

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS,
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL

HENRIQUE BASSI SCHIAVINATO

PROJETO DE MELHORIA EM UMA EMPRESA DO SETOR
IMOBILIÁRIO

ITUIUTABA
2024

HENRIQUE BASSI SCHIAVINATO

PROJETO DE MELHORIA EM UMA EMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
BACHAREL EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO PELA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE UBERLÂNCIA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO
DA QUALIDADE

ORIENTADOR: PROF. DR. RICARDO
BATISTA PENTEADO

ITUIUTABA
2024

PROJETO DE MELHORIA EM UMA EMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
APROVADO PARA OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE BACHAREL EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PELA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNCIA PELA BANCA
EXAMINADORA FORMADA POR:

Ituiutaba, 30 de outubro de 2024.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Ricardo Batista Penteado (orientador), Universidade Federal de
Uberlândia

Prof^ª. Dra. Mara Rúbia da Silva Miranda, Universidade Federal de Uberlândia

Prof^ª. Dra. Vanessa Aparecida de Olivera Rosa – Universidade Federal de
Uberlândia

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, e aos meus pais Heiby e Wellington.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e irmã, por todo o apoio e pela ajuda, que muito contribuíram para a realização deste projeto, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

Aos amigos, que sempre estiveram ao meu lado, pela amizade incondicional e por todo apoio demonstrado, principalmente nesse período.

Ao professor Dr. Ricardo Batista Penteado, por ter sido meu orientador e ter desempenhado tal função com dedicação e amizade.

Aos professores da UFU, campus Pontal, pelos ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo do curso.

E por fim, instituição de ensino Universidade Federal de Uberlândia, essencial no meu processo de formação profissional e pessoal, ao longo da minha jornada acadêmica.

RESUMO

A obtenção de crédito imobiliário é um marco significativo na vida de muitos indivíduos, e a satisfação do cliente nesse processo é fundamental para a reputação e o sucesso das assessorias de crédito imobiliário. Neste sentido, o presente trabalho se propôs a implementar um projeto de melhoria na empresa estudada, uma assessoria de crédito imobiliário, focado na análise e correção dos problemas relacionados aos prazos de emissão do crédito, visando aumentar o nível de satisfação dos clientes. Para atingir os objetivos, conduziu-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa, analisando comentários de clientes por meio da pesquisa NPS, uma métrica que mede a lealdade dos clientes e a sua disposição em recomendar a empresa, e dados de prazos de emissão. A metodologia incluiu a compilação de dados de NPS e entrevistas com clientes da empresa estudada em 2023. Utilizou-se o Diagrama de Ishikawa para identificar causas de insatisfação e um gráfico de dispersão para avaliar a correlação entre o tempo de emissão do crédito e a satisfação dos clientes. Posteriormente, aplicou-se a metodologia 5W2H para estruturar e detalhar um plano de ação visando propor melhorias. Os resultados apontaram para uma forte relação entre falhas de comunicação, erros na conferência de documentos e falhas de digitação com a insatisfação do cliente, evidenciando problemas significativos nos processos internos da empresa. A pesquisa NPS, realizada com 1.346 respondentes, identificou 7 notas detratoras, entre essas, 5 adicionaram comentários que possibilitaram uma análise mais profunda das causas de insatisfação. Além disso, a análise de correlação linear entre os prazos de emissão e as notas detratoras resultou em um coeficiente de 0,0243, indicando uma correlação fraca entre essas variáveis e sugerindo que fatores como comunicação e falhas nos processos influenciam mais a percepção negativa dos clientes do que os prazos de emissão. Essa análise indica que a qualidade do atendimento ao cliente e a eficiência dos processos são fundamentais para a satisfação do cliente, com ênfase na capacitação dos funcionários, no aprimoramento dos processos de emissão de crédito, no estabelecimento de uma comunicação transparente e eficaz e em investimentos em sistemas de gestão de tarefas e simuladores de custo para o cliente. Este trabalho possibilitou pontos de melhorias valiosos para a empresa analisada aperfeiçoar suas operações e, por extensão, contribuir para o desenvolvimento do setor de assessoria de crédito imobiliário.

Palavras-chave: Crédito Imobiliário. Melhoria Contínua, Ferramentas da Qualidade.

ABSTRACT

Obtaining mortgage credit is a significant milestone in the lives of many individuals, and customer satisfaction in this process is fundamental to the reputation and success of real estate credit consultancies. In this sense, the present work proposed to implement an improvement project in the company studied, a mortgage credit consultancy, focused on analyzing and correcting problems related to credit issuance deadlines, aiming to increase the level of customer satisfaction. To achieve the objectives, qualitative and quantitative research was conducted, analyzing customer comments using the NPS survey, a metric that measures customer loyalty and their willingness to recommend the company, and data on issuance deadlines. The methodology included the compilation of NPS data and interviews with customers of the company studied in 2023. The Ishikawa Diagram was used to identify causes of dissatisfaction and a scatter plot to evaluate the correlation between credit issuance time and satisfaction of customers. Subsequently, the 5W2H methodology was applied to structure and detail an action plan to propose improvements. The results pointed to a strong relationship between communication failures, errors in checking documents and typing errors with customer dissatisfaction, highlighting significant problems in the company's internal processes. The NPS survey, carried out with 1,346 respondents, identified 7 detracting notes, among these, 5 added comments that allowed a deeper analysis of the causes of dissatisfaction. Furthermore, the linear correlation analysis between issuance deadlines and detractor ratings resulted in a coefficient of 0.0243, indicating a weak correlation between these variables and suggesting that factors such as communication and process failures have a greater influence on customers' negative perception. than the issuance deadlines. This analysis indicates that the quality of customer service and the efficiency of processes are fundamental to customer satisfaction, with an emphasis on employee training, improving credit issuance processes, establishing transparent and effective communication and investing in task management systems and cost simulators for the client. This work provided valuable points of improvement for the analyzed company to improve its operations and, by extension, contribute to the development of the mortgage credit advisory sector.

Keywords: Mortgage Credit, Continuous improvement, Quality Tools.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Valores em R\$ bilhões de financiamento imobiliário no Brasil de 2010 a 2020. ...	16
Figura 2 – Mapeamento da empresa estudada segundo a metodologia de Caprio (2024).	25
Figura 3 - Relação entre notas de pesquisa NPS x Prazo de emissão de crédito imobiliário...	27
Figura 4 - Diagrama de Ishikawa para analisar as causas de insatisfações dos clientes da Empresa estudada.	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado de avaliações detratoras da pesquisa NPS aplicada na Empresa estudada em 2023.	26
Tabela 2 - Ações para solucionar insatisfações indicadas pelos clientes da Empresa estudada utilizando metodologia 5W2H.	29
Tabela 3 – Scripts de comunicação desenvolvidos para a empresa estudada.	31

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

5W2H	<i>What, Why, Where, When, Who, How, How Much</i>
ABECIP	Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança
BNH	Banco Nacional de Habitação
CCI	Cédulas de Crédito Imobiliário
CET	Custo Efetivo Total
CRI	Certificados de Recebíveis Imobiliários
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
LCI	Letras de Crédito Imobiliário
LIG	Letra Imobiliária Garantida
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SCI	Sociedades de Crédito Imobiliário
SFH	Sistema Financeiro de Habitação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1	Definição do crédito imobiliário.....	14
2.2	Evolução do mercado imobiliário no Brasil.....	14
2.3	Estrutura do crédito imobiliário brasileiro.....	16
2.4	Atuação de empresas de crédito imobiliário.....	17
2.5	Ferramentas de Melhoria Contínua	20
3.1	Pesquisa com parceiros da Empresa estudada	222
3.2	Possíveis soluções para clientes detratores.....	222
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	24
4.1	Estudo da correlação entre as notas e os prazos de emissão	27
4.2	Análise das insatisfações apontadas utilizando Diagrama de Ishikawa	28
4.3	Metodologia 5W2H para plano de ação	29
5	CONCLUSÃO.....	34

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, até 2018, a procura por crédito imobiliário no Brasil passou por significativas mudanças e crescimento, refletindo tanto as condições econômicas quanto as aspirações da população em relação à aquisição da casa própria. De acordo com Fioravante e Furtado (2018), esse crescimento foi marcante no período, embora as tendências possam ter se ajustado nos anos subsequentes. Diversos fatores contribuíram para esse cenário dinâmico, moldando a procura por financiamentos imobiliários, como fatores econômicos, políticas governamentais, mudanças sociais e avanços tecnológicos.

O setor de crédito imobiliário desempenha um papel fundamental na concretização dos sonhos dos clientes em busca da casa própria. Assim, empresas de assessoria em crédito desempenham um papel crucial nesse processo, atuando como intermediárias entre os clientes e as instituições financeiras. No entanto, o sucesso dessas empresas não é apenas medido pela eficácia em garantir a aprovação do crédito, mas também pela agilidade na emissão do contrato, ponto crucial para a satisfação do cliente (Bandeira, 2020).

A rapidez na concretização do crédito imobiliário é um aspecto determinante para a satisfação do cliente e, por conseguinte, para o sucesso da empresa de assessoria em crédito. Assim, é fundamental analisar os fatores que influenciam o prazo de emissão do contrato de crédito imobiliário, desde o recebimento dos documentos do cliente até a análise do banco e emissão final. Além disso, também se torna essencial o uso de estratégias e tecnologias que podem ser adotadas pelas empresas de crédito imobiliário para otimizar esse processo, atendendo não apenas às expectativas do cliente, mas também elevando os padrões de eficiência operacional e competitividade no mercado (Bandeira, 2020).

Diante deste cenário, este trabalho tem como principal objetivo mapear os processos de emissão do crédito imobiliário da empresa estudada (unidade de Ituiutaba – MG), com foco em identificar as principais causas de insatisfação do cliente e propor soluções práticas que aumentem a eficiência e a satisfação do cliente e propor soluções práticas que aumentem a eficiência e a satisfação no atendimento. O projeto se fundamenta na análise das etapas e dos prazos do processo, bem como na avaliação da experiência do cliente com base na pesquisa NPS e nos feedbacks coletados, para sugerir melhorias na comunicação e nos processos internos. A compreensão das necessidades dos clientes, a agilidade e a escuta ativa no atendimento são aspectos essenciais, uma vez que o financiamento de uma residência, para muitos, representa não apenas uma transação financeira, mas a realização de um sonho.

Em última análise, este trabalho se justifica uma vez que busca oferecer pontos valiosos para aprimorar a qualidade dos serviços prestados pelas empresas de assessoria em crédito imobiliário, garantindo que o cliente alcance seu objetivo de maneira eficaz e satisfatória.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Definição do crédito imobiliário

O crédito imobiliário é um dos fatores-chaves para o crescimento econômico de um país. Com ele, as pessoas têm acesso à moradia e à construção de seu patrimônio, o que também resultará no patrimônio nacional. Segundo Sanchez (2020), o conceito de crédito, na perspectiva de produto de intermediação financeira, é: “o crédito consiste em colocar à disposição do cliente (tomador de recursos) certo valor sob a forma de empréstimo ou financiamento, mediante uma promessa de pagamento numa data futura”.

Um tipo específico de empréstimo, concedido por bancos e instituições financeiras, o crédito imobiliário ajuda as pessoas a comprarem, construírem ou reformarem casas e propriedades de acordo com algumas premissas. Algumas características ou premissas para este tipo de empréstimo são (Bandeira, 2020):

- Garantia – a propriedade financiada é usada como garantia para o empréstimo;
- Objetivo Específico – o dinheiro é destinado apenas para fins de habitação, como comprar uma casa;
- Pagamento Mensal – o pagamento do empréstimo é feito em prestações mensais, que incluem a devolução do dinheiro emprestado e os juros;
- Termos e Taxas – as condições do empréstimo, incluindo a taxa de juros, podem ser fixas ou variáveis;
- Documentação Necessária – para a contratação do crédito imobiliário, o solicitante deve fornecer documentos como comprovantes de renda e informações sobre a propriedade;
- Intermediário Financeiro – geralmente, um banco ou instituição financeira facilita o empréstimo.

2.2 Evolução do mercado imobiliário no Brasil

A história do mercado imobiliário no Brasil é marcada por diferentes fases ao longo do processo de urbanização. Inicialmente, no início do século XX, a construção imobiliária ganhou impulso no Rio de Janeiro e São Paulo, seguindo o desenvolvimento da indústria têxtil. Esse crescimento inicial foi seguido pelo desenvolvimento de indústrias de base e pela fundação de

idades inteiras, especialmente em portos e áreas com atividades usineiras, durante as décadas de 1940 a 1960 (Fioravante; Furtado, 2018).

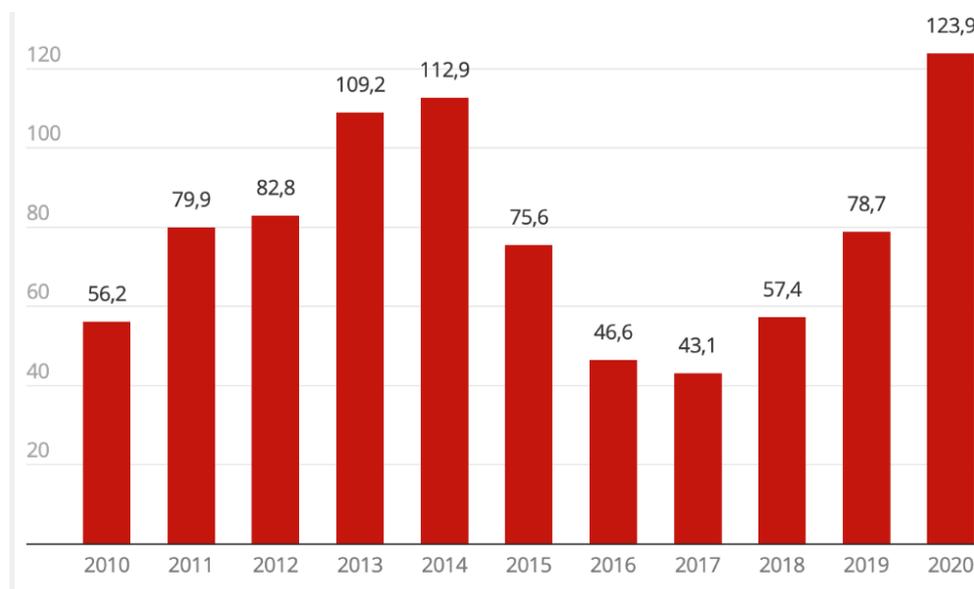
Segundo Marques (2023), a partir dos anos 1960, o país confirmou sua característica urbana, com a transição final para cidades e uma expansão significativa impulsionada pelo Sistema Financeiro de Habitação (SFH), apoiado pelo Banco Nacional da Habitação (BNH).

O sistema imobiliário brasileiro começou em 1964 com a criação do SFH, BNH e Sociedades de Crédito imobiliário (SCI) pela Lei nº 4.380, sendo o primeiro marco regulatório para o crédito imobiliário. Em 1968, a caderneta de poupança tornou-se a principal fonte dos recursos, substituindo o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). O SFH prosperou entre 1979 e 1982, mas enfrentou dificuldades em seguida. Na segunda metade dos anos 1990, com o Plano Real, a Lei nº 9.514 de 1997 criou o Sistema Financeiro Imobiliário (SFI) e introduziu a alienação fiduciária, seguida pela Lei nº 10.931 de 2004, que trouxe os títulos Cédulas de Crédito Imobiliário (CCI) e Letras de Crédito Imobiliário (LCI), aumentando a agilidade e liquidez no setor. Apesar das dificuldades enfrentadas durante a crise econômica, o crédito imobiliário continuou a ser um importante motor de financiamento habitacional no país.

A partir de 2014, a crise econômica no Brasil levou a uma significativa redução nas concessões de crédito pelos bancos, devido tanto à estagnação nos bancos públicos quanto à captação líquida negativa nas cadernetas de poupança, especialmente em 2015 e 2016 (Banco Central do Brasil, 2017). Nos últimos anos, apesar das altas taxas de juros, o mercado de crédito imobiliário tem se beneficiado da diversificação das fontes de financiamento, como fundos imobiliários, LCIs, LIGs e CRIs, o que tem superado a dependência da poupança tradicional e impulsionado o crescimento do setor (ABECIP, 2023).

A Figura 1 ilustra os valores em R\$ bilhões de financiamento imobiliário no Brasil ao longo dos anos. De acordo com a ABECIP, o ano de 2020 foi surpreendentemente positivo para financiamento de imóveis não apenas pelas taxas de juros em patamares mínimos, mas também pelo aumento da rentabilidade de aluguéis e valorização dos imóveis no período (Start Consulting, 2021).

Figura 1 - Valores em R\$ bilhões de financiamento imobiliário no Brasil de 2010 a 2020.



Fonte: Adaptado de Start Consulting e ABECIP (2023).

A Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (ABECIP) registrou um aumento de 25% em instrumentos de crédito imobiliário, apesar da redução de 7,5% no saldo do SBPE. Fontes alternativas, como FIIs, LCIs, LIGs e CRIs, aumentaram de R\$338 bilhões em 2021 para R\$765 bilhões em 2023, enquanto a participação da poupança caiu de 46% para 36%. O FGTS manteve uma participação estável de 26%, com recursos gerenciados aumentando de R\$440 bilhões para R\$533 bilhões. A diversificação das opções de financiamento melhorou o setor, embora as altas taxas de juros em outras opções ainda representem um desafio (ABECIP, 2023).

2.3 Estrutura do crédito imobiliário brasileiro

O mercado de crédito imobiliário no Brasil pode ser dividido principalmente em duas categorias: o Sistema Financeiro de Habitação (SFH) e o Sistema Financeiro Imobiliário (SFI). Essas modalidades englobam financiamentos para aquisição, construção, reforma, ampliação, produção de imóveis e a compra de materiais de construção.

O SFH tem como foco exclusivo a habitação e funciona como um instrumento de política pública para redução do déficit habitacional. Ele possui taxas e condições específicas que o caracterizam como crédito direcionado. Suas principais fontes de financiamento são o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e os recursos da caderneta de poupança. O

SFH é regulamentado pelo Governo Federal, que estabelece condições como valor máximo de avaliação do imóvel (R\$1.500.000,00) e custo efetivo máximo (12% a.a.). Já o SFI utiliza a securitização dos créditos por meio da emissão de Certificados de Recebíveis Imobiliários (CRIs), Cédulas de Crédito Imobiliário (CCIs), Letras de Crédito Imobiliário (LCIs) e Letras Hipotecárias (LHs) como principal fonte de financiamento. As condições dessas operações são pactuadas conforme as condições de mercado, e suas linhas são classificadas como crédito livre. Diferentemente do SFH, as condições no SFI não são preestabelecidas, permitindo a livre negociação entre clientes e instituições financeiras (Expert, 2021).

Dado o arcabouço do sistema de financiamento imobiliário, há uma grande representatividade de crédito para pessoas físicas, com praticamente 90% dentro do SFH, sendo que metade dessa proporção utiliza o FGTS no financiamento.

2.4 Atuação de empresas de crédito imobiliário

O processo de crédito imobiliário, que engloba a liberação de uma linha de financiamento e o registro do imóvel, além de aumentar em números, cresceu em complexidade. Assim, diante dessa crescente procura por financiamento de imóveis nos últimos anos no Brasil, a atuação das empresas de crédito no mercado imobiliário surgiu como função primordial nesse contexto, pois elas facilitam e agilizam a compra da casa própria pela maioria dos brasileiros (Costa, 2023).

A procura por financiamentos e seus procedimentos para aprovação demandam tempo e mão de obra especializada. Além de créditos imobiliários, as instituições financeiras apresentam uma infinidade de outros produtos em seus catálogos, as quais são acionadas por milhares de pessoas, em todo o país, todos os dias. Então, para dar vazão e celeridade no mercado de crédito imobiliário, houve uma terceirização destes serviços, surgindo as empresas de crédito imobiliário (Khalil et al., 2022).

Assim, pode-se dizer que empresas de crédito são aquelas especializadas, credenciadas, com estrutura, preparação e autonomia para a análise e pré-aprovação do crédito, deixando tudo praticamente pronto para o fechamento do contrato pelas instituições financeiras que utilizam sua assessoria, atuando como intermediadoras e facilitadoras do processo, logo esse formato traz benefícios a todos os envolvidos, uma vez que desafogam as instituições financeiras, proporcionam atendimento personalizado, mais rápido e simplificado aos solicitantes de crédito. (Gewehr, 2022).

De acordo com Costa (2023), na prática, as empresas de crédito no mercado imobiliário são responsáveis por executar uma série de tarefas para a análise da situação financeira do cliente solicitante com relação às condições do negócio e, se possível, sua pré-aprovação, tais como:

- Receber o cliente em instalações adequadas;
- Fornecer informações sobre taxas de juros, Custo Efetivo Total (CET), prazos e formas de pagamento, percentual máximo de concessão e respectivo valor da “entrada”, capacidade de endividamento, documentos obrigatórios para a transação e outras;
- Fazer simulações, considerando os dados acima e outros pessoais, profissionais e financeiros do cliente, além do valor e outros aspectos do imóvel;
- Estudar e propor as opções mais indicadas ao cliente;
- Receber e conferir a documentação, caso o cliente confirme o interesse;
- Orientar o cliente sobre as soluções de pendências encontradas (exemplos: “limpar o nome” junto aos órgãos de proteção ao crédito, regularizar documentos em casos de divorciados ou viúvos que ainda não os atualizaram etc.);
- Analisar a comprovação da renda informal, quando for aceita (verificar histórico financeiro, movimentação bancária, compatibilidade com o histórico de remuneração da profissão);
- Fazer a análise e pré-aprovação do crédito;
- Encaminhar o processo completo e com as exigências cumpridas para a instituição financeira fazer a verificação e, estando tudo certo, a aprovação do crédito;
- Agendar a assinatura do contrato entre o cliente e a instituição financeira;
- Prestar outras informações e apoio, conforme demandas.

Todas essas atividades demandam tempo para sua execução, além de prazos internos de retorno para com o banco e/ou com o cliente. O sucesso de uma operação de contratação de crédito imobiliário, analisado sob a perspectiva de uma empresa deste setor, consiste na execução das tarefas com agilidade e eficácia (Costa, 2023).

Nesse cenário, construtoras, incorporadoras e empresas de crédito imobiliário tiveram que se estruturar buscando cada vez mais dinamismo e implementações de melhoria contínua em suas rotinas. Indo ao encontro destas exigências, muitas empresas vêm se valendo de

soluções inovadoras e, sobretudo, incorporando a tecnologia da informação em suas rotinas. Um exemplo prático é a automação de serviços manuais, ou mesmo o controle feito em planilhas nos setores que atuam com crédito imobiliário, eliminando possíveis erros e aumentando a gestão sobre todo o processo (Bueno et al., 2023).

A aplicação de melhorias contínuas em empresas de crédito imobiliário visa aprimorar a eficiência dos processos e agilizar as operações. Nesse sentido, as empresas utilizam ferramentas de gestão e automação que garantem maior eficiência, como por exemplo integração de sistemas de gestão comercial, contabilidade e operações, utilizar ferramentas de análise de dados e *business intelligence*, oferecer treinamentos contínuos para capacitação dos colaboradores, implementar pesquisas para *feedbacks* contínuos dos clientes, além da padronização dos processos. Ao aplicar essas estratégias, as empresas de crédito imobiliário podem não apenas agilizar seus processos, mas também aumentar a satisfação do cliente, reduzir custos operacionais e se manter competitivas no mercado (Bueno et al., 2023).

Entender e medir a satisfação do cliente é crucial para empresas de crédito imobiliário, especialmente ao lidar com um setor onde a realização do sonho da casa própria é o foco central. Para medir o nível de satisfação de seus clientes perante o serviço prestado, as empresas de crédito imobiliário lançam mão de pesquisas de nível de serviço, obtendo dados suficientes para analisarem os gargalos do serviço prestado, bem como reverter possíveis detratores (Caldeira, 2023).

Questionários estruturados ou entrevistas proporcionam feedback direto sobre diversos aspectos, incluindo atendimento, clareza nas informações e qualidade do serviço. Monitorar comentários em redes sociais, plataformas de avaliação e fóruns online é outra maneira de capturar opiniões espontâneas e sentimentos dos clientes. Além do que foi comentado, realizar follow-up após transações importantes, como a aprovação de crédito, permite uma compreensão mais profunda da experiência do cliente (Qualitor, 2023).

De acordo com Sabatin (2022), a obtenção dos dados de satisfação do cliente não representa apenas estatísticas, mas também pontos cruciais de orientações estratégicas, como:

- Identificação de Oportunidades de Melhoria;
- Fidelização de Clientes:
- Reflexo na Reputação da Marca:
- Tomada de Decisão Estratégica:
- Prevenção de Problemas Futuros:
- Diferencial Competitivo

Ao adotar uma abordagem sistemática para medir e analisar a satisfação do cliente, as empresas de crédito imobiliário criam um ciclo contínuo de aprimoramento, promovendo não apenas a satisfação, mas também a fidelidade do cliente e o sucesso a longo prazo.

2.5 Ferramentas de Melhoria Contínua

De acordo com Lima et al. (2021), a utilização de ferramentas como o Diagrama de Ishikawa, gráficos de correlações entre variáveis do processo, metodologia 5W2H, entre outros, é fundamental para a melhoria contínua em empresas de crédito imobiliário, facilitando o diagnóstico de problemas e a implementação de soluções estratégicas.

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe, é uma ferramenta que ajuda a identificar, organizar e visualizar as possíveis causas de um problema específico. Ele categoriza causas potenciais em grupos como pessoas (fatores humanos ou de treinamento), métodos (procedimentos e políticas da empresa), materiais (qualidade dos insumos ou informações), máquinas (ferramentas e equipamentos utilizados) e meio ambiente (fatores externos ou ambientais). Em empresas de crédito imobiliário, o Diagrama de Ishikawa é particularmente útil para analisar causas de problemas como atrasos na aprovação de crédito ou falhas de comunicação com o cliente, onde diversos fatores interagem. A visualização das causas auxilia na criação de um plano de ação preciso e na priorização de ações que efetivamente atacam o problema principal, promovendo maior eficiência e satisfação do cliente (Lima et al., 2021).

Segundo Carvalho e Sousa (2021), a análise de correlação entre variáveis de um processo é uma ferramenta estatística utilizada para identificar e quantificar a relação entre duas ou mais variáveis. Com o uso de um gráfico de dispersão, é possível visualizar se existe uma associação ou padrão entre esses parâmetros, o que permite identificar variáveis de impacto no desempenho do processo. Em uma empresa de crédito imobiliário, por exemplo, um gráfico de correlação pode ajudar a entender se há uma relação direta entre o prazo de emissão do crédito e a satisfação do cliente, como investigado neste trabalho. A correlação não apenas informa sobre a força e a direção dessa relação, mas também fornece uma base quantitativa para tomadas de decisão que visam a otimização do processo, indicando onde ajustes podem ser mais eficazes para alcançar os resultados desejados. Essa análise permite que os gestores façam intervenções estratégicas baseadas em dados, buscando reduzir ou eliminar a influência de variáveis problemáticas.

A metodologia 5W2H é uma abordagem prática para a criação de planos de ação estruturados e eficientes. Essa metodologia busca responder sete perguntas essenciais para a execução de qualquer ação corretiva ou projeto de melhoria: O que (What) será feito? Por que (Why) será feito? Onde (Where) será feito? Quando (When) será feito? Quem (Who) fará? Como (How) será feito? E quanto (How much) custará? Esta metodologia ajuda a estabelecer uma sequência lógica de atividades, garantir a clareza sobre as responsabilidades e prazos, e proporcionar um acompanhamento eficiente de todas as etapas da ação planejada. (Arruda; Pierre, 2022). Na empresa de crédito imobiliário estudada, o 5W2H foi utilizado para elaborar o plano de ação proposto neste estudo, detalhando as etapas específicas para a melhoria do atendimento ao cliente e o aprimoramento dos prazos de emissão de crédito. Essa metodologia facilita o controle e o monitoramento do progresso, assegurando que as ações sejam realizadas de acordo com o cronograma e os objetivos estabelecidos, contribuindo para a sustentabilidade das melhorias implementadas.

Em suma, a integração dessas ferramentas de análise e planejamento contribui significativamente para a evolução dos processos nas empresas de crédito imobiliário. O Diagrama de Ishikawa, ao identificar causas raiz, o gráfico de correlação, ao demonstrar relações quantitativas entre variáveis de processo, e o 5W2H, ao estruturar planos de ação, juntos promovem uma abordagem sistemática e orientada para resultados, permitindo que a empresa aperfeiçoe continuamente seus serviços e melhore a experiência dos clientes.

3 METODOLOGIA

3.1 Pesquisa com parceiros da Empresa estudada

Para analisar o nível de satisfação dos clientes da empresa estudada, utilizou-se os dados de uma pesquisa *Net Promoter Score* (NPS) conduzida pela própria empresa. Esta pesquisa teve como objetivo identificar as causas da insatisfação dos clientes e os fatores críticos que afetam a percepção de qualidade no atendimento. Este trabalho aproveitou esses dados para entender, de forma detalhada, o que leva clientes a darem notas detratoras, com o intuito de propor melhorias no processo de emissão de crédito.

A metodologia aplicada desta pesquisa de campo foi a utilização de um questionário destinado aos clientes da empresa, incluindo tanto uma pergunta de avaliação quantitativa, de 1 a 10 sobre a experiência geral do cliente com a empresa, quanto perguntas qualitativas. Entre as perguntas qualitativas, foram incluídas: “Qual a principal causa da satisfação ?” e “Comentário livre”, possibilitando uma coleta rica de dados para análise das percepções e expectativa dos clientes. A pesquisa contou com uma amostra de 1.346 respondentes, realizada em 2023. Para assegurar a representatividade e a validade dos dados, o NPS foi ativado automaticamente para cada cliente após a conclusão do processo de assessoria e a assinatura de documentos necessários para a obtenção do imóvel.

A abordagem da pesquisa foi quali-quantitativa, utilizando uma combinação de técnicas, o questionário estruturado permitiu a coleta de dados quantitativos, enquanto as perguntas abertas facilitaram a análise qualitativa dos comentários dos clientes. Além disso, foram realizadas entrevistas com o gestor da unidade, permitindo observar a perspectiva interna sobre os processos e as melhorias possíveis. O tratamento e análise dos dados foram realizados com o auxílio do software Excel, facilitando a organização e visualização das respostas.

3.2 Possíveis soluções para clientes detratores

Com base nos dados obtidos pela pesquisa NPS, este trabalho aplicou a metodologia 5W2H como ferramenta para estruturar ações de melhoria contínua, com o objetivo de abordar as principais causas de insatisfação dos clientes da empresa estudada. Inicialmente, analisaram-se os gargalos identificados nas respostas dos clientes para entender como o atual modelo de trabalho e gestão da empresa impactava na experiência dos clientes. Em seguida, as propostas de soluções foram elaboradas considerando a rotina interna da empresa e sua viabilidade

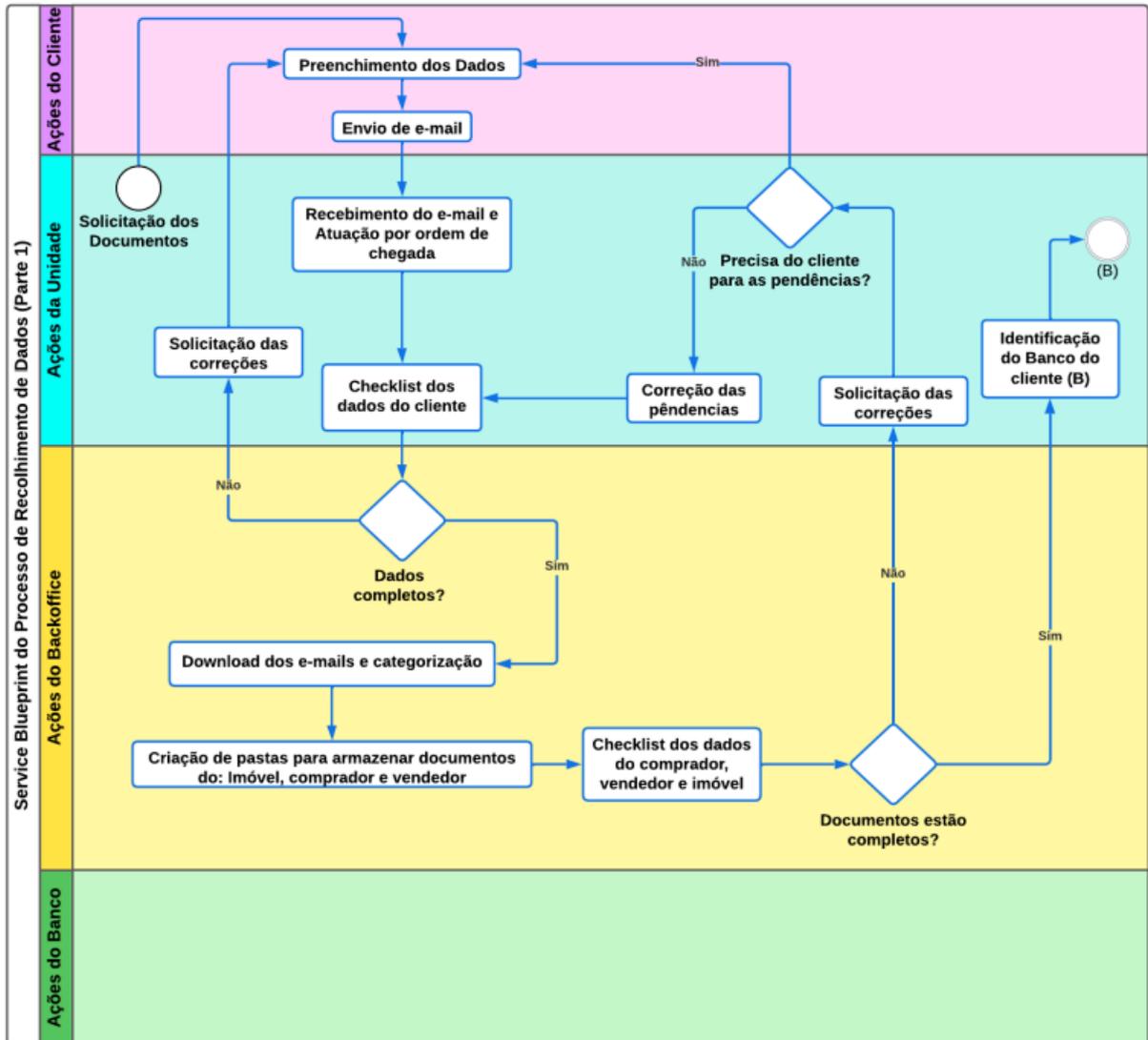
operacional. Por fim, as ações sugeridas foram submetidas à validação do orientador deste trabalho, assegurando que as soluções estivessem alinhadas aos objetivos estratégico da empresa e fossem possíveis de serem implementadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa estudada é especializada em assessoria para crédito imobiliário, oferecendo suporte completo para clientes que buscam financiamento para aquisição de imóveis. Ao longo do processo, a empresa auxilia o cliente desde a reunião de documentos necessários até a escolha da instituição financeira e das condições de pagamento, visando otimizar tempo e recursos. Com um checklist preciso, a equipe identifica e organiza rapidamente a documentação obrigatória do comprador, do vendedor e do imóvel, além de orientar o cliente sobre as diferentes tabelas de financiamento, como SAC e Price, conforme o perfil e as necessidades de cada um. Essa atuação consultiva e estratégica permite à empresa direcionar o cliente para o banco mais adequado, como o objetivo de emitir a carta de crédito no menor prazo possível e garantir uma experiência de financiamento ágil e descomplicada.

Inicialmente, foi realizado um mapeamento detalhado da primeira etapa do processo de Recolhimento de Dados, conforme apresentado na Figura 2, baseada na metodologia de Caprio (2024). Para isso, utilizou-se o modelo de *Service Blueprint*, que é uma ferramenta de mapeamento visual que permite detalhar e documentar cada etapa de um processo de serviço, evidenciando as interações entre o cliente e a empresa e as responsabilidades de cada parte envolvida. O *Service Blueprint* ajuda a identificar pontos de contato diretos e indiretos e a visualizar as operações de apoio que sustentam o serviço, como será demonstrado a seguir.

Figura 2 – Mapeamento da empresa estudada segundo a metodologia de Caprio (2024).



Fonte: Próprio Autor.

O mapeamento acima foi utilizado para detalhar o fluxo de atividades desde o momento em que a unidade solicita os documentos ao cliente, passando pela verificação dos dados enviados via e-mail, até a preparação para o preenchimento do formulário necessário à solicitação de crédito imobiliário. O diagrama destaca as interações entre os diferentes atores – Cliente, Unidade, BackOffice e Banco – evidenciando as responsabilidades e as etapas que cada um desempenha no processo. Esse mapeamento foi essencial para identificar os pontos críticos e otimizar as atividades, facilitando a visualização das interações entre os diversos atores envolvidos com as respostas da pesquisa NPS.

A partir da pesquisa NPS aplicada, no ano de 2023, obteve-se 7 notas detratoras, as quais podem ser observadas na Tabela 1. Para analisar com mais detalhe o nível de insatisfação desses

clientes, extraiu-se do sistema da Empresa estudada o total de dias para emissão do crédito imobiliário.

Tabela 1 – Resultado de avaliações detratoras da pesquisa NPS aplicada na Empresa estudada em 2023.

Código comprador	Nota	Dias para Emissão	Qual a principal causa da insatisfação?	Comentário
1754	1	37	Atraso do Banco para reconhecer o pagamento somado a falha de comunicação durante todo o momento	
1217	6	26		
560	1	29	Atraso na Emissão por conta de falta de conferência dos documentos necessários	
534	1	19	Falha na comunicação da Empresa estudada com o cliente em esclarecer para quem seria enviado o dinheiro	
415	1	75		
370	4	42	Atraso na Emissão do contrato devido a falhas de digitação (falta de atenção), e falta de clareza nos retornos ao cliente	
354	1	27	Falha no atendimento ao cliente	

Fonte: Próprio Autor.

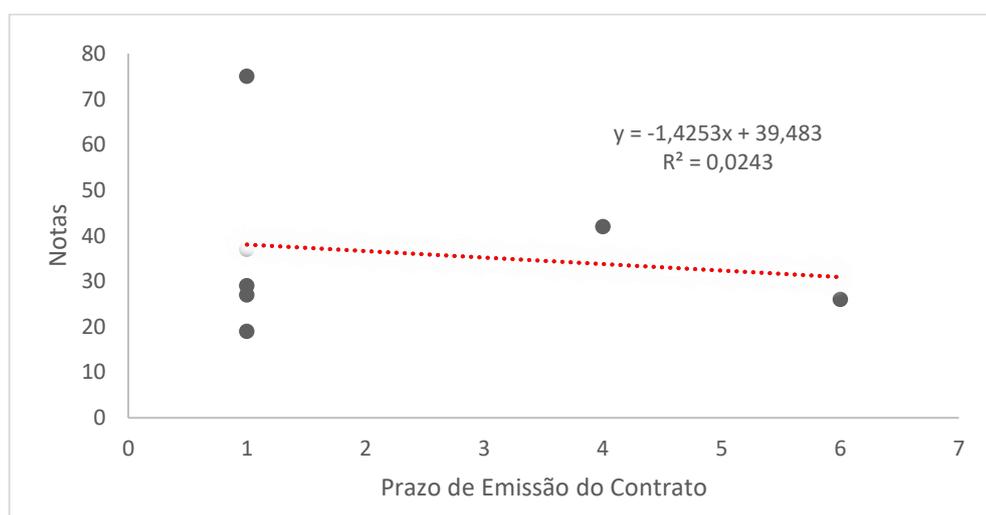
Do total de 1346 respostas obtidas, apenas 7 foram classificadas como detratoras (ou seja, notas iguais ou menores que 6), representando 0,52% do total. Dessas 7 respostas detratoras, 5 continham comentários adicionais, correspondendo a 71,43% das respostas detratoras, o que permitiu a análise da causa principal de insatisfação. As outras 2 respostas detratoras, que não incluíram comentários, deixaram a coluna de causa de insatisfação em

branco na tabela. Para essas respostas sem comentários, a empresa tentou entrar em contato com os clientes, mas não obteve resposta. A coluna de comentários foi mantida em branco para preservar a confiabilidade da empresa estudada, mas não foi apagada, evidenciando que a análise da causa principal foi realizada com base nos comentários adicionais do NPS.

4.1 Estudo da correlação entre as notas e os prazos de emissão

Para analisar a correlação entre as notas baixas e o aumento do prazo de emissão. Foi elaborado um gráfico de dispersão com essas variáveis, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Relação entre notas de pesquisa NPS x Prazo de emissão de crédito imobiliário.



Fonte: Próprio Autor.

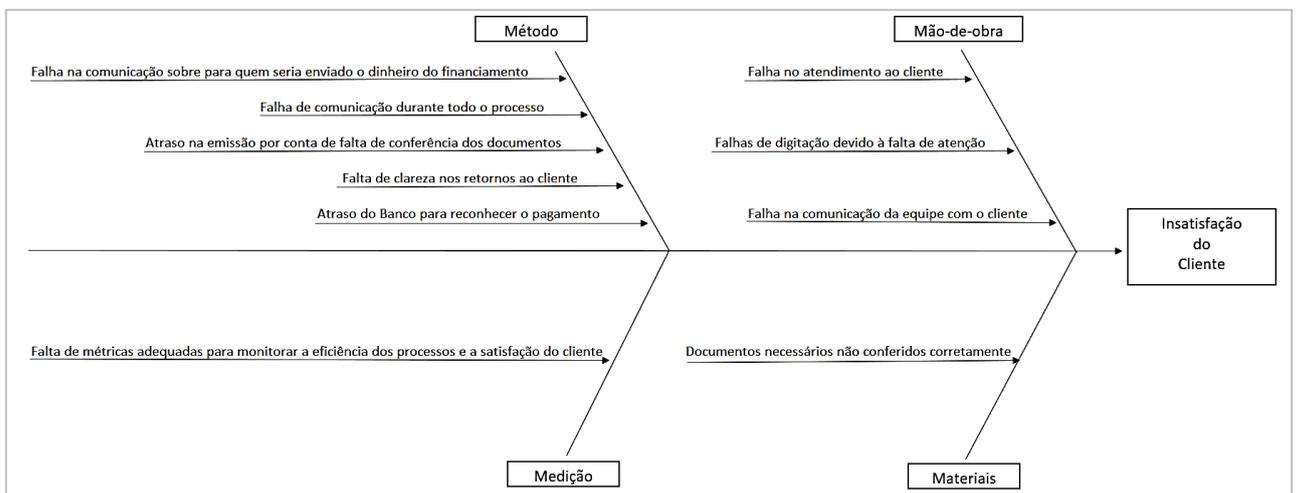
O coeficiente de determinação (R^2) encontrado foi de 0,0243, indicando uma correlação fraca e próxima de zero entre o prazo de emissão do contrato e as notas. Isso sugere que não há uma relação linear significativa entre os dois fatores. Vale destacar que uma correlação próxima de zero não implica necessariamente a ausência de qualquer relação, mas indica que não há uma relação linear.

Apesar de o prazo de emissão ser um fator relevante para a satisfação do cliente, a análise mostra que não há uma correlação clara entre o prazo e as notas atribuídas. Isso indica que outros fatores podem estar influenciando as notas baixas no NPS. Portanto, é essencial considerar outros aspectos para identificar o que realmente contribuiu para as avaliações detratadas.

4.2 Análise das insatisfações apontadas utilizando Diagrama de Ishikawa

A fim de identificar e analisar as causas da insatisfação dos clientes na empresa estudada, utilizou-se o Diagrama de Ishikawa, ou o Diagrama de Causa e Efeito. Esta ferramenta foi eficaz para estruturar e visualizar as causas potenciais, facilitando a identificação da causa raiz e organizando-as em categorias principais e específicas, conforme indicado nos comentários do NPS. A figura 4 ilustra o resultado do Diagrama de Ishikawa levantando neste estudo, destacando as áreas de maior impacto na percepção do cliente.

Figura 4 - Diagrama de Ishikawa para analisar as causas de insatisfações dos clientes da Empresa estudada.



Fonte: Próprio Autor.

Durante a análise das causas da insatisfação dos clientes, identificou-se que as categorias de máquina e meio ambiente não eram relevantes para o contexto específico da empresa de assessoria em crédito imobiliário. Não se encontraram evidências de que problemas relacionados a equipamentos ou tecnologia estivessem contribuindo significativamente para a insatisfação dos clientes, já que a natureza do serviço depende amplamente de processos administrativos e interações humanas. A categoria do Meio Ambiente, que geralmente se refere a condições físicas que poderiam afetar a qualidade do serviço, também não apresentou influência direta. No entanto, a análise revelou problemas claros nas áreas de processos, comunicação e gestão de documentos, que geraram dificuldades para os clientes em pontos críticos do atendimento e do financiamento. Essas falhas no fluxo de trabalho e na comunicação foram diretamente associadas à insatisfação dos clientes, segundo os comentários coletados.

O uso do Diagrama de Ishikawa mostrou-se uma ferramenta eficaz para diagnosticar e visualizar as causas da insatisfação dos clientes de maneira estruturada. Esta análise permitiu identificar as áreas críticas que precisavam ser melhoradas, como a clareza nas comunicações com o cliente e a agilidade no processo de gestão de documentos, que são fundamentais para o sucesso no setor de crédito imobiliário. Com essa clareza, foi possível direcionar as ações corretivas para os fatores mais relevantes ao contexto, focando em corrigir as principais lacunas nos processos de atendimento e minimizando as fontes de insatisfação.

4.3 Metodologia 5W2H para plano de ação

Devido à identificação das áreas críticas que precisam ser melhoradas, utilizou-se a metodologia 5W2H para desenvolver os planos de ações necessários para as quatro principais causas de insatisfação dos clientes. Esta ferramenta ajudou a estruturar e detalhar as ações, garantindo clareza na implementação e acompanhamento.

Tabela 2 - Ações para solucionar insatisfações indicadas pelos clientes da Empresa estudada utilizando metodologia 5W2H.

Causa	What (O que será feito)	Why (Por que será feito)	Where (Onde será feito)	When (Quando será feito)	Who (Quem fará)	How (Como será feito)	How Much (Quanto custará)
Falha na comunicação com o cliente	Implementar um sistema de comunicação eficaz com os clientes.	Para garantir que os clientes sejam informados corretamente sobre o processo e evitar mal-entendidos.	No Back Office da empresa matriz e nas unidades comerciais da empresa estudada.	Início em 1 de dezembro de 2024, com revisão mensal.	Integrantes do Back Office da matriz e das unidades comerciais da empresa estudada.	Desenvolver scripts de comunicação padrão, treinar a equipe e implementar um sistema de acompanhamento de interações com os clientes.	R\$ 00,00 para desenvolvimento de scripts e treinamentos, visto que não haverá custos para ambos.
Atraso na emissão por falta de conferência dos documentos	Revisar e melhorar o processo de conferência de documentos.	Para reduzir atrasos e garantir que todos os documentos necessários sejam conferidos corretamente.	Back Office da empresa matriz.	Início no dia 1 de dezembro de 2024, com implementação total até dia 15 de dezembro de 2024.	Integrantes da equipe de Back Office da matriz.	Será contratado um novo colaborador, para realizar uma segunda conferência da lista de verificação de documentos da empresa estudada.	R\$ 1.050,00 por mês para a nova contratação e R\$ 4.200,00 para a aquisição de um notebook.

Falhas de digitação	Implementar um programa de revisão de documentos e melhorar o treinamento da equipe.	Para reduzir erros de digitação e melhorar a precisão dos contratos emitidos.	No Back Office da empresa matriz.	Início no dia 1 de dezembro, com revisão trimestral.	Equipe do Back Office da matriz e o departamento de gestão.	Introduzir revisores automáticos, realizar sessões de treinamento regulares sobre atenção aos detalhes e usar ferramentas de verificação automatizada de erros.	R\$ 0,00, pois a ferramenta de correção automática no Excel já está disponível e os treinamentos serão ministrados pelos próprios colaboradores do departamento de gestão.
Falta de métricas adequadas	Implementar um sistema de métricas para monitorar a eficiência dos processos e satisfação do cliente.	Para identificar rapidamente problemas no processo e melhorar continuamente a satisfação do cliente.	Em toda a empresa, com foco no Back Office da matriz e nas unidades comerciais.	Início no dia 1 de janeiro de 2025, com revisões trimestrais.	Departamento de gestão e operações.	Desenvolver indicadores-chave de desempenho (KPIs), implementar um sistema de monitoramento contínuo e realizar reuniões regulares de revisão de desempenho.	R\$ 0,00, pois o plano de ação será executado pelo próprio departamento de gestão e operações da empresa matriz.

Fonte: Próprio Autor.

Para solucionar as falhas na comunicação com os clientes, propôs-se a implementação de um manual de procedimentos com exemplos específicos de mensagens para diferentes situações, como dúvidas, reclamações e atualizações. O objetivo é garantir que os clientes recebam informações de maneira clara e precisa, evitando mal-entendidos e promovendo uma experiência mais satisfatória.

A implementação desse manual ocorrerá em duas etapas. Na primeira, serão desenvolvidos scripts de comunicação, conforme exemplificado na Tabela 3, e realizados treinamentos práticos com a equipe. Esses treinamentos serão ministrados pelos sócios da empresa, que possuem certificações relevantes, e não gerarão custos adicionais. Na segunda etapa, será criado um grupo no aplicativo WhatsApp com todos os colaboradores da empresa estudada. Nesse grupo, os scripts de comunicação estarão disponíveis para fácil acesso, permitindo que, sempre que houver uma reclamação, atualização de status do contrato ou dúvidas, o colaborador possa copiar o script, fazer as adaptações necessárias e enviar ao cliente diretamente pelo WhatsApp.

Tabela 3 – Scripts de comunicação desenvolvidos para a empresa estudada.

Script para reclamações
<p>Olá, [Nome do Cliente],</p> <p>Lamentamos saber que você teve uma experiência que não atendeu às expectativas. Em primeiro lugar, gostaríamos de pedir desculpas pelo inconveniente e garantir que estamos comprometidos em resolver o problema da melhor maneira possível.</p> <p>Já identificamos o que aconteceu: [Descrição breve da causa do problema] e tomamos as seguintes medidas para corrigi-lo: [Descrever as ações tomadas para a solução].</p> <p>Além disso, queremos garantir que estamos ajustando nossos processos para que isso não se repita.</p> <p>Agradecemos seu feedback, ele é essencial para melhorarmos. Estamos à disposição para qualquer outra necessidade.</p> <p>Atenciosamente,</p> <p>[Nome do colaborador remetente] [Função do colaborador remetente] [Nome da empresa] [Contato do colaborador remetente]</p>
Script para atualizações
<p>Olá, [Nome do Cliente],</p> <p>Gostaríamos de informá-lo sobre o status do seu contrato. Atualmente, estamos na etapa [indicar a etapa atual], e a previsão de conclusão é [informar o prazo].</p> <p>Agradecemos pela paciência e confiança em nossos serviços. Caso tenha alguma dúvida ou precise de mais informações, sinta-se à vontade para entrar em contato.</p> <p>Atenciosamente,</p> <p>[Nome do colaborador remetente] [Função do colaborador remetente] [Nome da empresa] [Contato do colaborador remetente]</p>
Script para dúvidas
<p>Olá, [Nome do Cliente],</p> <p>Espero que esteja bem! Recebemos sua dúvida sobre [assunto da dúvida]. Agradecemos pelo contato e estamos aqui para ajudar. Abaixo, você encontrará a resposta detalhada para sua pergunta:</p> <p>Pergunta: [Citar a dúvida do cliente] Resposta: [Citar a explicação de maneira clara e objetiva, incluindo todas as informações adicionais necessárias]</p> <p>Caso tenha mais alguma dúvida ou precise de mais informações, estamos à disposição para ajudar!</p> <p>Atenciosamente,</p> <p>[Nome do colaborador remetente] [Função do colaborador remetente] [Nome da empresa] [Contato do colaborador remetente]</p>

Fonte: Próprio Autor.

Espera-se que a abordagem dos scripts de comunicação resulte em um aumento na satisfação dos clientes e uma redução nas reclamações, contribuindo para a retenção de clientes. Além disso, o investimento na solução será de R\$ 0,00, tornando-a financeiramente viável e alinhada às necessidades da empresa.

Para resolver o problema de atraso na emissão de contratos causado pela falta de conferência de documentos, será implementado um processo claro e eficiente de verificação no Back Office da empresa matriz, com a contratação de um profissional responsável pela segunda conferência dos documentos já registrados no Check-List, documento em Excel que a empresa estudada utiliza para colocar os dados e documentos do cliente. Esse novo colaborador revisará cada item preenchido, garantindo que todos os requisitos necessários para a emissão do contrato sejam atendidos. O processo de conferência será realizado digitalmente e monitorado para evitar falhas, com um custo mensal de R\$ 1.050,00, salário padrão para estagiários da empresa estudada, além da aquisição de um notebook no valor R\$ 4.200,00 (DELL, 2024). Essa abordagem não apenas melhorará a eficiência do processo de emissão de contratos, mas também reduzirá significativamente a possibilidade de erros e atrasos, assegurando a qualidade do procedimento.

Para solucionar as falhas de digitação, será implementado um programa de revisão de documentos no Back Office da empresa matriz, juntamente com a melhoria no treinamento da equipe. A primeira ação será o uso de ferramentas de correção automática, como verificadores de ortografia e gramática, configurando-as para identificar e corrigir os erros ortográficos e de formatação durante a elaboração dos contratos. Além disso, serão realizados treinamentos regulares focados na atenção aos detalhes, onde os colaboradores serão instruídos a revisar cuidadosamente os documentos antes da emissão. Essas sessões de treinamento serão conduzidas pelos próprios colaboradores do departamento de gestão, que têm expertise na área, eliminando a necessidade de contratação de consultores externos. Esse conjunto de medidas, utilizando ferramentas já disponíveis e aproveitando os recursos internos da empresa, será implementado sem custo adicional, com expectativa de reduzir de maneira significativa os erros de digitação, aumentando a precisão dos contratos emitidos.

Para corrigir a falta de métricas adequadas, será implementado um sistema de monitoramento que inclui indicadores-chave de desempenho (KPIs) específicos para medir a eficiência dos processos e a satisfação dos clientes. Esse trabalho propôs a manutenção do KPI de NPS e a criação de dois novos KPIs, que são:

- Tempo de Resposta ao Cliente: medirá o tempo desde o primeiro contato até a resolução completa de uma solicitação. Esse indicador permitirá identificar gargalos no atendimento e será monitorado por meio do aplicativo WhatsApp, aplicativo utilizado pela empresa para se comunicar com o cliente.
- Taxa de Erros nos Contratos: será calculado a partir da quantidade de contratos emitidos com erros dividido pela quantidade total de contratos. Esse indicador será analisado semanalmente pelo Back Office, com ajustes imediatos quando a taxa ultrapassar 2%.
- Satisfação do Cliente, mensurada através de pesquisas periódicas de NPS (*Net Promoter Score*), que avaliarão a opinião dos clientes sobre os serviços prestados. A coleta desses dados será automatizada, mantendo o padrão já praticado pela empresa de enviar a pesquisa do NPS após a emissão do contrato do cliente.

Todas as métricas descritas anteriormente serão analisadas em reuniões regulares do departamento de gestão e operações, que acompanharão os resultados e farão ajustes nos processos conforme necessário. O desenvolvimento e execução do plano será realizado internamente, sem custo adicional para a empresa.

5 CONCLUSÃO

As assessorias de crédito imobiliário desempenham um papel crucial no financiamento de imóveis, intermediando o contato com bancos, agilizando o processo de obtenção de empréstimos e garantindo que os clientes façam escolhas financeiras informadas, adaptadas às suas necessidades e capacidades econômicas.

Os dados analisados revelaram que os principais fatores que contribuem para a insatisfação dos clientes da empresa estudada são falhas na comunicação, erros na conferência de documentos e falhas de digitação, resultando em experiências negativas significativas. Embora o prazo de emissão seja relevante, a análise demonstrou que não há uma correlação linear significativa entre o tempo de emissão e as notas de satisfação dos clientes, indicando que outros fatores têm um impacto maior nas avaliações negativas. Nesse contexto, a implementação de scripts de comunicação, como proposto, surge como uma solução eficaz para mitigar esses problemas, promovendo uma melhoria na satisfação e retenção dos clientes, sem implicar em custos adicionais.

Utilizando o Diagrama de Ishikawa, foi possível identificar detalhadamente as causas dos principais problemas, enquanto a metodologia 5W2H estruturou planos de ação específicos para abordá-los. Entre as medidas essenciais estão a melhoria no sistema de comunicação, com a criação de scripts claros para diferentes situações, como dúvidas e atualizações, e a revisão dos processos de conferência de documentos. A implementação de um novo processo de verificação, com a contratação de um profissional dedicado e o uso de ferramentas de correção automática, permitirá à empresa aumentar a eficiência na emissão de contratos e reduzir falhas de digitação. Além disso, a introdução de indicadores de desempenho (KPIs) adequados trará maior controle sobre a eficiência operacional e a satisfação dos clientes. Essas ações apresentam um pequeno investimento inicial, mas que contribuirão significativamente para a qualidade dos serviços prestados e para a retenção dos clientes, sem gerar grandes custos recorrentes.

Este estudo oferece um caminho para a empresa estudada transformar os desafios em oportunidades, elevando a experiência do cliente. A satisfação dos clientes na assessoria de crédito imobiliário está intrinsecamente ligada à eficiência dos processos internos e à qualidade da comunicação entre a empresa, os bancos e os clientes. O principal ponto de insatisfação é a falta de clareza nos retornos e atendimentos.

Como sugestão de trabalhos futuros, seria importante acompanhar as respostas da pesquisa NPS semestralmente após a implementação das melhorias citadas neste estudo,

analisando os impactos na experiência do cliente e criando um banco de dados para análises de histórico e evolução.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO E POUPANÇA. Crédito imobiliário passa de R\$ 2 trilhões e bate recorde em julho. 2023. Disponível em: <https://www.abecip.org.br/imprensa/noticias/credito-imobiliario-passa-de-r-2-trilhoes-e-bate-recorde-em-julho-estado-de-s-paulo>. Acesso em: 22/09/2024.

ARRUDA, J. A.; PIERRE, F. C. Aplicação de ferramentas de qualidade para melhoria contínua em um mercado: um estudo de caso. **XI JORNACITEC-Jornada Científica e Tecnológica**. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Poupança tem captação líquida positiva de R\$ 6,08 bilhões em junho. 2017. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/129/noticia>. Acesso em: 22/09/2024.

BANDEIRA, L. M. Crédito imobiliário habitacional no Brasil. 2020.

BUENO, G.; SANTOS, L. A.; MARCHI, J. Marketing estratégico: uma proposta para melhoria do desempenho organizacional de empresas de crédito. **Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas**, v. 19, n. 1, p. 123-142, 2023.

CALDEIRA, G. L. C. Análise da satisfação como ferramenta útil para a gestão da qualidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito em 2022. 2023.

CAPRIO, B. Z. A Utilização do Service Blueprint para Mapeamento de Atividades do Setor Operacional de um Serviço de Assessoria Imobiliária. 2024.

CARVALHO, J.; SOUSA, R. M. Melhoria contínua nas organizações. Lidel-Edições Técnicas, Lda, Lisboa, 2021.

COSTA, M. MK Engenharia de Avaliações. O que as empresas de crédito imobiliário fazem, na prática? Disponível em: <https://mkavaliacoesimobiliarias.com.br/empresas-de-credito-no-mercado-imobiliario/>. Acesso em 01/11/2023.

DELL. Notebook, Inspiron 15. Disponível em: <https://www.dell.com/pt-br/shop/notebooks-dell/notebook-inspiron-15/spd/inspiron-15-3520-laptop/i3520w1014w>. Acesso em: 06/10/2024.

EXPERT. Panorama de Crédito Imobiliário no Brasil, 2021. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/fundos-imobiliarios/relatorios/panorama-de-credito-imobiliario-nobrasil/#:~:text=Os%20dois%20principais%20sistemas%20de,compra%20de%20material%20de%20constru%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 27/11/2023.

FIORAVANTE, D.; FURTADO, B. A. Crédito imobiliário. Financiamento do desenvolvimento no Brasil. Brasília, Ipea, 2018.

GEWEHR, B. B. Aplicação de Lean Office em uma empresa do setor imobiliário: um estudo de caso. 2022.

KHALIL, K. A. et al. Linhas de crédito: investimento em tecnologia nas empresas. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 8, n. 3, p. 39-50, 2022.

LIMA, B.; FERREIRA, E. G. F.; TREVISOL, F. K. N. Aplicação do PDCA para melhoria de macroprocessos em uma empresa de consultoria e crédito imobiliário. 2021.

MARQUES, F. L. S. Dinâmica do mercado de crédito imobiliário no Brasil. 2023.

MEIRELLES, H. Crédito imobiliário e desenvolvimento econômico. **Conjuntura da Construção**, v. 5, n. 4, p. 5-7, 2007.

NUNES, N. B. T. M. Evolução do setor imobiliário brasileiro: uma análise entre 2013 e 2023. 2024.

QUALITOR. Pesquisa de satisfação: qual a importância e como Estruturar? Disponível em: <https://www.qualitor.com.br/blog/interna/pesquisa-de-satisfacao-qual-a-importancia-e-como-estruturar>. Acesso em: 02/11/2023.

SABATIN, I. C. et al. A importância da satisfação do cliente para empresa. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 3, n. 3, p. e331219-e331219, 2022.

SANCHEZ, L. O conceito de crédito imobiliário no sistema de financiamento imobiliário. **Revista Juris UniToledo**, v. 5, n. 03, p. 151-163, 2020.

START CONSULTING. Financiamento imobiliário bate recorde histórico e cresce 58% em 2020, diz Abecip. Disponível em: <https://startconsulting.com.br/2021/01/27/financiamento-imobiliario-bate-recorde-historico-e-cresce-58-em-2020-diz-abecip/>. Acesso em 30/10/2023.