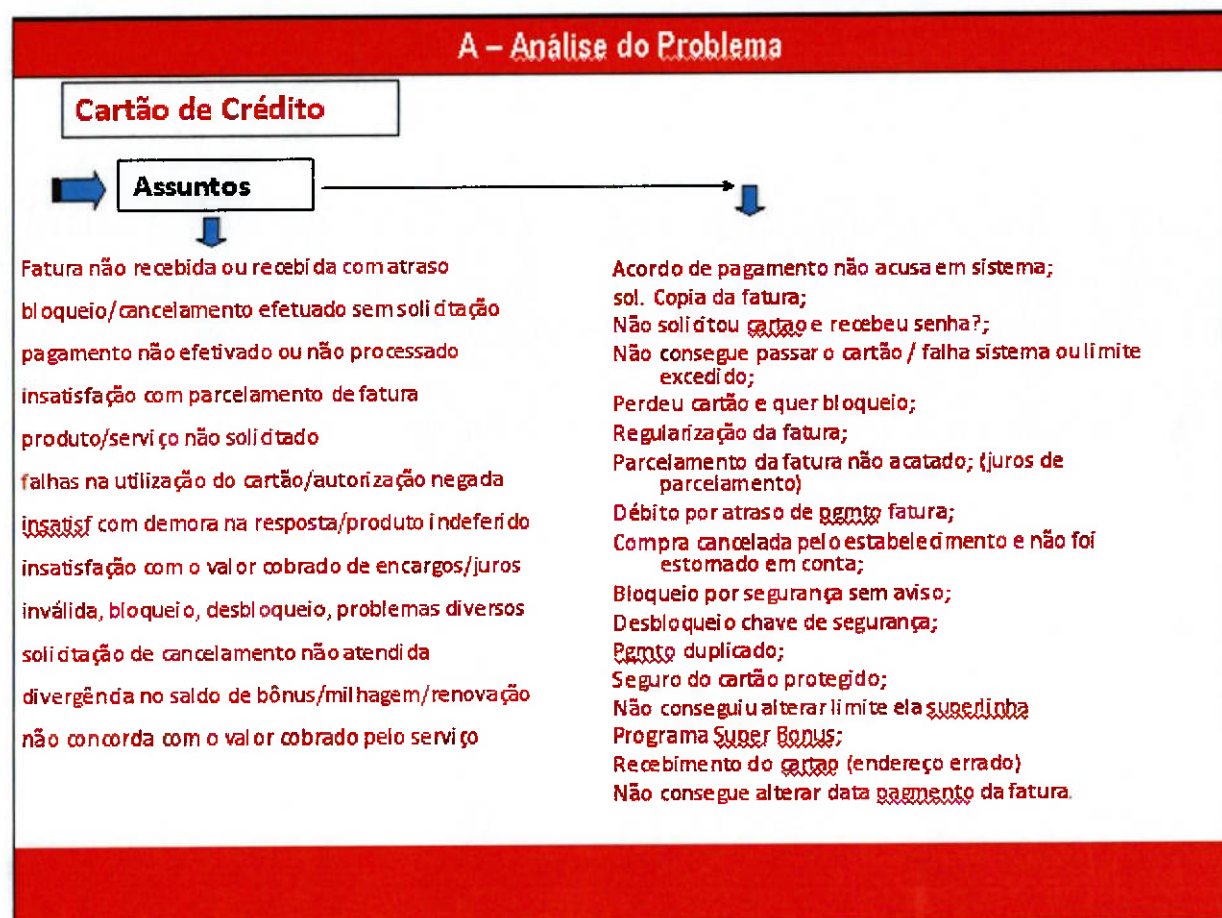


Figura 11 – A – Análise do Problema

(Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa)

A seguir, é dada sequência ao desmembramento das classificações de produtos e subclassificações de produtos e fluxograma de processo.

O Produto Foco exposto neste quadro é Tarifas Avulsas. Este problema pode ser tratado pela agência conforme alçada imposta à mesma.

A ilustração detalhada ocorre na figura 12 e o fluxograma do processo nas figuras 13, 14 e 15.

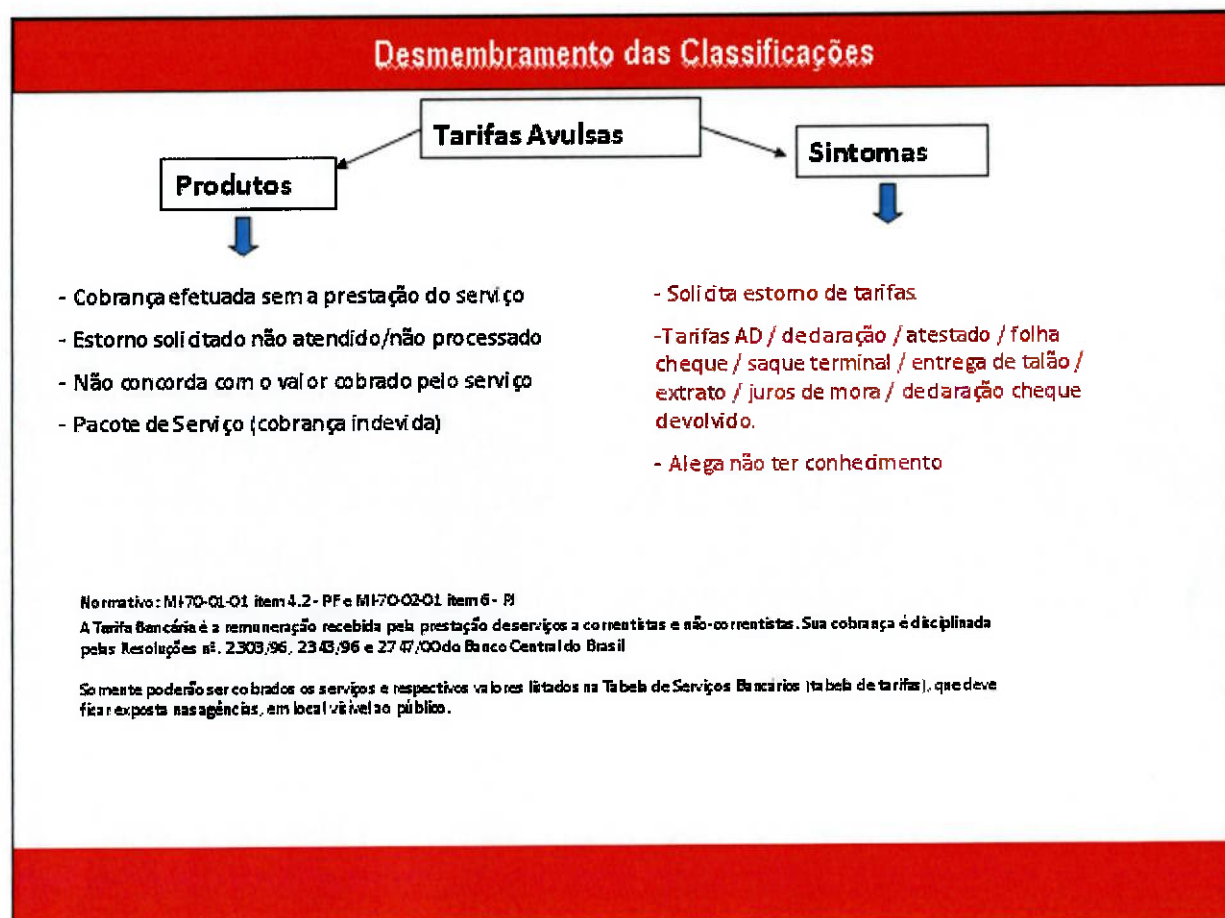


Figura 12– Desmembramento das Classificações

(Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa)

Na figura 13 o fluxo exposto refere-se ao processo para cobrança de tarifas avulsas. Esta cobrança é regulamentada pelo Banco Central e o cliente tem acesso a esta informação através de um cartaz com a tabela que divulga os serviços e as tarifas correspondentes, localizada sempre ao lado dos caixas da agência.

Dentro de todas as tarifas avulsas, existe uma tarifa que é de AD ou Adiantamento a Depositante, cuja mesma é gerada quando o cliente ultrapassa o limite de cheque especial disponibilizado a ele em sua conta acima de R\$ 2,99. Esta tarifa só pode ser cobrada uma vez dentro do mês equivalente ao período que se inicia o seu mês correspondente a conta, o que não significa necessariamente que inicia no dia 01 e vai até o dia 31, mas sim na data de abertura da conta até 30 dias, por exemplo, abertura da conta ocorre no dia 15, logo o período de vencimento de sua conta deve ocorrer entre os dias 16 a 14 do mês seguinte. O débito da tarifa ocorrerá em até 2 dias após o evento gerador.

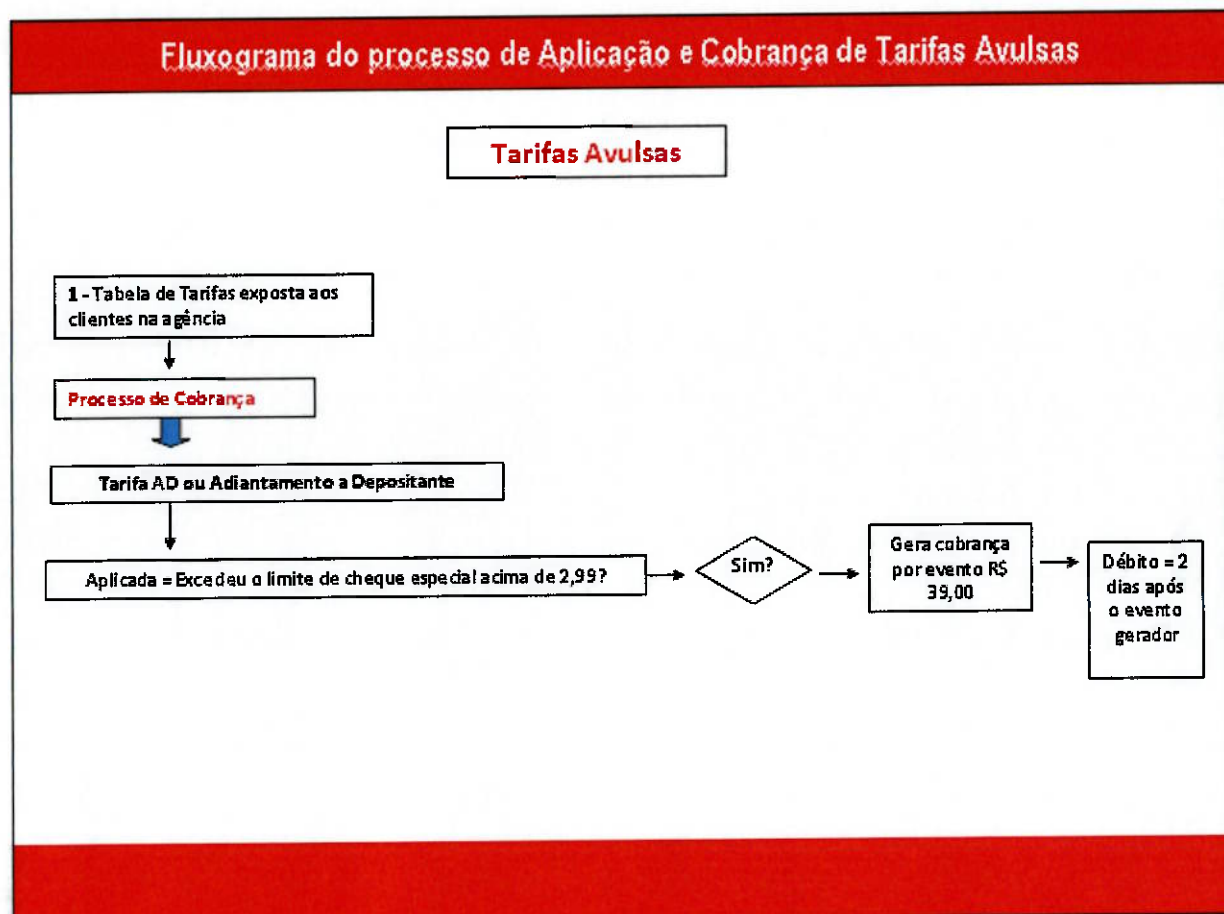


Figura 13 – Fluxograma do processo de aplicação de cobrança de tarifas avulsas
(Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa)

Na figura 14 é desenhado o fluxograma de quando a tarifa avulsa é cobrada e o que é feito quanto ocorre o estorno e quando não ocorre o estorno pelo SAC.

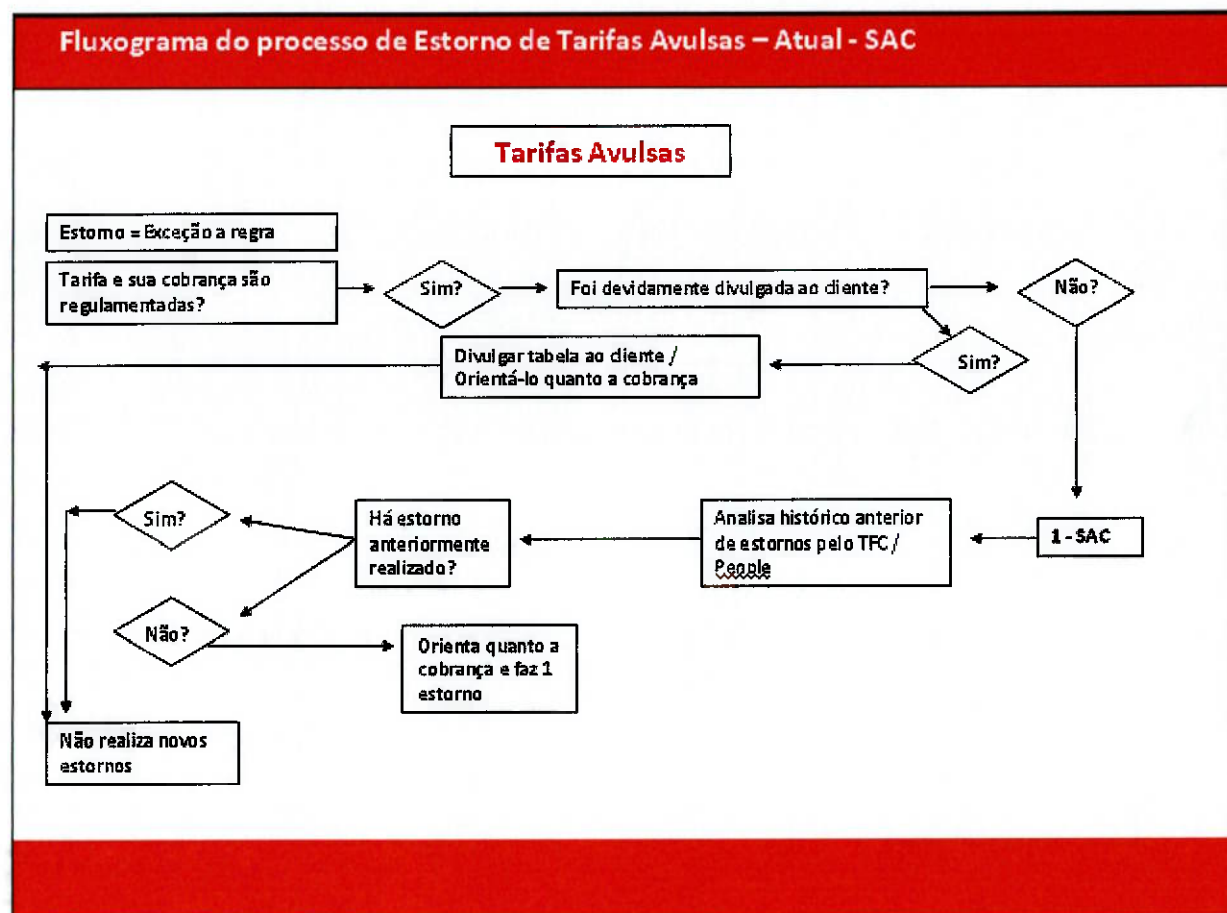


Figura 14 – Fluxograma do processo de estorno de tarifas avulsas - SAC
(Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa)

Na figura 15 é desenhado o fluxograma de quando a tarifa avulsa é cobrada e o que é feito quanto ocorre o estorno e quando não ocorre o estorno pela Agência.

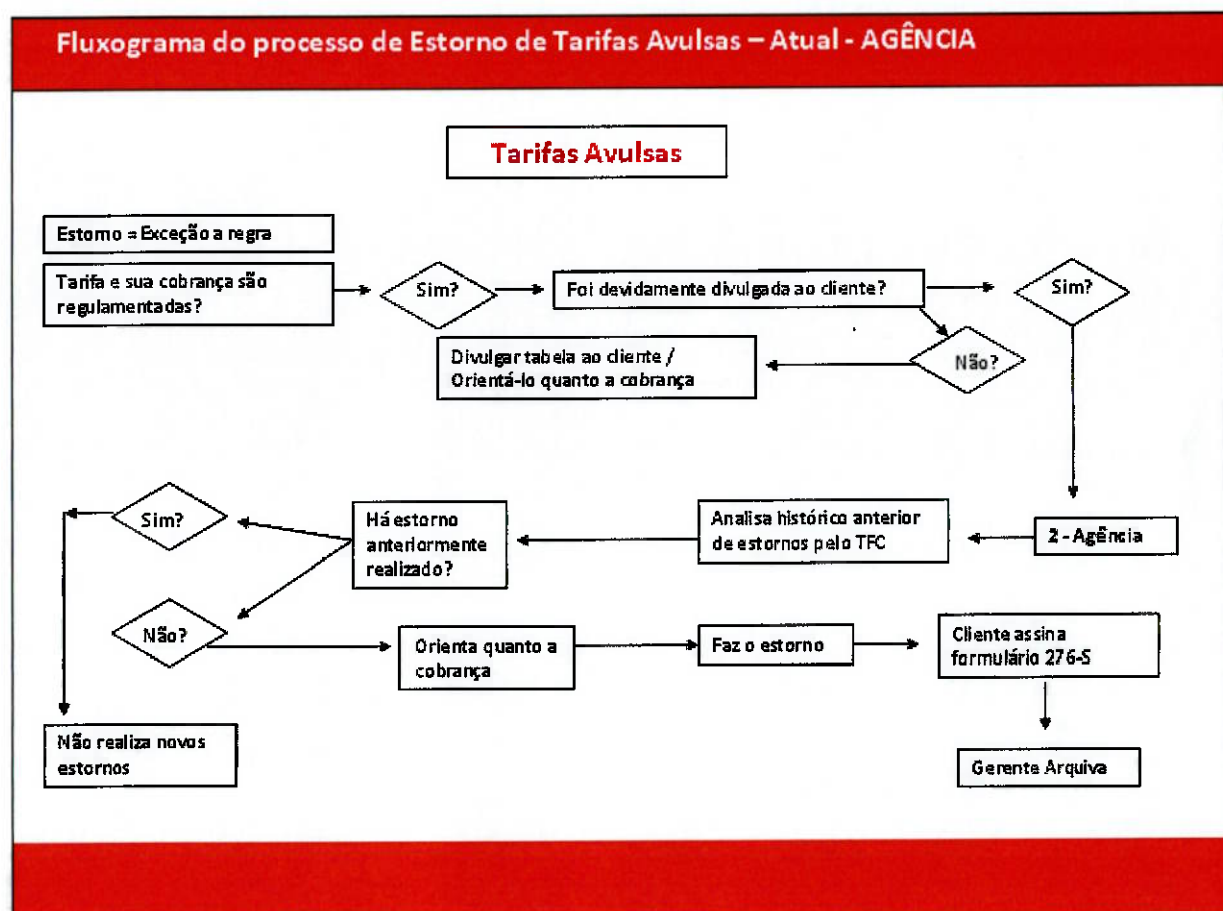


Figura 15 – Fluxograma do processo de estorno de tarifas avulsas - Agência
(Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa)

Na sequência, a ilustração da figura 16 mostra o processo de tratamento dado por cada área (RH-Fornecedor, SAC e Agência) para o tema “Tarifas Avulsas” com foco imediato.

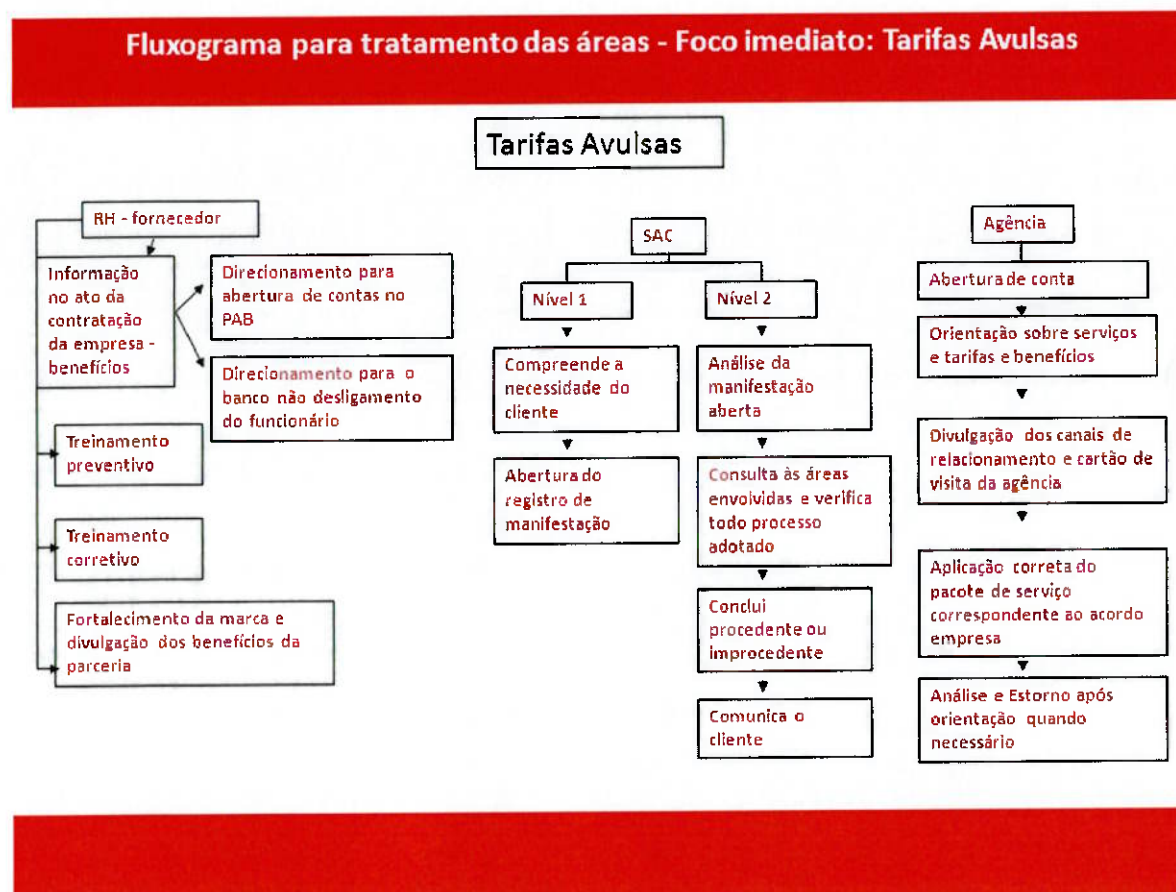


Figura 16 – Fluxograma para tratamento das áreas – Foco imediato: Tarifas Avulsas

(Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa)

Na figura 17 é detalhado o fluxograma sobre o processo iniciado pelo RH-Fornecedor, em relação a tarifas avulsas.

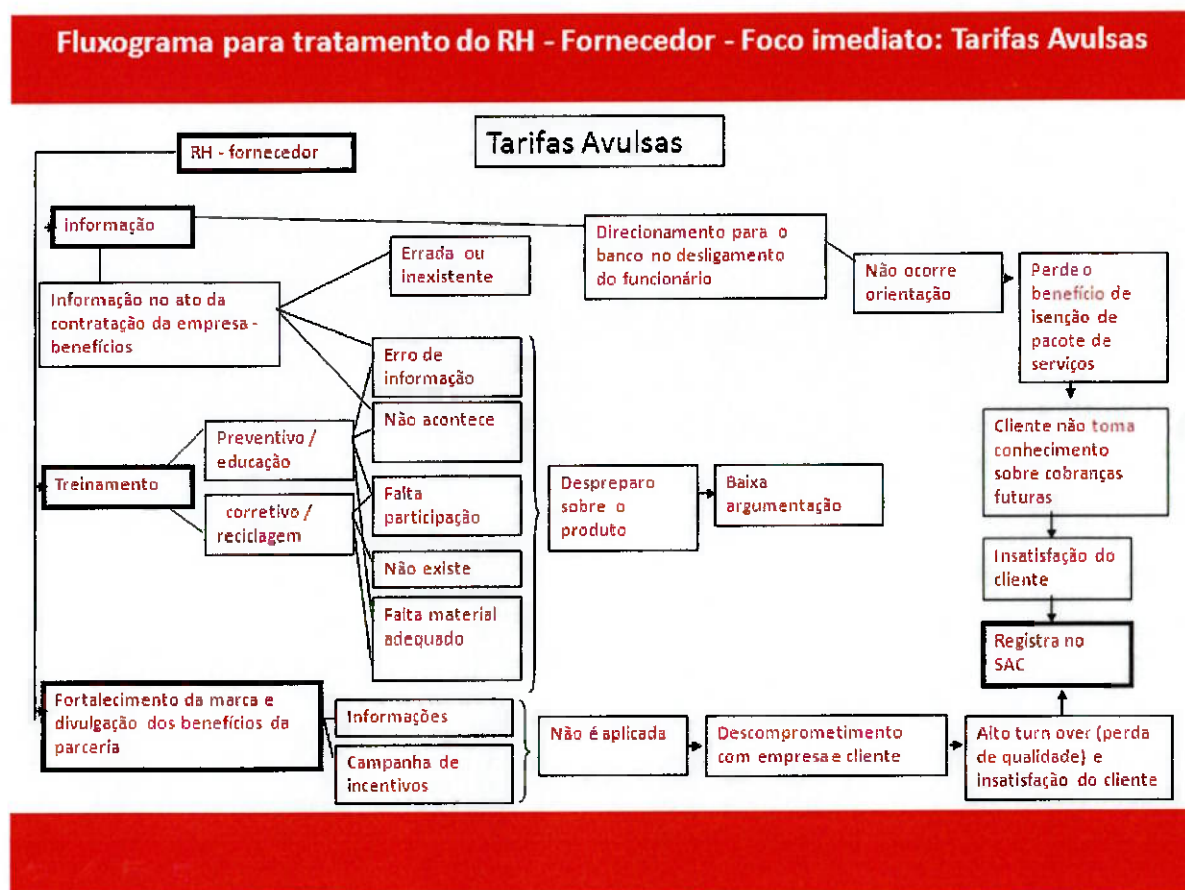


Figura 17 – Fluxograma para tratamento do RH - Fornecedor - Tarifas Avulsas

(Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa)

Na figura 18 é detalhado o fluxograma sobre o processo iniciado pelo SAC, primeiro e segundo nível, em relação a tarifas avulsas.

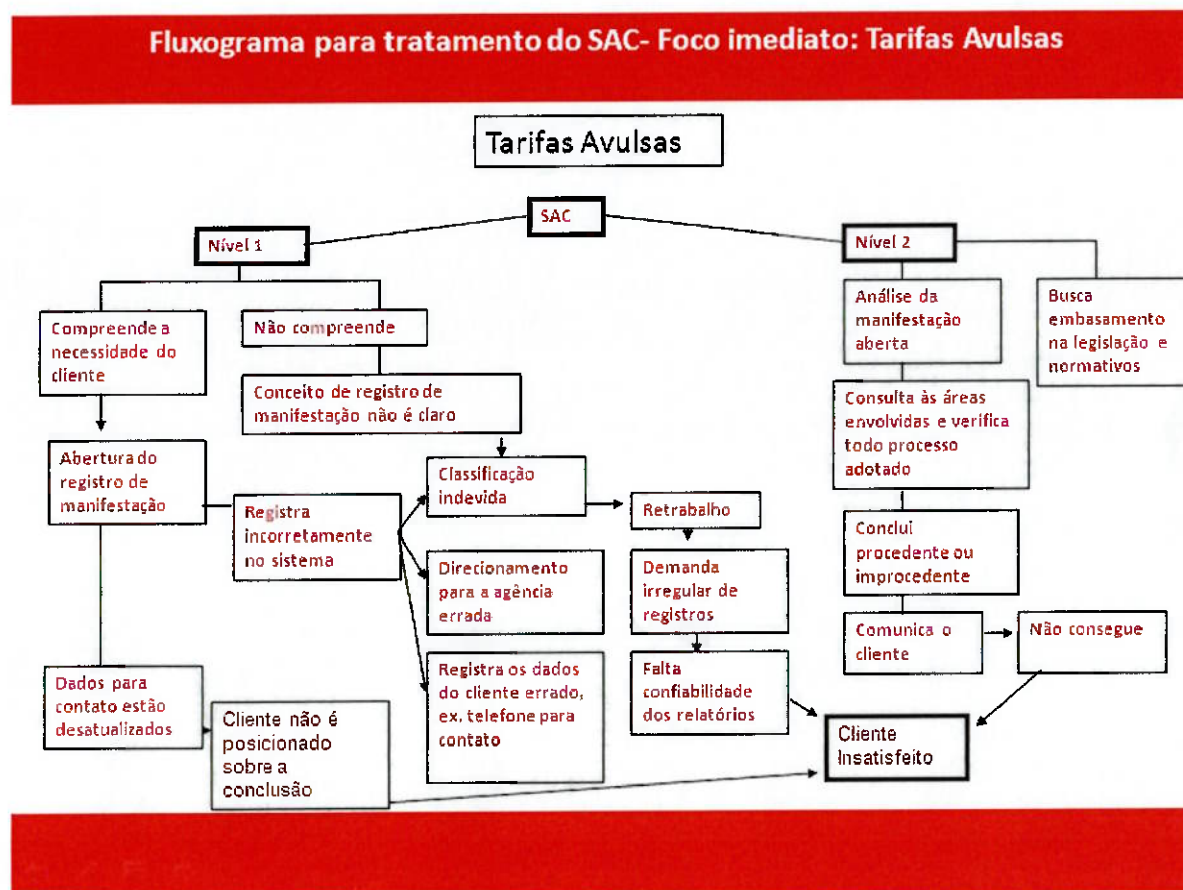


Figura 18 – Fluxograma para tratamento do SAC – Foco imediato: Tarifas Avulsas
(Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa)

Na figura 19 é detalhado o fluxograma sobre o processo iniciado pela agência, em relação a tarifas avulsas.

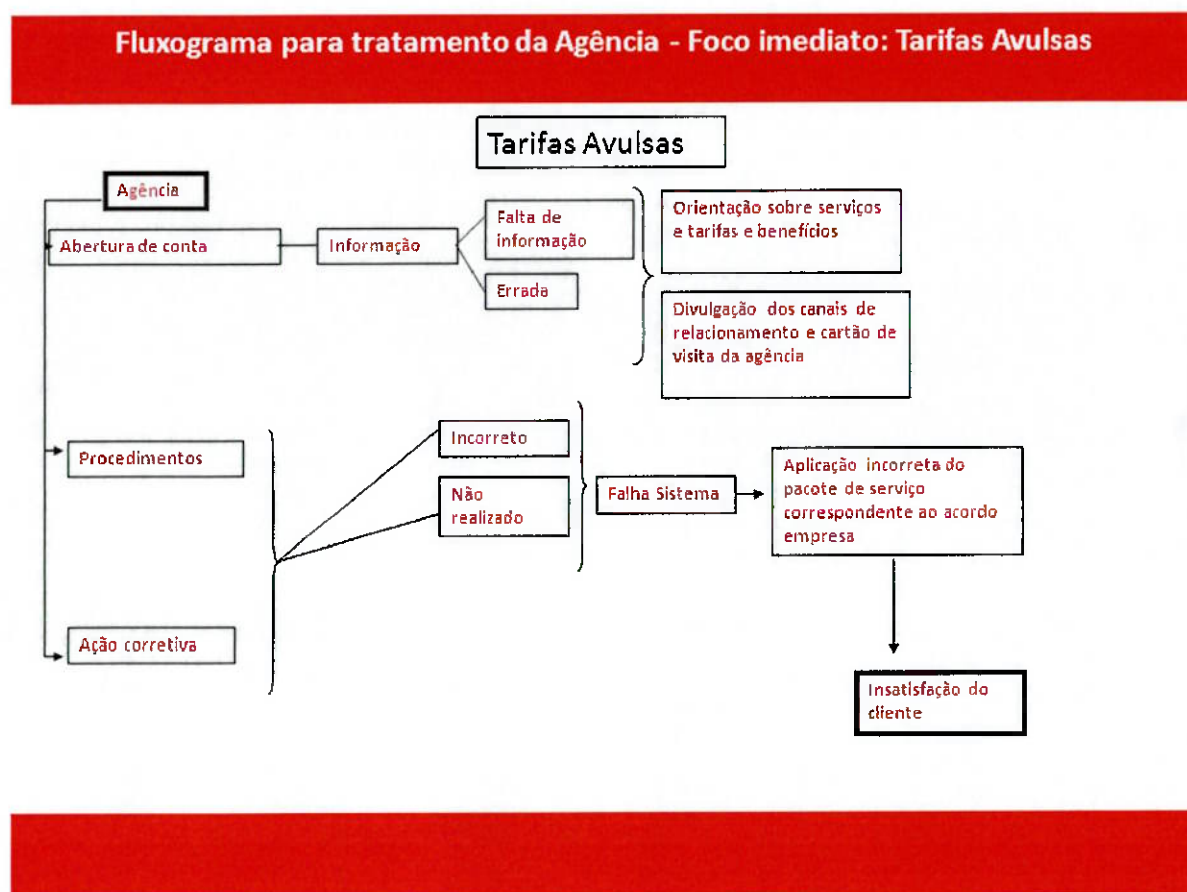


Figura 19 – Fluxograma para tratamento da Agência para tarifas avulsas
(Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa)

Diagrama de Ishikawa – Causa e Efeito – Ilustrado na Figura 20

Diagrama relacionado ao último estudo realizado em ago2011.



Figura 20 – Diagrama de Ishikawa – Causa e Efeito

(Fonte: Dados extraídos do CRM que registra as reclamações na empresa)

O Diagrama de Ishikawa foi feito para possibilitar mapear os problemas que interferem no processo de obtenção de redução das manifestações e o aumento da qualidade dos serviços prestados pelo banco.

Foi notado dentro do estudo que existem quatro pontos que interferem neste processo de melhoria de qualidade. O Relacionamento entre o cliente e o gerente da conta, a Falta de conhecimento, a Infraestrutura e o registro de reclamação. Os maiores pontos de melhoria estão localizados dentro dos tópicos que estão relacionados a comportamento ou ação de intervenção humana.

A partir de cada problema encontrado e citado dentro de cada um dos quatro principais itens quais foram desmembrados e constam na figura 19, foram traçados planos de ações e sugestões de melhorias conforme mencionado a seguir.

10.2.5 - O PLANO DE AÇÃO:

O passo seguinte é a criação do Plano de Ação para os temas apresentados.

Envolver os responsáveis pelas áreas mencionadas e envolvidas no processo para que tenhamos um parecer de todo processo e assim reverter procedimentos e falhas possíveis em todo processo quais estão impactando o cliente e refletindo nos registros de reclamação formalizados pelo cliente.

Sugestão:

Convocar reunião com:

Gerente Geral da empresa terceirizada + RH da empresa terceirizada + Gerente SAC 1º e 2º nível;

Superintendência Banco Santander – Cartões / Tarifas / Superlinha / SAC 1º nível e SAC 2º nível / Ouvidoria / Jurídico / Pacote de Serviço;

Agência: Gerencia Geral + Gerente de Atendimento + Gestora de Qualidade + Gerente de Contas PAB;

PAB – Gerente Geral e Gerente de Atendimento;

Superintendência Regional de Atendimento e Comercial + Gerente Regional Banco TI: responsável por desenvolvimento de melhorias.

Principais Apontamentos e Sugestão de Melhoria:

Ação na Empresa Terceirizada

Trabalhar de modo preventivo e educativo junto aos clientes.

No ato da abertura da conta:

Kit Abertura: Desde 11 de agosto todos os clientes que entram na empresa terceirizada e abrem a conta com o Banco no PAB localizado no RH da empresa, passou a receber algumas informações adicionais por escrito, sendo considerada como “Kit Abertura”. Neste kit temos:

- 9 dicas Preciosas para uma ótima saúde financeira;
- Principais Serviços e Taxas (Tarifa Fornecimento Atestado de Declaração / Tarifa de Adiantamento a Depositante / IOF / Pacote de Serviços);
- Vantagens para os universitários (quando for o caso);
- As ofertas;

Neste momento o cliente lê e assina o informativo sobre “Principais Serviços e Taxas” para que tenha conhecimento no ato da abertura da conta. Isso evita que o cliente venha a alegar falta de conhecimento quando ocorrer cobrança (se devidamente aplicadas). Este informativo é arquivado na agência e uma copia é entregue ao cliente.

A **Sugestão de melhoria** neste item seria a se estabelecer uma aliança com o SAC e Ouvidoria para levar ao conhecimento e assim possibilitar incluir estas informações em registro no CRM ou outros sistemas e/ou arquivo.

Trabalhar de modo preventivo e educativo junto aos clientes:

No treinamento:

Treinamento de educação financeira: Desde agosto/2011 todos os clientes que entram na empresa e irão atuar no setor de “Retenção” passam por um treinamento sobre educação financeira onde usam como material a “Cartilha de Crédito” e passam por exercícios aplicados pelos monitores, bem como também tomam conhecimento

da “Tabela de Serviços” e o informativo sobre “Principais Serviços e Taxas” para que esta mesma informação seja reforçada.

Os clientes colaboradores assinam uma lista de presença.

Esta ação vem refletindo na redução de reclamações provenientes deste produto.

Sugestão de melhoria:

1 - Expandir o mesmo treinamento aos demais Sites da empresa terceirizada para que possamos atingir no mínimo 90% dos clientes da empresa.

2 - Para melhorar o fluxo de treinamento: A agência, o SAC e a Ouvidoria, passem a ser previamente comunicadas quanto às datas e horários dos treinamentos.

3 - No final do treinamento os monitores enviam cópia da lista de presença para a Agência, Sac e Ouvidoria para que possamos arquivar e gerar um banco de dados que possibilite consultar quando houver alguma solicitação de estorno dos itens relacionados acima.

Ação na Agência 001:

Trabalhar de modo preventivo e educativo junto aos clientes.

Pacote de Serviço:

Todo funcionário que abre conta no Banco é isento da cobrança do pacote de serviços como um benefício.

Sugestão de melhoria:

1 – O RH passe a informar ao funcionário quanto ao benefício no ato de sua contratação; Nos treinamentos da instituição e canais de divulgação interna.

Importante: Ressaltar que o benefício só é vigente enquanto permanecer na empresa.

Nos casos de o cliente optar por aderir ao pacote universitário, este é cobrado.

2 - Quando da abertura da conta: Cliente recebe um informativo “As Ofertas” do gerente da conta, onde também possui a informação da parceria e benefício de isenção. Neste modelo, existe um quadro comparativo com as informações dos valores cobrados pelos pacotes quando não há esta isenção.

3 – Quando do desligamento do funcionário Terceirizado: O RH precisa orientar ao cliente quanto a perda deste benefício e orientar ao cliente se dirigir até a agência 001(ou a mais próxima) para que passe a ser devidamente orientado quanto a cobrança deste serviço.

4 - Reforçar parceria: Sempre que oportuno, criar ações de *endomarketing* para reforçar a parceria e os benefícios adquiridos após a parceria Banco das Fortunas e ABC.

5 – Problema no sistema: Envolver TI e Gestores de Tarifas / Pacote de serviço para corrigir o problema de inserção de pacote de serviços quando o cliente já possui conta aberta antiga, onde sistema não possibilita inserir benefício.

Estorno de Tarifas Devidas:

No SAC – Quando o cliente solicita estorno de uma tarifa que foi devidamente aplicada, o SAC analisa o histórico anterior de concessões e verifica se o cliente é reincidente ou não para que seja providenciado o estorno após análise e decisão.

Sugestão de melhoria: É importante reforçar a necessidade de consultar o histórico do cliente (no sistema de CRM) antes de realizar o estorno.

Quando for cliente da empresa terceirizada – Argumentar quanto a aplicação devida desta tarifa e checar se é a primeira solicitação. Caso seja, orientar quanto à existência da mesma, como é gerado, como pode ser evitada e prosseguir com o estorno. Importante concluir dizendo que após este contato / evento, não haverá novos estornos.

Se houver a possibilidade, no final do dia, o SAC passaria a enviar os nomes dos funcionários/clientes terceiros que abriram reclamação na data solicitando estorno de tarifas/pacote de serviço e estes foram concedidos como exceção, para a caixa de e-

mail do gestor A+ (agência) com cópia aos gestores da empresa terceirizada (à definir quais) para que possamos ter conhecimento e arquivar, possibilitando assim, usar o material quando houver alguma solicitação de estorno na agência ou mesmo em resposta às reclamações futuras que por ventura ocorrerem.

Os gestores copiados verificam a que site o funcionário pertence e encaminham aos gestores imediatos dos funcionários para que este possa a ser devidamente orientado quanto à procura pela agência antes de ir ao SAC.

Estorno de Tarifas Devidas:

Na Agência – Atualmente quando um cliente solicita estorno de alguma tarifa/pacote de serviço na agência junto ao Gerente de Contas/Gestor A+/Gerente de Atendimento, é feito uma análise de todo histórico do cliente (análise de interesse comercial) e também histórico de estornos.

Após analisado, argumenta-se com o cliente e se for a primeira vez que o cliente solicita o estorno, ele é devidamente orientado quanto à cobrança da tarifa e assina o formulário 276-S com a ciência de que não haverá novos estornos quando de cobranças provenientes ao mesmo produto.

O termo é arquivado na agência.

Sugestão de melhoria: Informar diariamente ao SAC com copia aos gestores (a definir) a relação com os nomes dos clientes que tiveram estorno pela agência e assinaram o termo.

O SAC passa a usar esta informação (lançando no CRM).

Propostas para o SAC:

Atualmente temos uma margem de classificação indevida quando da abertura de registro de reclamação.

Alguns exemplos:

Manifestação aberta para a agência Republica, quando a conta do cliente já foi transferida para outra agência ou pertence à outra carteira e não citou a agência 0083 no processo referido;

Solicitações, Dúvidas ou Informações registradas como reclamação;

Observa-se que o conceito de classificação no campo Assunto não é uniforme. Existem diversas classificações para o mesmo tema.

O conceito de registro de reclamações também não é claro. Diversas reclamações abertas quando já obteve solução de pronto durante o atendimento no 1º nível.

Sugestão de melhoria:

- Treinamentos de reciclagem;
- Verificar árvore de classificação;
- Reforçar o conceito de classificação de registro de reclamações;
- Acrescentar um campo: Concessão / estorno se possível;
- Melhoria no sistema People;

A próxima etapa é a etapa “I” (Improve). Nesta fase é estabelecido o plano de ação e para tal, foi inserido um 5W2H – Diagrama de Barras.

O 5W2H conforme ilustrado na figura 21 consiste em responder a 5 questões iniciadas com W na língua original inglesa.

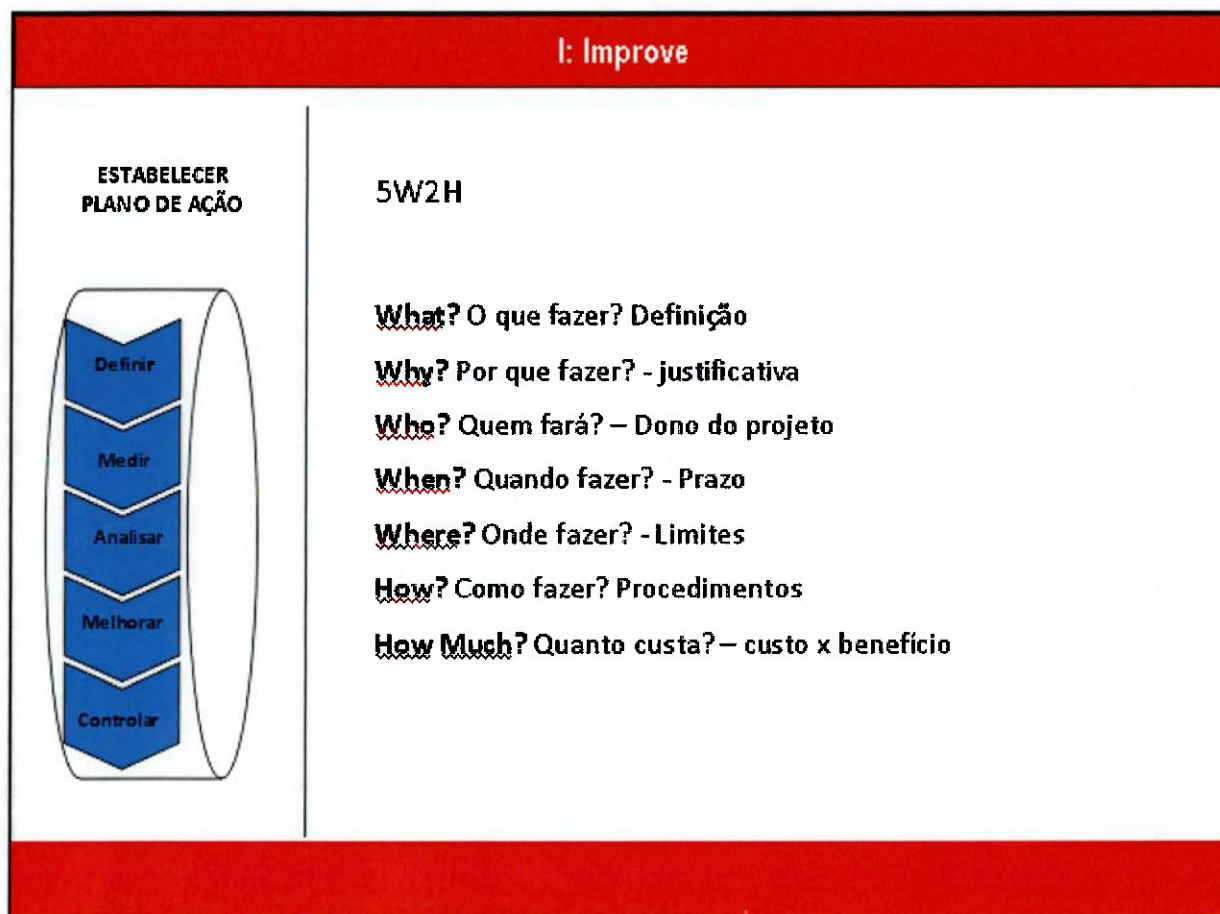


Figura 21 – I: IMPROVE – 5W2H
(Fonte: Intranet empresa, 2011)

Na figura 22 apresenta-se o plano de ação referido para cada identificação e resposta das perguntas de WH.

I: Improve

5W2H

What?	Why?	Who?	When?	Where?	How?	How Much?
Analisar relatórios	Para compreender a necessidade do cliente	Qualidade SAC e GA+	Dianamente	Até redução de 10%	Extração de relatório do People	2 analistas 8h/d. Fulltime
Comunicar cliente T.vit	Para evitar abertura de registros	Gestores Terceirizada	Dianamente	Na operação da Terceirizada e treinamentos	Ações de Envolvimento/ Estreitar relacionamento	Tempo relacionado a treinamento e otimização após a ação
Desenvolver funcionários	Para qualificação	RH e Gestores Terceirizada e Banco	Cronograma mensal	Sala de treinamento e Feedback	Treinamentos / Reuniões / Reciclagens	Funcionários RH / Treinamento / Material / Sala
Melhorar processos	Evitar falhas	Qualidade	dianamente	Até zerar o gargalo	Desenhando processo / Divulgando a todos / Treinando	Dedicação total e envolvimento (tempo)
Participar RH	Fortalecer a marca	Gestores e analistas de Benefícios e RH Terceirizadas	mensalmente	Em reuniões e ações periódicas na Terceirizada	Aumentar critério para contratação/ Divulgar benefícios/ Campanhas de incentivo/ motivação	Cronograma / Verba para campanhas
Investir em tecnologia	Otimizar tempo	Projetos e TI	Em aberto (sugestão)	Banco	Manutenção e desenvolvimento de CRM	Compra da ferramenta e aluguel / manutenção
Enviar pessoas	Compartilhar responsabilidades	Gestores Terceirizada e Gestores Banco	Reunião mensal	Reunião no Banco e Operações Terceirizada	Reuniões	Tempo

Figura 22 – I: IMPROVE – 5W2H

(Fonte: Projeto interno desenvolvido no banco)

Na figura 23 temos um passo proposto dentro do item de identificação do problema que é checar a execução das ações planejadas, a verificação dos resultados e a padronização e conclusão do estudo.

Nesta etapa, quando as ações propostas pelo estudo tiverem sido implantadas, sugere-se fazer o relatório 3 gerações. Se os resultados alcançados tiverem sido suficientes para alcançar a satisfação e estiverem se mantendo, torna-se importante inserir os gráficos. Questiona-se a padronização do processo e neste caso a resposta é parcial o que significa que o processo está em vias de. A última questão se refere aos ganhos obtidos no projeto. É importante nesta etapa que se anexe a memória de cálculo e valorize os ganhos obtidos.

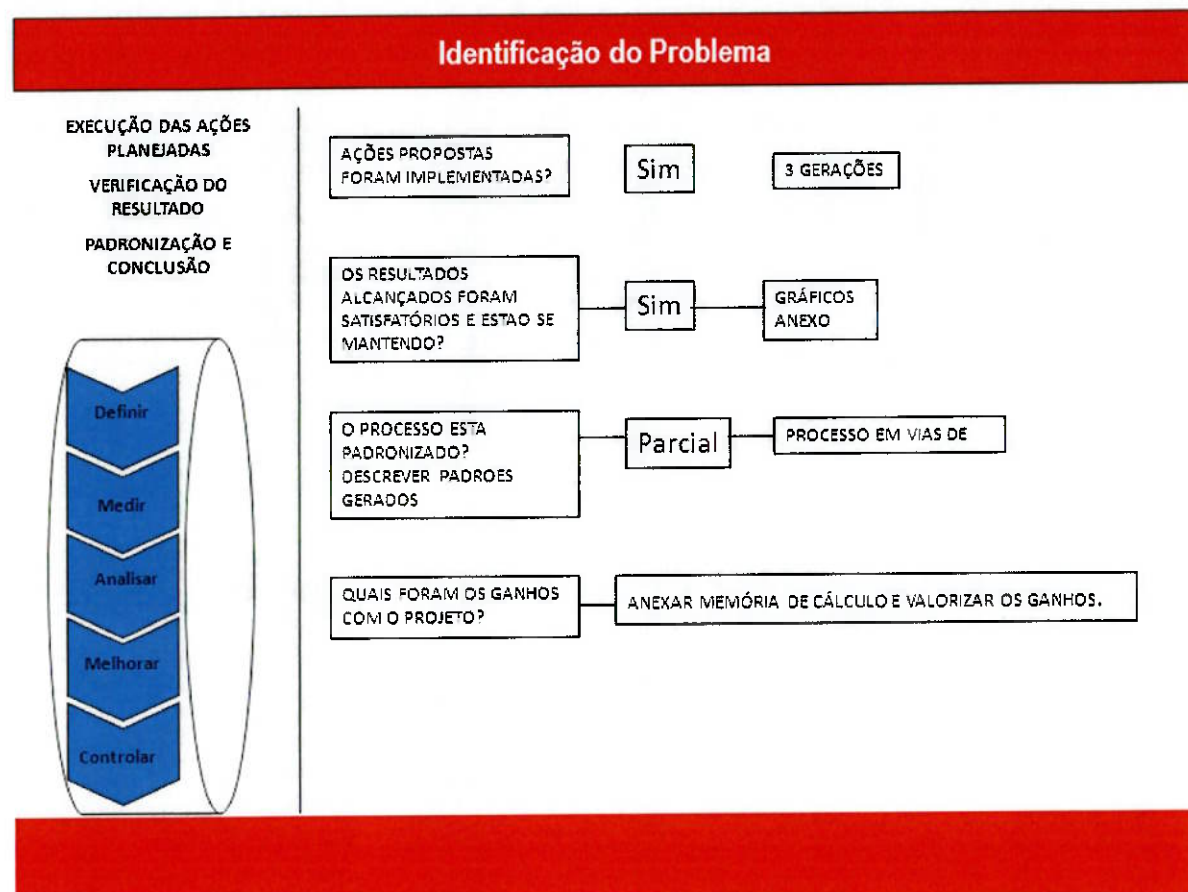


Figura 23 – Identificação do problema

(Fonte: Projeto interno desenvolvido no banco)

O próximo e último passo do projeto Seis Sigma é o “C” (Control). Nesta fase é desenvolvido o Relatório de 3 Gerações e o Retorno Econômico-Financeiro e Fluxo de Caixa.

Neste estudo o relatório 3 gerações não foi contemplado até o presente momento porque não ocorreu a conclusão de implantação e obtenção dos resultados.

Na figura 24 há uma verificação do resultado e padronização.

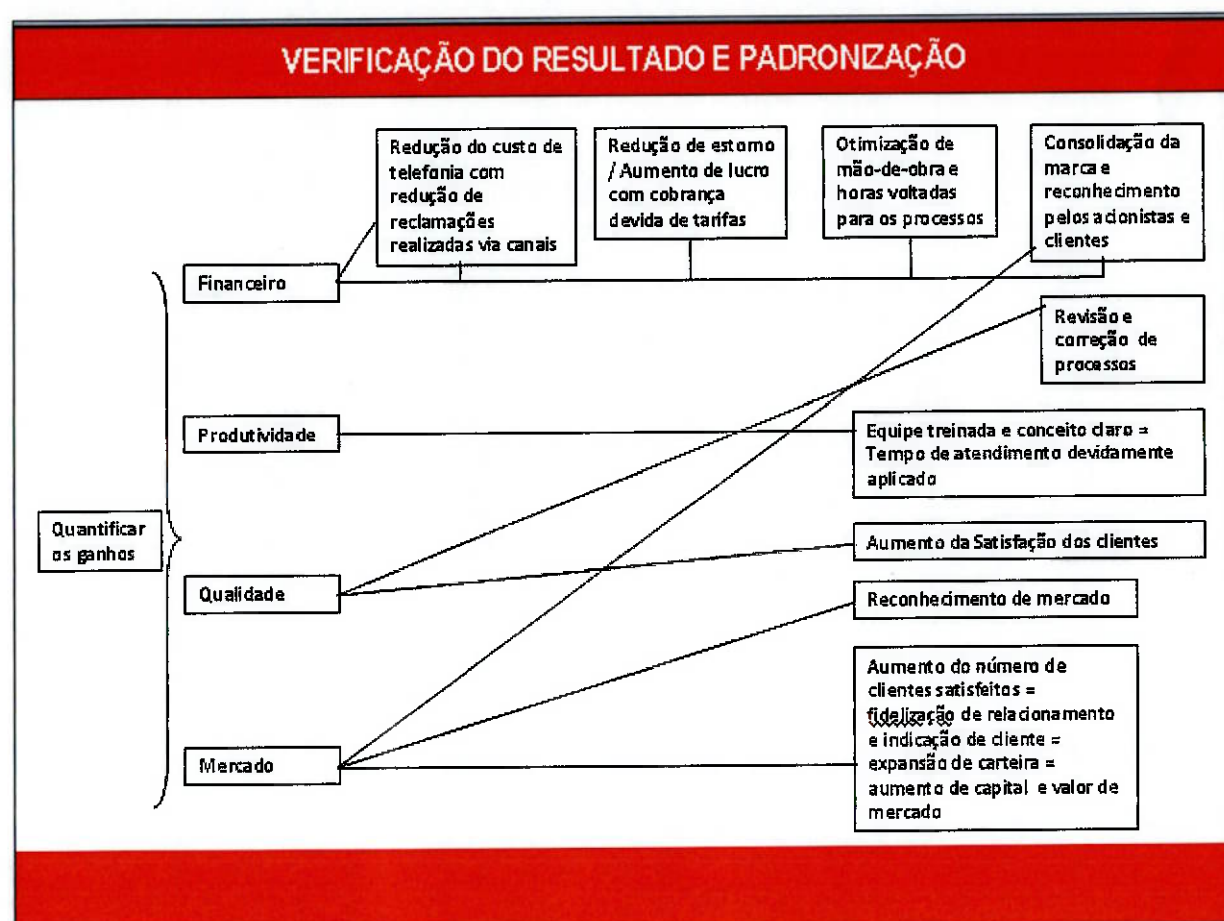


Figura 24 – C: Verificação da padronização e resultado.

(Fonte: Projeto interno desenvolvido no banco)

Na figura 24 o objetivo principal descrito é o de quantificar os ganhos obtidos com a implantação do projeto apresentado. Os ganhos aqui relacionados se referem a ganhos financeiros, ganhos de produtividade, ganhos de qualidade e ganhos de mercado.

O ganho de mercado e o ganho financeiro são os dois maiores.

10.2.6 – A PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PROCESSOS E PROJETOS

A proposta inicial é que seja criado um departamento que utilize de imediato a metodologia e ferramentas de qualidade (PDCA) e que este evolua para a implantação do Seis Sigma dentro do Call Center. É importante mencionar que por se tratar de Call Center existe a necessidade de se atentar para a providência de instalação e gestão de programas e sistemas específicos deste segmento, como exemplo fazer uso da Plataforma Lógica e Física de Operações de Atendimento Telefônico (Call Center).

Esta equipe irá planejar e coordenar a estratégia de melhorias e mudanças sistêmicas e de infraestrutura física; Identificar oportunidades de melhorias nas ferramentas / sistemas e ambientes físicos utilizados pelas operações SAC e Ouvidoria; Aprovar as especificações funcionais, acompanhar os testes e certificar as implantações; Garantir e controlar o cumprimento dos prazos, custos e benefícios propostos; Acompanhar e controlar os principais desvios para aferição da efetividade das implantações; Gestão da carteira de melhorias de infraestrutura física e lógica relacionadas às operações SAC e Ouvidoria; Fazer Interface com as áreas fornecedoras dos serviços prestados ao SAC e Ouvidoria (Tecnologia, Engenharia, Empresas Fornecedoras da Infraestrutura Física.).

Posteriormente e sempre que necessário irá mapear todo processo e rodar o DMAIC implantando o Seis Sigma.

Os profissionais que farão parte deste departamento precisam fazer a gestão efetiva dos processos e dos projetos e precisa ter como competência: Planejamento e Organização. Raciocínio Lógico e Crítico. Orientação ao Cliente e a Resultados. Capacidade Analítica e de Inovação. Facilidade em negociação de conflitos e solução de problemas. Perfil Analítico para mapear e trabalhar na causa raiz de problemas. Ser criativo.

A equipe atende e apóia as necessidades das Operações SAC e Ouvidoria, no tocante ao desenvolvimento de soluções sistêmicas e de processos de melhorias no atendimento e solução das demandas dos Consumidores dos Produtos e Serviços do Banco.

11- A APLICAÇÃO DO SEIS SIGMA NA ORGANIZAÇÃO

Ao aplicar o Seis Sigma numa organização, é feito um intensivo uso de ferramentas para a identificação, análise e solução de problemas, com ênfase na coleta e tratamento de dados e suporte estatístico.

O diferencial do Seis Sigma está na forma de aplicação estruturada dessas ferramentas e procedimentos e na sua integração com as metas e os objetivos da organização como um todo, fazendo com que a participação e o comprometimento de todos os níveis e funções da organização se torne um fator-chave para o êxito de sua implantação. Também é considerado fator fundamental o compromisso da alta administração, uma atitude pró-ativa dos envolvidos no programa, e sistematização na busca da satisfação das necessidades e dos objetivos dos clientes e da própria organização.

Além disso, o Seis Sigma prioriza a escolha do pessoal que irá se envolver na implantação e aplicação do programa de forma criteriosa, além do treinamento e da formação das equipes para a seleção, implementação, condução e avaliação dos resultados obtidos com os projetos executados, que são a base de sustentação do programa.

11.1- COMO IMPLANTAR UM DEPARTAMENTO SEIS SIGMA NA ORGANIZAÇÃO

Abaixo foi descrito um passo-a-passo importante para que a implantação do Seis Sigma na organização ocorra de maneira eficaz.

- Providenciar uma apresentação bem estruturada para a alta direção da empresa e obter com isso a autorização e o apoio total necessário para a implantação; Isso reforça a idéia de que o apoio da diretoria e presidência é fundamental para o sucesso da implantação conforme já visto anteriormente;
- Montar a infraestrutura necessária, alocando sala para a equipe trabalhar, sala para reuniões, softwares específicos, etc. A infraestrutura básica é essencial e deve ser providenciada nos mínimos detalhes e cautela para que forneça condições de

trabalho adequado aos membros da equipe e também aos fornecedores e clientes quando de seus processos de negociações e ajustes;

- Contratar um consultor externo especialista em implantação para dar toda orientação e suporte necessário para a implantação da metodologia; Este item é de fato indispensável em um primeiro momento. Posteriormente ao treinamento inicial e primeiras certificações, é válido que ocorra também treinamentos de especialização e reciclagens, bem como processos de treinamento para multiplicadores internos;

- Selecionar a equipe que irá trabalhar no departamento; Conforme já vimos à escolha da equipe deve ser estrategicamente planejada e levar em consideração as habilidades e grau de conhecimento dos membros é o que irá diferenciar o sucesso no momento da implantação e principalmente na execução contínua;

- Providenciar o treinamento e as certificações necessários para o desenvolvimento da equipe;

- Montar um organograma com os membros da equipe;

- Montar um fluxograma do processo; Deve ser feito de forma clara e de fácil interpretação para qualquer pessoa leiga no tema de modo a ficar apta a execução do processo.

- Montar um cronograma de implantação da área;

- Comunicar a toda organização;

- Identificar seus fornecedores e clientes internos;

- Preparar o modelo das SLA's junto aos fornecedores e clientes internos; Importante que contenha prazo, nome do responsável e serviços descritos detalhadamente e maneira clara.

- Selecionar os principais problemas para iniciar os projetos Seis Sigma; Considerar grau de importância, urgência e prioridade para tratamento dos temas e desenvolvimento dos projetos é algo essencial.

11.2- ESTRUTURA

Para comportar a estrutura, há necessidade de ser locada uma sala que possa comportar as pessoas que trabalham com o projeto e uma também uma sala para reuniões com os fornecedores e clientes internos. Foi sugerido para tal, duas salas.

O custo para este investimento, haja vista que a organização não irá internalizar a infraestrutura de Call Center, será com:

- Contrato de locação;
- Locação mensal por metro quadrado;
- Locação da infraestrutura que contempla: Ponto de energia, ponto de telefonia, ponto de rede, Datashow, computador, telefone, impressora multifuncional com funcionalidade de fax e scanner e impressão colorida, flip chart, mobiliário, como mesas, cadeiras e armários.

11.3- RECURSOS: FERRMANTAS, SOFTWARES, ESPECIALISTAS E CERTIFICAÇÕES.

Para implantar o departamento, algumas ferramentas de qualidade são fundamentais, para tanto, existem softwares disponíveis no mercado que são bastante acessíveis.

A formação de uma equipe especialista é fundamental. Cada empresa deve adequar de acordo a sua necessidade. Para implantar inicialmente nesta organização, não será necessário grande investimento em recursos humanos. Para esta empresa o ideal é que tenhamos uma equipe enxuta, mas que possa atuar de maneira pontual e assertiva na solução dos problemas, portanto, será estruturada da seguinte maneira.

- 1 Master Black Belt (Superintendente Administrativo de Rede)
- 2 Black Belt (Gerente de Projetos e Processos e Gerente de Qualidade)
- 2 Green Belt (Gerente de TI e Gerente de Operação)
- 4 White Belt (1 Coordenador e 1 Supervisor do SAC e 1 Coordenador e 1 Supervisor da Ouvidoria)

Para tanto, será necessário investir também em treinamento e certificação da equipe em White e Green Belt inicialmente e na contratação de profissionais Master Black Belt e Black Belt.

11.4- ÁREAS DE INTERFACE

Válido estruturar interface com uso de SLA's e prazos especializados para os seguintes departamentos:

SAC /Ouvidoria

Qualidade (operacional e específica)

Projetos /TI

Gestão de Processos e Projetos

Diretoria de Apoio Comercial Varejo > Agências

Produtos

Demais áreas apontadas (ex. Cartões)

12- APLICAÇÃO DE PROJETO SEIS SIGMA – PILOTO

Baseado no cenário atual das reclamações da agência 001 iniciou-se um projeto Seis Sigma para que possa embasar a necessidade e sua contribuição para que a metodologia Seis Sigma possa de fato ser implantada. Importante mencionar que o projeto foi apenas iniciado, portanto, não há dados para comparação e análise de resultados posteriores as sugestões de melhorias informadas.

Após ter sido iniciada a implantação do projeto, notou-se ligeira queda no índice de reclamações formalizadas por solicitação de estorno de tarifas e atendimento da agência. Chegou-se a redução de 10% em 3 meses. O projeto não foi implantado integralmente, mas o que foi aplicado como exemplo, os treinamentos de educação financeira dentro do curso de integração institucional da empresa terceirizada, contribuiu para minimizar a quantidade de reclamações registradas anteriormente porque o cliente não tinha conhecimento sobre a utilização adequada da conta corrente, as tarifas, como elas são geradas e porque são cobradas, entre outros temas abordados neste treinamento.

De um modo geral, é possível concluir que o projeto se aplicado de acordo com o esboço sugerido, é eficaz, podendo apresentar resultados satisfatórios a instituição, no entanto, no decorrer de sua empregabilidade, notou-se dificuldade como impacto por gestão de recursos humanos.

Um ponto impactante para sequencia do projeto se deu por problema de envolvimento de gestão e recursos humanos. Não foi disponibilizado um gerente de contas para ser alocado dentro do Posto de Atendimento localizado na operação de Call Center, cujo objetivo é estreitar o relacionamento com os clientes, fazer negócios, esclarecer suas dúvidas, orientá-los financeiramente e inibir a abertura de reclamação nos canais SAC, Ouvidoria e órgãos como BACEN, PROCON, SUSEP, por dúvidas e falta de informação.

13- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de ser o Banco número 1 em satisfação dos clientes em até 3 anos, a organização vem adotando melhorias na prestação de serviços, produtos e processos, o que tem sido uma constante.

As organizações prestadoras de serviço vêm adotando metodologias próprias voltadas às boas práticas de gestão de qualidade e a instituição estudada, não sendo diferente criou uma ferramenta de qualidade há cerca de cinco anos a partir de um estudo elaborado em parceria a uma instituição de ensino superior. Certo que este é o caminho para aumentar a qualidade na percepção dos clientes, atualmente está investindo na qualidade dos atendimentos prestados pelos canais de atendimento e para aprimorar vêm passando pelo processo de integração do Call Center para as operações de SAC e Ouvidoria para melhorar o processo de gestão de manifestação e continua a busca constante por melhorias em seus processos, serviços e produtos.

Para tanto, este trabalho demonstrou que ainda há muito a ser feito em relação à estruturação de um sistema de gestão de qualidade mais focado, por isso, é nítido que há necessidade de implantar a metodologia Seis Sigma na organização e para a excelência deste objetivo, foi proposto a criação de um departamento especializado na metodologia e que este esteja interligado ao Call Center.

No entanto, tem-se observado no mercado que uma tendência muito forte é a unificação dos departamentos de inovação, Gestão de Projetos e Seis Sigma nas empresas. A integração destas áreas traz benefícios nítidos às organizações. Há mais velocidade na execução de melhorias e iniciativas, uma maior qualidade na definição das tarefas e idéias, melhor controle e gestão dos processos e maior aprendizagem por parte das pessoas da organização. Entretanto, a criação de uma área integrada requer tempo e maturidade, por isso a conclusão deste estudo aponta a tendência de evidenciar a necessidade e a viabilidade de criar um departamento de Gestão de Processos e Projetos no Call Center e que este implante a metodologia como projeto piloto na organização, atuando em interface às demais áreas e assim passe a ser fornecedor e cliente de toda a organização, contribuindo para a redução de custos e elevando o nível de satisfação dos clientes, fornecedores, clientes e

acionistas, bem como alcançando a excelência na gestão de qualidade a partir de processos devidamente mapeados e tratados.

REFERÊNCIAS

ROTONDARO, G. Roberto. **Seis Sigma: Estratégia Gerencial para a Melhoria de Processos, Produtos e Serviços**. 1. ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Editora Atlas, 2011.

PANDE, Peter S.; NEUMAN, Robert P.; CAVANAGH, Rolan R. **Estratégia Seis Sigma: Como a GE, a Motorola e outras grandes empresas estão aguçando seu desempenho**. Rio de Janeiro, Qualymark, 2001.

Revista BANAS Qualidade: **Lean six Sigma**. Páginas 32 a 49. Julho 2010

Revista BANAS Qualidade: **A Metodologia seis Sigma**. Páginas 32 a 38. Maio 2011

INTRANET, Banco: Apresentação da história da instituição no mundo e no Brasil; Apresentação da estrutura da Área de Apoio Comercial.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino: **Criando a Cultura Seis Sigma**. Nova Lima, M.G: Werkema Ed.,2004 apud SCHLIEPER, D. A. **Aplicação da metodologia Six Sigma na Área de TI em empresas de serviços**. 2007. 70 p. Monografia (Pós graduação) – Faculdade de Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em [www.mbis.pucsp.br/monografias/Monografia - Alexandre Dellai.pdf](http://www.mbis.pucsp.br/monografias/Monografia_-_Alexandre_Dellai.pdf). Acesso em dezembro de 2011.