



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**FELIPE TOSO**

**RELATÓRIO TÉCNICO: PROJETO DE MELHORIA NA EMPRESA  
CELLULAR STORE**

**Americana, SP**

**2023**

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**FELIPE TOSO**

**RELATÓRIO TÉCNICO DE PROJETO DE MELHORIA NA EMPRESA  
CELLULAR STORE**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. ME João Francisco Favoreto.

Área de concentração: Gestão de Processos

**Americana, S. P.**

**2023**

TOSO, Felipe

Relatório Técnico de Melhorias CellularStore. / Felipe Toso – Americana, 2023.

26f.

Relatório técnico (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. João Francisco Favoreto

1. Administração de projetos 2. Análise de Dados 3. Excel – planilha eletrônica. I. TOSO, Felipe II. FAVORETO, João Francisco III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658.511-4

681519

681.3.08Excel

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

FELIPE TOSO

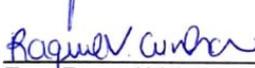
**RELATÓRIO TÉCNICO: PROJETO DE MELHORIA NA EMPRESA CELLULAR STORE**

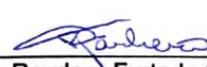
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – FATEC Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi.  
Área de concentração: Qualidade.

Americana, 1 de dezembro de 2023

**Banca Examinadora:**

  
\_\_\_\_\_  
Me. João Francisco Favoreto (Presidente)  
Mestre  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
\_\_\_\_\_  
Esp. Raquel Valetim da Cunha  
Especialista  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Reynel Furtado Garbero  
Doutor  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

## RESUMO

Este relatório técnico tem como principal objetivo fornecer uma análise detalhada sobre o funcionamento, desenvolvimento e atualização dos processos na CellularStore entre os anos de 2022 e 2023. Durante esse período, um problema crítico se destacou, relacionado à captação incorreta de aparelhos seminovos por parte dos vendedores, causando prejuízos significativos à empresa. Portanto, é imperativo abordar essa questão e implementar melhorias substanciais nesse processo. O primeiro ponto chave abordado é a necessidade de incorporar ferramentas de tecnologia nos processos já existentes. Investir em soluções tecnológicas apropriadas se tornou essencial. Além disso, o relatório destaca a importância de identificar e eliminar processos ineficientes e obsoletos que podem estar contribuindo para a problemática da captação inadequada de aparelhos. A revisão completa dos procedimentos de avaliação e aprimoramento da comunicação entre os vendedores e a equipe de controle de qualidade são aspectos fundamentais a serem considerados. Outro ponto crucial é o treinamento apropriado dos colaboradores. A empresa deve implementar programas de capacitação que visem melhorar a competência dos vendedores na avaliação de dispositivos seminovos, bem como garantir que estejam atualizados com as melhores práticas da indústria.

**Palavras-chave:** e-commerce; processos; treinamento.

## **ABSTRACT**

*This technical report has the primary objective of providing a detailed analysis of the functioning, development, and update of processes at CellularStore between the years 2022 and 2023. During this period, a critical issue emerged, related to the incorrect acquisition of pre-owned devices by the sales representatives, leading to significant financial losses for the company. Therefore, it is imperative to address this matter and implement substantial improvements in this process. The first key point addressed is the need to incorporate technology tools into the existing processes. Investing in appropriate technological solutions has become essential. Additionally, the report emphasizes the importance of identifying and eliminating inefficient and obsolete processes that may be contributing to the issue of improper device acquisition. A comprehensive review of evaluation procedures and enhancement of communication between sales representatives and the quality control team are fundamental aspects to consider. Another crucial point is the proper training of employees. The company should implement training programs aimed at enhancing the competence of sales representatives in the assessment of pre-owned devices, as well as ensuring that they are updated on industry best practices.*

**Keywords:** *e-commerce; processes; training.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>IMAGEM 1: Layout do Checklist de Recompra.....</b>	<b>20</b>
<b>IMAGEM 2: Campo Informativo do Checklist Automático.....</b>	<b>21</b>
<b>IMAGEM 3: Botões de Redirecionamento a Sites de Consulta.....</b>	<b>21</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Recompras Incorretas 04/22 – 07/22.....</b>	<b>16</b>
<b>Tabela 2: Gráfico de Porcentagens de Recompras incorretas 2022-2023.....</b>	<b>26</b>

## SUMARIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1	Problema e delimitação da área pesquisada	11
1.2	Objetivos	12
1.3	Justificativa	13
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>14</b>
2.1.	Área ou Setor do Problema Observado	14
2.2	Situação atual	14
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>16</b>
3.1	Importância de Processos Organizacionais	16
3.2	Necessidade de Treinamento	17
3.3	Tecnologia em uma empresa	18
<b>4</b>	<b>PROPOSTA DE SOLUÇÃO ou MELHORIA</b>	<b>18</b>
4.1	Automatização de avaliações	19
4.2	Processos de Desenvolvimento e Implantação de Treinamento	22
4.3	Processo de Penalidades	24
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E IMPACTOS</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>26</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>27</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A CellularStore é uma empresa relativamente nova que foi introduzida ao mercado pelo GrupoRPN no ano de 2020, tendo como visão a especialização na venda de aparelhos seminovos. Com a crescente de vendas de lojas agora já conhecidas como a Trocafone e a antiga Bruzzed, foi visto que existia uma oportunidade dentro de um mercado em alta, o qual a maior dificuldade dos concorrentes, a captação de aparelhos seminovos, seria sanada pela operação de telefonia já existente em outra empresa do GrupoRPN, a Cellular.com, que no momento é a maior parceira da empresa de telefonia Claro na América Latina. Portanto as lojas da Claro passaram a realizar captações de aparelhos seminovos: no momento que um cliente escolhe realizar uma compra de um novo aparelho ou acessório, a “Recompra” é oferecida, onde o aparelho celular do cliente é avaliado pelos vendedores e captado como “Recompra”, abatendo o valor na aquisição do cliente. Com esse processo o estoque da CellularStore é suprido pela operação da Cellular.com, com as “Recompras” realizadas em loja.

No momento em que o vendedor realiza a avaliação e identifica um modelo que não se encontra em tabela ou o aparelho apresenta avaria, o Departamento de Recompra é comunicado para ser informado ao vendedor o valor correto do aparelho, seja informando o valor do novo modelo ou identificando o valor correto do aparelho considerando avarias apresentadas.

Nesse trabalho trataremos da situação da CellularStore durante os períodos de 2022 a 2023, mostrando primeiramente o processo utilizado no começo da operação, apresentando as melhorias introduzidas pelo autor no processo de captação de aparelhos e mostrar novas melhorias aos seus supervisores na área de auditoria de vendas e captações.

### **1.1 Problema e delimitação da área pesquisada**

Todos vendedores da Cellular.com, tanto novos como antigos, participam de treinamentos para que as recompras sejam realizadas corretamente, analisando o modelo do aparelho, a capacidade de memória interna e avarias internas e externas.

No começo de 2022 a recompra funcionava da seguinte forma: o vendedor realiza análises dos aparelhos com o auxílio de um checklist que pontua todos os itens que devem ser testados no aparelho, devendo ser preenchido pontuando cada defeito e de uma tabela de valores feita pelo Departamento de Recompra, onde se encontram a maioria dos aparelhos elegíveis a captação.

Caso o vendedor identifique um modelo que não se encontra em tabela, ou um aparelho que apresente avaria, o Departamento de Recompra é acionado via telefone para auxiliar o vendedor informando o valor correto do aparelho, seja o valor do novo modelo ou identificando o valor correto do aparelho considerando avarias apresentadas. Portanto os vendedores que identificavam algum problema no momento da recompra dependiam totalmente da disponibilidade de uma pessoa do departamento para realizar a captação da forma correta.

Erros no momento de captações de aparelhos era algo esperado e já presente na operação em situações específicas, que eram tratados de acordo. Caso o vendedor(a) cometesse algum erro relativo a recompra do aparelho, dependendo do valor do prejuízo o valor era ressarcido em loja no caixa e o vendedor ficava com o aparelho. Porém esse procedimento criou um novo problema: vendedores cometiam erros propositais para ficarem com aparelhos, mesmo que com avarias, comprados por um valor menor. Com essa questão a quantidade de erros chegou em um ponto alarmante, onde o prejuízo total do ano de 2022 consequente de captações realizadas de maneira incorreta, seja por não ter sido analisado corretamente o aparelho, falta de atenção no modelo ou negligência por parte do vendedor de realizar processos da maneira correta chegou a ser maior que R\$ 46.000,00.

Por esses motivos foi solicitado ao Departamento de Recompra (CellularStore) que fosse desenvolvido novos processos para que tais prejuízos fossem regulados e posteriormente dissolvidos.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo é aprimorar o processo de avaliação de dispositivos, tornando-o mais eficiente para que os vendedores das lojas possam realizá-lo em aproximadamente dez minutos. Isso é essencial, uma vez que os clientes têm pouca paciência para esperar longos períodos em lojas de telefonia. Além disso, busca-se reduzir a dependência do departamento de produtos para fornecer informações precisas sobre

dispositivos danificados, visto que o departamento possui apenas três colaboradores para atender às dúvidas de 104 lojas em todo o Brasil.

O objetivo secundário consiste em estabelecer um procedimento de regulamentação de penalidades para colaboradores que não executarem o processo de avaliação corretamente, causando prejuízos para a empresa. A ideia por trás disso é que, ao implementar penalidades, os vendedores serão incentivados a conduzir o processo de recompra com maior atenção e cautela, evitando erros que possam prejudicar a empresa.

### **1.3 Justificativa**

A operação da CellularStore foi concebida com a ideia de reutilizar dispositivos seminovos adquiridos nas lojas da Claro da Cellular.com. Entretanto, à medida que a operação da Cellular.com cresceu, a CellularStore permaneceu com processos antigos e não desenvolvidos, além de não ter crescido proporcionalmente em quantidade de colaboradores. Portanto, torna-se imperativo revisar e estabelecer novos processos, garantindo que a operação seja livre de lacunas e minimize o desperdício ao máximo.

Este relatório técnico apresenta os procedimentos adotados para monitorar e controlar a incidência de erros cometidos por vendedores nas lojas. Isso visa reduzir prejuízos evitáveis para a empresa, ao mesmo tempo em que regulariza o processo de captação de dispositivos nas lojas.

Além de reduzir os prejuízos, a empresa também colhe benefícios significativos com essas melhorias. Até o momento, a CellularStore carece de processos bem definidos para supervisionar as compras de dispositivos feitas nas lojas. A introdução desses processos possibilita a realização de auditorias, proporcionando uma compreensão mais aprofundada desse setor. Isso resulta na elaboração de relatórios embasados em números concretos e confiáveis.

### **1.4. Metodologia**

Este trabalho descreve uma pesquisa de natureza experimental, uma vez que estamos introduzindo novos processos na empresa com o intuito de alcançar resultados específicos.

Serão utilizados relatórios automatizados por meio do sistema ERP para conduzir uma análise das aquisições de dispositivos seminovos na operação da Cellular.com. Isso tem como objetivo identificar possíveis erros recorrentes, esclarecer dúvidas que possam contribuir para a ocorrência desses erros e otimizar a gestão de estoque e o desempenho dos vendedores.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa a qual foi realizada esta pesquisa é a CellularStore, que atua no setor de venda de aparelhos celulares pelo meio online, sendo especializada na venda de seminovos/usados, realizando vendas por *marketplaces* conhecidos como Mercado Livre, Trocafone, Carrefour e Amazon. Foi fundada em 2020 pelo presidente da *holding* GrupoRPN, Rafael Piai.

No momento a empresa é situada no Centro de Americana-SP com um escritório no prédio CenterOffice, contando com 4 funcionários oferecendo rapidez e qualidade em seus produtos.

### **2.1. Área ou Setor do Problema Observado**

Os problemas relatados têm uma ligação direta com o setor financeiro da empresa, uma vez que esses erros resultam em prejuízos significativos, dada a natureza de aparelhos celulares, que têm um valor atribuído relativamente alto. Além disso, esses problemas também afetam o setor de estoque da CellularStore, pois, mesmo quando adquiridos de forma incorreta, a maioria dos aparelhos continuam a ser comercializados online após passarem por reparo ou ressarcimento.

### **2.2 Situação atual**

Durante o ano de 2022, o autor coletou informações sobre cada recompra de forma individual, em resposta à elevada quantidade de erros ocorridos nas lojas. A coleta de dados teve início no mês de abril de 2022.

Quando um aparelho é recebido na CellularStore, ele passa por uma avaliação que considerava tanto o preço de compra real como o preço de compra correto. Caso o aparelho apresentasse avarias estéticas visíveis, o avaliador as leva em consideração

durante a avaliação, verificando se o valor pelo qual o aparelho foi adquirido era o valor correto.

Caso o aparelho tivesse sido adquirido por um valor incorreto, ele era registrado em uma planilha, que documentava seus erros e prejuízos. Uma tolerância de R\$ 40,00 em relação aos prejuízos era considerada.

Após colher dados pelos primeiros quatro meses foi obtido os seguintes resultados:

TABELA 1 – Recompras incorretas 04/22 – 07/22

<b>Mês</b>	<b>APARELHOS CAPTADOS</b>	<b>RECOMPRAS INCORRETAS</b>	<b>VALOR DE PREJUÍZO</b>
ABRIL	412	26	R\$ 2.785,00
MAIO	516	91	R\$ 12.622,00
JUNHO	303	53	R\$ 6.727,00
JULHO	377	34	R\$ 6.471,00
<b>TOTAL</b>	<b>1608</b>	<b>204</b>	<b>R\$ 28.605,00</b>

Fonte: Próprio autor

Podemos notar que durante esses quatro meses tivemos um total de 1608 recompras realizadas e 204 delas foram feitas de maneira incorreta, resultando em um prejuízo de quase R\$ 29.000,00. Com isso temos cerca de 12,5% das recompras feitas erroneamente, sendo um número consideravelmente alto.

Durante os dois primeiros meses era utilizado o processo de avaliação via telefone de aparelhos avariados, portanto além de prejuízos o processo era demorado para os vendedores que realizavam recompras em loja, prejudicando o cliente, e tomando uma quantidade grande de tempo dos funcionários do departamento de compra, que precisavam constantemente ficar atentos a telefones, parar o que estavam fazendo, para ajudar vendedores que necessitavam de auxílio em loja.

Além disso o checklist utilizado para a avaliação era feito à mão, que mesmo sendo obrigatório, não era impresso e preenchido na maioria dessas recompras, levando a pensar que tais erros eram cometidos pois o checklist não era utilizado.

Após esse relatório ter sido realizado, a empresa dispunha de dados concretos que apontavam que os processos do setor recomparam precisavam ser atualizados e revisados, tendo como prioridade a facilitação da avaliação dos aparelhos juntamente resolvendo a questão da realização do checklist obrigatório em todas as recompras.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste relatório técnico, exploramos vários tópicos de importância significativa, com destaque para a relevância dos processos organizacionais e sua constante atualização, a necessidade contínua de capacitação e o papel fundamental da integração de tecnologia nas operações empresariais. A seguir, aprofundamos cada um desses tópicos para fornecer uma compreensão mais abrangente dessas questões.

#### **3.1 Importância de Processos Organizacionais**

No ambiente organizacional, a prática contínua de desenvolver e atualizar processos é essencial. Essa abordagem garante que a eficiência da organização continue a crescer, aprimorando a qualidade dos processos e, por conseguinte, impulsionando o crescimento econômico. Como pontua Pradella (2013) “O crescimento econômico, depende, em grande parte, da qualidade, pois relaciona clientes, trabalhadores e fornecedores. E o uso de ferramentas adequadas pode levar empresas a tornarem-se competitivas mundialmente.” Portanto buscamos as ferramentas necessárias para o aprimoramento do setor de captação de aparelhos seminovos em sua integridade.

Ao pesquisar as ferramentas necessárias para solucionar os erros na captação de aparelhos, descobrimos que o desenvolvimento de uma planilha automatizada na plataforma Microsoft Excel seria a solução mais eficaz e acessível. Essa escolha se baseia no fato de que a empresa já possui licenças desse aplicativo, em todos os seus hardwares, tornando-o uma opção prática e de custo eficaz.

“A independência da ação de uma organização depende de dois recursos inter-relacionados, a saber, o controle dos recursos de governança e a capacidade de criar efeitos no ambiente usando esses recursos de governança”. (Thomas Gehring, 2023).

Com o controle total sobre a ferramenta que desenvolvemos, temos a flexibilidade de realizar qualquer modificação e personalização necessária para melhor atender as necessidades dos colaboradores no atendimento ao cliente. No entanto, ao

disponibilizar essa tabela para os colaboradores, há uma chance significativa de ocorrerem novos erros devido ao novo processo. Portanto, é imperativo que sejam realizados treinamentos abrangentes sobre o novo processo, a fim de assegurar a máxima eficiência na solução.

### **3.2 Necessidade de Treinamento**

Num mundo caracterizado pela instabilidade e intensa concorrência em uma economia globalizada, as organizações devem manter-se perpetuamente prontas para enfrentar os desafios constantes que surgem em termos de inovação e competição.

Num mundo caracterizado pela instabilidade e intensa concorrência em uma economia globalizada, as organizações devem manter-se perpetuamente prontas para enfrentar os desafios constantes que surgem em termos de inovação e competição.

Volpe (2009) pontua que para grandes organizações, como a abordada nesse relatório técnico, o treinamento não é somente despesas, mas sim um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas que nela trabalham.

Com a implementação de novos processos organizacionais que envolvem uma considerável equipe de aproximadamente 600 vendedores e gerentes, conforme delineado neste relatório técnico, surge a imperativa necessidade de elaborar programas de treinamento e cronogramas apropriados para sua adoção.

Chiavenato (2010, p. 367) aborda que, O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

A necessidade do treinamento nesse caso vem tanto da empresa a educar seus funcionários como dos próprios colaboradores para o alcance de seus objetivos organizações, sendo as metas estabelecidas para gerentes e vendedores, que afetam diretamente suas comissões.

Devido ao extenso número de colaboradores a serem treinados, a integralidade do processo de capacitação é conduzida por meio de videoconferências. Nesse contexto, empregamos apresentações em PowerPoint complementadas por explicações minuciosas, acompanhadas de exemplos práticos e detalhados, visando aprimorar a compreensão do processo em questão.

### **3.3 Tecnologia em uma empresa**

No início desta pesquisa, a CellularStore era uma empresa de porte pequeno a médio e, portanto, ainda não havia adquirido sistemas de ERP para aprimorar seus processos. No entanto, apesar de ser uma empresa relativamente nova e de tamanho modesto, a CellularStore se beneficiava do fato de fazer parte da *holding* Grupo RPN, e dispunha de um considerável montante de capital.

Como explica Moreira e Ribeiro (2014), as necessidades de informação são muitas vezes entendidas como as necessidades cognitivas de uma pessoa: falhas ou deficiências de conhecimento ou compreensão que podem ser expressas. Devido ao contexto de captação ocorrer em uma loja de telefonia, a demanda por informações torna-se de extrema urgência.

Devido a urgência foi identificado que processos de captação de aparelhos necessitavam urgentemente de automatização para que a eficiência seja aceitável, pois como pontuado, o departamento de recompra não possuía colaboradores o suficiente para atender mais de cem lojas. “A tecnologia é também uma potente força. Ela pode estender as capacitações humanas. (...) A revolução da informática está estendendo a nossa capacidade de realizar trabalho mental e redistribuindo o tempo que dedicamos à realização das nossas diversas atividades.” (José Gonçalves, 1994)

## **4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO ou MELHORIA**

Após a análise das informações apresentadas neste relatório, foram conduzidas discussões que resultaram na identificação de várias soluções para abordar os problemas existentes. Essas soluções foram cuidadosamente consideradas e avaliadas, levando em conta a gravidade dos problemas, a viabilidade de implementação e o impacto potencial nas operações da organização. A seguir estão

descritas as soluções que surgiram como resultado dessas discussões, cada uma projetada para abordar questões específicas e contribuir para a melhoria geral do desempenho da organização.

#### **4.1 Automatização de avaliações**

Diante da necessidade de implementar uma ferramenta que simplificasse o processo de avaliações, foi considerado inicialmente a possibilidade de contratar uma empresa terceirizada para desenvolver um site. Esse site exigiria o preenchimento de um questionário abordando várias questões relacionadas às condições do produto, incluindo informações como seu modelo e IMEI de identificação.

A principal vantagem desse projeto é a sua escalabilidade, uma vez que, por ser uma plataforma online, poderíamos eventualmente disponibilizá-lo não apenas para as lojas da empresa, mas também para parceiros externos e clientes que poderiam acessá-lo através de um link. Além disso, a disponibilidade de informações sobre a recompra do aparelho seria atualizada em tempo real, refletindo sua condição real e os valores de aquisição. Isso possibilitaria a realização de auditorias das recompras de aparelhos no mesmo dia em que foram feitas. Essa abordagem é uma melhoria substancial em relação ao processo atual, que é ineficiente, uma vez que não dispomos de informações sobre a condição do produto e precisamos aguardar o envio do aparelho para realizar a auditoria.

Apesar deste sistema estar em desenvolvimento no momento da escrita deste relatório técnico, foi devidamente considerado que o custo do desenvolvimento completo dessa ferramenta seria substancial, estimado em aproximadamente R\$ 150.000,00.

Na época em que surgiu a necessidade de solucionar o problema, maio de 2022, a CellularStore ainda não havia alcançado um estágio de desenvolvimento que justificasse um investimento desse porte. Além disso o desenvolvimento dessa ferramenta levaria de dois a três meses e a solução do problema era de tremenda urgência.

Como a opção anterior não se mostrou viável, foi encontrado uma solução imediata que não exigia investimentos financeiros. Os próprios colaboradores do setor de recompra desenvolveriam uma planilha automatizada na ferramenta Microsoft Excel. Essa planilha, semelhante à primeira opção, apresentaria um questionário abordando

as condições do aparelho, juntamente com seu IMEI de identificação. Adicionalmente, foram incorporados campos destinados ao preenchimento do CPF, nome do cliente e sua respectiva assinatura.

O *layout* do checklist foi concebido da seguinte forma:

Imagem 1 – Checklist de Recompra

<b>DATA:</b>	26/10/2023	<b>IMEI:</b>	
<b>CLIENTE:</b>			
<b>CPF:</b>			
<b>Selecione o modelo</b>			
<b>Condição do Aparelho</b>	<b>Otimo</b>	<b>Sim</b>	
	<b>Defeituoso</b>	<b>Não</b>	
<b>Avarias</b>	<b>Bateria</b>	*	
	<b>Tela / Touchscreen</b>	*	
	<b>Wifi / Sinal da Operadora</b>	*	
	<b>Câmera Traseira e Frontal</b>	*	
	<b>Entrada Carregador / Fone de Ouvido e Microfone</b>	*	
	<b>Alto Falante</b>	*	
	<b>Carcaça</b>	*	
<small>GARANTO E AFIRMO QUE O APARELHO CITADO E AVALIADO ACIMA, ESTÁ LIVRE E DESIMPEDIDO DE QUALQUER TIPO DE BLOQUEIO QUE POSSA INUTILIZAR O MESMO. (ANATEL / BRELO / PAYJOY)</small>			
<small>Assinatura Gerente ou Vendedor responsável</small>		<small>Assinatura do cliente</small>	

Fonte – Próprio autor

Ao lado do questionário, há campos que são automaticamente preenchidos após a conclusão do mesmo. Estes campos incluem informações sobre o valor de captação do aparelho, alinhado com as condições indicadas no questionário, a vigência da tabela utilizada e o estado atual do modelo sob avaliação. Como ilustração, a seguir

apresentamos o valor de captação de um Apple iPhone 11 de 128GB em perfeito estado:

Imagem 2 – Campo Informativo do Checklist Automático

<b>VIGENCIA DA TABELA</b>	<b>VERSÃO</b>
<b>DE 25/10/2023</b>	<b>V2</b>
<b>ATÉ 31/10/2023</b>	
<b>R\$</b>	<b>1.284,00</b>
<b>Situação</b>	<b>Ativo</b>

Fonte - Próprio Autor

Em versões posteriores do checklist de recompra, foram adicionados dois botões com links adicionais. O primeiro botão redireciona o colaborador para um link que permite verificar o IMEI de identificação dos aparelhos no sistema da Anatel. Esse sistema informa possíveis bloqueios devido a motivos diversos, como perda, furto ou roubo. O segundo botão direciona o colaborador a um link que, igualmente usando o IMEI do aparelho, permite identificar o modelo preciso do produto.

Imagem 3 – Botões de redirecionamento a sites de consulta



Fonte – Próprio Autor

Antes de ser disponibilizados a todas as lojas, o checklist automático deveria ser primeiramente testado em uma loja controle para que pudéssemos não somente sanar possíveis erros como aperfeiçoá-lo utilizando o feedback dos vendedores que

estariam o utilizando. A escolha óbvia foi a loja da Claro da empresa situada em Americana na Rua Washington Luiz.

Durante o mês de junho de 2022, a loja adotou o checklist como parte de seu processo. Após uma análise dos dados coletados e a implementação das correções necessárias, o checklist estava pronto para ser disponibilizado para todas as lojas do grupo.

#### **4.2 Processos de Desenvolvimento e Implantação de Treinamento**

Antes da implementação do checklist de recompra automática, o treinamento oferecido aos colaboradores era caracterizado por sua simplicidade e falta de estrutura, o que estava em sintonia com o próprio processo em vigor na época. Nesse cenário, os colaboradores frequentemente se deparavam com dificuldades para compreender os detalhes da recompra, pois as informações eram dispersas e a orientação era mínima, pontuando somente o modo de avaliação de avarias.

A falta de um sistema de treinamento mais organizado e direcionado resultava em uma curva de aprendizado íngreme para os funcionários que precisavam lidar com a recompra, e mais ainda para novos colaboradores, que devido a grande quantidade de lojas são introduzidos semanalmente. As orientações eram inconsistentes, tornando-se difícil para eles dominarem o processo e alcançarem a excelência em suas funções.

A implementação do checklist automático representou uma mudança fundamental nesse cenário, uma vez que a introdução de uma ferramenta automatizada exigiu a necessidade de aprendizado sobre a mesma.

Em uma colaboração com o Departamento de Recursos Humanos, a equipe de recompra elaborou e desenvolveu um treinamento abrangente e minucioso. Esse treinamento foi criado com o intuito de explicar minuciosamente cada etapa do processo de recompra, bem como orientar os colaboradores sobre o preenchimento de todos os campos do checklist automático. O treinamento foi concebido de maneira a abordar tanto os aspectos teóricos quanto práticos do processo, garantindo que os colaboradores não apenas entendessem o conceito de cada etapa, mas também estivessem aptos a executá-las de maneira precisa e consistente.

Após a revisão do treinamento, determinamos que o layout mais eficaz para abordar todos os tópicos seria o seguinte:

- O que é a captação de aparelhos?
- Como funciona o processo de recompra
- Aprofundamento sobre a Análise
- Como utilizar a tabela automática
- O processo de Identificação de avarias
- As estratégias a serem utilizadas

Após a consolidação da estrutura do treinamento, o próximo passo envolveu a sua implementação junto aos colaboradores. Aqueles que se juntaram à empresa após a introdução do checklist seguiram o treinamento padrão, assim como as demais capacitações relacionadas aos processos da organização. No entanto, a situação demandou uma atenção especial para os aproximadamente 600 colaboradores já integrados à empresa, todos os quais necessitavam ser treinados na utilização do novo checklist.

A aplicação do treinamento em um grupo de 600 colaboradores não era viável por várias razões. Primeiramente, essa abordagem comprometeria a qualidade do treinamento, uma vez que um grupo tão numeroso dificultaria a interação e a atenção individualizada necessária para garantir a compreensão adequada do novo processo. Além disso, a gestão de dúvidas e questões seria praticamente inviável em uma turma desse tamanho, o que prejudicaria a eficácia do treinamento.

Também haviam limitações tecnológicas, uma vez que as ferramentas de videoconferência disponíveis não suportavam com eficiência uma reunião tão extensa de usuários. Isso poderia resultar em problemas de conectividade, qualidade de áudio e vídeo, tornando a experiência de treinamento frustrante e pouco produtiva para todos os envolvidos.

Devido a grande quantidade de lojas a empresa utiliza os DDD's de cada região para separar as lojas em grupos distintos, portanto utilizamos essa separação já estabelecida para implantar o checklist aos poucos, disponibilizando-o em cada loja após o treinamento ser realizado.

Por meio dessa estratégia, em pouco mais de um mês, conseguimos implementar o treinamento para todos os colaboradores da empresa. A abordagem regionalizada, baseada nos códigos DDD, mostrou-se altamente eficiente para garantir que cada

equipe de loja recebesse o treinamento necessário, de forma organizada e adaptada às suas particularidades.

Essa rápida implementação não apenas demonstra a eficácia da estratégia escolhida, mas também ressalta o compromisso da empresa em assegurar que todos os membros da equipe estivessem prontos e capacitados para utilizar o checklist de recompra automática de maneira eficaz.

### **4.3 Processo de Penalidades**

Após a estruturação do checklist e do método de execução dos treinamentos, resta apenas um processo a ser implementado: a auditoria das captações e a aplicação de penalidades àquelas que foram realizadas de forma inadequada.

Com um esforço conjunto do departamento de recompra, departamento de RH e departamento financeiro o seguinte processo foi estruturado.

Semanalmente, o departamento de recompras irá conduzir auditorias nas recompras efetuadas. Os modelos de aparelhos adquiridos são registrados no sistema ERP da empresa (Controle Celular), e com o auxílio do checklist automático, determinamos o valor exato pelo qual cada aparelho pode ser adquirido, baseando-se no valor de recompra sem avarias.

Após a análise, todas as recompras que foram realizadas a preços acima dos valores estipulados pelo checklist serão comunicadas aos gerentes responsáveis, juntamente com a necessidade de reembolso do valor excedente pelo qual o aparelho foi adquirido. O vendedor encarregado da recompra é responsável por efetuar esse reembolso, enquanto o gerente em questão fica responsável pela fiscalização do mesmo.

Como exemplo, se um aparelho deveria ser adquirido por R\$ 500,00, mas foi adquirido por R\$ 700,00, o vendedor deve reembolsar R\$ 200,00.

A forma de reembolso fica a critério do colaborador, sendo que as opções incluem incremento em dinheiro no caixa da loja, através de cartão de crédito ou débito, ou desconto na folha de pagamento. No entanto, caso o desconto na folha de pagamento seja escolhido, é necessário que o colaborador solicite ao departamento de Recursos Humanos um documento para autorizar o desconto.

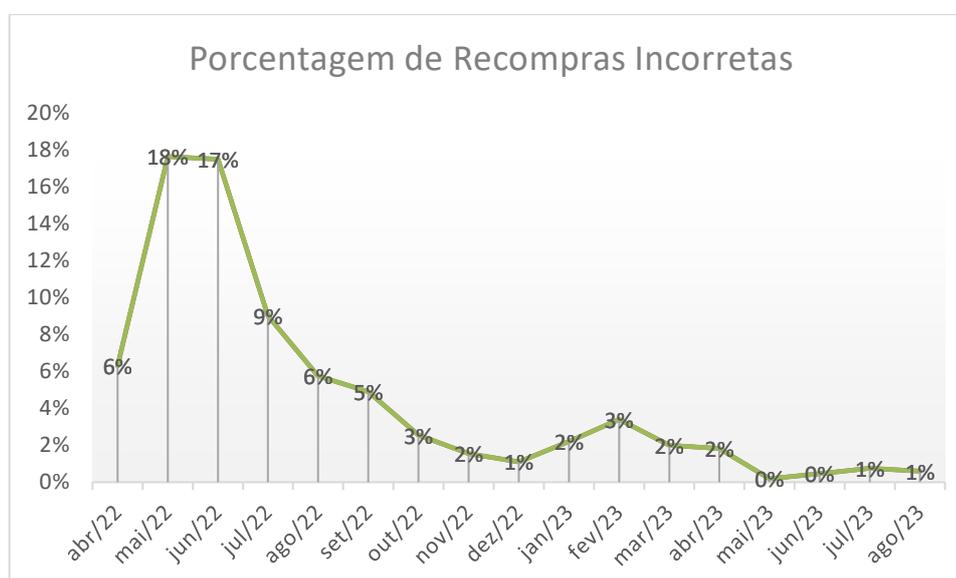
É importante observar que a legalidade desses reembolsos é respaldada pelo Artigo 462, parágrafo 1 da CLT, que estabelece que "Em caso de dano causado pelo

empregado, o desconto será lícito, desde que esta possibilidade tenha sido acordada ou na ocorrência de dolo do empregado" (Parágrafo único renumerado pelo Decreto-lei nº 229, de 28.2.1967)

## 5 RESULTADOS E IMPACTOS

A introdução do checklist automático permitiu que os vendedores avaliassem os dispositivos com mais precisão e em menos tempo, reduzindo drasticamente a ocorrência de erros na captação de aparelhos. No período após a implementação, a taxa de recompras feitas de maneira incorreta caiu consideravelmente, de uma média de 12,5% para 2%. Isso resultou em uma economia considerável, eliminando prejuízos que no ano anterior haviam atingido mais de R\$ 46.000,00. O gráfico da tabela 2 mostra o desenvolvimento da porcentagem de recompras incorretas após a implementação dos novos processos:

Tabela 2 – Gráfico de Porcentagens de Recompras incorretas 2022-2023



Fonte - Próprio autor

O processo de penalidades introduzido permitiu uma auditoria minuciosa e eficaz das recompras. O registro e acompanhamento das recompras realizadas, bem como a aplicação de penalidades quando necessário, garantiram um controle mais rígido das operações. Os relatórios gerados a partir dessas auditorias forneceram informações

concretas e confiáveis sobre o desempenho do setor de recompra, possibilitando uma compreensão mais profunda e baseada em dados desse segmento.

A implementação do checklist e do treinamento também aumentou a eficiência operacional, com a capacidade dos vendedores de realizar avaliações de dispositivos em aproximadamente dez minutos. Essa agilidade proporcionou uma experiência mais rápida para os clientes, uma vez que os vendedores não precisavam mais entrar em contato com o Departamento de Recompra por telefone, tornando o processo mais ágil e eficaz.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a extensão deste estudo, foi possível desenvolver uma compreensão aprofundada das melhorias implementadas na CellularStore. No entanto, é reconhecido que ainda existem áreas de pesquisa adicionais que poderiam enriquecer a análise.

Por exemplo, uma investigação mais detalhada sobre o impacto do checklist automático em termos de redução de erros específicos, como avaliações de preços incorretos, poderia fornecer *insights* valiosos.

Além disso, explorar o uso de tecnologias avançadas, como a análise de dados e a inteligência artificial, para aprimorar ainda mais o processo de recompra, é uma sugestão promissora para estudos futuros. Isso poderia levar a uma automação mais abrangente e a uma eficiência operacional ainda maior.

Os problemas remanescentes identificados incluem a necessidade contínua de treinamento para garantir que os colaboradores estejam atualizados com as melhores práticas e ajustes nos procedimentos de penalidades, se necessário, para manter a conformidade com a legislação trabalhista.

As lições aprendidas destacam a importância do investimento inteligente, treinamento sistemático, controle e auditoria eficazes, legalidade e transparência, *feedback* contínuo e o impacto significativo da economia de custos.

Em suma, este estudo fornece uma visão detalhada das melhorias implementadas na CellularStore, mas abre a porta para pesquisas futuras mais específicas e a contínua busca por aprimoramentos. Aprendemos que a busca por eficiência e a satisfação do cliente são esforços contínuos e que a adaptação é essencial em um ambiente empresarial em constante evolução.

## REFERENCIAS

Gehring, Thomas. 2023. International Organizations as Group Actors. How Institutional Procedures Create Organizational Independence without Delegation to Institutional Agents. *Historical Social Research* 48 (3): 94-124. doi: 10.12759/hsr.48.2023.27

PRADELLA, Simone. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 94-121, ago. 2013. ISSN 2177-6652. Disponível em: <<http://revistagt.emnuvens.com.br/get/article/view/486/462>>. Acesso em: 18 out. 2023. doi:<https://doi.org/10.20397/2177-6652/2013.v13i2.486>.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

VOLPE, Renata. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. [www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt), p.1-8, ago. 2009. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>

MOREIRA e RIBEIRO, Jonathan e Jefferson, *Necessidade de Informação e Tecnologia da Informação e Comunicação: Ensaio sobre uso e necessidade de informação para alinhamento estratégico entre TIC e Negócios*, *Tecnologias em Projeção*, p. 1-5, dez. de 2014. Disponível em [https://web.archive.org/web/20180426052939id\\_/http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao4/article/viewFile/424/381](https://web.archive.org/web/20180426052939id_/http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao4/article/viewFile/424/381)

GONÇALVES, José, OS IMPACTOS DAS NOVAS TECNOLOGIAS NAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS, Resultados inesperados e principais exemplos de resistências à introdução de inovações em empresas de serviços brasileiras, *Revista de Administração de Empresas*, p. 63-81, fev. de 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/QnPcBpMbkGm68SYZMpL89rF/?format=pdf&lang=pt>.