

ALEXANDRE ISSAO MINAMIHARA

**RECUPERAÇÃO DE FALHAS EM SERVIÇOS COMO
FERRAMENTA PARA PROMOVER A SATISFAÇÃO DOS
CLIENTES DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO**

**Trabalho de Formatura
apresentado à Escola Politécnica
para a obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

**São Paulo
2005**

ALEXANDRE ISSAO MINAMIHARA

**RECUPERAÇÃO DE FALHAS EM SERVIÇOS COMO
FERRAMENTA PARA PROMOVER A SATISFAÇÃO DOS
CLIENTES DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO**

**Trabalho de Formatura
apresentado à Escola Politécnica
para a obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

**Orientador: Prof. Dr. Dario Ikuo
Miyake**

**São Paulo
2005**

FICHA CATALOGRÁFICA

Minamihara, Alexandre Issao

Recuperação de falhas em serviços como ferramenta para promover a satisfação dos clientes de uma empresa de comércio eletrônico / A.I. Minamihara. -- São Paulo, 2005. 90 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Serviços (Qualidade) 2.Satisfação do consumidor 3.Comércio eletrônico I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Dario Ikuo Miyake, pela orientação, paciência e confiança, fundamentais para a realização deste trabalho.

Aos meus pais, pelo que representam para mim e por tudo o que me proporcionaram em todos os anos de minha vida.

Às minhas queridas irmãs, Aline e Liane, pelo carinho e compreensão em todos os momentos.

Aos meus familiares, pelo suporte incondicional que me deram ao longo dos últimos anos.

À Escola Politécnica da USP, em especial aos seus professores, que formam não apenas engenheiros, mas verdadeiros cidadãos.

À Adriana Abreu, por todo o aprendizado durante o período de estágio, e a todos do Relacionamento, com quem aprendi a valorizar o cliente e pelos bons momentos, dos quais me recordarei para sempre.

E, finalmente, aos meus amigos, pelos bons e pelos maus momentos. Tenho certeza de que, sem vocês, a jornada até aqui teria sido muito mais difícil.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise crítica do processo de recuperação de falhas no serviço de uma empresa de comércio eletrônico. Todos os processos do departamento de Relacionamento com o cliente da empresa, responsável pelo tratamento de ocorrências no processo normal de prestação de serviços, foram mapeados e redesenhados, de modo a atender o aumento de demanda previsto e contribuir com a satisfação e fidelização do cliente. Finalmente, é feita uma sugestão de como utilizar o processo de recuperação de falhas no serviço para promover a retenção e fidelização do cliente, utilizando-se de uma forma mais racional a ferramenta de gestão do relacionamento com o cliente disponível.

ABSTRACT

This paper presents a critical analysis of the service failure recovery process of an e-commerce company. All of the processes of the Customer Relationship Department of the company, responsible for the treatment of failures in the normal service processes, were reviewed in order to be ready to attend the increasing demand and to contribute to customer satisfaction and retention. Finally it suggests how to improve customer retention using the customer relationship management tool available in a more rational manner.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS

INTRODUÇÃO	1
1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	1
1.1. A Empresa.....	1
1.2. Departamento de Atendimento.....	9
1.3. Departamento de Relacionamento com o Cliente.....	13
1.4. Descrição do Problema	15
1.5. Objetivos do Trabalho	23
1.6. Relevância do trabalho para a empresa.....	24
1.7. O Estágio	25
1.8. Estrutura do Trabalho	26
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	27
2.1. Serviços	27
2.2. Recuperação de Falhas em Serviços	30
2.3. Serviços Enxutos (<i>Lean Service</i>).....	34
2.4. Mecanismos de Recuperação do Serviço	37
2.4.1. Estratégia de Recuperação do Serviço proposta por Figueiredo.....	39
2.4.2. Modelo de Recuperação de Serviços proposto por Tax & Brown.....	41
2.5. Análise Crítica do Conceito de Recuperação de Serviços	44
3. REVISÃO DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE ATRASO NA ENTREGA	49
3.1. Redesenho do Processo	49
3.1.1. Diagnóstico do Estado Atual.....	51
3.1.2. Determinação do Estado Futuro	59
3.1.3. Estabilização das Operações	59

4. DIRETRIZES PARA O PROCESSO DE RECONQUISTA DO CLIENTE	70
4.1. Levantamento de Dados.....	73
4.2. Resultados da Análise	74
4.3. Diretrizes	83
5. CONCLUSÕES	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXO A – Organogramas	91
ANEXO B – Fluxograma de Processos	94
ANEXO C – Novos Procedimentos	103
ANEXO D – Dados levantados.....	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Evolução do faturamento da Amazon.com (Fonte: O Estado de São Paulo, 2005).	5
Figura 1.2: Vendas brutas – Elaborada pelo autor.	6
Figura 1.3: Número de pedidos enviados – Elaborada pelo autor.	7
Figura 1.4: Percentual de contatos por canal de atendimento - Elaborada pelo autor.	10
Figura 1.5: Percentual de reclamações e contatos atendidos – Elaborada pelo autor.	11
Figura 1.6: Probabilidade de voltar a comprar na Empresa – Fonte: E-bit, jul. 2005.	14
Figura 1.7: Fluxo do processo de resolução de problemas. - Elaborada pelo autor... 16	
Figura 1.8: Quantidade mensal de contatos recebidos por Relacionamento e percentual de reclamações – Elaborada pelo autor.	16
Figura 1.9: Quantidade mensal de comentários no site E-bit e percentual de reclamações – Elaborada pelo autor.	18
Figura 1.10: Percentual de reclamações por departamento – Elaborada pelo autor. . 19	
Figura 1.11: Percentuais de reclamações por motivo (referentes a Logística) – Elaborada pelo autor.....	21
Figura 1.12: Tempo médio de processo (horas) – Elaborada pelo autor.....	21
Figura 1.13: Tempo médio de processo para casos de atraso na entrega – Elaborada pelo autor.	22
Figura 1.14: Distribuição do tempo de processo entre dezembro de 2004 e maio de 2005 – Elaborada pelo autor.....	23
Figura 2.1: Diagonal volume-variedade para classificação das operações de serviço - Silvestro et al. (1992).	29
Figura 2.2: Gaps e Serviço esperado pelos consumidores de supermercados virtuais – Adaptada de Hijjar (1999).	32
Figura 2.3: : Fases do Lean Service – Adaptada de Allway & Corbett (2002).....	37
Figura 2.4: Estratégia de recuperação do serviço – Adaptado de Figueiredo (1999). 39	

Figura 2.5: Modelo de recuperação de serviços - Adaptado de Tax & Brown (1998).	41
Figura 2.6: Escopo do trabalho – Elaborada pelo autor.	46
Figura 2.7: Estratégia de recuperação de serviços – Elaborada pelo autor.	48
Figura 3.1: Fronteiras do processo e áreas envolvidas no trabalho – Elaborada pelo autor.....	50
Figura 3.2: Processo de recuperação de atraso na entrega – Elaborada pelo autor.	62
Figura 3.3: Processo de envio urgente - Elaborada pelo autor.....	62
Figura 3.4: Fluxo para pedidos retidos na fiscalização - Elaborada pelo Autor.	64
Figura 3.5: Interface com o departamento de Liberações - Elaborada pelo autor.	65
Figura 3.6: Interface com o departamento de Reposições – Elaborada pelo autor.	65
Figura 4.1: Número de pedidos faturados e número de clientes que efetuaram compras no site – Elaborada pelo autor.	70
Figura 4.2: Porcentagem dos clientes da Empresa enquadrados em cada perfil de consumidor por número de compras entre janeiro e abril de 2005 - Elaborada pelo autor.....	71
Figura 4.3: Participação de cada perfil de cliente no faturamento da Empresa entre janeiro e abril de 2005 - Elaborada pelo autor.	72
Figura 4.4: Retorno do cliente após a reclamação - Elaborada pelo autor.	76
Figura 4.5: Tempo de processo por resposta à reclamação - Elaborada pelo autor. ..	76
Figura 4.6: Média do número de compras antes e depois – Elaborada pelo autor.....	77
Figura 4.7: Ticket médio para os clientes que voltam a comprar após a reclamação – Elaborada pelo autor.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1: Maiores empresas do setor financeiro em 2004 (Fonte: Info Exame, 2005).....	2
Tabela 1.2: Maiores empresas de B2B (Fonte: Info Exame, 2005).	2
Tabela 1.3: Maiores empresas de B2C no Brasil (Fonte: Info Exame, maio de 2005).	3
Tabela 1.4: Produtos mais vendidos nas lojas virtuais, em quantidade (E-bit).....	4
Tabela 1.5: Prazos de entrega – Elaborado pelo autor.	8
Tabela 1.6: Classificação dos contatos – Elaborada pelo autor.	19
Tabela 3.1: Pontos fortes e fracos das áreas mapeadas - Elaborada pelo autor.	52
Tabela 3.2: Paradigmas identificados nos processos das áreas de interface – Elaborada pelo autor.....	53
Tabela 3.3: Motivos de atraso na entrega devido a transportadora – Elaborada pelo autor.....	55
Tabela 3.4: Oportunidades de melhoria identificadas – Elaborada pelo autor.....	61
Tabela 3.5: Plano de ação do redesenho de processos – Elaborada pelo autor.....	67
Tabela 3.6: Plano de Treinamento - Elaborada pelo autor.	69
Tabela 4.1: Teste t para a média do número de compras de clientes que compram pela primeira vez – Elaborada pelo autor.	79
Tabela 4.2: Teste t para a média do número de compras de clientes que compraram duas ou mais vezes – Elaborada pelo autor.	79
Tabela 4.3: Teste t para a média do número de compras de clientes VIP – Elaborada pelo autor.	80
Tabela 4.4: Teste t para as médias do <i>ticket</i> médio de clientes que compram pela primeira vez – Elaborada pelo autor.	81
Tabela 4.5: Teste t para as médias do <i>ticket</i> médio de clientes que compraram 2 ou mais vezes – Elaborada pelo autor.	82
Tabela 4.6: Teste t para as médias do <i>ticket</i> médio de clientes VIP – Elaborada pelo autor.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS

AG – Armazém Geral

CEP – Código de Endereçamento Postal

CRM – Customer Relationship Management

DOC – Documento de Ordem de Crédito

ERP – Enterprise Resource Planning

JPEC – Juizado de Pequenas Causas

PROCON – Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor

RMA – Return Material Authorization

VIP – *Very Important Person*

WMS – Warehouse Management System

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta inicialmente uma análise dos processos de recuperação de falhas no serviço de entrega de uma empresa de comércio eletrônico, visando identificar oportunidades de melhoria e oferecer um serviço que supere as expectativas do cliente.

Posteriormente é realizado um estudo para avaliar a efetividade dessas ações de recuperação, avaliando o impacto de uma falha na frequência de compras do cliente da empresa. A partir dos resultados desse estudo, são propostas diretrizes para garantir a reconquista do cliente e promover a sua satisfação e fidelização.

Este trabalho foi realizado na área de Relacionamento com o cliente da empresa estudada.

1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Neste capítulo descreveremos a empresa estudada e definiremos o problema a ser resolvido no decorrer do trabalho. Num primeiro momento detalharemos a estrutura da empresa e seus processos, dando uma visão geral da mesma. Na segunda parte será definido o problema a ser solucionado e os objetivos a serem alcançados pelo presente trabalho.

Para preservar em sigilo as informações consideradas estratégicas pela companhia, e de acordo com sua própria solicitação, o nome da Empresa não será revelado, assim como alguns dados ao longo deste trabalho serão modificados.

1.1. A Empresa

O comércio varejista tradicional e o comércio varejista eletrônico do Brasil têm crescido significativamente durante os últimos anos. De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o comércio varejista no Brasil (excluindo vendas de supermercados e hipermercados) cresceu aproximadamente 10,2%, anualmente, de 1º de janeiro de 1999 a 31 de dezembro de 2003, atingindo R\$157 bilhões em 2003.

No Brasil, as 100 maiores empresas de comércio eletrônico movimentaram 703,3 bilhões de reais em 2004, o equivalente a 37% do PIB brasileiro no mesmo ano (Info Exame, 2005).

Pode-se dividir o *e-commerce* em três setores principais: financeiro, B2B (*business-to-business*) e B2C (*business-to-consumer*).

O setor financeiro, que inclui bancos, corretoras de valores e seguradoras, movimentou 570,8 bilhões de reais em 2004. A Tabela 1.1 apresenta as maiores empresas do setor financeiro em 2004.



Tabela 1.1: Maiores empresas do setor financeiro em 2004 (Fonte: Info Exame, 2005).

B2B é o comércio entre empresas feito através de meios eletrônicos. A Tabela 1.2 apresenta as maiores empresas de B2B no Brasil em 2004.

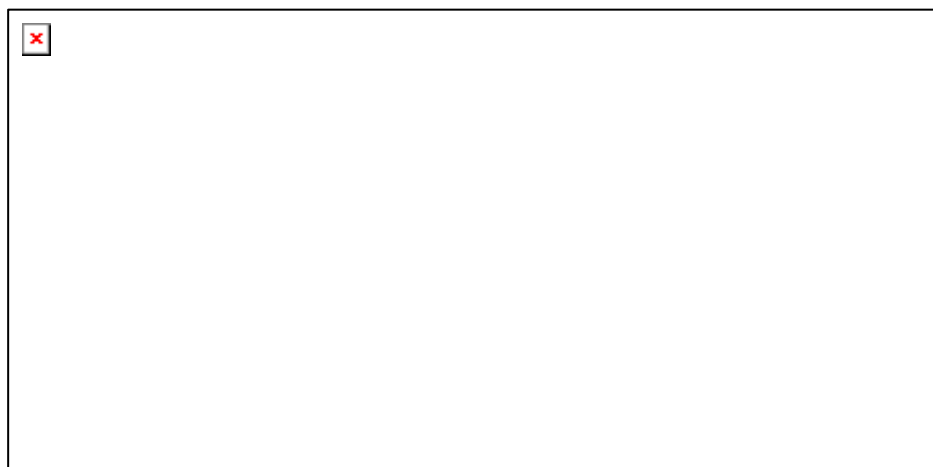


Tabela 1.2: Maiores empresas de B2B (Fonte: Info Exame, 2005).

B2C, por sua vez, é o comércio entre a empresa e o consumidor final feito através de meios eletrônicos. As maiores empresas de B2C no Brasil em 2004 são apresentadas na Tabela 1.3.



Tabela 1.3: Maiores empresas de B2C no Brasil (Fonte: Info Exame, maio de 2005).

As lojas virtuais brasileiras faturaram no primeiro semestre de 2005 R\$ 974 milhões. O volume é 30,7% superior aos R\$ 745 milhões registrados no mesmo período do ano anterior. A expectativa do setor é a de que o faturamento deste ano fique em torno de R\$ 2,3 bilhões, enquanto no ano passado as lojas virtuais faturaram R\$ 1,7 bilhão.¹

Segundo a empresa de pesquisas de comércio eletrônico E-bit, o crescimento do comércio eletrônico está ligado ao aumento da base de clientes. Até o final do primeiro semestre, 4 milhões de usuários da internet já tinham feito pelo menos alguma compra on-line no Brasil. No primeiro semestre do ano passado, esse contingente não passava de 2,8 milhões de usuários, enquanto a segunda metade do ano passado registrou 3,25 milhões de compradores. Entretanto, o potencial desse nicho de mercado ainda é pouco explorado, uma vez que há mais de 20 milhões de pessoas com acesso à Internet no Brasil.

A Tabela 1.4 mostra a relação dos produtos mais vendidos pelas lojas virtuais no Brasil.

¹ Segundo o jornal Folha de São Paulo, caderno Dinheiro, 23 ago. 2005.



Tabela 1.4: Produtos mais vendidos nas lojas virtuais, em quantidade (E-bit).

A Empresa é a líder dentre aquelas que operam exclusivamente no varejo eletrônico no Brasil. A empresa iniciou suas operações em agosto de 1999, a partir da aquisição das operações de comércio eletrônico de livros da empresa BookNet por um grupo de investidores liderados pela GP Investimentos. No entanto, a Empresa registrou EBITDA² positivo a partir do segundo trimestre de 2002 e alcançou lucro líquido pela primeira vez no terceiro trimestre de 2003. No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2004, registrou receita bruta de aproximadamente R\$361 milhões, representando uma taxa de crescimento anual de aproximadamente 68%, durante os últimos três exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2004. Em 2004, a companhia apresentou também o seu primeiro lucro anual (R\$ 6,7 milhões), cinco anos após o início de suas operações.

Podemos comparar a evolução da Empresa com a evolução da Amazon.com, a maior empresa de varejo *online* do mundo, presente em 7 países e com faturamento de US\$ 6,92 bilhões em 2004. Fundada em 1995, a empresa passou a apresentar lucro apenas em 2003, quando registrou um lucro de US\$ 35,3 milhões, como mostra a Figura 1.1.

² EBITDA: *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

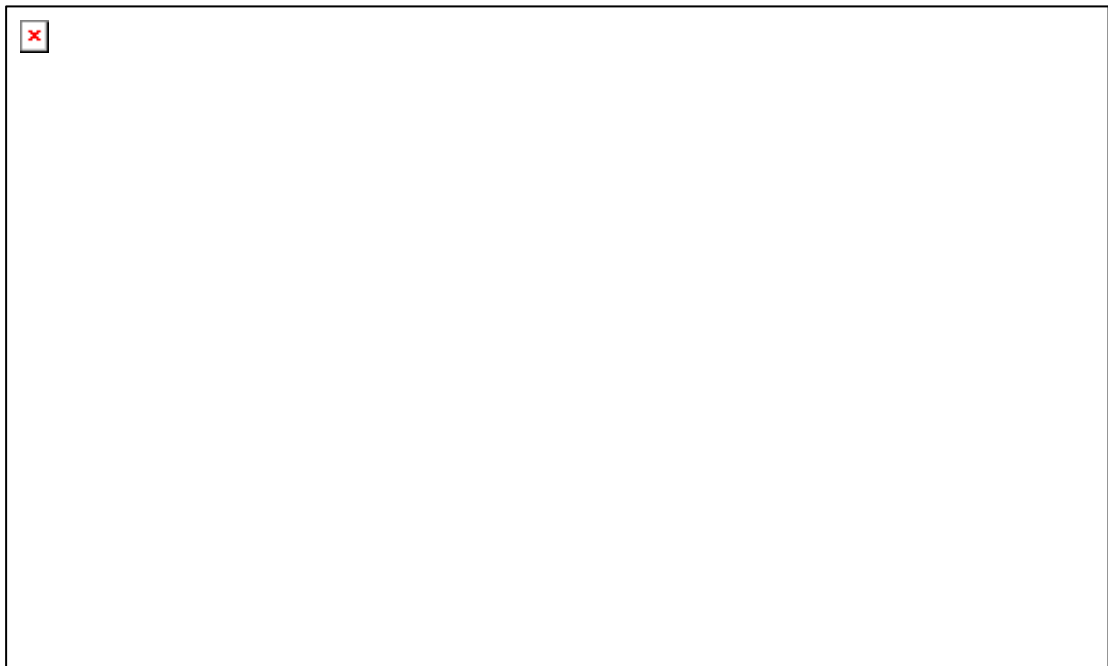


Figura 1.1: Evolução do faturamento da Amazon.com (Fonte: O Estado de São Paulo, 2005).

No primeiro trimestre de 2005, a receita bruta foi de R\$ 99 milhões, representando um crescimento de 65,2% sobre o resultado do primeiro trimestre de 2004. O EBITDA alcançou os R\$ 8,1 milhões, valor 113,1% maior na comparação dos trimestres. O valor médio dos pedidos foi de R\$ 200 no trimestre, ante R\$ 191 em idêntico período de 2004.³

A visão de negócios da Empresa é: "ser a loja preferida dos clientes pelo serviço diferenciado, conveniência, variedade e segurança, oferecendo a melhor solução de comércio eletrônico do mercado".

Com um investimento inicial de R\$ 12 milhões em instalações, a Empresa possui um único centro de distribuição, localizado na cidade de São Paulo, com uma área total aproximada de 16.000 m². Ele relaciona-se com mais de mil fornecedores, possuindo mais de 70.000 recebimentos no ano. Apesar de manter em estoque aproximadamente 92% dos produtos anunciados no *site*, a companhia foi capaz de girar seu estoque 10,2 vezes no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2004. A empresa trabalha com um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) totalmente

³ Segundo o jornal Folha de São Paulo, caderno Dinheiro, 20 abr. 2005.

integrado com um sistema WMS (*Warehouse Management System*) e um sistema CRM (*Customer Relationship Management*).

A empresa possui atualmente 600 funcionários distribuídos de acordo com os organogramas apresentados no Anexo A. Como o foco deste trabalho será o Departamento de Relacionamento com o cliente, que pertence à Diretoria de Operações, além do organograma geral, os organogramas destas duas áreas também estão detalhados.

As Figuras 1.2 e 1.3 apresentam o crescimento da empresa expresso pelas vendas brutas e volume de pedidos anuais.



Figura 1.2: Vendas brutas – Elaborada pelo autor.

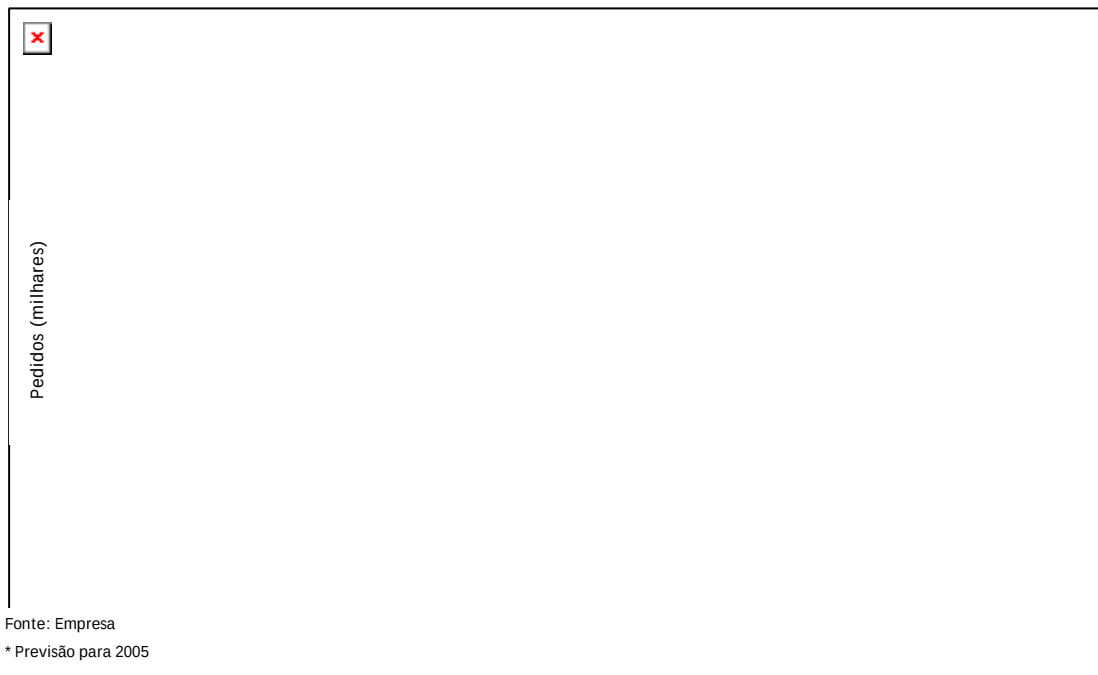


Figura 1.3: Número de pedidos enviados – Elaborada pelo autor.

A Empresa possui atualmente 700 mil produtos diferentes em seu catálogo ativo de vendas distribuídos em 21 categorias.

Os processos da empresa podem ser detalhados em duas visões: a visão do cliente, que entra no *site* e faz sua compra, e a visão da organização, que se mobiliza para que esta venda ocorra.

Na visão do cliente, o processo de compra de um produto se inicia quando ele acessa o *site* da empresa. Ao escolher o produto desejado ele recebe informações sobre as características do produto, fotos, preço e prazo de entrega.

O prazo de entrega de um produto varia de acordo com sua disponibilidade, o tamanho e a região de entrega. Aproximadamente 60% dos produtos do catálogo da empresa possuem pelo menos uma unidade em estoque e por isso possuem disponibilidade de entrega “imediata”, ou seja, um prazo menor de entrega. Os outros produtos possuem prazo de entrega variável e de acordo com a disponibilidade do fornecedor. A entrega dos produtos é realizada por parceiros e é diferenciada de acordo com o seu tamanho: produtos pequenos, com menos de 5 Kg, são entregues por empresas *courier* e possuem um prazo menor de entrega (prazo aéreo); produtos grandes, com mais de 5 Kg, são entregues por empresas transportadoras e possuem um prazo maior de entrega (prazo rodoviário). De uma forma geral, como será

detalhado no próximo tópico, todo o processo de distribuição da empresa opera com esta divisão baseada no tamanho do produto.

A Tabela 1.5 abaixo mostra os prazos de entrega oferecidos pela empresa para as principais cidades do país.



Tabela 1.5: Prazos de entrega – Elaborado pelo autor.

Para continuar a compra o produto escolhido pelo cliente deve ser encaminhado ao “carrinho de compras” onde ele especifica a região de entrega (através do CEP), e o valor do serviço de entrega (frete) é calculado. Para finalizá-la, o cliente deve “Fechar o pedido” e escolher uma forma de pagamento (cartão de crédito, boleto bancário, transferência eletrônica ou financiamento). Além desta forma de compra a empresa oferece o serviço de “Tele vendas”, que é a compra por telefone.

Pela dimensão da empresa, o processo de venda se inicia com a negociação comercial dos produtos. Como é possível observar pelo Organograma Geral (Anexo A), a Diretoria Comercial é composta por duas áreas: Gerência Comercial e Marketing. O Marketing é responsável pela divulgação do site, que pode ser em portais da própria Internet ou por campanhas tradicionais, e por acionar a base de clientes cadastrada, através de e-mails que divulgam promoções. As Gerências Comerciais são divididas por categorias de produto (Livros, Eletrodomésticos, CDs, etc.), e funcionam como se fossem lojas independentes. Estas gerências são responsáveis pelo catálogo de produtos, inserção de novos itens, negociação com os fornecedores, definição de promoções e do preço de venda.

Pelo mesmo organograma pode-se observar que na Diretoria Financeira estão as áreas Financeira, Fiscal e Jurídica. A Gerência de Recursos Humanos e, por sua importância estratégica na empresa, a Gerência de Tecnologia e de Desenvolvimento de Sistemas estão ligadas diretamente à Diretoria Geral.

Os processos seguintes são de responsabilidade da Diretoria de Operações. A compra dos produtos negociados pelas Gerências Comerciais e o gerenciamento do estoque são de responsabilidade do Departamento de Reposições e Consignação. Além destas áreas também faz parte da Gerência de Operações a área responsável pela liberação dos pedidos dos clientes para o Centro de Distribuição. Fazem parte deste processo de liberação a cobrança dos clientes, através de análise de risco e fraudes, e a inclusão destes pedidos faturados no sistema ERP da empresa. Este processo ocorre, em média, oito vezes ao dia, e dispara a manipulação e separação dos produtos.

Os procedimentos que vão do recebimento dos produtos comprados por Reposições, passando pela separação, embalagem e expedição dos pedidos são de responsabilidade da Gerência de Logística.

A Gerência de Atendimento é responsável pelo contato com o cliente. Este contato pode acontecer em três momentos diferentes: antes da compra, quando o cliente deseja esclarecer dúvidas sobre produtos, prazos e procedimentos; durante a compra, quando o cliente solicita informações com relação ao serviço de entrega e formas de pagamento disponíveis; e finalmente, após a compra, quando o cliente pode rastrear o seu pedido ou solicitar a troca do produto recebido. A próxima seção detalhará este departamento, uma vez que será objeto de estudo deste trabalho.

1.2. Departamento de Atendimento

O Departamento de Atendimento da Empresa está dividido em Atendimento Eletrônico (*chat*⁴ e *e-mail*), Atendimento Voz (*call center*), Atendimento Lojas (*chat*,

⁴ Atendimento *Chat*: é aquele em que o cliente e o atendente trocam informações escritas online através do site da Empresa.

e-mail e voz), *Back Office* (suporte aos canais de atendimento) e Relacionamento com o cliente:

- **Atendimento Eletrônico:** responsável pelo tratamento dos contatos recebidos através do e-mail e do *Live Chat* (atendimento ao vivo).
- **Atendimento Voz:** responsável pelos contatos recebidos através do telefone.
- **Atendimento Lojas:** responsável pelo tratamento dos contatos recebidos através de *e-mail*, *Live Chat* (atendimento ao vivo) e telefone de clientes de empresas parceiras da Empresa (empresas que utilizam a estrutura de comércio eletrônico da Empresa para vender os seus produtos).
- **Back Office:** responsável por treinar e reciclar a equipe de Atendimento, garantindo a atualização dos operadores em processos críticos e ferramentas de atendimento.
- **Relacionamento com o Cliente:** área destacada do atendimento, responsável pelo tratamento de casos críticos (reclamações de clientes e solicitações não atendidas no prazo por outras áreas).

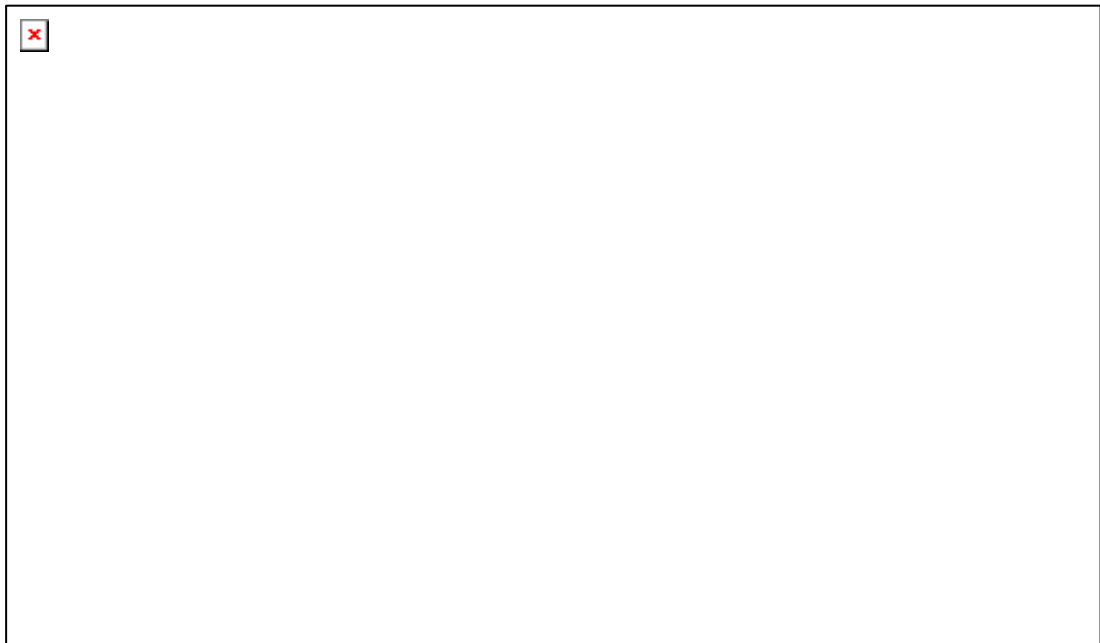


Figura 1.4: Percentual de contatos por canal de atendimento - Elaborada pelo autor.

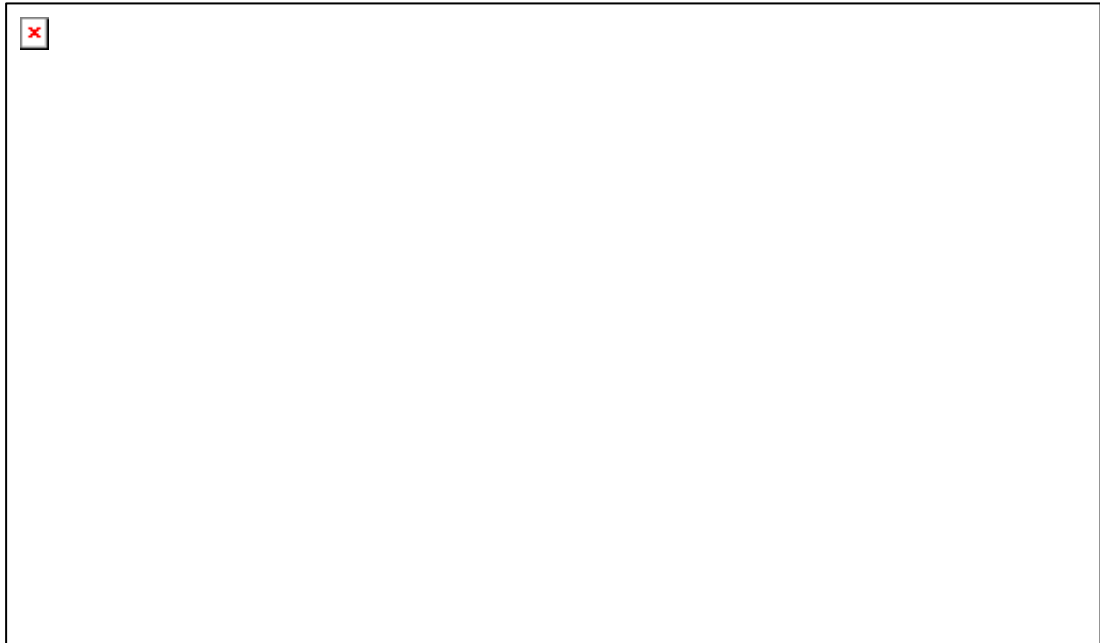


Figura 1.5: Percentual de reclamações e contatos atendidos – Elaborada pelo autor.

A Figura 1.4 mostra o percentual de contatos em cada um dos canais de atendimento e a Figura 1.5 apresenta o volume de contatos recebidos pelo atendimento e o percentual de reclamações em relação ao número de contatos.

O Departamento de Atendimento está ligado à Diretoria de Operações, como mostra o Organograma apresentado no Anexo A. Conta com um gerente de atendimento e um coordenador para cada canal de atendimento (eletrônico, voz e lojas virtuais), *Back Office* e Relacionamento.

Todos os contatos classificados como informação são respondidos pelos operadores de atendimento, independentemente do canal utilizado pelo cliente. O padrão de classificação dos contatos recebidos pelo atendimento é o seguinte:

- **Informação:** Cliente apenas deseja esclarecer uma dúvida. São exemplos de Informação:
 1. Cliente deseja saber qual o prazo de entrega do produto que comprou hoje, pagando com cartão de crédito, para entrega em determinada localidade.
 2. Cliente deseja saber como utilizar um cupom de desconto.

3. Cliente deseja saber quanto tempo leva para sua troca ser efetuada, visto que ele solicitou ontem.
- **Solicitação:** Primeiro contato no qual o cliente precisa de outro departamento para obter uma informação ou resolver um fato ocorrido. São exemplos de Solicitação:
 1. Cliente solicita a alteração de endereço pois não haverá ninguém em casa para receber seu pedido.
 2. Cliente "informa" que o Vale Presente que recebeu hoje está com data de validade expirada.
 3. Cliente "informa" que recebeu um produto com defeito e deseja trocá-lo.
 4. Cliente pede que seja feita uma nova tentativa de cobrança de seu pedido com a data de validade do cartão de crédito corrigida.
 - **Reclamação:** Casos de entrega e reposições atrasados; cliente não teve sua solicitação atendida corretamente ou dentro do prazo; clientes que fazem críticas à política da empresa. São exemplos de Reclamação:
 1. Foi aberta uma solicitação, porém o prazo para resposta não foi cumprido.
 2. Cliente "informa" que seu pedido ainda não foi entregue e o prazo já se expirou. Verifica-se no sistema que realmente consta o atraso da transportadora.
 3. Cliente comprou um produto, pagou, porém o item não está disponível em estoque.
 4. O pedido do cliente não foi enviado pois houve uma ocorrência no processo de *picking/packing*.

Existe ainda a opção do Auto-Atendimento, que é uma ferramenta desenvolvida para ajudar o cliente a esclarecer todas as suas dúvidas e obter informações sobre o funcionamento da Empresa, como formas de pagamento e serviço de entrega, e acompanhar a posição do seu pedido.

1.3. Departamento de Relacionamento com o Cliente

A missão do departamento de Relacionamento com o cliente da Empresa é garantir soluções definitivas e reconquistar a confiança do cliente, excedendo as suas expectativas. Todos os casos considerados críticos pelo Atendimento ao cliente são encaminhados para o Relacionamento, que possui autonomia e capacidade para lidar com esses casos. Casos críticos são exceções ao procedimento normal da empresa: entregas atrasadas, produtos não disponíveis no estoque, produtos entregues avariados, exceções ao processo normal (antecipação de entrega, exceção à política de trocas e devoluções, etc), clientes que não concordam com a política da empresa, etc. Ademais, todos os clientes que entram em contato com o atendimento e exigem uma retratação da empresa, por considerarem o processo “injusto”, são encaminhados ao Relacionamento.

O cliente da Empresa tem a disposição, além dos canais de atendimento ao cliente (*e-mail*, *chat* e *voz*), o canal de e-mail denominado “Capitão” e o *site* de pesquisas E-bit para entrar em contato com a empresa e solicitar uma informação ou registrar um elogio, sugestão ou reclamação. O Relacionamento é responsável pela resposta aos contatos registrados nesses canais de atendimento.

- **“Capitão”**: canal de contato acessado pelo cliente no *site* para registrar uma reclamação. É uma espécie de ouvidoria da empresa, recebendo não só reclamações, mas também sugestões, elogios e solicitações.
- **E-bit⁵**: *site* de pesquisas. É uma empresa independente que disponibiliza um questionário de preenchimento opcional após o término do processo de compra, para avaliar o perfil sócio-econômico do consumidor da Empresa e a sua opinião sobre a empresa. Aproximadamente 15% dos consumidores respondem à pesquisa após a compra e deixam comentários a respeito de algum aspecto relevante do processo. Todos os comentários são respondidos pelo Relacionamento.

⁵ E-bit: disponível em <<http://www.ebitempresa.com.br>>

A Figura 1.6 apresenta a probabilidade de voltar a comprar dos clientes que fizeram compras e deixaram comentários no *site* E-bit. Este é um indicador importante para o departamento de Relacionamento e para a empresa, uma vez que indica a satisfação dos clientes com os serviços prestados pela empresa. Em média, aproximadamente 2% dos consumidores declaram que é improvável ou altamente improvável que voltem a realizar compras na Empresa.

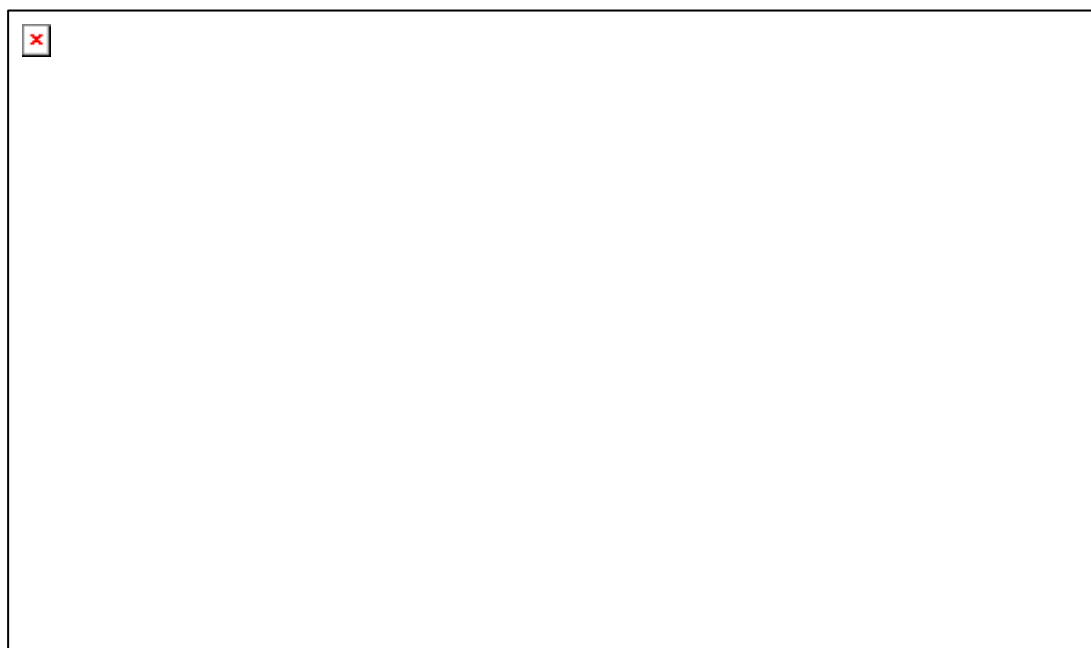


Figura 1.6: Probabilidade de voltar a comprar na Empresa – Fonte: E-bit, jul. 2005.

Ademais, as reclamações publicadas na mídia impressa (jornais e revistas) e em *sites* de reclamação (Reclame Aqui⁶, etc) também são encaminhadas para o Relacionamento, assim como os clientes que acionam a Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon) ou o Juizado de Pequenas Causas (JPEC). Neste último caso o departamento conta com o suporte do Departamento Jurídico, embora todo o contato com o cliente seja realizado pelo Relacionamento.

O departamento é composto atualmente por 10 Analistas de Relacionamento e uma coordenadora, que responde diretamente ao diretor de operações, atendimento

⁶ Reclame Aqui: disponível em <<http://www.reclameaqui.com.br>>.

e logística da empresa, como mostra o Organograma da Diretoria de Operações (Anexo A).

Por se tratar de um departamento de Relacionamento com o cliente, existem algumas ações em andamento para fidelizar o cliente da empresa. Dentre elas destaca-se o acompanhamento de pedidos de clientes especiais, que garante a entrega do pedido no prazo, identificando qualquer não conformidade no processo e tratando-as de modo a não interferir no prazo de entrega determinado. Os clientes especiais são classificados da seguinte maneira:

- **Golfinho:** clientes que já tiveram problemas e foram tratados por Relacionamento
- **Arraia:** clientes da mídia, como repórteres (formadores de opinião)
- **Leão Marinho:** clientes de risco, com histórico de tentativa de fraude
- **Estrela-do-Mar:** acionistas, donos de empresas ou conhecidos de gente importante
- **Tubarão:** clientes que processaram a empresa no Procon ou JPEC
- **Cavalo-Marinho:** clientes que declaram no site de pesquisas E-bit que é improvável ou altamente improvável que voltem a comprar na Empresa
- **VIP:** Clientes assíduos, com compras de alto valor

1.4. Descrição do Problema

O departamento de Relacionamento tem como principal função solucionar as reclamações dos clientes. Embora os problemas possam pertencer a diferentes categorias e exigir diferentes tipos de resolução, pode-se resumir o processo do Relacionamento no fluxograma apresentado na Figura 1.7.

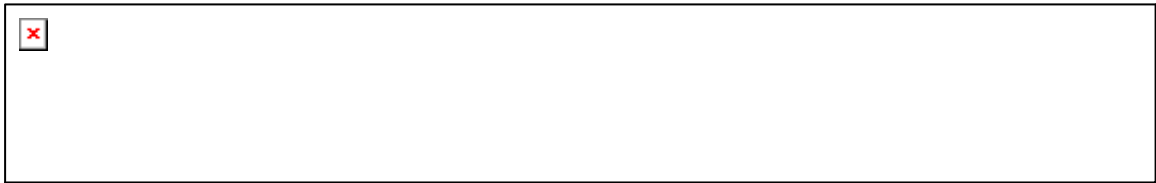
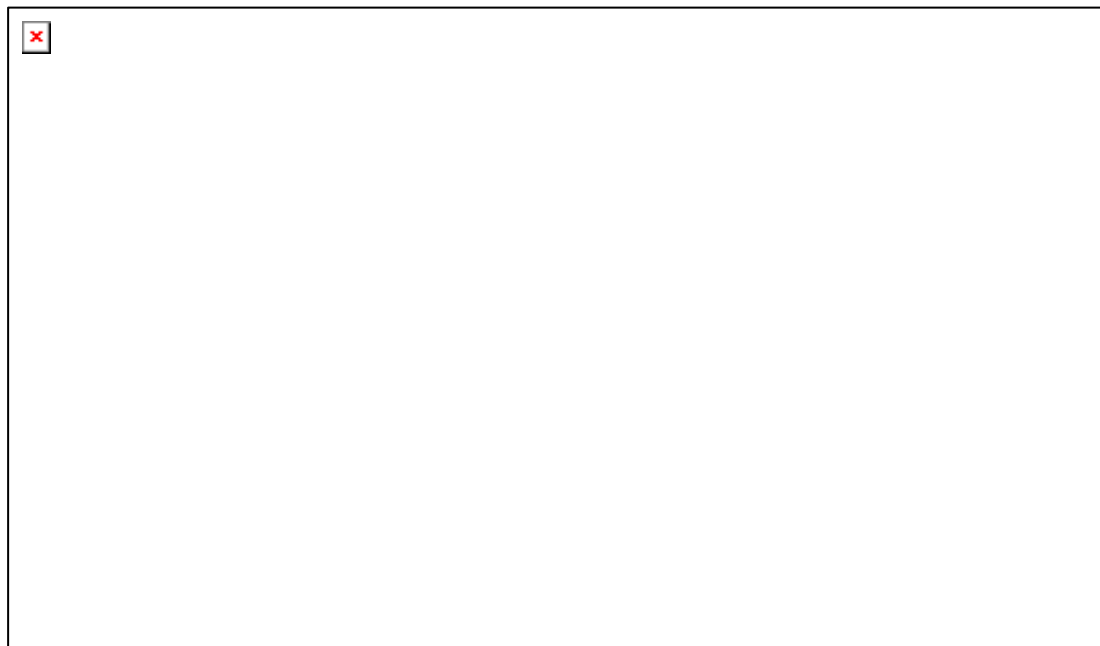


Figura 1.7: Fluxo do processo de resolução de problemas. - Elaborada pelo autor.

O primeiro passo consiste em receber o contato do cliente. Em geral, o contato é recebido por outras áreas, classificado como reclamação ou solicitação e encaminhado por outras áreas para o Relacionamento através do sistema CRM. A Figura 1.8 apresenta o histórico de contatos recebidos pela área e o percentual de reclamações.

Figura 1.8: Quantidade mensal de contatos recebidos por Relacionamento e percentual de



reclamações – Elaborada pelo autor.

Nota-se que o número de contatos é significativamente maior em dezembro de 2004, uma vez que este mês representa o pico de demanda ocasionado pelo Natal. Ademais, entre fevereiro e maio de 2005, o número de contatos é 124% maior do que entre fevereiro e maio de 2004, enquanto o número de reclamações é 95% maior, o que indica uma tendência de aumento na demanda da área. Pode-se notar também que o percentual de reclamações diminuiu nos meses de maior demanda (novembro e dezembro de 2004). Este fato ocorre devido ao aumento da demanda por informações

mais simples, como previsão de entrega realizando-se a compra na véspera da data comemorativa (no caso, o Natal), serviços complementares como embalagem e cartão de presente e dúvidas com relação a produtos. Entretanto, o número de reclamações mantém a tendência de aumento registrada em todo o período analisado.

O próximo passo é analisar a situação do pedido do cliente e avaliar se a reclamação é procedente ou não. Para tanto, o analista consulta o sistema CRM, que armazena todo o histórico de contatos do cliente com a empresa e todos os pedidos realizados pelo cliente. Desta forma, é possível saber quais produtos foram entregues ou estão indisponíveis no estoque, a posição de entrega de um pedido, o *status* de cobrança do cartão de crédito do cliente, etc. O analista tem acesso ainda a sistemas auxiliares, como o WMS (*Warehouse Management System*) para verificar a posição em estoque de determinado produto, ERP (*Enterprise Resources Planning*) para checar se o pedido foi gerado e a cobrança autorizada, e pode utilizar o próprio *site* da empresa, para verificar eventuais inconsistências em preços e promoções (por ex. preços diferentes daqueles anunciados em catálogos ou *e-mails* promocionais) e informações de produtos (o cliente pode argumentar que recebeu um produto que não possui as características anunciadas no *site*).

Considerando-se apenas os comentários efetuados no *site* E-bit, temos o cenário apresentado na Figura 1.9.



Figura 1.9: Quantidade mensal de comentários no site E-bit e percentual de reclamações – Elaborada pelo autor.

Pode-se observar que o percentual de reclamações com relação ao número de comentários no site E-bit apresenta valores mais baixos em relação ao percentual de reclamações recebidas por Relacionamento, enquanto o número de comentários varia pouco em relação à média (com exceção do mês de dezembro de 2004, considerado pico de demanda). Entretanto, o percentual de reclamações recebidas no site E-bit comporta-se de modo diferente, apresentando valores maiores nos meses de novembro e dezembro de 2004, uma vez que os comentários são registrados após a concretização da compra, portanto o número de comentários referentes a dúvidas com relação a produtos, prazos de entrega e formas de pagamento não é significativo. Deve-se considerar ainda que aproximadamente 74% dos comentários registrados no site E-bit são classificados como elogios.

Os contatos recebidos tanto por Atendimento quanto por Relacionamento são classificados por assunto, complemento, tópico e informação, como mostra a Tabela 1.6.

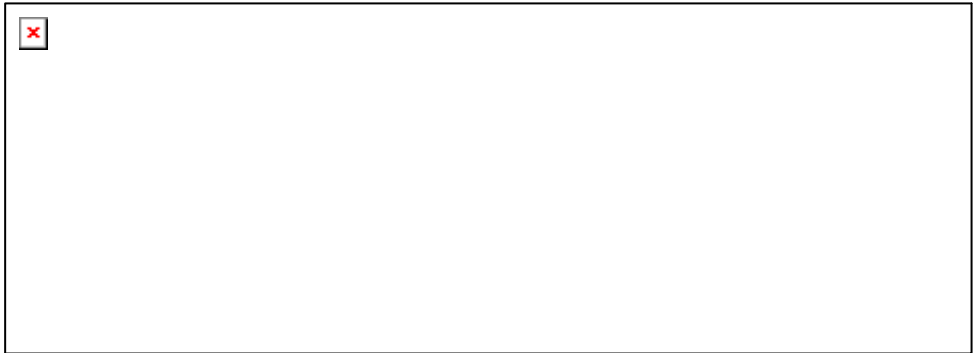


Tabela 1.6: Classificação dos contatos – Elaborada pelo autor.

A estratificação dos contatos recebidos pelo departamento de Relacionamento, apresentada na Figura 1.10, mostra que a maior parte deles é em relação à Logística de Entrega. Os clientes procuram a empresa para solicitar informações sobre prazo de entrega, status de entrega, modificar o endereço de entrega, etc. Trocas e Devoluções é a segundo maior departamento gerador de contatos, seguida do departamento Comercial e do departamento de Reposições.

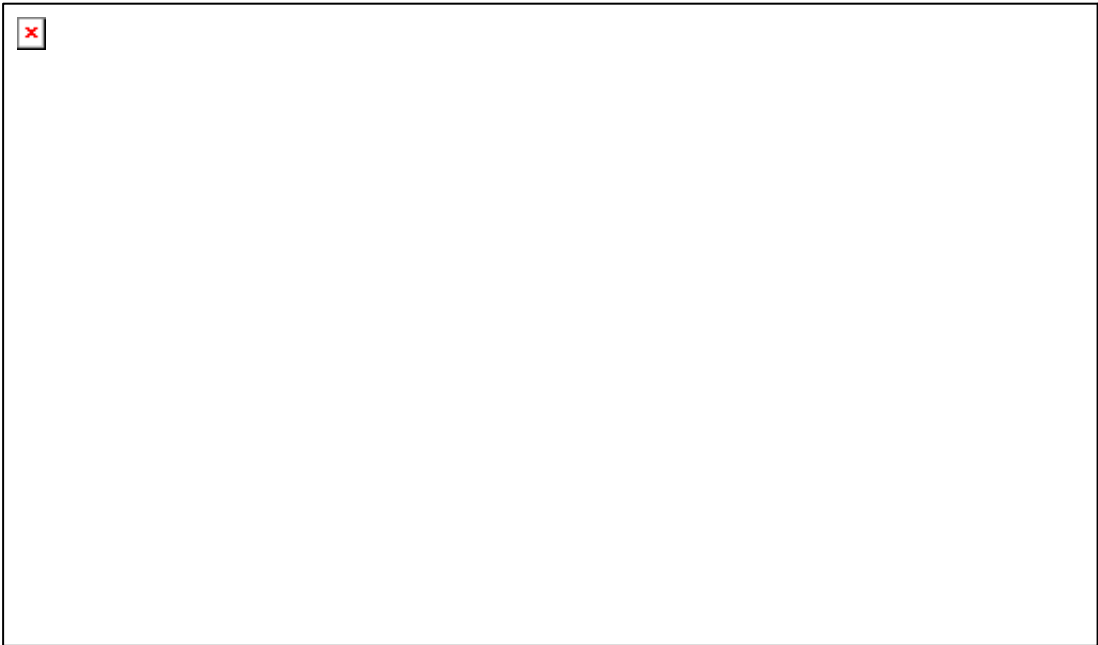


Figura 1.10: Percentual de reclamações por departamento – Elaborada pelo autor.

Dentro do departamento de Logística, o principal motivo gerador de contatos é o atraso na transportadora. Isso ocorre porque, dado que o pedido não foi entregue no prazo informado ao cliente, a expectativa em relação ao serviço não é atingida, causando insatisfação e motivando o contato com a empresa. Falhas no gerenciamento do estoque são o segundo motivo gerador de contatos, seguido por RNC (relatório de não conformidades) e endereço não localizado, como mostra a Figura 1.11.

O atraso na transportadora acontece quando há extravio, roubo ou furto de remessas da transportadora, sinistros, atraso no embarque (quando a transportadora perde o horário de embarque do avião) e atraso na transferência das remessas para o avião.

Um atraso no estoque ocorre quando, devido a divergências no sistema de gerenciamento de estoques, um pedido é liberado porém o item não se encontra disponível fisicamente no estoque.

RNC e endereço não localizado, por sua vez, correspondem a não realização da entrega provocada pelo cliente. Isso é causado pelo fato do endereço não ser localizado (faltam referências, endereço informado incorretamente), o destinatário estar ausente (o pedido somente é deixado no endereço solicitado mediante a assinatura de quem recebê-lo) ou o pedido ser recusado pelo recebedor.

Outros motivos incluem pedidos retidos na fiscalização (dados que constam na nota fiscal divergentes, pessoa jurídica comprou como pessoa física), atraso no *picking*, extravio interno (a Empresa envia o pedido, mas a transportadora não acusa o recebimento da remessa), chuvas intensas, área de risco, etc.

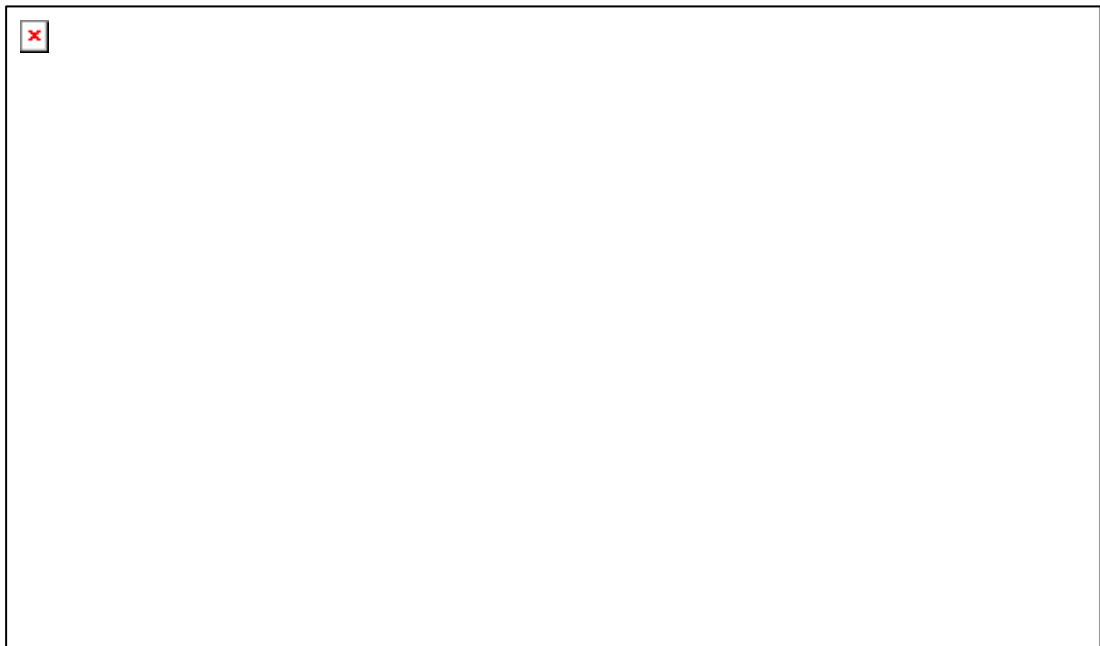


Figura 1.11: Percentuais de reclamações por motivo (referentes a Logística) – Elaborada pelo autor.

Os casos tratados por Relacionamento são, em geral, exceções que demandam um maior tempo de processo, uma vez que envolvem diferentes áreas da empresa e não existem procedimentos rotineiros para resolver tais solicitações. A Figura 1.12 apresenta o tempo de processo médio dos casos tratados por Relacionamento.



Figura 1.12: Tempo médio de processo (horas) – Elaborada pelo autor.

É possível observar que o tempo médio de processo aumenta ao longo do tempo, denotando uma degradação da eficiência do processo ao longo do tempo. Em dezembro de 2004, o aumento no número de contatos provocou um grande aumento no tempo médio de processo. Esse fenômeno reflete o despreparo do departamento para atender o aumento da demanda provocada pelo Natal (data comemorativa). No Natal, operadores temporários são contratados para suprir a necessidade da empresa, mas devido a erros de dimensionamento e treinamentos ineficazes, não são capazes de atender satisfatoriamente as solicitações dos clientes. Uma vez que a função do Relacionamento é resolver o problema do cliente, é imperativo que o departamento tenha procedimentos padronizados e recursos treinados para atender a solicitação do cliente da empresa no menor tempo possível. Entretanto, o tempo médio de resposta indica que os processos não estão atendendo as necessidades do departamento. A Figura 1.13 apresenta o tempo de processo para casos referentes apenas a atraso na entrega.



Figura 1.13: Tempo médio de processo para casos de atraso na entrega – Elaborada pelo autor.



Figura 1.14: Distribuição do tempo de processo entre dezembro de 2004 e maio de 2005 – Elaborada pelo autor.

A distribuição dos tempos de processo de casos de atraso na entrega, entre os meses de dezembro de 2004 a maio de 2005 é apresentada na Figura 1.14. Nota-se que os tempos registrados nesse período estão bastante dispersos ($\bar{x}=111$, $s=133$) e, na média, distantes de um tempo satisfatório.

O escopo do projeto engloba apenas as reclamações referentes a atraso na entrega (efetuadas em todos os canais), que correspondem a aproximadamente 50% do total de reclamações recebidas pelo Relacionamento. Deve-se esclarecer que o objetivo do projeto não é reduzir o índice de reclamações por atraso na entrega, mas aperfeiçoar o tratamento dado a esses casos, reduzindo o tempo de processo e o número de contatos do cliente com a empresa.

1.5. Objetivos do Trabalho

O objetivo do presente trabalho é implementar melhorias no processo de recuperação de falhas no serviço de entrega, que correspondem a aproximadamente 50% do total de reclamações recebidas pelo Relacionamento. Uma vez que o

problema já ocorreu, é preciso concentrar esforços para resolvê-lo de modo robusto, padronizado e econômico. Atualmente o processo é desestruturado e frágil, pois alguns procedimentos não seguem o mesmo padrão e os critérios para tomada de determinadas decisões não estão claramente definidos. As causas que ocasionaram o problema fogem do escopo deste projeto, portanto são deixadas em segundo plano.

É importante salientar ainda que a qualidade do atendimento prestado (agilidade e eficiência) é refletida na probabilidade do cliente voltar a comprar na Empresa. O atraso na entrega gera grande insatisfação para o cliente, uma vez que o prazo de entrega anunciado não foi cumprido. Entretanto, o Relacionamento pode reverter esta situação, tomando medidas para que o pedido seja entregue o mais rápido possível, esclarecendo qual foi o motivo da falha e retratando-se com o cliente, considerando sempre que a missão do departamento é “garantir soluções definitivas, reconquistando a confiança dos clientes e excedendo suas expectativas”.

1.6. Relevância do trabalho para a empresa

Em serviços, em geral executados na presença do cliente, erros são inevitáveis. Entretanto, pode-se evitar a insatisfação dos clientes. Embora as empresas não possam evitar a ocorrência de todos os problemas, podem aprender a recuperar-se das falhas e transformar clientes insatisfeitos em fiéis consumidores. (Hart, Heskett & Sasser, 1990).

Para a Empresa, essa afirmação é ainda mais verdadeira, uma vez que, no comércio eletrônico, mudar de fornecedor exige apenas alguns cliques. Deste modo, um bom sistema de recuperação de falhas pode contribuir significativamente para satisfação e fidelização do cliente, levando ao aumento da lucratividade da empresa.

O presente trabalho, desenvolvido no departamento de Relacionamento da Empresa, visa portanto tornar os processos de recuperação de falhas no serviço mais eficientes e enxutos. Ademais, faz-se uma contribuição para a gestão do relacionamento com o cliente, através de um estudo do comportamento de compra do consumidor antes e depois de uma falha percebida.

1.7. O Estágio

O estágio foi realizado no departamento de Relacionamento com o cliente da Empresa, no qual integrei a equipe que desenvolveu, com o suporte de uma consultoria especializada, o projeto de redesenho dos processos do departamento, que é tema deste trabalho. Neste projeto, o autor do presente trabalho foi supervisionado pela coordenadora de Relacionamento.

Dentre as atividades realizadas durante a realização do estágio que contribuíram para a elaboração deste trabalho, estão:

- Mapeamento dos processos de Relacionamento e das áreas de interface, através de reuniões com os gestores das áreas
- Elaboração dos fluxogramas dos processos mapeados
- Levantamento e consolidação dos indicadores de performance de Relacionamento
- Levantamento de oportunidades de melhoria no processo mapeado
- Elaboração dos fluxos dos processos redesenhados
- Acompanhamento da implantação das ações propostas e atualização dos gestores envolvidos no projeto

Após a conclusão deste projeto, o autor, enquanto estagiário, teve a oportunidade de conduzir outros dois projetos semelhantes, desta vez sem o suporte da consultoria, nas áreas de Atendimento ao Cliente e Financeiro (cobrança). Paralelamente, foi responsável pela consolidação e análise das informações de Relacionamento, com o objetivo de apontar para as demais áreas da empresa quais são as principais falhas que influenciam a percepção do cliente com relação à qualidade do serviço prestado. Finalmente, foi convidado a contribuir no planejamento do departamento para o próximo ano.

1.8. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

O Capítulo 1 – “Descrição da empresa e definição do problema” tem como objetivo apresentar a empresa foco de estudo e detalhar os objetivos do presente trabalho. Ele se inicia com a descrição da empresa e descreve as suas atividades principais, para depois detalhar o problema e os objetivos do trabalho.

O Capítulo 2 – “Revisão Bibliográfica” apresenta uma breve descrição dos sistemas de operações em serviços e detalha os mecanismos de recuperação de falhas em serviços, que é o principal tópico abordado neste trabalho. Depois, apresenta uma análise crítica do conceito de recuperação de serviços.

O Capítulo 3 – “Revisão do processo de recuperação de atraso na entrega” desenvolve, com base na Revisão Bibliográfica, um projeto de redesenho dos processos de recuperação de atraso na entrega da empresa estudada.

O Capítulo 4 – “Diretrizes para o processo de reconquista do cliente” apresenta o estudo elaborado pelo autor para avaliar a eficiência e a eficácia do processo de recuperação de falhas no serviço na reconquista do cliente. Os resultados deste estudo resultaram em um conjunto de diretrizes para a retenção e fidelização dos clientes da empresa estudada.

O Capítulo 5 – “Conclusões” tem como objetivo analisar os resultados obtidos a partir das iniciativas expostas nos capítulos 4 e 5, concluindo este trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo os principais conceitos teóricos utilizados no tratamento do problema tomado como objeto de estudo são apresentados e discutidos.

Esta revisão bibliográfica enfatiza as estratégias de recuperação de falhas em serviços, que é o principal tópico abordado neste trabalho.

2.1. Serviços

Serviços caracterizam-se, basicamente, como um conjunto de operações que alteram o estado de algo ou de alguém. As principais características das operações de serviço são:

- **Intangibilidade:** por serem intangíveis, torna-se difícil avaliar o resultado e a qualidade dos serviços. A avaliação pelos clientes antes da compra torna-se quase impossível, o que faz com que haja mais riscos associados à compra de serviços do que de produtos. Ainda em consequência da intangibilidade, os serviços são de difícil padronização, o que dificulta a gestão desse tipo de operação, e não são patenteáveis, pois são idéias e não produtos.
- **Necessidade da presença e participação do cliente no processo:** Nas operações de serviço, em geral ocorre um alto contato entre o cliente e os funcionários. Portanto exige-se destes determinada flexibilidade e julgamento pessoal, para que as expectativas específicas dos clientes sejam plenamente satisfeitas. Por outro lado, a avaliação do desempenho do funcionário só pode ser efetuada através de eventuais reclamações de clientes.
- **Produção e consumo simultâneos:** Produtos são produzidos antes do consumidor recebê-lo, o que permite que os mesmos sejam estocados para que sejam consumidos posteriormente. Entretanto serviços não podem ser estocados, pois são produzidos e consumidos simultaneamente. Em razão disto torna-se difícil utilizar eficientemente a capacidade produtiva de sistemas de prestação de serviços. Como o serviço não pode ser estocado, e a

demanda por serviços não é constante, a capacidade produtiva disponível que não for utilizada, pela inexistência de demanda, é perdida para sempre. Isso implica na necessidade de uma grande flexibilidade para a variação de volume nos sistemas de operações em serviços.

Silvestro et al. (1992) propõem uma classificação das operações de serviço baseada no modelo utilizado nas operações de manufatura, notadamente projeto, *jobbing*, produção em bateladas, produção em linha e processos contínuos, e na literatura disponível, mas levando em conta uma das principais características da prestação de serviço, a variabilidade criada pela presença do consumidor no sistema.

As operações de serviço são caracterizadas por seis dimensões, que são descritas abaixo:

- **Foco em equipamentos ou pessoas:** serviços baseados em equipamentos são aqueles nos quais o fornecimento de determinados equipamentos é o elemento central da prestação do serviço. Serviços baseados em pessoas são aqueles nos quais a interação com o prestador de serviços é o elemento central da prestação do serviço.
- **Grau de contato entre consumidor e prestador de serviço por transação:** define-se contato como o tempo em que o consumidor permanece em contato com o serviço.
- **Grau de customização:** serviços customizados são aqueles feitos exclusivamente para atender as necessidades de cada consumidor. Serviços padronizados, no entanto, são processos onde não há variação.
- **Grau de julgamento pessoal dos funcionários:** há um alto grau de julgamento quando os funcionários do *front office* podem alterar o pacote de serviços ou o processo sem se dirigir aos seus superiores.
- **Fonte de valor adicionado no *front office* ou *back office*:** se num serviço predomina o *back office*, então a proporção do contato do consumidor com o *front office* em relação ao tempo de contato total com o serviço é baixa.

- **Foco no produto ou processo:** num serviço orientado ao produto, dá-se ênfase ao quê o consumidor adquire, enquanto num serviço orientado ao processo, dá-se ênfase a como o serviço é prestado.

Deste modo Silvestro et al. (92) correlacionaram essas seis dimensões com a dimensão volume de consumidores processados por uma unidade prestadora de serviços por dia, e obteve um modelo de classificação para as operações de serviço. Uma representação gráfica do modelo de classificação proposto é dada pela Figura 2.1.

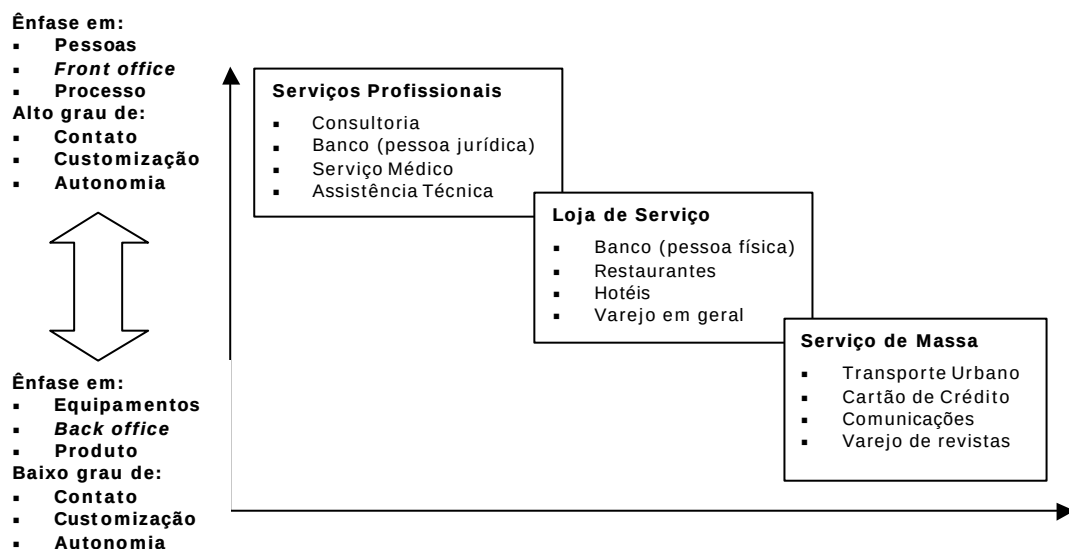


Figura 2.1: Diagonal volume-variedade para classificação das operações de serviço - Silvestro et al. (1992).

Neste modelo há três tipos de operações de serviço:

- **Serviços Profissionais:** são organizações com relativamente poucas operações por unidade por período, altamente customizadas, em que o cliente geralmente busca no fornecedor do serviço uma capacitação que não possui. Neste processo a ênfase é dada às pessoas, enquanto os equipamentos são utilizados apenas como ferramenta de apoio. O grau de contato entre o prestador do serviço e o cliente é relativamente alto, o que

é um requisito para que se atendam as expectativas específicas de cada cliente, e faz com que o valor do serviço seja produzido prioritariamente no *front office*, colocando grande ênfase no processo de prestação do serviço, muito mais que em seu resultado. Desse modo é dado alto grau de autonomia aos funcionários do *front office*. Exemplos: serviços médicos, assistências jurídicas, consultorias gerenciais, etc.

- **Serviços de Massa:** são organizações onde há um grande número de operações, envolvendo baixo grau de contato com o cliente e alto grau de padronização, favorecendo a utilização de equipamentos para a produção do serviço. Este é predominantemente orientado ao produto, e pouca autonomia é dada aos funcionários do *front office*. Exemplos: transporte urbano, hipermercados, telecomunicações, etc.
- **Lojas de Serviço:** é um sistema intermediário entre serviços profissionais e serviços de massa, por exemplo: hotéis, restaurantes, postos de gasolina, varejo em geral, etc. Neste processo o valor do serviço é gerado tanto no *front office* (quarto e lobby dos hotéis, salão do restaurante e balcão das lojas) como no *back office* (lavanderia, e limpeza de quartos em hotéis, cozinha de restaurantes e setor de compras em lojas). O interesse do cliente recai tanto no resultado do serviço quanto no processo, exigindo certa personalização do serviço, embora haja oportunidades para padronização de operações, o que requer menor autonomia dos funcionários do *front office*.

2.2. Recuperação de Falhas em Serviços

Entende-se por recuperação do serviço o conjunto de atividades que uma empresa realiza no sentido de resolver reclamações e tentar mudar a atitude de clientes insatisfeitos, procurando fazer com que eles se mantenham como clientes. Apesar de reconhecer que as falhas ocorridas têm implicações negativas, a efetiva aplicação de mecanismos de recuperação do serviço pode aumentar a lealdade do cliente. Uma vez que, nas operações de serviços, a produção e o consumo são

simultâneos, é virtualmente impossível evitar a ocorrência de falhas nos processos. Deste modo, pode-se dizer que todo prestador de serviço tem duas oportunidades para conseguir que o cliente fique satisfeito: a primeira, quando seu desempenho atende ou até mesmo supera as expectativas do cliente. A segunda, quando o cliente não satisfeito com o serviço que recebe se queixa e recebe uma resposta satisfatória. Esta resposta pode ser desde um sincero pedido de desculpas até ações que compensem o cliente pelos custos ou incômodos causados pela falha cometida. A recuperação do serviço inclui tanto o tratamento das reclamações como as medidas tomadas no sentido de mostrar ao cliente que a empresa está engajada para que os erros em questão não mais aconteçam e que deseja mantê-lo como cliente no futuro.

Segundo Hijjar (1999), o consumidor mostra-se satisfeito quando percebe no serviço prestado um desempenho melhor ou igual ao serviço que ele esperava receber. A diferença entre a percepção de desempenho e a expectativa do consumidor em relação a cada item de serviço fornecerá o *gap* de satisfação. Quanto maior esse *gap*, maior a insatisfação do consumidor com o serviço prestado.

Deste modo, as empresas que pretendem garantir uma política de serviço que satisfaça seus consumidores precisam monitorar o desempenho de serviço percebido pelos seus clientes, além de buscar identificar qual a expectativa dos usuários para cada um dos itens que compõem o ciclo do pedido. Uma pesquisa realizada no setor supermercadista (varejo não especializado, que comercializa produtos como alimentos e produtos de limpeza) buscou avaliar a situação do comércio eletrônico com relação à qualidade do serviço prestado. A Figura 2.2 apresenta os principais *gaps* identificados nessa pesquisa.

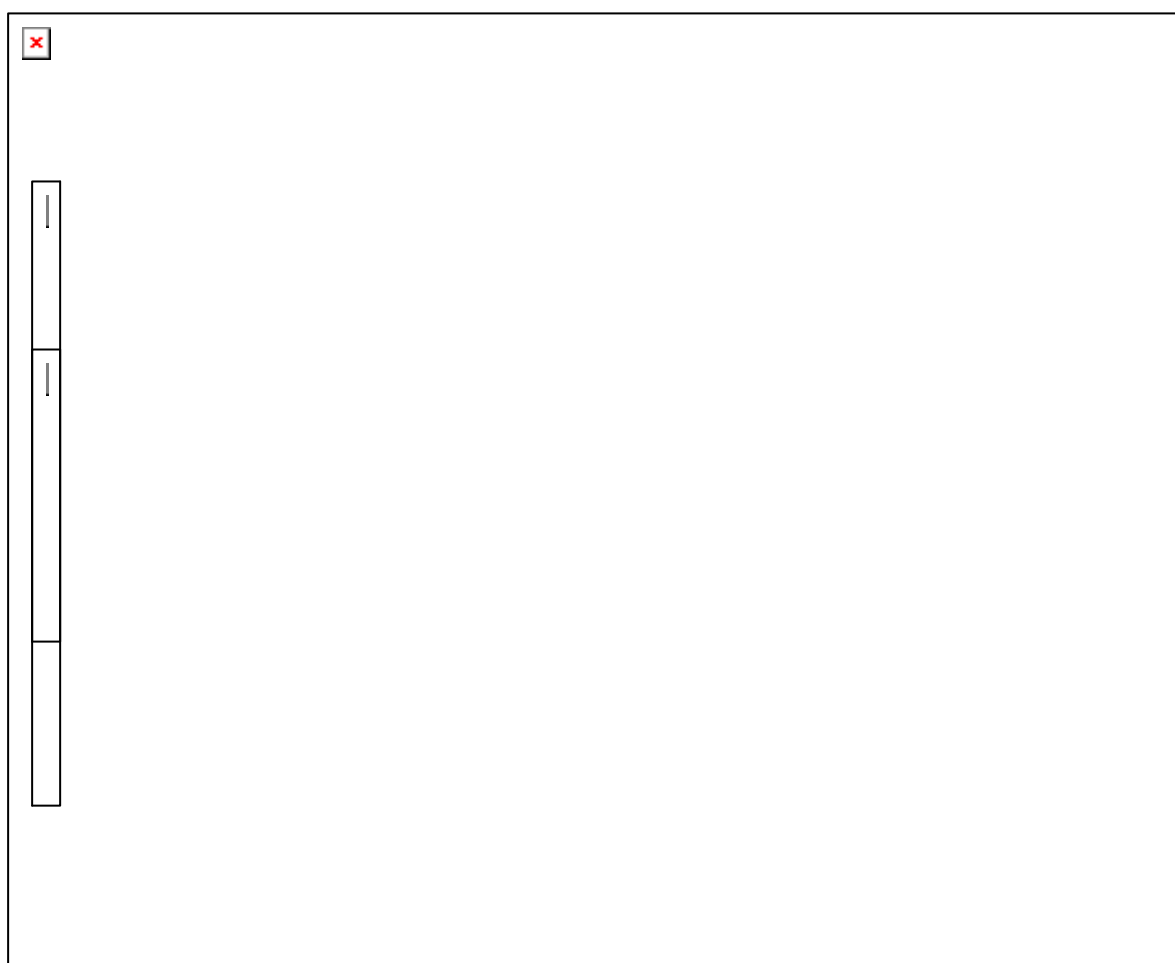


Figura 2.2: Gaps e Serviço esperado pelos consumidores de supermercados virtuais – Adaptada de Hijjar (1999).

De forma geral, os resultados representados na Figura 2.2 indicam que os consumidores virtuais são bastante exigentes e esperam receber de seus supermercados eletrônicos um elevado nível de serviço. Para alguns itens específicos os usuários de supermercados virtuais são mais tolerantes. Entretanto, para outros, a exigência é extremamente elevada, e qualquer descuido na qualidade de serviço desses itens poderá frustrar fortemente o comprador.

Nota-se que os atributos de serviço mais importantes para os consumidores entrevistados estão relacionados à entrega dos produtos corretos, em bom estado e dentro do prazo prometido. Quem compra essencialmente deseja adquirir os produtos escolhidos em bom estado. E por ser essa a essência de uma relação de compra e

venda, o cliente é exigente com as condições do produto antes de ser exigente com qualquer serviço adicional que a empresa possa lhe prestar.

Avaliando os resultados apresentados na Figura 2.2, verifica-se claramente que, na maioria dos atributos avaliados, existem *gaps* (diferenças) entre o serviço esperado e o serviço percebido. Quanto maior o *gap*, maior a distância entre o serviço que o comprador gostaria de receber e o desempenho que ele realmente está percebendo de seu supermercado virtual, ou seja, mais longe está o supermercado das expectativas de seus consumidores.

A observação conjunta dos itens considerados mais importantes e dos itens que apresentam maior *gap* de satisfação pode indicar ao prestador de serviço as principais oportunidades de melhoria. O serviço esperado pode também ser denominado de expectativa do consumidor, que é equivalente à importância que o consumidor atribui a cada item de serviço.

Percebe-se que os itens que devem ser priorizados para se traçar uma estratégia de melhoria de serviços ao cliente estão localizados nos quadrantes onde o *gap* de satisfação é maior e onde o serviço esperado é mais elevado. Na Figura 2.2, este quadrante está destacado e encontra-se no canto superior direito da matriz. Neste quadrante estão localizados os itens de serviço que podem gerar maiores oportunidades de melhoria para as empresas.

O primeiro deles está relacionado aos produtos, uma vez que o consumidor desconfia da qualidade dessas mercadorias quando a compra é pela internet. Na tentativa de ganhar a confiança do cliente, algumas redes de supermercados contratam profissionais só para escolher as verduras, frutas e legumes que serão entregues, garantindo assim uma seleção dos produtos mais apropriada.⁷ Ademais, verifica-se que os *sites* dos supermercadistas virtuais estão permitindo que os compradores escolham produtos que não estão disponíveis para entrega. Existem algumas formas de melhorar essa questão que está relacionada principalmente com a disponibilidade dos produtos apresentados. O melhor exemplo de como fazer isso é através da utilização de tecnologia da informação, que pode ajudar na atualização

⁷ Segundo Folha Online. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u89565.shtml>>. Acesso em 23 out. 2005.

constante do *site*, de forma a permitir que sejam apresentados exclusivamente os produtos que estão realmente disponíveis para entrega.

O segundo bloco de prioridades está relacionado à agilidade na compra. Esta agilidade está representada pela navegação rápida e pela facilidade de encontrar produtos no *site*. Esses são itens considerados muito importantes pelos usuários, mas o desempenho dos supermercadistas ainda não alcançou as expectativas dos compradores internautas. Visando aumentar a rapidez na realização das compras, observa-se que os *sites* têm melhorado seus sistemas de busca, possibilitando a procura por diferentes produtos simultaneamente através de uma entrada de dados similar a uma lista de compras. Ainda assim, os compradores virtuais indicam que é preciso facilitar mais a localização de produtos e a velocidade de navegação.

O terceiro grupo de prioridades de melhoria trata da conveniência na entrega. O item identificado como prioritário está relacionado ao agendamento de horário para recebimento das compras. Melhorar este item significa permitir que o comprador gaste menos tempo aguardando a chegada dos produtos. Sabe-se, entretanto, que reduzir esta faixa prevista para entrega não é tarefa simples, pois além de prometer é preciso cumprir o horário estimado. Quando se promete mais do que se pode realizar e ocorre uma falha, o consumidor fica muito mais insatisfeito com o serviço prestado.

Finalmente, a capacidade do supermercadista de resolver problemas que surgem ao longo do ciclo do pedido é um dos atributos considerados mais importantes pelos consumidores. Muitas vezes é difícil evitar que ocorram erros no processo e por esse motivo é necessário que haja presteza e agilidade na resolução dos problemas que podem ocorrer. Prever os possíveis erros e antecipar as soluções são uma forma bastante eficaz de conseguir fazer com que um cliente fique satisfeito, mesmo que tenha ocorrido algum problema no processo de compra.

2.3. Serviços Enxutos (*Lean Service*)

Lean Service pode ser definido como um sistema de operações de serviços padronizável constituído apenas por atividades que geram valor para o cliente

(Nascimento, 2004). Desta forma, o objetivo do *lean service* é reduzir todos os desperdícios e tempos relativos às operações de que não observadas pelo cliente, ou as operações que não pertencem ao chamado *momento da verdade*. Os momentos da verdade representam as oportunidades de contato com o cliente (*front office*) e, portanto, os momentos de real prestação do serviço.

Para que este contato com o cliente seja bem sucedido, diversas operações de *back office* devem ser realizadas fora deste ambiente de contato. Portanto, as empresas que visam prestar um serviço enxuto devem focar em otimizar suas operações de *back office*, agregando valor às atividades realizadas para atender a expectativa do cliente.

Allway & Corbett (2002) propõem um processo constituído de cinco fases para implementar o *lean service* nas companhias. Essas cinco fases são apresentadas na Figura 2.3 e detalhadas a seguir.

Fase Um: Diagnóstico do Estado Atual

Consiste em determinar o atual estágio de excelência operacional da companhia, identificando desperdícios e oportunidades de melhoria que residem na área analisada e na organização como um todo. Esta fase requer um mapeamento do fluxo de processo da área, a determinação dos recursos utilizados e custos diretos para cada etapa do processo, a análise dos indicadores existentes e um diagnóstico da efetividade global do processo.

Fase Dois: Determinação do Estado Futuro

Embora o diagnóstico do estado atual esclareça o que acontece na área estudada, ele não é capaz de indicar o estado desejado. A fase dois consiste, portanto, na determinação do estado futuro, ou seja, a visão da empresa associada à estratégia do negócio e definida por metas específicas, e na difusão dessas metas pela empresa. Deste modo, a empresa deve entender a sua estratégia de negócios, desenvolver KPI's (*key performance indicators*) apropriados para todos os níveis da organização, estabelecer metas de curto e médio prazos, desenvolver um plano de ação voltado

para os níveis mais altos da hierarquia e efetivamente comunicar esse plano para a empresa.

Fase Três: Estabilização das Operações

Para chegar ao estado futuro estabelecido na fase dois, é necessário analisar o processo de modo a desvendar as causas das ineficiências existentes, determinar e implantar as soluções e avaliar o progresso dos indicadores (KPI's). Para tanto, é necessário identificar as práticas e padrões dos processos da área analisada.

Fase Quatro: Otimização das Oportunidades

Esta fase proporciona um impacto substancial no valor agregado ao serviço da empresa, uma vez que as otimizações dos processos incluem iniciativas focadas na melhoria da estrutura física dos processos. Muitas estruturas físicas são resultado da manutenção do estado anterior, e não da engenharia. Portanto, otimizar o *layout* físico e desenvolver um ambiente organizado, baseado no estado desejado, pode trazer resultados significativos. Esta fase de otimização também auxilia a assegurar um fluxo contínuo de materiais, pessoas e informações.

Intrínseco ao fluxo está o *takt time*, que pode ser definido como a duração média que o conjunto de atividades padronizadas que compõem a prestação de serviço para um cliente deve ter para atender a demanda. As empresas devem avaliar como dimensionar a capacidade dos operadores para atender a demanda, e quando possível influenciar a demanda para que se aproxime da capacidade.

A padronização dos procedimentos pode fazer com que as funções e operadores ao longo do processo estejam conscientes e sincronizados com o fluxo do processo. Quando a duração dos processos pode ser prevista com precisão, torna-se mais fácil planejar a capacidade de acordo com a demanda. A padronização permite ainda que o nível de serviço se mantenha o mesmo independentemente do operador que o executa, assegurando uma alta produtividade individual.

Fase Cinco: Institucionalização do *Lean Service*

O *lean service* deve ser institucionalizado através de práticas de melhoria contínua, para aproveitar o impacto inicial do programa e estabelecer metas ainda mais agressivas de redução de custos e melhoria da qualidade. Esta fase inclui a consolidação dos aprendizados mais relevantes, expansão do programa a outras áreas da empresa e a divulgação de informações referentes à performance da área.

A chave para qualquer melhoria operacional não é a implementação de ferramentas específicas ou melhores práticas, mas a habilidade para que o sistema se torne sustentável e se aperfeiçoe continuamente. Esta melhoria requer um rigoroso diálogo sobre a performance envolvendo todos os níveis da organização. Para tanto, é importante a presença de alguns elementos: um conjunto de indicadores bem estruturado, total comprometimento dos níveis mais altos da hierarquia, um conjunto de metas balanceadas que definem o padrão de aceitação de qualidade, custo e tempo e freqüentes avaliações de performance, para avaliar o progresso dos indicadores e finalmente, recompensar as unidades de negócio que atingirem as suas metas com bônus e promoções.

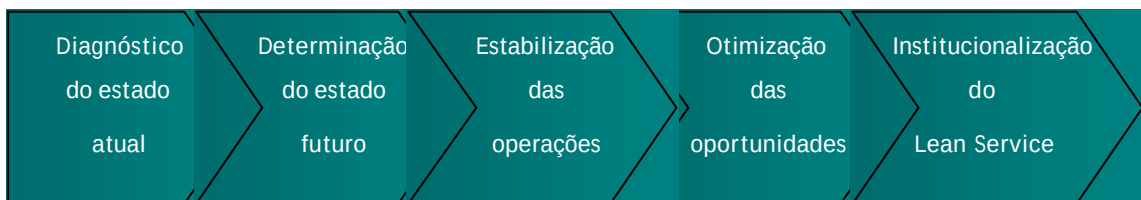


Figura 2.3: : Fases do Lean Service – Adaptada de Allway & Corbett (2002).

2.4. Mecanismos de Recuperação do Serviço

O primeiro mecanismo de recuperação do serviço é, obviamente, incentivar as queixas e reclamações dos clientes para que as medidas de recuperação possam ser acionadas. As empresas que não permitem que os clientes manifestem sua insatisfação perdem uma informação valiosíssima, pois não saberão a causa da insatisfação, perderão este cliente e não poderão evitar que outros clientes sigam o mesmo caminho simplesmente porque ignoram o motivo de não estarem satisfeitos.

A não existência de um canal formal para recebimento de queixas pode explicar um dos resultados apresentados anteriormente: poucos clientes reclamam, enquanto a maioria muda de fornecedor. Ao não serem informadas sobre onde e como reclamar, os clientes tomam o caminho mais comum, o de procurar outra empresa.

A reclamação, vista como informação sobre o erro cometido, é também uma fonte de aprendizagem, uma vez que a fidelidade dos clientes está mais próxima de empresas onde esta aprendizagem é estimulada e os empregados, em todos os níveis, são continuamente encorajados a incrementar sua capacidade de ouvir, aprender e agir, criando e produzindo resultados importantes para a organização. Isto explica o fato de que as empresas que prestam os melhores serviços normalmente são as que proporcionalmente recebem mais reclamações, pois disponibilizam aos seus clientes um maior número de mecanismos para escutar seus problemas. Para essas empresas, as queixas proporcionam valiosas informações importantes para construir um sistema de prestação de serviço com características diferenciadas.

Ademais, os clientes que tomam a iniciativa de fazer uma reclamação encontram dificuldades porque a queixa é recebida por funcionários mal preparados, sem recursos ou sem autonomia para resolver os problemas apresentados, piorando a situação, aumentando a insatisfação e alimentando o contingente dos que não vão mais reclamar porque sentem que perderam tempo reclamando. Apenas 10% dos consumidores que reclamam têm seus problemas tratados por pessoas preparadas para tal (Hijjar, 1999).

O segundo mecanismo da recuperação do serviço é possuir um sistema de resolução de queixas, ou seja, é preciso resolver o problema. Um bom sistema de recuperação não se limita a obter informações sobre os erros, pois o cliente não quer apenas reclamar. Ele quer ver sua reclamação processada e resolvida rapidamente. Não sendo assim, ele aumentará sua insatisfação porque percebe que perdeu tempo. As respostas às queixas deveriam incluir os seguintes elementos:

- Ouvir atentamente o cliente e agradecer a informação trazida;
- Pedir desculpas pelo ocorrido e pelos incômodos que o erro pode ter ocasionado, dando-lhe razão (por pouca que tenha);

- Resolver o problema, restituindo, na medida do possível, o dano causado ao cliente. Esta é a etapa mais delicada porque certamente envolverá valores compensatórios. Se os erros cometidos não resultarem em um custo para a empresa, não há incentivo para que eles não voltem a acontecer. Ademais, não é justo cobrar por um serviço mal executado ou por uma mercadoria sem condições de uso.

2.4.1. Estratégia de Recuperação do Serviço proposta por Figueiredo

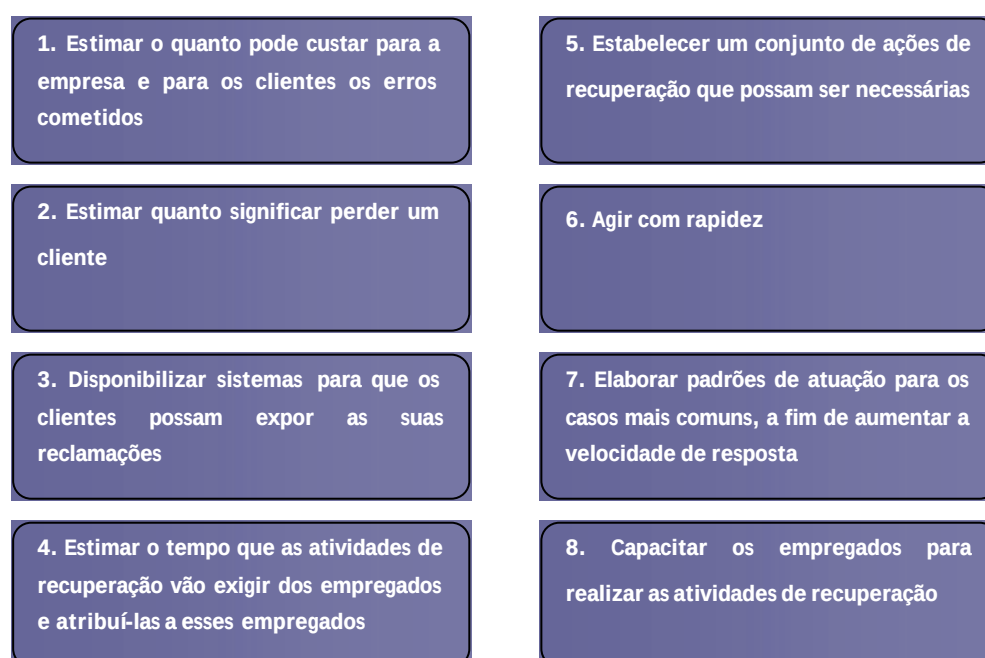


Figura 2.4: Estratégia de recuperação do serviço – Adaptado de Figueiredo (1999).

A Figura 2.4 apresenta a estratégia de recuperação do serviço proposta por Figueiredo (1999) para estabelecer uma estratégia de recuperação de serviços. A primeira ação parte do princípio que todo erro implica em algum custo seja para a empresa que o comete (devolução de dinheiro, reposição de mercadoria, etc) seja para o cliente (prejuízo por não ter recebido o que esperava, chamadas telefônicas para reclamar, tempo despendido, etc.). A segunda ação tem um caráter de alerta: os erros podem significar a perda do cliente e isto tem um custo para a empresa que será maior quanto mais importante for o cliente considerando seu histórico de transações.

A terceira ação indica que é preciso uma atuação pró-ativa por parte dos empregados, que devem estar preparados para, nos contatos com os clientes, interessar-se em saber se tudo correu bem e se houve alguma deficiência na prestação do serviço, reiterando que qualquer problema deve ser comunicado imediatamente para que ações de recuperação sejam aplicadas. A quarta ação considera que às vezes o sistema de captação das reclamações funciona muito bem, mas os funcionários não têm tempo para executar as tarefas que a resolução das queixas demanda. A quinta ação sugere que simulando os erros que podem acontecer surgirão oportunidades para ações que impeçam que esses erros ocorram. Na ação seguinte o objetivo é encantar o cliente com uma resolução rápida. Enviar a mercadoria que por engano não foi entregue é uma recuperação relativamente fácil, mas não será satisfatória se ocorrer muito tempo depois da reclamação. As duas últimas ações têm por objetivo aumentar a competência dos empregados, criando padrões de atendimento nos casos normais e concedendo autoridade para agir em situações imprevistas, demonstrando assim o compromisso da empresa com um serviço orientado ao cliente. Esta autonomia, no caso dos empregados de nível inferior, é essencial para uma efetiva política de recuperação.

Em resumo, o processo de recuperação do serviço proposto por Figueiredo (1999) inclui:

- Facilitar as reclamações dos clientes;
- Resolver os problemas;
- Usar a informação para evitar que os problemas voltem a acontecer.

Deve-se ainda tentar neutralizar as possíveis referências negativas dos clientes descontentes, favorecendo a repetição dos negócios com tais clientes e gerando referências positivas sobre o modo como os problemas são resolvidos. Se as queixas são bem resolvidas, a fidelização do cliente aumenta de maneira significativa.

2.4.2. Modelo de Recuperação de Serviços proposto por Tax & Brown

Tax & Brown (1998) sugerem que as empresas devem desenvolver um sistema de recuperação de serviços que estimule os consumidores insatisfeitos a fazer reclamações e que o processo e o resultado final sejam justos. Para maximizar o impacto desse sistema, o projeto do serviço deve considerar que a recuperação tem papel fundamental para melhorar a satisfação dos consumidores e empregados e a performance e lucratividade das empresas. Os mesmos autores propõem um modelo de recuperação de serviços composta por quatro estágios, baseados nas implicações de uma estratégia de recuperação de serviços na fidelidade do consumidor, satisfação dos empregados e na lucratividade das empresas. Os dois primeiros estágios referem-se à identificação e resolução dos problemas individuais dos clientes, enquanto os dois últimos estágios mostram como os dados provenientes da recuperação podem ser classificados e integrados aos demais dados da empresa para identificar oportunidades de melhoria no processo de prestação de serviços. A Figura 2.5 apresenta o modelo proposto.



Figura 2.5: Modelo de recuperação de serviços - Adaptado de Tax & Brown (1998).

Os estágios da estratégia de recuperação de serviços proposta por Tax & Brown são detalhados a seguir.

- **Estágio 1 – Identificar falhas no serviço:** Apenas de 5 a 10% dos consumidores insatisfeitos reclamam de uma falha no serviço. A maioria

simplesmente muda de fornecedor e faz comentários negativos para outros consumidores. Isso ocorre devido a quatro principais motivos: os clientes acreditam que a empresa não irá respondê-los, não desejam confrontar-se com o responsável pela falha, desconhecem os seus direitos e os deveres da empresa prestadora do serviço ou têm consciência do alto tempo e esforço despendidos na reclamação. Para identificar as falhas no serviço, deve-se estabelecer padrões de performance, comunicar internamente a importância da recuperação do serviço e disponibilizar canais de reclamação aos clientes.

- **Estágio 2 – Resolver o problema do consumidor:** Uma vez que o cliente faz uma reclamação, espera-se que ela seja resolvida de forma justa. A percepção de justiça é formada a partir de três aspectos da recuperação de serviços: resultados (resposta recebida da empresa), procedimentos (políticas, regras e tempo do processo de reclamação) e tratamento recebido (tratamento interpessoal recebido durante o processo de reclamação). Para ampliar a eficácia da recuperação, deve-se priorizar os seguintes aspectos: contratação, treinamento e *empowerment*; estabelecer padrões de recuperação de serviços e manter bases de dados de clientes e consumidores.
- **Estágio 3 – Comunicar e classificar as falhas no serviço:** Muitas empresas falham na classificação e mensuração das reclamações, fazendo com que o aprendizado seja mais difícil. Isso ocorre porque, em muitos casos, os empregados mostram pouco interesse em ouvir o cliente detalhar o problema e não assumem nenhuma responsabilidade, culpando o cliente pela falha. Ademais, muitas reclamações não são resolvidas, apesar dos inúmeros contatos efetuados pelo cliente. E finalmente, as empresas não possuem um modo sistemático de distribuir as informações relativas às reclamações para as respectivas áreas responsáveis pelo processo que falhou. Para assegurar que as reclamações sejam registradas, disseminadas e classificadas, deve-se treinar os empregados em

recuperação de serviços e enfatizar a importância de comunicar a ocorrência da falha para seus supervisores. Ademais, o projeto do processo de recuperação deve permitir que o problema seja sempre reportado, através de formulários internos e categorizando os clientes que reclamam.

- **Estágio 4 – Integrar os dados e aprimorar o serviço:** As reclamações representam uma valiosa fonte de informações do mercado, uma vez que os clientes reclamam sobre aspectos que julgam relevantes para a sua satisfação. No entanto, como os consumidores raramente reclamam quando o serviço falha, deve-se procurar outras fontes de informação e garantir que essa informação seja disseminada para todos os envolvidos.

A lucratividade da empresa resulta da fidelidade do consumidor, que resulta da satisfação do cliente com o serviço. A satisfação do cliente, por sua vez, é gerada por funcionários satisfeitos, fiéis e produtivos. Segundo Tax & Brown (1998), resolver os problemas efetivamente tem um forte impacto na satisfação e fidelidade do cliente. Alguns consumidores ficam mais satisfeitos com empresas que respondem a uma falha no serviço com uma recuperação surpreendente do que com empresas que não apresentam falhas. Ademais, apenas consumidores extremamente satisfeitos tendem a ser compradores fiéis e apóstolos, ou seja, consumidores que incentivam outros consumidores a comprar naquela empresa. Uma vez que a recuperação relaciona-se intimamente com a satisfação, o impacto de investimentos na recuperação do serviço nas receitas e na lucratividade pode ser significativo.

Uma recuperação deficiente pode gerar consumidores tão insatisfeitos que procuram oportunidades para criticar a empresa. As reações mais negativas provêm dos consumidores previamente fiéis à empresa. Consumidores fiéis esperam que os problemas sejam resolvidos efetivamente e desapontam-se quando não o são, fazendo da recuperação do serviço a chave para manter a fidelidade dos clientes. Enquanto a resolução de um problema contribui para a fidelização de um cliente, utilizar dados provenientes das reclamações como entrada para os processos operacionais contribui para a satisfação dos consumidores como um todo.

Consumidores que consideram que a recuperação do serviço foi justa comentam que o empregado empenhou-se em entender o problema e em encontrar uma solução rápida. Por outro lado, para os consumidores que indicaram que a recuperação do serviço foi encaminhada de maneira injusta, os empregados geralmente se mostraram indiferentes ao problema enfrentado pelo cliente. Isso significa que o incidente que provoca a recuperação do serviço afeta a satisfação tanto do cliente quanto dos empregados envolvidos. Empregados que lidam com muitas reclamações e não dispõem de meios eficazes para resolvê-las estão provavelmente muito insatisfeitos. Portanto, desenvolver programas de recuperação efetivos e aprimorar o processo de prestação do serviço aumenta não só a qualidade do serviço como também a satisfação e a fidelidade do empregado, contribuindo para a lucratividade da empresa.

As empresas devem mudar o foco de estratégias que visam conquistar novos clientes para estratégias que visem satisfazer e manter os consumidores existentes. A recuperação do serviço é peça-chave na estratégia de satisfação do cliente, uma vez que durante o período de relacionamento entre empresa e cliente, conflitos são inevitáveis. Gerenciar esses conflitos eficazmente é vital para manter e fidelizar o cliente. As empresas devem, portanto, desenvolver sistemas de recuperação de serviços que estimulem o consumidor insatisfeito a fazer reclamações e que proporcionem processos e resultados justos. Para maximizar o impacto da recuperação, o projeto do serviço deve considerar que a recuperação tem um importante papel na satisfação do cliente e do empregado e na lucratividade da empresa.

2.5. Análise Crítica do Conceito de Recuperação de Serviços

O projeto de sistemas de operações em serviços deve, independentemente da participação do consumidor no processo, minimizar a ocorrência de falhas, assegurando que o serviço prestado esteja dentro das expectativas do cliente e maximizando a sua retenção, isto é, a probabilidade de que recorra novamente àquela organização quando demandar o mesmo serviço.

No caso da empresa estudada, identificou-se no Capítulo 1 que o principal motivo das reclamações recebidas são as falhas no serviço de entrega. A partir dessa constatação, os processos envolvendo as atividades de entrega deveriam ser revisados, tornando-os mais eficientes e seguros, de modo a prevenir que a falha ocorra novamente. Para tanto, uma das ferramentas que poderiam ser empregadas para prevenir a ocorrência de falhas no serviço é o FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*), como propõem Rotondaro & Oliveira (2001).

O FMEA é uma ferramenta utilizada para identificar as possíveis causas de erro e eliminá-las, detectar o impacto das falhas e reduzir os seus efeitos. Para isso, deve-se identificar como um processo pode falhar em atingir as necessidades críticas dos consumidores, estimar o risco de causas específicas que geram essas falhas, avaliar o plano de controle atual para prevenir essas falhas e implementar os procedimentos necessários para obter um processo isento de erros.

Uma vez que não é possível inspecionar previamente um serviço e ações corretivas podem ser tomadas apenas após a detecção da falha (quando o consumidor já se encontra insatisfeito), as companhias prestadoras de serviço deveriam utilizar o FMEA para detectar pontos críticos que geram falhas no processo e realizar as mudanças necessárias para eliminá-los. Entretanto, não faz parte do escopo deste trabalho atuar nos processos envolvendo as atividades de entrega, os quais deveriam ser isentos de erros, mas as atividades que envolvem a recuperação da falha no serviço de entrega.

Uma vez que a falha ocorreu (no caso da empresa estudada, uma vez que a entrega de um pedido atrasa), deve haver processos estruturados para recuperar a falha no serviço, providenciando o mais rápido possível a entrega do pedido em atraso. No entanto, atualmente os processos de recuperação de falhas no serviço da empresa são apenas reativos, respondendo a uma reclamação exposta pelo cliente em um dos meios disponibilizados para isso. As falhas geram, deste modo, perda de faturamento, uma vez que em alguns casos a recuperação envolve o envio de um novo pedido, utilizando um agente de entrega mais caro devido à urgência exigida pelo cliente, e a perda de clientes, insatisfeitos com a falha ocorrida e com a resolução imposta pela empresa.

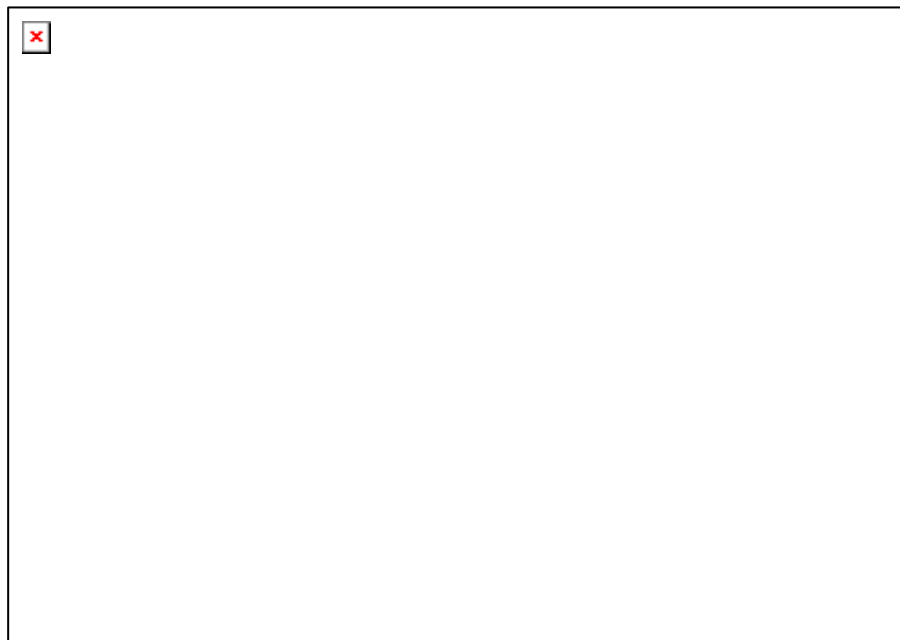


Figura 2.6: Escopo do trabalho – Elaborada pelo autor.

A Figura 2.6 mostra que o escopo deste trabalho encontra-se entre os dois extremos supracitados. Os processos de recuperação de falhas no serviço de entrega serão analisados e discutidos no Capítulo 3, enquanto as estratégias para reconquistar os clientes que expõem reclamações devido a uma falha no serviço serão discutidas no Capítulo 4. A análise do processo de entrega não faz parte do escopo deste trabalho, uma vez que o trabalho foi desenvolvido especificamente na área de Relacionamento com o cliente da empresa estudada.

As estratégias de recuperação de falhas propostas por Figueiredo (1999) e Tax & Brown (2002), embora completamente distintas, visam em última instância aumentar a lucratividade da empresa prestadora de serviços.

O modelo que será proposto neste tópico do trabalho envolverá não apenas aumentar a eficiência do processo de recuperação de falhas no serviço, mas também a eficácia desta, avaliando a resposta do consumidor a este processo. Isto é, se a recuperação do serviço está promovendo a retenção do cliente ou não. Não será proposta, no entanto, nenhuma ação relacionada aos processos operacionais da empresa, pois fogem do escopo deste trabalho.

No caso da Empresa, que presta tipicamente um serviço de massa, com elevado volume de transações e baixa variedade (pode-se afirmar que a Empresa oferece apenas um serviço aos seus clientes, a entrega de produtos adquiridos através da Internet), a percepção de uma falha no serviço de entrega pode reduzir o nível de satisfação do cliente, uma vez que se configura no único contato real do cliente com a empresa. Entretanto, a presença do cliente no processo torna impossível garantir um serviço isento de falhas. Mesmo que a transportadora responsável pelo serviço de entrega faça a tentativa dentro do prazo estabelecido contratualmente, existem alguns eventos que não podem ser previstos pelo agente de entrega: o cliente pode estar ausente, o local pode estar fechado, o endereço de entrega pode ter sido informado incorretamente e não ser encontrado, etc.

O processo de recuperação do serviço inicia-se com a identificação da falha, ou seja, o cliente deve ter à disposição meios para expor as suas reclamações. Em seguida deve-se resolver o problema do cliente. No entanto, a resolução não deve se dar a qualquer custo. Todos os processos relacionados à recuperação do serviço precisam ser padronizados, para que a resposta ao cliente seja a mais rápida possível e para que a eficiência e a utilização dos recursos disponíveis para resolver as reclamações sejam otimizadas. Para tanto, será considerado o processo para implementação do *lean service* proposto por Allway & Corbett (2002), constituído de cinco fases e apresentado na seção 2.3 deste trabalho.

Todas as informações obtidas através da análise e resolução das reclamações devem ser repassadas para as demais áreas envolvidas, uma vez que indicam pontos críticos dentro do processo de prestação de serviços nos quais o cliente percebe a falha, e que devem ser eliminados. Portanto, um processo de envio sistemático dessas informações deve ser estabelecido com as demais áreas da empresa. Todas as ações derivadas dessas informações devem ser acompanhadas para garantir que a falha não volte a ocorrer novamente.

Finalmente, para evitar conflitos que resultem na insatisfação os clientes, os contatos entre a empresa e seus consumidores devem ser gerenciados, de modo a manter os consumidores existentes. Figueiredo (1999) afirma que conquistar um novo cliente custa cinco vezes mais do que manter um cliente já existente na empresa. Os clientes devem ser, primeiramente, categorizados, uma vez que, embora

todos os clientes apresentem comportamentos distintos, eles podem ser agrupados e tratados de maneira diferenciada. Deste modo, é possível desenvolver estratégias para fidelizar os diferentes tipos de cliente e alavancar a lucratividade da empresa.

Vale lembrar que não é foco deste trabalho reduzir a ocorrência de falhas na execução de processos operacionais do serviço, uma vez que o escopo limita-se às atividades realizadas pelo Departamento de Relacionamento. Revisar os processos operacionais para garantir que o sistema seja isento de falhas certamente reduziria significativamente a insatisfação dos clientes. Por outro lado, o processo de recuperação de falhas deve ser eficiente, ou seja, deve resolver o problema do cliente, e ao mesmo tempo eficaz, para reconquistar a confiança do cliente e garantir a sua fidelidade.

O modelo proposto acima, derivado das estratégias de recuperação de serviços propostas por Tax & Brown (2002) e por Figueiredo (1999) é apresentado na Figura 2.7.



Figura 2.7: Estratégia de recuperação de serviços – Elaborada pelo autor.

3. REVISÃO DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE ATRASO NA ENTREGA

Seguindo o modelo proposto no capítulo anterior, foi realizada uma revisão do processo de recuperação de atraso na entrega adotado na empresa estudada utilizando-se o processo de implementação do *lean service* proposto por Allway & Corbett (2002). Considerou-se portanto que as ferramentas disponibilizadas para o cliente expor suas queixas, quais sejam, atendimento por *e-mail*, *chat* e telefônico, *e-mail* Capitão e E-bit, já são suficientes para atender a demanda e evitar que o consumidor opte simplesmente por trocar de fornecedor. Deste modo, a primeira etapa do modelo, que consiste em identificar a falha, não será estudada em detalhes neste trabalho. O autor propõe, no entanto, que estudos futuros sejam realizados para revelar os motivos que levam o cliente a expor a sua reclamação e verificar se os canais para reclamação disponibilizados são suficientes para atender às necessidades dos clientes. Espera-se, por exemplo, que os clientes indiquem que um atendimento telefônico gratuito facilitaria o contato com a empresa.

A revisão do processo é detalhada a seguir.

3.1. Redesenho do Processo

A primeira fase do processo de implantação do *lean service* proposto por Allway & Corbett (2002) consiste no diagnóstico do estado atual do processo estudado, no caso a recuperação de falhas no serviço de entrega. Foi realizado o mapeamento do fluxo dos processos disparados pela reclamação do cliente que percebe um atraso na entrega do seu pedido, a fim de identificar os principais gargalos do processo de recuperação de falhas no serviço de entrega.

Deste modo, inicialmente realizou-se uma reunião com a coordenadora do departamento de Relacionamento com o cliente, com o objetivo de mapear o fluxo dos processos disparados pela reclamação de um cliente. Nesta reunião, foi possível

identificar as fronteiras do processo e as áreas cujos processos têm interface com o Relacionamento.

Fronteiras do processo e áreas envolvidas

Entende-se por fronteiras o escopo delimitado entre o ponto de partida e o ponto final do processo em questão. Para o departamento de Relacionamento, o redesenho foi feito considerando-se a entrada de uma reclamação do cliente referente a atraso na entrega como ponto de partida (através de qualquer canal de contato) e a reclamação resolvida como ponto final do processo.

Foram envolvidas no trabalho todas as áreas que possuem interface com a área de Relacionamento, quais sejam:

- Logística-Entrega
- Liberações (cobrança)
- Reposições
- Análise de Crédito

A Figura 3.1 apresenta as fronteiras do processo e as áreas envolvidas.



Figura 3.1: Fronteiras do processo e áreas envolvidas no trabalho – Elaborada pelo autor.

3.1.1. Diagnóstico do Estado Atual

O diagnóstico do estado atual consiste em analisar o processo atual e identificar oportunidades de melhoria, aproveitando o conhecimento agregado de pessoas-chave para a definição de um novo modelo de trabalho, uma vez que o modelo atual não atende as necessidades da empresa.

Deste modo, o fluxo dos processos do Departamento de Relacionamento e das interfaces com outras áreas (apresentadas na Figura 3.1) foram mapeados em reuniões com os gestores das respectivas áreas. A partir do levantamento de indicadores, que refletem a situação atual, foi possível então avaliar a efetividade global do processo.

3.1.1.1. Mapeamento do Fluxo dos Processos

Foram realizadas reuniões com os coordenadores dessas áreas, a fim de mapear os processos dessas áreas que têm relação com os processos de Relacionamento e identificar oportunidades de melhoria. Nessas reuniões, inicialmente solicitou-se ao gestor da área em questão que citasse alguns pontos fortes e fracos da área sob sua supervisão. Essas informações, apresentadas na Tabela 3.1, serão utilizadas posteriormente no levantamento de oportunidades de melhoria.

Tabela 3.1: Pontos fortes e fracos das áreas mapeadas - Elaborada pelo autor.

PONTOS FORTES	PONTOS A MELHORAR
<u>Área: Relacionamento</u> -Recursos do departamento voltados para o cliente -Pró-atividade -Capacidade de resolução -Autonomia sobre Logística	<u>Área: Relacionamento</u> -Processo demasiadamente manual -Sobrecarga de atividades em períodos de pico de demanda -Assumem processo de outras áreas -Ruído na comunicação entre atendimento e relacionamento -Forte dependência de outras áreas
<u>Área: Logística - Controle de Estoque</u> -Produtividade	<u>Área: Logística - Controle de Estoque</u> -Controle sobre os processos -Falta de informação
<u>Área: Reposições</u> -Controle -Padronização dos processos -Preocupação c/ treinamento -Interface c/ departamento comercial	<u>Área: Reposições</u> -Gestão da informação
<u>Área: Logística - Entregas</u> -Compromisso -Liderança -Produtividade -Foco nas metas -Sistema de informação	<u>Área: Logística - Entregas</u> -Ansiedade na resolução dos casos -Interface com as transportadoras
<u>Área: Liberações (cobrança)</u> -Processamento dos pedidos -Equipe comprometida -Consciência da importância da área -Autonomia	<u>Área: Liberações (cobrança)</u> -Alguns processos poderiam ser automatizados e/ou revisados -Comunicação com o cliente Flexibilidade do sistema (há muitas telas)
<u>Área: Análise de Crédito</u> -Ferramentas de controle e de análise -Equipe comprometida -Agilidade na resposta	<u>Área: Análise de Crédito</u> -Administração do tempo (variabilidade da demanda)

Durante as reuniões, foram identificados alguns paradigmas nos processos das áreas mapeadas. A Tabela 3.2 apresenta esses paradigmas.

Tabela 3.2: Paradigmas identificados nos processos das áreas de interface – Elaborada pelo autor.

PARADIGMAS
<u>Área: Relacionamento</u> Procuram atender de qualquer maneira a solicitação do cliente, sem controle sistemático de custos e troca efetiva de informações com as demais áreas (envia pedidos em caráter de urgência, realiza o reembolso antes do retorno do pedido original) Realizam atividades de outras áreas (Logística)
<u>Área: Logística – Controle</u> Interface entre os sistemas ERP e WMS Prazo de D+3 dias para cancelamento do pedido e geração da RMA⁸
<u>Área: Reposições</u> Comunicação ineficiente com as demais áreas
<u>Área: Logística – Entrega</u> Deixam a comunicação com o cliente sob responsabilidade do Relacionamento Alguns casos passados pelo Relacionamento não são urgentes Relacionamento solicita informações disponíveis no sistema (prazo de entrega, etc.)
<u>Área: Liberações</u> Alguns processos passam obrigatoriamente por Liberações: aprovação de pedido, alteração de produto por similar, etc. Solicitações de Relacionamento são tratados como exceções e não seguem fluxo padrão de processos
<u>Área: Análise de Crédito</u> Processo manual: pode errar em momentos de pico de demanda

Finalmente os processos relacionados à resolução de reclamações sobre atraso na entrega foram mapeados. Os fluxogramas resultantes do processo de mapeamento são apresentados no Anexo B. Os fluxos do processo de recuperação de falhas no serviço de entrega da empresa estudada serão brevemente descritos nas seções 3.1.1.2 e 3.1.1.3 do presente trabalho.

⁸ RMA – Return Material Authorization (autorização de retorno de materiais): é a autorização que uma empresa faz a um cliente para poder devolver algum material ou produto.

3.1.1.2. Mapeamento do processo de Relacionamento

A recuperação do atraso na entrega começa com o contato do cliente reclamando que o seu pedido não foi entregue dentro do prazo informado. O analista de Relacionamento acessa o sistema CRM e verifica a data de entrega prevista, o histórico de contatos do cliente com a Empresa e o status do pedido (se está em rota de entrega, parado no estoque, etc). Caso o pedido esteja realmente atrasado, verifica-se o motivo do atraso, que pode ser um dos listados abaixo:

1. Falha no gerenciamento do estoque
2. Atraso na transportadora
3. Atraso em reposições
4. Atraso em liberações
5. Atraso no processo de análise de crédito

1. Falha no Gerenciamento do Estoque: ocorre quando um produto consta no sistema como disponível em estoque e é vendido, mas não pode ser entregue, pois fisicamente não se encontra disponível em estoque. O processo padrão de Logística é tentar localizar o produto no estoque, e caso não obtenha sucesso, acionar o departamento de Reposições, que tentará adquirir o produto dos fornecedores tradicionais ou em fornecedores alternativos (outros varejistas).

O processo de Relacionamento considera a urgência exigida pelo cliente. Inicialmente verifica-se se o produto encontra-se fisicamente disponível no estoque. Caso o produto realmente não esteja disponível, solicita-se que o departamento de Reposições tente adquirir o produto de fornecedores tradicionais ou de fornecedores alternativos (outros varejistas). Se o produto não for encontrado (por ter saído de linha, etc) ou se o cliente não aceitar aguardar o prazo informado por Reposições, oferece-se um produto similar⁹ ao cliente. Caso o cliente aceite o produto similar, encaminha-se uma solicitação para o departamento de Liberações alterar o pedido

⁹ Um produto similar apresenta as mesmas características e funcionalidades do produto adquirido originalmente pelo cliente. Caso o valor do produto similar seja superior ao do produto adquirido pelo cliente, a diferença é paga pela Empresa.

original, substituindo o produto comprado pelo seu similar, e aprovar o pedido, que segue o fluxo normal de entrega.

2. Atraso na transportadora: ocorre quando a transportadora não cumpre o prazo de entrega acordado com o cliente. A Tabela 3.3 apresenta os motivos que podem causar atraso na entrega devido à transportadora.

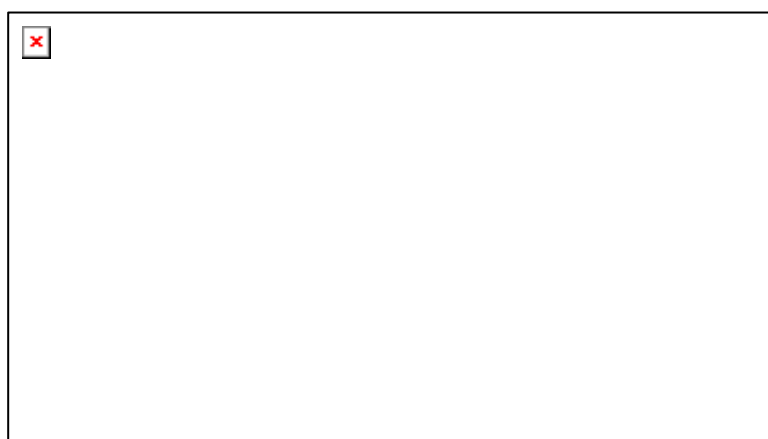


Tabela 3.3: Motivos de atraso na entrega devido a transportadora – Elaborada pelo autor.

Após confirmar que o atraso na entrega foi realmente provocado pela transportadora, o caso é encaminhado para o departamento de Logística, que irá verificar se o pedido pode ou não ser entregue ao cliente. Se a entrega for possível, comunica-se ao cliente o novo prazo de entrega e solicita-se que a Logística acompanhe a entrega. Caso não seja possível efetuar a entrega ao cliente, o cancelamento do pedido é solicitado à Logística e um novo pedido é enviado ao cliente. O processo, desta vez, é diferente do processo normal de envio de pedidos, uma vez que a impressão da nota fiscal, *picking/packing*, contratação do agente de entrega e expedição do produto são realizados pelos operadores do Relacionamento, e não da Logística. Finalmente o novo prazo de entrega é informado ao cliente e o pedido é acompanhado até a efetivação da entrega.

3. Atraso em Reposições: ocorre quando o fornecedor não entrega o produto para a Empresa no prazo estipulado. Assim, o produto não pode ser entregue ao cliente, que entra em contato reclamando o seu pedido. Nestes casos, comunica-se ao cliente o

motivo do atraso e solicita-se ao departamento de Reposições a compra urgente do produto adquirido pelo cliente. Se Reposições conseguiu comprar o produto, mas o prazo de entrega indicado pelo fornecedor não é imediato, comunica-se o *status* do pedido ao cliente e aguarda-se a reposição do produto. Caso contrário, prioriza-se a entrada do produto no estoque da Empresa e, assim que o item constar no sistema, o departamento de Liberações faz as alterações e aprova o pedido, que segue o fluxo normal de Logística. Por fim, o Relacionamento informa o novo prazo de entrega ao cliente.

4. Atraso em Liberações: ocorre quando a demora no processo de cobrança do pedido atrasa a entrega do pedido. Pode ser causado pelo não pagamento de boleto bancário, cobrança de cartão de crédito não autorizada, depósito *online* não confirmado, etc. Nestes casos, solicita-se para o departamento de Liberações identificar o pagamento do cliente e liberar o pedido. Se o pagamento foi confirmado, o pedido segue o fluxo normal de Logística e o cliente é informado sobre o andamento do processo. Caso contrário, o cliente é informado sobre a não confirmação do pagamento.

5. Atraso no processo de Análise de Crédito: ocorre quando este departamento identifica divergências nos dados cadastrais do cliente e barra o seu pedido. Nestes casos, solicita-se que Análise de Crédito verifique o motivo do atraso. Se o pedido foi barrado devido a uma suspeita de fraude, comunica-se o cliente sobre o cancelamento do pedido. Caso contrário, o pedido segue o fluxo normal de Logística.

Todos os fluxos descritos nesta seção são apresentados no Anexo B.

3.1.1.3. Mapeamento das interfaces de Relacionamento com outras áreas

Foram realizadas reuniões com os gestores das áreas que apresentam interface com os processos de Relacionamento, para mapeamento dos seus respectivos processos. Foram mapeados os processos das seguintes áreas:

1. Logística de Entrega
2. Liberações (cobrança)
3. Reposições
4. Análise de Crédito

Os fluxos são apresentados no Anexo B e descritos a seguir.

1. Logística de Entrega: quando Relacionamento envia uma solicitação de acompanhamento de entrega, Logística verifica se o pedido está em rota ou se foi entregue e retorna a informação para o Relacionamento.

No caso de verificação de possibilidade de entrega, primeiramente verifica-se o motivo que ocasionou o atraso. Se o problema foi causado pelo cliente (ausência, endereço incorreto, local fechado), Logística informa a ocorrência ao cliente e informa que uma nova tentativa de entrega será realizada em até dois dias úteis. Se o atraso foi provocado pela transportadora, Logística solicita prioridade de entrega para a mesma e informa o novo prazo de entrega para Relacionamento.

Por fim, se o Relacionamento solicita o cancelamento de um pedido, Logística solicita a devolução da remessa para a transportadora. Se o produto retornou ao estoque, deve-se efetuar a baixa no sistema WMS e solicitar estorno do valor pago pelo cliente ao departamento de Liberações. Caso o produto não tenha retornado porque o cliente acabou recebendo-o mesmo tendo solicitado o cancelamento, Logística solicita a coleta do produto no local de entrega.

2. Reposições: quando reposições recebe uma solicitação de compra urgente de um produto indisponível no estoque, a primeira ação é entrar em contato com fornecedores alternativos, usualmente outros varejistas. Caso o produto seja encontrado e comprado, a entrada no estoque é priorizada e o produto é reservado para o cliente.

Se o produto não estiver disponível nos fornecedores alternativos, Reposições entra em contato com os fornecedores tradicionais, que informam a disponibilidade do produto e o prazo de entrega. Se nem mesmo os fornecedores tradicionais garantirem a entrega do produto, verifica-se se há algum produto similar para

oferecer ao cliente. Caso o cliente aceite o produto similar, o pedido original é alterado por Liberações e segue o fluxo normal de Logística. Caso contrário, o pedido é cancelado.

3. Liberações (cobrança): há três processos solicitados por Relacionamento para Liberações, quais sejam, solicitação de reembolso, solicitação de liberação do pedido e solicitação de identificação do pagamento e liberação do pedido.

Quando Liberações recebe uma solicitação de reembolso, verifica inicialmente se o pedido possui RMA. O processo padrão do departamento prevê que toda solicitação de reembolso deve possuir RMA. No entanto, como os casos de Relacionamento envolvem muitas vezes exceções para atender às solicitações dos clientes, a RMA não se configura em restrição para a realização do estorno do valor pago. O cliente pode optar então por receber um vale-compra no valor do pedido original, para utilizar em uma nova compra na Empresa, ou por receber o estorno na fatura do cartão de crédito ou um DOC¹⁰ na sua conta corrente, de acordo com a forma de pagamento utilizada.

A solicitação de liberação do pedido é atendida após verificar se há RMA para aquele pedido. Entretanto, assim como no caso anterior, a RMA não se configura como uma restrição para o processo.

Por fim, quando Liberações recebe uma solicitação de identificação de pagamento e liberação de pedido, primeiramente identifica-se a forma de pagamento utilizada pelo cliente. Se o pedido foi pago através de boleto bancário ou depósito *online*, o pagamento é verificado junto ao departamento de pesquisa do banco, que retorna confirmando ou não a realização do pagamento. Se o pedido foi pago através de depósito em conta, verifica-se no extrato bancário a confirmação do pagamento. Finalmente, se o pagamento foi confirmado, o pedido é liberado e segue o fluxo normal de Logística.

¹⁰ DOC – Documento de Ordem de Crédito: no sistema bancário, define autorização de crédito a ordem, de um banco a outro, para transferência de moeda escritural em conta corrente, sem emissão de cheque. O DOC permite abertura imediata do crédito, o que consiste numa vantagem sobre o cheque, por evitar o prazo da compensação.

4. Análise de Crédito: o departamento de Análise de Crédito recebe de Relacionamento solicitações para verificar o motivo do atraso no processo de análise. Primeiramente, Análise faz uma nova checagem do pedido, analisando as informações fornecidas pelo cliente. Se as informações coincidirem com as da base de dados utilizada pelo departamento, o pedido é liberado e segue o fluxo normal de cobrança. Caso contrário, deve-se parar o processo de cobrança e solicitar ao cliente a confirmação das informações fornecidas. O pedido é então reaberto e segue o fluxo normal de cobrança, caso verifique-se que os dados informados estão corretos. Caso contrário, o pedido é considerado fraudulento, é cancelado e o cliente é informado sobre o ocorrido.

3.1.2. Determinação do Estado Futuro

A fase dois do processo de implementação do *lean service* proposto por Allway & Corbett (2002) consiste na determinação do estado futuro, ou seja, a visão da empresa associada à estratégia do negócio e definida por metas específicas (ver seção 2.3). Desta maneira, com o redesenho do processo de Relacionamento a empresa estudada visa:

- Tornar o processo de tratamento de atraso na entrega mais eficiente, garantindo a resolução de eventuais problemas com o cliente;
- Aumentar a qualidade e confiabilidade dos processos, frente a volumes elevados de transações;
- Melhorar o controle e a segurança dos processos;
- Aumentar a satisfação e a retenção dos clientes

3.1.3. Estabilização das Operações

Para chegar ao estado futuro estabelecido na fase dois, é necessário analisar o processo de modo a desvendar as causas das ineficiências existentes, determinar e

implantar as soluções e avaliar o progresso dos indicadores. Para tanto, é necessário identificar os paradigmas dos processos (práticas e padrões adotados).

Os paradigmas dos processos foram identificados nas reuniões realizadas para mapear o fluxo dos processos de recuperação de falhas no serviço de entrega, e são apresentados na Tabela 3.2.

Cada processo é então remodelado e planos de ação são preparados de acordo com as diretrizes estabelecidas. Para tanto, executam-se reuniões com os responsáveis por cada área para levantar oportunidades de melhoria, desenhar o novo fluxo dos processos e atribuir responsabilidades para as ações. As ações delineadas em cada plano de ação são então colocadas em prática e a equipe é treinada nos novos processos. Finalmente, verificam-se os resultados atingidos através da avaliação da evolução dos indicadores de performance. As melhorias alcançadas são padronizadas, através de um acompanhamento sistemático dos supervisores, e os problemas remanescentes são atacados.

Análise do Processo Atual

A partir dos fluxos dos processos de Relacionamento e das áreas de interface, foi possível encontrar diversos pontos de melhoria, apresentados na Tabela 3.4.

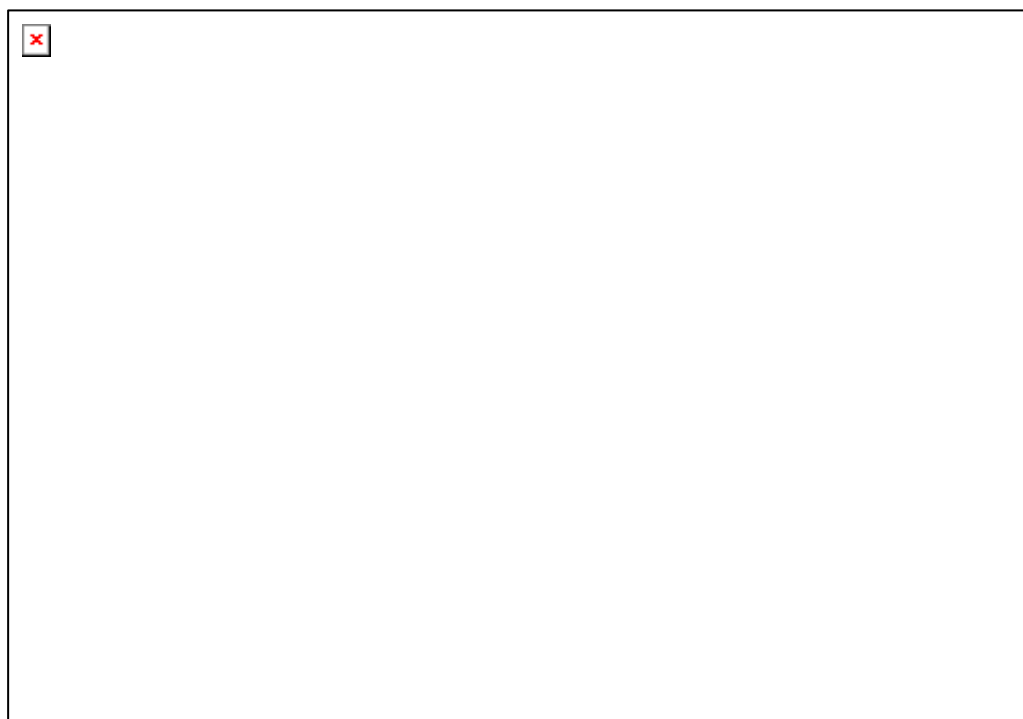


Tabela 3.4: Oportunidades de melhoria identificadas – Elaborada pelo autor.

As oportunidades de melhoria mostradas na Tabela 3.4 foram apresentadas para os gerentes e coordenadores das áreas envolvidas e discutidas, de modo a levantar ações para que os processos se tornem mais eficientes e seguros, tanto do ponto de vista do cliente quanto do ponto de vista da empresa.

1. Falhas no gerenciamento do estoque: concluiu-se que para agilizar a recuperação, a informação proveniente do controle de estoque deveria estar disponível no sistema, para que o Relacionamento pudesse agir corretamente. Desta forma, definiu-se que o *status* “falha no gerenciamento do estoque” seria implementado no sistema WMS da empresa. Ademais, o controle de estoque deveria repassar essa informação com prioridade para o Relacionamento, possibilitando assim a tomada de medidas preventivas, como o acionamento do Departamento de Reposições, que efetuariam a compra urgente antes da reclamação do cliente. A Figura 3.2 apresenta o trecho do fluxo do processo no qual foi identificada a oportunidade de melhoria.



Figura 3.2: Processo de recuperação de atraso na entrega – Elaborada pelo autor.

Não houve modificação no fluxo desse processo. Porém, o fluxo de informações foi alterado, uma vez que a informação passou a constar no sistema WMS, agilizando o processo de identificação da falha.

2. Atraso na Entrega: a Figura 3.3 apresenta o fluxo do processo de envio de pedidos em caráter urgente, realizado integralmente por um operador de Relacionamento.



Figura 3.3: Processo de envio urgente - Elaborada pelo autor.

Uma vez identificado o atraso na entrega e a necessidade de envio de um novo pedido para o cliente, o operador assume todos os processos de Logística, sendo responsável pela geração e impressão da nota fiscal, *picking/packing* dos produtos solicitados, acionamento do agente de entrega e acompanhamento da entrega. Entretanto, o maior gargalo deste processo está no tempo gasto nos deslocamentos entre o escritório e o estoque e no interior do estoque. Deste modo, sugeriu-se que um recurso do Relacionamento fosse alocado no estoque e fosse responsável exclusivamente pela montagem e envio desses pedidos. Ademais, o sistema deve ser adaptado, de modo a permitir que as solicitações de entrega de pedidos possam ser realizadas remotamente.

Em alguns casos, o envio de pedidos pelo processo supracitado não tem como contrapartida o cancelamento do envio do pedido original, ocasionando o envio de dois pedidos idênticos para o cliente. Para eliminar tal falha, propôs-se a criação de um processo diferenciado de envio de pedidos urgentes, o que proporcionaria um maior controle e evitaria o envio de pedidos em duplicidade.

3. Atraso na Entrega: a empresa estudada possui um galpão com aproximadamente 8.000 m² que não comporta todos os produtos disponibilizados no *site*. Deste modo, conta ainda com um galpão terceirizado, o Armazém Geral (AG). No entanto, a empresa que opera o AG, por questões de segurança, não permite a retirada de produtos nos finais de semana e feriados, prejudicando o processo de envio urgente, que deve ser realizado a qualquer hora para atender às solicitações dos clientes. Propôs-se então que o AG permitisse a retirada de produtos em datas especiais (feriados) e em finais de semana próximos a essas datas.



Figura 3.4: Fluxo para pedidos retidos na fiscalização - Elaborada pelo Autor.

4. Envio de dois pedidos ao cliente: a falta de controle no envio de pedidos urgentes provoca, em alguns casos, o envio de dois pedidos idênticos ao cliente, pois nessas situações a entrega do pedido original, embora atrasada, não pode ser cancelada em tempo hábil pelo departamento de Logística. Esses eventos geram não só o custo do envio extraordinário, mas também o custo da coleta do pedido enviado em duplicidade, além de todo o desgaste da empresa, que é percebida pelo cliente como desorganizada e desestruturada. Deste modo, para evitar a ocorrência desses eventos, deve-se padronizar as formas de atuação de Relacionamento, de tal modo que nenhum pedido seja reenviado sem contrapartida da Logística, que deve confirmar a possibilidade de cancelamento do envio do pedido original.

5. Atraso na Transportadora: a Figura 3.4 apresenta o fluxo para pedidos retidos na fiscalização. Não é possível identificar no sistema se o pedido está ou não retido na fiscalização do seu estado de destino. É necessário, portanto que uma solicitação seja enviada a Logística, que retorna informando o status daquele pedido. A proposta, neste caso, foi a criação do status “retido na fiscalização” no sistema, eliminando desta forma mais uma interface com outra área:

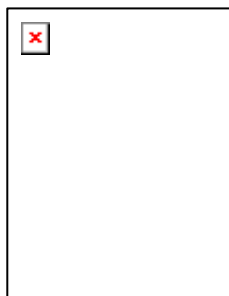


Figura 3.5: Interface com o departamento de Liberações - Elaborada pelo autor.

6. Liberações: a Figura 3.5 apresenta a interface do processo de Relacionamento com o departamento de Liberações. Uma vez que o processo de aprovação é extremamente simples, foi proposto que o próprio Relacionamento aprovasse as solicitações anteriormente enviadas para Liberações, mediante o controle sistemático de tais solicitações. Deste modo, a interface deixaria de existir, agilizando o processo de recuperação da falha.



Figura 3.6: Interface com o departamento de Reposições – Elaborada pelo autor.

7. Reposições: a Figura 3.6 mostra a interface de Relacionamento com o departamento de Reposições. O problema neste ponto é o fluxo de informações entre Relacionamento e Reposições, uma vez que é importante que o produto comprado em caráter de urgência por Reposições para atender à solicitação de um cliente seja reservado para esse cliente. Por se tratar de um produto indisponível no estoque, este pode ser reservado para outro cliente assim que entrar no estoque. Deste modo, foi sugerido que o recebimento e o endereçamento de produtos no estoque priorize as

solicitações de Relacionamento, para evitar que o produto não seja reservado para o cliente, o que geraria ainda mais atraso. Como o sistema não é capaz de realizar a priorização solicitada, será necessário elaborar uma especificação dessa necessidade para o departamento de tecnologia da empresa, que desenvolverá uma solução para atender essa solicitação.

8. Reposições: uma outra oportunidade identificada, ainda relacionada com o departamento de Reposições, refere-se à priorização das solicitações de compra urgente provenientes do Relacionamento.

A partir das oportunidades de melhoria discutidas acima, foi elaborado então o plano de ação apresentado na Tabela 3.5, com prazos e responsáveis pelas ações.

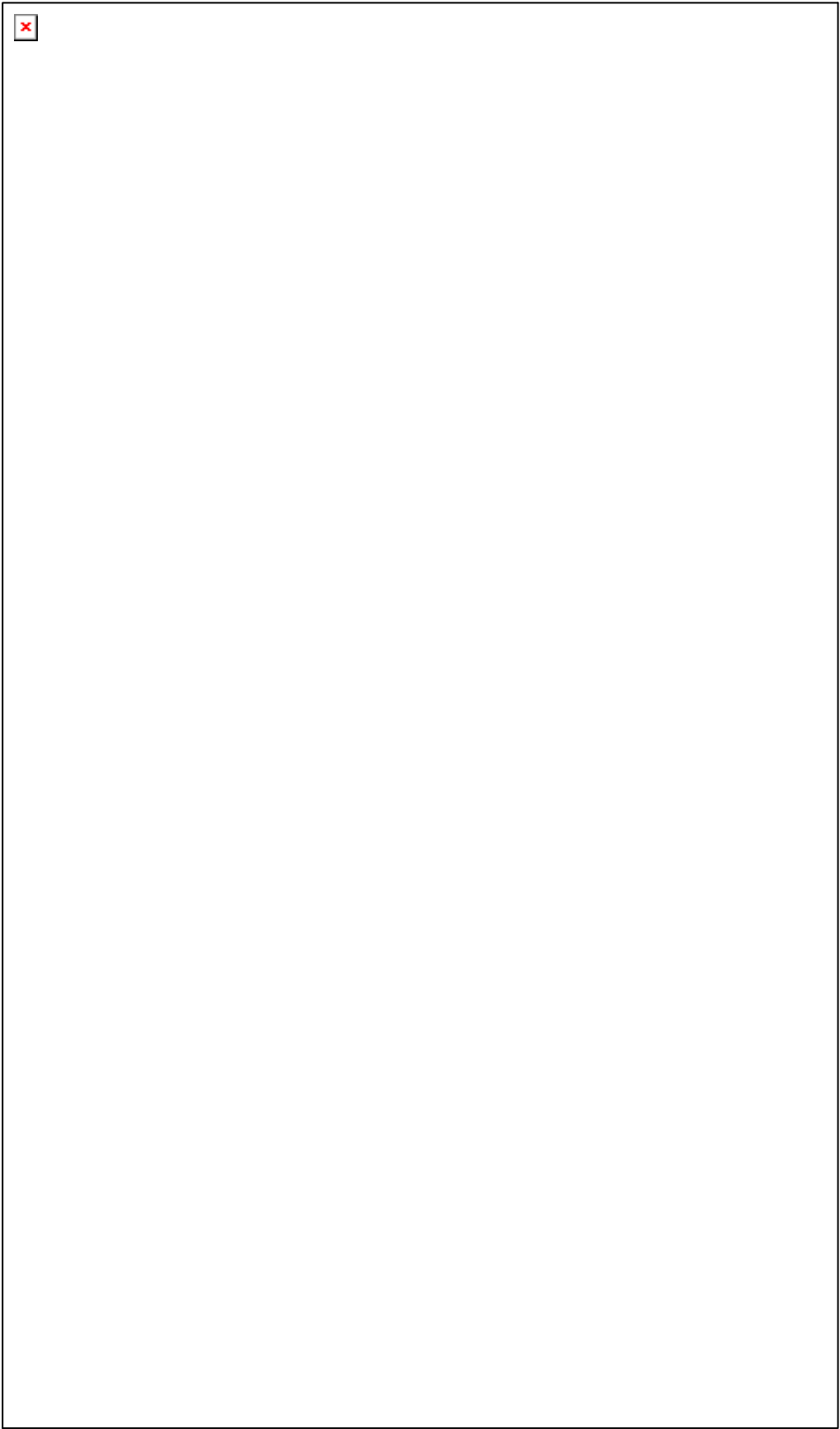


Tabela 3.5: Plano de ação do redesenho de processos – Elaborada pelo autor.

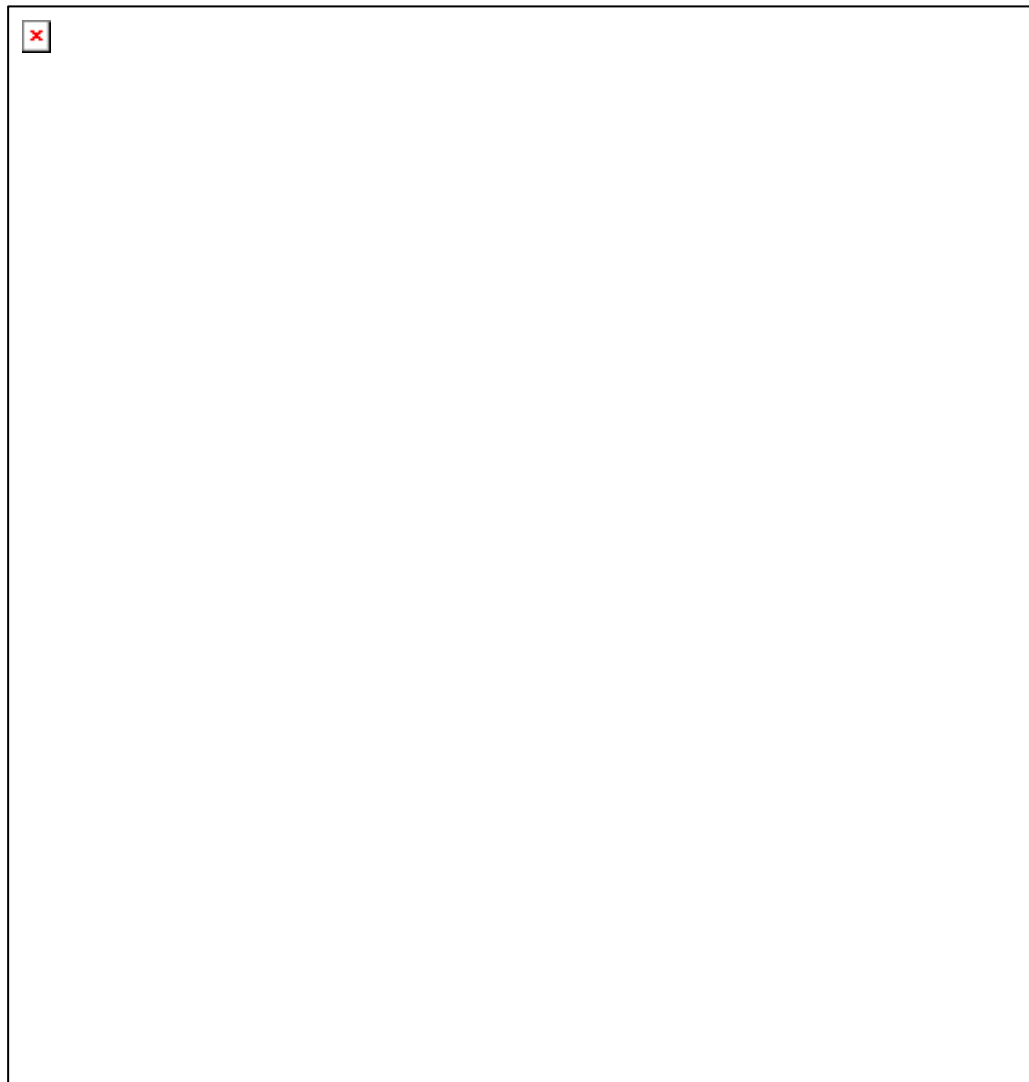


Tabela 3.5: Plano de ação do redesenho de processos – Elaborada pelo autor (continuação).

A partir do plano de ação, todos os procedimentos de Relacionamento referentes à recuperação de falhas no serviço de entrega foram re-escritos, de modo a adequarem a nova realidade dos processos da empresa. Foram elaborados sete novos procedimentos, quais sejam:

- Envio urgente
- Tratamento de falhas no gerenciamento do estoque
- Tratamento de atraso na transportadora
- Tratamento de atraso em Reposições
- Tratamento de atraso em Liberações
- Tratamento de atraso no processo de Análise de Crédito

- Definição do agente de entrega

Todos os procedimentos supracitados são apresentados no Anexo C deste trabalho.

Finalmente foi elaborado um plano de treinamento para todos os empregados de Relacionamento. Este plano de treinamento é apresentado na Tabela 3.6.

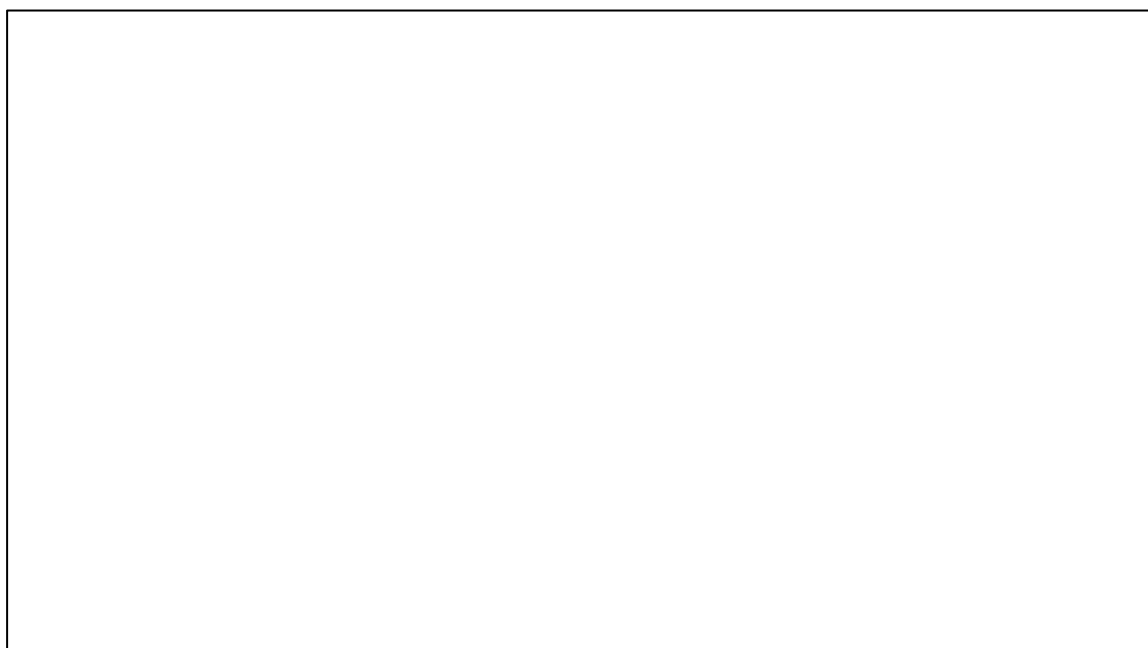
A large rectangular box with a thin black border, representing the content of Tabela 3.6. The box is currently empty.

Tabela 3.6: Plano de Treinamento - Elaborada pelo autor.

4. DIRETRIZES PARA O PROCESSO DE RECONQUISTA DO CLIENTE

Para analisar a resposta do consumidor da Empresa a uma falha no serviço e a eficácia do processo de recuperação, que deve garantir que a confiança do cliente seja reconquistada, foi feito um estudo do comportamento do consumidor antes e depois da reclamação. Devido a limitações no sistema CRM da empresa, que foi modificado no final de junho de 2005 e que só armazena as informações dos pedidos realizados no ano de 2005, o escopo da análise foi restrito às reclamações efetuadas em maio de 2005. Deste modo, avaliou-se o perfil de compra dos clientes nos quatro meses anteriores (janeiro a abril) e nos quatro meses posteriores (junho a setembro) à reclamação, para avaliar a resposta do cliente quando exposto ao sistema de recuperação de falhas da Empresa.

A Figura 4.1 apresenta o número de pedidos faturados pela empresa estudada entre janeiro e setembro de 2005, e o número de clientes que efetuaram tais pedidos.

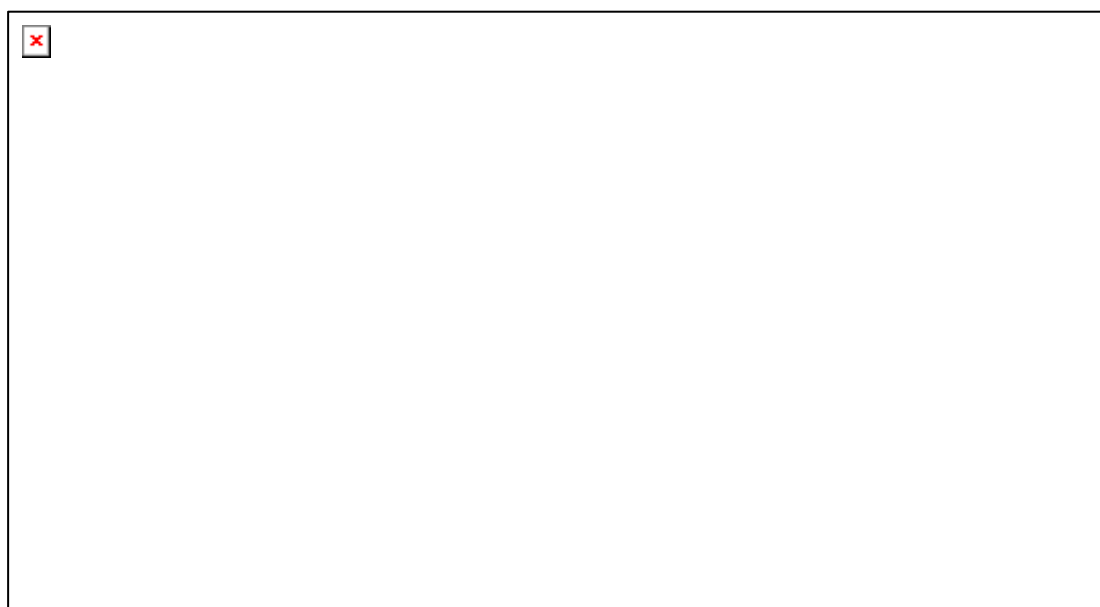


Figura 4.1: Número de pedidos faturados e número de clientes que efetuaram compras no site –
Elaborada pelo autor.

Entre janeiro e abril de 2005, foram faturados cerca de 700 mil pedidos por 300 mil clientes. Destes, 23 mil eram clientes que efetuaram compras pela primeira vez na empresa estudada. Por outro lado, entre junho e setembro de 2005, foram faturados aproximadamente 900 mil pedidos por 390 mil clientes.

A partir da observação dos consumidores da Empresa, para fins de delineamento de diretrizes para a reconquista do cliente depois de uma reclamação, são identificados quatro perfis de consumidores, quais sejam:

1. Clientes que compraram pela primeira vez na Empresa
2. Clientes VIP (que fazem parte da lista dos clientes mais rentáveis da Empresa, segundo critérios definidos pelo departamento de Marketing da empresa)
3. Clientes que compram frequentemente na Empresa (duas ou mais compras entre janeiro e abril de 2005) excetuando-se os clientes VIP
4. Clientes que compraram uma única vez, mas que já compraram anteriormente na Empresa, excetuando-se eventuais clientes VIP

A Figura 4.2 apresenta a representatividade dos perfis de consumidores identificados em relação ao total de consumidores da Empresa.



Figura 4.2: Porcentagem dos clientes da Empresa enquadrados em cada perfil de consumidor por número de compras entre janeiro e abril de 2005 - Elaborada pelo autor.

Os clientes que compraram na Empresa pela primeira vez representam aproximadamente 7,5% da população de consumidores da empresa no período considerado. Considerando-se que a base de clientes ativos (que fizeram pelo menos uma compra nos últimos 12 meses) da Empresa é de 1,2 milhão de consumidores (em setembro de 2005), pode-se admitir que em um ano, aproximadamente 90 mil clientes tiveram sua primeira experiência de compra na Empresa.

A Figura 4.3 apresenta a representatividade dos perfis levantados em relação ao faturamento que geram para a empresa. Neste caso, considerou-se o *ticket* médio, ou seja, o valor médio de compra por cliente de cada perfil de consumo, para se calcular o percentual do faturamento de cada perfil analisado entre janeiro e abril de 2005 em relação ao faturamento global da empresa.



Figura 4.3: Participação de cada perfil de cliente no faturamento da Empresa entre janeiro e abril de 2005 - Elaborada pelo autor.

Observa-se que os clientes que compram mais frequentemente geram uma receita consideravelmente maior do que aqueles que compram com menos frequência. É importante ressaltar ainda que o grupo de clientes com duas ou mais compras no período analisado exclui o grupo dos clientes VIP, que corresponde aos 5000 consumidores mais rentáveis para a Empresa.

Dos quatro perfis existentes, optou-se por excluir do estudo os clientes que compraram apenas uma vez entre janeiro e abril de 2005, uma vez que a probabilidade de voltarem a comprar nos próximos quatro meses após a reclamação é baixa. Contudo, como esse perfil representa 40% dos clientes ativos da empresa, a análise do comportamento desses consumidores é sugerida como foco de futuros estudos.

Levantou-se então, para fins de análise, uma amostra com casos de reclamação que se encaixavam em um dos perfis selecionados.

4.1. Levantamento de Dados

Uma vez que o sistema CRM da empresa ainda se encontra na fase de implantação, não é possível incluir funcionalidades como a extração de relatórios customizados. Deste modo, a coleta de dados para avaliar a resposta do consumidor a uma falha no serviço e ao processo de recuperação da Empresa foi manual, exigindo a dedicação de um recurso exclusivo para essa tarefa (no caso o autor do trabalho). Dispondo da relação dos clientes que reclamaram no mês de maio de 2005, foi necessário acessar o cadastro individual desses clientes para coletar as informações referentes à frequência de compra, acessar cada compra individualmente para obter o valor de cada uma das compras efetuadas no período analisado e acessar o histórico de todos os contatos entre a empresa e o cliente realizados em maio de 2005 para identificar o problema que ocasionou a reclamação, a data da reclamação, a data do pedido que gerou a reclamação, a resolução encaminhada pelo empresa estudada e a data de término de cada caso.

É preciso salientar que, do total de 840 reclamações recebidas em maio de 2005, foram selecionadas aleatoriamente para análise, 126 delas. Dentre estas, 35% são casos de reclamações expostas por clientes que efetuaram a sua primeira compra entre janeiro e abril de 2005, 50% por clientes que compram freqüentemente (duas ou mais compras entre janeiro e abril de 2005) e 15% por clientes VIP.

Para os casos incluídos nesta amostra, foram levantados o número de compras realizadas nos quatro meses antes e nos quatro meses depois da reclamação, o valor

de cada uma dessas compras, o problema que ocasionou a reclamação, a data da reclamação, a resolução dada para o caso e a data da resolução. A partir das informações levantadas foi possível calcular o tempo de resolução de cada uma das amostras analisadas (intervalo compreendido entre a data da reclamação e a data de término de cada caso), ou seja, o tempo gasto para solucionar o problema do cliente.

O Anexo D apresenta as planilhas com todos os dados levantados.

4.2. Resultados da Análise

Os principais resultados obtidos a partir da análise desenvolvida neste capítulo visando definir diretrizes para o processo de reconquista do cliente são discutidos a seguir. O Anexo E apresenta as planilhas com todas as informações levantadas referentes ao perfil de consumo dos clientes da empresa.

1- Clientes que compraram pela primeira vez

Foram levantados 44 casos de clientes que compraram na Empresa pela primeira vez entre janeiro e abril de 2005, tiveram algum problema com o seu pedido e reclamaram em maio de 2005.

Desses, 30 (68%) não voltaram a comprar na empresa nos quatro meses seguintes à reclamação. Analisando-se os motivos do não retorno, percebe-se que não existe uma correlação significativa entre o retorno do cliente e o tempo de resolução. Entretanto, comparando-se os tempos médios de resolução (do momento da reclamação até a resolução do caso) dos clientes que retornaram e que não retornaram, percebe-se que o tempo médio de resolução foi maior para os casos dos clientes que não retornaram (esses casos demoraram em média 13,2 dias para serem resolvidos, enquanto os casos dos clientes que retornaram demoraram em média 5,3 dias).

2- Clientes que compram freqüentemente (2 ou mais compras entre janeiro e abril de 2005)

Foram analisados 63 casos de clientes que fizeram na Empresa pelo menos duas compras entre janeiro e maio de 2005, tiveram algum problema e reclamaram em maio de 2005. Desses, 23 (36,5%) não voltaram a comprar nos quatro meses seguintes à reclamação. Entretanto, o tempo médio de resolução foi maior para os clientes que retornaram (11,3 dias contra 8,3 dias para os casos de clientes que não retornaram). Pode-se concluir neste caso que a sensibilidade à imprevistos do cliente que compra freqüentemente é menor do que daquele cliente que compra pela primeira vez.

3- Clientes VIP

Finalmente, foram analisados 19 casos de clientes VIP que reclamaram em maio de 2005. Esses casos representam 86% das 22 reclamações desse tipo de cliente no período em questão. Dos 19 casos analisados, apenas dois (10,5%) não voltaram a comprar nos quatro meses seguintes à reclamação. O tempo médio de resolução foi significativamente maior nos casos em que o cliente não voltou a comprar (16,5 dias contra 5,9 dias dos casos em que o cliente voltou a comprar). Certamente o cliente VIP, por já estar habituado a comprar e receber um bom serviço da Empresa, acaba relevando com mais facilidade eventuais falhas no processo.

As Figuras 4.4 e 4.5 apresentam um resumo do resultado das análises realizadas.



Figura 4.4: Retorno do cliente após a reclamação - Elaborada pelo autor.



Figura 4.5: Tempo de processo por resposta à reclamação - Elaborada pelo autor.

Pode-se inferir que os novos clientes são mais sensíveis à uma falha no serviço, uma vez que 68% dos que reclamaram não retornaram às compras nos quatro meses seguintes à reclamação. Por outro lado, os clientes que compram mais

freqüentemente e os clientes VIP são menos sensíveis às falhas no serviço. 64% dos clientes que compram freqüentemente e 90% dos clientes VIP voltaram a comprar nos quatro meses posteriores à reclamação. Uma vez que esses clientes já tiveram, anteriormente, experiências positivas com a empresa, a eventual ocorrência de uma falha acaba sendo relevada pelo cliente, que considera apenas uma exceção ao processo normal de prestação de serviço.

A Figura 4.6 apresenta a média do número de compras antes e depois da reclamação, para cada perfil estudado, considerando apenas aqueles clientes que voltaram a comprar. Deve-se destacar que houve casos em que o cliente fez poucas compras entre janeiro e abril e muitas compras entre junho e setembro. Embora especificamente nesses casos os problemas tenham sido resolvidos em pouco tempo, deve-se atribuir parte do resultado à propensão do cliente a comprar na Empresa.



Figura 4.6: Média do número de compras antes e depois – Elaborada pelo autor.

Nota-se que a média do número de compras antes e depois da reclamação é bastante semelhante para os três perfis estudados. Pode-se comparar as médias do número de compras antes e depois da reclamação e testar a hipótese de igualdade das duas médias. Os resultados das duas amostras constituem dados emparelhados quando estão relacionados dois a dois segundo algum critério que introduz uma

influência marcante entre os diversos pares e que influi igualmente sobre os valores de cada par (Costa Neto, 1977). No caso das amostras em questão, testou-se a influência da falha e dos esforços de recuperação empreendidos pela Empresa na frequência de compra dos consumidores.

Deste modo, calculou-se as diferenças $\bar{d}$ correspondentes a cada par de valores, reduzindo os dados a uma única amostra de n diferenças para cada perfil de consumidor analisado. Testou-se então a hipótese de que a média de todas as diferenças é igual a zero, ou seja:

$$\bar{d} = 0$$

Para tanto, comparou-se o t de *Student* experimental, apresentado na equação a seguir, com o valor crítico obtido em função do nível de significância α com $n-1$ graus de liberdade. Assumiremos que a distribuição das diferenças é supostamente normal. Costa Neto (1977) afirma que como este teste é robusto, é pouco afetado por desvios da normalidade.

$$t = \frac{\bar{d}}{s_d / \sqrt{n}}$$

onde:

$\bar{d}$ é a média da amostra das diferenças,

s_d o desvio-padrão da amostra das diferenças

n o tamanho da amostra

As Tabelas 4.1, 4.2 e 4.3, que apresentam os resultados dos testes de hipóteses realizados para cada perfil estudado, mostram que, a um nível de significância de 5%, as médias são iguais. Como a estatística t observada é, nos três casos, menor do que a estatística t para um nível de significância igual a 5% e os graus de liberdade indicados, não se pode rejeitar a hipótese H_0 de que a diferença

entre as médias do número de compras antes e depois da reclamação é igual a zero (ou seja, as médias são iguais).



Tabela 4.1: Teste t para a média do número de compras de clientes que compram pela primeira vez –
Elaborada pelo autor.



Tabela 4.2: Teste t para a média do número de compras de clientes que compraram duas ou mais
vezes – Elaborada pelo autor.

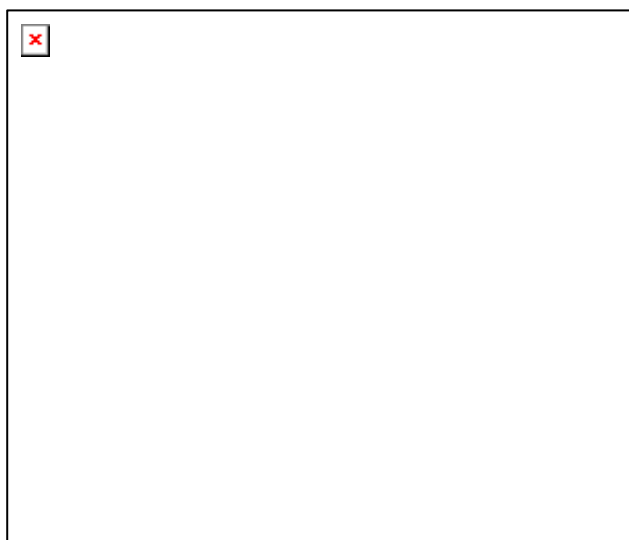


Tabela 4.3: Teste t para a média do número de compras de clientes VIP – Elaborada pelo autor.

Com relação ao *ticket* médio, no caso dos clientes VIP, em 13 dos 19 casos houve redução do valor médio de compra. No entanto, não há correlação entre esse indicador e os demais analisados, uma vez que há casos em que o número de compras aumenta mas o valor médio de compra diminui e vice-versa. A Figura 4.7 apresenta o impacto da falha no serviço no *ticket* médio de cada um dos perfis analisados quando o cliente voltou a comprar na empresa estudada.

Embora a média do *ticket* médio antes da reclamação dos clientes que comprem pela primeira vez e dos clientes VIP seja maior do que a média do *ticket* médio depois da reclamação, estatisticamente, as médias do *ticket* médio antes e depois da reclamação são iguais, como mostra as Tabelas 4.4, 4.5 e 4.6, que apresentam os testes de hipóteses de duas médias para duas amostras dependentes, para cada perfil estudado. Como a estatística t observada é, nos três casos, menor do que a estatística t para um nível de significância igual a 5% e os graus de liberdade indicados, não se pode rejeitar a hipótese H_0 de que a diferença entre as médias do *ticket* médio antes e depois da reclamação é igual a zero (ou seja, as médias são iguais).

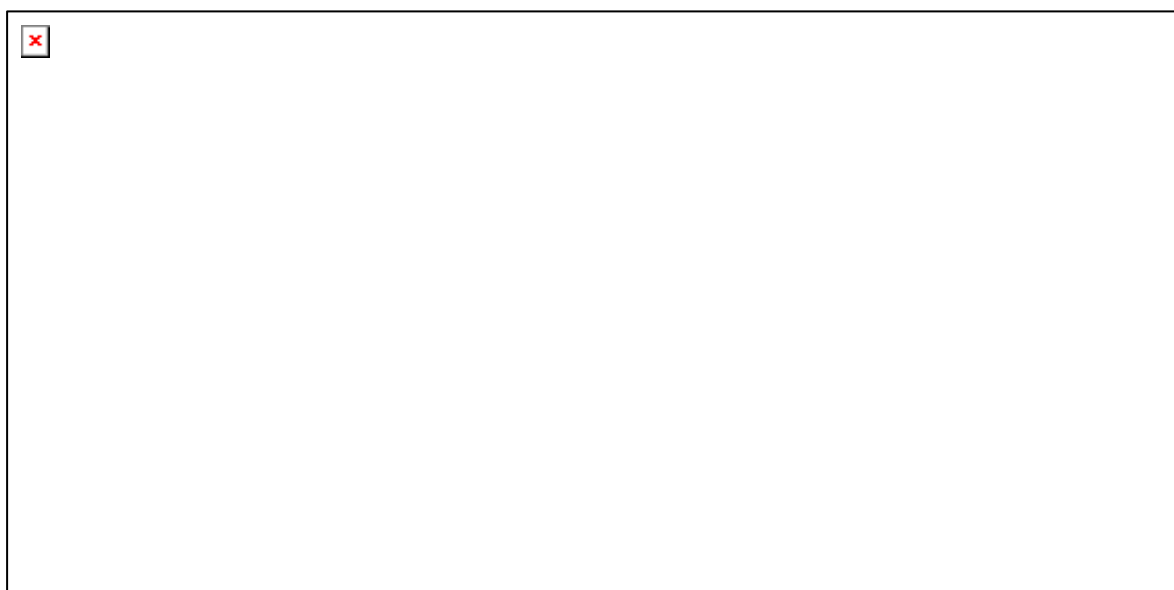


Figura 4.7: Ticket médio para os clientes que voltam a comprar após a reclamação – Elaborada pelo autor.

A rectangular box with a thin black border, intended for a table. In the top-left corner, there is a small square icon containing a red 'x'.

Tabela 4.4: Teste t para as médias do *ticket* médio de clientes que compram pela primeira vez – Elaborada pelo autor.

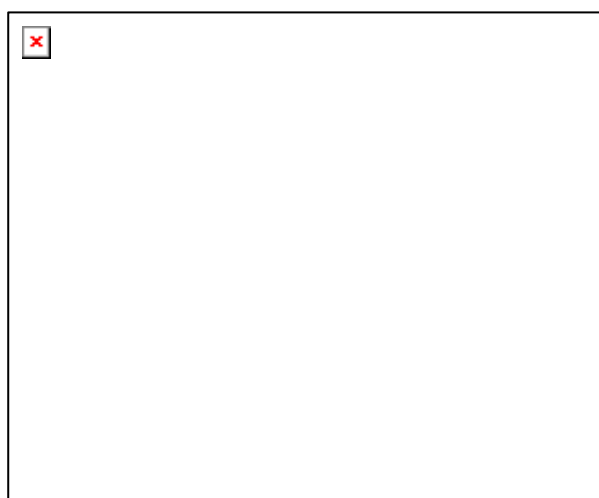


Tabela 4.5: Teste t para as médias do *ticket* médio de clientes que compraram 2 ou mais vezes –
Elaborada pelo autor.



Tabela 4.6: Teste t para as médias do *ticket* médio de clientes VIP – Elaborada pelo autor.

Não se observa diferença estatisticamente significativa entre as médias do *ticket* médio antes e depois da reclamação devido a dispersão dos valores das compras realizadas pelos clientes em questão. Isto ocorre porque não existe um padrão para o valor das compras dos clientes, uma vez que é possível fechar tanto pedidos de baixo valor, constituídos por CDs, DVDs e livros, por exemplo, como pedidos de alto valor, constituídos por produtos eletrônicos, eletrodomésticos, informática, etc. Desta forma, a variância da média do *ticket* médio é alta, justificando os resultados apresentados.

4.3. Diretrizes

A análise realizada na seção anterior permite concluir que existem diferenças entre os comportamentos de compra dos perfis de consumidores analisados, pois foi observado que a tolerância a eventuais falhas no serviço é significativamente menor para os clientes que compram pela primeira vez. Logo o cliente não volta a comprar na empresa se enfrenta um problema logo na primeira experiência. Por outro lado, os clientes que compram freqüentemente na empresa toleram com mais facilidade uma falha no serviço, pois já experimentaram anteriormente processos que não apresentaram problemas. Ademais, embora não seja possível inferir a partir dos dados levantados, parte dos clientes da empresa são também clientes de outras empresas virtuais e é provável que as outras empresas não tenham atingido um patamar de excelência suficiente para que um fornecedor seja substituído pelo outro.

De acordo com a Figura 4.3, 75,8% do faturamento da empresa é proveniente dos clientes que compram freqüentemente (duas ou mais vezes entre janeiro e abril de 2005). Deste modo, torna-se fundamental elaborar estratégias diferenciadas para fidelizar essa classe de clientes da empresa. E, embora responsável por apenas 1,7% do faturamento da empresa no período considerado, os clientes que compram pela primeira vez devem, da mesma forma, receber um tratamento diferenciado, uma vez que o custo de conquistar um novo cliente é equivalente a cinco vezes o custo de manter um cliente fiel à empresa (Tax & Brown, 2002).

Deste modo, é necessário inicialmente que o sistema CRM da empresa seja capaz de identificar os clientes de acordo com o seu perfil de consumo. Hoje existe apenas a classificação utilizada por Relacionamento (clientes Tubarão, Golfinho, Cavalo Marinho, Estrela do Mar, Leão Marinho, Arraia e VIP), que têm as suas compras monitoradas (ver seção 1.2). Desta forma, propõe-se que as novas classes definidas e analisadas neste trabalho sejam incorporadas no sistema, quais sejam, cliente que compra pela primeira vez, cliente que compra uma vez, cliente que compra freqüentemente e cliente VIP. Isso permitira, por exemplo, que os contatos e reclamações desses clientes passassem a ser canalizados de modo diferenciado, pois enquanto o cliente que compra pela primeira vez exige um tratamento extremamente customizado e requer uma dedicação maior do empregado, na medida que um

simples pedido de desculpas pode ser insuficiente como argumento para reconquistar a sua confiança e fazê-lo voltar a comprar na empresa, o cliente que compra freqüentemente pode receber um atendimento mais padronizado, uma vez que sua propensão a voltar a comprar na empresa é maior. Portanto, devem ser desenvolvidos *scripts* de atendimento distintos para cada classe de clientes assim identificada.

O sistema CRM deveria também ser capaz de identificar rapidamente o perfil de consumo dos clientes da empresa em um determinado período, exatamente como o autor deste trabalho procedeu em sua pesquisa na base de dados disponível. A extração de informações como o número de compras efetuadas em um período e o *ticket* médio poderia ser automatizada, uma vez que deste modo a eficácia do processo de recuperação de falhas no serviço poderia ser analisada sistematicamente, permitindo ao gestor do departamento de Relacionamento tomar decisões relativas não apenas ao processo de recuperação, como também à avaliação dos empregados. Bastaria, neste caso, associar o perfil de consumo com a classificação da reclamação e com o operador responsável pelo encaminhamento das ações.

Assim, teria-se uma poderosa ferramenta de gestão do relacionamento com o cliente, que não só indicaria o melhor tratamento para cada cliente como também auxiliaria na gestão dos recursos e processos do departamento de Relacionamento.

Ademais, a análise da Figura 4.4 permite-nos afirmar que apenas 32% dos clientes que comprem pela primeira vez voltam a comprar na empresa após uma falha no serviço. No entanto, de algum modo para esses 32% a recuperação do serviço foi eficaz, uma vez que reverteu a situação e reconquistou a confiança do cliente após um momento de crise. Deve-se, então, investigar esses casos e determinar quais os fatores críticos do sucesso da recuperação da falha no serviço. Uma vez identificados esses fatores, os procedimentos de recuperação devem incluir as ações que catalisam a probabilidade do cliente retornar à empresa.

Nota-se, em uma avaliação mais criteriosa do perfil de compra dos consumidores analisados, que alguns clientes não só retornam à empresa como aumentam significativamente a freqüência de compra, o *ticket* médio ou ambos. Um dos clientes analisados, que realizou duas compras nos primeiros quatro meses de 2005, realizou outras nove compras nos quatro meses posteriores à sua reclamação. Excluindo-se a predisposição do cliente a comprar, provavelmente influenciou

significativamente na escolha da empresa prestadora do serviço a eficiência e eficácia da recuperação da falha experimentada. Logo, torna-se imperativo estudar esses casos específicos, para extrair deles as práticas que podem transformar a recuperação da falha no serviço em uma ferramenta extremamente eficaz na reconquista e fidelização do cliente.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho apresentou uma análise crítica do processo de recuperação de falhas no serviço de entrega de uma empresa de comércio eletrônico. Há, nesta empresa, um departamento específico dedicado à resolução de reclamações, o Relacionamento. A empresa disponibiliza aos seus clientes um canal exclusivo para exporem as suas reclamações, o *e-mail* Capitão, que é tratado exclusivamente pelo Relacionamento.

Como o volume de casos resolvidos têm aumentado sistematicamente junto com o volume de pedidos faturados (Figura 1.2), os processos adotados pela área já não atendiam a toda a demanda, o que pode ser comprovado pelo aumento no tempo médio de resposta da área para cada caso (Figura 1.13).

Deste modo, conduziu-se na empresa um projeto de redesenho dos processos de recuperação de falhas no serviço de entrega. Todos os procedimentos referentes à recuperação de falhas na entrega, percebidas pelo cliente quando o prazo de entrega anunciado pelo *site* não é cumprido, foram revisados e os funcionários de Relacionamento treinados. Espera-se assim que a área consiga atender a demanda da empresa, principalmente nos períodos de pico de vendas, notadamente o mês de dezembro, quando as vendas são alavancadas pelo Natal.

Não foi possível, entretanto, mensurar os resultados obtidos após a implantação do projeto, uma vez que em junho de 2005 o sistema CRM da empresa foi modificado, impossibilitando temporariamente a extração de informações operacionais.

Ademais, o sistema CRM da empresa ainda não é capaz de informar o perfil de compra dos clientes da empresa, o que seria fundamental para avaliar a eficácia do processo de recuperação do serviço. A análise do comportamento do consumidor, apresentada no Capítulo 4, exigiu que o autor do trabalho, a partir da relação de reclamações realizadas pelos clientes, acessasse os cadastros individuais dos clientes para verificar um a um os seus perfis de compra nos últimos 8 meses. Para que o levantamento de informações não retardasse o desenvolvimento deste trabalho, optou-se por extrair uma amostra da população de clientes que reclamaram.

Deste estudo, concluiu-se que é extremamente importante para a estratégia da empresa obter tais informações, pois a sensibilidade do consumidor à percepção de uma falha no serviço e sua reação ao esforço de recuperação realizado pela empresa varia de um perfil para o outro. Desta forma pode-se direcionar os procedimentos (*scripts* de atendimento, textos das mensagens eletrônicas, compensações, etc) para cada um dos perfis de consumidores identificados, visando maximizar a satisfação e a fidelização do cliente. Deve-se ressaltar que os perfis de compra analisados não correspondem a 100% da população de clientes da empresa. Pode-se futuramente estudar o comportamento do perfil não analisado (clientes que compraram uma única vez no período analisado mas já haviam realizado compras anteriormente) e ainda ampliar o período de análise, para avaliar a resposta do cliente à, por exemplo, percepção de uma segunda falha no serviço prestado.

Sugere-se também que os casos em que a resposta do cliente à recuperação da falha no serviço é extremamente positiva, por exemplo, ampliando significativamente a frequência de compra ou o *ticket* médio, sejam analisados para que as práticas que foram utilizadas na resolução da reclamação sejam incorporadas aos procedimentos de Relacionamento. Deste modo, aumentar-se-ia a frequência de respostas positivas de clientes, como as que são apresentadas abaixo:

“Em primeiro lugar OBRIGADO! A Empresa superou minhas expectativas, fico imensamente satisfeito em saber que neste país ainda se pode confiar em algumas empresas! E a Empresa ganhou meu respeito e confiança! Agradeço pela honestidade e fiquem sabendo que serei um forte propagandista desta conceituada empresa”.

“Estou escrevendo essa mensagem para agradecer a você e a todos da Empresa pelo esforço e empenho para entrega da minha encomenda. Muito embora não tenha ocorrido como havia planejado, a dedicação da tripulação da Empresa merece elogios. Fiquei desconfiado, inicialmente, por não ter sido avisado da situação do meu pedido, uma vez que ele tinha entrega garantida, mas considero tudo resolvido. É por esses detalhes que considero a Empresa a melhor loja de vendas da Internet, e uma das melhores dentro e fora da rede mundial de

computadores. Não só vocês reforçaram o relacionamento que tenho com você a mais de 5 anos, como continuo a recomendar a todos, pela segurança e pela rapidez que você oferecem. Parabéns a todos da tripulação”.

“Gostaria de agradecer pela forma como fui atendido e pelo profissionalismo demonstrado. Recebi o novo produto em perfeitas condições. Tenha certeza que a forma como a equipe da Empresa, e especialmente você, me tratou me fez um cliente ainda mais satisfeito e fiel da Empresa. Parabéns pelo trabalho”.

Por fim, é importante registrar que este trabalho proporcionou um grande aprendizado, já que representou uma excelente oportunidade de aplicação prática dos conceitos da Engenharia de Produção em um ambiente real de uma conceituada empresa varejista.

Com isto, os principais objetivos deste Trabalho de Formatura foram alcançados. Por um lado, houve uma contribuição efetiva para a empresa onde o estudo foi realizado e, por outro, a união dos conceitos acadêmicos com a experiência prática foi conseguida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLWAY, M.; CORBETT, S. Shifting to Lean Service: Stealing a Page from Manufacturer's Playbooks. **Journal of Organizational Excellence**, Wiley Periodicals, Spring 2002.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. 2. ed. São Paulo: Edgar Blücher Ltda, 2002.

E-BIT. Apresenta informações sobre comércio eletrônico, pesquisa e usabilidade. Disponível em <<http://www.ebitempresa.com.br>>. Acesso em 06 Jul. 2005.

FIGUEIREDO, K. A Recuperação do Serviço Logístico. Centro de Estudos em Logística do COPPEAD/UFRJ, 1999. Disponível em <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-recuperacao.htm>>. Acesso em 25 Mai 2005.

FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo, 1921– . Diário.

HART, C.; HESKETT, J.; SASSER, E. The Profitable Art of Service Recovery. **Harvard Business Review**, July-August 1990.

HIJJAR, M. Oportunidades no setor supermercadista virtual. Centro de Estudos em Logística do COPPEAD/UFRJ, 1999. Disponível em <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fr-super.htm>>. Acesso em 25 Mai 2005.

INFO EXAME. São Paulo: Editora Abril, 1976– . Mensal. ISSN 1415-3270.

NASCIMENTO, A. Caracterização de Sistema de Operações de Serviço Enxuto. Produção em Iniciação Científica da Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2003. 1 CD-ROM.

O ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo, 1875– . Diário.

ROTONDARO, R.; OLIVEIRA, C. Using Failure Mode Effect Analysis (FMEA) to Improve Service Quality. Proceedings of the Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, 2001.

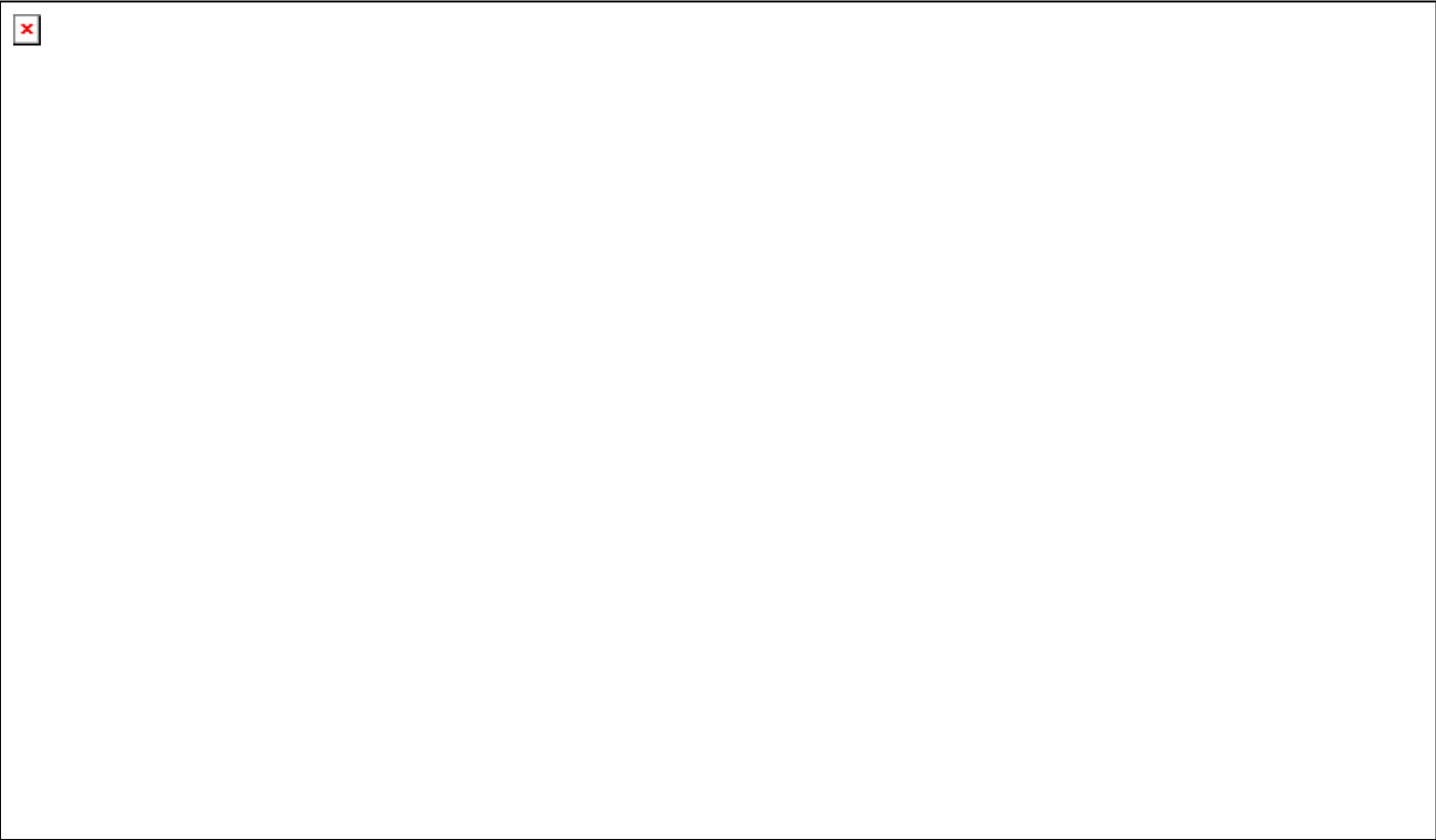
SILVESTRO, R. et al. Towards a classification of Service Processes. **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 3 – n.3, pp.62-75. MCB University Press, 1992.

TAX, S.; BROWN, S. Rg and Learning from Service Failure. **Sloan Management Review**, Fall 1998.

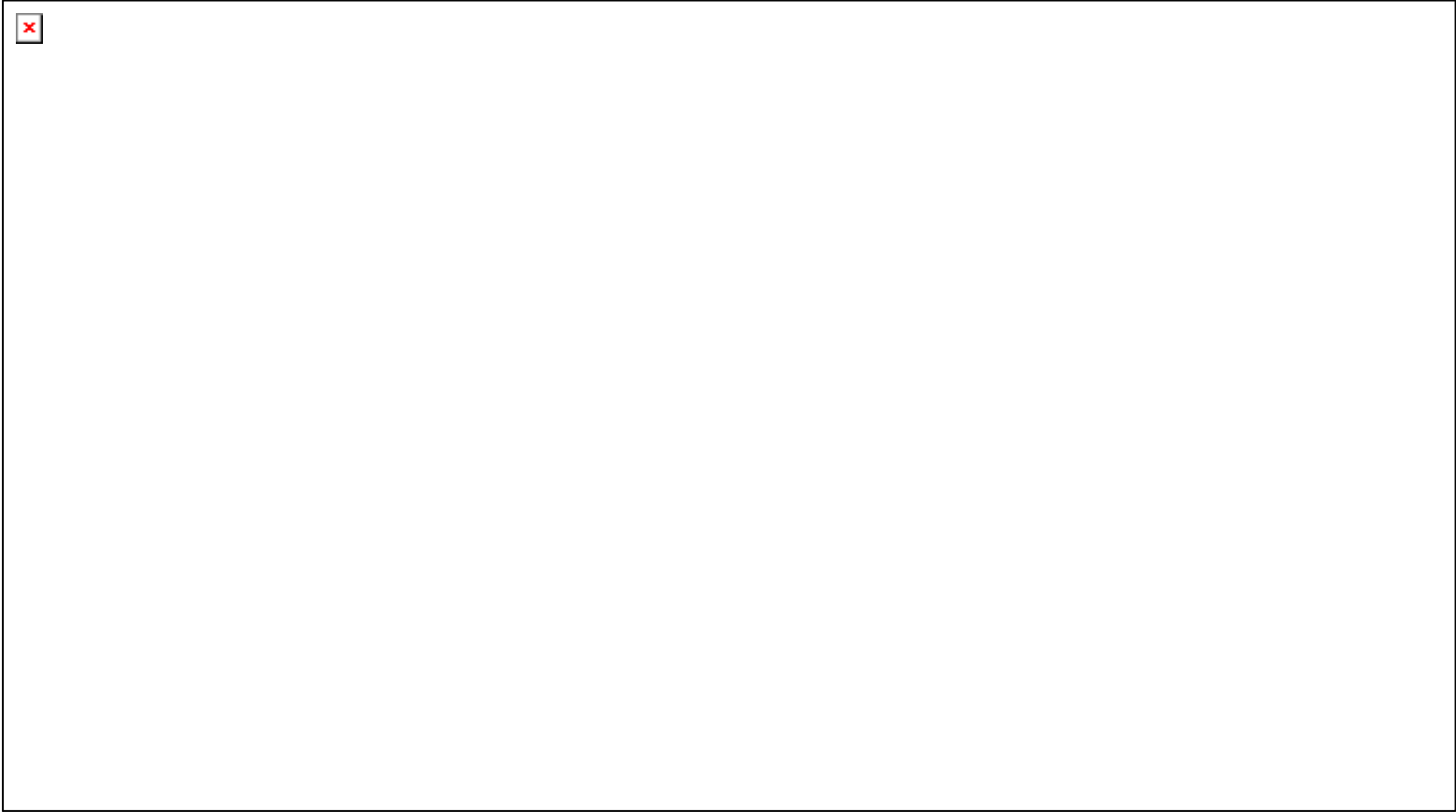
ANEXO A – ORGANOGRAMAS

1. Organograma Geral
2. Organograma da Diretoria de Operações

1. Organograma Geral



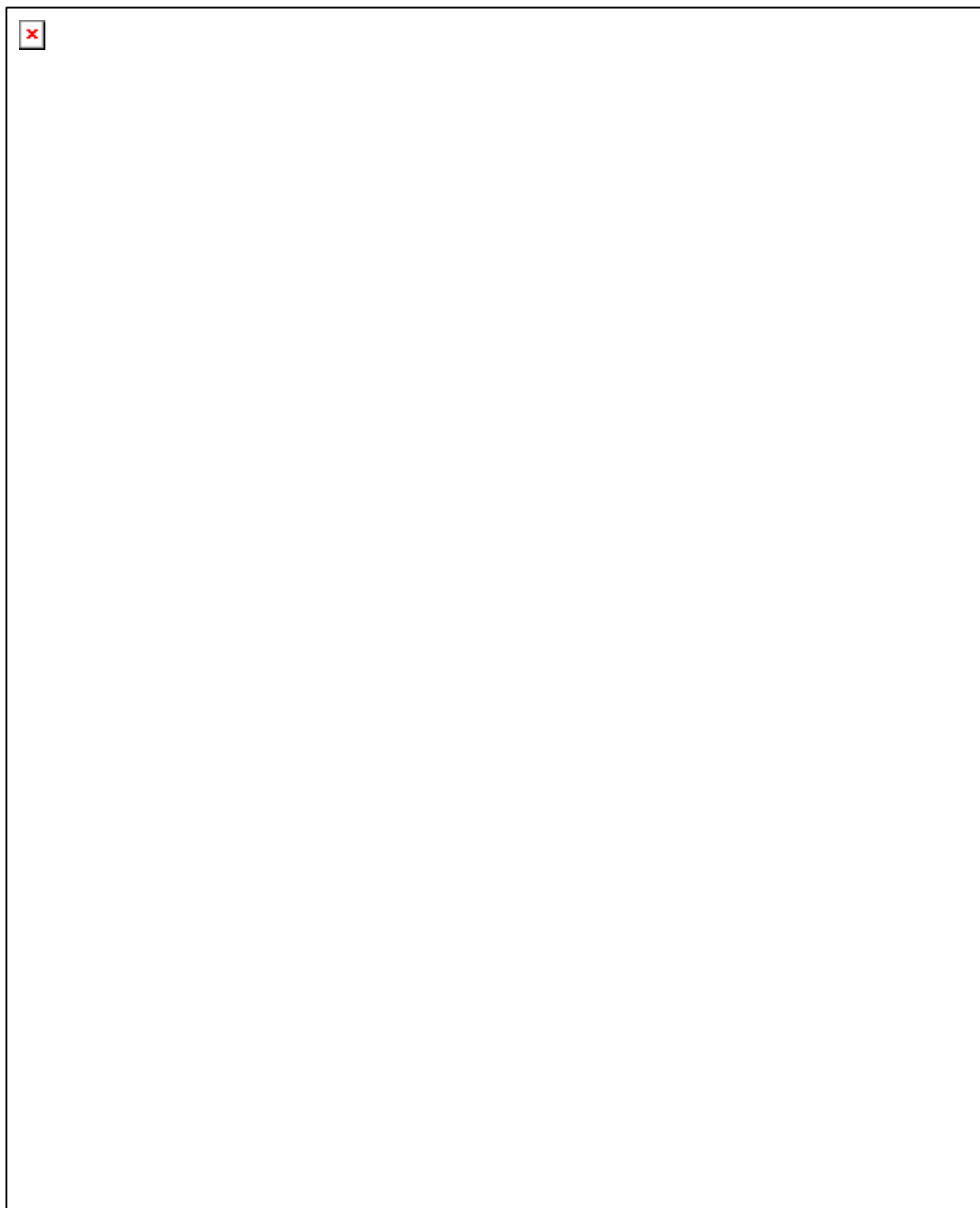
2. Organograma da Diretoria de Operações



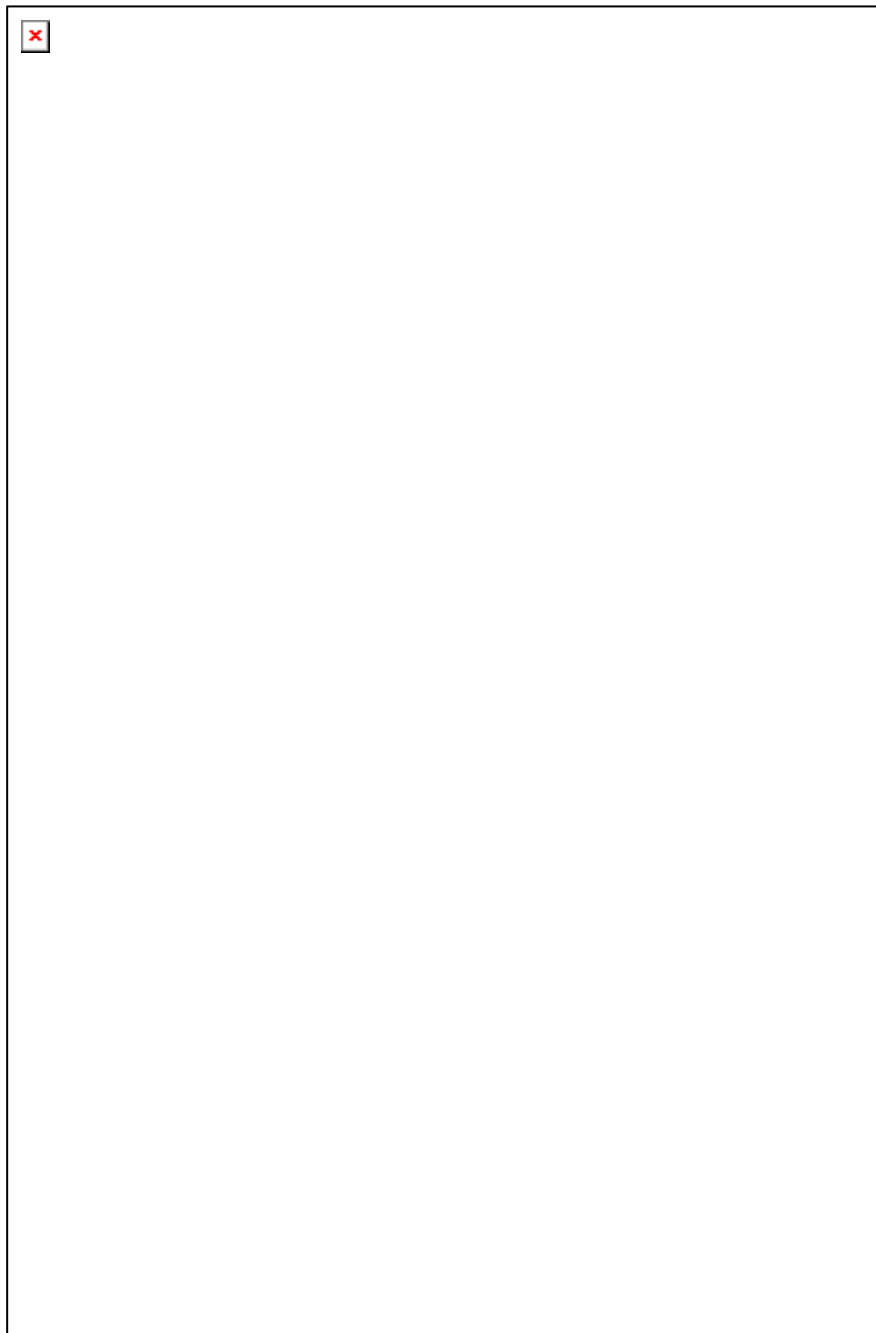
ANEXO B – FLUXOGRAMA DE PROCESSOS

1. Processo de Relacionamento
2. Processo de Logística – Entrega
3. Processo de Logística – Controle de Estoque
4. Processo de Reposições
5. Processo de Liberações
6. Processo de Análise de Crédito

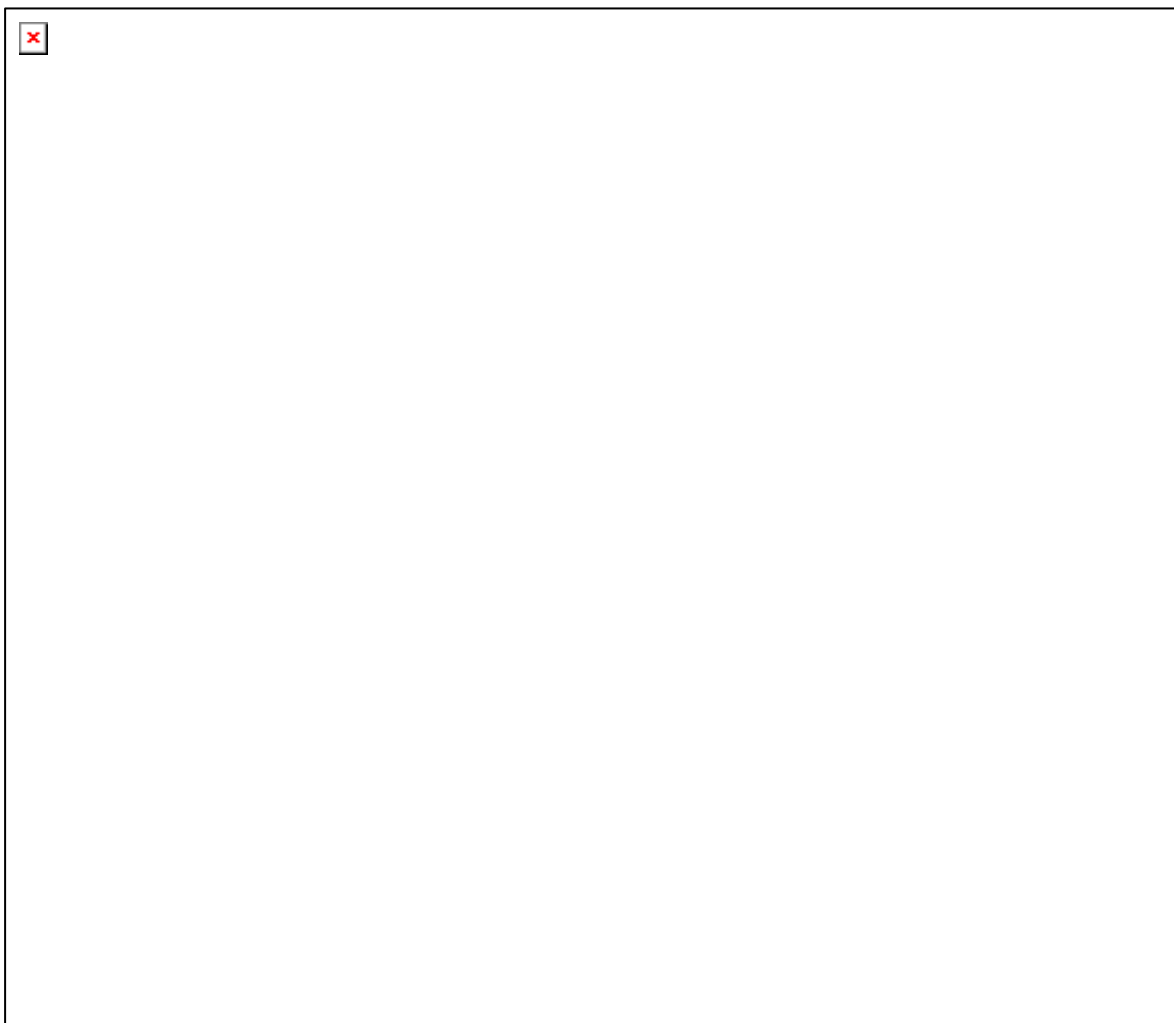
1. Processo de Relacionamento



1. Processo de Relacionamento (continuação)

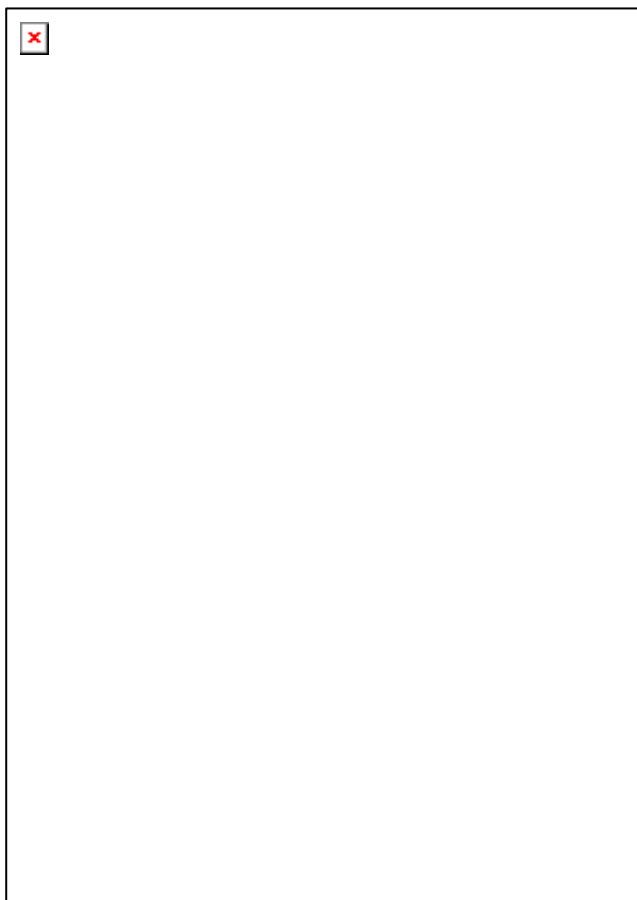


1. Processo de Relacionamento (continuação)

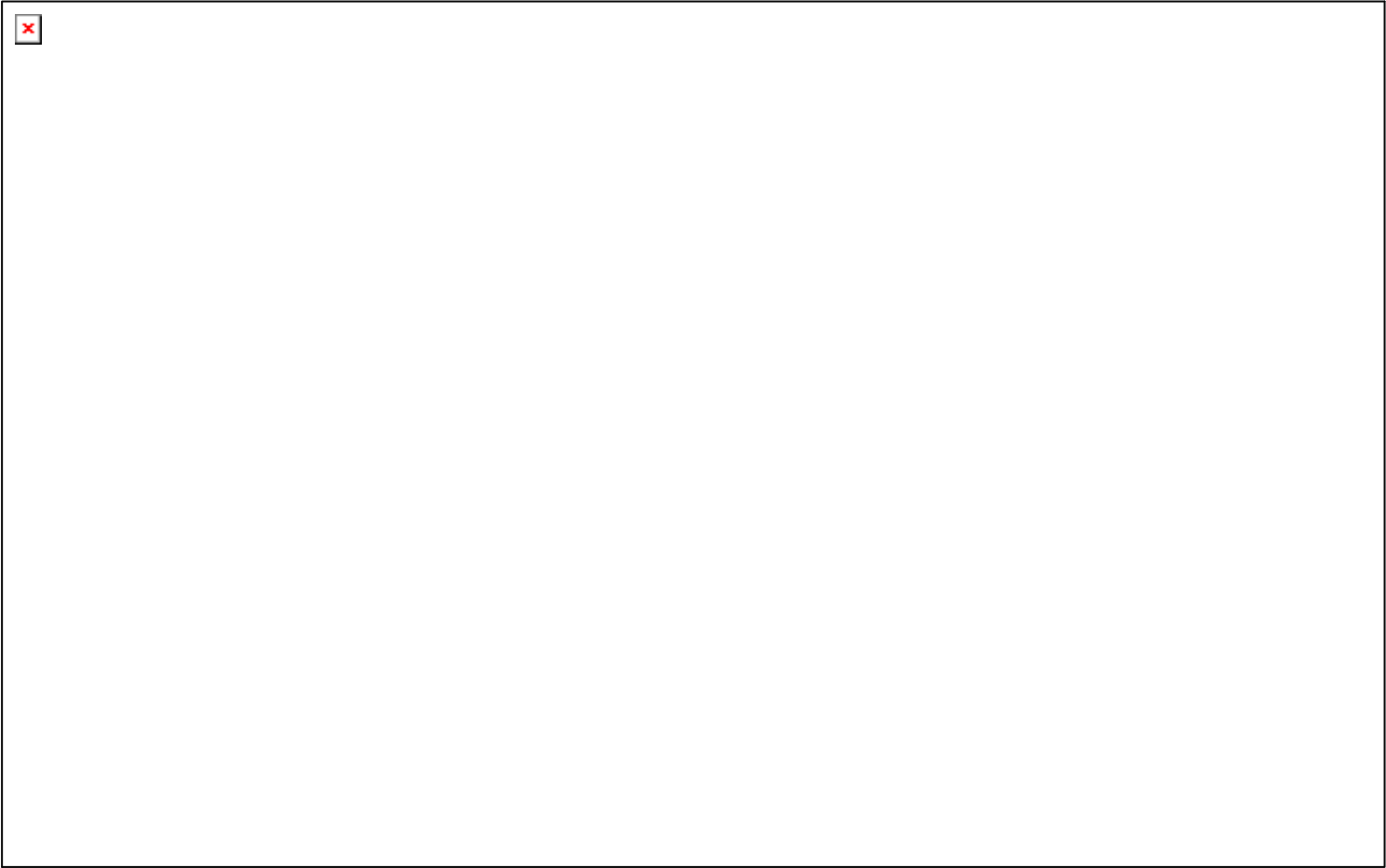


A large empty rectangular box with a black border, intended for a flowchart. A small red 'x' icon is located in the top-left corner.

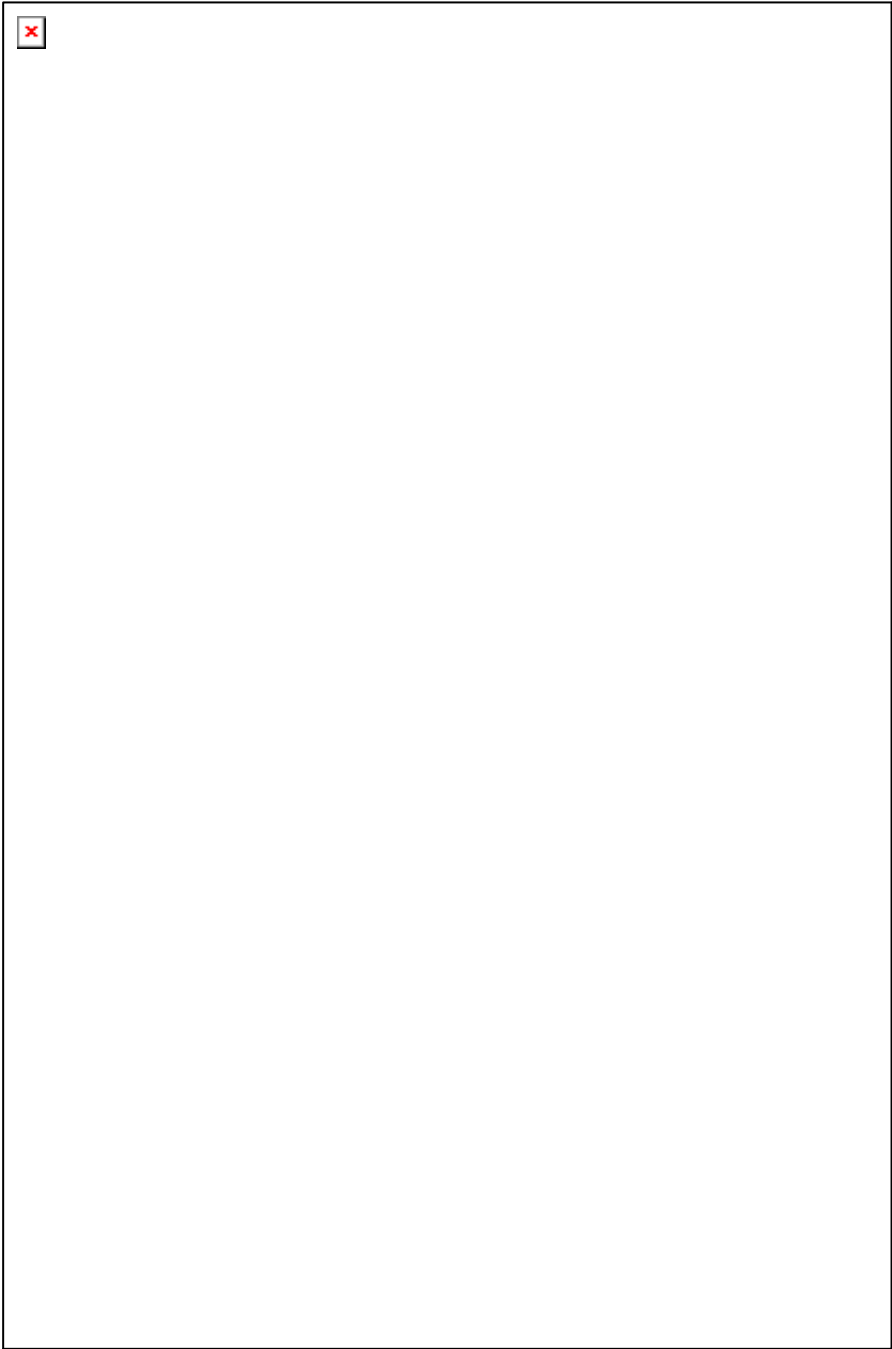
1. Processo de Relacionamento (continuação)



2. Processo de Logística-Entrega



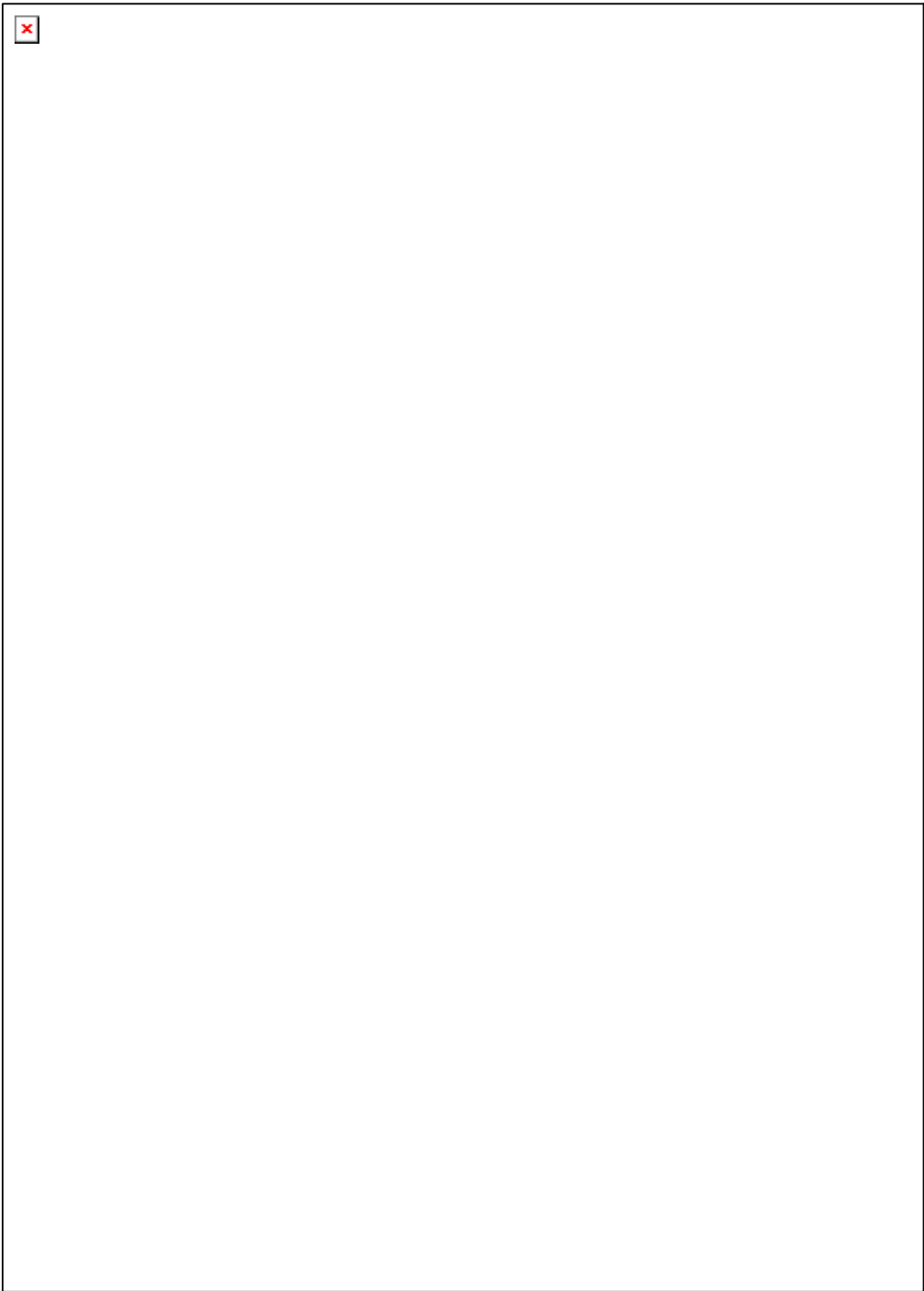
3. Processo de Reposições



4. Processo de Liberações



5. Processo de Análise de Crédito



ANEXO C – NOVOS PROCEDIMENTOS

1. Envio urgente
2. Tratamento de falhas no gerenciamento do estoque
3. Tratamento de atraso na transportadora
4. Tratamento de atraso em Reposições
5. Tratamento de atraso em Liberações
6. Tratamento de atraso no processo de Análise de Crédito
7. Definição do agente de entrega

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	COD.:	ITO7
	ENVIO URGENTE	REV.:	00
		DATA:	01/06/2005

1) RESULTADO ESPERADO

Efetivar a entrega do pedido ao cliente em um novo prazo combinado, para agilizar um pedido em atraso ou atender a uma solicitação do cliente em caráter excepcional.

2) ABRANGÊNCIA

Equipe de Relacionamento.

3) DEFINIÇÕES

- **NF de troca:** Nova nota fiscal (com um novo número) referente ao pedido anterior do cliente
- **CRM:** Ferramenta de relacionamento com o cliente
- **Folha de Picking:** Contém o endereço e quantidade do produto disponível no estoque
- **Interface:** Processo de impressão de Notas Fiscais de Devolução
- **Picking:** retirar o produto do endereço especificado na folha de *picking*
- **Packing:** embalar o produto em caixa apropriada
- **Romaneio:** etiqueta contendo o destinatário e endereço de entrega do pedido
- **Autorização de saída de material de troca:** formulário para controle de saída de itens do estoque
- **Autorização de saída de material com NF - Operações especiais e urgência de clientes:** formulário para controle de saída de pedidos do estoque

4) OPERACIONALIZAÇÃO

4.1) Sistemas Necessários

- ERP
- WMS
- CRM

4.2) Envio Urgente

- a. Entrar no WMS e imprimir a folha de picking
- b. Imprimir romaneio
- c. Consultar setor de Devoluções quanto a possibilidade de impressão da NF de troca (evitar coincidência com processo de interface)

IMPORTANTE: a NF de troca só pode ser feita e impressa com autorização do setor de Devoluções. Caso não seja possível, deve-se aguardar o término do processo de interface.

- d. Acessar o Oracle e inserir dados referentes a Nota Fiscal de Troca:
 - Origem
 - Classe (selecionar NFF)
 - Entregar para (preencher Número do cliente; demais campos serão preenchidos automaticamente)

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	COD.:	ITO7
	ENVIO URGENTE	REV.:	00
		DATA:	01/06/2005

- Endereço (clicar CTRL+L e selecionar o endereço de entrega)
 - Clicar em “Itens de linha”; na próxima tela preencher:
 - ID do produto
 - Valor
 - Número da NF anterior, referente ao pedido original
- e. Consultar novamente o setor de Devoluções e solicitar a impressão da NF de troca. Caso não seja possível, deve-se aguardar o término do processo de interface.
- f. Acessar o menu “Solicitações/Submeter” do ERP e aguardar a impressão da NF de Troca
- g. Preencher o formulário “Autorização de saída de material de troca”, disponível na Intranet da Empresa, assinado pelo coordenador de Relacionamento e pelo responsável pela retirada do(s) produto(s) do estoque (analista de relacionamento).
- h. Retirar a NF de Troca impressa junto ao setor de Devoluções, realizar o *picking* do(s) produto(s) (no endereço indicado na folha de *picking*) e o *packing*
- i. Submeter os produtos, NF de Troca e Autorização de saída de material ao setor de Controle, que realizará a conferência, baixa dos itens no estoque (sistema) e autorizará a saída dos produtos do estoque
- j. Submeter os produtos, NF de Troca e Autorização de saída de material à segurança do estoque, para conferência dos itens e assinaturas dos responsáveis
- IMPORTANTE:** Os produtos serão liberados do estoque apenas com o formulário “Autorização de saída de material de troca” assinado por pessoas autorizadas (coordenador de Relacionamento e responsável pelo Controle). Caso não haja nenhum responsável pelo Controle, o(a) coordenador(a) de Relacionamento está autorizado a assinar o formulário.
- k. Executar procedimento de definição de agente de entrega (IT.07)
- l. Comunicar o prazo de entrega ao cliente
- m. Caso o agente de entrega selecionado seja motoboy ou determinadas transportadoras, a NF deve ser acondicionada na parte externa do pacote em local apropriado
- n. Enviar o pedido
- o. Após a confirmação da efetivação da entrega, enviar uma mensagem SMS ao cliente

5) RESPONSABILIDADES

5.1) Analista de Relacionamento

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	COD.:	ITO7
	ENVIO URGENTE	REV.:	00
		DATA:	01/06/2005

Todas as atividades deste procedimento são de responsabilidade do analista designado pela Gerência.

5.2) Gerência de Relacionamento:

Quaisquer exceções referentes a este procedimento são de responsabilidade da Gerência.

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	CÓ	IT.02
	RESOLUÇÃO DE PROBLEMA NO	REV.:	00
	GERENCIAMENTO DO ESTOQUE	DATA:	31/05/2005

1) RESULTADO ESPERADO

Efetivar a entrega do pedido ao cliente em um novo prazo combinado ou reembolsar a sua compra em casos excepcionais, quando for identificada a ocorrência de Nota Fiscal Parada.

2) ABRANGÊNCIA

Equipe de Relacionamento.

3) DEFINIÇÕES

- **Problema no gerenciamento do estoque:** Indisponibilidade do produto no estoque físico, impedindo a liberação para envio.
- **CRM:** Ferramenta de relacionamento com o cliente
- **Conferência:** Checagem no sistema entre nota fiscal e produto físico
- **Casamento:** Confirmação do código de envio para o agente de entrega responsável

4) OPERACIONALIZAÇÃO

4.1) Sistemas Necessários

- ERP
- WMS
- CRM

4.2) Tratamento de Problema no gerenciamento do estoque

4.2.1) Identificação da ocorrência

- a. Entrar no CRM e verificar a geração da nota fiscal e conferência
- b. Caso não haja conferência ou casamento, copiar numero do pedido do CRM e colar no campo de consulta de pedido no WMS
- c. Verificar status do pedido; caso o status seja "NÃO CONFORME - NT" ou "NÃO CONFORME - NC", trata-se de problema no gerenciamento do estoque

4.2.2) Tratamento da ocorrência

- d. Verificar disponibilidade do item no ERP e WMS:

-[ITEM DISPONÍVEL] (em pelo menos um dos sistemas)

- a. Checar fisicamente a existência do produto no estoque
- b. Caso esteja disponível no estoque, contatar o cliente verificando aceitação da entrega
- c. Executar procedimento de envio urgente (IT.01)

-[ITEM NÃO DISPONÍVEL] (nos dois sistemas)

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	CÓ	IT.02
	RESOLUÇÃO DE PROBLEMA NO	REV.:	00
	GERENCIAMENTO DO ESTOQUE	DATA:	31/05/2005

a. Comunicar o cliente sobre tentativa de compra, e prazo de retorno (3 dias)

b. Solicitar compra a Reposições via CRM.

IMPORTANTE: Caso cliente retorne ao Relacionamento antes do prazo de retorno:

1. Procurar similar no site da Empresa de acordo com critérios abaixo:

- Características e funcionalidades (ex. voltagem, funções, etc.)
- Cor
- Dimensões do produto
- Valores (limite superior de até 10% em relação ao produto original)

2. Verificar aceitação do similar da Empresa com o cliente

3. Caso cliente não aceite similar ou não esteja disponível na Empresa, procurar em outras lojas na Internet

4. Caso encontre o produto, encaminhar informação para Reposições providenciar a compra

5. Confirmar prazo de recebimento com Reposições

6. Informar novo prazo de entrega ao cliente

c. Receber posicionamento de possibilidade de compra, conforme abaixo:

Existe produto disponível no mercado (respeitando limite superior de 10%)	Autorizar compra para Reposições
Não existe no mercado, porém existe similar no estoque	Proceder a partir do item 2.
Não existe no mercado, porém existe similar no mercado	Proceder a partir do item 2.
Não existe no mercado e não existe similar no mercado	Providenciar restituição do valor pago de acordo com solicitação do cliente*

IMPORTANTE: somente conceder depósito em conta corrente caso haja reclamação formal com ameaça de entrada com processo em órgãos de defesa ao consumidor, ex. Procon, mídias (jornais, revistas, etc.) e Juizados de Pequenas Causas (JPEC).

d. Receber confirmação de recebimento e endereçamento da mercadoria com Reposições

e. Executar procedimento de envio urgente (IT.01)

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	CÓ	IT.02
	RESOLUÇÃO DE PROBLEMA NO	REV.:	00
	GERENCIAMENTO DO ESTOQUE	DATA:	31/05/2005

4.1.3) Pós-tratamento da ocorrência

-[ENVIO EFETUADO]

- a. Encaminhar ação via CRM para Controle, solicitando Nota de Devolução
- b. Receber número da Nota de Devolução do controle via CRM
- c. Registrar número da Nota de Devolução na planilha

-[ENVIO NÃO EFETUADO]

- d. Encaminhar ação via CRM para Controle, solicitando RMA
- e. Receber número da Nota de Devolução do controle via CRM
- f. Registrar número da Nota de Devolução na planilha

5) RESPONSABILIDADES

5.1) Analista de Relacionamento

Todas as atividades deste procedimento são de responsabilidade do analista designado pela Gerência.

5.2) Gerência de Relacionamento:

Quaisquer exceções referentes a este procedimento são de responsabilidade da Gerência.

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	COD.:	IT.03
	RESOLUÇÃO DE ATRASO NA TRANSPORTADORA	REV.:	00
		DATA:	03/06/2005

1) RESULTADO ESPERADO

Efetivar a entrega do pedido ao cliente em um novo prazo combinado, agilizando o processo normal, de modo a recuperar a confiança do cliente, quando for identificada a ocorrência de atraso na transportadora.

2) ABRANGÊNCIA

Equipe de Relacionamento.

3) DEFINIÇÕES

- **CRM:** Ferramenta de relacionamento com o cliente
- **Pró-Ativo:** E-mail enviado ao cliente comunicando uma eventual ocorrência no seu pedido
- **RNC:** Relatório de não conformidade (endereço não localizado, destinatário ausente, local fechado, etc.)

4) OPERACIONALIZAÇÃO

4.1) Sistemas Necessários

- ERP
- WMS
- CRM

4.2) Tratamento de atraso na Transportadora

4.2.1) Identificação da ocorrência

- a. Verificar no CRM se o pedido já foi pago
- b. Verificar no CRM se o cliente já recebeu algum pró-ativo referente a atraso na entrega, contendo motivo do atraso e novo prazo de envio.
- c. Verificar no CRM, para cada item do pedido, as seguintes informações:
 - Prazo de disponibilidade do produto ("Pedido")
 - Prazo da região de entrega (Site)
 - Status do pedido ("Notas Fiscais"): confirmar se a Data Prevista p/ entrega interno (Dt. Prev. Ent. Int.) coincide com o prazo informado pelo site no momento da compra (verificar e-mail de confirmação de envio). Caso as datas não coincidam, houve atraso interno (picking, atraso no corte ou erro de cadastro).

4.2.2) Tratamento da ocorrência

- d. Se o cliente recebeu pró-ativo de Logística, já se sabe o motivo do atraso. Caso contrário, solicitar ao cliente que aguarde o prazo de retorno e encaminhar solicitação à Logística, via CRM, para verificar o motivo do atraso
- e. Receber, em até 3 horas, o retorno da Logística, e proceder de acordo com o motivo informado

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	COD.:	IT.03
	RESOLUÇÃO DE ATRASO NA TRANSPORTADORA	REV.:	00
		DATA:	03/06/2005

-[RNC E ENDEREÇO NÃO LOCALIZADO]

a. Analisar os seguintes critérios:

- Classificação do cliente
- Reclamação do cliente procede
- Atraso maior que 2 dias
- Prazo informado por Logística (depende da região de destino e tipo de produto)
- Número de contatos efetuados pelo cliente maior que 2

b. Caso os critérios acima sejam cumpridos, executar procedimento de envio urgente – sem DEP (IT.01) e encaminhar à Logística solicitação para devolução de pedido à transportadora

IMPORTANTE: Se não for possível efetuar a entrega do pedido ou se for de interesse do cliente receber a restituição do valor pago, encaminhar essa informação à Logística, que irá direcionar o caso ao Departamento Financeiro.

c. Caso contrário, aguardar tentativa de reenvio em até 2 dias úteis

d. Comunicar prazo de entrega ao cliente

e. Acompanhar efetivação da entrega

f. Retratar o cliente e analisar o nível de satisfação

g. Reclassificar o cliente

-[ATRASO NA TRANSPORTADORA]

a. Analisar os seguintes critérios:

- Classificação do cliente
- Reclamação do cliente procede
- Atraso maior que 1 dia
- Prazo informado por Logística (depende da região de destino e tipo de produto)
- Número de contatos efetuados pelo cliente maior que 1

b. Caso os critérios acima sejam cumpridos, executar procedimento de envio urgente – sem DEP (IT.01) e encaminhar à Logística solicitação para devolução de pedido à transportadora

IMPORTANTE: Se não for possível efetuar a entrega do pedido ou se for de interesse do cliente receber a restituição do valor pago, encaminhar essa informação à Logística, que irá direcionar o caso ao Departamento Financeiro.

c. Caso contrário, solicitar à Logística prioridade na entrega

d. Comunicar prazo de entrega ao cliente

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	COD.:	IT.03
	RESOLUÇÃO DE ATRASO NA TRANSPORTADORA	REV.:	00
		DATA:	03/06/2005

- e. Acompanhar efetivação da entrega
- f. Retratar o cliente e analisar o nível de satisfação
- g. Reclassificar o cliente

-[RETIDO NA FISCALIZAÇÃO]

- a. Enviar solicitação à Logística para verificar possibilidade de liberação do pedido com Departamento Fiscal

IMPORTANTE: para pedidos retidos na fiscalização de Manaus, informar o cliente que a Empresa possui um contador contratado pelo Departamento Fiscal para tratar esses casos.

- b. Receber retorno da Logística
- c. Caso o pedido seja liberado, confirmar prazo de entrega e comunicar o cliente
- d. Caso contrário, analisar os seguintes critérios:
 - Classificação do cliente
 - Reclamação do cliente procede
 - Atraso maior que 5 dias
 - Número de contatos efetuados pelo cliente maior que 2
 - Valor (até 5.000,00), dimensões (até 30m3) e peso do produto (até 20kg)
- e. Caso os critérios acima sejam cumpridos, executar procedimento de envio urgente – sem DEP (IT.01) e encaminhar à Logística uma solicitação de devolução de pedido à transportadora

IMPORTANTE: Se não for possível efetuar a entrega do pedido ou se for de interesse do cliente receber a restituição do valor pago, encaminhar essa informação à Logística, que irá direcionar o caso ao Departamento Financeiro.

- f. Caso contrário, informar a situação ao cliente (prazo de entrega indeterminado) e oferecer o reembolso
- g. Comunicar prazo de entrega ao cliente
- h. Acompanhar efetivação da entrega
- i. Retratar o cliente e analisar o nível de satisfação
- j. Reclassificar o cliente

4.2.3) Pós-tratamento da ocorrência

-[ENVIO EFETUADO]

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	COD.:	IT.03
	RESOLUÇÃO DE ATRASO NA TRANSPORTADORA	REV.:	00
		DATA:	03/06/2005

- a. Encaminhar ação via CRM para Logística-Entrega, solicitando Nota de Devolução
- b. Receber número da Nota de Devolução via CRM
- c. Registrar número da Nota de Devolução na planilha

-[ENVIO NÃO EFETUADO]

- a. Encaminhar ação via CRM para Logística-Entrega, solicitando RMA
- b. Receber número da Nota de Devolução via CRM
- c. Registrar número da Nota de Devolução na planilha

5) RESPONSABILIDADES

5.1) Analista de Relacionamento

Todas as atividades deste procedimento são de responsabilidade do analista.

5.2) Gerência de Relacionamento:

Quaisquer exceções referentes a este procedimento são de responsabilidade da Gerência.

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	COD.:	IT.04
	RESOLUÇÃO DE ATRASO EM REPOSIÇÕES	REV.:	00
		DATA:	31/05/2005

1) RESULTADO ESPERADO

Efetivar a entrega do pedido ao cliente em um novo prazo combinado ou reembolsar a sua compra em casos excepcionais, quando for identificada a ocorrência de atraso em Reposições.

2) ABRANGÊNCIA

Equipe de Relacionamento.

3) DEFINIÇÕES

- **CRM:** Ferramenta de relacionamento com o cliente
- **Pró-Ativo:** E-mail enviado ao cliente comunicando uma eventual ocorrência no seu pedido

4) OPERACIONALIZAÇÃO

4.1) Sistemas Necessários

- WMS
- CRM

4.2) Tratamento de atraso em Reposições

4.2.1) Identificação da ocorrência

- a. Verificar no CRM se o pedido já foi pago (boleto, débito on-line) ou cobrado no cartão de crédito

IMPORTANTE: No caso de cartão de crédito, o pedido só é cobrado se o produto encontra-se fisicamente disponível no estoque. No caso de boleto ou débito on-line, se o pagamento não foi realizado, não se trata de atraso em Reposições. Deve-se comunicar o não pagamento ao cliente.

- b. No caso de pagamento por boleto ou débito on-line, verificar prazo de disponibilidade de entrega do produto. Se estiver dentro do prazo, comunicar o prazo de entrega e disponibilidade do item ao cliente
- c. Verificar no CRM se o cliente já recebeu algum pró-ativo referente a atraso na entrega, contendo novo prazo de envio ou opção de produto similar ou restituição
- d. Caso o cliente não tenha recebido o pró-ativo, confirmar no WMS a indisponibilidade do produto no estoque.

4.2.2) Tratamento da ocorrência

-[ITEM DISPONÍVEL NO ESTOQUE]

- a. Comunicar o atraso na entrega ao cliente
- b. Executar o procedimento de envio urgente (IT.01)

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	COD.:	IT.04
	RESOLUÇÃO DE ATRASO EM REPOSIÇÕES	REV.:	00
		DATA:	31/05/2005

-[ITEM NÃO DISPONÍVEL NO ESTOQUE]

- a. Comunicar o cliente sobre tentativa de compra, e prazo de retorno (3 dias)
- b. Solicitar compra a Reposições via CRM

IMPORTANTE: Caso cliente retorne ao Relacionamento antes do prazo de retorno:

1. Procurar similar no site da Empresa de acordo com critérios abaixo:
 - Características e funcionalidades (ex. voltagem, funções, etc.)
 - Cor
 - Dimensões do produto
 - Valores (limite superior de até 10% em relação ao produto original)
2. Verificar aceitação do similar da Empresa com o cliente
3. Caso não aceite similar ou não tenha na Empresa, procurar em outras lojas na Internet
4. Caso encontre o produto, encaminhar informação para Reposições providenciar a compra
5. Confirmar prazo de recebimento com Reposições
6. Informar novo prazo de entrega ao cliente
- c. Receber posicionamento de possibilidade de compra, conforme abaixo:

Existe produto disponível no mercado (respeitando limite superior de 10%)	Autorizar compra para Reposições
Não existe no mercado, porém existe similar no estoque	Proceder a partir do item 2.
Não existe no mercado, porém existe similar no mercado	Proceder a partir do item 2.
Não existe no mercado e não existe similar no mercado	Providenciar restituição de acordo com solicitação do cliente*

IMPORTANTE: somente conceder depósito em conta corrente caso haja reclamação formal com ameaça a entrada com processo em órgãos de defesa ao consumidor, ex. Procon, mídias (jornais, revistas, etc.), Juizados de Pequenas Causas (JPEC).

- d. Receber confirmação de recebimento e endereçamento da mercadoria com Reposições

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	COD.:	IT.04
	RESOLUÇÃO DE ATRASO EM REPOSIÇÕES	REV.:	00
		DATA:	31/05/2005

e. No caso de cartão de crédito, solicitar prioridade na cobrança para Liberações

f. Executar procedimento de envio urgente – com DEP (IT.01)

5) RESPONSABILIDADES

5.1) Analista de Relacionamento

Todas as atividades deste procedimento são de responsabilidade do analista.

5.2) Gerência de Relacionamento:

Quaisquer exceções referentes a este procedimento são de responsabilidade da Gerência.

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	COD.:	IT.05
	RESOLUÇÃO DE ATRASO EM LIBERAÇÕES	REV.:	00
		DATA:	02/06/2005

1) RESULTADO ESPERADO

Efetivar a entrega do pedido ao cliente no prazo combinado ou oferecer alternativas de pagamento, quando for identificada a ocorrência de atraso em Liberações.

2) ABRANGÊNCIA

Equipe de Relacionamento.

3) DEFINIÇÕES

- **CRM:** Ferramenta de relacionamento com o cliente

4) OPERACIONALIZAÇÃO

4.1) Sistemas Necessários

- ERP
- CRM

4.2) Tratamento de atraso em Liberações

4.2.1) Identificação da ocorrência

- a. Entrar no CRM e verificar forma de pagamento utilizada pelo cliente

-[BOLETO]

1. Confirmar a data de pagamento do boleto informada pelo cliente
2. Verificar prazo de confirmação de pagamento do banco (até 3 dias)
3. Se estiver dentro do prazo de 3 dias, comunicar o cliente

-[DEPÓSITO ON-LINE]

1. Verificar o prazo de confirmação de acordo com o banco utilizado pelo cliente,consultando a página
2. Se estiver dentro do prazo, comunicar o cliente

-[CARTÃO DE CRÉDITO]

1. Solicitar ao cliente que entre em contato com a administradora de seu cartão de crédito, para a confirmar o motivo da dificuldade
2. Caso a administradora não identifique nenhuma divergência nos dados do cliente, direcionar o caso (via CRM) ao setor de cobrança, para confirmação dos dados do cartão (data de validade, código de segurança).

4.2.2) Tratamento da ocorrência

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	COD.:	IT.05
	RESOLUÇÃO DE ATRASO EM LIBERAÇÕES	REV.:	00
		DATA:	02/06/2005

- a. Caso o pagamento não tenha sido confirmado dentro do prazo estipulado, de acordo com a forma de pagamento utilizada, encaminhar solicitação via CRM para Liberações (crédito)
- b. Receber retorno de Liberações

-[PAGAMENTO CONFIRMADO]

1. Comunicar o cliente
2. Executar procedimento de envio urgente – com DEP (IT.01)

-[PAGAMENTO NÃO CONFIRMADO]

1. Comunicar a não confirmação do pagamento ao cliente
2. Oferecer as seguintes alternativas:

-No caso de erro no pagamento on-line ou dificuldade de pagamento do boleto, oferecer alternativa de depósito em conta corrente

-No caso de não confirmação de pagamento do boleto, solicitar cópia via fax do boleto pago

5) RESPONSABILIDADES

5.1) Analista de Relacionamento

Todas as atividades deste procedimento são de responsabilidade do analista.

5.2) Gerência de Relacionamento:

Quaisquer exceções referentes a este procedimento são de responsabilidade da Gerência.

ELABORADO:	REVISADO:	APROVADO:
Camila Souza	Alexandre Minamihara	Adriana Abreu

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	COD.:	IT.06
	RESOLUÇÃO DE ATRASO EM ANÁLISE	REV.:	00
		DATA:	07/06/2005

1) RESULTADO ESPERADO

Confirmar os dados do cliente e efetivar a entrega do pedido no prazo combinado, quando for identificada a ocorrência de atraso no processo de Análise de Crédito.

2) ABRANGÊNCIA

Equipe de Relacionamento.

3) DEFINIÇÕES

- **CRM:** Ferramenta de relacionamento com o cliente
- **Análise de risco:** Pedidos cujos dados não foram confirmados (por exemplo, pela administradora do cartão de crédito) e provavelmente trata-se de uma fraude
- **Dados divergentes:** Pedidos cujos dados não foram confirmados (por exemplo, pela administradora do cartão de crédito) mas ainda não se pode afirmar que se trata de uma fraude.

4) OPERACIONALIZAÇÃO

4.1) Sistemas Necessários

- CRM

4.2) Tratamento de atraso no processo de Análise de Crédito

4.2.1) Identificação da ocorrência

- a. Entrar no CRM e verificar se existe alguma comunicação ao cliente referente à dificuldade de confirmação dos dados (dados divergentes)
- b. Verificar no CRM se existe a informação de pedido retido

4.2.2) Tratamento da ocorrência

- a. Se houve comunicação ao cliente sobre dados divergentes, informá-lo que será feita uma solicitação ao departamento responsável
- b. Se não houve comunicação ao cliente, esclarecer que o atraso se deve ao processo de confirmação de dados para a sua segurança
- c. Enviar solicitação à Análise para tentar novamente confirmar os dados do cliente
- d. Receber retorno de Análise
- e. Se os dados forem confirmados, executar procedimento de envio urgente (IT.01) após a cobrança do pedido e liberação no estoque
- f. Caso contrário, solicitar ao cliente que informe novamente os seus dados ou envie o fax da fatura do cartão de crédito para o setor de Análise de Crédito (0XX11-XXXX-XXXX)
- g. Caso os dados não sejam confirmados de forma alguma (trata-se provavelmente de uma fraude, ou seja, o pedido do cliente foi

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO	COD.:	IT.06
	RESOLUÇÃO DE ATRASO EM ANÁLISE	REV.:	00
		DATA:	07/06/2005

classificado como análise de risco), informar o cliente sobre a grande dificuldade de confirmação de seus dados e que o pedido será cancelado. Esclarecer que, caso o cliente efetue um novo pedido, os seus dados serão novamente analisados

IMPORTANTE: Nunca mencionar ao cliente que foi identificada uma tentativa de fraude e que os seus dados estão sendo analisados por este motivo. Deixar claro que este processo é adotado para sua segurança.

5) RESPONSABILIDADES

5.1) Analista de Relacionamento

Todas as atividades deste procedimento são de responsabilidade do analista.

5.2) Gerência de Relacionamento:

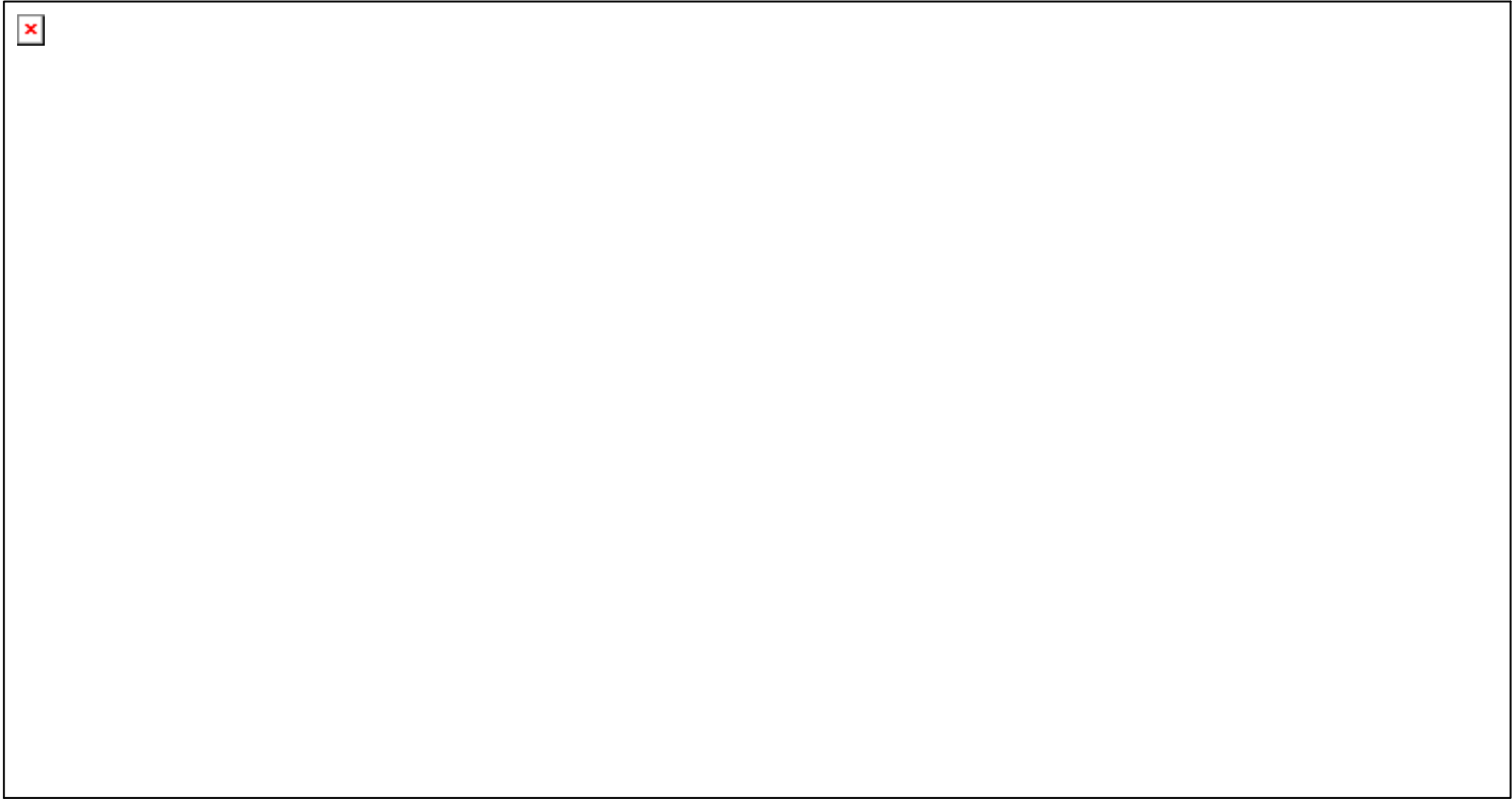
Quaisquer exceções referentes a este procedimento são de responsabilidade da Gerência.

ANEXO D – DADOS LEVANTADOS

- 1. Clientes que compraram duas ou mais vezes entre janeiro e abril de 2005**
- 2. Clientes que compraram pela primeira vez entre janeiro e abril de 2005**
- 3. Cliente VIP**

Anexo D - Dados levantados

1- Clientes que compraram duas ou mais vezes entre janeiro e abril de 2005



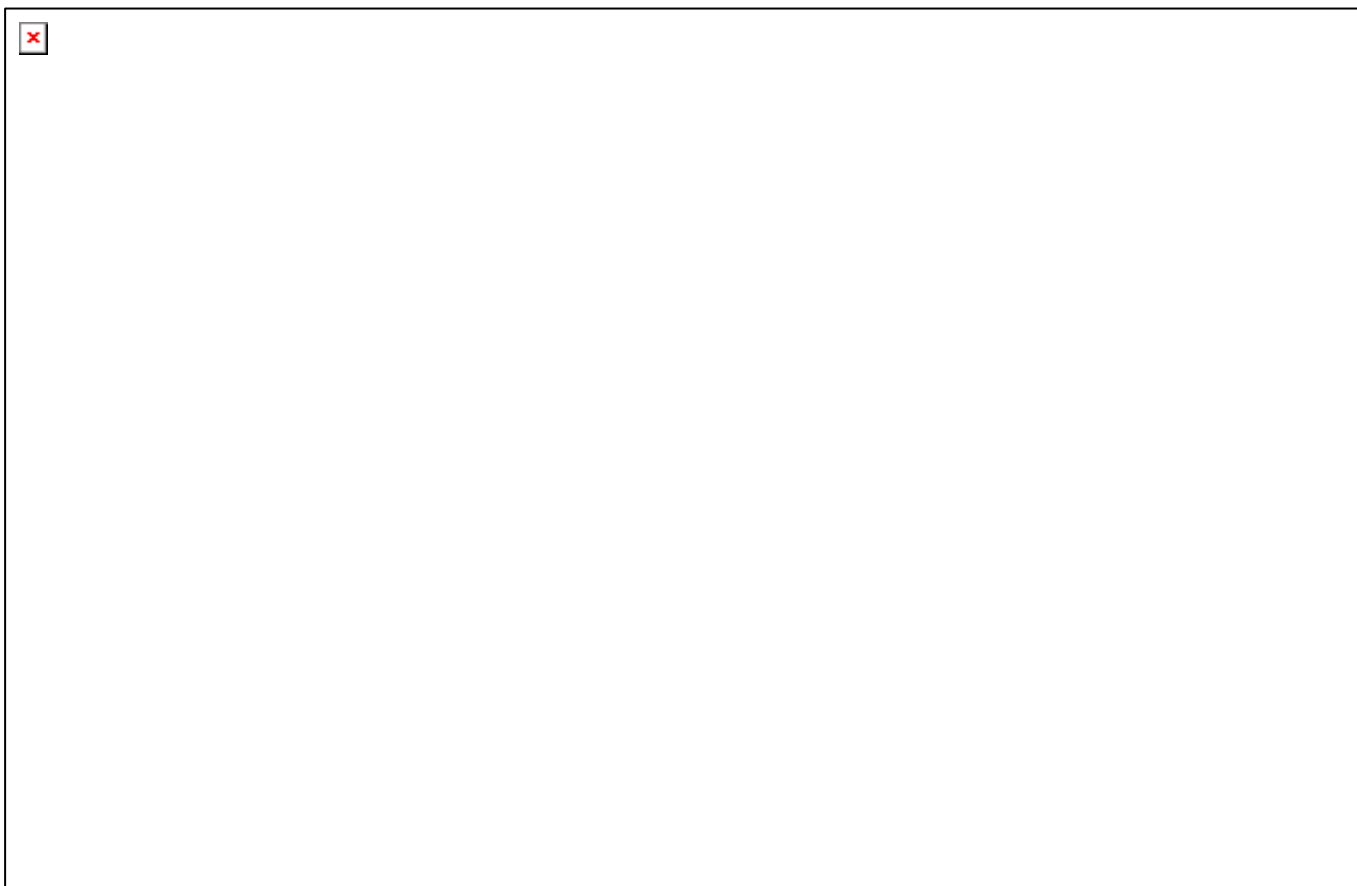
Anexo D – Dados levantados

1- Clientes que compraram duas ou mais vezes entre janeiro e abril de 2005 (continuação)



Anexo D – Dados levantados

2. Clientes que compraram pela primeira vez entre janeiro e abril de 2005



3. Clientes VIP

