FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE - FANESE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ROBSON CALAZANS DOS SANTOS

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PDCA: estudo de caso no atendimento de caixas em uma agência bancária

Aracaju – Sergipe
2012.2

ROBSON CALAZANS DOS SANTOS

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PDCA: estudo de caso no atendimento de caixas em uma agência bancária

Monografia apresentada à coordenação de Engenharia de Produção da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, como requisito parcial e elemento obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador:
Prof. Dr. Jefferson Arlen Freitas

Coordenador:
Prof. Dr. Jefferson Arlen Freitas

Aracaju – Sergipe
2012.2

FICHA CATALOGRÁFICA

Santos, Robson Calazans dos
Aplicação da metodologia PDCA: estudo de caso no atendimento de caixas em uma agência bancária/ Robson Calazans dos Santos. – 2012.

61f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, 2012.

Orientação: Dr. Jefferson Arlen Freitas

1. PDCA 2. Qualidade 3.Satisfação dos clientes I. Título

CDU 658.5(813.7)

ROBSON CALAZANS DOS SANTOS

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PDCA: estudo de caso no ambiente de caixas em uma agência bancária

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no Período de 2012.2.

_____

Prof. Dr. Jefferson Arlen Freitas
1º Examinador (Orientador)

_____

Prof. MSc. Mario Celso Neves de Andrade
2º Examinador

_____

Prof. Dr. Marcelo Boer Grings
3º Examinador

Aprovado com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2012.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por todas as bênçãos que tens me dado, permitindo concretizar mais um sonho em minha vida, e aos meus pais, Benedito Calazans dos Santos e Elenice de Oliveira Santos, pelo apoio, educação e exemplo de vida em todos os momentos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Deus, criador dos Céus e da Terra, pela presença constante em meu viver, me fornecendo com energia, paz e coragem para nunca desistir.

Aos meus pais, Benedito Calazans dos Santos e Elenice de Oliveira Santos, que me ofereceram suporte, amor e confiança. Se sou o que sou, é porque fui criado por pessoas incríveis, fortes e lutadoras como vocês. Muito obrigado pai, muito obrigado mãe!

À minha esposa Cleane França de Oliveira, por seu amor e carinho que me fortalece para lutar cada vez mais por um futuro melhor.

A minhas irmãs, Viviane Calazans dos Santos e Elizabeth Calazans dos Santos, que cresceram ao meu lado, me ajudando em todos os momentos.

Agradeço aos colegas do Banco do Brasil, pela disposição e compreensão que persistiram do princípio ao fim desta pesquisa.

Ao meu orientador Jefferson Arlen Freitas, pela ajuda inestimável, sem a qual não poderia ter concluído este trabalho.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.”

Marthin Luther King

RESUMO

A concorrência entre instituições financeiras está cada dia mais acirrada, forçando as empresas do setor a buscarem diferenciais que resultem em satisfação e conseqüente fidelização dos clientes. Fidelizar é a melhor forma de tornar o cliente rentável para o banco, transformando-o em um consumidor assíduo de produtos e serviços da instituição. Além disso, está em vigor, no município de Estância, a lei 1251/2006, chamada popularmente de lei das filas, a qual determina o tempo máximo que o cliente deve esperar para ser atendido. Neste contexto, o presente trabalho exibe a metodologia PDCA aplicada ao setor de caixas em uma agência bancária, visto que tal setor é gerador de muitas reclamações, principalmente pela demora no atendimento. Foram utilizadas as ferramentas da qualidade, guiada pela metodologia PCDA, para mapear o processo de atendimento bancário no setor de caixa e em seqüência identificar as causas que resultam na demora do atendimento, propor um plano de ação e por fim aplicá-lo para sanar as ocorrências identificadas. O resultado foi uma melhora de 34% na quantidade de atendimentos processados dentro do prazo.

Palavras-chave: Metodologia PDCA. Qualidade. Satisfação dos clientes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplo de diagrama de causa e efeito 23
Figura 2 – Exemplo de gráfico de Pareto por itens defeituosos 25
Figura 3 – Gráfico de controle 26
Figura 4 – Método PDCA 28
Figura 5 – Layout da agência 32
Figura 6 – Diagrama de causa e efeito 42
Figura 7 – Guichê antes e depois da implantação das melhorias 49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de atendimentos no prazo (Julho/2011) 36
Gráfico 2 – Quant. de atendimentos x Atendimentos no prazo (Julho/2011) . 37
Gráfico 3 – Gráfico de Pareto sobre as causas identificadas 43
Gráfico 4 – Percentual de atendimentos no Prazo (Novembro/2011) 48
Gráfico 5 – Quant. de atendimentos x Atendimentos no prazo (Novembro/ 2011)..... 48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Participação das transações bancárias em 2011 16
Quadro 2 – Exemplo de aplicação do 5W1H 26
Quadro 3 – Perdas atuais e ganhos viáveis 35
Quadro 4 – Exemplo de configuração de chamada dos caixas 39
Quadro 5 – Cronograma das atividades 41
Quadro 6 – Identificação das causas apontadas pela equipe 41
Quadro 7 – Identificação da causas prováveis e pouco prováveis 44
Quadro 8 – Plano de ação 45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de folha de verificação 24
Tabela 2 – Folha de verificação aplicada 42

SUMÁRIO

RESUMO
LISTA DE FIGURAS
LISTA DE GRÁFICOS
LISTA DE QUADROS
LISTA DE TABELAS

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 Objetivos 15
1.1.1 Objetivo geral 15
1.1.2 Objetivos específicos 15
1.2 Justificativa 15
1.3 Caracterização da Empresa 16

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 18
2.1 Qualidade 18
2.2 Qualidade em Serviços 19
2.3 Satisfação do Cliente 20
2.4 Lei das Filas 20
2.5 Ferramentas da qualidade 22
2.5.1 *Brainstorming* 22
2.5.2 Diagrama de Causa e Efeito 23
2.5.3 Folha de verificação 24
2.5.4 Gráfico de Pareto 24
2.5.5 Gráfico de controle 25
2.5.6 5W1H 26
2.6 PDCA 27
2.6.1 *Plan* (planejar) 28
2.6.2 *Do* (executar) 29
2.6.3 *Check* (verificar) 30
2.6.4 *Action* (agir) 30

3 METODOLOGIA 31
3.1 Método 31
3.1.1 Quanto aos objetivos 31
3.1.2 Quanto aos meios 31
3.2.3 Quanto a abordagem dos dados 32
3.2 Ambiente de Pesquisa 32
3.3 Coleta de Dados 333
3.4 Tratamento de Dados 34

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 355
4.1 Planejar (P) 355
4.1.1 Identificação do problema 355
4.1.2 Observação do problema 388
4.1.2.1 cronograma e meta 411
4.1.3 Análise do problema 411

4.1.4 Plano de ação 455
4.2 Execução (D) 466
4.3 Verificação (C) 477
4.4 Ação (A) 49
4.5 Proposta de Melhorias 500

5 CONCLUSÃO 522

REFERÊNCIAS
APÊNDICES
ANEXOS

1 INTRODUÇÃO

A importância em satisfazer o cliente está evidente no atual mercado de bens e serviços, isto devido a estudos que desde o início do século XX vêm sendo desenvolvidos para melhorar a percepção do cliente quando da aquisição de um produto ou da utilização de um serviço.

Neste contexto, o setor bancário brasileiro se destaca na vanguarda do atendimento, visto que é freqüente a adoção de programas que objetivam o avanço dos indicadores de satisfação do cliente. Nesta visão, também chamada de “atendimento voltado ao cliente”, todas as decisões devem ser tomadas levando em consideração a percepção do consumidor, para que a qualidade no atendimento se torne peça fundamental para o sucesso da instituição.

Portanto, converter satisfação em lucro é o objetivo de todas as instituições financeiras, as quais disputam a preferência de cada cliente, segmentando seu atendimento para tornar evidente o compromisso com a qualidade do serviço.

Várias leis e normas foram criadas para incentivar a melhora da qualidade e a competitividade entre os bancos, dentre elas está o regulamento da livre opção bancária, implantada através da circular número 3.336/2006 do Banco Central do Brasil e a “lei das filas”, por intermédio da lei nº 1251/2006 de 31 de agosto de 2006 emitida pela Câmara Municipal de Estância-SE. A primeira, torna possível o recebimento do salário em qualquer instituição financeira independente do banco onde a empresa possui a folha de pagamento; a segunda, também chamada de lei dos 15 minutos, determina o tempo máximo que um cliente deve esperar para ser atendido, punindo com multa, e até suspensão de funcionamento, os bancos que não se adequarem aos requisitos da lei.

Em virtude da criação da lei das filas, as instituições financeiras começaram a dar maior atenção ao atendimento nos caixas, visto que neste setor há grande ocorrência de reclamações advindas pela demora no atendimento, que por conseqüência gera um impacto negativo na percepção da qualidade pelo cliente.

Devido à necessidade de aperfeiçoar o nível de serviço, o trabalho apresenta a aplicação do ciclo PDCA no setor de caixas em uma instituição bancária, como instrumento para mapear o sistema, identificar as causas e propor melhorias para posterior aplicação e verificação de sua efetividade. Procura-se, assim, verificar se é possível realizar um atendimento que se enquadre nos requisitos da lei das filas, sem o aumento de custos com a contratação de novos funcionários.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar a aplicabilidade do ciclo PDCA visando a redução do tempo de atendimento no setor de caixas de uma agência bancária.

1.1.2 Objetivos específicos

- Mapear o processo de atendimento bancário com foco no atendimento dos caixas.
- Identificar as causas que resultam em atendimentos fora do prazo.
- Propor um plano de melhorias para aumentar a eficiência do processo.
- Aplicar o plano de melhorias no atendimento de caixas.

1.2 Justificativa

A crescente necessidade de melhoria do setor de serviços financeiros no Brasil é imposta por uma sociedade mais consciente de seus direitos, resultando no avanço da qualidade dos serviços oferecidos. Além disso, o tempo que um cidadão gasta em uma fila poderia ser utilizado de diversas formas, por exemplo: em atividade física, nos relacionamentos, aprendizado, enfim, melhorando a saúde e o bem estar da pessoa.

O banco em estudo identificou um alto índice de atendimentos executados fora do prazo de 15 minutos em dias normais, fortalecendo assim a necessidade de analisar cientificamente o problema e através de medidas mitigadoras, otimizar o sistema.

De acordo com a pesquisa realizada pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), em 2011 foram originadas 7,2 bilhões de transações bancárias no setor de caixa, correspondendo a 10,9% do total de transações no setor. O Quadro 1 retrata a participação dos canais de atendimento disponibilizados pelos bancos para execução de transações bancárias no ano de 2011.

Quadro 1 – Participação das transações bancárias em 2011

Canal	Utilização
Correspondentes	5,2%
Agências	10,9%
Cartões	12,5%
Auto-atendimento	13,5%
Internet Banking	24%

Fonte: Pesquisa FEBRABAN (2012)

É notório que o canal Internet Banking vem ganhando cada vez mais espaço no setor, mas o ambiente de caixa ainda é muito utilizado nas agências e possui uma parcela significativa da quantidade de transações. Portanto, o estudo do problema apresentado no ambiente de caixas é necessário, dado que o setor influencia diretamente na imagem da instituição.

A qualidade do atendimento bancário oferecido pelas instituições financeiras ainda é um gargalo no sistema financeiro nacional e, desta forma, a proposta em estudo se coloca determinante para localizar os motivos os quais tornam o atendimento do caixa tão moroso.

1.3 Caracterização da Empresa

A pesquisa é desenvolvida no banco X, denominado desta forma por exigência da instituição em estudo. A empresa se destaca por ser uma instituição financeira fundada em 12 de outubro de 1808, constituída no formato de sociedade de economia mista, sendo seu maior acionista o governo federal, com 68% das

ações. Além disso, o banco possui a maior rede de atendimento do país, com cerca de 5 mil agências, e atua em 23 países.

A agência em estudo está localizada no município de Estância-SE. Sua principal atividade é a oferta de crédito para pessoas físicas e jurídicas, mas, sendo um banco múltiplo, também trabalha com produtos e serviços diversos como: previdência, capitalização, seguro de vida, seguro de automóveis, dentre outros.

O corpo funcional é composto de 23 colaboradores, sendo 18 do próprio banco, 2 estagiários contratados por meio do Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), 1 telefonista e 2 faxineiros. A equipe de segurança é terceirizada e realiza a vigilância 24 horas por dia, incluindo feriados e fins de semana.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos fundamentais utilizados no desenvolvimento da pesquisa, abordando de modo bibliográfico os temas referentes à qualidade dos serviços prestados em uma agência bancária.

2.1 Qualidade

De acordo com Miguel, (2001, p. 33), o estudo moderno da qualidade iniciou-se em 1917, com o primeiro artigo sobre o tema redigido por G. S. Radford, *“The Control of Quality”. D*esde então, vem sendo aplicado em diversas atividades econômicas, da fabricação de bens de consumo ao setor de serviços, inclusive bancos.

Para conciliar a visão de qualidade da operação e a do consumidor, Slack (2009, p. 524) define qualidade como “o grau de adequação entre as expectativas do consumidor e sua percepção do produto ou serviço”.

Ao longo da história, o termo qualidade obteve várias definições; uma das mais recentes é a de Carvalho (2005, p.28) retratando que a qualidade não está apenas no processo produtivo, no método de trabalho, no produto em si ou no serviço prestado, vai além de tudo isso.

Todas essas definições devem ser levadas em consideração no planejamento das ações adotadas para o aumento da qualidade de produtos e serviços oferecidos ao público consumidor, mas é fato que “o grande propulsor na evolução da qualidade é o crescente aumento da concorrência” (CARVALHO 2005, p. 28).

Segundo Slack (2009, p.17) o interesse pela qualidade pode gerar considerável vantagem competitiva, obtendo benefícios como: a redução de custos de retrabalho, a diminuição de reclamações e principalmente a aquisição de clientes mais satisfeitos com os produtos adquiridos. O setor bancário tem demonstrado

grande preocupação com a qualidade no atendimento, visto que essa variável afeta diretamente a lucratividade da empresa.

Além disso, a qualidade tem se tornado um tema cada vez mais debatido e suas ferramentas adotadas por empresas de todos os ramos da sociedade. Nem todos conseguem resultados expressivos, pois não possuem a *expertise* de utilizar as ferramentas da qualidade de forma adequada, capaz de causar um diferencial competitivo para a empresa.

Neste aspecto, Carvalho (2005, p. 20) afirma que, para a implementação das novas abordagens da qualidade, é preciso um profissional que detenha uma visão geral da empresa e entenda de processos, para permitir a integração entre as áreas da qualidade e os demais departamentos da empresa.

2.2 Qualidade em Serviços

No mercado financeiro, a qualidade nos serviços é de fundamental importância para a conquista de resultados consistentes. Marshall (2006, p. 28) diz que “o crescimento médio anual das empresas voltadas ao cliente que aplicam a qualidade está na ordem de 10%, enquanto as outras empresas não apresentam crescimento”.

Deste modo, na conquista e manutenção de clientes, a qualidade tem papel central, deve compor a estratégia organizacional como um compromisso necessário para o alcance dos objetivos.

Segundo Las Casas (2006, p. 16), “os serviços possuem dois elementos que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente”. Ou seja, a percepção da qualidade em serviços é individual, cada cliente tem sua expectativa de como será atendido, tornando assim necessária a segmentação de clientes para que a qualidade percebida seja equalizada.

Portanto, ao oferecer um atendimento diferenciado, a empresa se destaca em relação aos seus concorrentes, tornando disponíveis serviços mais ágeis, eficientes, com redução de despesas e otimizando o uso dos recursos disponíveis, obtendo como resultado uma imagem positiva em seu mercado consumidor.

2.3 Satisfação do Cliente

Superar as expectativas do cliente é um dos objetivos de toda a empresa que pretende se desenvolver em um mercado de concorrência acirrada. Segundo Las Casas (2006, p.16), “a qualidade em serviços é aquela capaz de proporcionar satisfação”.

Do mesmo modo, Las Casas (2006, p 25), explica que a impressão da qualidade de um serviço é na verdade a soma de todos os momentos em que um cliente entra em contato com algum aspecto da organização. Tais contatos são também denominados “momentos da verdade”, visto que a satisfação do cliente é o resultado de todas as interações do cliente com a empresa.

As instituições financeiras já acordaram a este fato e desenvolvem programas para melhorar a percepção do cliente nos momentos que adentram as agências. Visto a complexidade dos produtos e serviços oferecidos nas agências bancárias, estudos setoriais são necessários para aprimorar a qualidade nos serviços disponibilizados ao cliente.

Conforme Bee (2000, p. 07), para obter a excelência no atendimento ao cliente, é preciso comprometimento total da empresa, atendimento aos funcionários e procedimentos voltados ao cliente. Tais aspectos, estão se tornando regra em grandes empresas que adotaram em sua política o compromisso com a satisfação do cliente.

2.4 Lei das Filas

Em 31 de agosto de 2006, entrou em vigor na cidade de Estância-SE a lei municipal de nº 1251, conhecida popularmente como “lei das filas” ou “lei dos quinze minutos” (anexo A), com o objetivo de disciplinar o tempo máximo de atendimento em bancos, supermercados, correios e casas lotéricas.

De forma mais detalhada, a lei obriga os estabelecimentos a alocar funcionários suficientes para que o atendimento seja realizado em prazo hábil, respeitando a dignidade e o tempo do usuário.

No art. 2º da lei 1251/2006, “tempo hábil” é definido como no máximo 15 minutos em dias normais, 20 minutos em vésperas e após feriados prolongados e 25

minutos nos dias de pagamento dos funcionários públicos municipais, estaduais e federais.

Além disso, os estabelecimentos são obrigados a disponibilizar um sistema que emita um bilhete contendo o horário de chegada e de atendimento do usuário, para que seja possível a comprovação do tempo de espera.

Quanto às punições administrativas aplicadas às agências que não iniciarem o atendimento no tempo indicado, o art. 4º estipula as seguintes sanções:

I – Advertência quando da primeira infração ou abuso;

II – Multa equivalente a 3 (três) salários mínimos;

III – Suspensão do alvará de funcionamento por 6 meses;

IV – Cassação do alvará de funcionamento.

A fiscalização fica a cargo Ministério Público, o qual verifica a veracidade da ocorrência e, através da Curadoria de Defesa do Consumidor, decide as providências devidas e, por fim, encaminha a sugestão imediata das sanções à Procuradoria Geral do Município.

É fato que o intuito da lei é sublime, visto que tal norma elaborada pelo poder legislativo municipal chega com a finalidade de melhorar a qualidade de vida dos habitantes da cidade, os quais necessitam dos serviços prestados por agências bancárias, supermercados, correios e casas lotéricas. Porém, passados seis anos da criação da referida lei, a aplicabilidade ainda é tímida reservando-se apenas às instituições financeiras.

Por este motivo, algumas pessoas que se sentem prejudicadas com o atendimento bancário procuram o juizado especial cível para reparação dos danos causados pela espera no atendimento, mas poucas sabem que a lei das filas também aborda estabelecimentos como supermercados, correios e casas lotéricas. Desta forma, a lei encontra-se “adormecida”, sem aplicabilidade prática, devido à ineficiência do estado em fiscalizar os estabelecimentos em prol da sociedade.

Em municípios de todo o Brasil, há leis semelhantes visando a regulamentação das filas em agências bancárias por meio de critério do “tempo máximo de atendimento”. Em algumas localidades, a aplicação está se tornando efetiva, levando as instituições financeiras a adotarem padrões de atendimento mais adequados à realidade atual.

O banco em estudo já implantou em nível nacional o controle do tempo de atendimento, definindo metas de atendimento que deverão ser realizadas dentro do prazo estabelecido na mencionada lei das filas.

2.5 Ferramentas da qualidade

Existem várias ferramentas criadas para o planejamento, execução e controle da qualidade na empresa. Nem todas as ferramentas são necessárias para obtenção de um resultado satisfatório; assim, devem-se escolher as mais apropriadas para o ramo onde a empresa atua e a situação em estudo. No presente trabalho, as informações são analisadas através da metodologia PDCA, com a ajuda de técnicas como: *brainstorming*, diagrama de causa-efeito, folha de verificação, gráfico de controle, gráfico de Pareto e 5W1H.

2.5.1 *Brainstorming*

Brainstorming, também chamado de “tempestade de idéias”, se caracteriza pela realização de reuniões onde os participantes podem emitir livremente idéias para um grupo de colaboradores, de forma voluntária, sem se preocupar com a qualidade dos conceitos apresentados (SOUZA, 2010, p. 107).

Para Marshall (2006, p. 98) o *brainstorming* possui várias características como, por exemplo, a capacidade de auto-expressão, o registro de idéias, a liberação da criatividade livre de inibições que resultam em informações valiosas na identificação da origem do problema.

Esta é uma referência que auxilia na obtenção de informações necessárias para resolver os problemas existentes, com base na experiência de cada integrante da equipe. Kume (1993, p. 35) esclarece que o *brainstorming* é uma ferramenta eficaz para o reconhecimento das causas através da discussão aberta e dinâmica. Neste processo, o reconhecimento do problema pode ser apresentado tanto pelo nível operacional quanto pelos níveis mais altos da hierarquia empresarial.

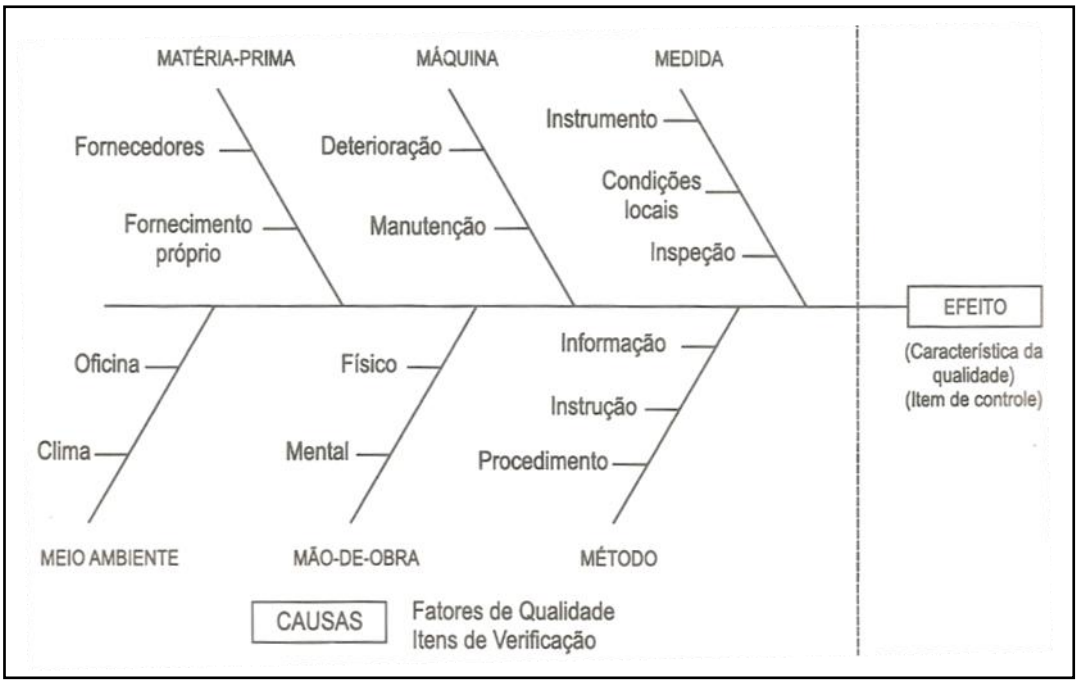
2.5.2 Diagrama de Causa e Efeito

De acordo com Kume (1993, p. 30) este método foi criado em 1953 por Kaoru Ishikawa, Professor da Universidade de Tóquio, quando discutia um problema de qualidade com engenheiros de uma fábrica. A ferramenta é conhecida como “Diagrama de Ishikawa”, devido ao nome de seu criador, ou “Espinha de Peixe”, por causa de seu desenho.

Las Casas (2006, p. 92) explica que, ao utilizar esta ferramenta, é possível identificar as principais causas das falhas em uma prestação de serviço. Na opinião de Miguel (2001, p. 140) esta ferramenta é utilizada para representar fatores de influência (causas) sobre um determinado problema (efeito).

Como descrito por Las Casas, (2006, p. 94), tais causas são identificadas geralmente em reuniões de *brainstorming*, por isso há uma identificação mais efetiva do problema, atacando as prováveis causas definidas por todos os envolvidos no processo. A Figura 1 retrata um exemplo do diagrama de causa e efeito.

Figura 1 – Exemplo de Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: Campos (2004, p. 20)

2.5.3 Folha de verificação

Segundo Miguel (2001, p. 147), a folha de verificação consiste em “uma planilha, na qual um conjunto de dados pode ser sistematicamente coletado e registrado de maneira ordenada e uniforme”.

Desta forma, a folha de verificação pode ser utilizada para colher os dados necessários para confecção do gráfico de Pareto. A tabela 1 retrata um modelo de folha de verificação.

Tabela 1 – Exemplo de Folha de Verificação

Causa	Freqüência	Soma
A	IIIII IIIIIIIII III	18
B	IIIII IIIII II	12
C	III	3
D	IIIII III	8
E	IIII	4
Somatória		45

Fonte: Miguel (2001, p. 147)

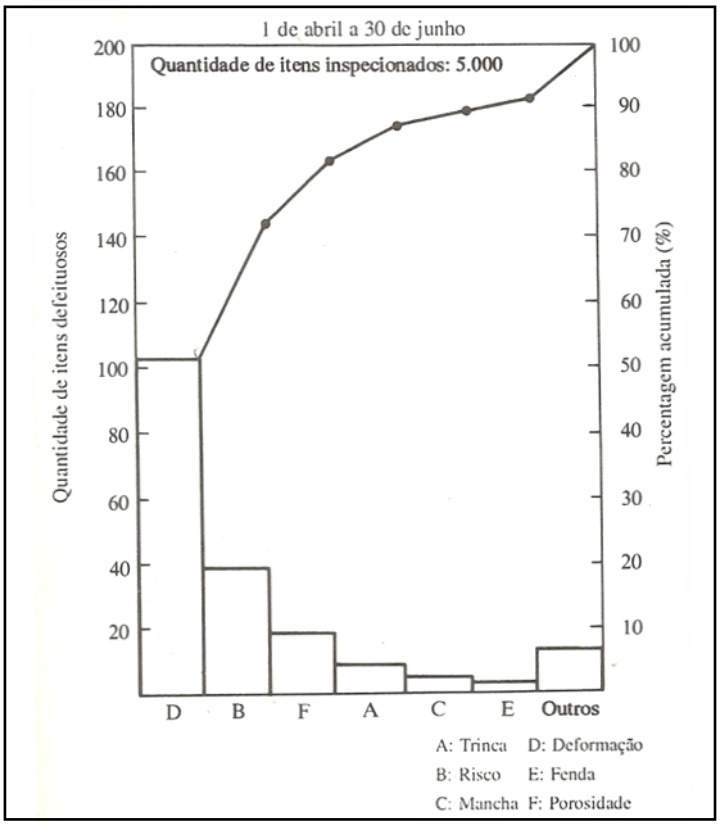
2.5.4 Gráfico de Pareto

Na opinião de Miguel (2001, p. 144) e Slack (2009, p 586), o gráfico de Pareto, também chamado de Diagrama de Pareto, é uma técnica estatística utilizada para organizar os dados por ordem de importância, de modo a determinar as prioridades na resolução dos problemas.

O Gráfico de Pareto mostra as principais causas de um problema e sua freqüência, e é composto por barras verticais organizadas em ordem decrescente, junto a uma linha cumulativa que exibe o percentual que cada causa representa sobre o total registrado, conforme mostrado na Figura 2.

Essa característica torna-o de suma importância no planejamento da metodologia PDCA, pois, conforme Miguel (2001, p. 144), “existe uma tendência de que 80 a 90% dos problemas sejam gerados por 10 a 20% das causas”, ou seja, poucas causas explicam a maioria dos defeitos.

Figura 2 – Exemplo de Gráfico de Pareto por itens defeituosos



Fonte: Kume (1993, p. 25)

2.5.5 Gráfico de controle

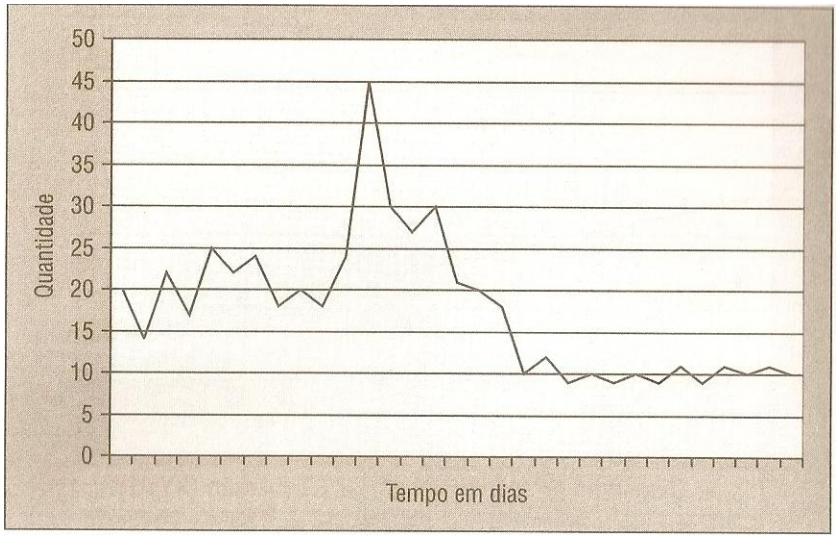
Segundo Alvarez (2001, p. 188), o gráfico de controle é:

> “uma ferramenta visual, estatística, utilizada para avaliar a estabilidade ou flutuações de um processo, distinguindo as variações em razão das causas assinaláveis ou especiais, das variações causais inerentes ao processo”.

Isto é, deve-se definir as características do processo que se pretende controlar e identificar os fatores que o afetam. A Figura 3 mostra um exemplo de gráfico de controle.

Na visão de Kume (1993, p. 113) o mais importante é compreender a situação do processo com exatidão, ou seja, deve-se verificar as tendências e a periodicidade, tomando ações apropriadas quando algo inapropriado estiver ocorrendo.

Figura 3 – Gráfico de controle



Fonte: Alvarez (2001, p.188)

2.5.6 5W1H

Segundo Marshall (2006, p. 108) esta ferramenta é utilizada para vários fins. Entre os mais empregados estão o mapeamento e padronização de processos e a elaboração de planos de ação, visto que possui uma abordagem de fácil entendimento, através de definições de responsabilidades, métodos, prazos e objetivos. O Quadro 2 retrata um exemplo de 5W1H.

Quadro 2 – Exemplo de aplicação do 5W1H

Plano de Ação					
Setor: Serviços de Apoio e Logística Objetivo: Reduzir custos internos de geração de fotocópias em 30%				Responsável: João Prazo: 30-6-2011	
O QUE (What)	QUEM (Who)	QUANDO (When)	ONDE (Where)	POR QUE (Why)	COMO (How)
Reavaliação de contratos e negociação com fornece-dores	Joana	Até 15-4-11	Em nossa empresa e nos fornece-dores	Há suspeitas de as cláusu-las de descon-to por volume não estarem compatíveis com o merca-do	Comparação com outros contratos (mercado) e pesquisa junto a For-necedores alternativos

Fonte: Adaptado de Marshall (2006, p. 109)

2.6 PDCA

Idealizado por Walter Shewhart e amplamente divulgado por Deming, o ciclo PDCA, também chamado de “Ciclo Deming”, é um método gerencial utilizado por diversas empresas para realizar a melhoria contínua da qualidade e de processos. O método é dividido em 4 fases seqüenciais, que são repetidas continuamente (MARSHALL, 2006, p. 88).

As fases do PDCA são: *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Verificar) e *Action* (Agir). Conforme Marshall (2006, p. 88) a filosofia de melhoramento contínuo, representada pelo ciclo PDCA, deve ser aplicada a fim de alcançar a satisfação e a superação das expectativas de todas as partes envolvidas: clientes, acionistas, sociedade e colaboradores.

Método é uma palavra que vem do grego, junção da palavra Meta e Hodos (caminho). Então o PDCA é o caminho para se atingir metas. Para Campos (1998, p. 194) existem dois tipos de metas: metas para manter e metas para melhorar. As metas para manter são aquelas em que os processos estão padronizados, não necessitando de alterações. As metas para melhorias são aplicadas a processos que apresentam deficiência em sua execução, ou apresentam um problema que precisa ser corrigido para alcançar os objetivos traçados pela empresa.

Segundo Campos (2004, p. 35) o ciclo PDCA é uma ferramenta usada para manter e melhorar as diretrizes de controle de um serviço ou processo. Tais diretrizes são divididas em três ações fundamentais:

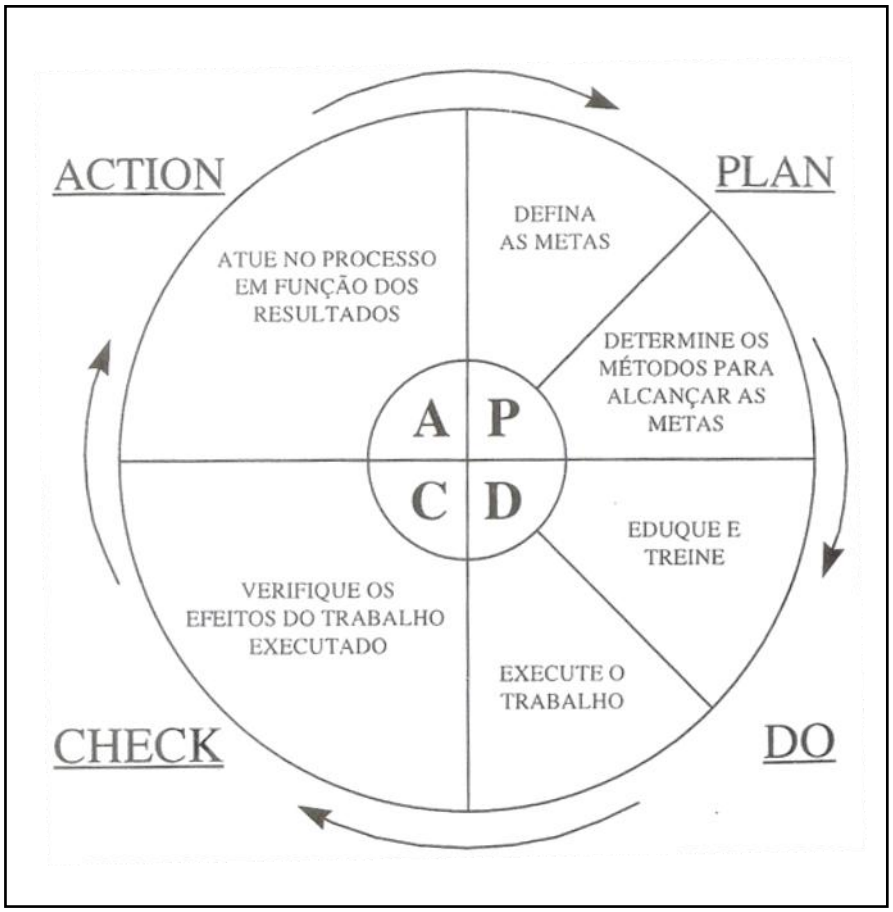
a) Estabelecimento da diretriz de controle (planejamento), responsável pela definição da meta e o método proposto para a resolução do problema;
b) Manutenção do nível de controle através da padronização dos itens com resultados positivos ou aceitáveis.
c) Alteração da diretriz de controle para possibilitar a mudança de metas e métodos, resultando na melhoria contínua do processo.

Para Paladini (2004, p. 243) o método pode incluir toda a companhia ou ser aplicado em atividades específicas, promovendo o acompanhamento de ações de forma permanente, resultando em um processo organizado de melhoria.

Desta forma, a metodologia PDCA pode ser aplicada em empresas dos mais variados nichos de mercado, sendo utilizado tanto no nível operacional quanto no nível estratégico, auxiliando na tomada de decisões e resolução de problemas. Além do mais, possibilita a manutenção e crescimento da empresa, criando um diferencial competitivo frente aos concorrentes.

A figura 4, apresentada por Campos (1998, p. 195), mostra que o processo ocorre de forma cíclica e interligada, tornando a idéia de melhoria contínua adequada e aplicável às ocorrências presentes na maioria das empresas.

Figura 4 – Método PDCA



Fonte: Campos (1998, p. 195)

2.6.1 *Plan* (planejar)

A primeira fase do PDCA é caracterizada pela investigação de um determinado problema. Dessa forma, estabelece metas e objetivos reais, traçando o caminho a ser percorrido para descobrir a resposta ao problema encontrado.

Paladini (2004, p. 243) explica que o planejamento deve ser realizado pela Alta Administração, inserindo-se no campo do planejamento estratégico da empresa. Entretanto, muitas ações são esquematizadas e desenvolvidas em áreas específicas e operacionais da empresa, para resolução de problemas pontuais.

No planejamento são estabelecidas metas e objetivos, para que sejam desenvolvidos métodos, procedimentos e padrões. Por isso, esta é a fase mais importante do processo, visto que se for desenvolvida de forma inadequada, fornecerá resultados insuficientes, prejudicando todo o processo de melhoria.

Portanto, o primeiro passo é definir claramente o problema e reconhecer sua importância. Logo após é realizada a observação do problema, procurando ter uma visão ampla sob vários pontos de vista. Ainda é realizada a análise para descobrir as causas fundamentais, verificar sua freqüência e realizar um plano de ação para bloquear as ocorrências encontradas através das ferramentas da qualidade como: diagrama de causa-efeito, gráfico de Pareto e 5W1H .

2.6.2 *Do* (executar)

A execução é a fase responsável pela implementação de todas as ações previstas no planejamento, visando a prática do plano de ação estabelecido. Neste momento, também é preciso preparar os colaboradores para a realização de treinamentos, objetivando garantir a execução dos procedimentos desenvolvidos na fase anterior.

Campos (1998, p. 231) menciona que durante esta fase é preciso divulgar o plano a todos, realizar reuniões participativas e verificar se todos entenderam e concordam com as medidas propostas. A execução deve ser acompanhada diretamente no local onde estão sendo executadas as tarefas, dessa forma haverá uma melhor qualidade nos dados registrados para posterior verificação.

2.6.3 *Check* (verificar)

Esta fase é caracterizada pela análise crítica dos resultados obtidos, comparando-os com os resultados desejados. Ela é feita através de ferramentas de controle, como a folha de verificação e o gráfico de controle.

Para Marshall (2006, p. 89) a verificação “deve ser baseada em fatos e dados e não em opiniões ou intuição”. Já segundo Campos (2004, p. 34), a verificação ocorre “a partir dos dados coletados na execução, comparando-se o resultado alcançado com a meta planejada”. Ou seja, a verificação é realizada para comprovar se a execução está ocorrendo conforme o planejado, além de comparar os resultados obtidos.

2.6.4 *Action* (agir)

Action significa “agir corretivamente”, ou seja, é a fase onde se identificam os desvios executados na tarefa, promovendo a padronização dos procedimentos que efetivamente conseguiram diminuir ou até eliminar as causas do problema, como também é onde ocorre a reavaliação dos pontos onde não houve êxito.

No ponte de vista de Marshall (2006, p. 89), nessa fase tem-se duas alternativas. A primeira busca as causas fundamentais, para assim bloquear as razões do problema. A segunda procura adotar como padrão o que foi planejado na primeira fase; desta forma as atividades executadas de forma correta serão adotadas como procedimento padrão, para que o problema não surja novamente.

De acordo com Alvarez (2001, p. 226), a padronização possibilita a melhoria de três funções básicas:

a) Promove o equilíbrio do processo e a previsibilidade dos itens de controle, minimizando a variação do processo;
b) Facilita as atividades de treinamento;
c) Garante o domínio tecnológico da empresa.

Portanto, a padronização efetivamente resulta em benefícios para o processo. Entretanto, deve-se atentar para as ações que não alcançaram êxito, identificando as causas que forneceram resultados indesejados, tornando possível o começo de um novo ciclo para a obtenção da melhoria contínua.

3 METODOLOGIA

A metodologia abrange uma descrição dos métodos, materiais e equipamentos empregados no estudo, de modo a permitir a repetição dos ensaios desenvolvidos por outros pesquisadores, tratando da forma ou caminho a ser seguido, preservando as suas características e especificidades.

3.1 Método

A pesquisa é classificada como estudo de caso, visto que utiliza a metodologia PDCA com o objetivo de investigar de forma mais profunda os aspectos de um evento real, para que seja possível conhecer os fatores que originam as ocorrências do problema identificado durante o estudo.

3.1.1 Quanto aos objetivos

A presente pesquisa é considerada exploratória, visto que busca criar uma forte relação ao processo de atendimento no caixa, através da observação do trabalho e coleta de dados do sistema, oferecendo maior conhecimento do problema através de novas fontes de informação.

3.1.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque utilizou livros e artigos científicos para sua confecção; e pesquisa de campo, porque usou dados colhidos diretamente no local onde o fato ocorreu, ou seja, no setor de caixas de uma agência bancária.

3.2.3 Quanto à abordagem dos dados

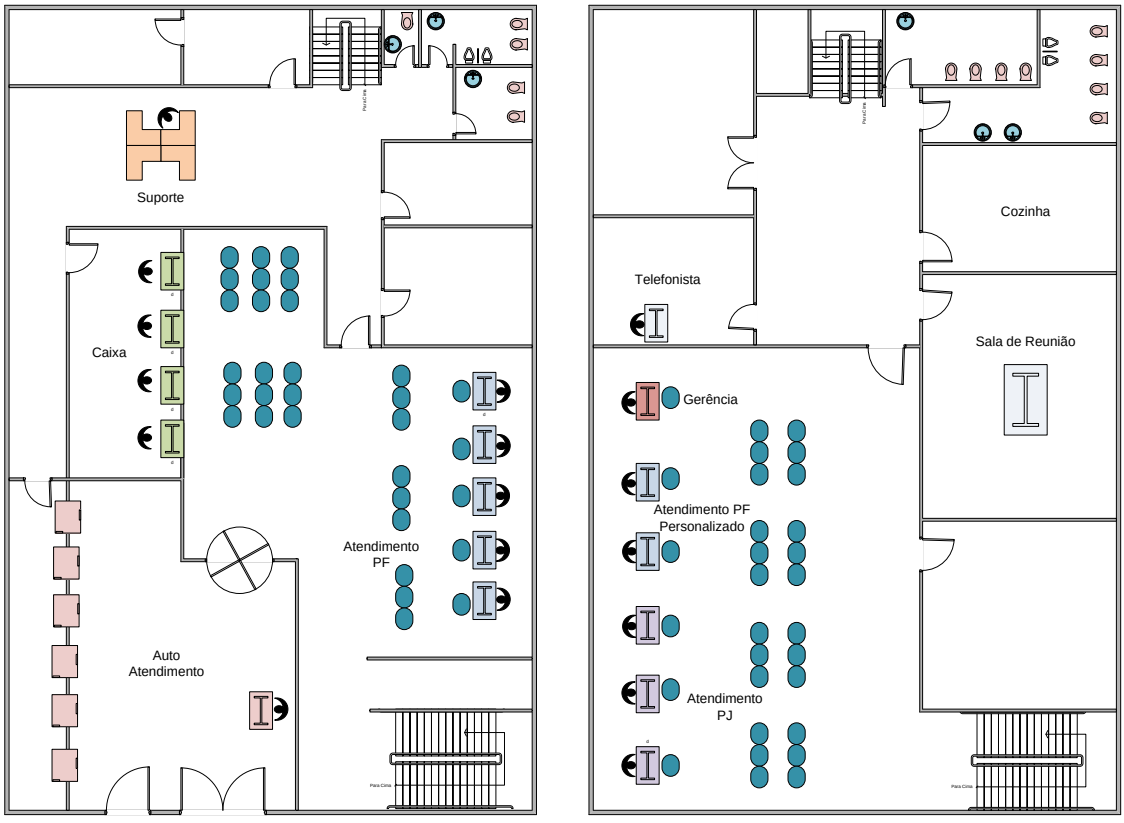
O trabalho utilizou uma abordagem quantitativa, pois analisou as características de um fenômeno através de dados numéricos, como por exemplo o tempo de espera em fila, organizando-os em gráficos e tabelas para posterior avaliação e resolução do problema.

3.2 Ambiente de Pesquisa

Em uma agência bancária, o atendimento é executado de forma presencial, sendo necessária a montagem de uma estrutura que viabilize o atendimento. Busca-se aliar a qualidade na prestação de serviços, o retorno financeiro e a satisfação do cliente.

A agência é organizada em setores de atendimento, que por sua vez são divididos pelo tipo de atendimento oferecido, conforme *layout* exposto na Figura 5.

Figura 5 – *Layout* da agência



Fonte: Autor da pesquisa

Os setores são: Auto-Atendimento, Caixa, Suporte, Atendimento Pessoa Física (PF), Atendimento Pessoa Física Personalizado e Atendimento Pessoa Jurídica (PJ).

No auto-atendimento existem três funcionários: um gerente de atendimento, um escriturário e um estagiário.

O suporte é o setor responsável pelo funcionamento dos caixas, caixas eletrônicos e atividades administrativas da agência. Neste setor fica o gerente de suporte e um estagiário.

O atendimento PF é realizado no térreo; a maioria dos clientes é atendida neste setor. Ele é formado por quatro escriturários e um gerente de Modulo PF. Já o atendimento PF personalizado fica no 1º andar, atendendo apenas a clientes de alta renda; neste setor trabalha uma gerente e um assistente.

As empresas são atendidas no 1º andar por uma equipe de três pessoas, os quais são: um escriturário, um assistente e um gerente.

O gerente geral é responsável pela administração da agência, realizando atividades como: o monitoramento do atendimento, atendimentos não solucionados por outros setores e planejamento das ações para alcance das metas estabelecidas.

A bateria de caixas é formada por 4 funcionários, sendo o atendimento subdividido em: Caixa-rápido, Convencional e Prioritário. O caixa-rápido atende a clientes com até dois pagamentos ou depósitos de no máximo R$ 1000,00. O atendimento prioritário atende a idosos, gestantes, lactantes e deficientes físicos. E por fim, o convencional atende aos demais clientes e usuários da agência.

Pessoas idosas, gestantes, lactantes e deficientes físicos têm preferência no atendimento, sendo sua condição verificada na entrada da agência e concedida senha especifica para o setor pretendido.

3.3 Coleta de Dados

Para a constituição do trabalho, os instrumentos de pesquisa utilizados foram a coleta documental, aplicação de folha de freqüência e a observação pessoal no período de Julho de 2011 a Dezembro de 2011.

Os dados correspondentes ao tempo de atendimento foram retirados do sistema chamado “radar do atendimento” localizado na intranet do banco.

Deve-se considerar também a observação pessoal do autor, visto que foram coletadas informações sobre o fluxo de clientes na agência, com o objetivo de entender determinados aspectos da realidade, e por fim a aplicação de uma folha de verificação junto aos operadores de caixas, para determinar a freqüência de ocorrências das causas apontadas.

3.4 Tratamento de Dados

O trabalho foi realizado através de um estudo de caso, isto é, procurou explorar uma situação real e explicar as causas de um determinado problema. Desta forma, os dados utilizados para a confecção do trabalho foram tratados através de quadros, gráficos e tabelas.

Os quadros foram usados para facilitar a compreensão dos dados qualitativos, enquanto os gráficos e tabelas para facilitar a leitura dos dados quantitativos, seguindo os passos determinados pela metodologia PDCA.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta as etapas de implantação da metodologia PDCA, aplicada ao setor de caixas do banco X, por meio das ferramentas da qualidade.

As atividades foram desenvolvidas no período de 01/07/2011 a 31/12/2011.

4.1 Planejar (P)

A fase de planejamento é a etapa mais importante do processo, deve ser desenvolvida com o maior nível de detalhamento possível, pois as ações somente terão êxito se as informações do problema forem processadas de forma adequada.

4.1.1 Identificação do problema

Devido ao crescente fluxo de clientes no setor de caixas da agência, as reclamações quanto à demora no atendimento se tornaram uma constante indesejável nos serviços oferecidos pela instituição.

Na identificação do problema também é necessário verificar as perdas sofridas atualmente pela empresa e os possíveis ganhos advindos da aplicação da metodologia, como apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Perdas atuais e ganhos viáveis

Perdas Atuais:	Ganhos viáveis:
• Insatisfação dos clientes. • Mau aproveitamento da mão de obra. • Não atendimento à legislação vigente. • Depreciação da imagem do banco junto aos clientes.	• Diminuição do tempo de espera no setor de caixas. • Melhor utilização da mão de obra. • Aumento do índice de satisfação dos clientes. • Menor risco de punição e multas.

Fonte: autor da pesquisa

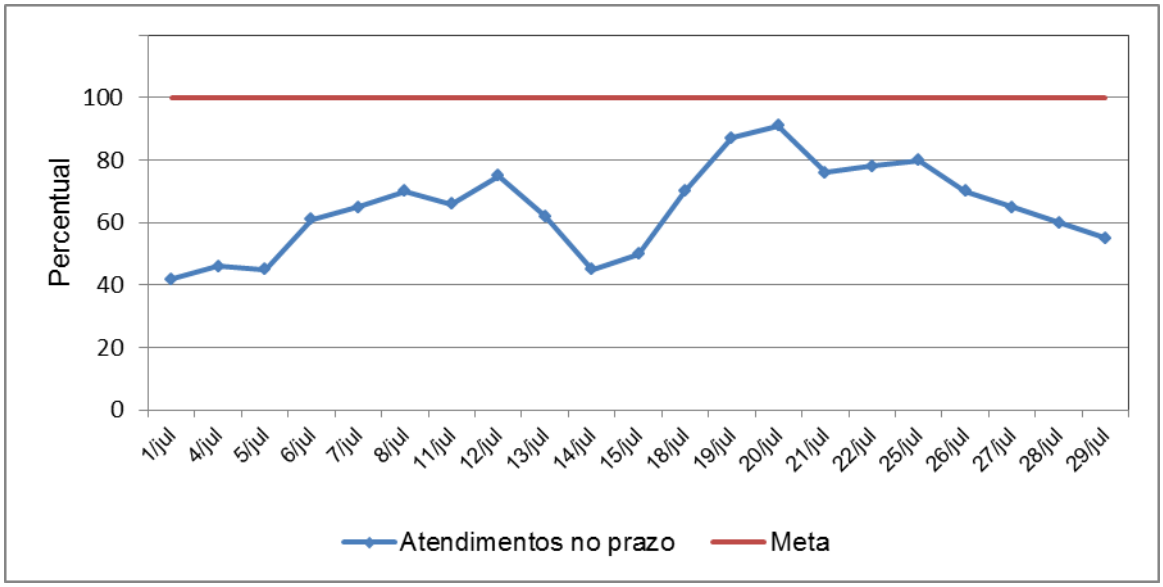
Em 2011 foi detectada a necessidade de controlar efetivamente o tempo de atendimento das agências do banco X em todo o Brasil. Dessa forma, o sistema GAT (Gerenciador de Atendimento) foi implantado, com o intuito de automatizar o processo de dispensa de senhas e controlar o tempo de permanência do cliente na agência.

Através da atividade de coleta de dados realizada nos mês de julho de 2011 (Apêndice A) foi possível identificar a quantidade de clientes atendidos dentro e fora do prazo, além de visualizar os dados referentes aos períodos em que ocorre a maior concentração de usuários.

Para melhor entendimento da forma como o atendimento é distribuído ao longo do mês, os dados foram organizados utilizando a ferramenta gráfico de controle, possibilitando, assim, definir as peculiaridades do processo que se pretende controlar e os fatores que o afetam.

A distribuição do atendimento durante o mês é primordial para identificar os gargalos que aconteceram em determinados dias. O Gráfico 1 mostra o percentual de atendimentos no prazo durante o mês de julho de 2011.

Gráfico 1 – Percentual de atendimentos no prazo (Julho/2011)



Fonte: Radar do atendimento (2011)

Neste gráfico é possível identificar que ocorreram três períodos críticos durante o mês de julho, os quais foram: os cinco primeiros dias do mês, os dias 14 e 15 e os quatro últimos dias do mês.

Isto é, o grande fluxo de cliente no início do mês é ocasionado principalmente pelo pagamento de aposentadorias e pensões do INSS, visto que

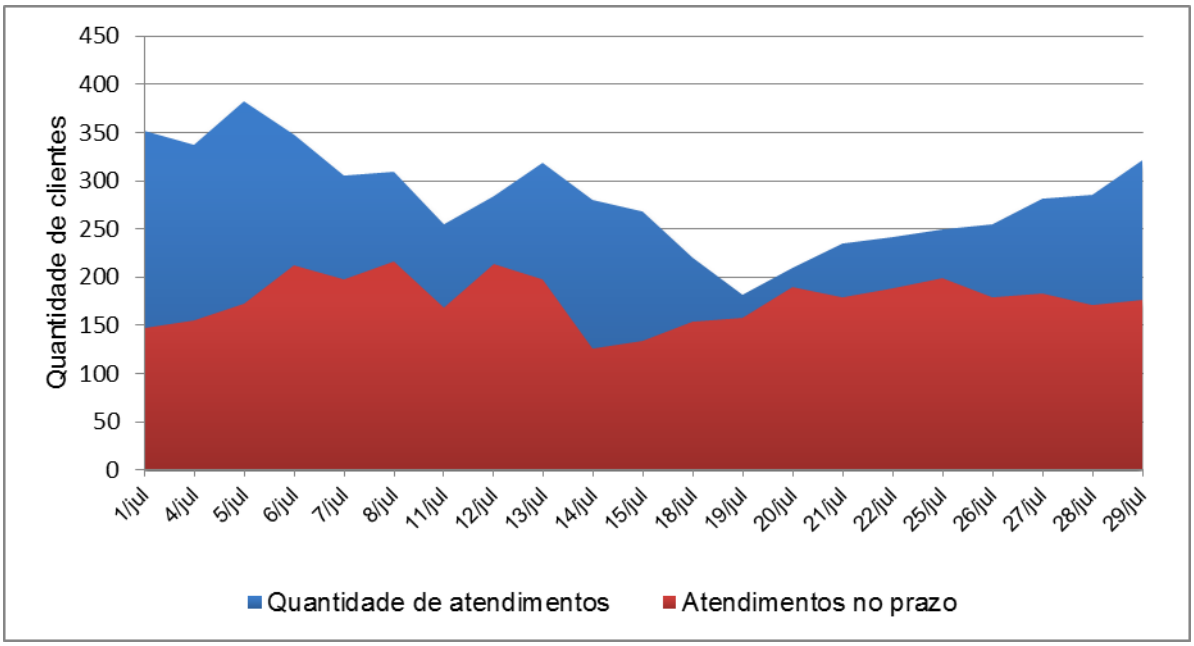
grande parte dos idosos prefere não utilizar o auto-atendimento e recebe a aposentadoria diretamente no caixa, além de várias empresas privadas também efetuarem o pagamento de seus funcionários neste período.

Algumas empresas que detêm folha de pagamento no banco pagam seus funcionários por quinzena, e devido a isto, nos dias 14 e 15, houve uma queda significativa no percentual de atendimentos no prazo.

No final do mês, observa-se novamente a tendência de queda no percentual de atendimentos no prazo. Nesta ocasião, o fenômeno é causado pelo pagamento a servidores públicos, que em grande parte recebem o salário através de ordem de pagamento, não havendo outra alternativa senão o caixa para sacar os proventos.

O gráfico 2 cria uma relação entre a quantidade total de atendimentos no caixa e a quantidade de atendimentos no prazo, com o objetivo de mostrar em quais momentos há maior fluxo de pessoas na agência, contribuindo na determinação das causas do problema.

Gráfico 2 – Quant. de atendimentos x Atendimentos no prazo (Julho/2011)



Fonte: Radar do atendimento (2011)

Este gráfico mostra a diferença entre a quantidade de clientes atendidos no dia, comparada à quantidade de clientes atendidos no prazo, como por exemplo, no dia 1 de julho foram atendidos 351 pessoas, dentre essas, apenas 147 foram atendidas no prazo, resultando em um baixo percentual de atendimentos dentro do limite máximo estipulado pela lei das filas.

Outra informação apresentada é que, por volta do dia 19, há uma queda acentuada do fluxo de clientes na agência. Isso aconteceu devido à inexistência de pagamentos de salário neste período, tornando o atendimento mais rápido e por conseqüência com melhores resultados quanto ao tempo de atendimento.

Com base nas informações contidas nos gráficos 1 e 2 , foi constatado que, no mês de julho, foram atendidas 5914 pessoas, sendo que a média de atendimentos dentro do prazo foi de 66,89% e fora do prazo foi de 33,11%.

Avaliando as informações apresentadas, é clara a necessidade de melhoria no tempo de atendimento bancário da agência, visto que em nenhum momento o setor conseguiu atender dentro do prazo todos os clientes do dia.

4.1.2 Observação do problema

Uma agência bancária possui vários processos de atendimento ocorrendo ao mesmo tempo e em diversos setores. Por sua vez, é necessária a compreensão do que acontece ao redor do ambiente de caixas, visto que a adoção de medidas no setor poderá prejudicar o funcionamento dos outros setores. Portanto, durante o período de planejamento das ações, foi realizado o mapeamento do processo de atendimento da agência, com foco no setor caixas, conforme descrição a seguir.

No rol de entrada da agência fica o auto-atendimento. Neste ambiente estão alocados os caixas automáticos, que realizam cerca de 80% de todas as transações realizadas na agência. Temos também a presença de uma mesa de atendimento, na qual um gerente e um escriturário têm como principais atividades: a entrega e pedido de cartões, o desbloqueio e mudança de senhas, a realização de simulações e contratação de empréstimos, além de esclarecer dúvidas gerais sobre a conta do cliente e o funcionamento da agência.

O primeiro atendimento precisa ser realizado neste setor; caso não possa ser solucionado, o cliente deve ser orientado a retirar uma senha, passar pela porta giratória e seguir para o setor requerido. Porém, durante a pesquisa foi constatado que os funcionários alocados nesse setor, não estavam realizando uma orientação inicial adequada.

Nos setores de Atendimento Pessoa Física, Atendimento Personalizado e Atendimento Pessoa Jurídica, o funcionário tem a função equivalente a de um

consultor: deve oferecer produtos e serviços adequados a cada cliente, focando no cumprimento das metas destinadas à agência. Dentre as funções do atendimento presencial se destacam: o esclarecimento de dúvidas sobre a conta corrente e serviços bancários, a realização de aplicações, empréstimos, financiamentos de veículos e imóveis, a contratação de seguros, consórcios e planos de previdência privada.

O caixa é um setor muito problemático; o tempo de atendimento tem sido superior ao aceitável pelos clientes e usuários, causando muita insatisfação e reclamações. O atendimento do caixa transcorre conforme apresentado no fluxograma do atendimento de caixas (Apêndice B).

O setor mais tradicional em uma agência bancária é o caixa. Neste ambiente são atendidos clientes e não clientes da agência, que ao entrarem no estabelecimento, ficam sentados aguardando a chamada de sua respectiva senha. As transações mais realizadas no caixa são: depósitos em conta-corrente e poupança, saques, pagamento de cheques, transferência para contas no próprio banco ou para outros bancos através de DOC (documento de crédito) e TED (transferência eletrônica disponível), pagamento de boletos, faturas de cartão de crédito e recebimento de impostos, além do processamento e conferência dos envelopes depositados no auto-atendimento.

São disponibilizados três tipos de senhas: a prioritária, a convencional e o caixa-rápido. No sistema de gerenciamento do atendimento (GAT) é possível configurar quais senhas determinado caixa irá chamar e determinar qual a prioridade de chamada, como apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Exemplo de configuração de chamada dos caixas

Caixa	**1**	**2**	**3**	**4**
Seqüência de Atendimento	Prioritário Rápido Convencional	Convencional	Convencional	Rápido Prioritário Convencional

Fonte: Autor da pesquisa

Neste exemplo, o caixa 1 atende primeiro a senha prioritária; quando não há mais clientes prioritários, ele passa a chamar a senha de caixa-rápido e depois a convencional. Os caixas 2 e 3 atendem apenas à senha convencional. O Caixa 4 atende à senha de caixa-rápido; caso não haja mais clientes com esta senha, é chamada a prioritária e por último a convencional.

Este sistema é muito dinâmico e pode ser configurado de acordo com o dia e a quantidade de clientes em espera. Geralmente, em dias de pagamento de pensões e aposentadorias, é dispensado mais um caixa para atendimento prioritário, visto que a fluxo de idosos é maior.

O tempo de atendimento no ambiente de caixa muda de acordo com vários fatores que devem ser levados em consideração, para a correta avaliação do problema.

A seqüência de abertura do caixa é um fator relevante que se processa da seguinte forma: o primeiro caixa chega às 8:30h e em seguida retira os envelopes. Tenta processá-los até a abertura da agência, mas geralmente não consegue devido à quantidade de envelopes depositados. Às 9:00h chegam os outros três caixas e a agência é aberta para o público. A cada 3 horas, um dos caixas se retira de sua estação de trabalho para recolher os envelopes depositados no auto-atendimento, levando em torno de 20 minutos para a conclusão deste processo.

A conferência dos envelopes deveria ser imediata, mas ocorre de forma inadequada, visto que na maioria das vezes os caixas só conferem os envelopes quando não possuem mais dinheiro em caixa para efetuar pagamentos, tornando o atendimento ainda mais lento. Já quando há dinheiro em caixa, geralmente os envelopes ficam aguardando durante todo o expediente e só são processados pela tarde, depois do fechamento da agência, acarretando o uso contínuo de horas extras por alguns operadores de caixa.

O funcionário também é uma variável a considerar, pois há funcionários mais ágeis que outros, tornando o atendimento de determinado público variável de acordo a experiência e produtividade do colaborador. Desta forma, se o caixa mais rápido for designado a atender os clientes preferenciais, então provavelmente a fila preferencial terá maior chance de ficar com atendimento dentro do prazo. Durante o período de pesquisa, um dos colaboradores se destacou pela agilidade, obtendo uma produtividade duas vezes maior que a dos outros caixas, ficando responsável pelo atendimento do caixa-rápido, ou seja, atendimento de cliente com até 2 transações no valor máximo de R$ 1.000,00.

4.1.2.1 cronograma e meta

O cronograma estimado do projeto foi executado no 2º semestre de 2011, como está representado no Quadro 5.

Quadro 5 – Cronograma das atividades

Processos	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Observação						
Análise						
Ação						
Verificação						
Padronização						
Conclusão						

Fonte: Autor da pesquisa

Meta a ser atingida: realizar o atendimento de todos os clientes dentro do prazo estipulado pela lei das filas, ou seja, limite máximo de 15 minutos em dias normais, 20 minutos em vésperas e após feriados prolongados e 25 minutos nos dias de pagamento dos funcionários públicos municipais, estaduais e federais.

4.1.3 Análise do problema

Para identificar as principais causas do alto índice de atendimentos fora do prazo, foi realizada no inicio do mês de agosto/2011 uma reunião com a equipe de suporte, caixas e do auto-atendimento, ou seja, todas as pessoas envolvidas no processo. Nesta reunião foi utilizada a técnica de *brainstorming*, onde todos apresentaram opiniões, sem quaisquer restrições sobre as causas do problema, como mostra o Quadro 6.

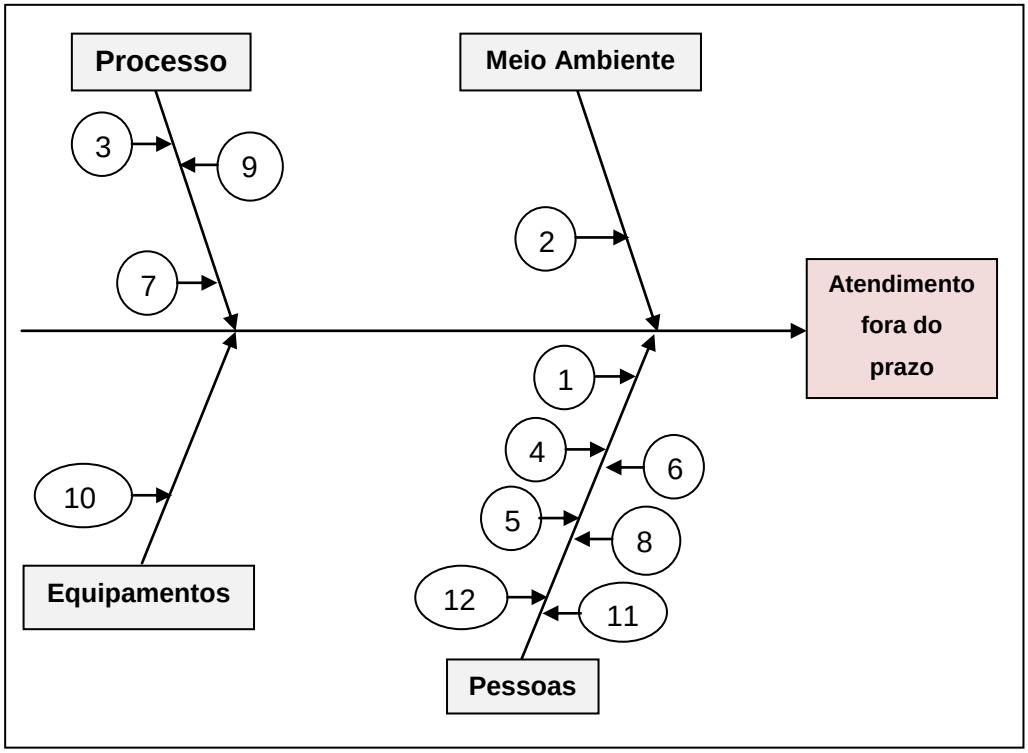
Quadro 6 – Identificação das causas apontadas pela equipe

Item	Causas identificadas pela equipe
1	Falta de funcionário para autorizar transações
2	Entrada de clientes depois do expediente
3	Inconsistência no cadastro de clientes PJ
4	Falta de um pré-atendimento
5	Demora no retorno à estação de trabalho
6	Conversa sobre assuntos diversos
7	Baixo índice de digitalização dos cartões de autógrafo
8	Desmotivação
9	Falta de dinheiro no caixa
10	Sistema lento
11	Falta de conhecimento dos atendentes
12	Papéis deixados por funcionários de outros setores

Fonte: Autor da pesquisa

As causas apontadas foram analisadas através do diagrama de causa e efeito, conforme apresentado na figura 6.

Figura 6 – Diagrama de causa e efeito



Fonte: Autor da pesquisa

Buscando verificar a freqüência de ocorrência das causas apontadas, foi aplicada aos operadores de caixa a folha de verificação no período de 01/09/2011 a 16/09/2011. Os resultados da pesquisa através da folha de verificação constam na Tabela 2.

Tabela 2 – Folha de verificação aplicada

Item	Dia / Causas	1	2	5	6	8	9	12	13	14	15	16	Total
1	Falta de funcionário para autorizar transações	10	5	8	7	4	5	7	4	6	9	8	73
2	Entrada de clientes depois do expediente	2	3	2	1	0	1	0	3	1	2	1	16
3	Inconsistência no cadastro de clientes PJ	11	4	2	8	3	2	4	3	1	0	5	43
4	Falta de um pré-atendimento	2	3	3	1	3	2	1	0	3	2	1	21
5	Demora no retorno à estação de trabalho	2	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	7

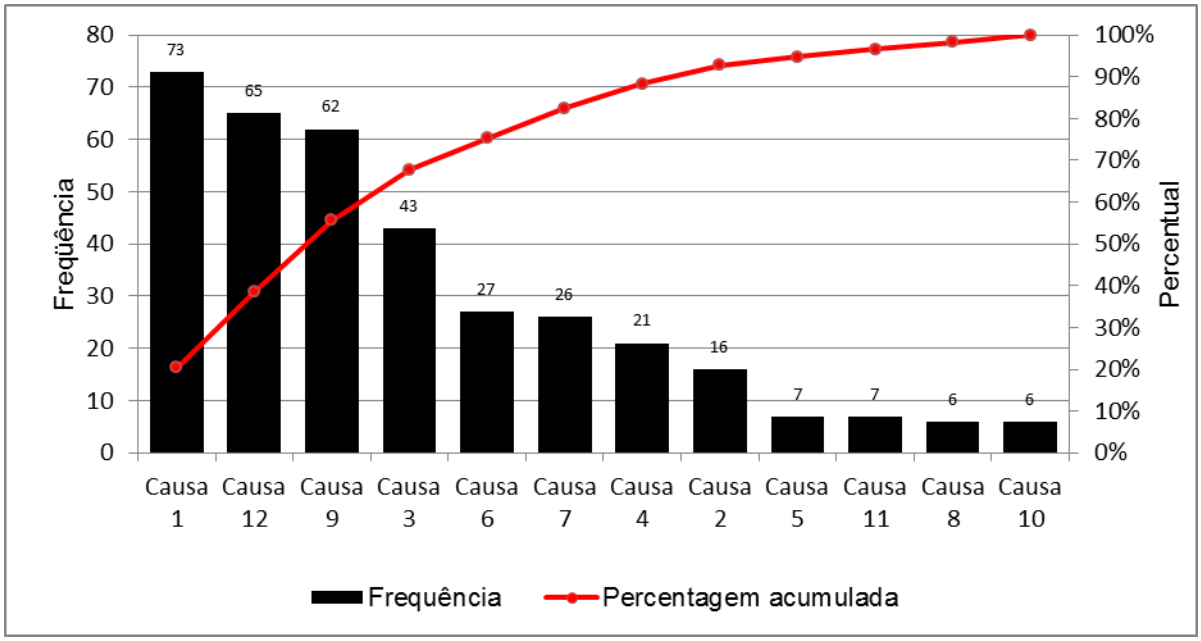
Tabela 2 – Folha de verificação aplicada (cont.)

6	Conversa sobre assuntos diversos	5	2	2	3	4	3	1	2	3	1	1	27
7	Baixo índice de digitalização dos cartões de autógrafo	4	2	3	1	2	4	2	1	4	1	2	26
8	Desmotivação dos funcionários	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	6
9	Falta de dinheiro no caixa	9	7	12	4	2	4	7	3	3	5	6	62
10	Sistema lento	1	0	1	2	0	0	0	1	0	0	1	6
11	Falta de conhecimento dos atendentes	0	2	0	1	0	1	0	0	1	2	0	7
12	Papéis deixados por funcionários de outros setores	7	6	8	7	5	4	6	5	9	3	5	65

Fonte: Autor da pesquisa

Como existe uma tendência de que 80 a 90% dos problemas serem gerados por 10 a 20% das causas, foi aplicado o gráfico de Pareto para visualizar a disposição dos dados, como indicado no Gráfico 3.

Gráfico 03 – Gráfico de Pareto sobre as causas identificadas



Fonte: Autor da pesquisa

Observa-se que, de acordo com a pesquisa, as três causas com maior freqüência são: a falta de funcionário comissionado para autorizar transações, com 73 ocorrências no período; em seguida, os papéis deixados para processamento por

funcionários de outros setores, com 65 ocorrências no período, e em terceiro lugar identificou-se a falta constante de dinheiro no caixa, com 62 eventos.

Após a análise do gráfico, foi construído o Quadro 7, para identificar as causas prováveis e pouco prováveis que contribuem para a demora no atendimento.

Quadro 7 – Identificação das causas prováveis e pouco prováveis

Item	Causas apontadas pela equipe	Hipótese	Observação
1	Falta de funcionário para autorizar transações	Provável	O comissionado responsável possui atribuições que o obrigam a se ausentar da agência, levando os caixas a pedirem autorização a gerentes de outros setores.
2	Entrada de clientes depois do expediente	Pouco provável	Ocorre muito pouco e somente com clientes com alta rentabilidade.
3	Inconsistência no cadastro de clientes PJ	Provável	Há muitos cadastros de Pessoas Jurídicas desatualizados.
4	Falta de um pré-atendimento	Provável	O cliente não é abordado na sala de auto-atendimento. Há inúmeros atendimentos que poderiam ser realizados no caixa eletrônico, como depósitos, pagamentos e saques.
5	Demora no retorno à estação de trabalho	Provável	Há funcionários que extrapolam o horário de almoço.
6	Conversa sobre assuntos diversos	Provável	Perde-se tempo com conversas paralelas; ocorre principalmente com funcionários mais antigos, além de ser muito perigoso, causando até diferença no caixa.
7	Baixo índice de digitalização dos cartões de autógrafo	Provável	Leva-se muito tempo procurando o cartão de autografo físico para conferência de cheques depositados.
8	Desmotivação dos funcionários	Pouco provável	Não foi constatado um clima de desmotivação na equipe de caixas.
9	Falta de dinheiro no caixa	Provável	Ocorre bastante em dias de pagamento, sendo necessária a parada do atendimento para conferência de envelopes.
10	Sistema lento	Pouco provável	Raramente ocorre, não afetando o processo.
11	Falta de conhecimento dos atendentes	Pouco provável	Os atendentes são capacitados e conhecedores das normas praticadas pela instituição.
12	Papeis deixados por funcionários de outros setores	Provável	Durante o atendimento, muitos funcionários vão ao caixa realizar transações de clientes que não querem pegar fila.

Fonte: Autor da pesquisa

Foi identificado que a maioria dos problemas mais prováveis, estão relacionados com a categoria de pessoas e processos do diagrama de causa e efeito. Desta forma, foi realizado o plano de ação focado nas seis causas mais freqüentes, pois equivalem a 82% das causas identificadas, buscando assim, a redução dos tempos de espera no setor em estudo.

4.1.4 Plano de ação

Na última fase do planejamento foi elaborado o plano de ação, baseado na solução dos problemas mais freqüentes. O Quadro 8 utiliza a técnica do 5W1H para bloquear as causas fundamentais apresentadas durante a análise do problema.

Quadro 8 – Plano de ação

O que? "What?"	**Porque? "Why?"**	**Quem? "Who?"**	**Quando? "When?"**	**Onde? "Where"**	**Como? "How?"**
Definição de quem ficará no lugar do gerente quando ele estiver ausente.	Para que o caixa não precise se deslocar pela agência procurando um comissionado.	Marcos Fábio Virgínia Manuel Armando	Dia 05/10/2011	Sala de reuniões	Através de reunião entre os comissionados
Criação de local para colocação de malotes que serão processados quando não houver clientes em espera.	Para que o tempo de atendimento não seja prejudicado.	Fábio	Dia 05/10/2011	Ambiente de caixa	Com a colocação de uma caixa atrás dos operadores.
Transferência de numerário aos caixas no início do expediente.	Para que o caixa não perca tempo conferindo envelopes em momentos inadequados.	Fábio	Até 31/10/2011	Tesouraria	Transferindo numerário da tesouraria para os caixas.
Registro dos clientes PJ que utilizam o caixa e apresentam cadastro irregular, para posterior regularização	Para formar lista de clientes com cadastro irregular.	João Leonardo Cleber Marcel	Até 28/10/2011	Ambiente de caixa	Através de formulário específico.

Quadro 8 – Plano de ação (cont.)

Regularização do cadastro em empresas com cadastro desatualizado	Para diminuir o risco de realizar transações com sócios de empresas que não estão autorizados a movimentar a conta.e melhorar o tempo de atendimento a essas empresas.	Marcelo	Até 31/10/2011	Atendimento Pessoa Jurídica	Conferindo os dossiês das empresas identificadas com irregularidades
Trabalho de conscientização entre os caixas.	Para evitar distrações e perda de tempo com conversas paralelas no ambiente de caixa.	Fábio	Dia 20/10/2011	Sala de reuniões	Reunião de conscientização
Digitalização dos cartões de autógrafo.	Para que o processo de conferência de cheques seja mais rápido.	Davis	Até 31/10/2011	Atendimento Pessoa Física	Será concedido acesso para digitalização

Fonte: Autor da pesquisa

4.2 Execução (D)

Após a aprovação do plano pelo comitê da agência, as atividades foram implantadas conforme o cronograma e divulgadas a todos os funcionários da agência.

As tarefas foram apresentadas aos funcionários responsáveis, de forma a conscientizá-los sobre a importância das ações, bem como do seu cumprimento dentro das normas e dos prazos estabelecidos.

Quanto à definição de qual comissionado ficará prestando suporte aos caixas, ficou definido na reunião de 05/10/2011 que Virgínia seria a substituta, necessitando ser alertada da ausência do gerente de serviços para se deslocar ao setor de suporte.

Foi determinado um local atrás dos caixas para colocação de malotes de clientes e de papéis de funcionários que necessitam de atendimento extra-fila. Desta forma, ficou definido que apenas os caixas e o gerente de serviços teriam autorização a permanecer no setor de caixas.

Em resposta ao alto índice de cadastros desatualizados, o gerente geral procedeu à alteração do horário de entrada do funcionário responsável pela

atualização dos cadastros da Pessoa Jurídica. O colaborador alegou não ter tempo para efetuar o serviço, então o horário de entrada foi antecipado em uma hora.

Outra ação que busca aumentar a confiabilidade das informações e a agilidade na conclusão do processo é a digitalização do cartão de autógrafo. O funcionário designado a este trabalho iniciou a atividade com atraso de 10 dias, mas desde então digitalizou aproximadamente 25 cartões por dia.

Além disso, o gerente geral decidiu implantar outras ações com o objetivo de diminuir o tempo de atendimento. Dentre elas estão: o incentivo ao uso da sala de auto-atendimento e internet, divulgação dos correspondentes bancários e alocação de estagiários na sala de auto-atendimento para orientação e ajuda nos serviços realizados no caixa eletrônico.

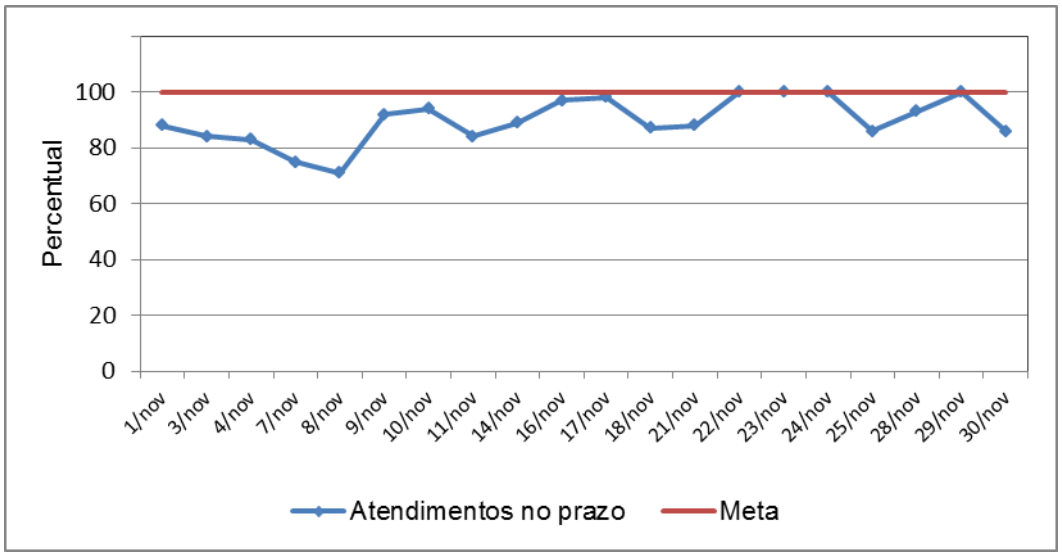
4.3 Verificação (C)

Durante o mês de novembro, os dados referentes ao tempo de atendimento, disponíveis no Apêndice A, foram colhidos para verificação da efetividade das ações realizadas nos meses anteriores.

Foi constatado uma melhora de 34,18% no tempo de atendimento, ocorrendo dias com até 100% dos atendimentos dentro do prazo. No mês de novembro foram atendidos 5010 clientes, sendo 89,75% dentro do prazo e 10,25% fora do prazo. A tendência é positiva e demonstra que existiu uma evolução significativa no tempo de atendimento. Entretanto, ainda há dias em que o setor não consegue atender todos os clientes dentro do prazo. O Gráfico 4 mostra o resultado do atendimento no mês de novembro 2011.

É facilmente percebido que nos primeiros dias do mês ainda há um grande número de atendimentos fora do prazo, devido a vários fatores como: o pagamento de idosos e funcionários de empresas com folha de pagamento pelo banco, maior número de autenticações com depósitos e pagamentos realizadas pelo caixa, visto que o fluxo de dinheiro neste período é maior.

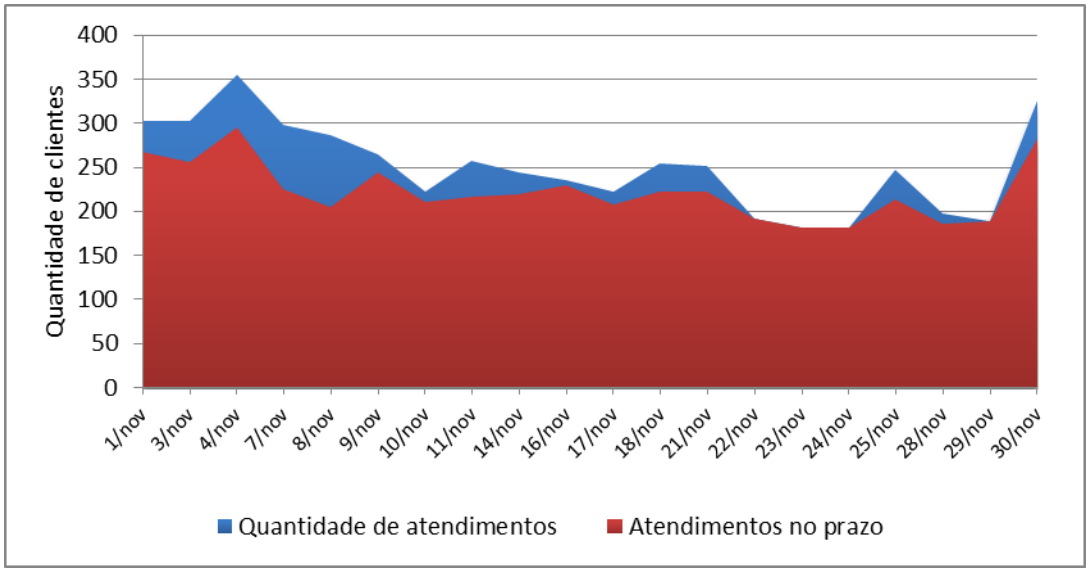
Gráfico 4 – Percentual de atendimentos no prazo (Novembro/2011)



Fonte: Radar do atendimento (2011)

Analisando o Gráfico 5, é possível identificar que a situação melhorou, mas o fluxo de usuários no começo do mês chega a dobrar, tornando a meta mais difícil de ser atingida.

Gráfico 5 – Quant. de Atendimentos x Atendimentos no prazo (Novembro/2011)



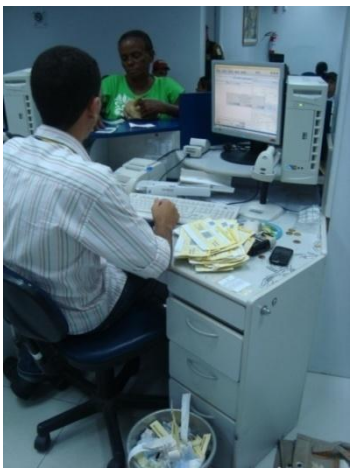
Fonte: Radar do atendimento (2011)

Comparando o Gráfico 5 com o Gráfico 2, é possível perceber que a área preenchida por atendimentos no prazo agora é maior, cobrindo quase que totalmente o total de atendimentos no mês.

A quantidade de clientes atendidos em julho foi de 5914 pessoas, já em novembro foi de 5010 pessoas, evidenciando uma diminuição de 15% do total de clientes atendidos no mês. Esta redução foi resultado do trabalho executado na sala de auto-atendimento, onde o funcionário buscou estimular o uso do caixa-eletrônico.

Nas reuniões de conscientização, os operadores de caixa foram orientados a reorganizarem suas estações de trabalho, com o objetivo de melhorar a produtividade e afastar a possibilidade de erros durante o processo de atendimento. A Figura 7 destaca a diferença de um guichê antes e depois da reorganização.

Figura 7 – Guichê antes e depois da implantação das melhorias



Antes

Depois

Fonte: Autor da pesquisa

A primeira foto mostra o guichê antes da implantação da metodologia PDCA. Naquele momento, trabalhava-se de forma desorganizada, com vários papéis espalhados pela mesa de trabalho, podendo ocasionar falhas na execução do serviço, como: a duplicidade de depósitos, pagamentos e saques, a perda de documentos e a possibilidade de roubo de envelopes. Já a segunda foto registra o momento depois da implantação do plano de ação, e apresenta o colaborador trabalhando de forma organizada, diminuindo assim o risco de erros e retrabalho por parte do funcionário.

Como houve um bloqueio parcial do problema, a meta estabelecida não foi alcançada. Desta forma, foi necessário agir corretivamente nas causas que continuaram a ser detectadas. Provavelmente será necessário um novo ciclo PDCA para uma alavancagem ainda maior dos resultados.

4.4 Ação (A)

Nesta fase, é necessário identificar as ações que não foram executadas de forma correta, tendo em vista que é necessário saná-las e padronizar aquelas que aumentaram o nível de qualidade percebida pelo cliente.

Foi estabelecida a padronização das seguintes ações:

- A definição de um segundo comissionado responsável em conceder suporte ao setor de caixas;
- A continuidade da atualização de cadastros irregulares;
- O prosseguimento da digitalização dos cartões de autografo;
- O repasse de dinheiro da tesouraria para os caixas na abertura do expediente;
- A fixação de um estagiário para realizar a entrega de senhas;
- Reuniões mensais com todos os funcionários, para conhecimento dos resultados e reafirmação de metas.

Apenas uma das ações ainda é motivo de reavaliação, pois foi constatado que, em alguns casos, o funcionário continuava levando papéis para processamento imediato sem retirar a senha para atendimento no caixa. Esta situação melhorou, mas os clientes que utilizam este canal são os mais rentáveis e por isso esta prática não pode ser quebrada de imediato, visto que gera insatisfação nos principais clientes da agência.

4.5 Proposta de Melhorias

Durante a reflexão sobre os resultados, foi constatado que várias outras ações poderiam ser tomadas para aperfeiçoar o processo, sendo objeto de avaliação de outros ciclos do sistema de melhoria contínua.

Dentre elas está a abertura de um caixa extra para absorção de clientes com grande volume de operações, visto que tais clientes ficam muito tempo no guichê, tornando o tempo de espera dos outros clientes cada vez maior.

É necessário aos operadores de caixa treinamento sobre produtos e serviços executados nos outros setores ou até um intercâmbio entre setores de atendimento e caixa, com o intuito de incluir o operador no cotidiano da agência. Além disso, o caixa tem a impressão de estar isolado do restante da agência, visto que durante a jornada de trabalho não sobra tempo para acessar as informações divulgadas na intranet do banco, restringindo assim, a possibilidade de ler e-mails, notícias recentes e instruções normativas.

Em dias de pico, é importante a presença de outro funcionário para ajudar no recolhimento e conferência dos envelopes, ao passo que não seria preciso realizar paradas durante o atendimento dos caixas, agilizando assim o tempo de atendimento em dias de grande fluxo de pessoas.

Outras ações importantes seriam: a fixação da duração do horário de almoço dos caixas, a escolha de um caixa-líder para supervisionar e controlar o GAT e a distribuição da folha de pagamentos em dias que historicamente são de menor movimento, como por exemplo, na segunda quinzena do mês. Esta última ação seria possível através de acordos firmados com os dirigentes das empresas detentoras de folha de pagamento na agência.

5 CONCLUSÃO

Devido à concorrência, a satisfação do cliente está se tornando uma variável cada vez mais relevante na tomada de decisões nas instituições financeiras. O crescimento da escolaridade e o aumento da renda familiar têm gerado consumidores mais conscientes e atentos aos seus direitos. Outro aspecto relevante é a nova estratégia do banco em manter um atendimento voltado para o cliente, utilizando a visão do cliente no planejamento dos produtos e serviços oferecidos, com o objetivo de promover a satisfação e fidelização a longo prazo.

O trabalho obteve êxito em seu objetivo de melhorar o tempo de atendimento, com um aumento de 34,18% de atendimentos no prazo. Porém, a agência ainda não está enquadrada nos critérios estipulados pela lei das filas, e isso mostra que será preciso novos ciclos da metodologia PDCA para alcance do objetivo de forma efetiva.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballestero; MARINHO, Augusto Cesar Rocha; SANTOS, Anderson Duarte dos; SILVA, Yula Roberta Sampaio da; MANHA, Raquel Machado; SANTOS, Milena Jeronimo; TORRES, Rogério Lopes; JUNIOR, Célio Santos de Almeida; MILANEZI, Luciana; BARROS, Fabiana de; BARBOSA, Daniel Moya; BEGLIOMINI, Eduardo; SILVA, Patricia Roberta Sampaio da; PESO, Rogério Carrasco; VOLPINI, Rita de Cassia Lima; FELICIANO, Flávia Andrea; MACIEL, Fabiano; VARGAS, Alexandre; ALBUQUERQUE, Cibelle Martim de; PACHECO, Márcio Alexandre; BORELI, Marco Antonio; SOUZA, Alexandre Bimbachi Paula; MARQUES, Thais Pereira; SILVA, Aurélio Nascimento da; FARO, Samuel Marinho de; ORTEGA, Antonio Carlos Sais; MONTEMOR, Kelli Gisse; MORAIS, Leandro Pupo de; RODRIGUES, Cesar Pires. **Administração da qualidade e produtividade: abordagem do processo administrativo**. 1. edição. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BANCO DO BRASIL. **Radar do Atendimento**. Sergipe: Banco do Brasil, 2011.

BEE, Frances e Roland. **Fidelizar o cliente**. 1. edição. São Paulo: Editora Nobel, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi, **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 7. edição. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. edição. Nova Lima: Editora INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco; BOUER, Gregório; FERREIRA, José Joaquim do Amaral; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SAMOHYL, Robert Wayne; ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gestão da qualidade: Teoria e casos**. 1. edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

KUME, Hitoshi. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. 1. edição. São Paulo: Editora Gente, 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. 5. edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão da Qualidade**. 8. edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: Enfoques e Ferramentas**. 1. edição. São Paulo: Editora Artliber, 2001.

MUNICÍPIO DE ESTÂNCIA. **Lei n. 1251, de 31 de agosto de 2006**. Dispõe sobre o tempo de atendimento nas agências bancárias, supermercados, correios e casas lotéricas. Câmara Municipal de Vereadores de Estância, 2006.

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

Pesquisa FEBRABAN. **O Setor bancário em números**. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?modulo=Pesquisa%20e%20Conhecimento>. Acesso em: 11 set. 2012.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SOUZA, Kleber Andrade. **Gestão da Qualidade e Produtividade I**. Sergipe: Fanese, 2010, 259 slides (Apresentação em PowerPoint).

APÊNDICES

APÊNDICE A – Coleta de dados

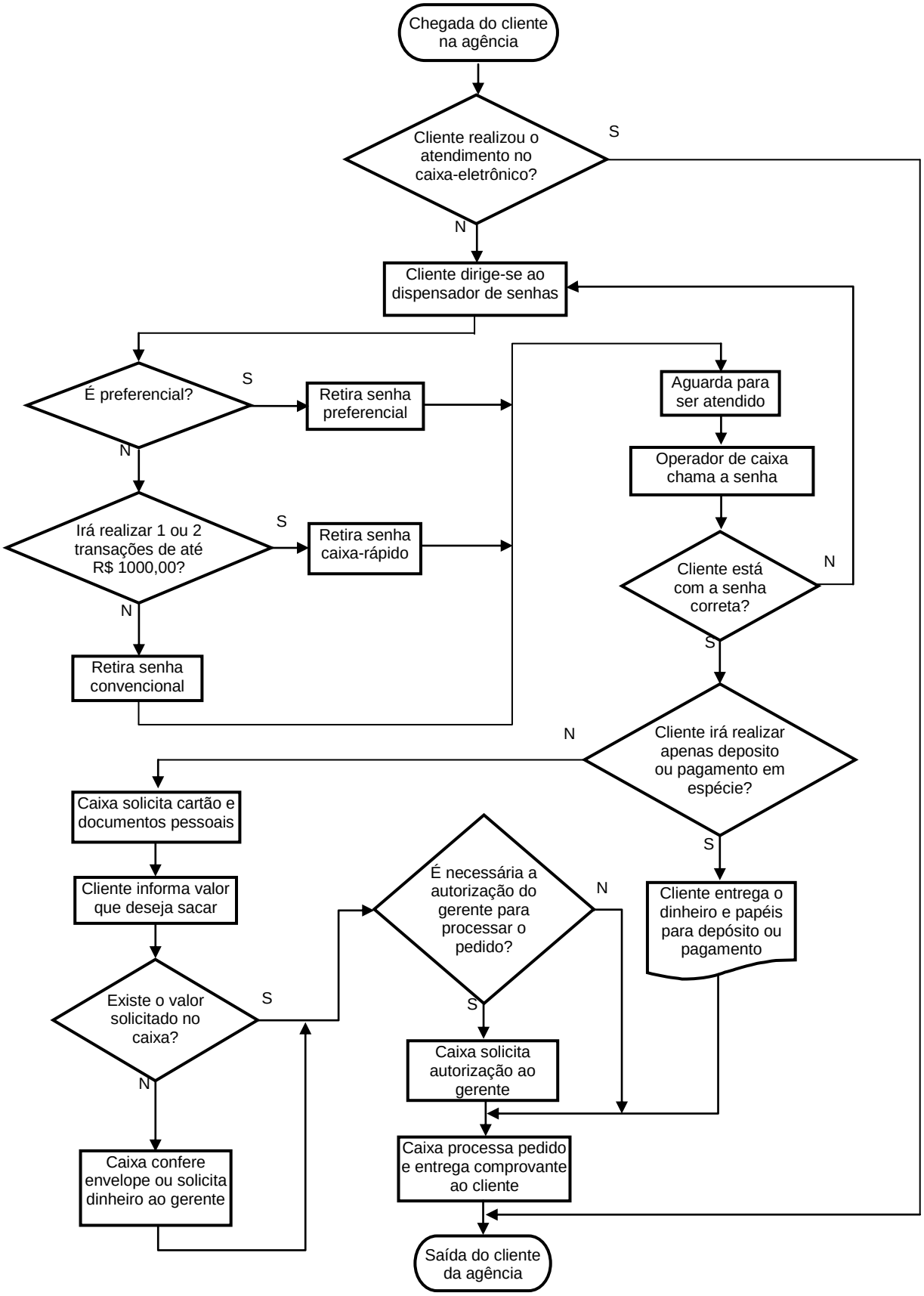
Mês de Julho/2011

Data	1	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29
Atendimentos no prazo em porcentagem	42	46	45	61	65	70	66	75	62	45	50	70	87	91	76	78	80	70	65	60	55
Quantidade de atendimentos	351	337	382	348	305	309	255	284	318	280	268	220	181	209	235	241	249	255	281	285	321
Quantidade de Atendimentos no prazo	147	155	172	212	198	216	168	213	197	126	134	154	157	190	179	188	199	179	183	171	177

Mês de novembro/2011

Data	1	3	4	7	8	9	10	11	14	16	17	18	21	22	23	24	25	28	29	30
Atendimentos no prazo em porcentagem	88	84	83	75	71	92	94	84	89	97	98	87	88	100	100	100	86	93	100	86
Quantidade de atendimentos	302	303	355	298	286	265	223	258	244	235	222	254	251	191	182	181	247	198	189	326
Quantidade de Atendimentos no prazo	268	256	295	225	204	244	211	217	219	229	208	222	222	191	182	181	213	185	189	282

APÊNDICE B – Fluxograma do atendimento de caixas



Fonte: Autor da pesquisa

ANEXOS

ANEXO A – Lei das Filas

CÂMARA MUNICIPAL DE ESTÂNCIA

LEI DE Nº 1251/2006
DE 31 DE AGOSTO DE 2006

Dispõe sobre o tempo de atendimento nas agências bancárias, supermercados, correios e casas lotéricas. Bem como a construção de sanitários e instalação de bebedouros nestes estabelecimentos e dá outras providencias.

O PREFEITO DO MUNICÍPIO DE ESTÂNCIA DO ESTADO DE SERGIPE, no uso de suas atribuições que lhe foram conferidas pelo Art. 80 da Lei Orgânica do Municipal,

Faço saber que a Câmara Municipal de Vereadores aprovou e eu sanciono a seguinte Lei,

Art. 1º - Ficam as agências bancárias, supermercados, correios e casas lotéricas do Município de Estância obrigadas a colocar à disposição dos usuários, funcionários suficientes no setor de caixas, para que o atendimento seja feito em prazo hábil, respeitando a dignidade e o tempo do usuário. Bem como a instalação de sanitários e bebedouros.

Art. 2º - Para os efeitos desta Lei, entende-se como tempo hábil, para o atendimento no prazo de até:

I – no máximo 15 (quinze) minutos em dias normais;

II – no máximo 20 (vinte) minutos as vésperas e após os feriados prolongados;

III – no máximo 25 (vinte e cinco) minutos nos dias de pagamento dos funcionários públicos municipais, estaduais e federais.

Parágrafo único – Não poderá ultrapassar esse prazo, em hipótese alguma.

Art. 3º - Para comprovação do tempo de espera, os usuários apresentarão o bilhete da senha de atendimento, onde constará impresso mecanicamente, o horário de recebimento da senha e o horário do atendimento do cliente.

Parágrafo 1º - Os estabelecimentos que ainda não fazem uso deste sistema de atendimento, com senhas, ficarão obrigados a fazê-los no prazo definido na regulamentação desta LEI.

Parágrafo 2º - Os estabelecimentos não cobrarão qualquer importância pelo fornecimento obrigatório das senhas de atendimento.

Art. 4º - As sanções Administrativas serão aplicadas quando da reincidência de abuso ou infração, sendo:
I – Advertência quando da primeira infração ou abuso;
II – Multa equivalente a 03 (três) salários mínimos;
III – Suspensão do alvará de funcionamento por 6 (seis) meses;
IV – Cassação do alvará de funcionamento.

Parágrafo 1º - O valor da multa de que trata este artigo será repassado para Secretaria Municipal de Cultura para ser utilizado em projetos e/ou eventos culturais no nosso município.

Parágrafo 2º - O reajuste no valor da multa será definido pelo aumento do salário mínimo.

Art. 5º - Os procedimentos Administrativos que trata esta Lei serão aplicados de acordo com as normas vigentes, atendendo-se aos parágrafos seguintes:

Parágrafo 1º - Os procedimentos Administrativos que trata o Caput deste Artigo serão aplicados quando da denúncia ao MINISTÉRIO PÚBLICO – Curadoria de

Defesa do Consumidor e demais órgãos de defesa do consumidor, por um munícipe consumidor ou entidade civil organizada, legalmente constituída e devidamente acompanhada de provas práticas.

Parágrafo 2º - O MINISTÉRIO PÚBLICO – Curadoria de Defesa do Consumidor determinará as providências devidas com a apuração dos fatos, e após encaminhará a Procuradoria Geral do Município pra indicação da aplicação imediata das sanções previstas nesta LEI.

Art. 6º - As despesas decorrentes da execução desta lei serão suportadas por dotações orçamentárias próprias das empresas em questão.

Art. 7º - Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 8º - Revogam-se as disposições em contrário, especialmente a Lei nº 1081 de 17 de setembro de 2001.

Gabinete do Prefeito Municipal de Estância, 31 de agosto de 2006.

Ivan Santos Leite
Prefeito Municipal