

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FORMIGA – UNIFOR-MG**  
**CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**DAIANI REGINA DA COSTA**

**GESTÃO DA QUALIDADE: ANÁLISE DO BANCO DE DADOS DA**  
**CARTEIRA DO CARTÃO DE CRÉDITO LOCAL DE UMA INSTITUIÇÃO**  
**FINANCEIRA**

**FORMIGA – MG**  
**2017**

DAIANI REGINA DA COSTA

GESTÃO DA QUALIDADE: ANÁLISE DO BANCO DE DADOS DA  
CARTEIRA DO CARTÃO DE CRÉDITO LOCAL DE UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção do UNIFOR-MG, como requisito parcial para obtenção do título em Bacharel em Engenharia de Produção.  
Orientadora: Prof. Daniel Gonçalves Ebias.

**FORMIGA – MG**

**2017**

Daiani Regina da Costa

GESTÃO DA QUALIDADE: ANÁLISE DO BANCO DE DADOS DA  
CARTEIRA DO CARTÃO DE CRÉDITO LOCAL DE UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao Curso de Engenharia de  
Produção do UNIFOR-MG, como requisito  
parcial para obtenção do título em  
Bacharel em Engenharia de Produção.  
Orientador: Prof. Daniel Gonçalves Ebias.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Daniel Gonçalves Ebias  
Orientador

---

Prof. Me. Marcelo Carvalho de Ramos  
Avaliador/UNIFOR

Formiga, 14 de Dezembro de 2017.

*“Se você quer algo que  
nunca teve, faça algo  
que nunca fez”.*

*(Mike Murdock)*

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por me fazer mais forte do que imaginava ser, e através da fé triunfar diante das adversidades encontradas durante a caminhada.

Aos meus pais Raimundo e Valéria meu ponto de equilíbrio, minha fortaleza, meus exemplos, meu amor maior.

A minha irmã Débora por se fazer sempre presente.

Aos meus colegas de estrada e de sala de aula em especial Ciro, Glaucimar, Gabriela, Gleyton, Jorge, Natan e Gustavo, você foram mais que amigos uma família que ganhei obrigada por cada sorriso sincero, pelo incentivo, auxílio, companheirismo, por tudo.

Aos amigos de uma vida de toda, de escola e aos que adquirir ao longo dessa trajetória obrigada pelo incentivo.

Aos meus familiares sempre presentes, o apoio de vocês foi essencial.

Aos mestres que ao longo dessa trajetória deram sua importante contribuição através do conhecimento transmitido e experiências compartilhadas.

À equipe do Sicoob Lagoacred Gerais que acompanhou de perto toda minha trajetória me apoiando, entendendo ausências e colaborando para esse sonho se concretizar.

Ao coordenador Marcelo e Orientador Daniel pela paciência e compreensão.

A Rafaela e Natan que foram como orientadores, a ajuda de vocês foi essencial para conclusão deste trabalho.

E a todos aqueles que diretamente e indiretamente contribuíram para minha formação.

## RESUMO

É visível que no atual cenário mundial tanto a indústria quanto o comércio possuem a necessidade de buscar continuamente novas estratégias para assegurar a rentabilidade a médio e longo prazo. As instituições bancárias também estão nessa intensa disputa de lucro, mercado, clientes e a fidelização dos mesmos e é por este motivo e seguindo as tendências mundiais de mercado que atualmente a maioria das instituições oferecem os cartões como um de seus produtos, uma vez que além de muito utilizados pela população mundial eles são mais rentáveis para a instituição do que muitos outros produtos. O cartão transformou o modo como as pessoas se comportam no mercado financeiro e fazem suas transações sem levar nenhum dinheiro no bolso. O presente trabalho tem como objetivo analisar a carteira de vendas do cartão de crédito local de uma instituição financeira e criar estratégias para alavancar as vendas e sanar problemas. Para a concretização deste objetivo foram utilizadas ferramentas de qualidade, filtros e mineração de dados. Todos os processos mencionados e dados gerados ao longo deste trabalho são para auxiliar na elaboração de estratégias mais assertivas que visam alavancar a carteira de clientes, aumentar o volume de vendas, e fidelizar os seus clientes.

Palavras-chave: Estratégias. Cartão. Analisar.

## **ABSTRACT**

It is clear that in the current world scenario, both industry and commerce need to continually seek new strategies to ensure profitability in the medium and long term. Banking institutions are also in this intense dispute of profit, market, customers and their loyalty and it is for this reason and following the world market trends that currently most institutions offer the cards as one of its products, since in addition of much used by the world population they are more profitable for the institution than many other products. The card has transformed the way people behave in the financial market and make their transactions without taking any money in their pockets. The present work aims to analyze the local credit card sales portfolio of a financial institution and to create strategies to leverage sales and solve problems. To achieve this goal, quality tools, filters and data mining were used. All the mentioned processes and data generated throughout this work are to assist in the elaboration of more assertive strategies that aim to leverage the client portfolio, increase sales volume, and loyalty to their customers.

Keywords: Strategies. Card. Analyze.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Brasil Cooperativo.....	22
Figura 2 – Níveis de poluição durante as chuvas.....	36



## LISTA DE QUADOS

Quadro 1 - Características que permitem mensurar a qualidade de um serviço.....	30
Quadro 2 – Plano de Ação .....	47

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Histograma .....	34
Gráfico 2 - Níveis de poluição durante as chuvas .....	35
Gráfico 3 - Categorização dos cartões em 2011 .....	41
Gráfico 4 - Categorização dos cartões em 2012 .....	42
Gráfico 5 - Categorização dos cartões em 2013 .....	42
Gráfico 6 - Categorização dos cartões em 2014 .....	43
Gráfico 7 - Categorização dos cartões em 2015 .....	44
Gráfico 8 - Categorização dos cartões em .....	44
Gráfico 9 - Categorização dos cartões em 2017 .....	45
Gráfico 10 - Análise em decorrência do tempo .....	45
Gráfico 11 - Pareto da categorização dos cadastros.....	46

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de plano de ação .....	38
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1</b>	<b>O contexto de sistema financeiro.....</b>	<b>17</b>
<b>5.2</b>	<b>O cooperativismo .....</b>	<b>20</b>
<b>5.3</b>	<b>O cooperativismo no Brasil .....</b>	<b>21</b>
<b>5.4</b>	<b>O cooperativismo de crédito .....</b>	<b>22</b>
<b>5.5</b>	<b>A história e evolução do cartão de crédito.....</b>	<b>23</b>
<b>5.6</b>	<b>Cartão .....</b>	<b>24</b>
<b>5.6.1</b>	<b>Bandeiras .....</b>	<b>25</b>
<b>5.6.2</b>	<b>Cartão de débito .....</b>	<b>25</b>
<b>5.6.3</b>	<b>Cartão de loja .....</b>	<b>25</b>
<b>5.6.4</b>	<b>Cartão múltiplo .....</b>	<b>25</b>
<b>5.6.5</b>	<b>Cartão pré-pago .....</b>	<b>26</b>
<b>5.6.6</b>	<b>Credenciadoras.....</b>	<b>26</b>
<b>5.6.7</b>	<b>Administradoras .....</b>	<b>26</b>
<b>5.6.8</b>	<b>Fatura.....</b>	<b>26</b>
<b>5.6.9</b>	<b>Visão geral .....</b>	<b>26</b>
<b>5.7</b>	<b>Contexto de qualidade no serviço e atendimento .....</b>	<b>27</b>
<b>5.8</b>	<b>O contexto de ferramentas da qualidade.....</b>	<b>30</b>
<b>5.9</b>	<b>Mineração de dados .....</b>	<b>31</b>
<b>5.9.1</b>	<b>Histograma .....</b>	<b>33</b>
<b>5.9.2</b>	<b>Gráfico de Pareto .....</b>	<b>34</b>
<b>5.9.3</b>	<b>Gráfico de linhas.....</b>	<b>35</b>
<b>5.9.4</b>	<b>A ferramenta 5W2H.....</b>	<b>35</b>
<b>5.9.5</b>	<b>Plano de ação.....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>MATERIAL E MÉTODOS.....</b>	<b>39</b>
<b>6.1</b>	<b>Local do estudo .....</b>	<b>39</b>

6.2	Escolha da amostra.....	39
6.3	Método de coleta de dados e análise.....	40
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
7.1	Análise da situação atual.....	41
7.2	Retrospectiva histórica .....	41
7.3	Análise geral da categorização dos cartões .....	46
7.4	Plano de ação.....	47
8	CONCLUSÃO.....	48
	REFERÊNCIAS .....	49

## 1 INTRODUÇÃO

Seja no nosso cotidiano, ou através das mídias todos os dias somos bombardeados com informações sobre Economia o termo talvez mais antigo quando falamos em finanças, administração, a Economia segundo Vasconcelos e Garcia nada mais é que uma ciência que estuda como indivíduos e a sociedade decidem empregar recursos produtivos escassos na produção de bens e serviços de modo a distribuí-los entre varias pessoas e grupos da sociedade, a fim de satisfazer as necessidades humanas, termos diretamente ligados a o que produzir, como produzir e para quem produzir. Seguindo as tendências mundiais o mercado de cartões é um dos que mais crescem no Brasil, para corroborar com essa informação a Exame de 9 de maio de 2014 apontou que estão em circulação no Brasil, cerca de 648 milhões de plásticos. No mesmo período a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS), divulgou que o volume de pagamentos eletrônicos no Brasil aumentou 576% nos últimos dez anos e alcançou 542 bilhões de reais.

Junto ao crescimento no uso do dinheiro de plástico a concorrência entre os emissores também tornou-se muito mais acirrada, até mesmo as grandes emissoras de cartões como Visa, Mastercard, Hipercard e Elo trocaram posições no ranking dos maiores emissores de cartões de crédito.

A difusão de novas tecnologias tem estimulado as empresas a buscarem novas estratégias, entre estas estratégias estão o surgimento de entidades e empresas com bandeiras próprias, cartões personalizados, com adesão facilitada e que disponibilizam limites de crédito sem burocracia.

O público está exigindo cada vez mais qualidade e atendimento diferenciado, pois com as inúmeras vantagens e opções oferecidas pelo mercado a facilidade de mudança e a oferta fazem com que a fidelização do mesmo seja cada vez mais almejada e difícil para as empresas.

Neste sentido podemos então verificar o grande desafio das instituições que é elaborar estratégias para fidelizar seus clientes.

Este trabalho tem como objetivo analisar o atual banco de dados da instituição, de modo a identificar e criar um plano de ações para aumentar a carteira de vendas do cartão de crédito local. Para atingir este objetivo foram utilizadas as ferramentas da qualidade criando-se relatórios, elencados percentuais, evolução e

retração das carteiras, ressaltando ainda que foram submetidos a filtros e mineração de dados o cadastro de antigos e novos clientes para melhor identificar possíveis problemas e falhas durante o processo de gerenciamento de dados, informações e considerando atendimento.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Identificar através da análise do banco de dados o caminho real e ideal, para alavancar a carteira de vendas do cartão de crédito local de uma instituição financeira, assim como a viabilidade na recuperação de clientes desativados e inativos.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Análise da situação atual das carteiras de credito.
- Análise dos anos anteriores da situação das carteiras de credito.
- Elaboração de um plano de ações.



### 3 JUSTIFICATIVA

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e de grande rotatividade o grande desafio é fidelizar os clientes, para que isso aconteça a qualidade no atendimento é uma das maneiras de mantê-los ativos e vinculados a instituição, uma vez que quando analisamos a percepção deles quanto ao produto, no caso desse estudo o cartão de crédito local, percebemos que comumente eles focam em empresas que consigam fornecer soluções para suas necessidades de forma clara, rápida e eficaz ou seja, empresas que ficam atentas as suas demandas.

Segundo pesquisa do Instituto Assaf, com base em dados do Banco Central, o número de transações realizadas com cartões de crédito aumentou 108,3% entre fevereiro de 2010 e dezembro de 2014, e juntamente com esse crescimento aumentou-se também o número de emissores e bandeiras de novos cartões, gerando assim maior disputa por espaço no mercado.

Dentro desse contexto o acompanhamento, gestão da carteira de cadastros de cartão de crédito e de vendas é extremamente importante, pois acompanhar de perto os processos, analisar as perdas e custos por menores que sejam e estar atento a satisfação do seu cliente é o meio pelo qual a instituição pode se valer para fidelizá-lo.

Este trabalho fornecerá dados que possibilitarão análises e tomadas de decisões mais assertivas uma vez que melhorando a gestão de cadastros ativos e inativos da carteira de vendas do cartão de crédito local impactará positivamente nos resultados.

Os dados serão fornecidos através da elaboração e manipulação de relatórios evidenciando números, apontando causas e efeitos, identificando problemas sejam eles visíveis e ocultos, e assim apontar melhorias, apresentar plano de ações proporcionando dessa forma uma melhor disseminação das informações e aumento da lucratividade de forma eficiente. E por fim este trabalho explicitará a importância da utilização das ferramentas de qualidade, uma vez que estas fornecem dados concretos.

#### **4 PROBLEMA**

A problemática dessa pesquisa envolve uma análise atenta do banco de dados, formulação de relatórios, gráficos e tabelas de modo a identificar pontos-chaves para possíveis alterações de forma estratégica, e assim verificar: como a aplicabilidade das ferramentas da qualidade podem contribuir para a otimização e aumento do número de cartões ativos e volume de vendas?

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial visa compreensões e comprovação teórica e técnica para a identificação de melhorias na fidelização de clientes, aumento da carteira de vendas do cartão local da empresa estudada e análise de viabilidade de ativação de cliente inativos, utilizando ferramentas da qualidade.

### 5.1 O contexto de sistema financeiro

O SFN (Sistema Financeiro Nacional) brasileiro pode ser compreendido a partir de um conjunto de instituições financeiras e instrumentos financeiros que visam transferir recursos dos agentes econômicos superavitários para os deficitários.

De acordo com Cavalcante (2002), o sistema financeiro é um conjunto de instituições e instrumentos financeiros que possibilita a transferência de recursos dos ofertadores finais aos tomadores finais, e cria condições para que os títulos e valores mobiliários tenham liquidez no mercado.

A importância do sistema financeiro nacional é demonstrada por Lameira (2008), no qual o autor compara o sistema financeiro ao corpo humano, definindo o sistema financeiro como as artérias do sistema circulatório, que são responsáveis por levar oxigênio até as células ocorrendo o crescimento dos tecidos, ou seja, o sistema financeiro é responsável pela sustentação e o crescimento das transações comerciais e também pela manutenção dos recursos financeiros. O Sistema Financeiro Nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do país e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõem, abrangendo as cooperativas de crédito, será regulado por leis complementares que disporão, inclusive, sobre a participação do capital estrangeiro nas instituições que o integram (BRASIL, 1988).

De acordo com Assaf Neto (2012), o Sistema Financeiro Nacional pode ser dividido em duas partes distintas: subsistema de supervisão e subsistema operativo. O subsistema de supervisão se responsabiliza por fazer regras para que se definam parâmetros para transferência de recursos entre uma parte e outra, além de supervisionar o funcionamento de instituições que façam atividade de intermediação monetária. O subsistema operativo, também chamado de intermediação, é composto por todas as demais instituições financeiras, monetárias ou não, oficiais ou não, como também demais instituições auxiliares, responsáveis, entre outras atribuições, pelas intermediações de recursos entre poupadores e tomadores ou pela prestação

de serviços. Pode-se verificar que o mercado financeiro brasileiro é influenciado intensamente pelo Estado, seja pelas políticas fiscal, monetária e cambial ou pela presença como agente do subsistema de intermediação, por meio dos bancos oficiais.

“O sistema financeiro brasileiro possui inúmeras peculiaridades, muitas delas relacionadas ao fato do país possuir fortes carências econômicas e sociais” (MELLAGI FILHO; ISHIKAWA, 2008, p. 114).

Na última década o sistema financeiro experimentou uma série de mudanças marcadas pelo aprofundamento da revolução tecnológica, informacional e políticas, com amplas repercussões nos processos de coleta, produção e disseminação da informação. Paralelamente, o avanço dos processos de democratização da sociedade e de descentralização engendraram um novo, amplo e diversificado leque de demandas por informação no âmbito do Sistema Estatístico Nacional, assim como a otimização de processos e de atendimento bem como de novos serviços prestados relacionados (Guimarães, 2016).

O conceito de Inteligência Competitiva (IC) vem sendo estudado desde 1960 sob abordagens de diversos autores. A IC, de maneira geral, é o resultado de um processo formal que monitora os ambientes interno e externo, e por meio do qual as informações formais e informais são coletadas, processadas e disseminadas na empresa, nos níveis estratégicos e táticos, visando à definição, à execução e à efetividade de suas estratégias (BATTAGLIA, 1998).

A sobrevivência da organização depende da habilidade organizacional de processar com rapidez grandes volumes de dados sobre o meio ambiente e, enfim, convertê-los em conhecimentos que lhe permitam antecipar as mudanças externas e demais contingências impostas (CHOO, 2002).

A década de 1990 caracterizou-se pela globalização dos mercados, pela intensificação da competição e pela aceleração dos ciclos de vida dos produtos. As novas formas de relacionamento com fornecedores, compradores e governo tornaram necessárias rápidas mudanças tecnológicas e no uso das informações que fossem capazes de prover novas oportunidades de negócio. A responsabilidade, flexibilidade e inovação passam a ser necessidades para o sucesso da organização (LAMBERT; PEPPARD *apud* GALLIERS; LEIDNER, 2003).

A tecnologia da informação, global, interligada e ao mesmo tempo

individualizada, permeia o desenvolvimento da nova cultura baseada em diferentes valores e conhecimentos. Logo, a utilização da informação, seletiva, direta e empregada de maneira individual, cria a competência individual e incorpora os indivíduos para a criação de conhecimentos e soluções criativas de problemas (RODRIGUES, 2002).

Nesse sentido, o capital intelectual torna-se o principal patrimônio das organizações bem-sucedidas (BROOKING, 1996).

Castells (1999) argumenta que o surgimento da economia da informação caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional, baseada na convergência e na interação entre as tecnologias de informação e comunicação, os modelos de gestão e as articulações crescentes de redes de pessoas e empresas. O autor assevera que as organizações precisam saber quais fatores devem ser levados em conta para maximizarem suas chances de sucesso e sobrevivência nos mercados contraídos e voláteis de hoje. Por isso, um número crescente de empresas está incorporando sistemas e unidades de inteligência competitiva em suas operações para auxiliá-las em vários aspectos: na sistematização dos dados e informações, na análise dos concorrentes, na definição das competências necessárias para explorar todos os recursos informacionais, e na identificação de oportunidades, ameaças externas, pontos fortes e fracos internos à organização.

Na busca de sintonia com as grandes transformações, as empresas precisam trabalhar com informações que agreguem alto valor ao processo de tomada de decisão e à criação de novos conhecimentos, promovendo, continuamente e de forma sustentável, vantagens competitivas sobre seus concorrentes prioritários, quer pela maior eficiência em seus processos administrativos, produtivos e de distribuição, com maior margem de manobra na fixação de preços competitivos, quer pela maior capacidade de diferenciação, mediante a criação de poder superior de mercado (SENAI, 2005), assim como Frente a esse panorama de concorrência, o imperativo da competitividade demanda que as organizações adiram ao uso de ferramentas gerenciais, estratégias e procedimentos que auxiliem nos processos decisórios (RIBEIRO, 2017).

A sociedade, desde suas primeiras formações até o período contemporâneo, passou por inúmeros ciclos evolutivos que contribuíram para que ocorressem evoluções nas áreas das ciências, da tecnologia, da política, da economia e, por extensão, das instituições financeiras, com a ampliação e burocratização de suas

atividades para se coadunar com a dinamização do mundo dos negócios. Esse quadro, característico do mercado financeiro contemporâneo, constitui um dos efeitos econômicos da chamada globalização (RIBEIRO, 2017).

Ao mesmo tempo em que dinamizou as relações comerciais, ampliando o campo de atuação das economias nacionais, a globalização tornou a concorrência ainda mais acirrada, pois, segundo Alvarenga Neto (2005), o solapamento de fronteiras geográficas pelo capitalismo global faz com que as economias tenham como concorrentes não apenas aquelas situadas em sua região como, também, diversas outras, inclusive situadas no outro extremo do planeta. Isso porque, sob o impacto da globalização econômica, o mundo passa a constituir um único mercado, dotado de dimensão planetária, levando as empresas a adotarem novas fórmulas para conseguir sobreviver nesse cenário que a cada dia fica mais concorrido e dinâmico (RIBEIRO, 2017).

Os Bancos apresentam produtos e serviços muito similares. Reconhecendo que as estratégias competitivas exercem grande influência sobre os clientes, é preciso que as empresas lhes ofereçam valor superior às opções da concorrência, sob pena de defrontarem-se com dificuldades de sobrevivência no longo prazo (CHURCHILL; PETER, 2005).

Segundo Costa (2003) Não apenas os modos de produção se alteraram, mas a própria configuração da entrega de valor aos clientes por parte das instituições financeiras. A expansão da capacidade de atendimento dos bancos, bem como a redução dos custos propiciaram o acesso aos serviços bancários a uma extensa faixa de consumidores, outrora tratada como não bancarizada.

## **5.2 O cooperativismo**

A cooperação sempre existiu nas sociedades humanas desde as eras mais remotas. Menos evoluído, menos agressivo, mas sempre como a resultante de necessidades imperiosas de sobrevivência. O cooperativismo tem, como objetivo, difundir os ideais em que se baseia, no intuito de atingir o pleno desenvolvimento financeiro, econômico e social de todas as sociedades cooperativas.

Revista Organizações e Sociedade – Multidisciplinar, Iturama (MG), v.3, jan./dez. 2014

[...] o cooperativismo como é conhecido hoje, tem suas origens na Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra do século XVIII, época em que a mão-de-obra perdeu grande poder de troca. Os baixos salários e a longa jornada de trabalho trouxeram muitas dificuldades socioeconômicas para a população. Diante desta crise surgiram, entre a classe operária, lideranças que criaram associações de caráter assistencial, no entanto, a experiência não teve resultado positivo. A partir dessa experiência inicial os trabalhadores buscaram novas formas de superar as dificuldades que assolavam a população frente ao severo capitalismo que avançava a cada dia. Surgiu então, a ideia de criar uma organização formal chamada de cooperativa, onde regras, normas e princípios próprios seriam praticados com o intuito de respeitar os valores do ser humano.

Então Baseados nesse pensamento, 28 operários, em sua maioria tecelões, se reuniram para avaliar suas ideias. Respeitaram seus costumes, tradições e estabeleceram normas e metas para a organização de uma cooperativa e conseguiram abrir as portas de um pequeno armazém cooperativo, em 21 de dezembro do ano de 1844, no bairro de Rochdale-Manchester (Inglaterra). (FECOOP – SESCOOP, 2011). Assim “nascia” a Sociedade dos Probos de *Rochdale*, conhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo. Ela criou os princípios morais e a conduta que são considerados, até hoje, a base do cooperativismo autêntico” (SESCOOP, 2011, p. 18).

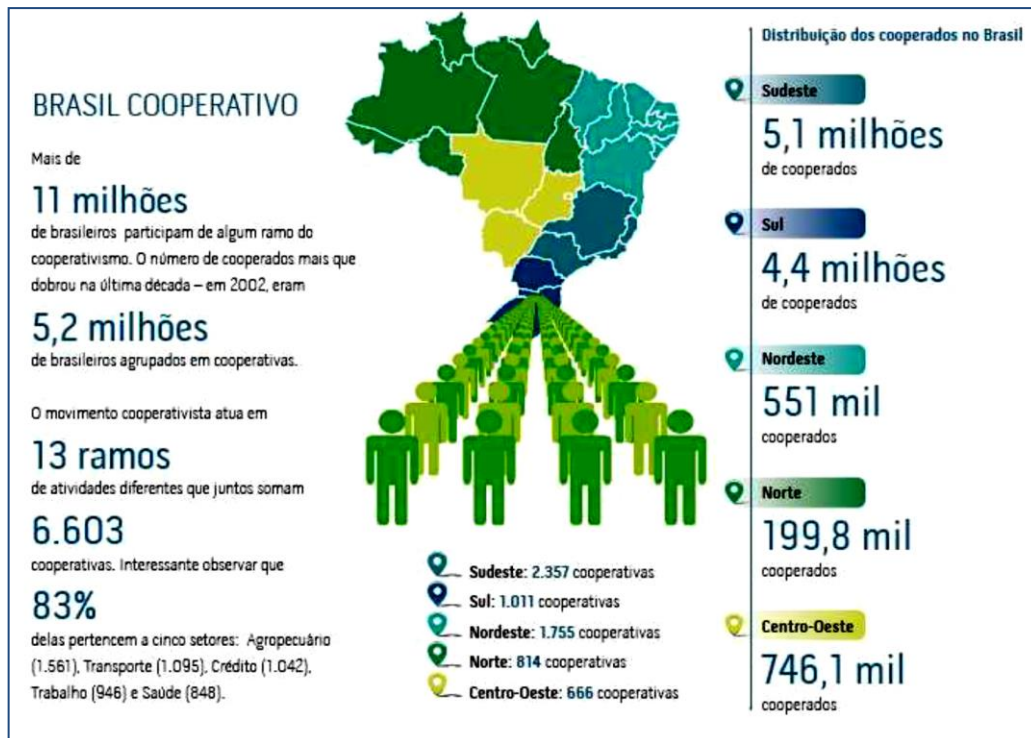
### **5.3 O cooperativismo no Brasil**

No Brasil historiadores defendem que o cooperativismo surgiu no sul do país através de jesuítas e citam suas missões no sul do país como exemplo de trabalho coletivo e sociedade solidária com pensamento em um todo, isso por volta do ano de 1610, porém teve maior repercussão somente no ano de 1847 com a fundação da colônia Tereza Cristina, no Paraná.

Com a chegada de imigrantes da Europa, este tipo de iniciativa foi se tornado cada vez mais frequente. No século XIX, começaram a aparecer, em todo o país, iniciativas semelhantes e assim o cooperativismo passou a abranger quase todos os setores da sociedade.

Na FIGURA 1, é possível verificar a evolução do sistema cooperativista no Brasil.

Figura 1 - Brasil Cooperativo.



Fonte: Organização das Cooperativas Brasileiras (2013).

Em Minas Gerais o movimento cooperativista iniciou-se em 1889, na cidade de Ouro Preto com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto a primeira cooperativa do modelo Rochdaleano que se tem notícia no Brasil.

Atualmente existem no Brasil cerca de 6.800 sociedades cooperativas sendo que estas se encaixam em 13 ramos. Segundo o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), os 13 ramos de cooperativas atuantes no Brasil são: agropecuário, transporte, crédito, trabalho, saúde, educacional, produção, habitacional, infraestrutura, consumo, mineração, turismo e lazer e especial (SESCOOP, 2014).

#### 5.4 O cooperativismo de crédito

Com relação às cooperativas de crédito a história nos mostra que as primeiras surgiram na Europa, sendo Franz Herman Schulze seu precursor, com a criação da primeira cooperativa de crédito urbana em 1852, em Delitzsch, cidade alemã. Em 1864, em Heddesdorf, também na Alemanha, surge a primeira



cooperativa de crédito rural, sendo seu fundador Friedrich Wilhelm Raiffeisen e logo após, em 1865, surgem na Itália as cooperativas conhecidas como Luzzatti. O ideal cooperativista avançou pela Europa. França, Holanda, Inglaterra e Áustria. Tornaram-se referência mundial para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito e até hoje o nome Raiffeisen ainda é usado pelo Raiffeisenbank, o maior grupo bancário da Áustria, pelas Cajas Rurales Raiffeisen na Itália e pelas cooperativas de crédito rural na Alemanha (SOUZA, 2008).

“O cooperativismo de crédito se constituiu com a importante missão de ser instrumento de organização econômica da sociedade. O que se propõe não é o lucro, mas a inclusão financeira de milhões de pessoas no mundo, independentemente da origem, atividade econômica ou classe social. Ao longo do tempo, conquistou a confiança e provou ser um modelo sustentável e moderno. Hoje atuam 57 mil cooperativas de crédito em 103 países, reunindo 208 milhões de pessoas. Estes números representam instituições financeiras que além de oferecerem produtos e serviços ao mercado, trazem aos associados a possibilidade de serem donos do negócio e não apenas clientes”. (NASSAR, 2015).

## **5.5 A história e evolução do cartão de crédito**

A principal ideia por trás de dar crédito para clientes surgiu na década de 1920, na Europa e nos Estados Unidos (FAZZIO, 2011), nos Estados Unidos, entretanto a concepção mais próxima do que temos hoje de cartão de crédito, surgiu mais tarde, aproximadamente no ano de 1950.

Uma das histórias mais famosas relacionadas é a de que Frank MacNamara. A história relata que ele estava jantando com um grupo de empresários em um restaurante em Nova York e que quando foram pagar a conta perceberam que não tinham como pagar, pois haviam esquecido o dinheiro e o talão de cheques. O dono do restaurante permitiu que pagasse a conta em outro dia, mediante a sua assinatura na nota de despesas. Depois deste episódio, o executivo teve a brilhante ideia do que mais tarde chamaríamos de cartão de crédito.

Em 1950, conforme revela a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS), foi emitido o primeiro cartão denominado Diner's Club Card, que passou a ser aceito como pagamento em 27(vinte e sete) restaurantes, sendo que 200 (duzentas) pessoas, a maioria amigos de MacNamara obtiveram o cartão naquele ano.

Em 1952, o grande marco foi à emissão do primeiro cartão de validade

internacional. Sua rede afiliada já abrangia um grande número de restaurantes, hotéis e diversos estabelecimentos varejistas.

No ano de 1960 o cartão já era aceito em cerca de 50 países em todos os continentes.

Em 1966, o Bank American Service Corporation lançou com êxito o BankAmericard, sendo que mais tarde originou a bandeira Visa.

Na mesma época a American Express criou um cartão semelhante ao Diner's Club, com uso de hotéis e restaurantes. No mesmo ano, nascia o Master Charge, originando a bandeira MasterCard, e o Bank of America começou a emitir cartões em outros estados em parceria com outros bancos.

No ano de 1975, o Diner's Club nascia o cartão de crédito empresarial denominado introduziu o primeiro "Corporate Card",

O cartão de crédito chegou ao Brasil no ano de 1956, quando o empresário tcheco Hanus Tauber adquiriu a franquia do Diners Club dos Estados Unidos, e ofereceu sociedade ao empresário Horácio Klabin. Portanto, o primeiro plástico brasileiro teve a bandeira Diners entretanto ele servia apenas como um cartão para compra.

No Brasil os adeptos ao uso do cartão de crédito eram integrantes da elite, o cartão permitia somente o ingresso de pessoas indicadas por outros sócios, limitando bastante o número de portadores elegíveis.

Em 1968, por meio do Bradesco, a emissão do primeiro cartão de crédito brasileiro, o Elo, que funcionava apenas como representante da Visa no Brasil, atendendo aos turistas estrangeiros portadores de cartões BankAmericard que visitavam o país. Em 2011 o cartão ELO foi relançado pelos bancos Bradesco, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal (FIUSA, 2017).

## **5.6 Cartão**

O cartão um meio de pagamento eletrônico que possibilita o portador adquirir bens e/ou serviços, pelo preço à vista, nos estabelecimentos credenciados e realizar saques de dinheiro em equipamentos eletrônicos habilitados.

O cartão pode ser emitido para pessoas jurídica ou para pessoas Físicas.

O nome da empresa que assume a responsabilidade perante o emissor.

O pagamento dos bens e/ou serviços adquiridos com o cartão de crédito, é

feito por meio do meio da Fatura, que normalmente é gerada na data escolhida pelo portador ( titular do cartão ), conforme as datas disponibilizadas pelo emissor.

Normalmente o cartão contém, as seguintes informações: nome do portador; número do cartão; data de validade; espaço para assinatura; itens de segurança (hologramas e outros sinais específicos);tarja magnética e/ou "chip"; identificação do emissor e da bandeira.

### **5.6.1 Bandeiras**

Todo cartão de crédito precisa estar registrado a alguma bandeira. As bandeiras, são pessoas jurídicas que regulam e estabelecem as regras gerais de organização e funcionamento do sistema de cartões de pagamento.

### **5.6.2 Cartão de débito**

A Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS), define cartão de débito como o meio de pagamento vinculado a uma conta bancária que, é utilizado para aquisição de bens ou serviços com a utilização de senha. O valor da transação é debitado na conta bancária vinculada, no ato da compra, mediante disponibilidade de saldo. Sem saldo não existe compra no modo débito.

### **5.6.3 Cartão de loja**

Normalmente emitido por estabelecimentos comerciais ou por emissores, com funções semelhantes ao cartão de crédito, sendo seu uso restrito a rede de lojas emissora do cartão.

### **5.6.4 Cartão múltiplo**

É um meio de pagamento que contém as funções de débito e crédito, habilitando o portador a ter acesso aos serviços disponibilizadas e pela rede de estabelecimentos credenciados. O cartão múltiplo e o cartão de débito, também possibilitam ao portador acessar as operações bancárias disponibilizadas pelo emissor (ABECS, 2017).

### **5.6.5 Cartão pré-pago**

Neste meio de pagamento a pessoa física ou jurídica deverá, previamente, desembolsar um valor que será armazenado no cartão para posterior utilização. Quando o cartão for utilizado, o valor efetivamente gasto é descontado.

### **5.6.6 Credenciadoras**

São empresas que habilitam estabelecimentos fornecedores de bens e/ou prestadores de serviços para aceitarem cartões.

Podem se credenciar às Credenciadoras Pessoas Jurídicas ou Pessoas Físicas.

### **5.6.7 Administradoras**

É o nome que denomina as empresas não financeiras que emitem e administram cartões próprios ou de terceiros, mas não financiam diretamente os seus clientes.

As administradoras de cartões representam portadores perante as Instituições Financeiras para obtenção de financiamento, cujos encargos são cobrados dos mesmos.

### **5.6.8 Fatura**

É documento que traz a relação de gastos e o total a ser pago.

### **5.6.9 Visão geral**

Para Fortuna (2005) o cartão como meio de pagamento, assemelha-se ao cheque eletrônico com a vantagem de redução de custos para os bancos, na ordem de US\$0,70 por cheque para US\$0,25 por transação eletrônica com cartão, além de oferecer maior segurança para os estabelecimentos comerciais, rapidez na operação de venda e eliminação das consultas prévias sobre as possíveis restrições de crédito ao consumidor.

Tal fato representa vantagens para o consumidor e inúmeras vantagens para o sistema financeiro como um todo. Por esse e outros motivos o cartão ocupa uma posição importantíssima na economia brasileira e mundial.

### **5.7 Contexto de qualidade no serviço e atendimento**

As inovações e melhorias podem se realizar com pequenas mudanças antes e durante o processo, seja no planejamento, controle, gestão, execução ou pós-vendas com aplicação da ferramenta certa para cada etapa.

“A similaridade funcional, e até mesmo de desempenho, dos produtos e bens de consumo é cada vez maior; por isso, é preciso estar bastante sintonizado com os colaboradores, pois a qualidade hoje está muito mais associada à excelência nos serviços. E quando se fala em serviços está-se falando basicamente de pessoas.” (MARSHALL JÚNIOR, et. al., 2003, p.25).

A fidelidade do cliente, de acordo com GRIFFIN (2001), está condicionada a qualidade na prestação do serviço oferecido, podendo esse tolerar uma falha ocasional devido à relação estabelecida por um serviço habitualmente bom, onde suas expectativas são em geral satisfeitas, senão superadas.

Um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes (ALBRECHT; BRADFORD 1992, p. 13).

“A informação é a matéria-prima da tomada de decisões” (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001, p. 114). Decisões baseiam-se em informações sólidas, portanto, é necessário que a troca de informações entre empresa-cliente sejam feitas com clareza.

Kotler e Keller (2006, p. 153) estimam que 96 % dos clientes insatisfeitos não reclamam; muitos apenas deixam de adquirir o produto ou serviço daquela empresa. Estima-se que em média, um cliente satisfeito conta para três pessoas a Cliente insatisfeito Fonte: (REIS, 1998, p. 120). TOMA UMA AÇÃO PÚBLICA TOMA UMA AÇÃO PRIVADA NÃO TOMA QUALQUER AÇÃO 1. Busca reparação diretamente com o banco. 2. Toma alguma ação legal para conseguir a reparação. 3. Reclama

junto às instituições de defesa do consumidor. 4. Reclama diretamente ao Banco Central. 1. Deixa de ser cliente e cancela todos os negócios com o banco. 2. Passa a não recomendar a amigos e conhecidos os serviços do banco. O cliente começa a formar uma imagem negativa do banco e num próximo momento em que não for satisfeita a sua expectativa tomará uma ação, em princípio, ainda, imprevisível. 51 experiência positiva com o produto, enquanto um cliente insatisfeito compartilha com 11 pessoas sua experiência negativa. Imaginamos que se cada uma dessas 11 pessoas contar a outras, o número de pessoas expostas à propaganda boca a boca negativa do produto ou serviço crescerá exponencialmente. De todos os clientes que registram uma reclamação, entre 54 e 70% voltarão a fazer negócios com a empresa se suas reclamações forem resolvidas. Os autores ainda indicam que o percentual chega a 95%, se os clientes sentirem que a reclamação foi atendida rapidamente.

O serviço de atendimento ao cliente nunca foi tão relevante para uma empresa não somente a explosão dos mais variados canais de comunicação proporcionou uma aproximação maior entre uma marca e seus clientes, como o compartilhamento de experiências – boas ou ruins – ficou mais ágil e acessível a um número muito maior de pessoas. A pulverização das mídias sociais fez com que registros de maus atendimentos fossem divulgados na mídia e rapidamente atingissem os clientes.

De acordo com um recente estudo publicado pela revista Harvard Business Review, quando se trata de atendimento a cliente, o efeito dominó sobre a imagem da empresa é devastador: os resultados desse estudo mostraram que 65% das pessoas que contataram o departamento de atendimento a cliente de diversas empresas relataram algo negativo sobre o serviço. Os autores afirmam que, de modo geral, 48% dos que tiveram experiências negativas contaram a, no mínimo, dez ou mais pessoas, enquanto apenas 23% dos clientes que tiveram uma interação positiva espalharam essa informação.

A partir dos anos 80, o conceito de qualidade mudou e os bancos foram obrigados a redefini-lo. Além da estabilidade e confiabilidade das instituições financeiras, passou a incorporar a visão do cliente, ou seja, como a qualidade dos serviços prestados era percebida e qual o valor que essa qualidade agregava para o cliente.

Nesse contexto, o conceito de qualidade passou a englobar ainda outros

conceitos como a melhoria contínua dos serviços, relacionamento com os clientes, tratamento das suas reclamações/sugestões, entre outros. Criar padrões e executá-los de forma contínua e uniforme tornou-se um desafio primordial para as organizações.

Mas, muito mais importante do que a qualidade que a instituição acredita que possui é a qualidade que o cliente percebe e isso implica em várias mudanças nas práticas gerenciais e administrativas. A qualidade percebida está relacionada às necessidades e expectativas das pessoas, que por sua vez, possuem seus próprios desejos, percepções, preferências, critérios de compras, entre outros atributos, por isso, um produto ou serviço pode ser de qualidade para uma pessoa e não ser para outra. Diante deste alicerce, nota-se que a qualidade se relaciona com a percepção do cliente e suas expectativas. A percepção do cliente é que determinará se ele continuará leal à empresa ou não, logo, os esforços desenvolvidos pela instituição deverão estar apoiados naquilo que o cliente espera receber.

Reis (1998) nos leva a concluir que quanto maior for a qualidade percebida pelo cliente, maior será sua satisfação, sendo inverso também verdadeiro.

Observando a formação das expectativas do cliente quanto à percepção da qualidade, Reis (1998) aponta três fatores de influência decisiva:

1. Confiabilidade que o cliente tem no banco
2. O padrão de qualidade que ele está habituando (customização)
3. A visão global que ele tem do banco

O autor afirma que as expectativas irão influenciar a qualidade percebida que, por sua vez, determinará o real valor percebido pelo cliente (valor agregado)

Quadro 1 – Características que permitem mensurar a qualidade de um serviço

Características	Definições
1. Acesso	Envolve a facilidade de abordagem e de contato – acesso por telefone, o tempo de espera não é excessivo, locais adequados de funcionamento, horários convenientes de operação.
2. Comunicação	Significa manter clientes informados em linguagem que possam compreender, bem como ouvir suas reivindicações – envio de folhetos promocionais, explicação sobre os serviços e seus custos, sua relação custo-benefício, colher as sugestões e reclamações dos clientes.
3. Competência	Significa possuir as habilidades e o conhecimento necessário – lidar com clientes, prover suporte operacional, saber responder às questões feitas pelos clientes.
4. Cortesia	Envolve boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal – consideração pelo tempo e pela propriedade dos clientes, inclusive durante as negociações.
5. Credibilidade	Envolve confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente – nome e reputação da empresa, grau de “venda sob pressão” envolvido nas interações, características pessoais da equipe de contato com clientes.
6. Confiabilidade	Envolve constância e coerência no desempenho – manutenção correta dos dados e registros do cliente, precisão nos preços e faturamento, execução do serviço no tempo previsto, desempenho correto do serviço na primeira vez.
7. Rapidez na resposta	Diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados para fornecerem o serviço – prestação imediata do serviço, retorno rápido das ligações telefônicas, serviço prestado em tempo adequado, transações por correio expedidas imediatamente.
8. Segurança	Significa manter o cliente livre de dúvidas, riscos ou perigos – segurança física, financeira e relativa aos dados confidenciais do cliente.
9. Indicadores visíveis	Incluem evidências físicas do serviço: instalações e arranjo físico do local, equipamentos utilizados para fornecer o serviço, representações físicas do serviço (impressos, cartões, formulários e documentos) e ausência de filas nas instalações.
10. Compreensão do cliente	Significa fazer um esforço extra para compreender as necessidades dos clientes – fornecer uma atenção individualizada, reconhecer a importância do cliente assíduo, conhecer as necessidades e exigências específicas do cliente.

Fonte: ANGELO E MENEZES (1999, pág.67-69)

## 5.8 O contexto de ferramentas da qualidade

De acordo com Paladini (2008) Houve uma grande mudança aos longo dos últimos anos acerca do conceito de qualidade propiciando transformações relevantes em sua forma de gestão. Nessa transição a qualidade do produto, bem ou serviço passa a ser vista como diferencial e uma vantagem competitiva deixando de ser apenas um problema a ser resolvido.

Dentro desse contexto segundo Behr et al. (2008) As ferramentas da qualidade são essenciais na hora de tomar decisões para crescimento da empresa e mostrar resultados, por identificarem pontos críticos e quantificar o numero e local de



oportunidades de melhoria. Uma biblioteca universitária por exemplo que quer mensurar em números a quantidade empréstimo mês de destinados acervos e o conhecimento sobre aqueles assuntos, para saber se esta atendendo aquele publico, se precisa fazer novas aquisições ou mudar a forma desperta o interesse vai precisar de um banco de dados para medir como esta a eficiência dos serviços oferecidos. Somente após análise dos números apresentados poderá então tomar decisões, seja elas de planejamento, de monitoramento e de execução de mudanças.

Vergueiro (2002) afirma que, mesmo que existam diversos nomes para as teorias da qualidade, todos devem sua gênese à evolução do pensamento teórico da ciência administrativa, que iniciou a busca pelo conhecimento do ambiente de tomada de decisão, e, realmente, a qualidade e a ciência administrativa são muito próximas, não só nos conceitos, mas em seu campo de atuação também.

Conforme James (2008) Trabalhar com a gestão de análise de restrições do sistema é uma forma de planejar e controlar a produção e venda de produtos e serviços. Identificar o seu recurso limitando tratado como restrição pode ajudar no planejamento de como suprir necessidades futuras, além de alavancar resultados, pode-se ainda promover melhorias contínuas nos processos e atividades desenvolvidas, precisando apenas de uma compreensão mais profunda dos conceitos que envolvem a administração dessas restrições

Para Wanderley e Cogan (2008) “Existem dois tipos de restrições: as físicas, que se remetem aos recursos humanos e materiais, como as pessoas, os materiais e as máquinas; e aquelas formadas por normas, procedimentos e práticas cotidianas, denominadas restrições não físicas ou políticas, são exemplos: normas, procedimentos, práticas usuais e cotidianas.”

Portanto torna-se primordial a escolha de ferramentas certas para tomada de decisão, de modo que demonstrem através números, dados, gráficos e tabelas, onde deve se agir e efetuar mudanças para aumentar produtividade, qualidade e lucratividade, tornando-se competitivo no mercado.

## **5.9 Mineração de dados**

Mineração de Dados é um ramo da computação que teve início nos anos 80, quando os profissionais das empresas e organizações começaram a se preocupar

com os grandes volumes de dados informáticos estocados e inutilizados dentro da empresa. Nesta época, Data Mining consistia essencialmente em extrair informação de gigantescas bases de dados da maneira mais automatizada possível. Atualmente, Data Mining consiste sobretudo na análise dos dados após a extração, buscando-se por exemplo levantar as necessidades reais e hipotéticas de cada cliente para realizar campanhas de marketing. Assim, uma empresa de cartões de crédito, por exemplo, tem uma mina de ouro de informações: ela sabe os hábitos de compra de cada um dos seus seis milhões de clientes. O que costuma consumir, qual o seu padrão de gastos, grau de endividamento, etc. Para a empresa essas informações são extremamente úteis no estabelecimento do limite de crédito para cada cliente, e além disso, contém dados comportamentais de compra de altíssimo valor. Os seguintes pontos são algumas das razões por que o Data Mining vem se tornando necessário para uma boa gestão empresarial: (a) os volumes de dados são muito importantes para um tratamento utilizando somente técnicas clássicas de análise, (b) o usuário não é necessariamente um estatístico, (c) a intensificação do tráfego de dados (navegação na Internet, catálogos online, etc) aumenta a possibilidade de acesso aos dados.

#### O que é Mineração de Dados

Falando simplesmente, trata-se de extrair ou minerar conhecimento de grandes volumes de dados. Muitas pessoas consideram o termo Mineração de Dados como sinônimo de Knowledge Discovery in Databases (KDD) ou Descoberta de Conhecimento em Banco de Dados. Na verdade, KDD é um processo mais amplo consistindo das seguintes etapas:

1. Limpeza dos dados: etapa onde são eliminados ruídos e dados inconsistentes.
2. Integração dos dados: etapa onde diferentes fontes de dados podem ser combinadas produzindo um único repositório de dados.
3. Seleção: etapa onde são selecionados os atributos que interessam ao usuário. Por exemplo, o usuário pode decidir que informações como endereço e telefone não são de relevantes para decidir se um cliente é um bom comprador ou não.
4. Transformação dos dados: etapa onde os dados são transformados num formato apropriado para aplicação de algoritmos de mineração (por exemplo, através de operações de agregação).

5. Mineração: etapa essencial do processo consistindo na aplicação de técnicas inteligentes a fim de se extrair os padrões de interesse.

6. Avaliação ou Pós-processamento: etapa onde são identificados os padrões interessantes de acordo com algum critério do usuário.

7. Visualização dos Resultados: etapa onde são utilizadas técnicas de representação de conhecimento a fim de apresentar ao usuário o conhecimento minerado.

### **5.9.1 Histograma**

De acordo com Corrêa e Caon (2002), histograma é uma ferramenta onde através de dados obtidos no processo pode mostrá-los de forma gráfica, simplificando a comparação de suas frequências de ocorrência. É uma ferramenta da qualidade, onde é capaz de mostrar a frequência de ocorrência de um determinado valor ou classes de valores em um grupo de dados (CARBURON; MORELES, 2006).

O histograma pode ser definido como uma ferramenta do controle estatístico, que permite ao analista uma visualização global entre um grande número de dados, organizando-os em uma série de barras que são divididas de acordo com suas classes. Para criar um histograma deve-se ter a disposição valores numéricos que cada uma das classes pode conter. Para ser feita a sua construção é preciso que se proceda a tabulação dos dados obtidos (BALLERTERO-ALVAREZ, 2001).

De acordo com Almeida (2000), o histograma pode ser definido por um gráfico de barras, que pode ser visualizada a distribuição de dados por categoria. Proporcionando um melhor entendimento com relação a análise de variabilidade e aos requisitos especificados.

A coleta de dados de uma amostra é um fator de suma importância durante a tomada de decisões, porém quanto maior o tamanho da amostra, mais dados se tem para ser feitas as análises. O histograma é uma ferramenta capaz de exibir um grande volume de dados de uma população de forma rápida e eficiente (KUME, 1993).

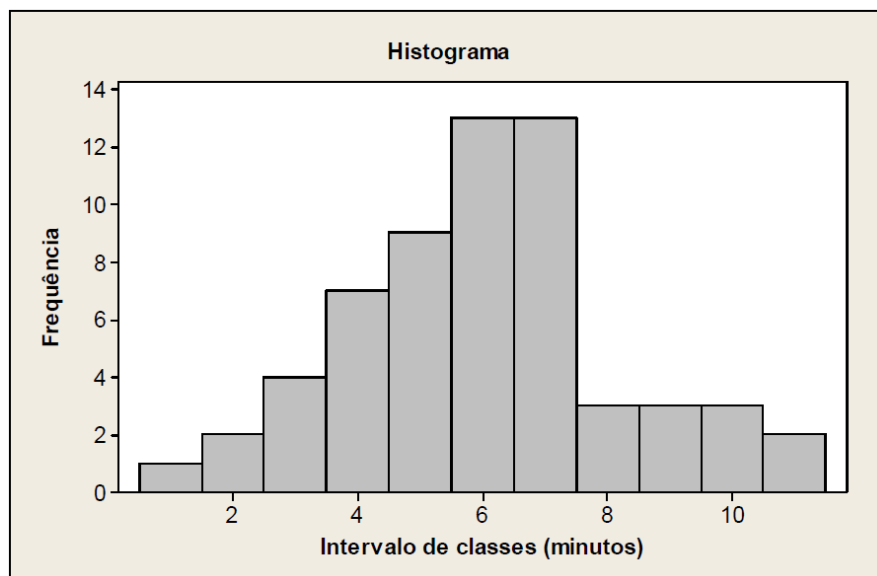
Para Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), o histograma mostra toda a distribuição de frequência de alguma característica de classe, ele é capaz de resumir os dados medidos em uma escala contínua.

Coraiola (2001), diz que os histogramas podem ser aplicados a seguintes situações:

- Examinar o número de produto que não está conforme;
- Definir a dispersão dos valores de medidas em objetos;
- Avaliar ações que necessitam ser corrigidas;
- Localizar e apontar por meio de número de unidade por cada categoria.

A GRÁF. 1 ilustra um exemplo de histograma.

Gráfico 1 - Histograma



Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2002).

### 5.9.2 Gráfico de pareto

Diagrama de Pareto Segundo Werkema (1995, p. 43):

O Gráfico de Pareto são barras verticais que dispõem a informação de forma a tornar evidente e visual a priorização de temas. A informação assim disposta também permite o estabelecimento de metas numéricas viáveis de serem alcançadas.

Esta ferramenta coloca claramente aos olhos de seus usuários os principais pontos a serem priorizados reduzindo assim as possibilidades da causa raiz de um problema identificado.

Segundo Ramos (2000, p. 100):

O diagrama de Pareto é usado quando é preciso dar atenção aos problemas

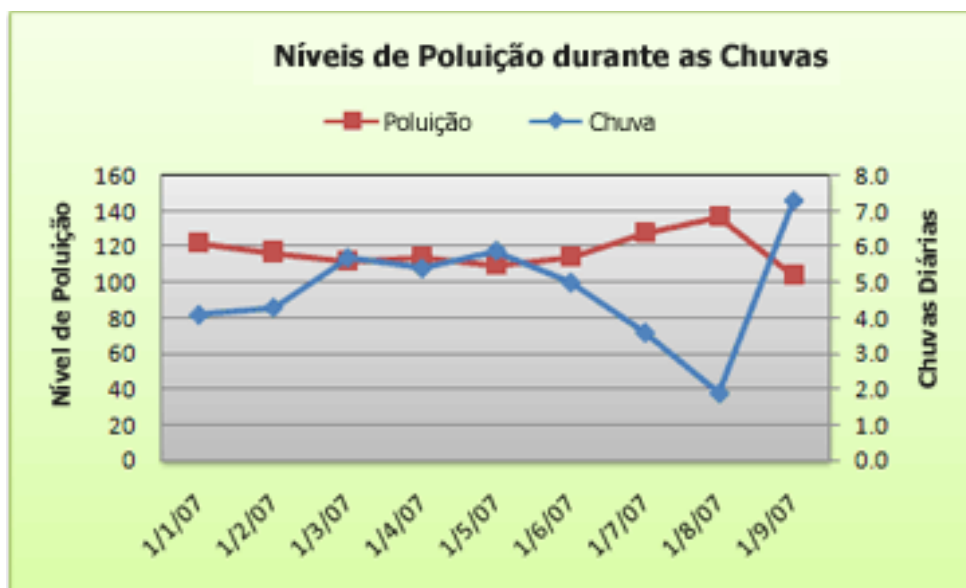
de uma maneira sistemática e quando se tem um grande número de problemas e recursos limitados para resolvê-los.

A busca da resolução dos problemas encontrados torna a ferramenta mais prioritária a defeitos que causem desperdícios diariamente, dando menos atenção às demais causas.

### 5.9.3 Gráfico de linhas

Os diagramas de dispersão ou gráficos de dispersão são representações de dados de duas (tipicamente) ou mais variáveis que são organizadas em um gráfico. O gráfico de dispersão utiliza coordenadas cartesianas para exibir valores de um conjunto de dados (GRAF.2).

Gráfico 2 – Níveis de poluição durante as chuvas



Fonte: Office.support – Office (2017).

### 5.9.4 A ferramenta 5W2H

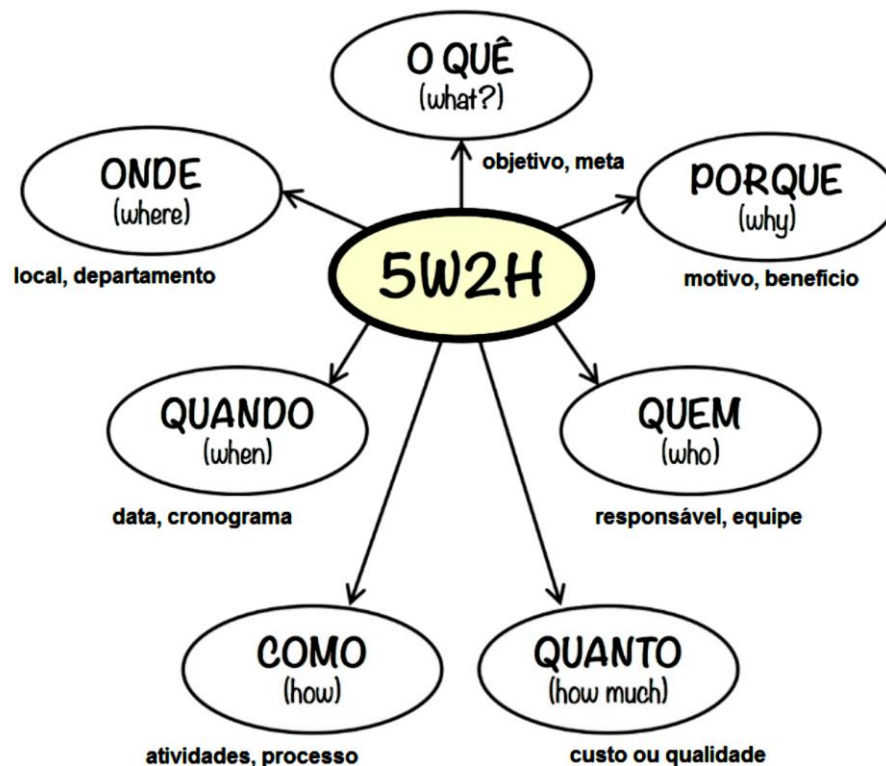
A ferramenta 5W2H é um documento de forma organizada que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar, através de um questionamento, capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas (PONTES, 2005).

Conforme Behr et al. (2008) a técnica 5W2H tem por finalidade identificar,

segmentar e estruturar, de maneira bem organizada, todas as ações de um projeto ou atividade de produção.

O 5W2H que faz um checklist de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Ele funciona como um mapeamento destas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita. Esta ferramenta é extremamente útil para as empresas, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou sua atividade (PERIARD, 2009).

Figura 2 – Níveis de poluição durante as chuvas



Fonte: Bezerra (2014).

O objetivo da ferramenta está em evidenciar e organizar as causas de determinado “problema”. Poderíamos agregar esta com o brainstorming para termos um resultado ainda mais rico, mas por si só esse diagrama já auxilia bastante o gestor. Podemos utilizá-lo sempre que quisermos saber as causas primárias e secundárias de um efeito (positivo ou negativo) do nosso negócio. Com o diagrama pronto, a visão do negócio será ampliada e a análise de ambiente será facilitada e,

por consequência, as propostas de melhorias também.

Para construirmos um diagrama de causa e efeito primeiramente definimos o problema, ou efeito, a ser analisado. Em seguida, pode ser feito um breve brainstorming para evidenciarmos a maior quantidade de causas que auxiliem a criar o problema. Simplesmente se pergunte o porquê de aquele problema estar acontecendo. Usualmente alguns autores citam o 4M para ajudar neste processo, ou seja, vislumbrar os fatores máquina, mão-de-obra, método e materiais agindo sobre seu problema.

### 5.9.5 Plano de ação

Para Paris (2002), o 5W2H se trata de uma ferramenta da qualidade muito útil para tomada de decisões e ações para solucionar os problemas encontrados. Pois, tem o objetivo de sugerir ideias que possam melhorar a sustentabilidade obtida, obedecendo uma ordenação de prioridade que é estabelecida por critérios que variam de acordo com o objetivo da técnica. Ela também é capaz de indicar o responsável que irá colocar em prática as ações e informar todo investimento necessário para a realização das mesmas.

Oliveira (1996), afirma que a ferramenta 5W2H tem o objetivo de ser como referência nas tomadas de decisões, pois ela é capaz de dar sustentação e com isso permite o acompanhamento do desenvolvimento de um projeto. Ainda, de acordo com o autor, os planos de ação necessitam ser bem projetados, permitindo o fácil entendimento e deixando claro os elementos indispensáveis para a implementação de um projeto. Estes elementos são percebidos pelo 5W2H e que estão descritos, mostrando o significado dos 5W e os 2H:

**Why** – Por que esta tarefa é necessária?

**What** – Quais são as contramedidas para eliminar o problema?

**How** – Qual é o método de execução desta tarefa?

**Where** – Onde será executada a tarefa?

**When** – Quando será executada a tarefa? Prazo máximo.

**Who** – Quem é o responsável pela execução da tarefa?

**Howmuch** – Quanto custa? Quais os recursos necessários?

Esta pode ser muito prática e útil, pois permite identificar a qualquer momento as etapas mais importantes de um processo. Também pode mostrar a definição de

função de cada colaborador dentro da organização, o que o mesmo faz e por que realiza tais atividades (SEBRAE, 2008).

Ainda de acordo com Sebrae (2008), esta ferramenta pode ser utilizada em três etapas na solução de problemas:

- Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas;
- Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema;
- Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento dos mesmos.

A TAB. 1 ilustra um exemplo do plano de ação da ferramenta 5W2H.

Tabela 1 - Exemplo de plano de ação

Plano de Ação						
<b>Sector:</b> Serviço de apoio e logística <b>Objetivo:</b> Reduzir os custos internos de geração de fotocópias em 30%.				<b>Responsável:</b> João <b>Prazo:</b> 30/07/2014		
O que (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por que (Why)	Como (How)	Custos (HowMuch)
Reavaliação de contratos e negociação com fornecedores	Joana	Até 10/07	Em nossa empresa e nos fornecedores	Há suspeitas de as cláusulas de desconto por volume não estarem compatíveis	Comparação com outros contratos e pesquisa junto aos fornecedores alternativos	R\$ 2.000,00

Fonte: Adaptado de Logística Treinamentos (2014).



## **6 MATERIAL E MÉTODOS**

Segundo Andrade (1995): “Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Para Gil (1999) entretanto O conceito de pesquisa ainda sofre pequenas modificações, para se ajustar com o seu foco específico, dependendo da área de pesquisa

Dentro dessa metodologia elencamos dados relevantes afim de formular através da coleta das informações uma análise e posterior plano de ação e conclusão acerca das ferramentas e métodos utilizados e descritos no embasamento desse trabalho.

### **6.1 Local do estudo**

O estudo foi realizado em uma instituição financeira, com sede fundada em 1996 na cidade Lagoa da Prata, com agência em Santo Antonio do Monte desde 2011, sendo suporte financeiro para cidades que atua e região onde atua e destaque com a implantação de um cartão local reduzindo a inadimplência do comércio, aumentando o giro econômico da cidade e proporcionando acesso de todas as classes sociais ao crédito, oferecendo oportunidade de adquirir um bem, ou prestação de serviço com mais facilidade.

Dados de 11/2017 mostram que a instituição em geral tem mais de 22 000 associados e conta com mais de 2900 lojas credenciadas em Santo Antônio do Monte possui mais de 6000 associados, e possui uma rede credenciada de mais de 700 lojas credenciadas ao cartão local Samonte Card.

### **6.2 Escolha da amostra**

Percebendo a dificuldade que os lojistas da cidade enfrentavam em suas vendas a prazo e vislumbrados um mercado promissor para o uso do cartão de crédito, a instituição financeira lançou na cidade o cartão local que já era sucesso na cidade de Lagoa da Prata com volume expressivo em vendas e adesão. O cartão SAMONTE CARD teve uma grande aceitação por parte dos lojistas e usuários e

rapidamente expandiu.

A carteira de cartões e de vendas analisadas.

### 6.3 Método de coleta de dados e análise

A pesquisa de campo teve início com o levantamento dos relatórios que fornecem dados acerca **da carteira de cartões e vendas**. Os relatórios foram fornecidos pelo sistema Neus Conductor Tecnologia em Meios de Pagamento, um *software* de gestão utilizado pela empresa e manipulados através do *software* Microsoft Excel.

Os relatórios fornecem dados das carteiras **durante o período de 2011 a 10/2017**, tempo não muito curto, a fim de ser considerado suficiente para boas análises.

A lista de dados base para realização deste estudo:

- Crescimento do volume de vendas.
- Crescimento do numero de cartões cadastrados.
- Números de cartões ativos e inativos

## 7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

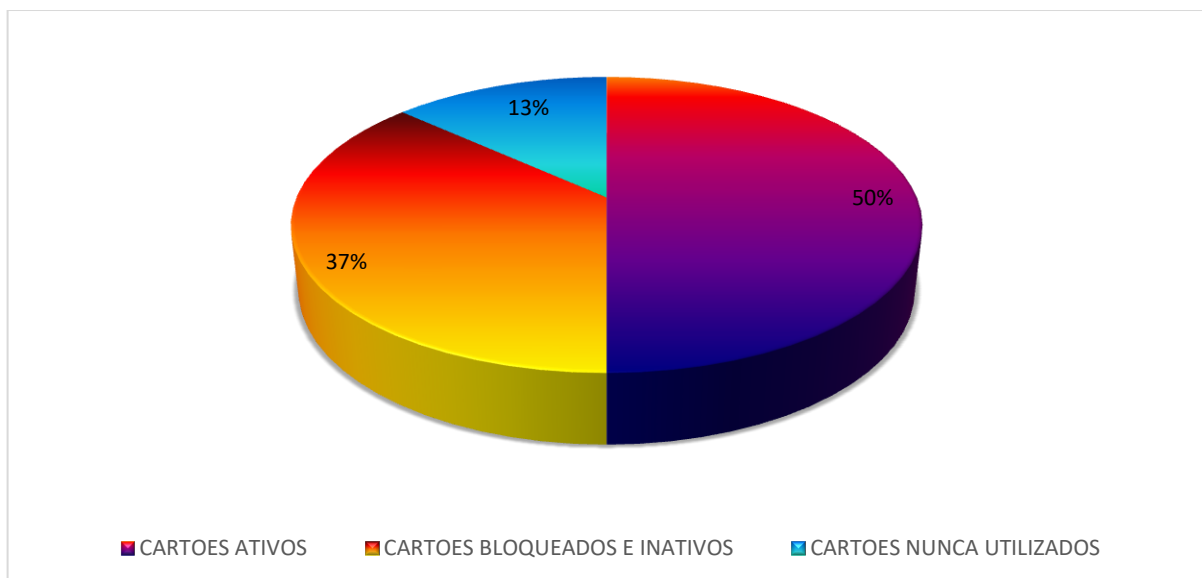
### 7.1 Análise da situação atual

Neste tópico apresenta-se as mudanças durante os anos na categorização dos cartões. Tendo em vista que os cartões de crédito podem ser categorizados em cartões cadastrados, cartões ativos que estão efetivamente sendo utilizados pelos clientes, cartões bloqueados e inativos, que não estão sendo utilizados efetivamente devido a problema na conta, e cartões nunca utilizados que foram cadastrados, mais efetivamente nunca foram usados.

### 7.2 Retrospectiva histórica

Realizando-se uma análise histórica dos dados, tomando como base a categorização dos cartões em 2011, de 1234 cartões cadastrados, cerca de 50% estavam efetivamente sendo utilizados, os outros 51% eram inativos ou nunca foram usados conforme (GRAF. 3).

Gráfico 3 - Categorização dos cartões em 2011

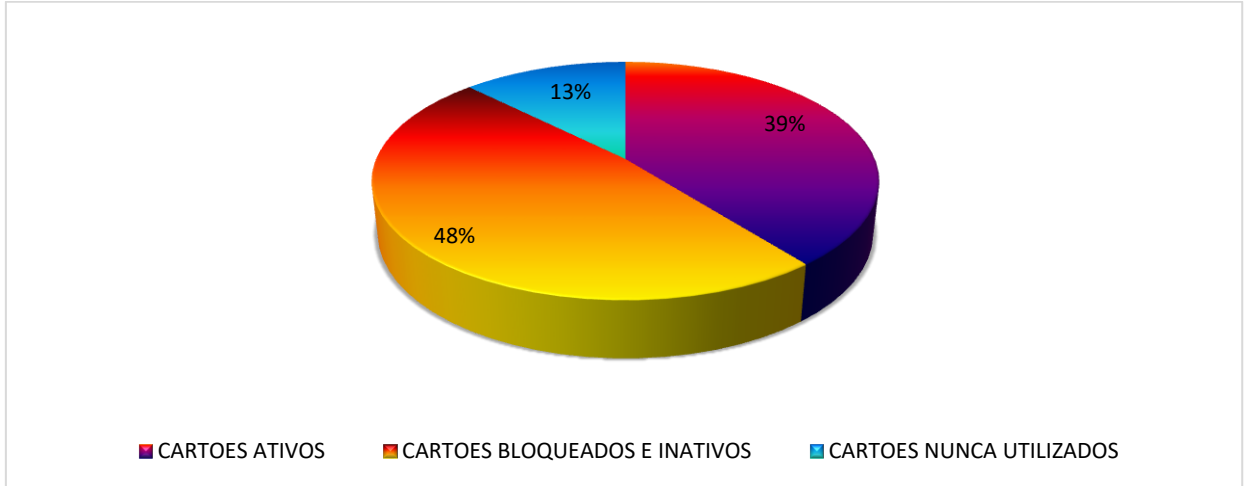


Fonte: dados da pesquisa (2017).

Vê-se no GRÁF.3 o que em 2011 a relação entre o número de cartões cadastrados e cartões ativos já era relevante para a organização. Em 2012,

conforme GRAF.4 percebeu-se um aumento no numero de cartões que não são utilizados.

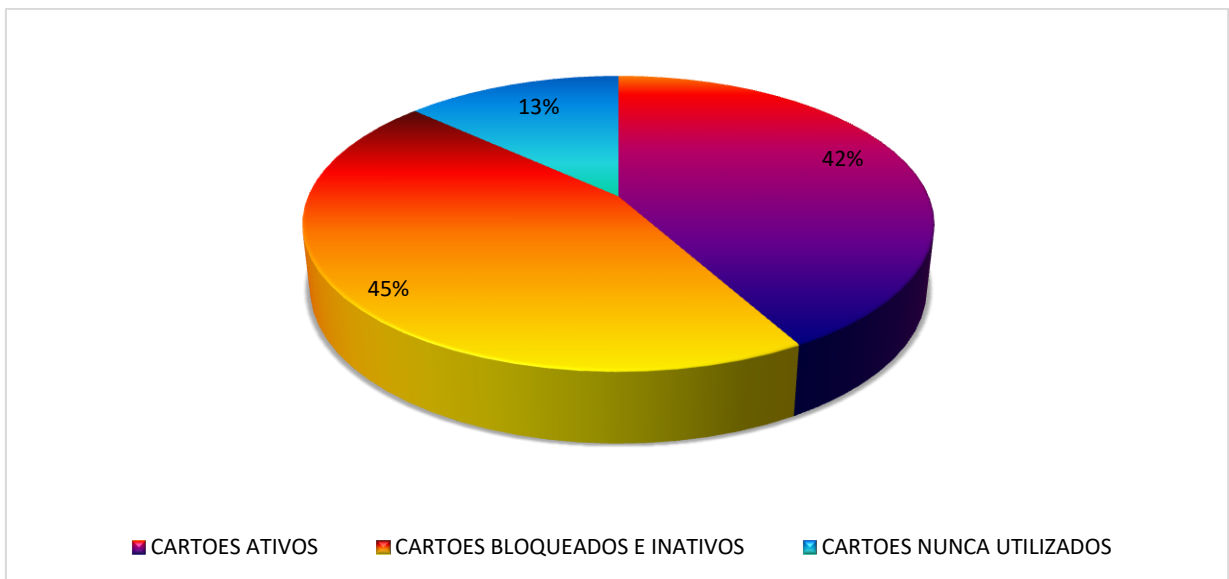
Gráfico 4 - Categorização dos cartões em 2012



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Observa-se no GRAF.4 que cerca de 48% dos 1212 cartões cadastrados estavam bloqueados e inativos, cerca de 13% nunca foram utilizados e apenas 39% dos cartões cadastrados nesse periodo estavam sendo efetivamente utilizados. O GRAF.5 apresenta a situação do ano de 2013.

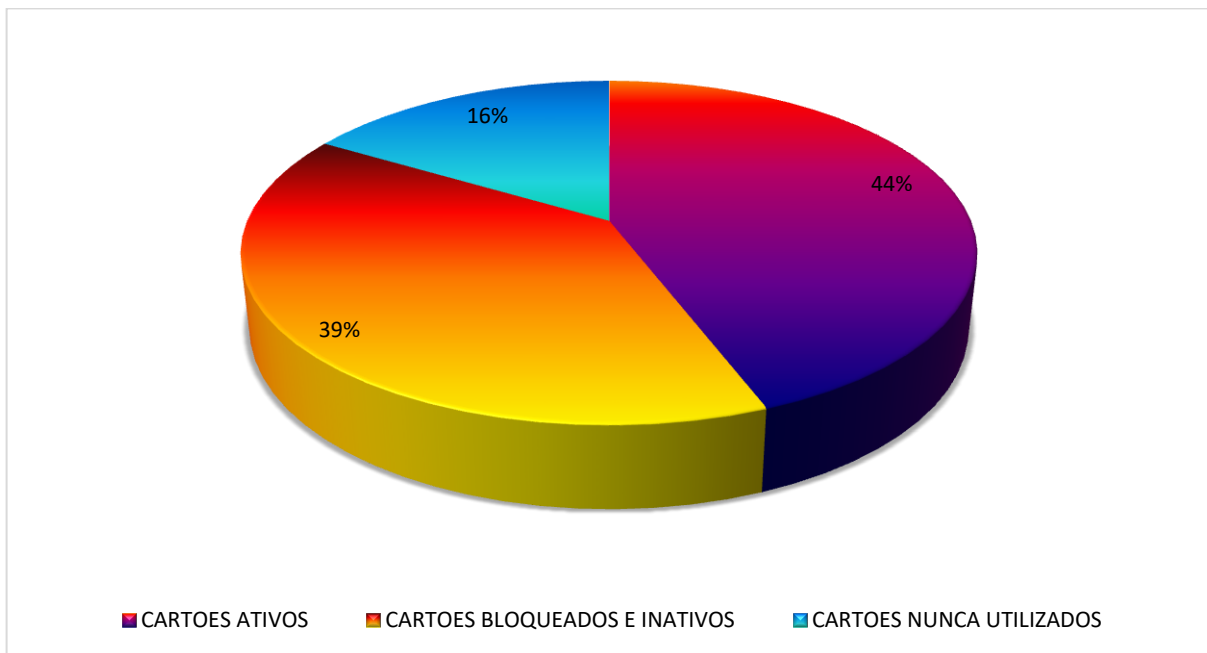
Gráfico 5 - Categorização dos cartões em 2013



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Percebe-se no GRAF.5, que a relação entre numero de cartões ativos e cadastrados ainda permanece, sendo que cerca de 1125 cadastros realizados apenas 42% estão ativos, cerca de 13% nunca foram utilizados e cerca de 45%, quase metade estão inativos ou bloqueados. O GRAF. 6 apresenta a situação de 2014.

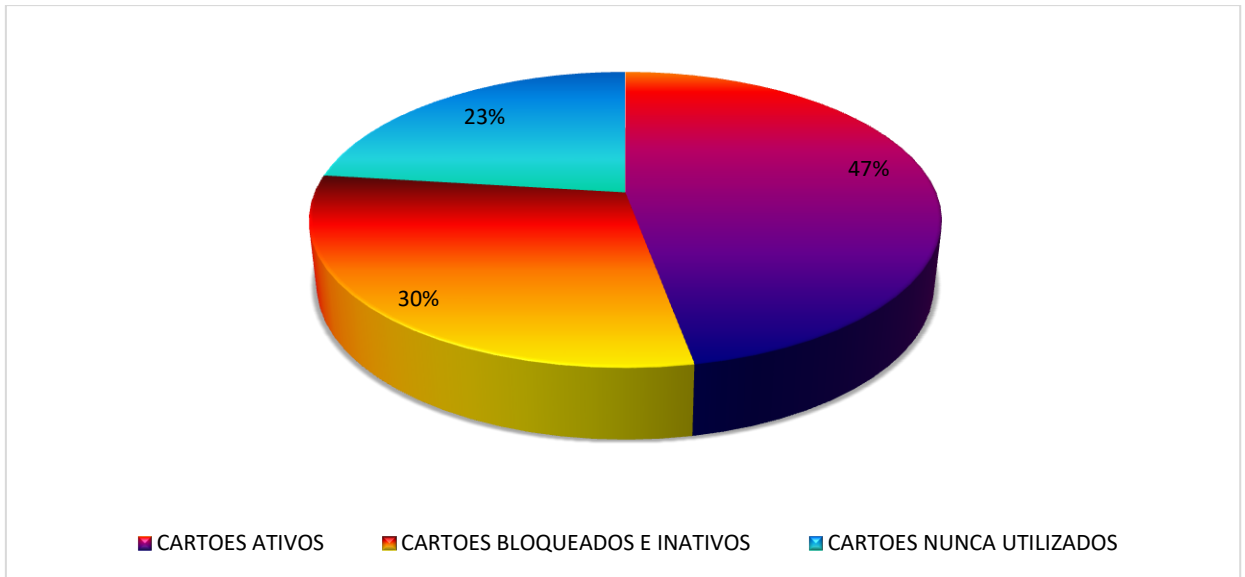
Gráfico 6 - Categorização dos cartões em 2014



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Vê-se no GRAF. 6 que cerca de 44% dos cartões estão efetivamente ativos, cerca de 39% estão inativos e bloqueados e cerca de 16% nunca foram utilizados. Percebe-se que o numero significativos de cartões que nunca foram utilizados. O GRAF.7 mostrara a seguir a situação de 2015.

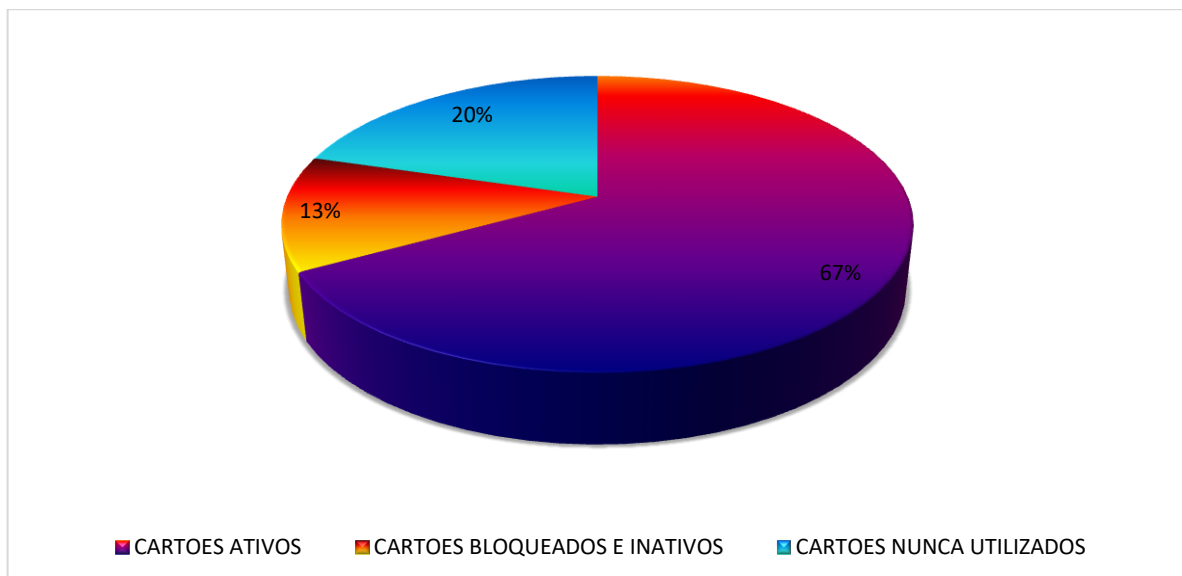
Gráfico 7 - Categorização dos cartões em 2015



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Vê-se no GRAF.7 que o problema se torna ainda mais agravante em 2015, pois cerca de 23% dos cartões cadastrados nunca foram utilizados e 30% estão bloqueados, ou seja, mais de 50 % dos cartões não estão efetivamente sendo usados. O GRAF.8 retratará a situação de 2016.

Gráfico 8 - Categorização dos cartões em

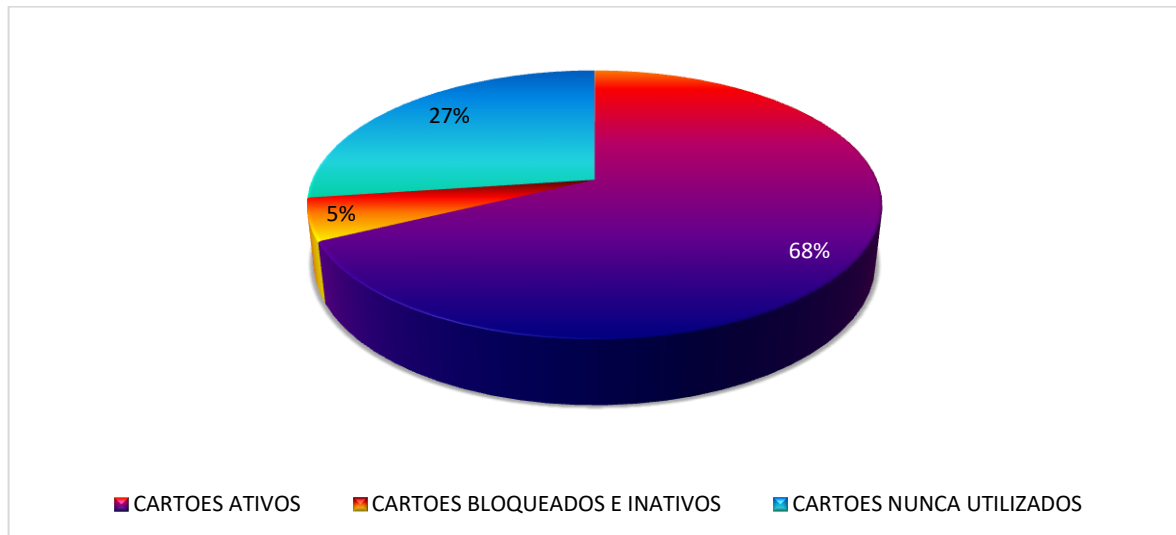


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Vê-se no GRAF. 8 uma melhora no número de cartões ativos cerca de 67%,

mais ainda percebe-se que cerca de 33% um terço dos cartões não são usados, o que ainda é um numero relevante perante o numero de cartoes cadastrados. O GRAF.9 retrata o período de janeiro a novembro de 2017, e demonstra que o problema ainda torna a persistir.

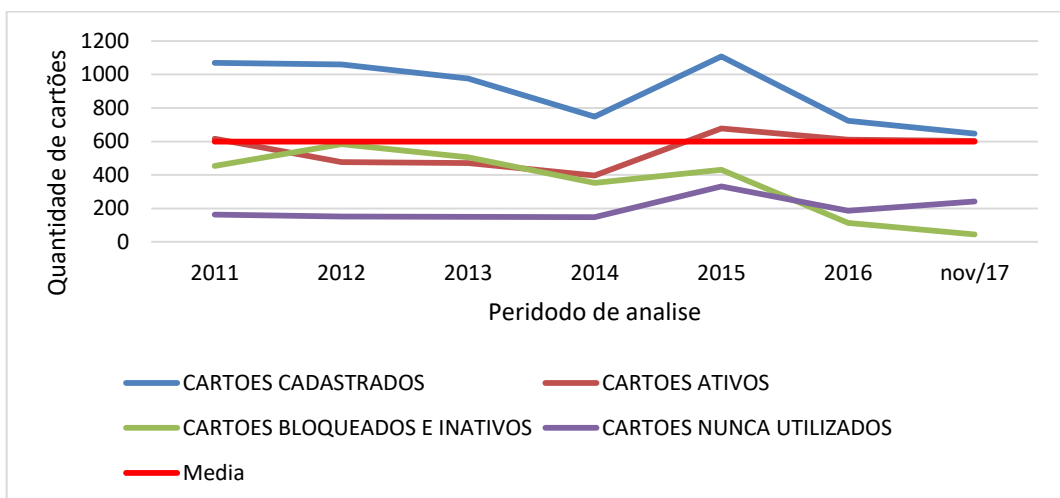
Gráfico 9 - Categorização dos cartões em 2017



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Vê-se no GRAF.9 que cerca de 68% dos cartoes estão ativos, cerca de 32% não estão sendo utilizados, 5% devido a terem sido bloqueados ou estarem inativos e 27% nunca foram utilizados. O GRAF.10 apresenta a evolução durante o periodo de análise do cadastramento de cartões.

Gráfico 10: Análise em decorrência do tempo



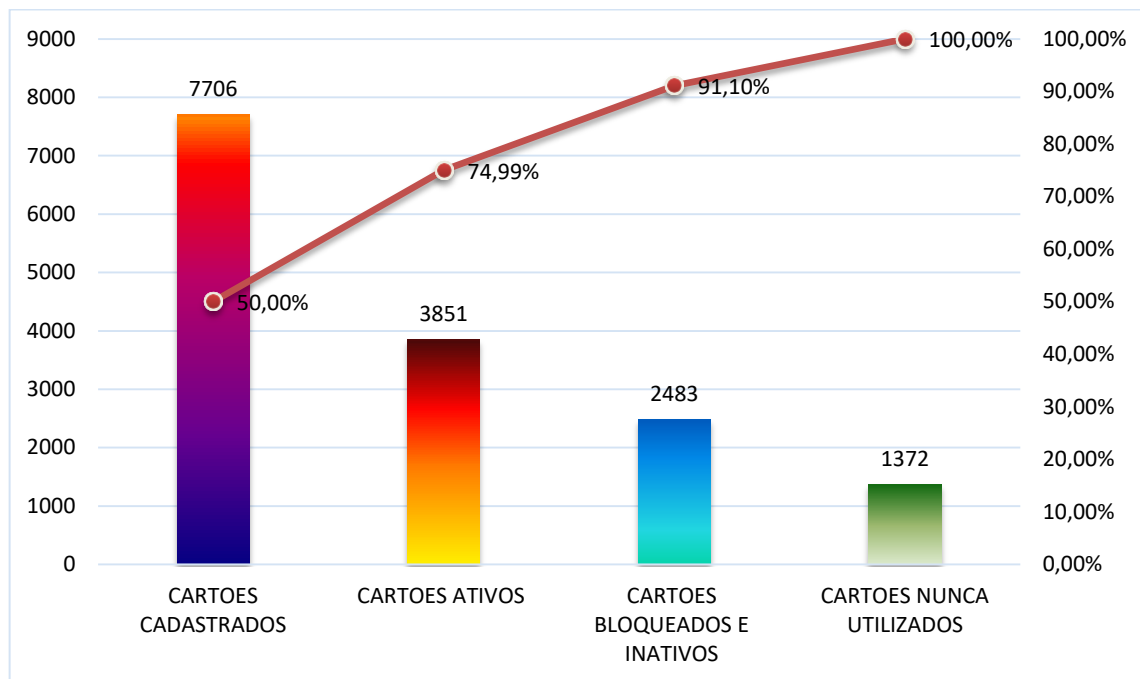
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Vê-se no GRAF 10 a evolução em decorrência do tempo da categorização dos cartões, percebe-se que o problema do número de cartões cadastrados versus o não utilizados se estende durante um longo período de tempo.

### 7.3 Análise geral da categorização dos cartões

Após realizar uma análise histórica e perceber que ao longo do tempo a um grande número de cartões que não estão sendo utilizados foi elaborado o GRAF. 11 cujo o objetivo é facilitar a interpretação dos dados demonstrando a somatória total de cada categoria ao longo do tempo.

Gráfico 11 - Pareto da categorização dos cadastros



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Percebe-se pelo GRAF.11 que de 7706 cartões cadastrados 3851 estão ativos, 2483 foram bloqueados e inativos e 1372 nunca foram utilizados.

Considera-se um número significativo de cartões não utilizados tendo em vista que para criação de cartões a alocação de mão de obra que tem um custo e que poderia ser aplicada em outras atividades caso não sejam usadas para fazer os cartões.



## 7.4 Plano de ação

Após entender a situação dos cartões percebe-se que a empresa em estudo poderia reduzir o número de cartões não utilizados (inativos, bloqueados e nunca utilizados), propondo-se um plano de ação. O QUADRO 2 apresenta o plano de ação proposto utilizando a ferramenta 5w2h.

Quadro 2 - Plano de ação

Plano de Ação						
Setor: Setor comercial				Responsável: Agente de Atendimento		
Objetivo: Aumentar o volume de vendas em 40%				Prazo: 30/04/2018		
O que (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por que (Why)	Como (How)	Custos (HowMuch)
Análise das carteiras	Agente de Atendimento	30/04/18	No setor comercial da instituição financeira	Há altos índices de cartões ociosos e que não foram trabalhados	Análise de relatórios, mineração de dados, levantamento de dados concretos e comparativos, efetuando abordagem estratégica, identificando falhas.	R\$3 00,00
Elaboração de questionário	Pela gestão da organização	Imediatamente	No setor de atendimento da instituição	Para entender o por que da não efetividade e de alguns cartões	Através de um sistema de questionário direto da instituição ao cliente	Sem custo

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Considerando o plano de ação espera-se que a instituição possa amenizar o problema da não efetividade dos cartões, ou mesmo, impedir que o problema que é recorrente ano após ano seja sanado. Espera-se que o estudo ofereça os seguintes ganhos:

- Melhor entendimento da situação dos cartões;
- Redução do número de cartões que estão sendo bloqueados ou mesmo inativos;
- Redução do número de cartões que nunca foram utilizados;

## 8 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como principal objetivo apresentar o estudo da situação dos cartões cadastrados em uma instituição financeira, e se realmente o número de cartões cadastrados é efetivamente utilizados pelos associados.

O estudo deu-se início com a análise histórica da situação dos cartões. Partindo-se do ano de 2011, até o período de novembro de 2017, foram analisados a correlação entre cartões cadastrados ativos, cartões inativos e bloqueados e cartões cadastrados que nunca foram utilizados. No estudo constatou-se que o alto número de cartões que efetivamente não são utilizados, assim sendo, foi elaborado um plano de ação para amenizar ou mesmo sanar o problema do número de cartões cadastrados ativos e cartões que não são utilizados.

Os resultados alcançados no estudo podem ser vistos como satisfatórios tendo em vista o exposto acima. Ressalta-se que com o estudo a organização pode entender melhor a situação de um processo que nunca havia sido analisado é que faz uso de muita mão de obra que poderia ser alocada em outras atividades.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECH, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992. 216 p.
- ALVARENGA NETO, R. C. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte. 2005.
- ANDRADE, M. M.; **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1995.
- ABECS - Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços. Disponível em: [www.abecs.org.br/novo-site/arquivos%20excel](http://www.abecs.org.br/novo-site/arquivos%20excel) . Acesso em 11 dez. 2017.
- BATTAGLIA, M G B L. **Intelligence compétitive comme support pour la construction d' un modèle de Système d' Information des Clients pour la FINEP**. Rio de Janeiro /Marseille, CEIC / DEA. Mémoire en vue de l'obtention du Diplome d'Etudes Approfondies - DEA,1998.
- BEHR, Ariel; et al. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**. Ciência da Informação, Brasília, v. 37, n. 2, 2008.
- BRASIL, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 5 de outubro de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 20 out. 2017.
- CAVALCANTE, Francisco. **Mercado de Capitais**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHOO, C.W. Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. 3rd. edition Medford, N. J.: **Information Today**, 2002.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005. 626 p.
- CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.
- COSTA, Cássio Marx Rabello da. **Consultoria financeira a clientes pessoas físicas em bancos de varejo: uma análise de marketing**. 2003. 132p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- FIUSA, Daniel Luiz. **Margem financeira no mercado de cartões de crédito com o uso de modelos de economia comportamental**/Daniel Luiz Fiusa – 2017. 69 f. : il.;

30 cm Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2017. Orientação: Prof. Dr. Wilfredo Fernando Leiva Maldonado

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro produtos e serviços**. 16 ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005

GIL, A. C.; **Método e técnicas de pesquisa social**. 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1999.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001. p. 114-172.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMEIRA, V. J.. **Mercado de Capitais**, 2ª Edição, Rio de Janeiro, Forense Universitária, 2008.

MELLAGI FILHO, A.; ISHIKAWA, S.. **Mercado Financeiro e de Capitais**, 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas S.A., 2008.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). **Relatório de atividades**. 2004, 2013

RIBEIRO, Alexis Renan Silva Pablo Ruiz Martins , Maria do Carmo Santos Neta **Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em instituição financeira**. Artigo recebido em 26/10/2016 aprovado em 05/04/2017

SESCOOP. **Panorama do cooperativismo brasileiro** - 2011. Brasília, 2012.

Disponível em:

<[http://www.ocb.org.br/gerenciador/ba/arquivos/panorama\\_do\\_cooperativismo\\_brasil\\_eiro\\_\\_\\_2011.pdf](http://www.ocb.org.br/gerenciador/ba/arquivos/panorama_do_cooperativismo_brasil_eiro___2011.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2013. [ [Links](#) ]

SESCOOP. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Origem do Cooperativismo**. S.d. Disponível em: <<http://www.sescoopsp.org.br/>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

SOUZA, E. G. V. **Cooperativismo de crédito no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2008.

WANDERLEY, C. A. N.; COGAN, S.; Da Silva, **CARTÃO DE CRÉDITO**. 2008. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXI, Nº. 000004, 10/07/2013.