



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ANTÔNIO LEONARDO BEZERRA SILVA

**PÓS VENDA E QUALIDADE: Estudo de caso na empresa Opte
Representações e Vendas**

**Aracaju – SE
2016.1**

ANTÔNIO LEONARDO BEZERRA SILVA

**PÓS VENDA E QUALIDADE: Estudo de caso na empresa Opte
Representações e Vendas**

**Monografia apresentado à banca
examinadora da Faculdade de
Administração e Negócios de Sergipe –
FANESE, como elemento obrigatório
para obtenção do grau bacharelado em
Engenharia de Produção, no período de
2016.1.**

**Orientador: Prof. M.Sc. Fábio Augusto
Rodrigues de Nóbrega**

**Coordenador: Prof. M.Sc. Alcides
Anastácio Araújo Filho**

**Aracaju – SE
2016.1**

ANTÔNIO LEONARDO BEZERRA SILVA

**PÓS VENDA E QUALIDADE: Estudo de caso na empresa Opte
Representações e Vendas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação de TCC da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como elemento obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2016.1.

Aprovado (a) com média: _____

M.Sc. Fábio Augusto Rodrigues de Nobrega

M.Sc. Maria Andréa da Silva

Dr. Marcelo Boer Grings

Prof. M.Sc. Alcides Anastácio Araújo Filho

Aracaju (SE), _____ de _____ 2016.1.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado forças, sempre presente ao meu lado, por me proteger e me abençoar para que eu pudesse prosseguir em mais uma etapa da minha vida.

Gratidão a meus pais Antenor Leandro e Jailde Bezerra sem eles eu não estaria aqui. Por terem ensinando-me tudo que sei, por dar-me forças e, sempre, acreditarem mim, em especial à minha querida mãe que, sem medir esforços, sempre fez de tudo, para que eu pudesse ter acesso a uma educação digna.

A meu pai, *in memoriam*, responsável por parte do meu esforço na conclusão deste trabalho. Apesar de não está presente para dividir minha vitória, tenho a plena certeza do orgulho que sente por mim. Saudades.

A minha irmã Amanda por orientar-me, acreditar e, sempre, ajudar-me nos momentos difíceis, como irmã mais velha que cuida do seu irmão, em especial a minha noiva Lucelena e a todos os colegas e amigos que nessa longa jornada tiveram presentes comigo, incentivando-me nesse longo caminho.

Quero também registrar aqui meus sinceros agradecimentos ao professor Fábio Nobrega, meu orientador que disponibilizou conhecimento, paciência e boa vontade para seguir ao meu lado com este trabalho.

Deixo aqui meu abraço extensivo aos demais professores do curso, como também aos meus colegas de turma, que muitas vezes, foram pacientes e tolerantes durante a minha formação acadêmica.

RESUMO

Atualmente, o setor brasileiro de planos de saúde representa um dos maiores sistemas privados de saúde no mundo. Grande parte dessa conquista deve-se às corretoras de planos de saúde, que prestam serviços na área comercial. São responsáveis pelo crescimento e participação no mercado das operadoras de planos de saúde individuais ou coletivos. Com o aumento da concorrência, corretoras de planos de saúde buscam apropriar-se de técnicas e ferramentas da qualidade, em face às crescentes exigências do mercado consumidor, fazendo com que criem um diferencial em relações umas às outras, aumentando sua participação no mercado. O objetivo deste trabalho é propor melhorias para o processo de pós venda através da utilização das ferramentas de qualidade da Opte Representações e Vendas. Para tal foram aplicados dois questionários, o primeiro com o objetivo de identificar o nível de satisfação dos clientes, no tocante à atuação da Opte. Os resultados foram apresentados através da ferramenta diagrama de Pareto, identificando quais problemas geravam mais insatisfação na visão dos clientes. Após a análise dos resultados foi elaborado um plano de ações para a empresa através das ferramentas 5W2H e diagrama de causa e efeito. Decorridos três meses foi aplicado o segundo questionário para reavaliar os principais problemas, já detectados, pela corretora Opte. Esta segunda avaliação permitiu quantificar os efeitos que as mudanças e implantações relacionadas às ações propostas produziram no pós-venda. Conclui-se que após as mudanças realizadas os resultados foram satisfatórios, pois a corretora Opte Representações e Vendas obteve resultados positivos como aumento na capacitação dos consultores, diminuição de atraso no atendimento e uma equipe de consultores de vendas qualificada e prontamente disposta a atender os clientes através do que foi proposto nesta pesquisa

Palavras Chaves: Qualidade no pós venda. Satisfação dos clientes. Ferramentas da Qualidade

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Eras da qualidade.....	17
Figura 2- Gráfico de Pareto	25
Figura 3- Esquema do diagrama de causa e efeito	26
Figura 4- Diagrama de causa e efeito para consultores mal capacitados.....	46
Figura 5- Diagrama causa e efeito para atraso no atendimento.....	46
Figura 6- Diagrama de causa e efeito para poucos consultores.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Identifica quais já eram Clientes da Corretora	35
Tabela 2- Avaliação do espaço físico da corretora	36
Tabela 3- Avaliação do atendimento dos colaboradores da corretora.....	37
Tabela 4- Avaliação de variedades de empresas que a corretora representa ...	38
Tabela 5- Avaliação do tempo de atendimento aos clientes	39
Tabela 6- Indicaria os serviços da corretora para algum amigo ou conhecido .	40
Tabela 7- Maior problema da corretora	41
Tabela 8- Sugestões dos clientes para melhorar os serviços.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Identificar quais já eram clientes da corretora.....	35
Gráfico 2- Avaliação do espaço físico da corretora	36
Gráfico 3- Avaliação do atendimento dos colaboradores da corretora.....	37
Gráfico 4- Avaliação de variedades de empresas que a corretora representa ..	38
Gráfico 5- Avaliação do tempo de atendimento aos clientes	39
Gráfico 6- Indicaria os serviços da corretora para algum amigo ou conhecido	41
Gráfico 7- Maior problema da corretora	42
Gráfico 8- Sugestões dos clientes para melhorar os serviços	43
Gráfico 9- Principais problemas da corretora.....	45
Gráfico 10- Reavaliação dos consultores mal capacitados.....	53
Gráfico 11- Reavaliação sobre o atraso no atendimento	53
Gráfico 12- Reavaliação de poucos consultores	55
Gráfico 13- Comparativo de faturamento (antes e depois).....	55
Gráfico 14- Comparativo de resultados (antes e depois)	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Abordagens da qualidade.....	16
Quadro 2- Lacunas potenciais na qualidade do serviço.....	19
Quadro 3- Objetivos das empresas	21
Quadro 4- Sequência para a correta definição de um problema.....	23
Quadro 5- Etapas para a aplicação do 5W2H.....	27
Quadro 6- Variáveis e indicadores da pesquisa	32
Quadro 7- Principais problemas da corretora x Clientes que já utilizavam os serviços da Opte	44
Quadro 8- 5W2H para os consultores mal capacitados.....	48
Quadro 9- 5W2H para o atraso no atendimento aos clientes	48
Quadro 10- 5W2H para o atraso no atendimento aos clientes II.....	50
Quadro 11- 5W2H para poucos consultores	51

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Situações Problema	13
1.1.1 Objetivos	13
1.1.2 Objetivo geral	13
1.1.3 Objetivos específicos.....	13
1.1.4 Justificativa.....	13
1.1.5 Caracterização da Empresa.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Conceitos da Qualidade.....	15
2.2 Evolução da Qualidade	17
2.3 Qualidade do Serviço	18
2.4 Controle da Qualidade Total.....	20
2.5 Ferramentas da Qualidade	22
2.5.1 Identificação do Problema	22
2.5.2 Estratificação do problema	23
2.5.3 Coleta de dados.....	24
2.5.4 Diagrama de Pareto.....	24
2.5.5 Diagrama de causa e efeito	26
2.5.6 5W2H	27
3 METODOLOGIA	28
3.1 Abordagem metodológica	28
3.2 Caracterização da pesquisa	29
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins	29
3.2.2 Quanto ao objeto ou meios	29
3.2.3 Quanto à abordagem dos dados.....	30
3.3 Instrumentos da pesquisa	31
3.4 Unidade e universo e amostra da pesquisa	31

3.5 Variáveis e indicadores da pesquisa	32
3.6 Plano de registro e análise dos dados	33
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 Aplicação do questionário de pesquisa	34
4.2 Análise dos dados da pesquisa	34
4.3 Utilização das Ferramentas da Qualidade.....	43
4.4. Utilizando o diagrama de causa e efeito	45
4.4.1 Elaboração de planos de ações para a empresa	47
4.4.2 Consultores mal capacitados.....	47
4.4.3 Atraso no atendimento	48
4.4.4 Poucos consultores	50
4.5 Avaliação dos Serviços Prestados Após Implantação dos Planos de Ação Estabelecidos a Partir dos Resultados.	51
5 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE A Questionário de avaliação da satisfação do cliente.....	61
APÊNDICE B Questionário de avaliação da satisfação do cliente após as mudanças realizadas nos principais problemas	62

1 INTRODUÇÃO

O decreto nº 4.682 de 24 de janeiro de 1923, conhecido como Lei Eloy Chaves, consolidou a base do sistema previdenciário brasileiro com a criação da caixa de aposentadorias e pensões para os empregados das empresas ferroviárias, sendo considerado o ponto de partida, no Brasil, da Previdência Social.

Estas caixas de aposentadorias e pensões tinham a finalidade de receber fundos gerados por patrões e seus empregados, para serem utilizados em suas aposentadorias e pensões, além de serem, também utilizados para garantir serviços médicos e hospitalares aos colaboradores, muito embora este marco histórico não seja apontado como a origem dos planos de saúde no Brasil. É difícil não notar a semelhança das caixas de aposentadorias e pensões com os atuais planos de saúde. De acordo com Ribas (2012) em 1988, com a promulgação da Constituição Federal do Brasil nasce o Sistema Único de Saúde (SUS) definido como o conjunto de ações e serviços de saúde prestada, por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais da administração direta e indireta. A iniciativa privada só poderia participar do SUS de forma complementar.

Apesar da existência do SUS desde 1988 é crescente o número de operadoras de planos de saúde no Brasil. Isso é devido à lacuna existente entre a oferta de serviço público de saúde e a demanda, tornando o SUS ineficiente para a oferta de um serviço de qualidade.

Atualmente, o setor brasileiro de planos de saúde representa um dos maiores sistemas privados de saúde no mundo. Grande parte dessa conquista deve-se às corretoras de planos de saúde, que prestam serviços na área comercial. Estas corretoras são responsáveis pelo crescimento e participação no mercado das operadoras dos planos de saúde individual ou coletivos.

Com o aumento da concorrência, corretoras de planos de saúde buscam aprofundar-se sobre as técnicas e ferramentas da qualidade, em face às crescentes exigências do mercado consumidor, fazendo com que elas busquem criar um diferencial para aumentar sua parcela de participação no mercado.

1.1 Situações Problema

Mesmo com investimentos em recrutamento, treinamentos de seus colaboradores e ampliação de sua estrutura, a corretora de planos de saúde Opte Representações e Vendas vem enfrentando problemas por falta da aplicação de uma ferramenta eficaz da qualidade no seu pós venda. Com isso surge a seguinte questão problematizadora: **O que deve ser feito no pós-venda para buscar a fidelização dos clientes utilizando as ferramentas da qualidade?**

1.1.1 Objetivos

1.1.2 Objetivo geral

Propor melhorias para o pós venda de uma empresa do ramo de representações de planos de saúde e odontológicos através da utilização das ferramentas de qualidade.

1.1.3 Objetivos específicos

- Analisar o nível de satisfação dos clientes através de pesquisa realizada pela empresa;
- Apresentar e descrever o processo de pós venda da empresa;
- Elaborar plano de ações para a empresa

1.1.4 Justificativa

Com o atual cenário de crise no mercado nacional, a empresa está sofrendo com a queda do seu faturamento. A falta de monitoramento do nível de satisfação dos clientes pode ser uma das possíveis causas, aumentando o risco de perdê-los para a concorrência.

Este trabalho justifica-se pela necessidade da corretora de planos de saúde Opte Representações e Vendas melhorar seu serviço de atendimento ao cliente, para diferenciar-se da concorrência e oferecer um serviço de qualidade.

1.1.5 Caracterização da Empresa

A empresa Opte Representações e Vendas, iniciou suas operações em março de 2012, porém apenas em novembro de 2013 registrou-se oficialmente na junta comercial passando atuar no ramo de representações. Atualmente, está instalada e funcionando no Bairro São José. Seu quadro funcional é constituído por 6 colaboradores, todos treinados e capacitados. Em 2015, a empresa inaugurou uma filial no Bairro Inácio Barbosa, que permanece funcionando e oferece serviços de representações de planos de saúde e odontológicos. A empresa tem por missão oferecer um serviço de excelência a seus clientes.

A corretora presta serviços na área comercial para as maiores operadoras de planos de saúde humano como: Plamed, Hap Vida, Bradesco Saúde, plano de saúde veterinário: Plamev, planos odontológicos: Servdonto, Odontoserv. Seus principais concorrentes são as corretoras de planos de saúde que atuam no mesmo seguimento no mercado atual.

A empresa definiu como perspectiva de mercado manter-se ativa e, possivelmente, ampliar sua carteira de clientes, apesar do cenário econômico nacional apresentar-se turbulento. Porém a falta de monitoramento da satisfação dos seus clientes no pós venda pode estar interferindo em atingir suas perspectivas de crescimento e consolidação do mercado local entre as corretoras de planos de saúde.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados conceitos e fundamentos extraídos de livros e artigos utilizados como base para aplicação e validação deste trabalho.

2.1 Conceitos da Qualidade

Segundo Campos (2012, p. 2), a qualidade de um produto ou serviço é o que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

Para Paladini (2004, p. 6), qualidade é como um aspecto subjetivo, que varia de pessoa para pessoa, de acordo com as preferências que cada cliente possui.

De acordo com Deming apud Marshall Junior (2010, p. 40), a qualidade é definida de acordo com as exigências e necessidades do cliente. Como estas estão em mudança permanente às especificações da qualidade devem ser alteradas frequentemente.

Segundo Juran apud Marshall Junior (2010, p. 40), a qualidade divide-se em três pontos fundamentais denominados trilogia Juran, são eles: planejamento, controle e melhoria. O mesmo considera a melhoria a principal prioridade do gestor, o planejamento a segunda e a terceira prioridade, promover o controle da qualidade.

Para Feigenbaum apud Marshall Junior (2010, p. 41), qualidade é um instrumento estratégico pelo qual todos os colaboradores devem ser responsáveis. Ele foi um dos formuladores do conceito de *controle da qualidade total (total quality control-TQC)*. De acordo com o autor, qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência que se volta para fora da empresa com base na orientação para o cliente.

Para Philip Crosby apud Marshall Junior (2010, p. 42), qualidade significa conformidade com as especificações, que por sua vez, variam de acordo com as

necessidades dos clientes. Ele acredita que zero defeito não é apenas um *slogan*, mas um padrão de desempenho. Para ele os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores e não os colaboradores, sendo que as iniciativas voltadas para a qualidade devem vir de cima para baixo, sendo ensinadas através do exemplo.

Segundo Garvin apud Marshall Junior (2010, p. 35-36), existem cinco abordagens principais para definição de qualidade: transcendental; baseada no produto; baseada no usuário; baseada na produção e baseada no valor. O Quadro 1 descreve as definições da qualidade, de acordo com cada uma dessas abordagens.

Quadro 1- Abordagens da qualidade

Abordagem	Definição
Transcendental	Qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível. Dificuldade: pouca orientação prática.
Baseada no produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. Dificuldade: nem sempre existe uma correspondência nítida entre atributos do produto e a qualidade
Baseada no usuário	Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. Dificuldade: agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação.
Baseada na produção	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (Controle do processo) Dificuldade: foco na eficiência, não na eficácia.
Baseada no valor	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando Qualidade x Preço.

Fonte: Adaptado de Garvin (2002).

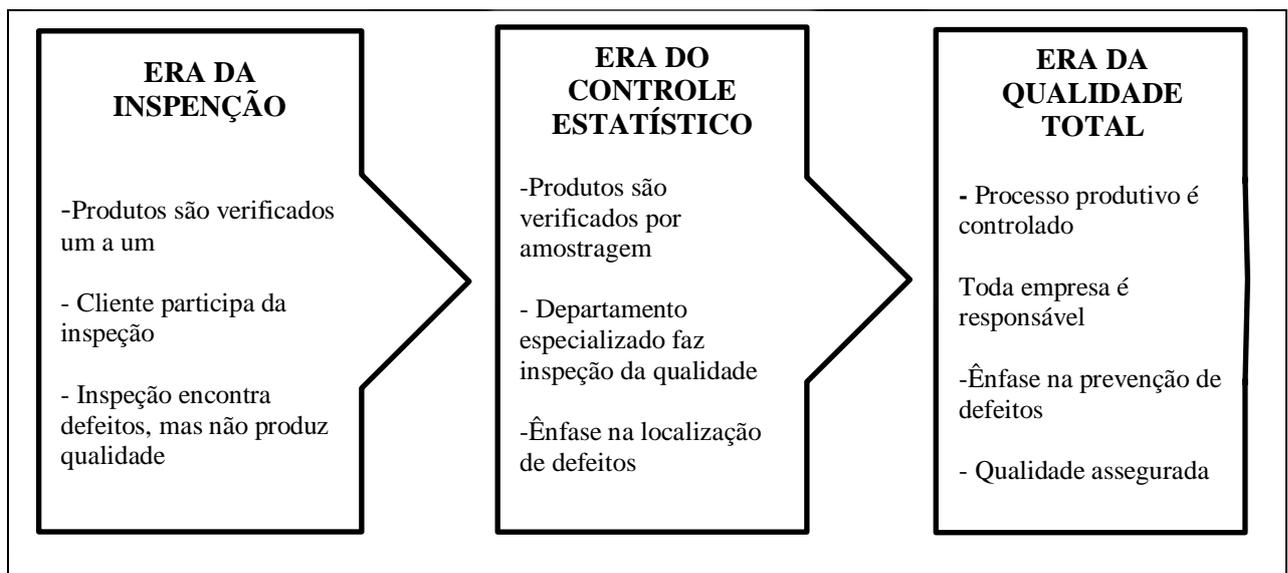
Para Garvin (2002, p. 59-60) apud Marshall Junior (2010, p. 36), as definições mostradas no Quadro 1, podem gerar algum conflito a depender da área considerada. Para o mesmo, definir qualidade em uma empresa tem que ser através da política de qualidade da mesma, podendo incluir mais de uma das abordagens citadas no Quadro 1 de acordo com as necessidades da empresa.

2.2 Evolução da Qualidade

Para Oliveira (2006, p. 4), a qualidade passou por três fases: era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade total. A era da inspeção, tinha como objetivo a inspeção do produto pelo cliente, nessa fase o autor afirma que o foco principal está na detecção de eventuais defeitos de fabricação, sem haver métodos pré-fixados para executar. Na era do controle estatístico, o controle da inspeção foi aprimorado por meio da utilização de técnicas estatísticas. Nessa fase, o foco passou a ser o controle do processo de produção.

A era da qualidade total enquadra-se na fase atual. A ênfase passou a ser o cliente, sendo o centro das atenções das empresas, que dirigem seus esforços para satisfazer às suas necessidades e expectativas. O foco desta era é que toda a empresa passa a ser responsável pela garantia da qualidade dos produtos e serviços. A figura 01 representa as eras da qualidade, descrevendo os focos respectivamente, segundo Oliveira (2006, p. 4).

Figura 1- Eras da qualidade



Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p. 04).

Gavin (2002) apud Mashall Junior (2010, p. 22), estruturou as eras da qualidade da seguinte forma: inspeção; controle estatístico da qualidade; garantia da qualidade e incluiu a gestão estratégica da qualidade. Segundo ele a inspeção do controle da qualidade limitava-se somente a inspeção e as atividades restritas. A solução de problemas era vista como fora das responsabilidades do departamento de inspeção. O controle estatístico da qualidade foi a fase, onde verificou-se o controle da mesma no processo produtivo, através dos procedimentos estatístico. A garantia da qualidade foi a fase em que todos os colaboradores, assim como fornecedores e clientes tinham que se envolver nos processos de melhoria da qualidade.

De acordo com Oliveira (2006, p. 08), para a garantia da qualidade é necessário um processo produtivo controlado, um quadro de pessoal treinado e consciente dos objetivos da organização.

2.3 Qualidade do Serviço

Segundo Lovelock (2001, p. 106), qualidade do serviço são avaliações cognitivas de longo prazo, por parte dos clientes sobre a entrega do serviço de uma empresa. Os clientes decidem o quanto estão satisfeitos com a entrega e os resultados e, também, fazem um julgamento sobre a qualidade do serviço.

Para Las Casas (2006, p. 78), existem atributos que são necessários para proporcionar serviços de qualidade. Estes atributos podem ser vistos como requisitos essenciais de acordo com o determinado nível de expectativa dos clientes. Os atributos têm certas dimensões, sendo elas: confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, empatia e receptividade.

De acordo com Las Casas (2006, p. 78), confiabilidade é prestar serviços de qualidade, pois é importante ter confiabilidade a partir da habilidade de fornecer o que foi prometido de forma segura e precisa. Segurança é o que os clientes esperam dos prestadores de serviços, a habilidade de transmitir segurança e confiança caracterizada pelo conhecimento dos colaboradores. Os aspectos tangíveis são os aspectos físicos que envolvem a atividade de prestação de serviços, também têm sua importância como fator de influência, ou seja, suas instalações, equipamentos e aparência dos colaboradores. A empatia é o grau de

cuidado e atenção pessoal dispensado com os clientes, ou seja, a capacidade de se colocar no lugar dos clientes para fornecer serviços com presteza.

Para Lovelock (2001, p. 107), os clientes comparam a qualidade do serviço com a qualidade esperada, ou seja, com aquilo que realmente receberam. Se os desempenhos do serviço surpreenderem os clientes por ficarem acima de suas expectativas serão vistos como qualidade superior, caso a entrega do serviço não supere as expectativas dos clientes, os mesmos acharão que o serviço é adequado, mas se a qualidade real for abaixo do nível de serviço esperado pelo cliente, ocorre uma lacuna na qualidade.

O Quadro 2 apresenta setes lacunas ou *gaps* potenciais na qualidade do serviço que resultam em Insatisfação do Cliente.

Quadro 2- Lacunas potenciais na qualidade do serviço

Lacuna no Conhecimento	A diferença entre o que os fornecedores de serviços acreditam que os clientes esperam e as necessidades e expectativas reais dos clientes.
Lacuna nos Padrões	A diferença entre as percepções da administração sobre as expectativas do cliente e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço.
Lacuna na Entrega	A diferença entre padrões de entrega especializados e o desempenho real do fornecedor de serviços.
Lacuna nas Comunicações Internas	A diferença entre aquilo que o pessoal de propaganda e vendas julga que são as características do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço e aquilo que a companhia realmente é capaz de entregar.
	A diferença entre aquilo que é realmente

Lacuna nas Percepções	entregue e aquilo que os clientes percebem ter recebido .
Lacuna na Interpretação	A diferença entre aquilo que as campanhas de comunicação de um fornecedor de serviços realmente prometem e aquilo que um cliente acha que foi prometido por essas comunicações.
Lacuna no Serviço	A diferença entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço que é realmente entregue.

Fonte: Adaptado de Lovelock(2001, p. 109).

O Quadro 2 descreve os tipos de falhas ou *gaps* na avaliação da qualidade do serviço. É importante a empresa corresponder às expectativas do cliente durante uma prestação de serviço. A percepção do cliente forma-se durante os vários momentos de contato do cliente com o prestador do serviço. Para cada contato, haverá uma comparação da expectativa e a percepção do serviço prestado, segundo Carvalho (2005, p. 347).

2.4 Controle da Qualidade Total

De acordo com Campos (2012, p. 11), as prioridades da empresa são os consumidores, segundo o autor eles precisam sentir-se satisfeitos por um longo tempo após a compra do produto ou utilização do serviço.

Contudo, o autor ressalta que a segunda prioridade são seus colaboradores. Para isso a empresa deve esforçar-se para que eles sintam-se felizes em fazer parte da empresa. Assim deve-se respeitar como ser humano e pagar um bom salário, dando oportunidade de crescimento como pessoa e no trabalho. Este mesmo conceito deve ser estendido para os colaboradores de empresas fornecedoras, afim de que todos os envolvidos no processo tenham a mesma concepção.

De acordo com Campos (2012, p. 13), o objetivo principal de uma empresa é a sua sobrevivência por meio da satisfação das necessidades das

peças. Todavia, o autor afirma que é necessária, a prática do Controle da Qualidade Total, que é atender os objetivos da empresa através das seguintes características básicas:

Ser um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades das pessoas e estabelece padrões para o atendimento destas necessidades, visando a melhoria contínua dos padrões que atendem às necessidades das pessoas, a partir de uma visão estratégica e com abordagem humanista. (Campos, 2012, p. 13)

O Quadro 3 descreve os objetivos das empresas dentro do controle da qualidade total.

Quadro 3- Objetivos das empresas

OBJETIVO PRINCIPAL	PESSOAS	MEIOS
SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DAS PESSOAS	CONSUMIDORES	QUALIDADE
	EMPREGADOS	CRESCIMENTO DO SER HUMANO
	ACIONISTAS	PRODUTIVIDADE
	VIZINHOS	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

Fonte: Adaptado de Campos (2012, p. 13)

O Quadro 3 apresenta o objetivo principal das empresas, cuja sobrevivência é através da satisfação das necessidades das pessoas para sobreviver dentro da sociedade. Este pode ser atingido pela prática do controle da qualidade total.

Segundo Paladini (2004, p. 18), a evolução do conceito da qualidade mostra que saiu de uma satisfação em que o objetivo pela qualidade resumia-se à atividade de inspeção, para um ambiente no qual a qualidade é definida de forma mais ampla e abrangente. Desta forma, quando menciona gestão da qualidade total, é apenas para lembrar que existe um novo modelo de gestão, baseado em um novo conceito de qualidade.

Para Juran (2004, p. 210) apud Paladini (2004, p. 18), a gestão da qualidade total é como a extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade.

Segundo esse mesmo autor são atividades usuais da gestão da qualidade total (TQM):

[...] estabelecer objetivos abrangentes; determinar as ações necessárias para alcançá-los; atribuir responsabilidades bem definidas pelo cumprimento de tais ações; fornecer recursos necessários para o adequado cumprimento dessas responsabilidades; viabilizar o treinamento necessário para cada ação prevista; estabelecer meios para avaliar o desempenho do processo de implantação em face dos objetivos; estruturar um processo de análise periódica dos objetivos e criar um sistema de reconhecimento que analise o confronto entre os objetivos fixados e o desempenho das pessoas em face dele. (Juran, 2004, p. 210)

2.5 Ferramentas da Qualidade

Segundo Miguel (2006, p. 139) as ferramentas da qualidade são usadas como apoio ao desenvolvimento da qualidade. Essas ferramentas podem ser usadas isoladamente, ou como parte de um processo de implantação de programas da qualidade.

Nesta pesquisa, as ferramentas da qualidade que serão utilizadas são: Identificação do problema, estratificação, Diagrama de Pareto, 5W2H e o Diagrama de *Ishikawa*, pois com o uso destas é possível alcançar os objetivos específicos do estudo.

2.5.1 Identificação do Problema

Segundo Campos (2012, p. 22), problema é o resultado indesejável de um processo, como o item de controle é o resultado de um processo, conclui que problema é um item de controle com o qual não se está satisfeito quando não enquadra-se dentro dos padrões pré-estabelecidos de um processo.

Para Oliveira (2006, p. 8), problema é uma visível e importante deficiência no desempenho de um processo.

De acordo com Campos (2012, p. 229), a identificação inicial do problema decorre de um resultado indesejável observado pelo gestor.

Segundo Lucinda (2010, p. 52), a primeira ação para a resolução do problema é compreendê-lo exatamente como ele é. Problemas mal compreendidos levam a soluções erradas. Para o autor existem os seguintes passos para a correta definição do problema.

Quadro 4- Sequência para a correta definição de um problema

1- Definir o problema junto às pessoas que são afetadas por ele
2- Realizar um trabalho em equipe para definir o problema
3- Ser cauteloso para não confundir o problema com as consequências geradas
4- Formular uma declaração escrita do problema
5- Validar a definição do problema com as pessoas que os descreveram para o gestor

Fonte: Adaptado de Lucinda (2010, p. 52)

2.5.2 Estratificação do problema

Após a identificação do problema, segundo Campos (2012, p. 229) é preciso estratificar o problema, ou seja, dividi-lo em camadas de problemas, realizando, dessa forma, uma análise de processo para buscar a origem do mesmo. A estratificação deve ser realizada de forma participativa, sendo convidadas a participar todas as pessoas envolvidas, com o objetivo de colaborar na análise.

Segundo Marshall Junior (2010, p. 107), consiste no desdobramento de dados, a partir de um levantamento ocorrido, em categorias, grupos, estratos, para determinar sua composição, onde o objetivo da sua utilização é auxiliar na análise e na pesquisa, para o desenvolvimento de oportunidades de melhoria, na medida em que possibilita a visualização da composição real dos dados por seus estratos.

Para Oliveira (2006, p. 110), a estratificação é a ferramenta que permite separar criteriosamente os dados em categorias ou grupos para um estudo pormenorizado dos seus efeitos.

Oliveira (2006, p.110), afirma ainda que para realizar uma estratificação do problema, devem-se pesquisar as causas das falhas no processo, a fim de revisar todas as variáveis que possam interferir na qualidade dos seus resultados,

ou seja, deve-se prever para cada uma delas (as causas), os fatores que possam controlar suas mudanças dentro do processo. Para tal pode-se utilizar:

a ferramenta do diagrama de Ishikawa, em seguida selecionar as variáveis que serão medidas e agrupadas, organizar os dados, para que então possa utilizar uma lista de verificação para a coleta dos dados, estes resultados serão tratados estatisticamente como: média, histograma e média ponderada. (Oliveira, 2006, p. 110)

Após análise dos dados coletados, é possível identificar qual a causa do problema de forma isolada, permitindo assim a sua resolução.

2.5.3 Coleta de dados

Para Campos (2012, p. 230) após a estratificação é projetada a planilha de coleta de dados (*check-list*), que deverá facilitar a coleta de dados nos estratos indicados na etapa anterior. Assim sendo é necessário levantar os dados para verificar a importância de cada item e não a opinião de cada um.

Para Oliveira (2006, p. 37), é um processo que permite a obtenção de dados que, através de uma metodologia de análise específica, fornecem bases factuais para a tomada de decisão.

2.5.4 Diagrama de Pareto

Segundo Oliveira (2006, p. 61), o Diagrama de Pareto permite atacar os problemas, de forma eficiente, priorizando as causas que se mostram responsáveis pela maior parte das perdas, permitindo através de uma representação gráfica a identificação dos aspectos relevantes relacionados à qualidade.

Para Oliveira (2006, p. 63), o Diagrama de Pareto pode ser utilizado nas seguintes situações: para definir projetos de melhoria e na análise de custo de projetos.

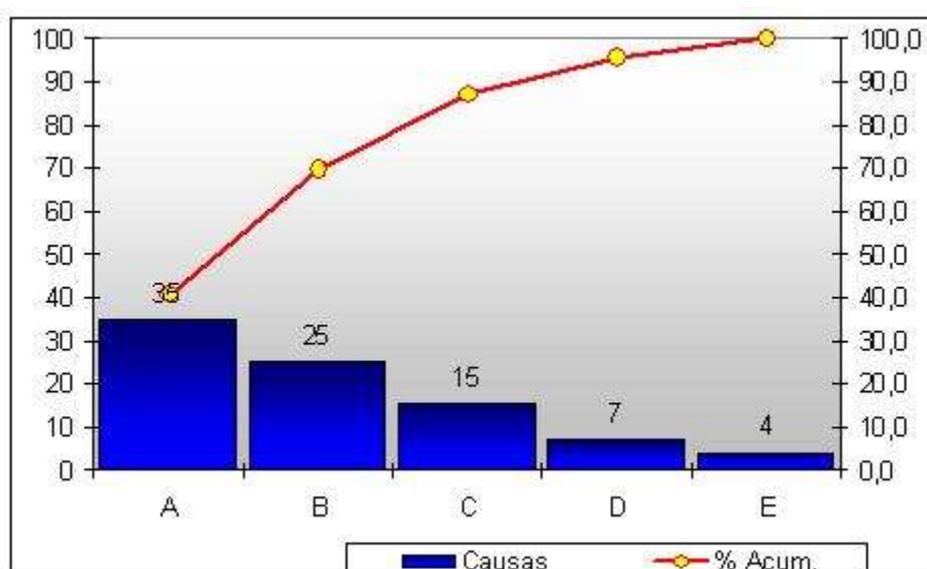
Desta forma, o autor determina que para a definição de projetos de melhoria, o gráfico de Pareto identifica:

as principais fontes de custos; identifica as principais causas que afetam um processo e na escolha do projeto de melhoria a ser desenvolvido na empresa, em função do número de não conformidades geradas no processo produtivo na análise de custos de projetos faz a identificação da distribuição de recursos por projetos; identificação de áreas prioritárias para investimento, Oliveira (Oliveira, 2006, p. 63)

Para Campos (2012, p. 227), o Diagrama de Pareto é uma figura simples que visa dar uma representação gráfica à estratificação e permite priorizar quantitativamente os itens mais importantes.

De acordo com Oliveira (2006, p. 64) para construir o Diagrama de Pareto é preciso identificar o problema; quantificar os valores para cada categoria; listar as categorias em ordem decrescente; calcular a frequência relativa e acumulada para cada categoria; construir um gráfico de colunas e construir um gráfico de linhas. A Figura 2 representa um Gráfico de Pareto.

Figura 2- Gráfico de Pareto



Adaptado de Campos (2012, p.227).

Para Miguel (2006, p. 144) a sequência para análise de um Gráfico de Pareto pode ser sistematizada através dos seguintes passos:

- Listar os elementos que influenciam no problema (podem ser utilizadas as causas levantadas através de um Gráfico de Causa-efeito);
- Medir a influência de cada elemento, como por exemplo, a frequência de ocorrência de determinados defeitos;
- Ordenar, em ordem decrescente, segundo a frequência de ocorrência de cada elemento;
- Construir a distribuição acumulada;
- Interpretar o gráfico e priorizar a ação sobre os problemas, Miguel (2006, p. 144).

Para Miguel (2006, p. 144), existe uma tendência que de 80 a 90% dos problemas são gerados por 10 a 20% das causas. Após a construção do Diagrama de Pareto deve-se realizar uma análise para identificar quais causas críticas devem ser atacadas para eliminação dos problemas (efeitos).

2.5.5 Diagrama de causa e efeito

Segundo Miguel (2006, p. 140), consiste em utilizar uma forma gráfica como metodologia de análise para representar fatores de influência (causas) sobre um determinado problema (efeito), também é denominado Diagrama de *Ishikawa*, devido seu criador, ou diagrama espinha de peixe, devido à sua forma.

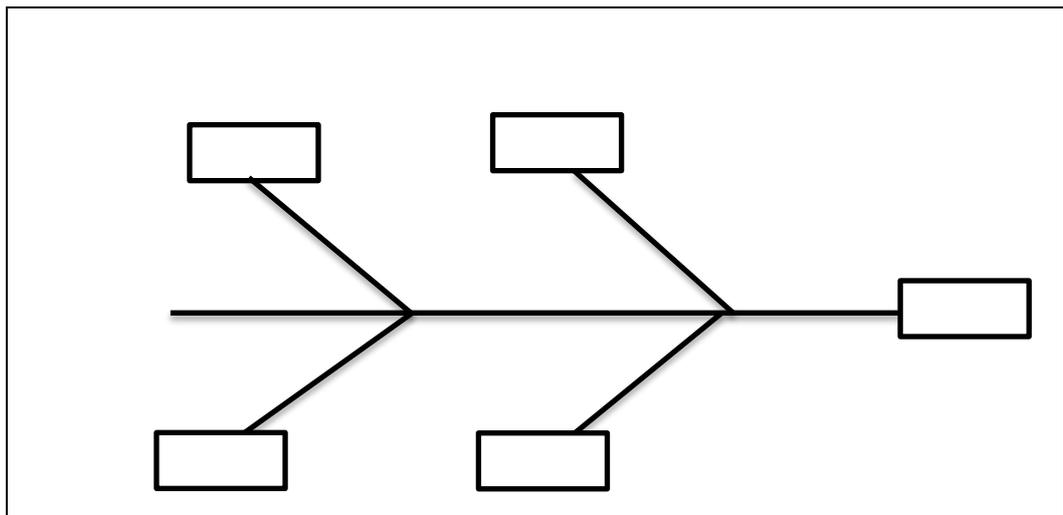
Segundo Marshall Junior (2010, p. 100), é uma ferramenta de representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito. As causas são agrupadas por categorias e semelhanças previamente estabelecidas. Ainda com Marshall Junior a vantagem de usar o diagrama de causa e efeito pode-se atuar de modo mais específico e direcionado no detalhamento das causas possíveis.

Ainda de acordo com Marshall Junior (2010, p. 165), as etapas para elaboração do diagrama de causa e efeito são:

discussão do assunto a ser analisado pelo grupo, contemplando seu processo, como ocorre, onde ocorre, áreas envolvidas e escopo;
 descrição do efeito (problema ou condição específica)
 levantamento das possíveis causas e seu agrupamento por categorias no diagrama;
 análise do diagrama elaborado e coleta de dados para determinar a frequência de ocorrência das diferentes causas, Marshall Junior (2010, p. 165).

A Figura 3 é um exemplo de aplicação dessa ferramenta.

Figura 3- Esquema do diagrama de causa e efeito



Fonte: Adaptado de Vieira (2012, p.65).

2.5.6 5W2H

De acordo com Marshall Junior (2010, p. 114), esta ferramenta é utilizada para mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É de uso gerencial e tem como objetivo o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Ainda com Marshall Junior (2010, p.115), o 5W2H representa as iniciais das palavras em inglês, *why* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa). O Quadro 5 apresenta a ferramenta 5W2H.

Quadro 5- Etapas para a aplicação do 5W2H

Método 5W2H			
5W	<i>What</i>	O que?	Que ação será executada
	<i>Who</i>	Quem?	Quem irá executar/ participar da ação?
	<i>Where</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why</i>	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	<i>How</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>How much</i>	Quanto Custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Adaptado de Lisboa; Godoy (2012, p. 37)

Neste estudo a ferramenta 5W2H será utilizada para elaboração de planos de ações para a empresa com o objetivo de resolver os problemas encontrados visando a melhoria do serviço prestado pela Opte. A seguir a metodologia que foi usada para este estudo.

3 METODOLOGIA

Conforme Vianna (2001, p. 95) a metodologia é como a ciência e a arte do como desencadear ações de forma a atingir os objetivos propostos para as ações que devem ser definidas com pertinência, objetividade e fidedignidade.

Segundo Santos (2006, p. 35-36) apud Ubirajara (2014, p. 125), a metodologia é uma:

descrição detalhada e rigorosa dos procedimentos de campo ou laboratório utilizados, assim como de todos os recursos envolvidos, universo da pesquisa, dos critérios para a seleção da amostra, dos instrumentos de coleta, dos métodos de tratamento de dados etc.

De acordo com Gil (2004, p. 53) essa seção contém a caracterização da pesquisa subdividida em objetivos ou fins e modelo conceitual, que pode ser de várias maneiras como: pesquisa bibliográfica, de campo, documental, experimental, pesquisa-ação, observação praticante entre outras.

A metodologia apresenta também, os instrumentos utilizados, a unidade, o universo, amostra, e o quadro de variáveis com seus indicadores, o plano de registro e de análise dos dados, conforme Ubirajara (2013, p. 11).

3.1 Abordagem metodológica

O método científico, enquanto modelo de abordagem do estudo, foi o estudo de caso, por se tratar de um estudo realizado em local (na própria empresa) e sobre problemas particulares, conforme Ubirajara (2013, p. 10).

Esse estudo de caso, realizado na empresa Opte Representações e Vendas, identifica o nível de satisfação dos clientes, situações e problemas existentes na empresa, conforme definido nos objetivos específicos.

3.2 Caracterização da pesquisa

De acordo com Ruiz (2008, p. 48), a pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com normas metodológicas já consagradas pela ciência.

A pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos ou fins. Quanto ao objeto ou meios e quanto à abordagem dos dados utilizados para a realização do estudo.

3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins

Segundo Ubirajara (2013, p. 121), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos objetivos ou fins como exploratórias, descritivas ou analíticas

Segundo Ubirajara (2013, p. 126), a classificação da pesquisa, pode ser quanto aos objetivos ou fins, como: exploratórias, descritivas e explicativas (ou explanatórias).

De acordo com Lakatos; Marconi (2009, p. 190), as pesquisas exploratórias:

[...] são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões, ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador.

Nesse estudo utilizou-se a pesquisa descritiva, pois foi trabalhada uma relação entre variáveis com o objetivo de descrever determinadas características de uma população ou fenômeno. E, também, explicativa, pois teve como objetivo identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de um fenômeno.

3.2.2 Quanto ao objeto ou meios

Uma pesquisa é classificada quanto aos meios pode ser: documental, bibliográfica, de campo, de observação participante, pesquisa-ação, dialética, experimental ou laboratorial, entre outras categorias, conforme Ubirajara (2013, p.117). De acordo com Ubirajara (2013, p. 42), a pesquisa é documental quando documentos são utilizados para completar o estudo de caso, auxiliando o

entendimento do pesquisador, utilizando-se de fontes que não receberam tratamento analítico.

A pesquisa bibliográfica, segundo Ubirajara (2013, p. 122) é realizada através de fontes já criadas, como artigos científicos, livros, publicações periódica. Para Ubirajara (2013, p. 42), a pesquisa bibliográfica tem a vantagem de cobrir de forma ampla os fenômenos que o pesquisador não poderia contemplar diretamente utilizando as informações diversas, cabíveis ao caso.

Segundo Ubirajara (2013, p. 123), as pesquisas de campo são realizadas através de observações direta ou indireta do pesquisador.

Para Ubirajara (2013, p. 42-43), a pesquisa de campo trata-se de observações: diretas, o participante registra o que se vê, e indiretas através de questionários, formulários, opinários, e então, são criados conceitos do autor.

De acordo com Ubirajara (2013, p. 122), as pesquisas de caráter documental têm como característica a utilização de fontes não tratadas analiticamente.

De acordo com os objetos ou meios foram utilizadas, neste estudo, a pesquisa de campo, no local onde os dados coletados e analisados estão ligados com os problemas que foram encontrados, na empresa Opte Representações e Vendas, empresa onde foi realizada a pesquisa de campo pelo autor, essa pesquisa classifica-se, também, como bibliográfica, já que baseia-se em livros e artigos científicos.

3.2.3 Quanto à abordagem dos dados

As pesquisas são classificadas quanto ao tratamento de dados que podem ser: quantitativas, qualitativas ou quali quantitativas, conforme Ubirajara (2013, p. 43).

Pesquisas quantitativas são as que possuem dados mensuráveis, perfis estatísticos, com ou sem cruzamentos de variáveis. As pesquisas qualitativas são as que apresentam uma análise de compreensão, interpretação, do problema ou do fenômeno conforme Ubirajara (2013, p. 43).

De acordo com Ubirajara (2013, p.10), a abordagem dessa pesquisa foi quantitativa, tendo em vista que avalia, mede, e a partir de números, determina os problemas, analisando os resultados em busca das possíveis soluções.

Segundo Ubirajara (2013, p. 43) é também qualitativa, uma vez que para identificar a causa dos problemas foram utilizadas ferramentas da qualidade, contendo uma análise de compreensão, interpretação, do problema estudado.

3.3 Instrumentos da pesquisa

Para Ubirajara (2013, p.118), existem vários tipos de instrumentos de coleta, entrevistas, questionários, observação pessoal e formulários.

As entrevistas, segundo Lakatos; Marconi (2009, p. 197), são encontros entre duas pessoas, onde uma obtém informação a respeito de determinado assunto através de uma conversação de natureza profissional.

Para Lakatos; Marconi; (2009, p. 197), a entrevista é um encontro entre duas pessoas com o objetivo de uma delas obter informações a respeito de determinado assunto, por meio de uma conversa formal, ou seja, são dados obtidos diretamente das pessoas e que não são encontrados em documentos.

Segundo Lakatos; Marconi; (2009, p. 201) apud Ubirajara (2013, p. 118), questionário é um importante instrumento de coleta de dados, formado por uma série de perguntas que são respondidas por escrito sem a presença do entrevistador.

Lakatos; Marconi; (2009, p. 214), descrevem formulário como sendo um dos instrumentos essenciais para a investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado.

Neste estudo utilizou-se um questionário semiestruturado junto aos clientes externos. E como o autor deste trabalho é colaborador da empresa pesquisada, procedeu-se com uma observação participante, a fim de comparar os dados coletados.

3.4 Unidade e universo e amostra da pesquisa

Uma unidade de pesquisa corresponde ao local preciso onde a investigação foi realizada. Portanto para este estudo, a unidade de pesquisa foi a

Opte Representações e Vendas, localizada na Rua Santa Luzia, nº 940, bairro São José, Aracaju/SE.

De acordo com Vergara (2009, p. 50) apud Ubirajara (2013, p.119), “[...] universo ou população é um conjunto de elementos que possuem as características que serão o objeto de estudo”.

Nesta pesquisa, a amostra selecionada foi de 78 entrevistados, que representa 86% dos clientes para qual a corretora fornece serviço de vendas de planos de saúde, realizado num intervalo de tempo de 24 dias, de 01 a 30 no mês de setembro de 2014.

A pesquisa foi iniciada no mês de setembro, relacionada às vendas do mês de agosto. Foi realizado contato por telefone, com os clientes informando-os sobre a pesquisa. Aqueles que aceitavam participar da pesquisa, respondiam a perguntas previamente elaboradas.

O Universo foi de 90 clientes que a empresa atende em média, prestando serviço na área comercial para as operadoras de planos de saúde, odontológicos e veterinários.

3.5 Variáveis e indicadores da pesquisa

Segundo Ubirajara (2013, p. 43), entende-se por variável um valor ou uma propriedade que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais do problema ou do fenômeno que permitem verificar a relação/conexão entre estas características ou fatores.

Baseado nos objetivos específicos, as variáveis e os indicadores, foi criado o Quadro 6 que mostra as variáveis determinadas.

Quadro 6- Variáveis e indicadores da pesquisa

VARIÁVEL	INDICADORES
Satisfação dos clientes	Coleta de dados
Dados coletados	Gráfico de Pareto
Plano de ação	5W2H

Fonte: Adaptado Próprio Autor

3.6 Plano de registro e análise dos dados

Segundo Lakatos; Marconi (2009, p. 167), a coleta de dados é a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, com o objetivo de efetuar a coleta de dados; a análise de resultados é a realização de um estudo que tem como propósito analisar e interpretar os dados obtidos.

O processo de coleta de dados foi realizado em etapa única, diretamente com os clientes que utilizam os serviços da corretora. O questionário foi elaborado no Microsoft Word, exibindo as informações necessárias para a devida leitura e interpretação.

Com esta etapa do estudo concluída foi possível realizar a análise dos resultados obtidos na coleta, como podem ser visto na análise dos resultados

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta etapa contém a descrição das atividades que foram realizadas no estudo, bem como a aplicação de ferramentas diagrama de Pareto e 5W2H, que juntas, proporcionaram o alcance dos objetivos propostos.

4.1 Aplicação do questionário de pesquisa

No mês de setembro de 2014, iniciou-se uma análise do processo de atendimento aos clientes da Corretora Opte Representações e Vendas. Esta análise tinha como objetivo avaliar a satisfação dos clientes atendidos pela Opte representações e Vendas. Para dar início a este processo, foi elaborado um questionário (Apêndice A) com perguntas que serviam como referência para tal avaliação. Após a elaboração e aprovação do questionário, passou-se para etapa de aplicação. A aplicação do questionário foi realizada no escritório da corretora e teve como público alvo os clientes atendidos no mês de agosto de 2014.

Na aplicação, utilizou-se a seguinte metodologia: entrar em contato com o cliente, por telefone, para falar sobre a pesquisa e o questionário, informando-o sobre o objetivo da mesma (tanto acadêmico, quanto o interesse em melhorar a qualidade do serviço prestado). Após a explicação, o cliente era indagado se tinha interesse em participar da pesquisa caso a resposta fosse positiva, o questionário era aplicado, naquele momento. Ao término da aplicação do questionário, cumprimentava-se o cliente por sua atenção finalizando a ligação.

4.2 Análise dos dados da pesquisa

A partir da aplicação do questionário, os dados coletados foram agrupados e, desse agrupamento, foram criadas tabelas e gráficos para uma melhor compreensão dos resultados.

O primeiro item do questionamento tinha por objetivo identificar se o entrevistado já havia utilizado algum serviço da corretora. O resultado apurado está apresentado na Tabela 1.

Foram entrevistados 78 clientes o que representa 86% dos 90 clientes atendidos no mês de setembro.

Tabela 1- Identifica quais já eram Clientes da Corretora

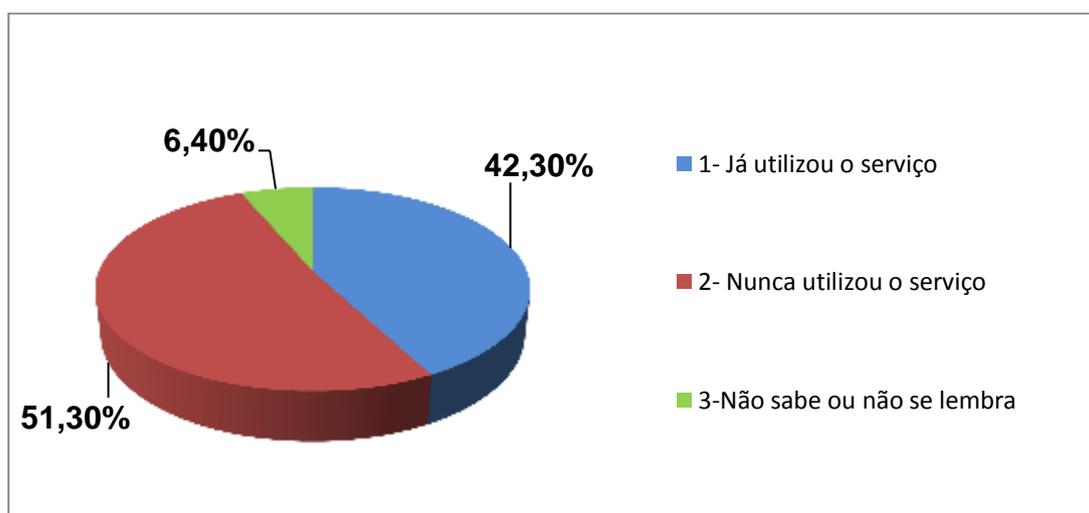
Clientes da Corretora	Absoluto	%
1- Já utilizou o serviço	33	42,3%
2- Nunca utilizou o serviço	40	51,3%
3- Não sabem ou não se lembram	5	6,4%
TOTAL	78	100%

Fonte: Próprio Autor

É importante identificar dentre os entrevistados quais já eram clientes da corretora como também os novos clientes. Os que já haviam utilizado os serviços podem ser usados como referência para definir as políticas que precisam de melhor análise, enquanto os que nunca utilizaram vão definir quais foram suas impressões em relação ao atendimento, o que resultará em usar novamente os serviços e, até mesmo, indicar novos clientes.

O Gráfico 1 permite que sejam visualizados os resultados de quem já era cliente da corretora.

Gráfico 1- Identificar quais já eram clientes da corretora



Fonte: Próprio Autor

O Gráfico 1 mostra que a maioria dos clientes entrevistados 51,30% são novos clientes, e 42,30% já utilizaram os serviços. E outros clientes entrevistados 6,40% não sabem ou não recordam se já utilizaram os serviços da corretora.

Com as informações do Gráfico 1, conclui-se que apesar de 51,30% serem novos clientes, foi levada em consideração as opiniões dos clientes que já

utilizaram os serviços da corretora, pois além de representarem 42,30% dos entrevistados aproxima-se também da metade das vendas, por já terem utilizados os serviços da empresa possibilita melhor julgamento dos mesmos. Depois da demonstração dos dados que identificou quais já eram clientes, foram analisados itens pertinentes à estrutura física das salas onde funciona a corretora.

O segundo item avaliado foi o espaço físico da corretora. Essa análise tem como finalidade saber se os clientes estão satisfeitos com a estrutura e ambiente onde são atendidos. Os resultados da pesquisa estão mostrados na Tabela 2.

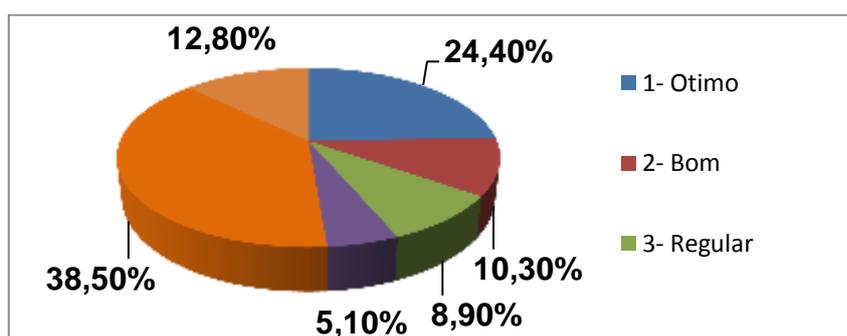
Tabela 2- Avaliação do espaço físico da corretora

Espaço Físico	Absoluto	%
1- Ótimo	30	38,5%
2- Bom	8	10,3%
3- Regular	7	8,9%
4- Ruim	4	5,1%
5- Nunca visitou a empresa	19	24,4%
6- Não sabe/Não Opinou	10	12,8%
TOTAL	78	100%

Fonte: Próprio Autor

A partir dos resultados mostrados na Tabela 2, foi elaborado o Gráfico 2 para obter mais clareza dos resultados.

Gráfico 2- Avaliação do espaço físico da corretora



Fonte: Próprio Autor

Ao analisar o Gráfico 2, compreende-se que o espaço físico da corretora é bem avaliado pelos clientes, pois 48,8% consideraram o espaço físico como ótimo/bom, contra 14% que avaliam como regular/ruim, ou seja, o percentual dos clientes que estão julgando o espaço físico da corretora como ótimo/bom é quase quatro vezes mais do que os avaliaram como regular/ruim.

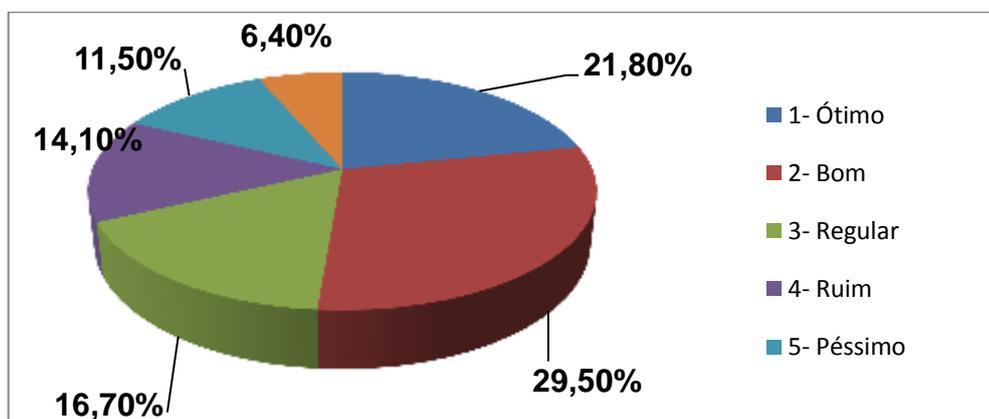
Entretanto, os 14% que não fizeram uma boa avaliação do espaço físico da corretora precisam ser considerados, ao expor os dados ao proprietário o mesmo optou em separar uma sala para os consultores poderem trabalhar separadamente da recepção do Opte, uma vez que um dos objetivos da empresa é melhorar continuamente a qualidade da prestação dos serviços. O terceiro item analisado e considerado importante foi o grau de satisfação com o atendimento dos colaboradores da corretora. Este item, na avaliação, buscou-se identificar como os clientes sentiam-se em relação ao atendimento. Os resultados estão na Tabela 3 e demonstrados graficamente no Gráfico 3, respectivamente.

Tabela 3- Avaliação do atendimento dos colaboradores da corretora

Atendimento dos Funcionários	Absoluto	%
1- Ótimo	17	21,8%
2- Bom	23	29,5%
3- Regular	13	16,7%
4- Ruim	11	14,1%
5- Péssimo	9	11,5%
6- Não sabe /Não Opinou	5	6,4%
TOTAL	78	100%

Fonte: Próprio Autor

Gráfico 3- Avaliação do atendimento dos colaboradores da corretora



Fonte: Próprio Autor

Os resultados mostram que esse item é bem avaliado pelos clientes, visto que quase 51,30% dos clientes julgou esse item como ótimo/bom. Enquanto 16,7% julgaram o atendimento dos colaboradores como regular. Já o item ruim/péssimo teve 25,6% das avaliações dos clientes, um percentual alto que será analisado, considerando que o atendimento ao cliente é fundamental para essa avaliação e a prestação dos serviços da empresa.

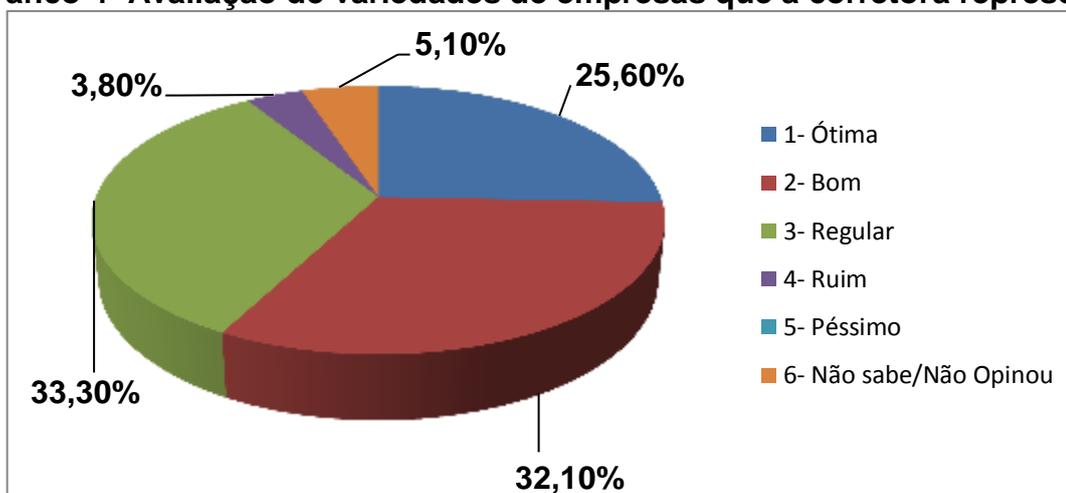
O quarto item avaliado foi a variedade de operadoras de planos de saúde e odontológica que a corretora representa. Esta avaliação teve como objetivo identificar como os clientes estavam observando a variedade de opções que a Opte Representações e Vendas disponibilizavam uma vez que é importante a empresa ter várias opções de operadoras permitindo que uma das opções no perfil de cada cliente. A opinião dos clientes está apresentada na Tabela 4 e representada graficamente no Gráfico 4.

Tabela 4- Avaliação de variedades de empresas que a corretora representa

Variedade de Operadoras	Absoluto	%
1- Ótimo	20	25,6%
2- Bom	25	32,1%
3- Regular	26	33,3%
4- Ruim	3	3,8%
5- Péssima	0	0
6- Não sabe /Não Opinou	4	5,1%
TOTAL	78	100%

Fonte: Próprio Autor

Gráfico 4- Avaliação de variedades de empresas que a corretora representa



Fonte: Próprio Autor

A avaliação deste item teve como objetivo identificar, a aceitação das atuais empresas que a corretora representa, ou seja, as opções disponíveis para os clientes. Os resultados obtidos pela avaliação para esse item mostram que a avaliação foi positiva, pois 57,7% dos clientes que opinaram, classificaram como ótima/bom. Entretanto, 33,3% avaliaram o item como regular sinalizando que a corretora precisa buscar novas empresas para aumentar o leque de opções aos seus clientes; 3,8% avaliaram como ruim corroborando com a necessidade de ampliação de empresas representadas.

O quinto item avaliado foi o tempo de atendimento aos clientes. Nessa avaliação, foi levantada a opinião dos clientes sobre o tempo que os consultores levam para realizar a visita ao cliente, em horário previamente agendado. Os números desta avaliação são mostrados na Tabela 5.

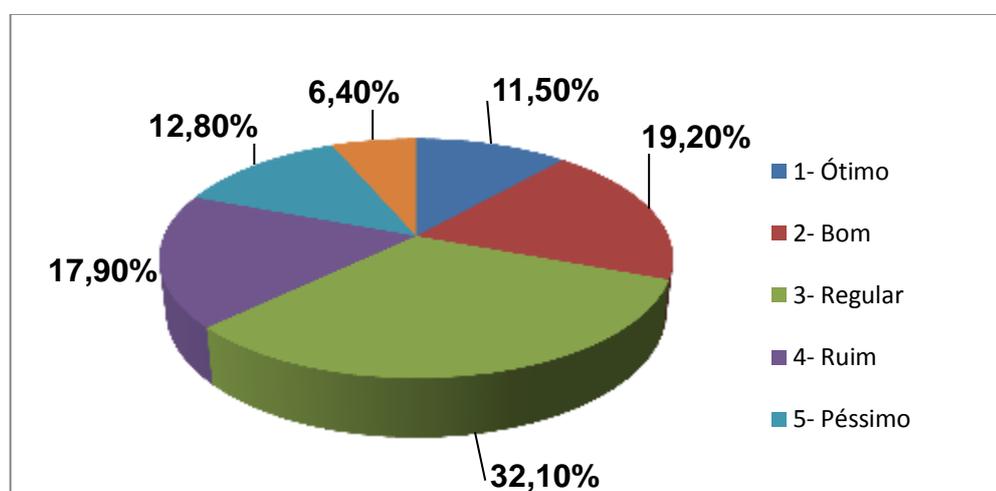
Tabela 5- Avaliação do tempo de atendimento aos clientes

Tempo de atendimento	Absoluto	%
1- Ótimo	9	11,5%
2- Bom	15	19,2%
3- Regular	25	32,1%
4- Ruim	14	17,9%
5- Péssimo	10	12,8%
6- Não sabe/Não Opinou	5	6,4%
TOTAL	78	100%

Fonte: Próprio Autor

O Gráfico 5 foi criado para facilitar a visualização dos resultados mostrados na Tabela 5.

Gráfico 5- Avaliação do tempo de atendimento aos clientes



Fonte: Próprio Autor

Visualizando o Gráfico 5, e confrontando-o aos outros índices avaliados anteriormente, o requisito tempo de atendimento ficou abaixo daqueles itens, nesta avaliação. Podendo ser comprovado com os valores da avaliação dos índices de ótimo/bom, com 30,7% e os indicadores de avaliação ruim/péssimo, com 30,7%, uma redução em relação aos itens anteriormente avaliados. A diferença desse item para os outros está no resultado da opção regular, que apresentou score de 32,1%, acima de todos os itens já avaliados e divulgados anteriormente. Com esses resultados, conclui-se que o tempo de espera para ser atendido não está sendo

satisfatório. Considerando, também, que 30,7 avaliaram este item como ruim/péssimo esse percentual alto é o indicador que a empresa precisa rever sua estratégia de atendimento o mais rápido possível para que não perca o cliente para a concorrência e mantendo sempre, a qualidade de serviços prestados.

O sexto item avaliado foi se o cliente indicaria a corretora Opte Representações e Vendas para algum amigo ou conhecido. Os resultados estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6- Indicaria os serviços da corretora para algum amigo ou conhecido

Indicaria a corretora para outras pessoas	Absoluto	%
1- Sim	40	51,3%
2- Não	28	35,9%
3- Não sabe/Não Opinou	10	12,8%
TOTAL	78	100%

Fonte: Próprio Autor

Observa-se que o resultado obtido mostra que um dos problemas da corretora está ligado a baixa satisfação dos clientes, pois, 35,9% dos entrevistados não indicariam os serviços da corretora para algum amigo ou conhecido, ou seja, com esse percentual, a corretora além de não conseguir manter seus clientes perde a oportunidade de conseguir novos clientes. O Gráfico 6 apresenta os resultados, para facilitar a visualização desta diferença.

Gráfico 6- Indicaría os serviços da corretora para algum amigo ou conhecido

Fonte: Próprio Autor

Com o Gráfico 6 pode-se visualizar que os indicadores da pesquisa indicariam os serviços da corretora para um amigo ou conhecido quando somados com os que não indicariam os serviços da corretora para outras pessoas e os que não sabem se indicaria 48,7% percentual alto próximo dos 51,3% daqueles que indicariam, ou seja a corretora está perdendo a oportunidade de captar novos clientes e manter os que já são seus clientes.

O sétimo item da pesquisa foi questionado aos clientes, qual(is) o(s) maior(es) problema(s) existente(s) na corretora Opte Representações e Vendas. A avaliação deste item consistiu em verificar qual (ou quais) ponto(s) a empresa precisa dar mais atenção para aperfeiçoar a qualidade do seu pós venda e, conseqüentemente, o atendimento aos clientes, para assim melhorar seus índices de avaliação. A Tabela 7 mostram os resultados obtidos desta avaliação.

Tabela 7- Maior problema da corretora

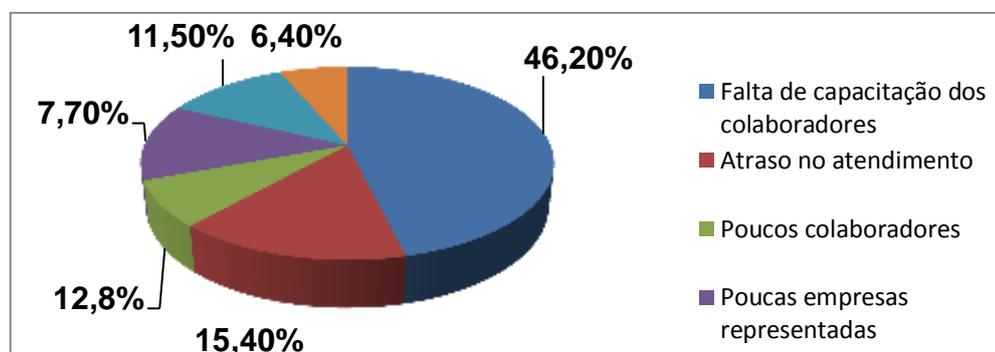
Maior problema	Absoluto	%
Consultores mal capacitados	36	46,2%
Atraso no atendimento	12	15,4%
Poucos Colaboradores	10	12,8%
Poucas empresas representadas	6	7,7%
Não facilitar a forma de pagamento	9	11,5%
Nenhum/Não vê problemas	5	6,4%
TOTAL	78	100%

Fonte: Próprio Autor

Os resultados da Tabela 7 sugerem a falta de capacitação dos colaboradores como o maior problema. A falta de capacitação dos consultores de vendas da corretora leva a outras avaliações, como por exemplo, atraso no

atendimento aos clientes. Com os resultados obtidos da Tabela 7, criou-se o Gráfico 7 para facilitar a visualização dos resultados e uma melhor análise dos valores.

Gráfico 7- Maior problema da corretora



Fonte: Próprio Autor

Ao analisar o Gráfico 7 observa-se que são três os problemas mais mencionados que influenciam no atendimento: (falta de capacitação, atraso no atendimento e poucos colaboradores). Estes problemas juntos somam 74,4%, enquanto que os outros dois problemas citados (pouca empresas representadas e falta de facilidade no pagamento) somam 19,2%. Apenas um pequeno percentual de entrevistados respondeu que não vê ou não existe problema nenhum na corretora, que representando 6,4%, sendo assim a corretora precisa trabalhar para acabar ou sanar os três maiores problemas mencionados pelos clientes para aumentar a satisfação dos mesmos e manter-se no mercado com diferencial na representação de planos de saúde e odontológicos.

O oitavo item avaliado foi indagado se o cliente apresentava alguma sugestão para melhorar os serviços prestados pela corretora. Os resultados obtidos com esta análise foram apresentados na Tabela 8.

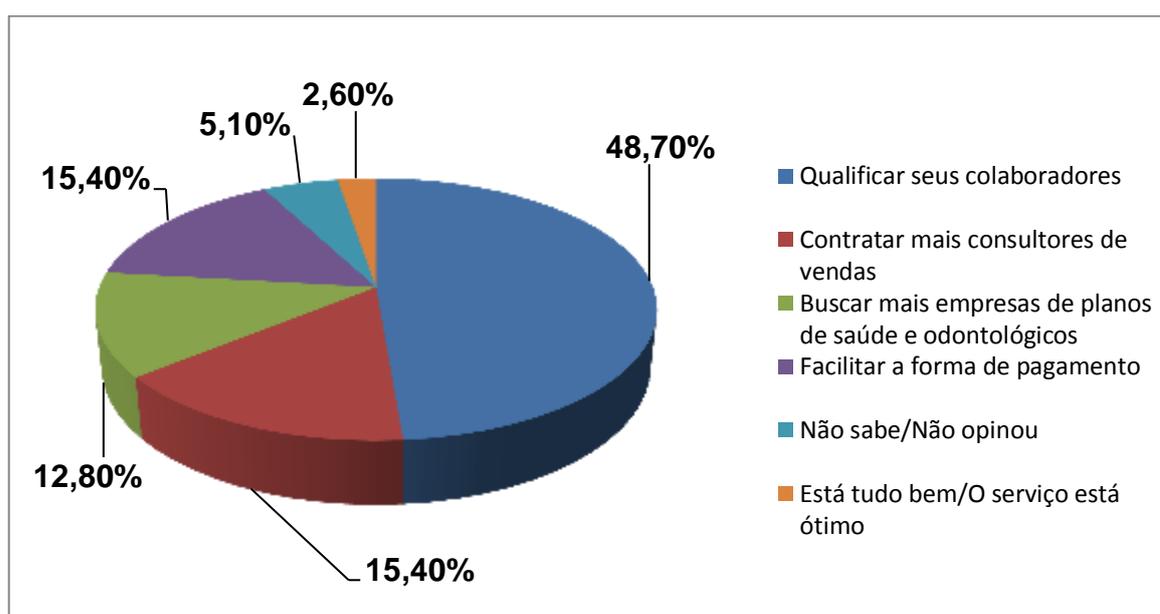
Tabela 8- Sugestões dos clientes para melhorar os serviços

Sugestões para melhorar os serviços	Absoluto	%
Qualificar seus colaboradores	38	48,7%
Contratar mais consultores	12	15,4%
Buscar mais empresas de planos de saúde e odontológicos	10	12,8%
Facilitar a forma de pagamento	12	15,4%
Não sabe/Não opinou	4	5,1%
Está tudo bem/O serviço está ótimo	2	2,6%
TOTAL	78	100%

Fonte: Próprio Autor

Os resultados que foram apresentados na Tabela 8 mostram que a falta de capacitação dos colaboradores e a quantidade de consultores de vendas, são os dois maiores problemas, como mostrado anteriormente, pois essas duas alternativas foram as mais pontuadas como sugestões pelos clientes entrevistados. A partir dos resultados da Tabela 8, foi criado o Gráfico 8, para facilitar a visualização dos resultados.

Gráfico 8- Sugestões dos clientes para melhorar os serviços



Fonte: Próprio Autor

Dentre as sugestões apontadas na pesquisa, pelos clientes entrevistados, evidencia-se a falta de capacitação dos consultores com score de 48,7%. As demais sugestões foram relacionadas ao atraso no atendimento, tendo sido sugerido pelos clientes, a contratação de mais consultores de vendas, com score de 15,4%, seguida de buscar mais operadoras de planos de saúde e odontológicos com score de 12,8% e, por fim, buscar facilitar a forma de pagamento para os clientes com score de 15,4%, com base nas sugestões dos clientes será feito uma análise dos resultados da pesquisa e a utilização das ferramentas da qualidade para melhorar os serviços prestados pela corretora

4.3 Utilização das Ferramentas da Qualidade

Após a análise dos resultados alcançados com a pesquisa, foi aplicada a ferramenta da qualidade Diagrama de Pareto com o objetivo de levantar quais

problemas necessitam de mais atenção, de forma que a corretora obtenha uma substancial melhoria na qualidade dos seus serviços e, conseqüentemente, no seu pós venda.

Para averiguar quais problemas que mais afetam a qualidade dos serviços prestados pela corretora, foi feito um comparativo dos principais problemas da corretora versus quem já havia utilizado dos serviços, na sua perspectiva. Como resultado desse encontro de informações, surgiu o Quadro 7.

Quadro 7- Comparativo principais problemas da corretora x Clientes que já utilizavam os serviços da Opte

Maior problema/ Frequência		1- Sim- Já utilizou dos serviços	2- Não- nunca utilizei os serviços	3- Não sabe/ Não se lembra
Consultores mal capacitados	46,2%	92%	90%	13,8%
Atraso no atendimento	15,4%	36,4%	30%	41,6%
Poucos colaboradores	12,8%	30,3%	25%	50%
Poucas empresas representadas	7,7%	18,2%	15%	83,3%
Não facilitar a forma de pagamento	11,5%	27,3%	22,5%	55,5%
Nenhum/ Não vê problemas	6,4%	15,2%	12,5%	100%
TOTAL	100%	-	-	-

Fonte: Próprio Autor

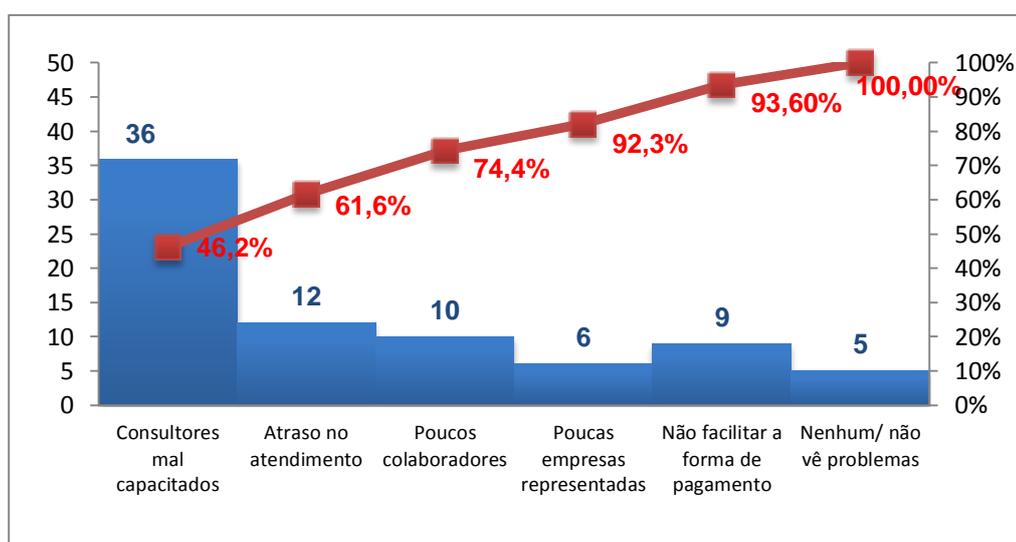
O Quadro 7 permite visualizar as opiniões de cada classe dos que já eram clientes da corretora associado com cada um dos problemas citados por eles.

Para tal foi feita a análise em relação aos dados absolutos de clientes que opinaram sobre os maiores problemas da corretora comparando-os com os dados absolutos da pesquisa que identifica quais já eram clientes da Opte dessa forma foi encontrado o percentual de comparação para cada classe.

Analisando a relação entre as classes que foram estabelecidas pelos critérios da pesquisa e as opiniões dos clientes que já utilizaram dos serviços da

Opte, observa-se que o maior peso de opiniões decorre dos clientes antigos, pois são eles os responsáveis por apontar os problemas uma vez que utilizaram os serviços da Opte, um maior número de vezes. Com a definição desse critério, pôde-se criar um Diagrama de Pareto, associando os problemas apontados por aqueles clientes que já utilizaram os serviços da Opte, permitindo verificar quais problemas devem ser resolvidos para aumentar a qualidade dos serviços prestados. O diagrama de Pareto pode ser visualizado no Gráfico 9.

Gráfico 9- Principais problemas da corretora



Fonte: Próprio Autor

O Diagrama de Pareto permite visualizar que a falta de capacitação dos consultores, atraso no atendimento e poucos colaboradores (o que leva ao atraso no atendimento) somam exatos 74,4% dos problemas apontados pelos clientes que já utilizaram dos serviços da corretora. Esses três principais problemas estão conectados de forma direta ou indireta.

Após identificar os principais problemas através do diagrama de Pareto permite, será feita uma análise para identificar as possíveis causas dos problemas que devem ser atacadas para tal eliminação, visando a melhoria dos serviços prestados pela empresa.

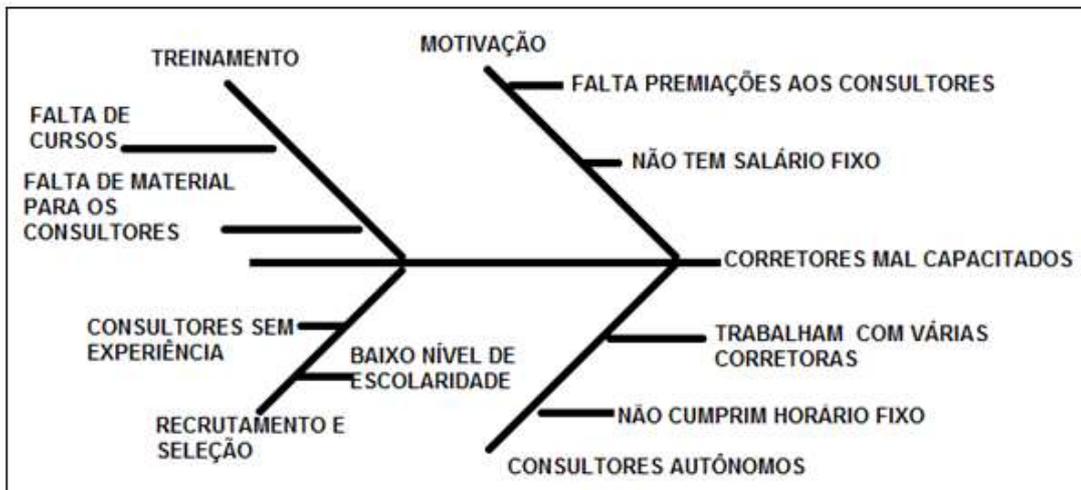
4.4. Utilizando o diagrama de causa e efeito

Com a utilização desta ferramenta da qualidade é possível registrar e identificar as causas sobre um determinado problema, e assim, tomar as medidas

necessárias para solucioná-las, nessa seção será utilizado o digrama de causa e efeito para cada um dos problemas encontrados no Diagrama de Pareto, com o objetivo de melhorar os serviços prestados pela empresa.

Para o problema de corretores mal capacitados foram relatadas as possíveis causas com o proprietário da empresa e registradas no diagrama de *Ishikawa*. A Figura 4 representa os registros das possíveis da causa do problema.

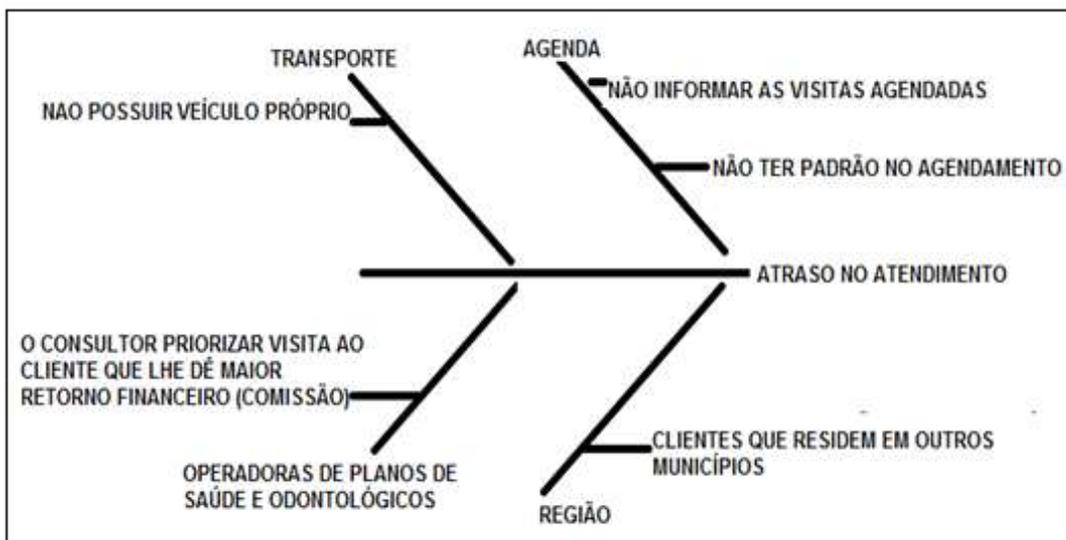
Figura 4- Diagrama de causa e feito para consultores mal capacitados



Fonte: Próprio Autor

O próximo problema analisado foi o atraso no atendimento. Para facilitar sua visualização, foi criada a Figura 5 que representa um diagrama de *Ishikawa* das possíveis causas deste problema.

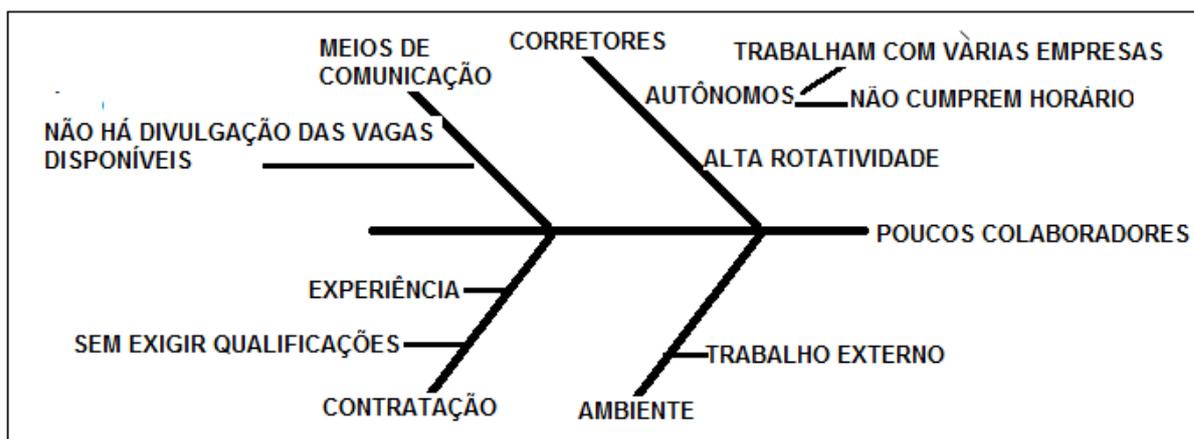
Figura 5- Diagrama causa e efeito para atraso no atendimento



Fonte: Próprio autor

De acordo com a pesquisa realizada com os clientes e apresentadas no Diagrama de Pareto um dos problemas da corretora é possuir poucos consultores para atender a demanda, isso pode ser causa dos atrasos no atendimento. A Figura 6 mostra o diagrama de *Ishikawa* para este problema.

Figura 6- Diagrama de causa e efeito para poucos consultores



Fonte: Próprio Autor

4.4.1 Elaboração de planos de ações para a empresa

A partir da análise via Diagrama de Pareto e da determinação dos problemas mais expressivos que a corretora enfrenta, criou-se um plano de ação com o objetivo resolver ou sanar cada um deles, de modo a melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes da Opte Representações e Vendas.

Para este fim, foram aplicadas as seguintes ferramentas da qualidade: 5W2H, diagrama de causa e efeito. Para cada problema criou-se um quadro. A seguir será mostrado o plano de ação para resolver os problemas apontados pelos clientes.

4.4.2 Consultores mal capacitados

A falta de capacitação dos colaboradores foi o principal problema mais citado pelos clientes. Este problema pode ocorrer devido a empresa trabalhar com colaboradores autônomos, o que dificulta o controle dos mesmos, por questões trabalhistas, dificultando a empresa de exigir horários, marcar treinamentos para qualificá-los na área de vendas e no atendimento ao cliente. Foi criado o Quadro 8

para expor esses problemas e os itens relacionados à ferramenta 5W2H, que será usada como também os passos para auxiliar a resolver o problema.

O Quadro 8 permite visualizar as atividades que serão desenvolvidas para que ocorra uma capacitação dos colaboradores da empresa e, conseqüentemente, a diminuição dos problemas apontados pelos clientes, aumentando o grau de satisfação dos clientes da Opte Vendas e Representações.

Quadro 8- 5W2H para os consultores mal capacitados

OBJETIVO		Capacitar os consultores
PASSO		DETALHES
1	<i>What</i> – O quê	Realizar curso de capacitação semanal para os colaboradores
2	<i>Why</i> – Por quê	Melhorar o atendimento ao cliente
3	<i>Where</i> – Onde	Na própria empresa
4	<i>Who</i> – Quem	Proprietário da Opte
5	<i>When</i> – Quando	Outubro, novembro e dezembro de 2014
1	<i>How</i> – Como	Aos sábados na empresa, para passar informações, materiais de vendas e tirar possíveis dúvidas dos consultores.
2	<i>How Much</i> – Quanto irá custar	Sem custo.

Fonte: Próprio Autor

4.4.3 Atraso no atendimento

O atraso no atendimento aos clientes foi o segundo problema que mais foi citado pelos clientes entrevistados. Este atraso está ligado ao fato dos consultores não possuírem veículo próprio para se locomoverem até os clientes e também, por não haver um padrão na ordem de atendimento aos clientes, permitindo que clientes sejam atendidos antes dos que estavam com visita do consultor previamente agendados.

As ações propostas para resolver ou as ocorrências deste item estão apresentadas no Quadro 9 e Quadro 10.

Quadro 9- 5W2H para o atraso no atendimento aos clientes

OBJETIVO	A criação de um padrão de atendimento aos clientes
PASSO	DETALHES

1	<i>What</i> – O quê	Estabelecer um padrão no atendimento por ordem de agendamento dos clientes.
2	<i>Why</i> – Por quê	Para que os clientes sejam atendidos no dia e hora agendados
3	<i>Where</i> – Onde	Na própria empresa
4	<i>Who</i> – Quem	O proprietário da Opte
5	<i>When</i> – Quando	Outubro de 2014
1	<i>How</i> – Como	Dividindo consultores de vendas por seguimentos que a corretora representa exemplo consultores de planos de saúde e consultores de planos odontológicos
2	<i>How Much</i> – Quanto irá custar	Custo zero,

Fonte: Próprio Autor

O Quadro 9 mostra a criação de um padrão de atendimento aos clientes, estabelecendo que os clientes devem ser atendidos, conforme a ordem dos agendamentos de data e hora marcadas pelos próprios clientes e de acordo com a disponibilidade dos consultores. Fechado parcerias com empresas de recrutamento e seleção que não haverá nenhum custo para a empresa, uma vez que já existem escolas interessadas em encaminhar currículos dos seus alunos que estão concluindo curso em vendas, serão solicitados consultores de vendas que possuam veículo próprio para facilitar a sua locomoção até o cliente. O proprietário da corretora irá solicitar dos consultores, relatórios diários de agendamento de visitas a clientes, para ter o controle e, dessa forma, saber se está sendo cumprido programação conforme indica o padrão de atendimento estabelecido pela diretoria da Opte Representações e Vendas.

Quadro 10- 5W2H para o atraso no atendimento aos clientes II

OBJETIVO		Contratação de consultores que possuam veículo próprio
PASSO		DETALHES
1	<i>What</i> – O quê	Contratar consultores de vendas que possuam transporte.
2	<i>Why</i> – Por quê	Para facilitar a locomoção até o cliente, diminuindo o tempo de espera do cliente.
3	<i>Where</i> – Onde	Divulgação de vagas disponíveis com em sites de recrutamento

		jornais e na própria empresa.
4	<i>Who</i> – Quem	O proprietário da corretora
5	<i>When</i> – Quando	Outubro, novembro e dezembro de 2014
1	<i>How</i> – Como	Fechando de parcerias com empresas de recrutamento e escolas profissionalizantes disponibilizando vagas para consultores que possuam veículo próprio.
2	<i>How Much</i> – Quanto irá custar	Custo zero

Fonte: Próprio Autor

O Quadro 10 mostra a criação de vagas para pessoas interessadas em trabalhar como consultores de vendas de planos de saúde que possuam veículo próprio, com divulgação em sites de recrutamento, redes sociais, e jornais.

4.4.4 Poucos consultores

Segundo os clientes, no seu ponto de vista, a quantidade de consultores é insuficiente para atender a demanda da corretora (causa dos atrasos no atendimento). O Quadro 11 permite visualizar as ações que serão tomadas para que este problema não volte a ser mencionado, melhorando a qualidade dos serviços prestados à clientela.

Quadro 11- 5W2H para a poucos consultores

OBJETIVO		Aumentar o quadro de colaboradores da empresa
PASSO		DETALHES
1	<i>What</i> – O quê	Contratar consultores de vendas que tenham CNPJ para prestar serviço para a corretora.
2	<i>Why</i> – Por quê	Para aumentar o quadro de consultores da empresa formalizando um contrato de prestação de serviço onde o mesmo terá que cumprir com os padrões exigidos pela Opte, para buscar maior controle dos mesmos e satisfação dos clientes.
3	<i>Where</i> – Onde	Empresas de Recrutamento e Seleção, a Máximo cursos e treinamentos disponibilizou-se encaminhar currículos de alunos que estejam concluindo cursos profissionalizantes na área de atendimento e vendas.

4	<i>Who</i> – Quem	Proprietário da Opte
5	<i>When</i> – Quando	Outubro, novembro e dezembro 2014
1	<i>How</i> – Como	Divulgando vagas nos meios de comunicação como: jornais, Sites de anúncios, redes sociais.
2	<i>How Much</i> – Quanto irá custar	Custo zero, devido a empresa ter somente corretores autônomos, sem vínculo empregatício.

Fonte: Próprio Autor

O Quadro 11 permite visualizar a medida que será tomada pela empresa, assim como prazos, responsáveis e custos com essas mudanças, tendo como objetivo criar um processo que resolva o problema de carência de colaboradores da corretora.

Dos problemas mencionados pelos clientes, esta atividade também será prioritária, pois não terá custo algum, uma vez que serão feitas parcerias com empresas de seleção e recrutamento, que encaminham candidatos com o perfil da vaga selecionada. Com a pesquisa realizada, análise dos dados e elaboração dos planos de ação para os problemas considerados, chega ao término essa etapa deste trabalho.

4.5 Avaliação dos Serviços Prestados Após Implantação dos Planos de Ação Estabelecidos a Partir dos Resultados.

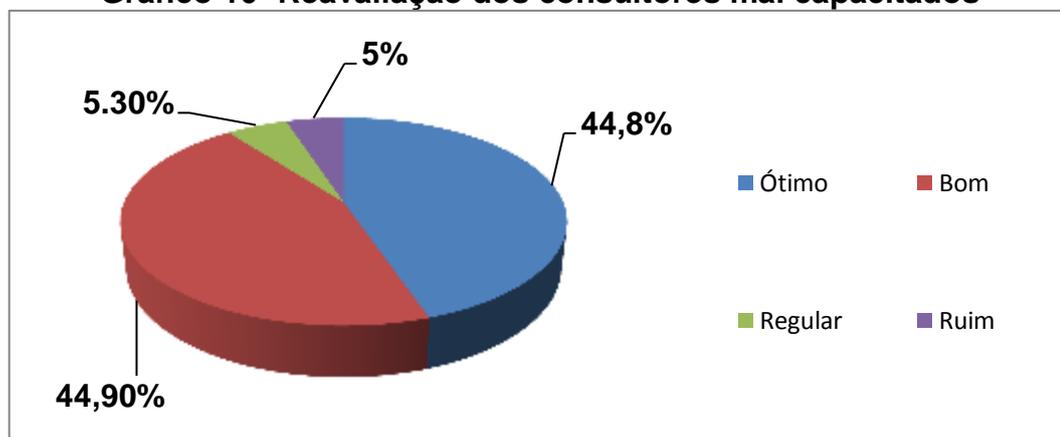
Após um período de 3 meses entre 01 de outubro à 31 de dezembro de 2014 foram realizadas as mudanças e implantações propostas neste estudo. As mudanças ocorreram desde dia 01 de outubro de 2014, o proprietário da Opte organizou junto com as operadoras de planos de saúde e odontológicos material e representante de cada marca para dar treinamento de vendas aos sábados no escritório da Opte ao seus consultores de vendas como proposto no plano de ação, a Máxima cursos e treinamentos encaminhou currículos de estudantes que estavam concluído curso de atendimento ao cliente e vendas que tinham interesse em trabalhar como representante de planos de saúde a parceria firmada não houve custo para Opte uma vez que a Máxima cursos não cobra taxa por este serviço, também foi feita divulgação em sites e jornais sobre as vagas abertas naquele período de tempo, a Opte contava com 20 consultores de vendas, com mudança

proposta para os consultores de vendas tornarem-se representantes comerciais com CNPJ, o proprietário propôs aos consultores de vendas que se tornassem micro empreendedores individuais (MEI), para possuir CNPJ e benefícios do governo dessa forma seria possível a formalização de um contrato de prestação de serviço com a Opte, tendo como cláusulas seguir os padrões de atendimento que a Opte tinha estabelecido com as mudanças propostas no estudo. Dos 20 consultores que a Opte possuía apenas 6 deram continuidade ao trabalho com as novas mudanças e possuíam transporte próprio, apesar das vagas ainda estarem abertas não houveram ingressos de novos consultores na Opte.

Em janeiro de 2015 após as ações propostas já terem sido concluídas, os clientes que utilizaram os serviços da Opte no mês de dezembro foram novamente pesquisados cujo questionário encontra-se no Apêndice B. O principal objetivo desta nova pesquisa foi avaliar as mudanças do ponto de vista dos clientes em relação ao serviço prestado pela corretora após ajustes realizados pela empresa, provocados pela primeira pesquisa.

Os resultados da nova pesquisa foram satisfatórios, uma vez que, os pontos identificados como os maiores problemas da corretora sofreram reduções significativas, quando comparados com a primeira pesquisa, pois a Opte tinha como consultor de vendas pessoas autônomas que não cumpriam horários e nem seguiam nenhum padrão estabelecido pela Opte. Com as mudanças propostas no estudo a Opte passou a contar com representantes de vendas qualificados e prestadores de serviço formalizados que seguem regras pré-estabelecidas no contrato de prestação de serviços, evitando assim que a empresa passe por algum problema trabalhista perante a justiça. Estas novas avaliações podem ser visualizadas no Gráfico 10.

Gráfico 10- Reavaliação dos consultores mal capacitados



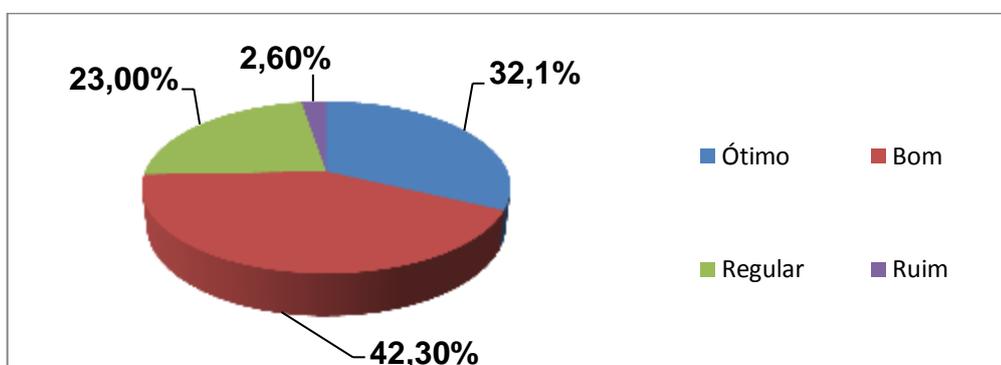
Fonte: Próprio autor

Com a análise do gráfico 10 conclui-se que com o curso de capacitação semanal, realizado para os consultores, na sede da própria empresa e a contratação de consultores que possuam CNPJ, nota-se que os consultores estão cumprindo com os padrões estabelecidos pela corretora. Os consultores passam por treinamento todos os sábados na empresa, tendo sido separados por seguimento, planos de saúde e odontológicos. Esta separação permitiu uma melhor qualificação no treinamento. Na primeira avaliação opinaram que estava ótimo e bom 51,3%, com a nova pesquisa o índice elevou-se para 89,7%, resultado considerado elevado, pois teve um acréscimo de 38,4% para melhor.

O atraso no atendimento aos clientes foi o segundo problema que mais foi citado, de acordo com a opinião dos clientes. Este problema estava ligado ao fato que a Opte possuía apenas corretores autônomos, devido o atraso no atendimento foi criado um padrão de atendimento, por ordem de agendamento dos clientes, sendo separados os consultores por marcas representadas para que não houvesse privilégio no atendimento devido ao maior retorno financeiro do consultor de vendas, além do proprietário criar uma planilha e solicitar, diariamente, relatórios das visitas realizadas pelos corretores.

Com a criação desse padrão de atendimento, conclui-se que houve um ganho de qualidade em relação a pesquisa anterior que apresentou, *score* de 30,7% para ótimo e bom; a nova pesquisa indicou que 74,4% opinaram para a mesma classificação, resultado considerado elevado, em relação aos dados anteriores que superavam 50% na avaliação regular e ruim, estes dados podem ser visualizados no Gráfico 11.

Gráfico 11- Reavaliação sobre o atraso no atendimento



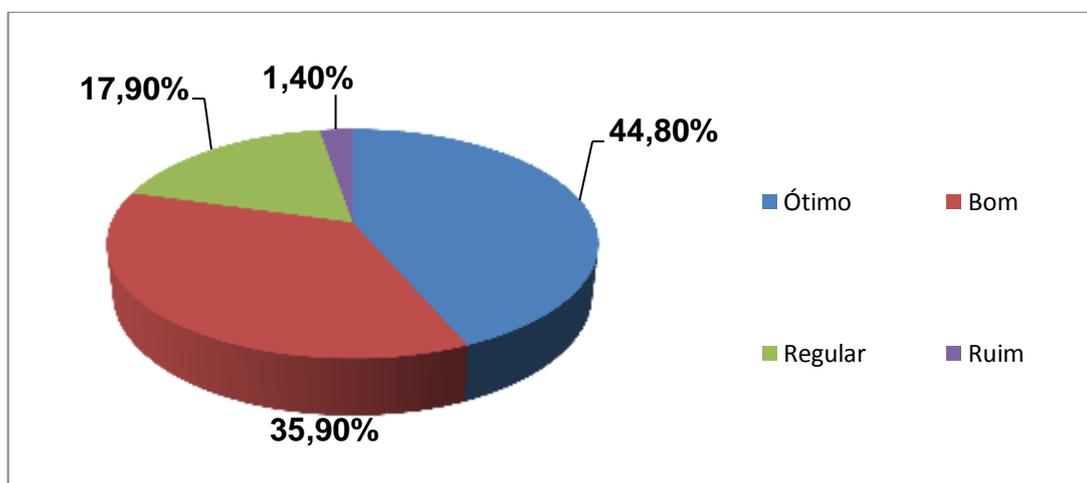
Fonte: Próprio autor

Ao terceiro problema, a pouca quantidade de consultores, a reavaliação mostrou uma melhora significativa. Pois a Opte contava com pessoas que

trabalhavam por conta própria sem a obrigação de cumprir horários, dessa forma a Opte contava com 20 consultores de vendas para atender a demanda dos clientes, porém deste 20 consultores apenas 6 eram os que trabalhavam, este fato foi comprovado após as mudanças propostas neste estudo onde apenas 6 deram continuidade ao trabalho com as novas implantações na Opte, isso mostra a concepção que cliente tinha da Opte, que possuía poucos consultores devido ao atraso no atendimento. Com as mudanças proposta neste estudo a Opte passou a contar com representantes de vendas que possuem CNPJ, qualificados que seguem as os padrões atendimento estabelecidos neste estudo e apesar de a empresa disponibilizar vagas para consultores de vendas as mesmas ainda não foram preenchidas e continuam abertas. Esta melhoria decorre da formalização de um contrato de trabalho onde os consultores de vendas passaram ser pessoas jurídicas cumprindo com normas impostas pela Opte com transporte próprio para melhor atender seus clientes e decorre, também, da criação de um padrão de atendimento como foi sugerido no plano de ações anterior, tornando possível atender os clientes de forma rápida e eficiente.

Os dados coletados para este item podem ser observados no Gráfico 12.

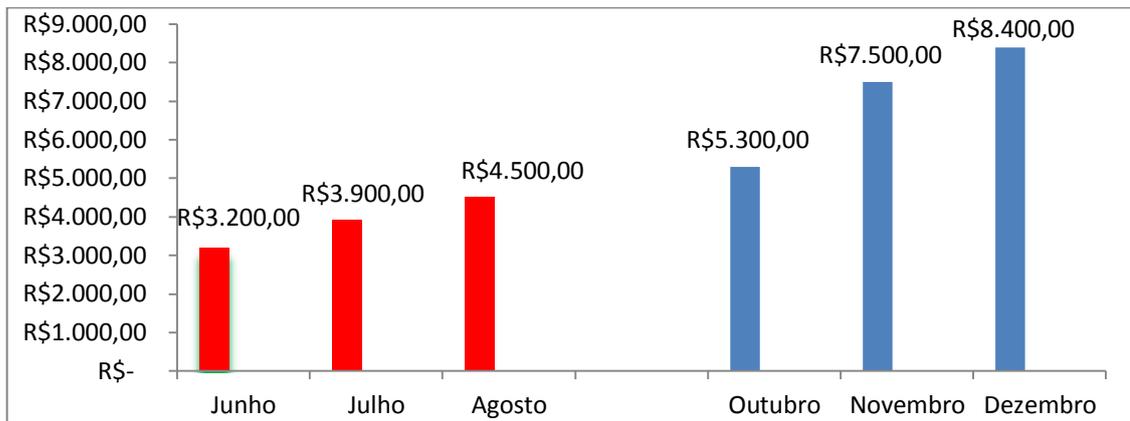
Gráfico 12- Reavaliação de poucos consultores



Fonte: Próprio autor

O gráfico 12, representa a melhoria do serviço prestado pela empresa. Sendo assim, superior aos problemas anteriormente observados.

Após os 3 meses de mudanças proposta neste estudo foi feito um comparativo em janeiro de 2015 do faturamento da Opte Representações e Vendas. Este comparativo pode ser visualizado no Gráfico 13.

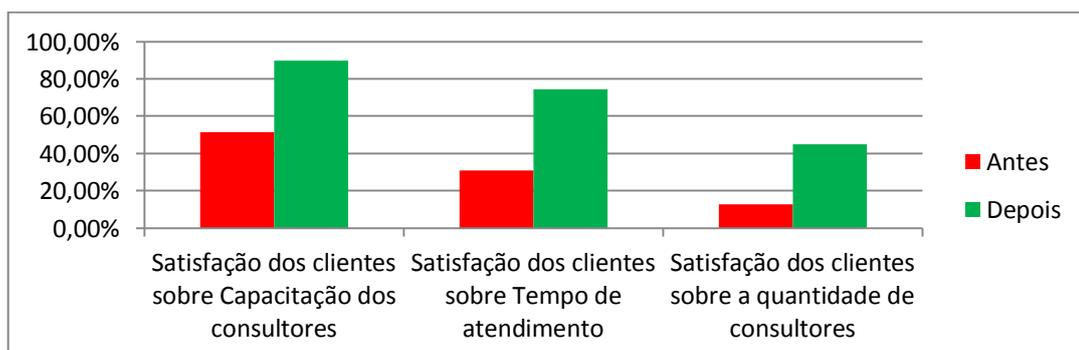
Gráfico 13- Comparativo de faturamento (antes e depois)

Fonte: Próprio autor

O Gráfico 13 representa o aumento no faturamento da Opte após as mudanças realizadas proposta no estudo. As barras vermelhas representam o antes do estudo e as barras azuis após as mudanças, em termos de dados a Opte atendeu no mês de junho 80 clientes, julho 78 clientes, agosto 90 cliente, com as mudanças realizadas através deste estudo, nota-se que a partir da implantação no mês de outubro a Opte atendeu 106 clientes, novembro 125 e em dezembro 140 clientes, ou seja, um aumento do número de vendas, concluindo-se que os objetivos proposto no estudo foram alcançados.

A evolução da empresa Opte Representações e Vendas ocorreu a partir da capacitação dos consultores e a criação de um padrão de atendimento solucionando os problemas quanto ao atendimento e a formalização de seus consultores de vendas.

O Gráfico 14 apresenta as situações levantadas inicialmente, pela pesquisa, e os resultados obtidos após a implantação do plano de ação proposto no trabalho.

Gráfico 14- Comparativo de resultados (antes e depois)

Fonte próprio autor

Com a análise do Gráfico 14 conclui-se que os maiores problemas da corretora Opte Representações e Vendas sofreram melhorias significativas e ganho de qualidade no serviço prestado. Através do estudo realizado foi possível identificar os maiores problemas que afetavam a produtividade e qualidade nos serviços prestados por ela. Dessa forma, a empresa com apenas mudanças de atitudes, processo de venda e estabelecimento de padrões conseguiu êxito sem ter custo algum, trazendo apenas melhorias positivas e o algo a mais que os clientes esperam ao contratar um serviço, tornando a Opte Representações e Vendas diferenciada a frente de seus concorrentes.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo propor melhorias no serviço de atendimento ao cliente através do uso das ferramentas de qualidade no seu pós-venda e com os resultados obtidos melhor corresponder às expectativas dos clientes da Opte Representações e Vendas.

Realizados as pesquisas e de posse dos resultados, foram detectados os três principais problemas que mais afetava o crescimento da empresa no ponto de vista dos clientes: falta de consultores capacitados 46,2%; atraso no atendimento 15,4% e poucos colaboradores 12,8%. A fim de mudar esse cenário, com base nos resultados negativos da pesquisa, foram elaborados planos de ação para cada problema, para a falta de consultores capacitados foram realizados treinamento com todos os consultores e estabelecido que os treinamentos ocorrem uma vez na semana para manter os consultores de vendas cada vez mais qualificados, os treinamentos ocorreram na própria empresa sem nenhum custo para o proprietário da empresa, pois foi ministrado pelo próprio junto com cada representante de uma marca, o atraso no atendimento foi estabelecido um padrão de atendimento, onde os consultores foram separados por seguimentos (planos de saúde e planos odontológicos). A equipe de consultores passou a ser formalizada com CNPJ atendendo as normas da Opte criadas a partir das sugestões propostas neste estudo, o terceiro problema pouco consultores foi um problema que estava inerente ao fato dos consultores de vendas serem autônomos não tendo qualquer compromisso com a empresa. Dos 20 consultores que a empresa possuía no dia a dia apenas 6 realmente trabalhavam em parceria com a Opte, isso fez com que ocorressem atrasos no atendimento levando ao cliente a imagem de que a empresa possuía poucos colaboradores para atender a demanda. Após as mudanças realizadas foi feita uma nova pesquisa que trouxe resultados satisfatórios e realizada uma análise comparativa após as mudanças terem sido implementadas.

Como consequência a empresa aumentou seu faturamento e o nível

de satisfação dos seus clientes. Uma vez reaplicado o questionário, obteve-se resultado positivos em termos de melhorias dos três principais problemas: capacitação dos consultores 89,7%; atraso no atendimento 74,4%; e poucos consultores 44,8%.

Desta forma, foi possível concluir a importância de investir em seus profissionais para obter resultados positivos na prestação de serviços, buscar a formalização dos seus consultores de vendas, estabelecer padrões de atendimento para logo, ficar à frente dos seus concorrentes tendo essa característica como seu diferencial diante dos concorrentes e o mais importante buscando a fidelização dos seus clientes.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8.ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia, 2012.
- CARVALHO, Marly de Monteiro de. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.
- GARVIN, David. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Qualitymark** ed. 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- JURAN, J. M. Juran. **Planejando para a qualidade**. 5. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 2004.
- LAS CASAS, Alexandre Liuzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**, São Paulo: Atlas, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LISBOA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. **APLICAÇÃO DO MÉTODO 5W2H NO PROCESSO PRODUTIVO DO PRODUTO: A JOIA**. IJIE – Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial. Florianópolis. SC, Brasil, v.4, n.7, p. 32-47, 2012.
- LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: 1ed. Saraiva, 2001.
- LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.
- MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber, 2006.

OLIVEIRA, J. Otávio. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

RIBAS. **Artigo detalhes das caixas de pensões e aposentadorias**. 2012. Disponível em www.koskur.com.br. Acesso em: 04 jun. 2016.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência de estudos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias**. Aracaju: FANESE, 2013.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. Ed. São Paulo. Atlas, 2009.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do trabalho científico: Um enfoque didático da produção científica**. São Paulo. E.P.V, 2001.

VIEIRA, Sonia. **Estatística para a qualidade**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2012.

APÊNDICE A- Questionário da avaliação da satisfação do cliente

Nome do Entrevistado:
Plano contratado:
AVALIAÇÃO DA CORRETORA PELOS CLIENTES
1- O/A Sr/Sra já é cliente da Opte Representações e Vendas? 1- Sim- Já utilizou os serviços da corretora 2- Não- Nunca utilizei o serviço da corretora. 3- Não sabe/ Não lembra
2- Como o/a Sr/Sra avalia o Espaço Físico da corretora Opte Representações e Vendas? 1- Ótimo 2- Bom 3- Regular 4- Ruim 5- Nunca Visitou a empresa 6- Não sabe/Não Opinou
3- Como o/a Sr/Sra avalia o Atendimento dos colaboradores da Opte Representações e Vendas? 1- Ótimo 2- Bom 3- Regular 4- Ruim 5- Péssimo 6- Não sabe/Não Opinou
4- Como o/a Sr/Sra avalia a variedade de operadoras de planos de saúde que a Corretora Opte Representações e Vendas representa? 1- Ótima 2- Bom 3- Regular 4- Ruim 5- Péssima 6- Não sabe/Não Opinou
5- Como o/a Sr/Sra avalia o tempo de atendimento da Opte Representações e Vendas? 1- Ótima 2- Bom 3- Regular 4- Ruim 5- Péssima 6- Não sabe/Não Opinou
6- O/a Sr/Sra indicaria a Corretora Opte Representações e Vendas para algum amigo ou conhecido? 1-Sim 2- Não 3- Não sabe/Não opinou 4- Não indicaria os serviços
7- Qual o maior problema da Corretora Opte Representações e Vendas que o Sr/Sra visualiza?
8- Qual sugestão do/a Sr/Sra daria para melhorar os serviços da Corretora Opte Representações e Vendas?

APÊNDICE B - Questionário de avaliação da satisfação do cliente após as mudanças realizadas nos principais problemas.

Nome do Entrevistado:
Plano contratado:
REAVLIAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS DA CORRETORA.
1- O/A Sr/Sra já é cliente da Opte Representações e Vendas? 1- Sim- Já utilizou os serviços da corretora 2- Não- Nunca utilizei o serviço da corretora. 3- Não sabe/ Não lembra
2- Como o/a Sr/Sra avalia o nível de conhecimento do corretor relacionado ao produto representado pela Opte Representações e Vendas? 1- Ótimo 2- Bom 3- Regular 4- Ruim
3- Como o/a Sr/Sra avalia o tempo de atendimento dos consultores da Opte Representações e Vendas desde o agendamento até a visita ao local combinado? 1- Ótimo 2- Bom 3- Regular 4- Ruim
4- Como o/a Sr/Sra avalia a quantidade de consultores que a Opte Representações e Vendas disponibilizou para atende-lo? 1- Ótima 2- Bom 3- Regular 4- Ruim