



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MICHAELE CALAÇA DOS SANTOS**

**APLICAÇÃO DO MASP NO PROCESSO DE COBRANÇA EM UMA EMPRESA EM  
JUAZEIRO DO NORTE-CE**

**JUAZEIRO DO NORTE**

**2017**

**MICHAELE CALAÇA DOS SANTOS**

**APLICAÇÃO DO MASP NO PROCESSO DE COBRANÇA EM UMA  
EMPRESA EM JUAZEIRO DO NORTE-CE**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>.Dr<sup>ª</sup>. Jeniffer de Nade.

**JUAZEIRO DO NORTE**

**2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Cariri  
Sistema de Bibliotecas

---

S233a Santos, Michael Calaca dos.  
Aplicação do MASP no processo de cobrança em uma empresa em Juazeiro do Norte-CE /Michael Calaca dos Santos. – 2018.  
46 f.: il. color., enc.; 30 cm.

TCC (Graduação) – Universidade Federal do Cariri, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Administração, Juazeiro do Norte, 2018.

Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Jeniffer de Nade.

1. MASP. 2. Gestão da qualidade. 3. Administração por processos. 4. Ferramentas de qualidade.

I. Título.

CDD 658.562

---

Bibliotecário: João Bosco Dumont do Nascimento – CRB 3/1355

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**MICHAELE CALAÇA DOS SANTOS**

**APLICAÇÃO DO MASP NO PROCESSO DE COBRANÇA EM UMA  
EMPRESA EM JUAZEIRO DO NORTE-CE**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr Jeniffer de Nade- Orientador(a)**  
Universidade Federal do Cariri.

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Elias Pereira Lopes Júnior**  
Universidade Federal do Cariri

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Rebeca da Rocha Grangeiro**  
Universidade Federal do Cariri.

*Juazeiro do Norte/CE, 18 dezembro de 2017*



Dedico esse trabalho a meu pai, por apoiar meus estudos desde sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me permitir realizar um sonho que para mim era impossível, e por todos os percalços do caminho que Ele me fez superar.

A meus pais por sempre me ajudarem de todas as formas, em especial meu pai Francisco Rodrigues que sempre acreditou e estimulou meus estudos.

A meu marido que aceitou me acompanhar durante esse processo difícil.

A meus amigos e professores que de uma forma ou de outra contribuíram para minha formação.

## RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo aplicar o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) em uma empresa no setor de cobrança em Juazeiro do Norte-CE. O método será aplicado em conjunto com outras ferramentas da qualidade que são *Brainstorming*, 5W2H, GUT, Diagrama de Ishikawa e Fluxograma. A metodologia foi um estudo de caso em que foram coletadas as informações por meio de *Braisnstorming*, sendo esses dados em seguida aplicados dentro do MASP em juntamente com as ferramentas da qualidade. Os resultados obtidos permitiram melhor visualizar os problemas da empresa por meio de diagramas, bem como propôs sugestões de melhorias.

Palavras-chave: MASP. Gestão da qualidade. Administração por processos. Ferramentas da qualidade.



## ABSTRACT

This work aims to apply MASP to a company in the collection sector in Juazeiro do Norte-Ce. The method will be applied in conjunction with other quality tools that are *Brainstorming*, 5W2H, GUT, Ishikawa Diagram and Flowchart. The methodology was a case study in which the information was collected through Brainstorming, and these data were then applied within the MASP together with the quality tools. The obtained results allowed to better visualize the problems of the company through diagrams, as well as proposed suggestions of improvements.

Key-words: MASP. Quality management. Administration by processes. Quality tools.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Forma cíclica do PDCA. ....	17
Figura 2 – MASP como PDCA da melhoria. ....	18
Figura 3 – Diagrama de Causa e Efeito. ....	20
Figura 4 – Fluxograma. ....	24
Figura 5 – Fluxograma combinado com 5W2H. ....	30
Figura 6 – Diagrama de Ishikawa ou Causa e Efeito. ....	32
Gráfico 1 – Diagrama de Pareto. ....	20
Quadro 1 – Exemplo 5W2H. ....	21
Quadro 2 – Matriz GUT. ....	21
Quadro 3 – Exemplo de Matriz Gut ....	22
Quadro 4 – Exemplo de Matriz BASICO. ....	23
Quadro 5 – Etapas do MASP. ....	25
Quadro 6 – Resultados do <i>Brainstorming</i> . ....	28
Quadro 7 – Matriz GUT. ....	33

## SUMÁRIO

<b>1INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1Problema de pesquisa .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2Objetivos.....</b>	<b>10</b>
<i>1.2.1Objetivo geral.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2Objetivos específicos .....</i>	<i>10</i>
<b>1.3Justificativa .....</b>	<b>10</b>
<b>2REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1Gestão de processos .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2Gestão da qualidade e ferramentas para melhoria de processos .....</b>	<b>14</b>
<b>3MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1A empresa analisada.....</b>	<b>26</b>
<b>4RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1Identificação do problema .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2Fluxograma e 5W2H .....</b>	<b>29</b>
<b>4.3Diagrama de Ishikawa e GUT .....</b>	<b>31</b>
<b>5CONCLUSÃO.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>

## 1INTRODUÇÃO

Desde o início da produção industrial e o crescimento de empresas, ao longo dos anos percebe-se organizações cada vez mais consolidadas. Essas instituições seguem estruturas e modelos ainda rudimentares, centralizadas e focadas nas hierarquias. Tal situação compromete o fluxo de atividade, fazendo com que falte uma interligação entre os setores (GONCALVES, 2000). Para tanto, são necessárias melhorias na forma de pensar as estruturas organizacionais para ganhos efetivos de eficiência e eficácia.

Conhecendo o fato que uma organização pode ser definida como um conjunto formado de pessoas, materiais e processos, entende-se como um dos fatores primordiais os procedimentos nela executados, sendo esse o cerne de toda empresa, partindo da premissa que as organizações têm necessariamente em seu núcleo algum tipo de processo (GONCALVES, 2000). Devido a isso, muito se tem falado acerca da administração orientada por processos, no qual processo se define como um conjunto de atividades nas quais são realizadas entradas (*inputs*), que são processadas e em seguida transformadas em saídas (*output*), (DORNELLES; GASPARETO, 2015). Um processo agrega valor (SANTOS; GOHR; NOGUEIRA, 2012), uma coordenação de tarefas em uma empresa que atinja determinados propósitos (SOUZA; AZEVEDO; SANTORO, 2012).

Porém, faz-se necessário conhecer e estar atencioso a esses procedimentos, pois devido a competitividade, muitas empresas têm repensado e reestruturado seus processos. Para isso, muito se tem aplicado metodologias de mapeamento de processos, que é o ato de perceber e retratar a situação atual de um procedimento, bem como delinear a sua futura posição. Com essa atitude, consegue-se entender, estudar e além de tudo, melhorar os fluxos de atividades, buscando eliminar erros e inconformidades (LARA, 2010).

O mapeamento e a aplicação de melhorias nos processos, quando bem realizados, poderão contribuir para que a empresa atinja resultados superiores (SOUZA; AZEVEDO; SANTORO, 2012 *apud* FORESTER 2006) agregando valor e satisfazendo os clientes (SANTOS *et al*, 2014). Além disso, é considerado que haja continuamente melhoras em todo o caminho percorrido até o produto ou serviço final, pois com a dinâmica do mercado e a inconstância dos consumidores, é importante haver diferenciais competitivos. Segundo Bacic e Petenate (2006), as empresas devem ser vistas como em constante aperfeiçoamento de suas atividades, a melhoria significa adaptação ao ambiente e aprendizagem permanente.

Para tanto, existem diversos métodos e ferramentas que se utilizam para reforçar ou implantar melhoras contínuas em uma organização, um dos mais mencionados é o MASP, sigla para Metodologia de Análise e Solução de Problemas.

O MASP, é um modelo que busca tratar problemas nas empresas, enfatizando uma correta identificação dos mesmos, bem como a extinção de erros e estabelecimento de padrões para aplicações futuras. Firmando assim, “os passos necessários para resolver um problema, partindo da identificação do mesmo e chegando até sua solução completa” (SANTOS, PEREIRA E OKANO, 2012 p. 04).

O MASP possui diversas formas de ser aplicado, entretanto, os princípios são basicamente os mesmos, consistindo em identificar uma não-conformidade, conhecer as causas envolvidas, corrigir os problemas, avaliar essa correção e por fim aplicar procedimentos de padronização (CAMPAGNARO, *et al* 2008).

Para fins desse trabalho, foi destacado o modelo utilizado por Santos, Pereira e Okano (2012), devido ao nível de detalhamento empregado, bem como as subdivisões que permitem um entendimento particular de cada procedimento consistindo em oito etapas, sendo elas: Identificação, Observação, Análise, Plano de Ação, Ação, Verificação, Padronização e Conclusão.

Para a realização de cada etapa, serão utilizadas ferramentas da qualidade que auxiliam. Na fase de Identificação dos problemas o *Brainstorming* será empregado, na fase de Observação o 5W2H, na fase de Análise o Diagrama de Ishikawa e o Gráfico de Pareto, o Plano de Ação será formulado através da Matriz BASICO (Benefícios para a organização, Abrangência, Satisfação do cliente interno, Investimentos requeridos, Cliente externo satisfeito e Operacionalidade simples) e GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). As quatro fases seguintes, Ação, Verificação, Padronização e Conclusão, serão incluídas apenas como propostas a serem executadas futuramente.

Portanto, as variadas ferramentas da qualidade irão contribuir para uma melhor aplicação do MASP, bem como aperfeiçoar o processo em estudo.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Esse estudo tem como problemática: Como o MASP pode ser aplicado na melhoria de um processo do setor de cobrança em uma empresa localizada na cidade de Juazeiro do Norte-CE?

## **1.2Objetivos**

### ***1.2.1Objetivo geral***

Aplicar a metodologia MASP em conjunto com outras ferramentas da qualidade, a fim de identificar e propor melhorias em um processo do setor de cobrança de uma empresa.

### ***1.2.2Objetivos específicos***

O estudo em questão possui os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear, analisar e desenhar o processo de cobrança.
- b) Identificar os pontos de melhoria, verificando quais os problemas encontrados juntamente com suas causas e características, por meio das ferramentas da qualidade (Pareto, Ishikawa, 5W2H, GUT, *Brainstorming* e BASICO) dentro da perspectiva das etapas utilizadas na metodologia MASP.
- c) Propor quais ações podem ser realizadas para a efetiva melhora nos processos de cobrança.

## **1.3Justificativa**

A relevância do estudo em questão, diz respeito a atualidade do tema, bem como sua ampla menção entre os pesquisadores. Entretanto, pouco se tem aplicado modelos de melhorias de processos em micro e pequenas empresas no Brasil, levando em consideração que essas são as que mais necessitam de metodologias para a resolução de seus complexos problemas. A aplicação do MASP também é particular nesse caso, sendo também específicas as ferramentas mencionadas nesse estudo (Pareto, Ishikawa, 5W2H, Fluxograma, GUT, *Brainstorming* e BASICO), com poucos casos na literatura de algo semelhante.

Outro fator que embasa a particularidade dessa pesquisa, se refere ao setor em estudo, o setor de cobranças é considerado como um dos que mais necessitam de uma boa gestão financeira (JONES, SILVA e FREITAS, 2012).

Com vistas a isso, a contribuição do presente estudo, consiste em dar suporte a pesquisadores que pretendam entender melhor as aplicações das ferramentas de melhoria de processos em micro e pequenas empresas, em especial o método MASP. Bem como oferecer

um modelo que amenize erros, agregue valor e reduza custos, para o avanço dos procedimentos de cobrança em empresas de pequeno ou médio porte.

## **2REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de processos**

As definições de processos seguem linhas de pensamentos semelhantes, Albuquerque (2012) os conceitua como descrições na forma de agir em atividades que são repetitivas, ou seja, rotinas organizacionais. Já Lacerda e Ensslin (2012) afirmam que são combinações de atividades e recursos, que geram uma saída em forma de produtos e serviços, feitos para atingir múltiplos resultados dependendo da decisão do gestor. D'Ascensão (2012) simplifica o termo, descrevendo-o como um conjunto de causas que provocam efeitos.

Processo também pode significar ato de proceder ou realizar uma operação utilizando-se de determinadas técnicas, além disso, deve haver a transformação de insumos (entrada) em produtos (saída). Esse procedimento irá agregar valor ao cliente final, que terá uma melhor percepção dos resultados da organização (LARA, 2010).

Além disso, Araújo (2015) explica o tema como matérias primas sendo introduzidas em um ambiente, o qual possui suas próprias normas e procedimentos, onde haverá a transformação dessas em resultados.

Porém, Davenport (1994) afirma processos de maneira mais ampla, como um conjunto de atividades dentro de uma empresa, sendo essas mensuradas e estruturadas. As tais são responsáveis por entregar ao cliente ou mercado um produto/ serviço específico em um tempo e espaço determinados, além de terem claramente começo e fim, apresentados seus inputs e outputs bem definidos.

Semelhantemente, o BPM CBOK (2013, pág. 35) relata que processo é um conjunto agregado de “atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. Portanto, fazem parte desse conceito todos os envolvidos no meio que entregará um resultado final bem-sucedido.

Quanto as divisões e subdivisões, os processos podem ser classificados em três categorias, sendo: Processos Primários/ Finalísticos, Processos Auxiliares/de Suporte e Processos de Gerenciamento. A primeira definição se refere a atividades da cadeia de valor que estão transformando matérias primas em produtos finais, a fim de entregá-los ao cliente, definindo-se como a atividade-fim da empresa, que atende ao objetivo da organização em si.

Vale mencionar que esses são os principais procedimentos que fazem parte da experiência de consumo do cliente, sendo que imediatamente influenciam a mesma. Já os processos Auxiliares são os que dão suporte aos Primários, mantendo o seu correto funcionamento embora nem sempre sejam perceptíveis ao cliente externo. Portanto, oferecem valor a outros processos, e embora não sejam claramente visíveis ao consumidor final, contudo não significa que não sejam importantes na organização. Os Processos Gerenciais estão mais relacionados ao funcionamento geral da firma, em que a governança corporativa estabelece funções, metas e coordenam todas as atividades em prol dos dois processos antes desse mencionados, a fim de direcioná-los a visão, missão e valores estratégicos da empresa. (FALCÃO; SANTOS, 2016).

Além dessas características, o processo pode ser alocado em hierarquias como: Macroprocessos, Processos, Subprocessos, Atividades, e por fim Tarefas. Um Macroprocesso é um conjunto de processos na organização e tem um impacto em toda a sua estrutura e no modo como ela funciona, é por meio dele que a organização cumpre sua missão (FERREIRA, 2013).

O Processo em si refere-se ao que foi mencionado anteriormente, é um conjunto de atividades inter-relacionadas nas quais existem entradas que são processadas e transformadas em saídas que agregam valor ao cliente final (DAVENPORT, 1994). Já um Subprocesso pode ser encarado como uma parte específica do Processo, pois vários subprocessos auxiliam e cooperam juntamente para a realização de um processo (FERREIRA, 2013).

As Atividades por sua vez, são uma divisão do subprocesso, normalmente ela é desempenhada por uma pessoa ou departamento e produz um resultado particular, uma atividade só se torna um processo quando interligada e inter-relacionada com outras. A atividade é considerada como uma operação de média complexidade que ocorre dentro de um processo. Por fim, as Tarefas, várias delas, formam uma atividade, sendo a menor partícula possível da divisão de processos, podendo ser constituída de um único elemento (RIZZETTI *et al*, 2015). Está relacionada a rotina, dificuldades, esforço e prazo determinado.

Existem muitas diferenças entre a abordagem processual e a maneira tradicional de se trabalhar em uma empresa. Uma das particularidades é o que Gasparetto e Dornelles (2015) mencionam salientando que a orientação a processos pode levar a empresa a organizar-se horizontalmente, ao contrário de abordagens tradicionais que se utilizam da hierarquia vertical.



Além disso, as organizações clássicas mantêm suas estruturas com basicamente a mesma forma desde o começo do século XX, uma maneira compartimentada de se trabalhar, em que funções e departamentos dificilmente se interligam entre si (GONCALVES, 2000).

Outras diferenças a serem destacadas, são citadas por Santos (2003), no que diz respeito principalmente a empregar objetivos externos, em que o foco da gestão por processos visa satisfazer o cliente final, e não mais ter um olhar introspectivo da empresa. Além disso, há a capacitação dos colaboradores para que esses realizem um trabalho completo, inclusive direcionando os recursos necessários para a obtenção desse resultado. Ainda mais, as informações seguem diretamente para onde se necessita dela, sem filtros de hierarquia.

Em virtude dessas diferenças, é possível identificar vantagens na abordagem por processos, pois a medida que as atividades vão sendo encaminhadas ao cliente final, sem os obstáculos (departamentos, hierarquias, funções) que diminuía a agilidade, a agregação de valor será mais efetiva. Ademais, a ligação entre setores é mais um benefício a ser citado, pois não é de muito proveito focar em um departamento, sem que se entenda a sua correlação com outros da empresa (FALCÃO; SANTOS, 2016).

Concorda-se que é necessário entender os processos para se estar apto a interligar os departamentos e funções de forma lógica e que produza resultados. Cada vez mais percebe-se a necessidade de transpassar de um setor ao outro, fazendo com que as atividades fluam livremente até chegar ao consumidor final (GONCALVES, 2000).

Além disso, considera-se que no futuro a priorização de atividades essenciais, irá garantir a sobrevivência das organizações, e a abordagem em estudo busca fortificar a participação nas áreas chave da empresa (GONCALVES, 2000).

Outra questão que exalta o estudo de processos, é a satisfação gerada nos clientes. As empresas arcaicas objetivam melhorar seus departamentos o máximo que puderem crendo ser essa também uma melhora ao cliente final. Entretanto, a fragmentação de funções apenas empobrece a coordenação de atividades, isolando os departamentos e provocando perdas na comunicação. Já a abordagem processual cruza as diferentes partes da empresa perpassando por níveis hierárquicos e evidenciando as atividades (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Entretanto, também é de importância salientar as desvantagens da abordagem processual. Albuquerque (2012), constrói uma problemática no uso de ferramentas voltadas a administração por processos, pois muitas vezes estuda-se procedimentos a aplicam-se determinados modelos considerados os ideais para a melhoria da atividade. Porém, esses padrões criados nem sempre são adequados ao ambiente de transformações constantes no qual

as organizações se inserem. A contradição encontra-se em como unir a flexibilidade com a utilização dos padrões estabelecidos em determinados processos.

Além disso, muitos gestores desconhecem essa forma de estruturar as empresas, e acabam por subutilizar as ferramentas e princípios da gestão processual. De acordo com Gonçalves (2000), esses conceitos não se encontram bem definidos e existe uma pluralidade de mal-entendidos nas organizações.

Para o autor, entender os processos e seus tipos essenciais na empresa é fundamental para haver o correto gerenciamento e obter o máximo resultado possível.

Um procedimento que pode ser primordial para explicar os processos é chamado de Mapeamento, essa análise consiste em retratar a situação atual de uma atividade, descrevendo sua maneira de ser executada bem como as razões e sentidos empregados. E ainda aprimorar as tarefas, a fim de terem uma realidade diferente da vivenciada no momento. Lara (2010) menciona esse mecanismo como uma maneira de retratar uma realidade atual e delinear o futuro.

Esse ato de modificar as atividades para o futuro, pode ser chamado de Melhoria de Processos. Esse conceito está firmado na ideia de mudança constante. Para as empresas, o ambiente está em alteração o tempo todo, inclusive, os produtos e serviços devem ter uma qualidade tal que acompanhe o mercado e seus consumidores. Agregar valor aos clientes significa satisfazer plenamente suas necessidades e desejos, e encarar cada processo como sujeito a melhoria permanente e aprendizado contínuo e profundo (BACIC; PETENATE, 2006).

Para a realização dessas melhorias, diversas metodologias foram criadas com o intuito de facilitar e sistematizar as possíveis mudanças nos processos organizacionais.

## **2.2 Gestão da qualidade e ferramentas para melhoria de processos**

Por volta dos anos 50, as empresas possuíam um pensamento diferente em relação aos dias atuais. Na época, os consumidores não tinham preferências quanto ao produto que adquiriam, isso devido ao fato de não existir tanta variedade de oferta. O cliente se via obrigado a consumir apenas o que era oferecido, pois não havia outras opções. Entretanto com o crescimento acentuado de empresas e indústrias, foram surgindo organizações que agregavam mais valor ao seu produto do que outras, promovendo grande competição por mercado no mundo organizacional (ARAÚJO, 2011).

Devido a isso a qualidade passou a ser considerada diferencial, sendo definida como uma constante busca pela perfeição, a fim de satisfazer os consumidores que estão cada vez mais exigentes. Para tanto, tornou-se um ponto crucial para os ganhos em competitividade. Sem a qualidade, autores relatam que a perda de vendas é evidente, além de que os custos em uma empresa podem aumentar devido a reclamações, retrabalho e refugo. Ademais, produtos defeituosos podem provocar danos e prejuízos a sociedade, em vez de trazer vantagens.

De acordo com Araújo *apud* Barros(2011), existem dois tipos de qualidade: A Objetiva e a Subjetiva. Segundo os autores a primeira classificação se refere a visão técnica em relação a qualificação do produto, significa afirmar que determinado objeto está de acordo com as especificações técnicas de produção, e em conformidade com as normas e procedimentos da fabricação. Já a visão Subjetiva da qualidade, é o enfoque do cliente em relação ao que ele espera consumir, sendo, portanto, um desafio entender o pensamento dos consumidores e atendê-los em suas demandas.

Outra característica da qualidade é o fato de não ter que refazer atividades dantes executadas, ou seja, realizar funções com o defeito zero a fim de evitar repetições desnecessárias que geram custos e prejuízos.

Entretanto, a literatura relata que esse conceito pode ser aplicado de forma bem mais abrangente, em vez de setores ou produtos serem analisados separadamente, as empresas devem utilizar em todas as camadas organizacionais a formulação de qualidade. Direcionando toda a organização à chamada Gestão da Qualidade Total (GQT).

A GQT se direciona ao estudo de processos, e em verdade, esse método busca soluções na execução de tarefas e atividades dentro da empresa. O conceito foi desenvolvido com base na ideia de que erros podem ser reduzidos a níveis muito baixos, e que produtos superiores teriam mais vantagem competitiva.

Um dos principais idealizadores do pensamento, que usou a expressão qualidade total foi Armand V. Feigenbaum (ARAÚJO, 2011). O estudioso defende que a qualidade deve perpassar todos os níveis hierárquicos da empresa, ultrapassando as barreiras para abranger o todo organizacional. Além disso menciona que deve haver o direcionamento ao cliente, e que deve haver continuidade nas melhoras. Juntamente com isso, todos os esforços, funções e atividades devem ser corretamente documentados, para que os colaboradores saibam exatamente qual sua contribuição para a qualidade final.

Os funcionários, tanto gerentes quanto auxiliares em geral, devem assimilar e adotar a filosofia para que suas ações sejam completamente direcionadas ao defeito zero.

Cada um deverá passar por aperfeiçoamentos técnicos, para fortalecer o vínculo com os clientes e desempenhar um trabalho satisfatório.

Uma das principais formas de aplicar a GQT é através das inúmeras ferramentas que auxiliam o mapeamento e análise de cada processo. As ferramentas da qualidade são de proveito para identificar problemas nos processos organizacionais, bem como detectar suas causas e efeitos, além de propor mudanças positivas, contínuas e permanentes. Isso é feito através de gráficos, filosofias, tabelas e outros instrumentos, que quando bem utilizados conseguem sanar erros no modo de realizar operações nas empresas (NADAE; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2009).

São inúmeras as ferramentas que podem ser utilizadas pelas empresas (5S, Ciclo PDCA, Kanban, Programa de Sugestões, FMEA, Benchmarking e etc), porém cada cultura organizacional deve analisar suas possibilidades e necessidades com o intuito de adequar as melhores práticas em relação as ferramentas que podem ser utilizadas. Nesse estudo serão especificadas as ferramentas dantes mencionadas: Pareto, Ishikawa, 5W2H, GUT, *Brainstorming* e BASICO.

Essas ferramentas serão utilizadas dentro do modelo MASP que é a Metodologia de Análise e Solução de problemas, o mesmo tem sua origem no Japão e veio a ser utilizada no Brasil a partir da década de 80 a 90. Esse método auxilia as empresas a conseguirem resolver seus problemas baseados em fatos pelo correto mapeamento da causa-raiz de determinada situação (WERKEMA, 1995).

Para entender melhor a técnica, é necessário entender que o MASP busca solucionar algo, e que a definição de problema deve ser entendida para que a metodologia seja melhor explicada. De acordo com Werkema (1995), um problema é um resultado em um processo, que foi considerado indesejável ou mesmo insatisfatório, mais ainda, a situação não atinge um nível que seja adequado para o correto funcionamento dos procedimentos de uma empresa.

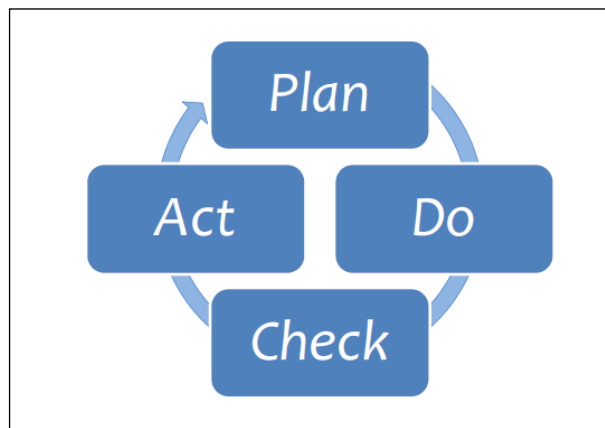
O MASP está associado diretamente com a melhoria contínua, sua aplicação permite que a reincidência de problemas prejudiciais à organização seja combatida (CAMPOS, 2004). Havendo sempre um ciclo a ser trabalhado a fim de sanar as dificuldades normalmente encontradas em setores e departamentos das organizações.

O principal foco dessa ferramenta consiste em solucionar problemas, e para que isso seja possível, um conjunto de técnicas são utilizadas, as chamadas ferramentas da qualidade auxiliam durante todo o processo.

O método usa de seqüências lógicas e racionais baseadas no ciclo PODC ou PDCA. Esse ciclo é amplamente conceituado entre os estudiosos de Gestão da Qualidade, e está diretamente associado a melhorias cada vez mais eficazes no mundo organizacional (FONSECA; MIYAKE, 2006).

Os quatro verbos do inglês *Plan, Do, Check, Action*, permitem Planejar, Executar, Verificar e Atuar nos procedimentos. A figura a seguir demonstra o PDCA em particular de forma cíclica, a fim de melhor visualização.

Figura 1 – Forma cíclica do PDCA



Fonte: CBOK (2013).

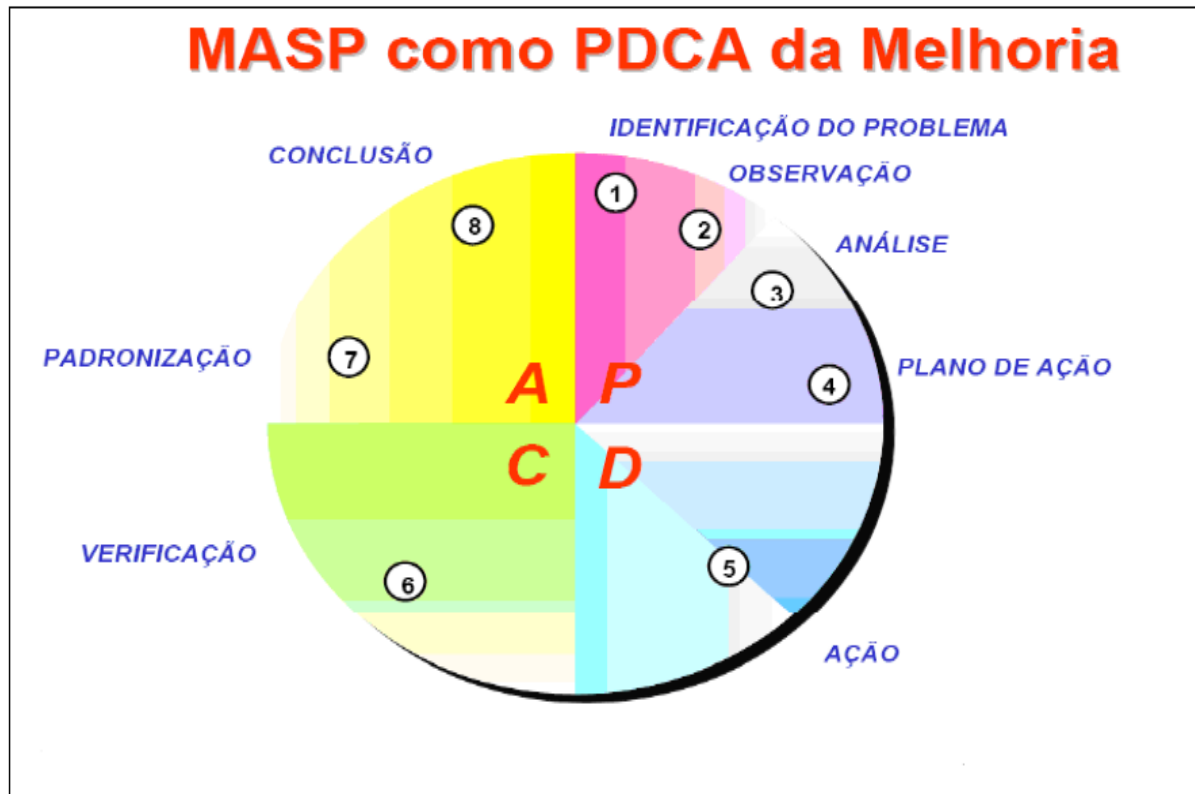
Essa forma de pensamento foi introduzida pelos autores clássicos da administração como Taylor e Fayol. De acordo com Taylor (1995 *apud* ANDRADE, 2003), na administração existiam responsabilidades norteadas por quatro princípios, sendo eles de Planejamento, Preparo e Controle. Fayol (1981, *apud* ANDRADE, 2003) também introduziu pensamento semelhante dividindo em: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar. Com o passar dos anos diversos autores retrabalharam o conceito, porém foi apenas na década de 50 que o mesmo foi popularizado por W. Edward Deming, que refinou a ferramenta para os moldes que conhecemos hoje. Nesse modelo atual existe dinamismo, sendo que a conclusão de um ciclo se refere a imediata iniciação de outro ciclo, havendo novamente um aperfeiçoamento dos processos. Esse círculo também pode ser reformulado, e quando replicado inúmeras vezes contribui para o aumento da produtividade, redução de custos e melhores aproveitamentos.

De acordo com Campos (1992) o *Plan* do PDCA diz respeito ao problema, identificá-lo e caracterizá-lo corretamente, o *Do* é ação em si, o *Check* confirma se o plano foi efetivamente aplicado, ou seja, é uma verificação e após isso segue-se a *Act*, atuação de

padronização e conclusão em que as ações que foram benéficas serão instaladas e haverá uma avaliação em relação a trabalhos futuros.

Essa análise aplica-se diretamente ao MASP, pois cada fase do PDCA pode ser alocada em cada procedimento do Método de Análise e Solução de Problemas. Como explica a Figura 2, a seguir.

Figura 2 – MASP como PDCA da melhoria



Fonte: Santos; Pereira; Okano(2012, p.5).

Observa-se que as etapas do MASP são dispostas em Identificação do Problema, Observação, Análise e Plano de Ação. Esses cinco módulos estão integrados a parte de Planejamento, ou *Plan* no inglês, do PDCA como observado na figura. Porém a parte de Ação está focado em *Do* no PDCA, a Verificação em *Check*, a Padronização e a Conclusão encontram-se em *Act* no ciclo de Deming.

Segundo Santos, Pereira e Okano (2012) a parte da Identificação do Problema é de grande importância pois permite que seja levantado um histórico do problema, permitindo mapeá-lo indicando em que frequência e de que modo ele acontece, pode também mensurar perdas e escalar prioridades. Os autores também mencionam que em relação a Observação, quando está sendo executada proporciona estudar mais minuciosamente o problema dantes

percebido. É nessa etapa em que as especificidades do problema são destacadas, bem como são realizadas as coletas de dados. Além disso, também são coletadas opiniões sobre como e por quê do determinado problema. Na fase de Análise, os mesmos mencionam a respeito das causas do problema, nessa etapa, tem-se que descobrir as causas que influenciam a incidência da inconformidade. Pode-se também verificar a possibilidade de bloqueio ou imunização do fator indesejado. No Plano de Ação elabora-se a estratégia para a eliminação da causa do problema, lembrando de diferenciar causas de efeitos a fim de focar naquilo que provoca o problema e não nas consequências que são vistas. Levando também em conta se haverá efeitos colaterais nas ações tomadas a fim de minimizá-los ou eliminá-los. (SANTOS; PEREIRA e OKANO, 2012).

A Ação foca simplesmente na realização do plano anterior, a mesma é seguida pela Verificação em que se avalia as soluções obtidas e a eficácia do plano de ação, a mesma é a etapa *Check* no PDCA. Para finalizar, ou mesmo concretizar o método, a etapa da Padronização visa sistematizar e formalizar a realização de atividades de forma que o problema não volte a incidir. Na fase de Conclusão é a parte em que a equipe irá aprender e fazer melhor seu método, refletindo nos erros e acertos a fim de que no próximo ciclo venha aperfeiçoar sua aplicação. (SANTOS; PEREIRA e OKANO, 2012)

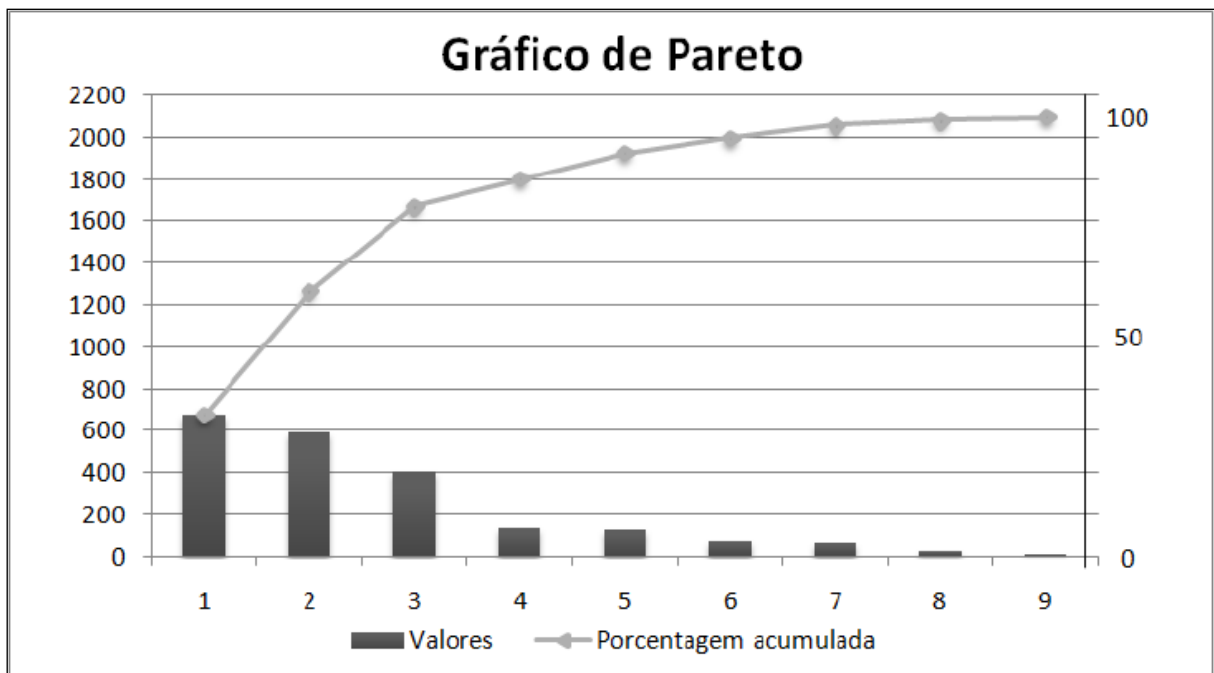
Portanto, o MASP busca sanar os problemas, e sua ciclicidade garante a efetivação dos planos bem como seu aperfeiçoamento. Em uma forma mais minuciosa, cada etapa do MASP condiz com as etapas gerais do PDCA, e cada etapa do MASP condiz com diversas ferramentas da qualidade que podem ser utilizadas. (SANTOS; PEREIRA e OKANO, 2012)

Dentre tantas, o Diagrama de Pareto será usado nesse estudo. É bastante conhecido e foi criado baseado nas ideias de Vilfredo Pareto, economista que em 1897 sustentou a ideia de que havia uma relação de causa e efeito na renda da Inglaterra. Basicamente, Pareto estudou questões relacionadas às terras, que eram consideradas riquezas em sua sociedade. O economista observou que 80% das terras existentes estavam sobre o poderio de apenas 20% da população. De semelhante modo, o restante dos 20% das terras estavam nas mãos de todo o 80% dos proprietários totais (NEVES, 2016).

Esse pensamento foi transformado em princípio e aplicado em várias áreas da administração, economia, contabilidade, logística e etc. O principal responsável por essa disseminação foi Joseph Moses Juran, que transportou essas ideias para a Gestão da Qualidade. No Diagrama de Pareto é possível tornar fácil a visualização dos problemas e inclusive colocá-los em confronto com suas causas. O mesmo busca ordenar os problemas por

frequência, usando-se de probabilidade, o gráfico indica a frequência acumulada por porcentagem. A vantagem da ferramenta é reunir de forma visível os problemas, melhorando a forma de identificar quais os maiores e menores graus de ocorrências, é ideal para identificar melhorias contínuas (OLIVEIRA; ALLORA e SAKAMOTO, 2005).

Gráfico 1 – Diagrama de Pareto



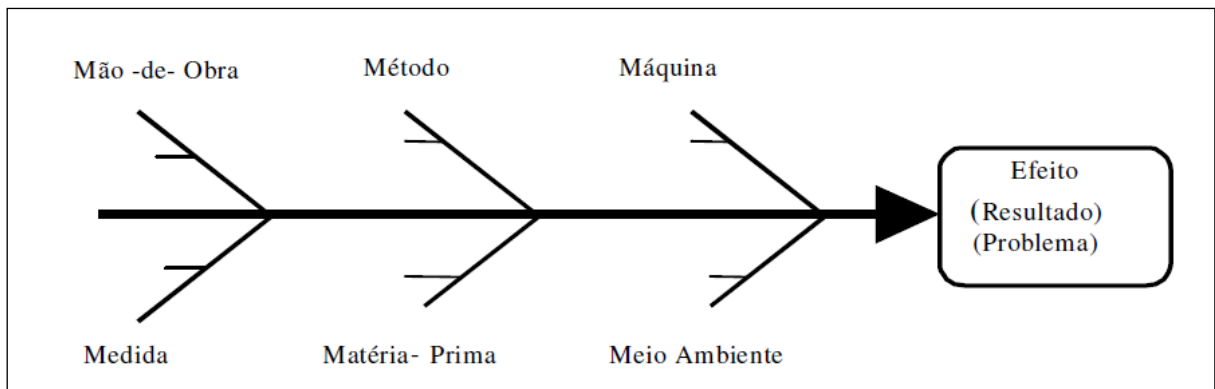
Fonte: Trivellato (2010 p.36).

Trivellato (2010) ainda acrescenta que o gráfico representa que, de acordo com o princípio de Pareto, um problema é causado por um número reduzido de causas. Com isso, a ferramenta pode se concentrar em pontos principais onde se é possível trabalhar em áreas que mais produzirão ganhos.

Outra ferramenta semelhante a essa, o Diagrama de Causa e Efeito desenvolvido por Kaoru Ishikawa, tem a forma de uma espinha de peixe e busca relacionar corretamente o conjunto de causas e efeitos de determinados problemas.



Figura 3 – Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: Mariani(2005, p. 116)

De acordo com Mariani (2005), a ferramenta é uma técnica simples e eficaz que também é chamada de 6M. A mesma é ideal para elaborar de maneira fácil os problemas e as suas respectivas causas. As causas são agrupadas em família a fins de organização, e o efeito e apontado na extremidade ou “cabeça do peixe” de forma visual e clara.

O 5W2H diz respeito o que será feito, onde, por quê, quando, quem e como será realizado. Essa ferramenta é simples e pode ser aplicada em diferentes situações. Cada número e letra da sigla representa as perguntas em inglês *What, Where, Why, When, Who* e *How* conforme representado na Figura 4.

Quadro 1 – Exemplo 5W2H

O que fazer (What)	Onde (Where)	Por quê (Why)	Quando (When)	Quem (Who)	Como (How)
Alterar Regulagem de Máquina	No Turno 01/A	É responsável por 53% das falhas.	A partir 01.11	Manutenção Industrial	Ensaaiando testes na Máquina
Treinar Operadores	No Turno 01/A	Idem	A partir 02.11	Supervisão Industrial	Através de instruções (orais ou manuscritas)

Fonte: Mariani(2005, p. 118).

Esse modelo de perguntas é considerado uma poderosa ferramenta e pode estar à disposição dos funcionários da empresa. Na figura representada, entretanto, não possui o *Howmuch* ou quanto custa, devido ao autor considerar desnecessário (MARIANI, 2005).

A ferramenta GUT também de nomenclatura Matriz de Priorização de GUT (Gravidade X Urgência X Tendência) procura exatamente priorizar os problemas de acordo com sua urgência, tendência e gravidade. A tabela a seguir mostra um exemplo de tabela de GUT.

Quadro 2 – Matriz GUT

VALOR	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
5	Os prejuízos e as dificuldades são extremamente graves	É necessário uma ação imediata	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar

Fonte: Baggio e Lampert (2010, pág. 97).

De acordo com Baggio e Lampert (2010) esse método foi criado para resolver problemas complexos, quando são muitas questões envolvidas e inter-relacionadas umas com as outras. Para utilizá-lo é preciso separar os problemas que tem as suas causas, bem como elaborar o modelo conforme Quadro 2, e em seguida avaliar a Urgência, Tendência e Gravidade. Nesse caso, elabora-se três perguntas: Qual a gravidade da ocorrência? Qual a urgência de ser eliminado? Qual a tendência que o desvio deverá seguir? Após isso cria-se outro quadro no qual há a multiplicação dos fatores  $G \times U \times T$ , nesse ponto os valores que derem mais alto terão a classificação 1 e os menores virão subsequentemente conforme explicado no exemplo a seguir:

Quadro 3 – Exemplo de Matriz Gut

PROBLEMA	G	U	T	$G \times U \times T$	CLASSIFICAÇÃO
1. Preparo o emocional do jogador	3	3	1	9	5
2. Preparo físico do jogador	2	3	2	12	4
3. Cooperação entre os integrantes do time	4	4	3	48	2
4. Treinamento em dribles e chutes	5	5	3	75	1
5. Conhecimento do tipo adversário	3	2	1	5	6
6. Qualidade da chuteira	2	3	3	18	3

Fonte: Baggio e Lampert (2010, p. 98).

*Brainstorming* também chamada de Tempestade de Ideias ou Tempestade Cerebral, pode ser considerada uma dinâmica de grupo que visa extrair de cada indivíduo envolvido opiniões e sugestões sobre determinado assunto. É uma técnica desinibidora que permite aos participantes da equipe envolverem criatividade para obterem o maior número de ideias a respeito de determinada questão, essas mesmas devem ser livres de preconceitos e paradigmas. Existe a possibilidade de utilizar essa ferramenta de forma desestruturada, ou seja, cada participante vai obedecendo a sua natureza criativa conforme vão surgindo

pensamentos aleatórios e assim, existe a vantagem de maior enriquecimento no processo (GOMES, 2006).

A Matriz BASICO é bastante parecida com a Matriz GUT e também visa a priorização de problemas de acordo com o custo, benefício e exequibilidade (a forma como será executado). Cada letra significa Benefício, Abrangência, Satisfação, Investimento, Cliente e Operacionalidade. De acordo com Giocondo (2013) com para elaborar um plano de ação é importante a priorização das soluções, para isso a ferramenta mais indicada é a BASICO, pois a mesma permite entender os fatores envolvidos. Para a sua construção é necessário, igualmente a GUT, organizar por meio de pontos as prioridades permitindo melhor avaliação, como indicado no quadro a seguir:

Quadro 4 – Exemplo de Matriz BASICO

Matriz de Priorização BASICO – para priorização de solução								
Solução	B	A	S	I	C	O	Total	Priorização
Comprar e analisar produtos/serviços dos concorrentes	5	5	2	4	4	3	2400	2º.
Ter ofertas/benefícios especiais a quem já é cliente	4	5	4	4	4	4	5120	1º.
Realizar pesquisa de satisfação com cliente	4	5	4	2	4	3	1920	3º.
Montar uma equipe de vendedores especializada em recompra.	2	3	3	2	3	2	216	4º.

Fonte: Giocondo(2013, p. 55).

Para o aproveitamento mais abrangente das ferramentas em questão, utilizar-se-á o fluxograma para uma melhor visualização do processo na empresa. Esse meio permite que o processo seja desenhado e sua compreensão seja mais fácil. No geral, pode-se observar tanto o processo como funcionários, clientes e ainda fornecedores. Além de comportar funções, responsabilidades e pontos críticos (PINHO *et al*, 2007).

Em suma, o fluxograma é feito com o desenho de caixas contendo uma descrição dos processos, interligado por setas que esclarecem o fluxo a ser seguido na sequência de atividades, a forma geométrica dos compartimentos tem seus conceitos estabelecidos. A Figura 4 exemplifica um fluxograma e o significado de cada forma:

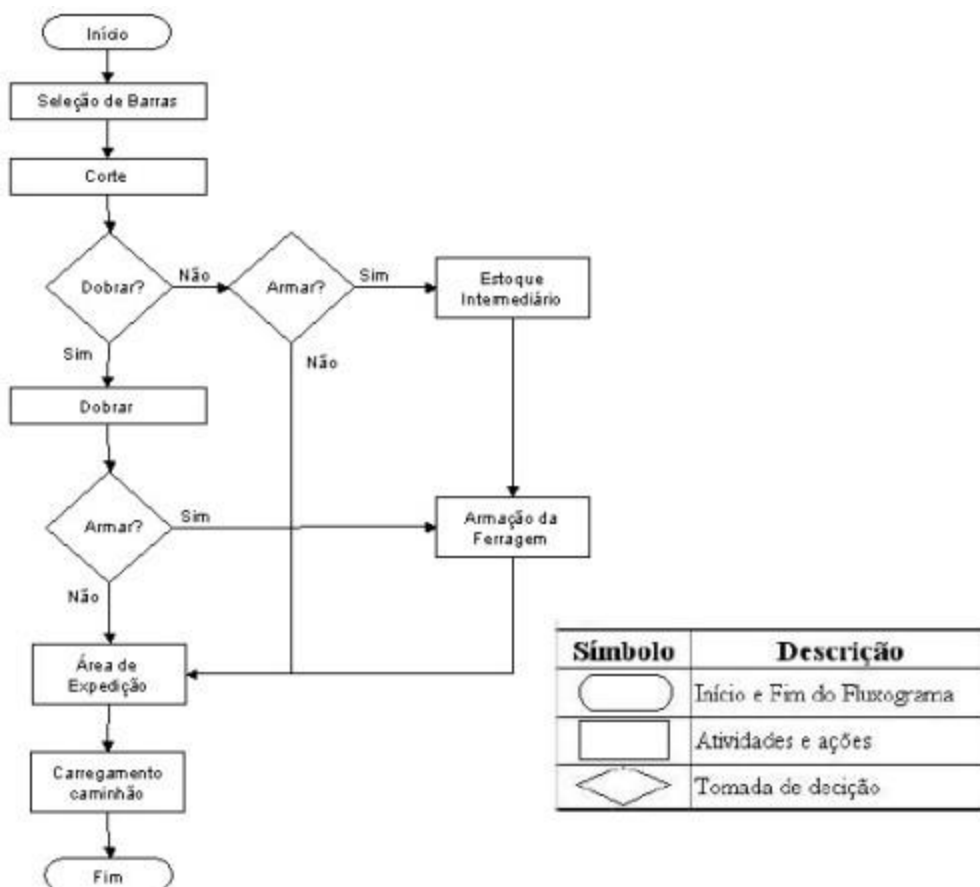
De acordo com Peinado e Graeml (2004), o fluxograma ajuda a melhorar a compreensão do trabalho mostrando como o mesmo deve ser feito, além disso auxilia na criação de um padrão ou norma para determinado procedimento. Esse desenho também pode ter um intuito crítico, no qual podem ser identificadas também áreas problemáticas que

outrora não haviam sido percebidas. Portanto, essas questões podem ser trabalhadas a fim de melhorar o processo.

Para se elaborar um fluxograma é necessário a participação dos integrantes das atividades, além de um entrevistador que garanta que todas as fases estejam bem documentadas para melhor abrangência do fluxograma (PEINADO e GRAEML, 2004).

A Figura 4 tem sua aplicação da seguinte forma, o retângulo de cantos arredondados delimita o início e o fim do fluxograma, já o retângulo comum, indica tudo o que diz respeito a atividades e ações. Cada atividade e ação estão interligadas por meio de setas que indicam a direção a qual o analisador do gráfico deverá seguir. Quando na trajetória do fluxograma for encontrado um losango, interpretar-se-á como sendo necessária uma tomada de decisão. A escolha do colaborador irá induzi-los através das setas a encontrar a conclusão de sua atividade, conforme representado na figura anterior.

Figura 4 – Fluxograma



Fonte: Pinho *et al* (2007).

### 3MÉTODO DE PESQUISA

Além da revisão da literatura sobre o tema, para atingir o objetivo proposto será aplicado o método de estudo de caso único em uma empresa do setor de cobranças.

Segundo Eisenhardt (1989) o método de estudo de caso é uma investigação sobre a compreensão da dinâmica presente dentro de uma configuração única. E tipicamente combina a coleta de dados de arquivos, entrevistas, questionários e a observação *in loco*. Os estudos de casos são uma estratégia de pesquisa adequada quando é necessário estudar o fenômeno empiricamente em seu contexto.

As evidências coletadas nos estudos de casos podem ser qualitativas, quantitativas ou ambas. Os dados qualitativos são úteis para entender a teoria e relacionar os dados quantitativos, enquanto que os dados quantitativos podem indicar relacionamentos que não podem ser salientados na pesquisa qualitativa (EINSENHARDT, 1989; YIN, 2010).

Para consecução do estudo de caso a ser realizado em uma empresa do setor de cobranças situada na cidade de Juazeiro do Norte-CE, serão aplicadas ferramentas da qualidade e entrevistas serão conduzidas com os colaboradores para diagnosticar o processo a ser melhorado na empresa em questão. Selecionado o processo a ser melhorado, será aplicada a metodologia MASP e em cada etapa dessa metodologia outras ferramentas da qualidade serão aplicadas com o intuito de auxiliar no processo de melhoria do processo, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Etapas do MASP

Etapas do MASP		Método/Ferramentas
1	Identificação do Problema: Seleção do processo a ser melhorado	Entrevistas, observação <i>in loco</i> e análise de documentos <i>Brainstorming</i>
2	Observação: Análise do processo e mapeamento	5w2h Fluxograma
3	Análise: Definição das causas influentes/mais prováveis	Diagrama de Causa e Efeito Gráfico de Pareto
4	Plano de ação: Elaboração da estratégia de ação	BASICO GUT
5	Ação: treinamento e execução do plano de ação	Observação <i>in loco</i> Treinamento
6	Verificação: comparação do processo antes e depois da melhoria	–

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante lembrar que a metodologia MASP possui 8 etapas, conforme Quadro 1 apresentada, entretanto, devido a duração do presente trabalho as etapas 6,7 e 8 não serão apresentadas, pois após a análise e melhoria do processo, elaboração do plano de ação (etapa 4) este plano precisa ser colocado em prática na etapa 5 e seguir as demais etapas. Essas etapas são de responsabilidade da empresa, impossibilitando a intervenção do autor desta pesquisa. Por outro lado, mesmo apresentando o trabalho até a etapa 5, esse trabalho cumpre o objetivo a que foi proposto.

Durante esse processo documentos, relatórios e observações in loco serão realizadas para auxiliar no alcance do objetivo proposto.

### **3.1 A empresa analisada**

A empresa objeto desse estudo foi criada em 02 de março de 2009, caracterizando-se como um Comércio Varejista de compra e venda de motocicletas. O início da empresa foi modesto como em todo início de empreendimento, começando com apenas um funcionário. No entanto, havendo introdução de diferenciais competitivos a atividade começou a crescer, e embora houvessem na época relativamente poucos concorrentes, houveram aditivos que atraíram os clientes à organização. A singularidade que agradou os clientes é o fato da empresa possuir crediário próprio, facilitando a diminuição de processos burocráticos simplificando assim, a compra ou venda das motocicletas. Sendo possível que pessoas dantes impedidas de conseguirem seus veículos, possam adquiri-los de maneira descomplicada.

Com o advento de novos crescimentos para a cidade de Juazeiro do Norte, apesar da situação econômica atual brasileira, a empresa pode ser considerada ainda de grande potencial de crescimento e desenvolvimento dentro de seu ramo de atividade.

Entretanto, o fato de ser crediário próprio, faz se necessário a existência de um departamento de Cobrança, devido a inadimplência em relação a facilidade de abertura de credito a muitos consumidores. Esse setor é um subgrupo do Setor Financeiro devido a sua natureza de riscos quanto ao valor proveniente da venda de mercadorias, conhecido na contabilidade geral como Receita. Sendo necessário gerenciar a real ameaça do cliente não honrar com os compromissos assumidos no ato da compra.

Para tanto, realiza-se um sistema que estimule a efetuação do pagamento que se encontra em atraso. Primeiramente, imprime-se uma lista de clientes que se encontram inadimplentes, dos quais se coleta seus contatos e há um processo de ligações e negociações

para que o comprador agende uma data para arcar com o compromisso em questão. Após isso, se não houver o pagamento na data combinada, entra-se a inserção do nome do consumidor no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), sendo que o mesmo receberá uma carta de aviso. Mesmo após essa etapa, ainda procura-se transacionar com o mesmo incluindo o fato de ser possível a retirada do nome no SPC. Mesmo assim, se não houver colaboração por parte do consumidor, e a essa altura dever grande quantidade de parcelas, a empresa será coagida a entrar em ação de Busca e Apreensão do Bem na justiça.

Todo esse processo que é realizado faz diferença significativa na empresa, pois é necessário que haja um serviço eficiente e eficaz de cobrança, para que os clientes sejam induzidos a efetuarem seus pagamentos sem que ações na justiça sejam iniciadas. O que para tanto, acarretaria em perdas para o adquiridor do bem, como também burocracias intermináveis para a empresa.

Embora seja um trabalho delicado (ser cobrado pode provocar estresse em algumas pessoas), demorado, e que muitas vezes requer bastante paciência, a devida insistência e negociação com o cliente, pode significar menos perda com inadimplência e fazer com que a relação entre o que foi vendido com o que foi lucrado seja satisfeita em sua totalidade.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Identificação do problema

Como mencionado anteriormente, os resultados foram dispostos em oito etapas dentro do modelo maior MASP, e cada parte com suas específicas ferramentas da qualidade.

Portanto, a pesquisa iniciou-se com o *Brainstorming* realizado com uma funcionária que possui um cargo-chave no setor em questão, a mesma foi desprovida de quaisquer influências ou barreiras a respeito de suas opiniões e crenças. Tendo liberdade para dialogar a respeito da seguinte questão “Quais os principais problemas do setor de cobrança?”. Os resultados foram dispostos no seguinte Quadro:

Quadro 6 – Resultados do *Brainstorming*

PERGUNTA: Quais os principais problemas do setor de cobrança?	
Resposta 1	Centralização do poder na tomada de decisões, em relação ao chefe gerando falta de autonomia nos funcionários.
Resposta 2	Carência de maiores conhecimentos abrangentes e visão estratégica por parte dos funcionários do setor (incluindo falta de capacitação profissional, ex: treinamentos voltados a cobrança).
Resposta 3	Falta de trabalho em equipe.
Resposta 4	Exigir do funcionário algo que não foi claramente ensinado.
Resposta 5	Falta de rotinas claras e metas definidas
Resposta 6	Falta de habilidades em lidar com devedores complicados (ex: firmeza no falar, convicção do que está sendo dito, formas de convencer o cliente a pagar).

Fonte:Elaborado pela autora.

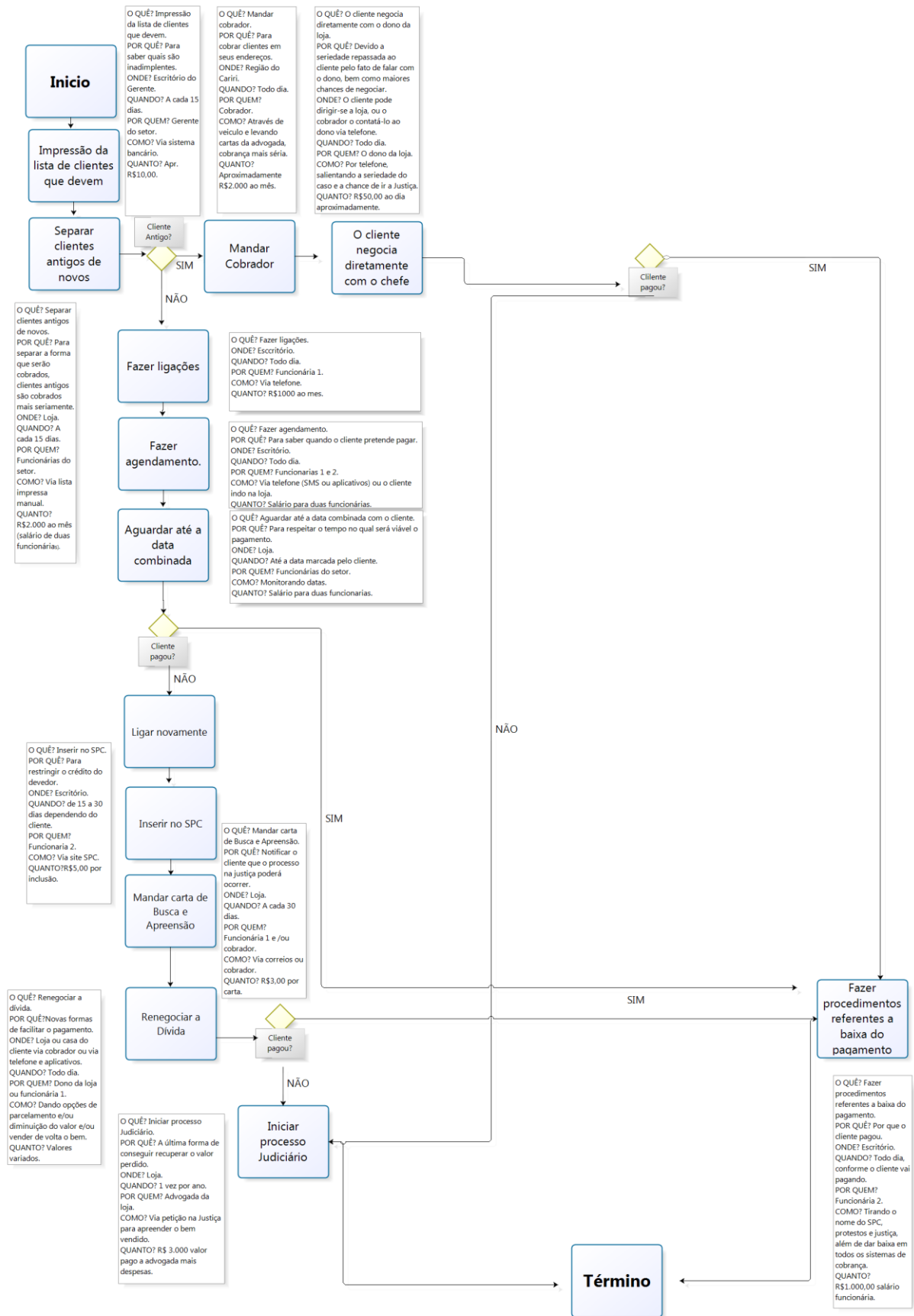
Percebe-se que a colaboradora menciona problemas que envolvem comunicação entre setores e também internamente, centralização do poder, falta de autonomia dos funcionários, além de haver a necessidade de maior capacitação dos colaboradores, bem como treinamentos voltados para cobrança. Como observado, a entrevistada também menciona a falta de trabalho em equipe e a falta de clareza quanto ao objetivos e metas estabelecidos.



## 4.2 Fluxograma e 5W2H

Para uma melhor visualização das atividades do setor, foi criado o fluxograma aliado ao 5W2H, sendo que para cada atividade há a técnica de O quê, Por quê, Onde, Quando, Quem, Como e o Quanto custa cada atividade no retângulo correspondente. Conforme demonstrado a seguir:

Figura 5 – Fluxograma combinado com 5W2H



Fonte: Elaborado pela autora.

Os principais problemas listados pela funcionária encontram-se distribuídos em todo esse fluxograma. Por exemplo, observa-se que a etapa final sempre tem a participação do chefe, depois do cliente receber a visita do cobrador. Isso pode ser o motivo de a funcionária ter citado a centralização da tomada de decisão. Porém percebe-se nesse fluxograma que a participação do chefe é relativamente pouca no processo em geral.

A carência de maiores conhecimentos citado pela funcionária, pode ser observado por todo o processo, sendo que cada atividade requer conhecimentos específicos, por exemplo, para fazer ligações seria ideal um curso de persuasão ou comunicação.

O terceiro fator, que é a falta de trabalho em equipe diz respeito a lidar com todo o processo agindo mutuamente, para que as coisas funcionem de forma interligada. Por exemplo, antes do cobrador ir, são necessárias diversas formas de facilitar o seu trabalho, procurando endereços, buscando referências e etc.

O quarto problema seria exigir do funcionário algo que não foi claramente ensinado. Essa questão diz respeito a todo o processo, pois é preciso que o colaborador entenda suas atividades e as pratique de forma segura.

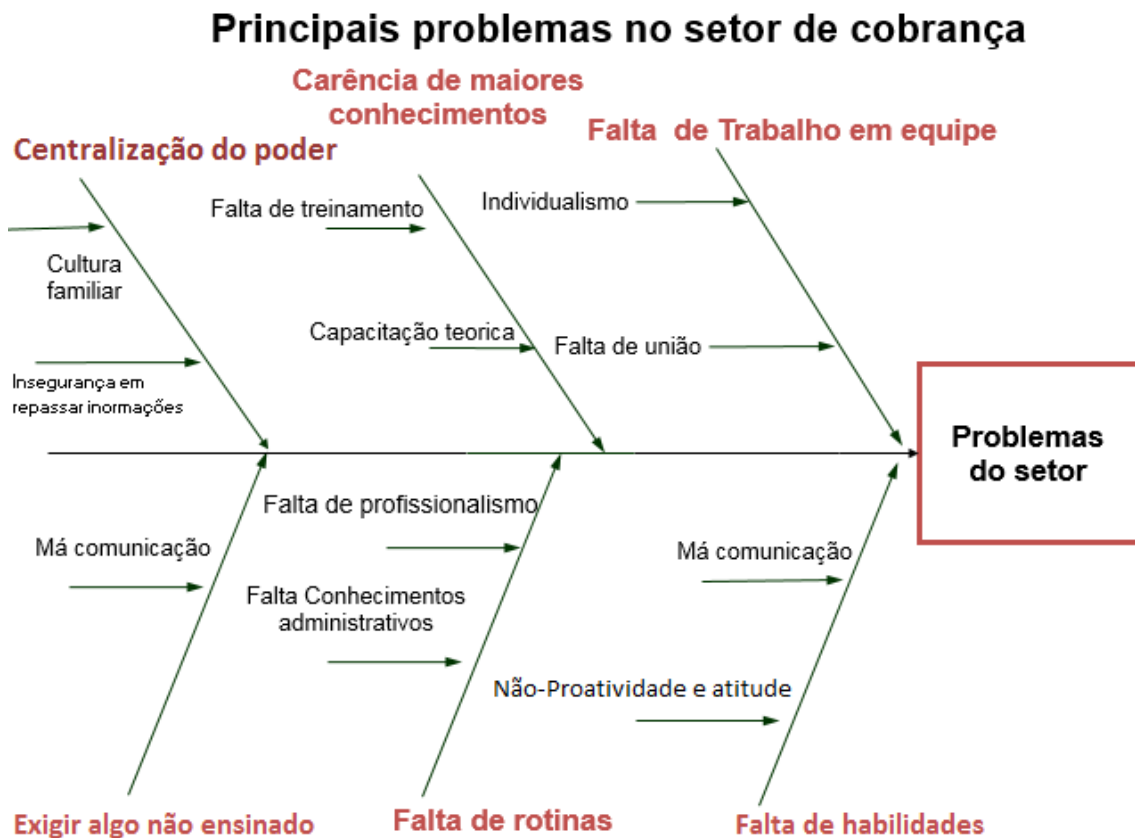
O penúltimo problema mencionado é a questão da rotina clara e bem definida. O fluxograma acima apresentado, foi criado como uma tentativa de organizar e definir as metas. Porém não existiam documentações que definissem algo.

O último fator mencionado pela funcionária foi a falta de formas de comunicar com devedores complicados, como observado no fluxograma, principalmente esse fator se repete em contatos direto com os clientes, por exemplo, ligações, cobrança em casa ou quando o cliente vai à loja.

### **4.3 Diagrama de Ishikawa e GUT**

A elaboração do gráfico de Ishikawa permitiu visualizar as principais causas dos problemas no setor de cobrança, como demonstrado na Figura 6:

Figura 6 – Diagrama de Ishikawa ou Causa e Efeito



Fonte: Elaborado pela autora.

O Diagrama demonstrou algumas causas dos problemas apontados pela funcionária. O mesmo indicou que a falta de trabalho em equipe tem sua causa relacionada ao individualismo, bem como a falta de união entre os colaboradores. Quanto a carência de maiores conhecimentos diz respeito a falta de treinamentos adequados bem como a capacitações teóricas que poderiam ser ofertadas aos funcionários.

Quanto a centralização de poder, observa-se que a principal causa é o tipo de cultura familiar que a loja possui, bem como a insegurança do dono em repassar informações sobre o funcionamento do negócio aos seus funcionários. A falta de habilidades com os clientes, tem como causa a falta de pró-atividade e atitude dos trabalhadores, assim como uma má comunicação no momento de negociações diretas com o consumidor.

Sobre a falta de rotina, observa-se que isso deve estar ligado a falta de conhecimentos de métodos e sistemas administrativos, que quer dizer também falta de profissionalizar as atividades. Quanto a exigir algo não ensinado ao colaborador, direciona-se a isso a questão da má comunicação entre o trabalhador e seu superior.

A matriz GUT foi desempenhada para melhor organizar por ordem de importância quanto a Gravidade, Urgência e Tendência de cada problema, como demonstrado no Quadro 7. Utilizou-se uma escala de 1 até 5 pontos em que 1 representava menor importância e 5 maior importância.

Quadro 7 – Matriz GUT

<b>PROBLEMA</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>GxUxT</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
Centralização do poder na tomada de decisões, em relação ao chefe gerando falta de autonomia nos funcionários. Centralização do poder na tomada de decisões, em relação ao chefe gerando falta de autonomia nos funcionários.	3	5	2	30	3
Carência de maiores conhecimentos abrangentes e visão estratégica por parte dos funcionários do setor (incluindo falta de capacitação profissional, ex: treinamentos voltados a cobrança).	2	5	3	30	4
Falta de trabalho em equipe.	3	3	3	27	5
Exigir do funcionário algo que não foi claramente ensinado.	3	5	3	45	2
Falta de rotinas claras e metas definidas	2	3	4	24	6
Falta de habilidades em lidar com devedores complicados (ex: firmeza no falar, convicção do que está sendo dito, formas de convencer o cliente a pagar).	4	5	5	100	1

Fonte: Elaborado pela autora.

De maneira geral, o quadro aponta a falta de habilidade em lidar com os clientes, como sendo o problema mais importante a ser trabalhado no setor de cobrança. Esse fato deve-se a principalmente, ser a forma de comunicação com o cliente primordial para o pagamento ou não de sua dívida. Pois conforme se esclarece as condições a qual o mesmo poderá ser submetido, o cliente passar a tomar atitudes com receio do que possa ocorrer (como “sujar” o nome ou ir à justiça). Ainda assim, vale ressaltar que os clientes são tratados de maneira diferenciada, portanto nem sempre e favorável ser rígido demais com

determinados consumidores, pois sua frustração pode ter impacto no setor de vendas da empresa.

Em segundo lugar ficou a falta de trabalho em equipe um dos principais problemas, pois conforme os funcionários vão colaborando com as atividades uns dos outros, as informações vão fluindo melhor.

Em resumo, com este trabalho conseguiu-se aplicar quatro etapas propostas pelo MASP e as ferramentas utilizadas em cada etapa:

- ✓ Etapa 1 - Identificação do Problema: Seleção do processo a ser melhorado
  - Ferramentas aplicadas: Entrevistas, observação in loco e análise de documentos, *Brainstorming*
- ✓ Etapa 2 - Observação: Análise do processo e mapeamento
  - Ferramentas aplicadas: 5w2h; Fluxograma
- ✓ Etapa 3 - Análise: Definição das causas influentes/mais prováveis
  - Ferramentas aplicadas: Diagrama de Causa e Efeito; Gráfico de Pareto
- ✓ Etapa 4 - Plano de ação: Elaboração da estratégia de ação
  - Ferramentas aplicadas: BASICO; GUT

Com a aplicação das 4 etapas, pode-se elaborar um plano de ação que poderá contribuir para melhoria dos problemas citados, é o investimento em capacitações voltadas a como cobrar clientes, bem como voltado a conhecimentos administrativos para melhor organizar a forma de trabalho. Além disso, vale ressaltar que um relacionamento mais próximo com os funcionários no sentido de orientá-los mais claramente. Mudar a forma de liderança poderá também contribuir, trazendo mais democracia e trabalho em equipe.

As etapas 5 e 6 não foram aplicadas durante a elaboração desse trabalho, devido ao tempo e a dificuldade de reunir a equipe para colocar o plano de ação em prática e depois verificar a melhoria no processo, vale lembrar que as últimas etapas do MASP mencionadas são:

- ✓ Etapa 5 - Ação: treinamento e execução do plano de ação
  - Ferramentas aplicadas: Observação in loco; Treinamento
- ✓ Etapa 6 - Verificação: comparação do processo antes e depois da melhoria

## 5 CONCLUSÃO

O trabalho foi feito com o objetivo de aplicar a metodologia MASP em conjunto com outras ferramentas da qualidade, a fim de identificar e propor melhorias em um processo do setor de cobrança de uma empresa.

O propósito foi alcançado e a metodologia mostrou-se eficaz para melhor expor os problemas do setor de cobrança. Realizou-se um meio de identificação de problemas no qual o *brainstorming* extraiu os principais problemas do setor. Logo após foi desenhado o fluxograma do setor conjuntamente com o 5W2H de cada uma das atividades permitindo uma melhor visualização das tarefas.

Em seguida foram identificadas quais as causas dos problemas citados por meio do diagrama de Ishikawa, sendo que após isso a matriz GUT apontou como sendo o problema mais grave a falta de conhecimento em lidar com os devedores.

Um plano de ação que poderá contribuir para melhoria dos problemas citados, é o investimento em capacitações voltadas a como cobrar clientes, bem como voltado a conhecimentos administrativos para melhor organizar a forma de trabalho. Além disso, vale ressaltar que um relacionamento mais próximo com os funcionários no sentido de orientá-los mais claramente. Mudar a forma de liderança poderá também contribuir, trazendo mais democracia e trabalho em equipe.

A limitação dessa pesquisa diz respeito ao reduzido número de funcionários que trabalham no setor, pelo fato de ser uma pequena empresa. Além disso, tornou-se difícil a coleta de dados devido a interromper o fluxo do trabalho no local.

Porém sugere-se para trabalhos futuros a realização em setores maiores em empresas mais complexas, além disso a aplicação de outras ferramentas da qualidade que não foram utilizadas nessa pesquisa, porém são igualmente importantes.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, gestão pela qualidade total, reengenharia. Vol.1. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.
- ALBUQUERQUE, João Porto de. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 52, n. 3, p. 313-329, June 2012 . Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902012000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000300004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 05 dez. 2017.
- ANDRADE, F. F. O método de Melhorias PDCA. 2003, 157p. Dissertação (Mestrado em XXXXXXX) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.
- BACIC, M. J.; PETENATE, A. J. Modelo para melhoria de processos aplicado na Gestão de Custos. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 2, n. 3, p. 09-24, Set./Dez. 2006. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/128>>. Acesso em: 05 dez. 2017.
- BAGGIO, A. F; LAMPERT, A. L. Planejamento organizacional. Ijuí : Ed. Unijuí, 2010.p.126. (Coleção educação a distância. Série livro-texto). Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/162/Planejamento%20organizacional.pdf?sequence=1>>Acesso em: 05 dez. 2017.
- BIAZZI, M. R; MUSCAT, A. R. N; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gest. Prod., São Carlos**, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n4/a13v18n4.pdf>>Acesso em: 05 dez. 2017.
- CAMPOS, Vicente F. **TQC:Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Ed. INDG Tecnologia e Serviços, 2004, 256p.
- D`ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2012, 244p.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da Tecnologia da Informação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 391p.
- CAMPAGNARO, C. A; REBELATO, M. G; RODRIGUES, M. A; RODRIGUES, I. C. Um estudo sobre Métodos de Análise e Solução de Problemas (MASP) nas cadeias de fornecimento das montadoras automotivas nacionais. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. p. 01 – 14.
- GASPARETTO, V.; DORNELLES, T. S. Gerenciamento de Processos: Estudo em uma Organização Hospitalar Catarinense. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 57-72, dec. 2015. Disponível em: <<http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/159>>. Acesso em: 05 Dec. 2017.



EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532, out. 1989. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258557>> Acesso em: 05 dez. 2017.

FALCÃO JÚNIOR, M. A. G.; SANTOS, R. N. M. A gestão de processos na análise das atividades de seleções públicas simplificadas: estudo de caso em uma prefeitura. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 06-19, apr. 2016. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/324>>. Acesso em: 05 dec. 2017.

FERREIRA, A. R. **Análise e melhoria de processos**. Revisão e adaptação. Coordenação Geral de Projetos de Capacitação. Brasília: ENAP/DDG, 2013.106p.

FONSECA, A. V. M; MIYAKE, D. I. Uma análise sobre o ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. In: XXV ENEGEP, 2006, Fortaleza. **Anais...**Fortaleza: 2006. p. 1-9.

GIOCONDO, F. I. C. **Ferramentas Gerenciais de Qualidade**. Biblioteca 24 horas. São Paulo, Julho de 2013. 142p.

GOMES, L. G. S. Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes. **Revista Produção Online**. v. 6, n. 2, jun. 2006. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/290>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, out-dez, p.8-19, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002>>Acesso em: 05 dez. 2017.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas são grandes coleções de processos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, jan-mar, p.6-19, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>>Acesso em: 05 dez. 2017.

JONES, G. D. C; SILVA, V. R; FREITAS, K. S. Análise do Gerenciamento do Processo de Cobrança: uma proposta de fluxograma e layout para uma instituição de ensino. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB. Salvador, v. 2, n. 3, p. 121- 139, set/dez., 2012. Disponível em: <<https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/65>>Acesso em: 05 dez. 2017.

LACERDA, R. T. O; ENSSLIN, L. Metodologia de Gestão de Processos e dynamic capabilities. **R. Adm. FACES Journal** - Belo Horizonte. V. 11. n. 3. p. 111-134 · Jul./Set. 2012. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/971>>Acesso em: 05 dez. 2017.

LARA, G. O mapeamento de processos como ferramenta para tomada de decisão na implantação de SIG: estudo de caso de uma lavanderia hospitalar. **RAHIS - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. Jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/1109>>Acesso em: 05 dez. 2017.

MARIANI, C. A. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 110-126, mai. 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79051>>. Acesso em: 05 dec. 2017.

NADAE, J. OLIVEIRA, J. A; OLIVEIRA, O. J. Programas e Ferramentas da Qualidade em Empresas com certificação ISO 9001: Estudos de casos múltiplos. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Ano 4, nº 4, Out-Dez/2009, p. 93-114. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/852>> Acesso em: 05 dec. 2017.

NEVES, B.R.C. **Características do Princípio de Pareto no Setor Bancário Brasileiro**. 2016. 40 f., il. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis)—Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

OLIVEIRA, S. E; ALLORA, V. SAKAMOTO, F. T. C. Utilização conjunta do método UP' – Unidade de Produção (UEP') com o Diagrama de Pareto para identificar as oportunidades de melhoria dos processos de fabricação - um estudo na agroindústria de abate de frango. In: IX Congresso Internacional de Custos, 28 a 30 nov. 2005. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis : 2005. p. 01-08.

PEINADO, J; GRAEML, A. R. **Administração da Produção (Operações industriais e de serviços)**. UnicenP, 2007. Curitiba - PR. 750 p.

PINHO, A. F; LEAL, F; MONTEVECHI, J. A. B; ALMEIDA, D. A. Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: A energia que move a produção , um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. 09 a 11 out. 2007. Foz do Iguaçu. **Anais...**Foz do Iguaçu: 2007. p. 1-11.

RIZZETTI, D. M; CUNHA, D. E; MOURA. G. L; SCHLOSSER, A. L. C. Padronização de Processos e Rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 1, 2015, p. 239-260. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/22958>> Acesso em: 05 dec. 2017.

SANTOS, N. M; BRONZO . M; OLIVEIRA, M. V. RESENDE, P. T. V. Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, Vitória, v. 11, n. 3, Art. 5, p. 105 – 129. Mai. /jun. 2014. Disponível em: <[http://www.bbronline.com.br/novo/artigos.asp?sessao=ready&cod\\_artigo=965](http://www.bbronline.com.br/novo/artigos.asp?sessao=ready&cod_artigo=965)> Acesso em: 05 dec. 2017.

SANTOS, L.C; GOHR, F.C; NOGUEIRA, F. F. M. Qualidade em serviços pela melhoria de processos: um estudo em uma pequena empresa varejista de bijuterias e acessórios. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista – RMPE. São Paulo, v.6, n.1, p.38-55 Jan/Abr, 2012.. Disponível em: <<http://www.lti.pro.br/userfiles/downloads/QUALIDADE%20EM%20SERVICO%20PELA%20MELHORIA%20DE%20PROCESSOS.pdf>> Acesso em: 05 dec. 2017.

SANTOS, L. R. Gestão da Maturidade de Processos Essenciais - Convergência para o futuro. **RAE – Revista de Administração de Empresas- eletrônica** - vol. 2. n 1 . Jan-Jun/2003. p.

01-14. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a01.pdf>> Acesso em: 05 dez. 2017.

SANTOS, O. S.; PEREIRA, J. C. S. OKANO, N. T. A implantação da Ferramenta da Qualidade Masp para Melhoria Contínua em uma indústria vidreira. Anais do IV Seminário Eniac - 2012 (Apresentação de Trabalho/Simpósio).

SOUZA, A; AZEVEDO, L. G; SANTORO, F. M. Melhoria de Processos de Negócio: Sistematizando a Seleção de Padrões de Redesenho. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**. v. 11, n. 2. P. 1-20. Jul-dez 2012. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/1258>> Acesso em: 05 dec. 2017.

TRIVELLATO, A. A. **Aplicação das sete ferramentas básicas da qualidade no ciclo PDCA para melhoria contínua**: Estudo de caso em uma empresa de autopeças. 2010. 72 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Vol. 1. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.