

# **APLICAÇÃO DA METODOLOGIA MASP NA MELHORIA DE PROCESSOS EM UM CORRESPONDENTE BANCÁRIO**

Helen Bruna dos Santos Corrêa (FACULDADE PITÁGORAS DE SÃO LUÍS)  
hellenbruna94@hotmail.com

Taynara Regiane França Martins (FACULDADE ESTÁCIO) martinstaynara39@gmail.com

## **Resumo**

Este trabalho avaliou o uso da Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP na investigação de falhas em um Produto de um correspondente bancário. A pesquisa foi de cunho aplicada com análise qualitativa e quantitativa, e é um estudo de caso. Com a aplicação das ferramentas da qualidade, foi possível visualizar as falhas existentes no processo que foram tratadas pela metodologia MASP, através de suas 8 etapas de implementação. O produto estudado foi a portabilidade de crédito que corresponde a transferência de crédito de uma Instituição Financeira para outra, o instrumento de coleta de dados utilizado foi a aplicação de um questionário aos especialistas da área para organizar e direcionar os planos de ação que buscou a solução das causas, melhorando a organização do produto e otimização do processo. Os resultados apresentados foram satisfatórios, pois houve melhoria no processo.

**Palavras-Chaves:** Processo Portabilidade, Ferramentas da Qualidade, MASP.

## **1. Introdução**

As organizações estão focadas em obter resultados e melhorias contínuas em seus serviços e produtos, pois os clientes buscam cada vez mais qualidade na prestação de serviços. Por isso, é necessário que as empresas apostem ainda mais em ferramentas de qualidade para permanecerem competitivas no mercado. Pois, estas ferramentas ajudam as organizações a padronizarem seus processos contribuindo no aumento da eficiência e eficácia.

É cada vez mais frequente para a melhoria dos negócios nas organizações a utilização de várias metodologias, e para utilização dessas ferramentas é necessário também que as pessoas envolvidas sejam capazes de utilizá-las de forma correta e extrair o melhor resultado possível. Abordagem da melhoria contínua leva ao desenvolvimento de métodos e técnicas que auxiliam no levantamento dessas causas raízes para implementação e avaliação dos resultados. Para que o mercado se mantenha organizado, é necessário adotar essas ferramentas de qualidade e fazer

investimentos em capacitação de seus colaboradores. A qualidade dos serviços é uma hipótese essencial para a sobrevivência das organizações e o atendimento é o produto chave na prestação dos serviços.

O estudo em questão tem como objetivo principal aplicação da metodologia MASP através das suas 8 etapas no produto portabilidade de crédito de um correspondente bancário situada na cidade de São Luís-MA, com a utilização das ferramentas da qualidade que são técnicas de tratamento das informações necessárias para a coleta das principais causas que estavam interferindo na execução do processo, com intuito de aprofundar a discussão sobre a qualidade de serviços no setor bancário, a disposição das informações relacionadas ao processo em estudo são fundamentais para a implantação do método.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Gestão da Qualidade**

O conceito de qualidade tem evoluído ao longo do tempo, hoje os clientes estão mais interessados quanto à utilidade dos produtos e os bens que estão adquirindo, eles buscam produtos de elevada qualidade técnica a preços competitivos, exigindo excelência nos serviços. E as empresas precisam atingir a total satisfação desses clientes das suas necessidades e expectativas (LOBO, 2019).

Segundo Ishida e Oliveira (2019) o termo qualidade é dinâmico e sua evolução é constante, entende-se qualidade desde que o ser humano iniciou suas relações comerciais, sendo aplicada em distintas dimensões com intuito de garantir melhoria contínua das organizações. Assim, pode-se perceber que o conceito de qualidade evoluiu juntamente com a evolução do ser humano, pois o mercado encontra-se mais exigente e competitivo em relação a melhores produtos e serviços, juntamente com a implantação de melhores sistemas de qualidade, de diminuir falhas e aumentar a produtividade.

### **2.2. Ferramentas da Qualidade**

De acordo com Mariani (2005) para o gerenciamento de processos e a tomada de decisões com maior precisão, é necessário ter dados e fatos reais, ou seja, informações geradas no processo buscando e interpretando corretamente as informações disponíveis como forma de eliminar o empirismo. E para propiciar a coleta dessas informações e dados disponíveis dentro

das organizações, existem técnicas eficazes e importantes denominadas de ferramentas da qualidade.

Para suprir necessidades, muitas ferramentas da qualidade estão sendo usadas nos mais diversos tipos de seguimentos, e tais ferramentas estão ajudando a otimizar os processos, a corrigir e a implantar melhorias, inovar até muitas vezes o que faltava para poder sobressair aos demais (QUEIROZ, 2018). As principais ferramentas da qualidade estão apresentadas e descritas no Quadro 1.

Quadro 1: Ferramentas da Qualidade

FERRAMENTAS	DESCRIÇÃO
Folha de Verificação	Formulário ou planilha para coleta de dados a serem verificados, cujo objetivo é facilitar a coleta de dados pertinentes a um problema e definir quais ferramentas utilizar na melhoria do processo.
Diagrama de Pareto	É um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, baseada no princípio 80/20 e tem por objetivo mostrar através de gráficos de barras verticais a classificação dos problemas, o que permite definir qual fator necessita de prioridade.
Diagrama de causa e efeito	Método que também é conhecido como diagrama de causa e efeito, demonstra a relação entre as causas e os efeitos de um processo. A busca pelas principais causas é baseada nos 6M (medição, materiais, mão de obra, máquina, método e meio ambiente).
Histograma	Diagrama de barras que permite a visualização de determinados fenômenos que podem ocorrer em determinada frequência, permite verificar o comportamento de um processo em relação à especificação.
Fluxograma	O fluxograma é utilizado para descrever e mapear as etapas de um processo ou serviço, sua construção por símbolos ordenando em uma sequência lógica de forma planejada.
Gráfico de controle	Gráfico com limite de controle que permite o monitoramento e qualidade dos processos é possível analisar se tudo está conforme com o padrão médio esperado.
Brainstorming	Brainstorming ou tempestade de ideias é utilizada para formar ideias pelos membros de uma equipe na busca de soluções de um determinado problema, e aumento da quantidade de opções a serem analisadas.
5W2H	O 5W2H é um método para identificação das variáveis de um processo, suas causas e o objetivo a ser alcançado.

Fonte: Autoras (2020) adaptado de Santos e Gonçalves (2016)

### **2.3. Portabilidade de Crédito**

O setor bancário apresenta uma característica de prestação de serviços, segundo Dias e Macedo (2008), é um setor de fundamental importância, levando em conta o seu papel na economia. Porém, nenhuma indústria de prestação de serviços parece mais interessada em estabelecer relações com seus clientes do que as de serviço bancário. Sendo assim, os bancos são obrigados a se reestruturar, ofertando a seus clientes bens e serviços que agreguem valor e mantenha-os na empresa pela credibilidade de seus produtos.

A portabilidade de crédito regulamentada pelo Conselho Nacional através da Resolução 4.292/2013 do Banco Central do Brasil, tem como objetivo a transferência de uma dívida de uma instituição financeira para outra, assim, o consumidor poderá analisar entre os bancos as melhores vantagens. Um exemplo é quando as taxas de juros de um determinado banco estão maiores do que a concorrência. Com essa opção, é possível transferir a dívida para outro banco e, dessa forma, reduzir a taxa de juros e até melhorar as condições de pagamento da sua dívida atual. (PEDERSOLI, 2014).

Paladini et al. (2012) define o que é um serviço dentro dos pacotes de valores oferecidos pelas empresas quando cita que “serviço é uma organização e uma mobilização, o mais eficiente possível de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança nas condições de atividades do destinatário dos serviços”. Ressalta também que um serviço pode ser definido com uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, como resultado da atividade de um outro agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agente econômico anterior.

### **2.4. Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)**

O MASP é uma ferramenta para solução de problemas e é criado de forma sistemática, composta por passos e subpassos predefinidos, destinado a escolha de um problema, com o objetivo de analisar suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que constituem uma solução, verificação do resultado da solução e, finalmente, geração e disseminação de aprendizado decorrido de sua aplicação (ORIBE, 2008). O MASP é classificado como uma ferramenta adotada de forma sistêmica e representa uma das principais metodologias para conferência e averiguação de problemas, contribuindo na tomada de decisões. Segundo Carpinetti (2010), essa metodologia é dividida em etapas específicas, e essas etapas do MASP fazem relação com o ciclo PDCA, como ilustra na figura 1.

Figura 1: MASP em relação ao PDCA

PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
<b>P</b>	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vistas.
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
<b>D</b>	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais.
<b>C</b>	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	?	(Bloqueio foi efetivo?)	
<b>A</b>	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

Fonte: Baseado em Carpinetti (2010)

O MASP é uma metodologia que engloba situações que podem exigir tomada de decisão dentro do processo, que aborda uma situação insatisfatória, um desvio do padrão de desempenho esperado ou de um objetivo estabelecido, ou seja, a finalidade do MASP é resolver problemas, obtendo resultados em curto prazo, no qual o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso do método (ESTUMANO et al; 2015). O autor informa ainda que, existe etapas para implementação do MASP que são:

- a) Identificação do problema: definir o problema com levantamento de dados e reconhecer sua importância;
- b) Observação: investigar as características do problema com uma visão ampla;
- c) Análise: descobrir as causas fundamentais do problema;
- d) Plano de Ação: conceber um plano para bloquear as causas fundamentais;
- e) Execução: bloquear as causas;
- f) Verificação: verificar se o bloqueio realizado foi realmente efetivo;
- g) Padronização: evitar o reaparecimento do problema;

- h) Conclusão: recapitular todo o processo de solução do problema, registrando-o para aproveitamento em trabalhos futuros.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

O estudo de caso foi realizado em um correspondente bancário através da aplicação da metodologia MASP. Tal empresa está situada na cidade de São Luís – MA, atualmente com o objetivo de atender unicamente ao Banco do Brasil comercializando o portfólio de produtos disponibilizados pelo banco, a empresa possui vários produtos em seu portfólio, porém o produto que servirá como base para o estudo deste trabalho é a Portabilidade de Crédito que constitui a transferência de operação de crédito de instituição credora original para instituição proponente (receptora), nele será aplicado a metodologia.

O método utilizado da pesquisa foi o estudo de caso, onde foi realizado um estudo bibliográfico que permitiu a coleta de informações gerais, relacionadas ao tema em questão, Análise e Soluções de Problemas (MASP). Quanto à natureza da pesquisa é classificada como aplicada, com análise qualitativa e quantitativa. A coleta de dados realizada foi por meio de observações diretas, acompanhamento do processo e entrevistas com os colaboradores envolvidos e para garantir a confiabilidade dos dados foram utilizadas outras ferramentas da qualidade. Para entender o processo de portabilidade foi realizada inicialmente uma entrevista apoiada pela aplicação de um questionário através de brainstorming com os colaboradores.

Então, para coleta dos dados que foram coletados no período entre os meses de agosto de 2018 a junho de 2019, e realizado análise da massa desses dados para a posterior criação de uma base histórica na qual o modelo utilizado irá se basear, utilizou-se do sistema do banco e a utilização do Microsoft Excel 2016. Para contribuir com a aplicação das etapas do MASP, utilizou-se também o programa Microsoft Visio 2016 para desenhar os fluxogramas do processo de portabilidade e as ferramentas da qualidade. E assim, para a viabilização da pesquisa foi realizado através da aplicação das etapas do MASP que podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2: Etapas de Aplicação da Metodologia MASP

<b>ETAPA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>RECURSOS OPERACIONAIS</b>
1. Identificação do problema	Identificação do problema de maior relevância no processo de Portabilidade através de um questionário	Estatística Descritiva e Brainstorming
2. Observação do Problema	Identificação das possíveis causas do problema de maior relevância.	Diagrama de Causa e Efeito e Brainstorming.
3. Análise do Problema	Identificação das possíveis causas do problema de maior relevância.	Diagrama de Pareto e Brainstorming.
4. Planejamento da Ação	Ataque às causas do problema, através da definição de ações, responsabilidades, prazos, locais de atuação, justificativas e a mudança dos procedimentos do produto.	Plano de Ação - 5W2H e Brainstorming.
5. Execução do Plano de Ação	Na execução do Plano de Ação, os responsáveis envolvidos no processo foram orientados sobre como proceder nas suas atividades.	Envio de e-mail, Brainstorming e WhatsApp.
6. Verificação dos Resultados	Verificação dos resultados.	Acompanhamento diário das operações.
7. Padronização dos Processos	Verificada a redução do problema, adaptou-se à rotina da empresa um acompanhamento diário para monitorar as atividades do processo.	Registro das informações.
8. Conclusão	Conclusão dos resultados com a execução da Metodologia de MASP.	-----

Fonte: Autoras (2020), baseado em Santos e Gonçalves (2016)

#### **4. Discussão e análise dos resultados**

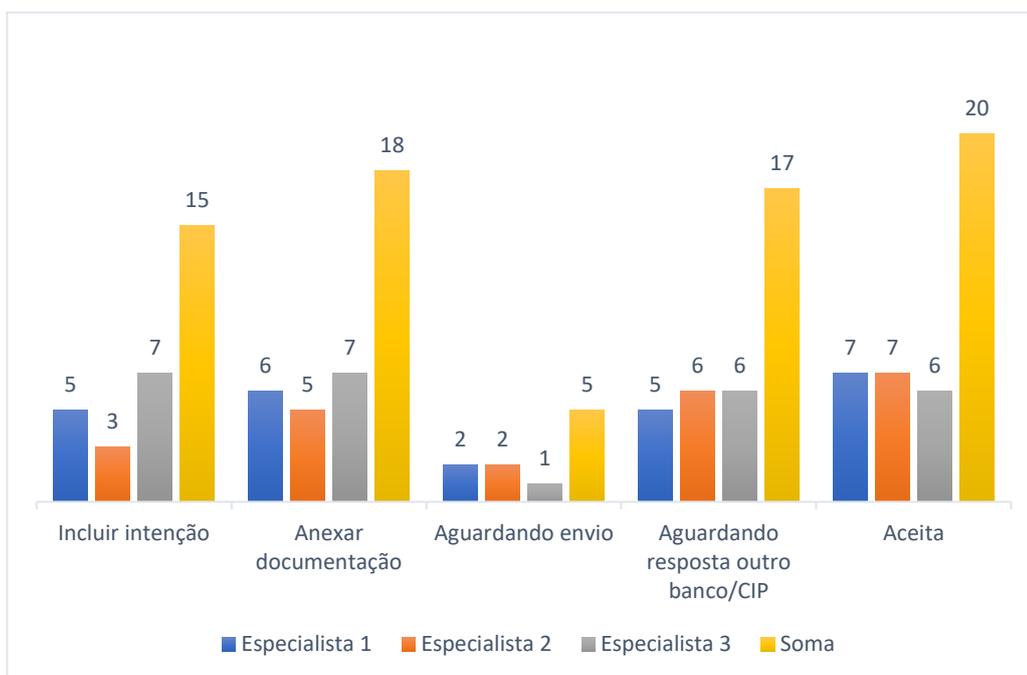
Esta seção será apresentada os resultados pertinentes ao estudo de caso, partindo da análise dos principais problemas que vinham interferindo na execução do processo de Portabilidade com a aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP).

##### **4.1. Identificação do problema**

O processo de Portabilidade era feito parcialmente manual, isso acarretava uma série de erros de digitalização e assim gerava muitos cancelamentos de operações. Nessa etapa foi realizado

brainstorming e aplicação de um questionário, através do qual foram coletadas as opiniões dos especialistas sobre os problemas presentes no processo. Como resultado das perguntas foi observado as principais dificuldades no produto da empresa, chegou-se ao total de 7 subprocessos principais críticos, os quais são apresentados no Gráfico 1.

Gráfico 1: Processos Críticos de Portabilidade



Fonte: Autoras (2020)

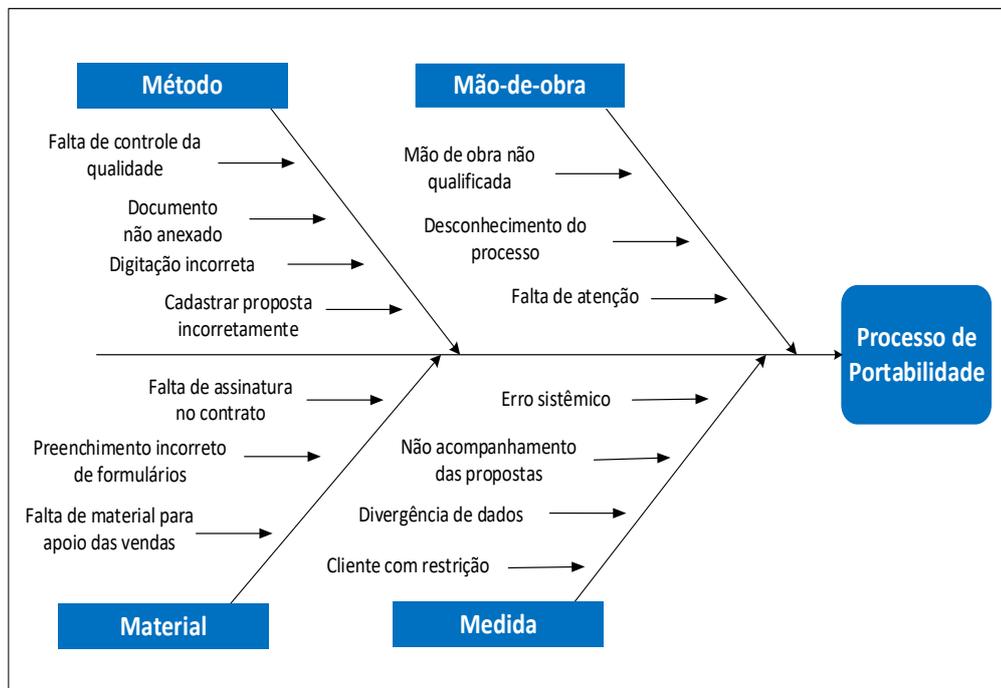
Observou-se se das opiniões dos colaboradores que o subprocesso aceita apresenta um nível de frequência de falhas mais alto seguido pelo subprocesso de anexar documentação, que representavam os principais problemas para internalização das propostas de Portabilidades. Onde esses subprocessos geravam desgaste de tempo do cliente, pois na etapa de aceita era necessário colher novamente a assinatura do cliente para regularização da documentação, assim como no processo de anexar documentação, observou-se que nem sempre os clientes estavam disponíveis ou tinha a documentação completa em mãos, gerando assim estresse nesses processos e consequência disso o número de operações canceladas só cresciam.

#### 4.2. Observação do problema

Observou-se nesta etapa, com dados utilizados para análise que foram coletados durante todos os meses de agosto de 2018 a junho de 2019, na qual foi feito o levantamento desses dados e com base nas falhas verificadas anteriormente, após a realização de um brainstorming junto

aos colaboradores foi construído um Diagrama de Causa e Efeito com o objetivo de identificar as possíveis causas do problema relevante, conforme a figura 2.

Figura 2: Diagrama de Causa e Efeito para o processo de Portabilidade



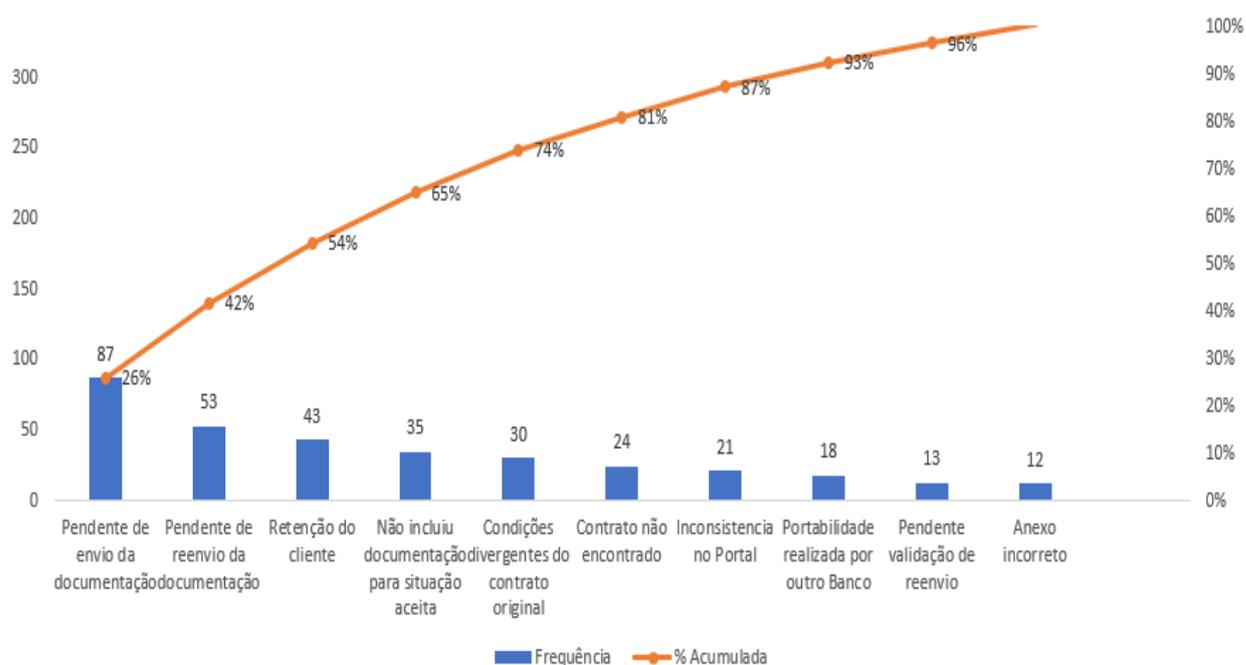
Fonte: Autoras (2020)

As causas observadas relacionadas ao processo de Portabilidade nessa fase constituem causas evidentes do problema e a grande quantidade de portabilidade cancelada, pois notamos que não havia conhecimento sobre o produto, não havia acesso diariamente para o acompanhamento das propostas, não havia cuidado nos preenchimentos das informações dos clientes e erros constantes em anexar e preencher formulários, outra observação é a falta de atenção dos responsáveis quanto ao produto.

### 4.3. Análise do problema

Para encontrar o gargalo mais ocorrido no processo de portabilidade com o auxílio do Pareto visualizado no Gráfico 2, foi possível identificar as principais causas dos motivos de cancelamento das propostas de portabilidade com o processo ainda rodando de forma manual. Essas causas é o que gera o cancelamento das propostas de portabilidade.

Gráfico 2: Motivos de Cancelamento Portabilidade



Fonte: Autoras (2020)

Através dos dados obtidos foi possível identificar de forma quantificava as anomalias associadas aos maiores índices de ocorrências no processo. Através desta análise, detectou que as quatro primeiras causas juntas e somadas formam 65% dos defeitos, ou seja, no total de dez causas apresentadas no gráfico, temos quatro causas que são as principais, pois apresentam uma maior parcela na geração de defeitos. Onde havia muito cancelamento de operações por não anexar documentação, pendente de reenvio de documentação, e isso gerava um desgaste no processo.

#### 4.4. Planejamento da ação

Foi verificado nas etapas de identificação, observação e análise do processo, que o processo de Portabilidade era realizado parcialmente manual. Esse processo seguiu esse formato até junho de 2019, quando houve alteração com a inclusão de forma automática imposta pelo Banco, onde foi necessário adequação do procedimento e realizar o planejamento de ações a serem seguidas, e assim, através de brainstorming e envolvimento dos responsáveis do setor, foi elaborado um plano de ação e para isso utilizou-se a ferramenta da qualidade chamada de 5W2H, que auxiliou no esclarecimento de alguns pontos, distribuição de tarefas e

responsabilidades, assim como na definição das necessidades de treinamentos e informações aos responsáveis do processo. O Quadro 3 apresenta as ações de forma detalhada.

Quadro 3: Plano de Ação 5W2H

What (O quê)	Where? (Onde?)	When? (Quando?)	Who? (Quem?)	Why? (Por quê?)	How? (Como?)	How? (Quanto?)
Estruturar o novo fluxo do processo	Utilizar a ferramenta a Visio	01/07/2019	Especialistas	Obter melhores resultados no processo	Criar material para treinamento do novo processo	R\$ 0
Realizar treinamentos com os colaboradores	De forma remota através da plataforma ZOOM ou in loco	Semanalmente	Especialista e colaboradores	Para que todos sigam da mesma forma o novo processo	Através de plataforma interativa (ZOOM) e auxílio de material	R\$ 0
Acompanhamento diário de propostas	Sistema do Banco e Planilha de Excel	Diariamente	Especialista e colaboradores	Para propor melhorias do processo	Através de coletas de dados, atividades e informações	R\$ 0
Feedback diário sobre as propostas lançadas no sistema	Sistema do Banco e Planilha de Excel	Diariamente	Especialista	melhorias que reduzem o de cancelamentos	Através de envio de E-mail e mensagens via WhatsApp	R\$ 0

Fonte: Autoras (2020), baseado em Santos e Gonçalves (2016)

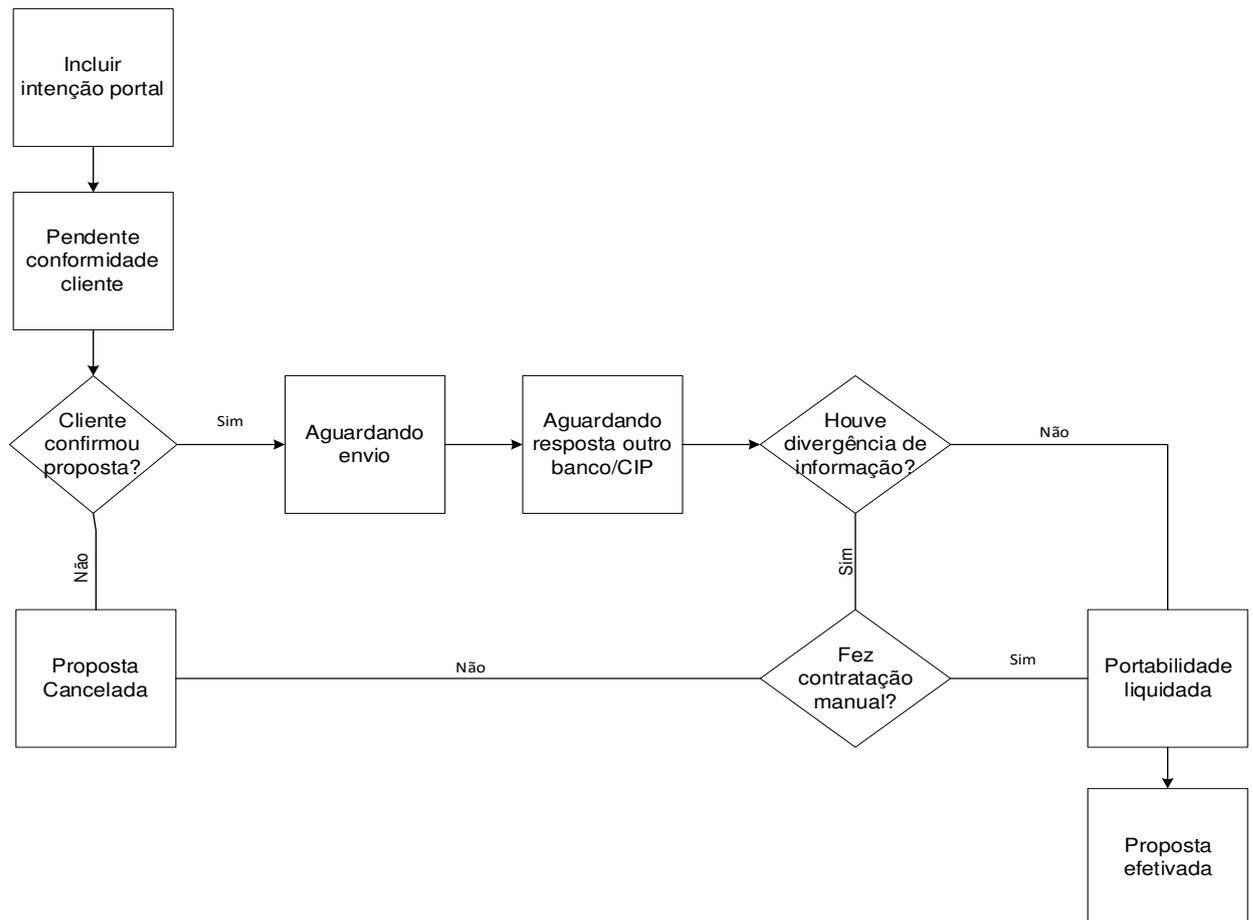
#### 4.5. Execução do Plano de Ação

Nessa etapa será descrito cada fase e a execução do plano de ação.

##### 4.5.1. Novo processo de Portabilidade

Como mencionado no planejamento do plano de ação, houve adequação no processo de portabilidade, o novo processo estipulado pelo Banco teve como objetivo deixar o processo todo automatizado, garantindo uma maior eficiência. Com esse intuito com o novo processo padronizado, reduzimos o cancelamento de propostas, pois como vimos na etapa de análise do problema, muitas propostas eram canceladas por não envio da documentação do cliente, portando o fluxograma abaixo mostra o novo processo muito mais ajustável e flexível.

Fluxograma 1: Novo processo de Portabilidade



Fonte: As autoras (2020)

Com a automatização do processo ele fica mais simples, não sendo mais necessário o anexo de documentação do cliente ao portal, a confirmação é feita automaticamente que pode ser realizada através do caixa eletrônico ou pelo APP do Banco. Como pode ser observado no fluxograma, o processo se inicia com a inclusão das informações do cliente para a Instituição Credora Original, via portal do correspondente, o portal representa a ligação direta do correspondente bancário com o sistema do Banco do Brasil, e assim o correspondente é responsável pela correta internalização dos dados dos clientes no processo.

#### 4.5.2. Implantação de treinamentos aos colaboradores

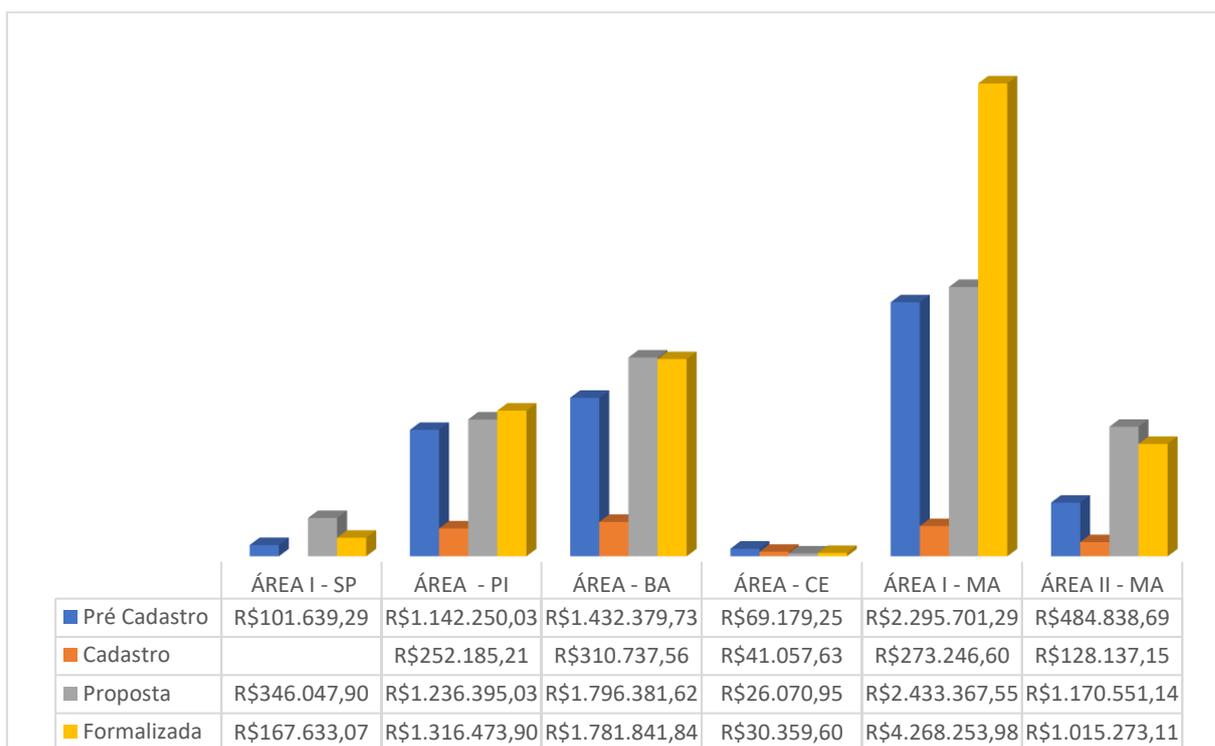
Após implementação do novo processo de portabilidade, foi necessário criar material de apoio para treinamentos, foi feita uma lista contendo os critérios para realização da contratação do produto, onde foi especificados os passos com orientações básicas sobre o produto, foi

disponibilizado também na plataforma da empresa chamada Universidade Corporativa todos os treinamentos sobre o produto para melhor entendimento e estudo constante dos colaboradores. Portanto tal material e listas de requisitos criados, foi de bastante utilidade e ajudou para entendimento dos colaboradores para contratação do produto. Pois a empresa em questão, busca inovar sempre os seus processos para se desenvolver dentro dos nichos de mercado emergentes. Por isso torna-se relevante o fato de os produtos de crédito como a Portabilidade ser visto como oportunidade para a empresa e para o mercado em crescimento.

### 4.5.3. Acompanhamento diário de propostas de Portabilidade

Com a implementação de melhorias foi possível colocar em prática diariamente o acompanhamento das propostas de portabilidade, pois não era feito anteriormente. Esse acompanhamento serviu para ajudar aos colaboradores sobre o andamento de cada proposta, e assim auxiliar da melhor forma possível o andamento do produto junto ao portal de vendas (COBAN), serviu também para envio ao setor do comercial um relatório semanal para informar as operações que eram contratadas e que estavam na esteira do Banco. Para facilitar na operacionalização e gestão desse processo dividiu-se ainda em macroprocessos: Pré-cadastro, Cadastro, Proposta, Formalização, como pode ser verificado no gráfico 3.

Gráfico 3: Volume das fases do produto



Fonte: Autoras (2020)

Essa divisão do processo ajudou para investir na qualidade de entrega dos produtos de crédito aos clientes, ou seja, acompanhar cada etapa e como proceder de forma a facilitar o processamento de dados, informações e requisitos pertinentes para a aprovação do crédito para a Portabilidade ou facilitando o consumidor final em diversas modalidades.

#### **4.5.4. Feedback diário aos colaboradores sobre o produto**

O feedback diário aos colaboradores sobre as propostas lançadas em sistemas, serviu para informa o andamento de cada proposta e se fosse necessário realizar algum procedimento, era enviado uma mensagem padrão via WhatsApp, por e-mail ou ligação, explicando detalhadamente o procedimento a ser seguido, caso o colaborador tivesse alguma dúvida. Esses feedbacks ajudavam na condução do processo, pois não havia o acompanhamento diário por parte dos colaboradores dos prazos e procedimentos para garantir a satisfação dos clientes. Identificou-se maiores variações de um mês para outro sobre a qualidade na execução do processo por parte de todos da equipe, e nesse sentido, a utilização do método garantiu resultados confiáveis, envolvendo conhecimento metodológico, demonstrando o impacto de uma análise mais detalhada sobre um processo de uma organização, por isso sabe-se que acompanhar e avaliar o desempenho de um novo processo da empresa é essencial para o seu sucesso.

#### **4.6. Verificação dos Resultados**

Através da análise dos dados utilizando o método MASP e após a execução do plano de ação observou-se que o excesso de propostas canceladas, foram reduzidas e já notamos um conhecimento maior por parte dos colaboradores sobre o processo, reduzindo assim causas relacionadas a falhas e melhorando a qualidade no produto. Identificou-se:

- Menos contatos e reclamações sobre como realizar a contratação de portabilidade;
- Com o processo automatizado, menos retrabalhado em relação ao anexo de documentação, pois nesse caso não era mais necessário;
- Com o acompanhamento diário das propostas, foi reduzido a quantidade de cancelamentos e melhorou na qualidade do processo;
- A intensificação dos treinamentos ajudou no entendimento do processo e na melhoria das operações internalizadas no sistema;

- O feedback e envio de relatório ao comercial serviu para deixar a equipe toda informada sobre o andamento do produto.

#### **4.7. Padronização dos Processos**

Verificadas as melhorias após a execução do Plano de Ação, definiu um cronograma e os responsáveis pelo processo, o qual deve ser aplicado diariamente com acompanhamento dos especialistas, as tarefas passadas aos especialistas foram:

- a) Cada dia da semana o treinamento era executado por um especialista, identificando quais as melhorias poderiam ser implementadas e nesses treinamentos havia uma conversa direta com o colaborador sobre o produto;
- b) Outro especialista ficou com o acompanhamento diário do produto e passar o feedback diário aos colaboradores;
- c) E por fim, um especialista cuidava de monitorar cada situação das propostas lançadas no sistema e montar o relatório para envio ao comercial e aos líderes das áreas.

#### **4.8. Conclusão da Metodologia**

Observou-se que o problema mais relevante nesse processo foi o cancelamento e a execução do produto Portabilidade de Crédito, onde interferia diretamente na qualidade da contratação do produto, disponibilidade de atendimento aos colaboradores, custos e desempenho das atividades e conhecimento sobre o produto. Os gargalos gerados por estes problemas, interferiam na qualidade de atender o cliente, rapidez e eficiência. Foi possível identificar através das ferramentas da qualidade quais causas e falhas mais recorrentes e assim, com objetivo de bloquear as causas geradoras do problema, elaborou-se um Plano de Ação, o qual foi executado com apoio dos colaboradores da empresa. Através da aplicação do plano de ação adaptou-se à rotina da empresa um controle e acompanhamento diário do produto.

A redução dos cancelamentos e a implantação das melhorias no processo possibilitou maior agilidade no fluxo do produto, facilitou nas análises das operações, ajudou no entendimento dos colaboradores sobre o produto e despertou o trabalho em equipe. No início da aplicação das melhorias, os colaboradores não se mostraram favoráveis a aplicação da ferramenta, uma vez que estavam acostumados com a realização de treinamentos executado da forma antiga e sem muito êxito. Mas, houve vantagens significativas na aplicação da ferramenta MASP.

## 5. Considerações finais

O objetivo principal deste estudo consistiu em aplicar a Metodologia de Análise e Solução de Problemas – MASP nos processos críticos do produto Portabilidade de crédito com o intuito de melhorar a eficiência operacional do fluxo do processo para aprovação do crédito de um correspondente bancário. Dessa forma, realizou-se a implementação das 8 etapas do MASP utilizando também as ferramentas da qualidade para análise e priorização das falhas mais críticas do processo, para assim elaborar ações corretivas e o plano de ação para reduzir os índices de risco.

O mapeamento de processos e a identificação de suas respectivas falhas, contribuiu para as decisões que foram tomadas baseadas em fatos e dados, evitando ocorrência de erros que causam as falhas no processo. Por isso, manter o monitoramento da qualidade, buscando sempre resultados mais eficazes é fundamental dentro da empresa, pois não existia um estudo mais detalhado sobre as causas que impactavam o processo dentro da empresa. Portanto, o avanço na qualidade e melhoria no processo do produto, foram satisfatório para o objetivo principal deste estudo.

A adoção de uma metodologia para solucionar problemas contribui para uma visão ampla sobre a melhoria contínua dentro das organizações, ou seja, ajuda a identificar as causas que contribuem para o problema e ajuda na eliminação desses problemas, por isso, esse estudo visa auxiliar na aplicação de novas pesquisas sobre o tema, mostrando as melhores soluções que esta ferramenta pode proporcionar para as organizações.

## REFERÊNCIAS

CARPINETTI, L.C.R., **Gestão da Qualidade – Conceitos e Técnicas**, São Paulo, Atlas, 2010.

DIAS, Tânia Regina Frota Vasconcellos; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. **Análise da Qualidade de Serviços Bancários on-line pelo Computador: um estudo sob a ética dos clientes no papel de usuários**. 2008. 81 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008

ESTUMANO, et al. **Identificação dos principais fatores que provocam atrasos no atendimento de solicitações de manutenção corretiva em uma empresa do setor de telecomunicações utilizando-se ferramentas da qualidade**. 2015. Disponível em:<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_207\\_232\\_27138.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_207_232_27138.pdf)>. Acesso em: 15.02.2020.

ISHIDA, Juliana Poschl; OLIVEIRA, Daysa Andrade. Um estudo sobre a Gestão da Qualidade: conceitos, ferramentas, custos e implantação. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 15, n. 15, 2019.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da qualidade**. Saraiva Educação SA, 2019.

MARIANI, Celso Antônio. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 110-126, 2005.

ORIBE, C. Y. **Quem resolve aprende? A contribuição do Método de Análise e Solução de Problemas para a Aprendizagem Organizacional**. 2008. 168 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco et al. **Gestão da qualidade: teorias e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Abepro, 2012.

PEDERSOLI, Christiane Vieira Soares. Portabilidade de crédito: estudo de caso do PROCON-MG e assimetria informacional. MPMG Jurídico: **Revista do Ministério Público do Estado de Minas Gerais**, 2014.

QUEIROZ, Carlos Eduardo Lopes. **Utilização do método MASP para redução de custo de um atelier de confeitaria em Belém-PA**. Disponível em: <<https://even3.blob.core.windows.net/anais/142339.pdf>>. Acesso em: 10.02.2020.

SANTOS, Milton Crispim; GONÇALVES, Anderson Tiago Peixoto. Aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas-MASP na logística de uma grande rede varejista. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 11, n. 4, p. 21, 2016.