

HENRIQUE NICODEMO TOJO

**Reclamações de consumidores finais a estabelecimentos varejistas de
comércio virtual – Qual o tamanho desse problema e como solucioná-lo?**

São Paulo
(2016)

HENRIQUE NICODEMO TOJO

Reclamações de consumidores finais a estabelecimentos varejistas de comércio virtual – Qual o tamanho desse problema e como solucioná-lo?

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto.

São Paulo
(2016)

HENRIQUE NICODEMO TOJO

**Reclamações de consumidores finais a estabelecimentos varejistas de
comércio virtual – Qual o tamanho desse problema e como solucioná-lo?**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista em
Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto.

São Paulo
(2016)

CATALOGAÇÃO-NA-FONTE

Ficha a ser inserida

Dedico este trabalho de conclusão de curso aos meus pais, sogros, minha esposa Beatriz Tojo, e a todos que compartilharam comigo deste momento, com o carinho, apoio e paciência não mediram esforços para me acompanhar em mais uma etapa da minha pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Aos Mestres, que durante todo o curso de MBA Gestão e Engenharia da Qualidade agregaram um imenso conhecimento, didática, e crescimento em minha vida pessoal e profissional.

A minha esposa Beatriz Tojo pela paciência, carinho, apoio e compreensão em todo esse processo.

Aos familiares que acompanharam a construção e a entrega desta obra.

Aos colegas de classe pelo bom relacionamento e parceria no período de construção do conhecimento.

Ao orientador Professor Doutor Adherbal Caminada Netto, por olhar com bons olhos o projeto de melhoria proposta, dar-me as diretrizes, enriquecer e vivificar o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

O homem não teria alcançado o possível se,
repetidas vezes, não tivesse tentado o
impossível.

Max Weber

RESUMO

Este trabalho visa, num primeiro momento, por meio de dados estatísticos divulgados publicamente e aqui compilados, expor o quanto representativo tem sido o problema das reclamações de consumidores finais aos estabelecimentos varejistas de comércio virtual (*e-commerce*) no âmbito nacional. Posteriormente, com o problema segmentado no setor, foi selecionado um caso que será alvo deste estudo para que se consiga segmentar ainda mais o problema a uma organização possibilitando, deste modo, a estruturação de propostas de soluções aos problemas expostos. A empresa aqui batizada de E-commerce SA embasará o estudo de caso. Tal organização, acompanhando o que vem ocorrendo no seu setor, vem conquistando elevados índices de crescimento nos últimos anos, porém tem visto crescer um problema em paralelo à elevação de suas receitas: as reclamações de consumidores finais e os impactos negativos que seus custos, bastante significativos, têm causado às áreas operacionais e mesmo a áreas de apoio, além de outros impactos que serão relatados no decorrer deste trabalho. O plano de ação proposto teve a sua viabilidade econômica detalhada e os resultados esperados são suficientemente bons para atingir o desempenho sustentável da organização.

Palavras-Chave: Comércio eletrônico. *E-commerce*. Consumidor. Reclamação.
Plano de ação.

ABSTRACT

This paper is, at first, by means of statistical data publicly available and compiled here, expose how representative has been the problem of complaints from final consumers to e-commerce retail outlets (e-commerce) nationwide. Subsequently, with the targeted problem in the industry it has been a case that is associated aim of this study is able to target the problem further to an organization, allowing thus structuring solutions proposed to the problems exposed. The company here named E-commerce SA has going to base the case study. Such an organization, following what is happening in your industry, has gained high growth rates in recent years, but has seen growing a problem in parallel to the increase of their income: the complaints of end users and the negative impacts that their costs enough significant, they have caused the operational areas and even the support areas, as well as other impacts that are reported in this paper. The proposed action plan had its detailed economic feasibility and the expected results are good enough to achieve the sustainable performance of the organization.

Keywords: Electronic commerce. E-commerce. Consumer. Complaint. Action plan.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. OBJETIVOS E ESCÓPO DO ESTUDO	8
2. O COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL.....	9
2.1. QUANTOS SÃO E QUEM SÃO OS POTENCIAIS CONSUMIDORES DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL?.....	10
2.2. O PERFIL DOS ATUAIS CONSUMIDORES DO COMÉRCIO ELETRÔNICO BRASILEIRO.....	12
2.3. O DESEMPENHO HISTÓRICO DO SETOR DE COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL.....	14
2.4. AS RECLAMAÇÕES ENFRENTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	18
2.4.1. Tipificação e estratificação das reclamações	19
2.4.1.1. O perfil dos reclamantes no canal Consumidor.gov.br	20
2.4.1.2. Estratificação dos problemas reclamados no site Consumidor.gov.br	23
3. CONHECENDO A EMPRESA E-COMMERCE SA	28
3.1. O DESEMPENHO ECONÔMICO DA EMPRESA E-COMMERCE SA	28
3.2. RECLAMAÇÕES ENCAMINHADAS À E-COMMERCE SA (TIPIFICAÇÃO E ESTRATIFICAÇÃO).....	30
3.2.1. Premissas para a estratificação dos contatos	32
3.2.2. Estratificação do problema.....	33
3.2.3. Levantamento das causas possíveis	38
3.2.4. Priorização das causas	41
3.3. O PLANO DE AÇÃO COMO UM PROJETO.....	43
3.3.1. Metodologia	44
3.3.2. Definição de objetivos, requisitos técnicos, orçamentos e prazos	45
3.3.2.1. Requisitos técnicos – utilização de recursos humanos	47
3.3.2.2. Requisitos econômicos – orçamento limite por ação	47
3.3.2.3. Requisito financeiro – limite orçamentário mensal.....	48
3.3.3. Cronograma mestre	48
3.3.4. Matriz de responsabilidades	49
3.3.5. Soluções possíveis para as causas identificadas	50

3.3.6. Estudo de viabilidade das soluções possíveis	52
3.3.6.1. Viabilidade técnica	52
3.3.6.2. Viabilidade econômica	54
3.3.6.3. Viabilidade financeira.....	56
3.3.7. Plano de ação e cronograma mestre	57
3.3.8.Indicadores e itens de verificação para acompanhamento dos resultados	58
4. CONSIDERAÇÕES GERAIS	59
5. CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
APÊNDICES	64

1 INTRODUÇÃO

A evolução e a popularização da informática e da *internet* têm auxiliado significativamente o processo há muito irreversível de globalização. Fato que constata esta afirmação é o impacto que esses recursos conjuntos exercem atualmente sobre o comércio. O comércio eletrônico (mundialmente chamado de *e-commerce*) possibilita, por exemplo, que um morador da América adquira, sem sair de casa, seu sonho de consumo vendido na Ásia a um preço, corriqueiramente, competitivo e o receba no lugar de sua escolha. Essa praticidade hoje cada vez mais comum fez com que a forma de vender todo o tipo de produto mudasse bruscamente em todo o mundo.

As oportunidades imensuráveis que a venda pela *internet* traz intrinsecamente atraíram e continuam atraindo os olhares de muitas empresas e até mesmo de pequenos comércios que aspiram maior visibilidade de seus produtos e maior retorno em vendas, entre outros benefícios, combinados com menores custos fixos com estruturas de loja, como se costuma ver em estabelecimentos de comércio físico. Dado comprobatório de volume de vendas, um levantamento realizado pelo e-bit¹ revela que, em 2014, somente no Brasil as vendas *online* atingiram a marca de 35,8 bilhões de reais (51,5 milhões de consumidores), resultado 24% superior se comparado ao ano anterior. A projeção para 2015 é de que o acumulado de vendas atinja, mesmo com as dificuldades do atual cenário econômico, a marca de 43 bilhões de reais (E-BIT, 2015).

Os atrativos, a facilidade na montagem e manutenção desse tipo de comércio e a ausência ou escassez de legislação específica fizeram com que os *e-commerce's*, de uma maneira geral e, particularmente no Brasil, crescessem desordenadamente, sem que houvesse o planejamento necessário para o eficiente e eficaz atendimento aos muitos clientes que por esse meio realizassem suas compras. Com isso, um grande ônus desse negócio surgiu como fonte importante de despesas - as reclamações - que se demonstraram muito fáceis de serem veiculadas na grande rede e, cada vez mais, tiram o sono de muitos empresários que apostaram na *internet* como canal de vendas. Prova do crescente impacto da ineficiência no atendimento às expectativas desses clientes é o resultado do estudo conduzido pelo

¹ E-bit: Empresa referência no fornecimento de informações sobre o *e-commerce* nacional.

Ibope² que revela: 55% dos entrevistados já tiveram algum tipo de problema com alguma compra no comércio eletrônico (IBOPE E-COMMERCE, 2013).

1.1 OBJETIVOS E ESCOPO DO ESTUDO

Tendo em vista esse cenário de insatisfação por parte dos consumidores com a qualidade dos serviços prestados pelos comércios eletrônicos brasileiros e de preocupação das empresas com o aumento do volume de reclamações, este estudo pretende, por meio de um estudo de caso e com o auxílio de ferramentas da qualidade, estatísticas e de metodologias identificadas na literatura, chegar a um plano de ação aplicável aos problemas apresentados, levando em consideração as características da organização estudada e tendo custos e tempo de duração do plano relacionados à criticidade do problema.

Este trabalho, em contra partida, não abordará questões históricas da organização alvo do estudo de caso e suas contribuições ao cenário atualmente detectado, e não aplicará o plano de ação gerado por não haver tempo hábil para tal procedimento.

Ao final do estudo será apresentado um cenário que projete os resultados do plano de ação proposto, bem como seus impactos positivos e negativos na organização.

² Ibope: Empresa de pesquisas presente no Brasil, Estados Unidos e em mais 12 países da América Latina.

2 O COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL

Desde meados dos anos 1980 a tecnologia da informação e, por conseguinte, a *internet*, começaram a causar impactos de transformação aos negócios ao longo do mundo que, nas décadas subsequentes, se revelariam inevitáveis. Com a difusão desses recursos tecnológicos que passaram, a fazer parte da vida de milhões de usuários, trazendo-lhes novos horizontes aos universos da comunicação, transmissão e armazenamento de dados e interação homem X máquina, conceitos virtuais de comercialização de produtos e serviços conquistaram seus espaços na economia mundial (MIRESCU, 2011).

O e-commerce, somente se tornaria possível quase uma década depois, a partir de 1991, quando a *internet* foi aberta para uso comercial. Até 1994 a *internet* já havia atingido uma parcela significativa de usuários porém, somente a partir de 1998, com o desenvolvimento e a implantação de novos protocolos de segurança como o HTTP³ e DSL⁴, a acessibilidade e as conexões à *internet* foram aperfeiçoadas e tornou-se possível o desenvolvimento de novos recursos *online*. Era a evolução que faltava para alavancar irreversivelmente o *E-commerce* e consolidá-lo como opção de inovação na forma de vender produtos e serviços (MENDES, 2013; TASSABEHJI, 2003 *apud* MENDES, 2013).

O comércio eletrônico, entretanto, só começou a ganhar força no Brasil na primeira década dos anos 2000 com a massiva expansão e popularização dos *desktops* entre os usuários brasileiros.

Mendes (2013) explica que “o número de pessoas com acesso à *internet* é a base sob a qual se sustenta o crescimento do e-commerce, além de representar o grau em que a sociedade brasileira está inserida na *internet*.” A seguir, será explicado qual o perfil do usuário de *internet* e potencial consumidor no canal e-commerce no Brasil.

³ HTTP: Sigla cujo significado em inglês é *HyperText Transfer Protocol*. Sua tradução literal ao português é Protocolo de Transferência de Hipertexto.

⁴ DSL: *Digital Subscriber Line*. Traduzido para o português, Linha Digital do Subscritor.

2.1 QUANTOS SÃO E QUEM SÃO OS POTENCIAIS CONSUMIDORES DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL?

No ano de 2001 apenas 7,6% da população do país, pouco mais de 12 milhões de pessoas, tinham acesso à internet (MENDES, 2013). Como demonstrativo da expansão da internet no Brasil, dados divulgados pela CETIC⁵ em 2014 de pesquisa realizada um ano antes revelam que cerca de 30,6 milhões de domicílios brasileiros já possuem ao menos um computador, mas que desses apenas 27,2 milhões ou 85,9 milhões de usuários têm acesso à internet. O número reflete um crescimento vertiginoso, da ordem de 615%, na acessibilidade dos brasileiros à internet nos últimos 12 anos, mas também revela a oportunidade significativa da ampliação desse quadro já que, somente entre os domicílios já equipados com computadores, cerca de 10,7 milhões de pessoas ainda não têm acesso à internet.

O gráfico 1 a seguir ilustra um breve histórico da proporção percentual da população maior de 10 anos que é usuária da internet. Por meio dele se constata que, até 2013, 49% da população brasileira acima de 10 anos ainda não era usuária da internet, o que é mais uma comprovação da gigantesca oportunidade de ampliação da acessibilidade à internet no Brasil e a consequente ampliação da participação do comércio eletrônico no cenário de vendas do país.



Gráfico 1 - Proporção da População Usuária da Internet (maiores de 10 anos)

Fonte: CETIC.BR, 2014.

⁵ CETIC: Centro de Estudos sobre a Tecnologia da Informação e da Comunicação – é um centro regional de estudos para o desenvolvimento da sociedade da informação sob os auspícios da UNESCO.

Dados ainda mais atuais divulgados pelo site Exame.com já exibem números maiores. Segundo a matéria, o Brasil atingiu em 2015 a marca de 106 milhões de usuários de internet (CHIARA, 2015).

Outros dados relevantes para a composição do perfil do internauta brasileiro referem-se à classe social e área onde, predominantemente, residem (ver gráficos 2 e 3 seguir). Segundo o mesmo estudo (CETIC, 2014), há grandes discrepâncias nos níveis de acessibilidade à internet para as diferentes classes sociais; enquanto praticamente 100% da classe A, por exemplo, dispõe do acesso, no outro extremo apenas 17% das classes D e E, juntas, têm acesso à internet. Quanto à área de residência predominante, apenas 21% dos moradores de áreas rurais têm o recurso; nas áreas urbanas a abrangência pouco supera a metade dos moradores (56% dos moradores dessas áreas utilizam a internet):

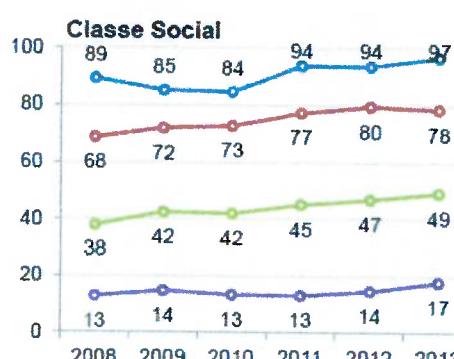


Gráfico 2 - Proporção percentual de usuários da internet por classe social

Fonte: CETIC.BR, 2014.

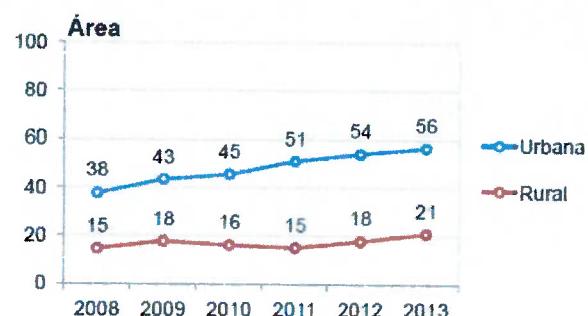


Gráfico 3 - Proporção percentual de usuários da internet por área onde residem

Fonte: CETIC.BR, 2014.

Como é fácil perceber, a expansão do número de pessoas conectadas à internet tem tido elevados índices de crescimento, ano após ano, mas ainda se demonstra bastante concentrada em áreas urbanas e em pessoas com maior poder aquisitivo e, mesmo nesses cenários, mostra-se distante de atingir o limite de crescimento.

Contudo, mesmo com um volume ainda pequeno de “internautas” para as proporções da população brasileira, o comércio eletrônico no país tem apresentado aumento significativo na participação total de vendas. Mas, antes de abordar o desempenho do setor, é preciso conhecer em profundidade quem hoje é consumidor neste mercado tão promissor e cada vez mais consolidado.

2.2 O PERFIL DOS ATUAIS CONSUMIDORES DO COMÉRCIO ELETRÔNICO BRASILEIRO

Importante pesquisa realizada e divulgada em 2013 pela divisão de e-commerce do Ibope, pioneira no país no detalhamento das informações apresentadas, levantou o perfil dos consumidores do comércio eletrônico brasileiro. Ela aponta uma leve predominância do público masculino nas compras pela *internet*, 51% de representatividade dentre os consumidores por esse canal frente à participação das mulheres, 49%. Também revela que a maior parte dos compradores *online* está na faixa entre os 25 e os 36 anos, com 36% do total de pesquisados, embora Alexandre Crivellaro, diretor executivo da empresa realizadora do estudo, também indique como promissora a participação dos consumidores mais jovem no universo de vendas. Segundo ele: "... o público mais jovem, de 15 a 24 anos, compra um pouco menos, mas está adquirindo cartões de crédito e começando a entrar nesse mercado de consumo eletrônico" (IBOPE E-COMMERCE, 2013; CRIVELLARO, 2013).

A participação das classes A e B ainda prevalece, assim como ocorre na acessibilidade à *internet*, no total das vendas do comércio eletrônico, com 65% de representatividade (IBOPE E-COMMERCE, 2013).

Abaixo são apresentadas outras informações que ajudam a especificar o perfil do consumidor *online* no Brasil (IBOPE E-COMMERCE, 2013):

- Os brasileiros pesquisam profundamente (em média, 70 produtos) antes de tomar a decisão de compra. Com isso, compararam, além de preços e especificações do produto, condições de pagamento e entrega. Esse tipo de pesquisa só é possível pela facilidade proporcionada pelo canal de vendas e suas ferramentas de pesquisas agregadas uma vez que, no canal de loja física, por exemplo, seria inviável ou, ao menos, improvável tamanha pesquisa antes da decisão final de compra, tendo em vista o tempo e os recursos financeiros de locomoção utilizados para tal;
- Apesar da facilidade de pesquisa que o comércio eletrônico proporciona aos seus consumidores, ainda há 28% deles que julgam extremamente importante a pesquisa em loja física antes da aquisição do produto. Entre esses consumidores, 82% informam que só compram na loja virtual pelo

preço mais atrativo; outra vantagem desse canal de vendas é que, praticamente, não onera a marca com custos fixos atrelados à estruturas físicas de lojas, o que faz com que o preço final do produto seja menor;

- Apenas 26% dos consumidores acreditam que não é necessária a pesquisa de preços entre lojas e há uma grande valorização da reputação das lojas⁶ de comércio eletrônico, já que 63% dos consumidores pesquisados analisam, prioritariamente, esta variável antes de verificarem as demais condições para a compra (preço, prazo, pagamento e especificações do produto);
- 93% dos consumidores *online* admitem fazê-lo por comodidade, seguido dos motivos melhores preços e variedade, com 85% e 66%, respectivamente.

O perfil obtido por meio desta pesquisa revela que o mesmo consumidor que se demonstra mais atento às novidades do mercado e menos capaz de especificar sua real necessidade ou desejo de consumo, também se mostra mais preocupado com a segurança e confiabilidade de suas compras *online*, bem como com a qualidade e preço dos produtos a serem adquiridos. Também passa a clara mensagem de que os recursos hoje oferecidos no comércio eletrônico, principalmente no que tange às pesquisas comparativas, estão sendo mais bem explorados e a necessidade, outrora fundamental, de avaliação física dos produtos, tem sido vencida pela melhora na qualidade dos anúncios eletrônicos, agora com cada vez mais imagens e melhor detalhamento em suas descrições.

A seguir, será mostrado qual foi o desempenho do setor de comércio eletrônico nos últimos anos, como a confiança no setor tem aumentado e quais as oportunidades mais evidentes de melhoria para que este mercado continue crescendo.

⁶ Há diversas formas de avaliar a reputação das empresas de e-commerce. Entre as mais comuns, estão a avaliação por meio de sites de reclamação, como o ReclameAqui.com.br ou o Consumidor.gov.br e as avaliações por meio de rankings positivos atrelados à pesquisas de opinião alimentadas pelos próprios consumidores do setor, como a Certificação e-bit.

2.3 O DESEMPENHO HISTÓRICO DO SETOR DE COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL

Como já mencionado, o comércio eletrônico brasileiro só engrenou a partir da primeira década dos anos 2000. Em 2013 a empresa Tolvs12 divulgou um histórico que comprova esta afirmação: segundo este levantamento, em 2001 o mercado de e-commerce brasileiro faturou cerca de 500 milhões de reais e em 2010 o desempenho anual já acumulava um faturamento de 14,8 bilhões de reais; ao longo do período, o resultado de um dado ano comparado ao ano anterior apresentava crescimento médio de 46%. Àquela época, a expectativa de desempenho para o ano de 2013 era de um faturamento acumulado que atingisse os 28 bilhões de reais (TOLVS12, 2013).

No último relatório Webshoppers da empresa e-bit (ver gráfico 4 a seguir) percebe-se que esta marca foi superada. Em 2013 o mercado nacional de e-commerce atingiu 28,8 bilhões de faturamento e a tendência de alta se manteria para o ano de 2014 com fechamento em 35,8 bilhões de reais. Os setores de produtos com maior volume de vendas são os de: cultura, com 27% de representatividade, seguido de vestuário e calçado com 14%. Em relação ao faturamento, destacam-se os setores de produtos eletrônicos e de informática que, juntos, somam 40% de representatividade nas vendas (E-BIT, 2015; IBOPE E-COMMERCE, 2013):



Gráfico 4 – Vendas online (bens de consumo) em bilhões de reais

Fonte: E-BIT, 2015.

A previsão para 2015 é de muito otimismo. Apesar da redução da taxa de crescimento nos últimos anos em relação à década passada e do cenário econômico atual de retração, a expectativa é que os mais de 60 milhões de e-consumidores (como são conhecidos os consumidores do setor de comércio eletrônico) gastem esse ano cerca de 43 bilhões de reais, número que significará, se atingido, crescimento de 20% frente ao resultado de 2014. Em períodos de economia enfraquecida (como foi em 2009 e agora em 2015) o setor avança porque as pessoas pesquisam mais os preços antes de finalizarem a compra e esta prática é mais fácil no comércio *online* (CHIARA, 2015; E-BIT, 2015).

Todavia, apesar de expectativas positivas para o e-commerce brasileiro, se forem comparados seus números a outras perspectivas para a economia brasileira em 2015, isto não tem contribuído a ponto de manter o país no topo da lista dos países atrativos do comércio eletrônico. O país, somente entre 2014 e 2015, perdeu 14 posições, caindo do 7º para o 21º. O resultado surpreendeu até mesmo quem já esperava por um declínio no *ranking*, como Priscilla Seki, sócia da consultoria A.T. Kearney, que afirmou: "Não esperávamos uma queda tão forte" (CHIARA, 2015).

O cenário do comércio eletrônico porém, não dá sinais de interrupção do crescimento e se mostra forte em outras variáveis importantes: o volume de pedidos e de consumidores *online*.

No volume de pedidos, o crescimento tem se apresentado constante e, em 2014, atingiu a marca de 103,4 milhões de pedidos com *ticket* médio em torno de R\$ 347,00. A perspectiva para o ano de 2015 é de 122,9 milhões de pedidos (E-BIT, 2015), como está mostrado no gráfico 5 a seguir.

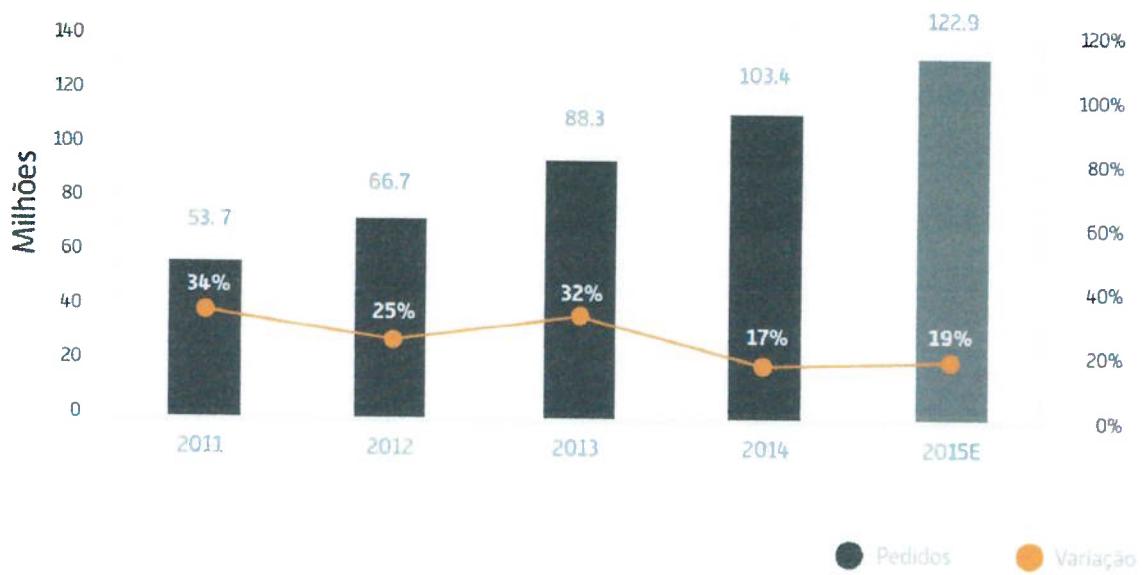


Gráfico 5 – Pedidos no e-commerce

Fonte: E-BIT, 2015.

Crescimento constante também é notado no número de e-consumidores, conforme apresentado no gráfico 6 abaixo:

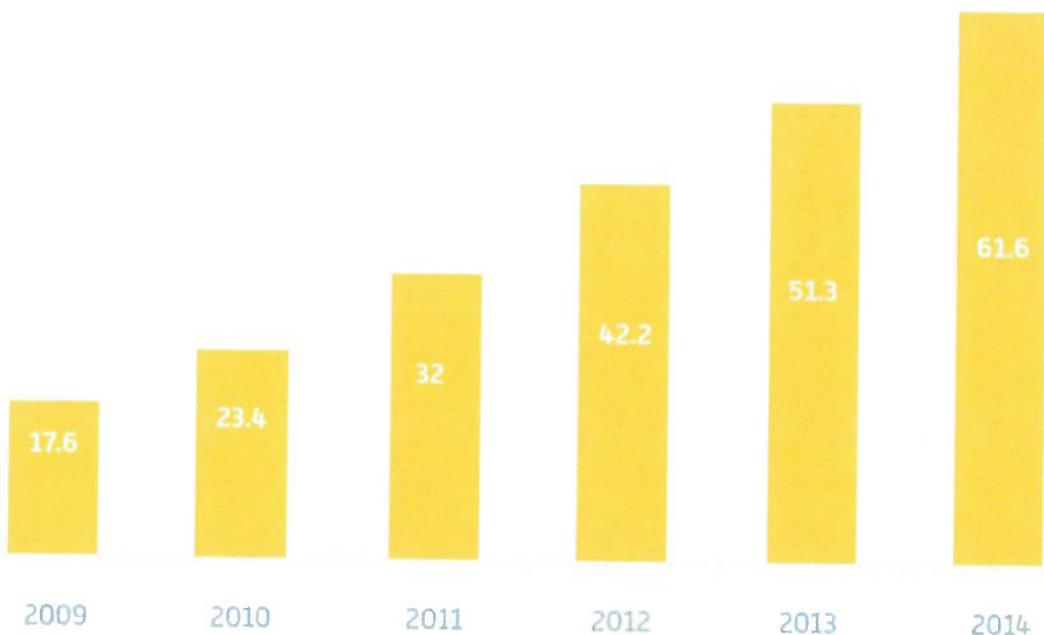


Gráfico 6 – Evolução do número de e-consumidores (em milhões)

Fonte: E-BIT, 2015.

Outros indicadores que contribuem na composição do cenário de crescimento geral do e-commerce anteriormente demonstrados nos gráficos 4 e 5, a participação

crescente do *m-commerce*⁷ nas vendas e o consumo em *sites* internacionais serão abordados, respectivamente, nos apêndices 1 e 2 para que o estudo não tenha seu escopo e linha de raciocínio prejudicados.

A evolução do comércio eletrônico brasileiro transparece o gradual aumento da confiança dos consumidores brasileiros nos *sites* de venda virtual. A pesquisa “Consumo Virtual no Brasil” revela que, dentre 678 e-consumidores pesquisados, 93% relataram satisfação com esse tipo de consumo (SPC⁸; CNDL⁹ *apud* AGÊNCIA BRASIL, 2015).

O gerente financeiro do SPC Brasil, Flávio Borges, complementa:

“Quarenta e nove por cento escolhem o *site* porque procuram marcas conhecidas. Os clientes já sabem usar *sites* de comparação e se pautam pelos *sites* de reclamação. Com isso, a gente vê que o consumidor já busca elementos para tomar decisões mais informadas. E isso acaba dando confiança” (*Ibidem*, 2015).

Entretanto, há muitas oportunidades de melhoria. Quando os consumidores do comércio eletrônico são questionados sobre o que faria o *e-commerce* vender mais, 54% dos homens mencionaram a possibilidade de agendar dia e hora de entrega do produto, outros 49% dos consumidores com idade entre 35 e 44 anos e de ambos os sexos citaram melhores serviços de pós venda (IBOPE E-COMMERCE, 2013).

O pós-vendas, aliás, deve ser interpretado pelos empresários do setor como parte fundamental do negócio. Se o propósito de qualquer negócio é não apenas criar, mas manter os clientes satisfeitos, para que haja a fidelização se faz necessária a percepção de que essa avaliação do consumidor é estendida à fase de pós-compra e envolve a manutenção do relacionamento com a empresa vendedora (DRUCKER, 1973 *apud* POLLONI *et al*, 2004; LOVELOCK; WRIGHT, 2001 *apud* POLLONI *et al*, 2004; ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000 *apud* POLLONI *et al*, 2004).

Com o crescimento acelerado e, por vezes, até desordenado das empresas de *e-commerce*, muitas delas não se preparam para atender as reclamações e solicitações dos consumidores no pós-vendas e não agem preventivamente para

⁷ *M-commerce* ou *móible commerce* é a forma como é chamado o mercado em que as compras são realizadas por intermédio de aparelhos móveis, tais como *tablets* e *smartphones*. O resultado de vendas desse mercado é contabilizado dentro do desempenho do *e-commerce*.

⁸ SPC – Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil)

⁹ CNDL – Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas

que estas não ocorram. Maurício Vargas, fundador do site de reclamações ReclameAqui.com.br, fornece seu parecer sobre este assunto: segundo ele, a má gestão do pós-vendas e uma crônica falta de planejamento são os grandes gargalos do e-commerce brasileiro; os empresários deste setor pensam apenas nas vendas e não destinam recursos financeiros para o pós-vendas (GUIMARÃES, 2011).

No próximo capítulo serão abordados com mais profundidade a quais reclamações dos consumidores as empresas de comércio eletrônico têm sido submetidas atualmente e as obrigações legais já existentes hoje para o mercado.

2.4 AS RECLAMAÇÕES ENFRENTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

O comércio eletrônico, em franca evolução, tem cada vez mais espaço no mercado nacional, entre outros motivos, pela praticidade que proporciona na experiência de compra de seus consumidores. A mesma praticidade, porém, que os serviços *online* oferecem ao consumidor virtual para a compra sem sair de casa também favorece a divulgação de reclamações de toda natureza na grande rede. Há, para isto, sites próprios para o recebimento de reclamações, como o ReclameAqui.com.br¹⁰ e o Consumidor.gov.br¹¹, que se estruturaram no intuito de agilizar o registro de queixas para que a burocracia não se torne pretexto para deixar a insatisfação de lado. O próprio Procon tem modernizado seus canais de comunicação com o consumidor para se adaptar a este novo perfil de reclamante; prova disso é que desde outubro de 2010 a Fundação Procon de São Paulo¹² recebe reclamações por meio de seu site na *internet* e, com isso, apenas os primeiros meses de funcionamento do novo recurso (novembro de 2010 a janeiro de 2011) já contribuíram para um acréscimo de 79% no volume de reclamações frente ao mesmo período anterior (CAMPI, 2011).

¹⁰ ReclameAqui.com.br: Canal de interface na comunicação entre o consumidor e empresas de todo o país que existe desde 2002. Apesar do nome, o site ReclameAqui.com.br também comporta elogios e sugestões.

¹¹ Consumidor.gov.br: Serviço público para resolução de conflitos do consumidor por compras *online*. Executa uma interface muito similar a praticada pelo Reclame Aqui. O canal Consumidor.gov.br está vinculado ao Senacor (Secretaria Nacional do Consumidor do Ministério da Justiça).

¹² Procon de São Paulo: A Fundação Procon São Paulo tem como propósito elaborar e executar as diretrizes de proteção e defesa dos consumidores de São Paulo. É a sucursal do Procon Brasil de maior significância.

O serviço de atendimento ao consumidor (SAC) deixou de ser a porta de entrada exclusiva de reclamações, em especial nas organizações de comércio eletrônico.

A novidade do canal de compras também contribui para um alto volume de reclamações. Os novos clientes do e-commerce desconhecem algumas regras no negócio, como condições de devolução de itens em caso de troca por defeito ou prazos de entrega contados em dias úteis e não corridos. Isto acarreta um volume expressivo de entrada de reclamações infundadas. Mauricio Vargas relata que entre 6% e 7% das reclamações no site são infundadas: “É preciso um aculturamento do consumidor” (GUIMARÃES, 2011).

Pesquisa do Ibope realizada em 2013 com consumidores do mercado de comércio eletrônico revela que, àquela altura, 55% dos consumidores entrevistados afirmaram já terem tido ao menos um problema em alguma compra nesse canal de consumo. Por outro lado, durante o período de pesquisa, apenas 25% dos participantes alegaram problemas na compra (IBOPE E-COMMERCE, 2013; CRIVELLARO, 2013).

A seguir, serão comentados de maneira mais aprofundada os principais problemas que geram reclamações no comércio virtual brasileiro, bem como o perfil dos consumidores reclamantes.

2.4.1 Tipificação e estratificação das reclamações

Atualmente, ainda há muita dificuldade na obtenção de bases de dados divulgadas publicamente de reclamações específicas do mercado de comércio eletrônico. O que se encontra mais comumente são informações cuja reclamação do e-commerce não consegue ser isolada da reclamação de lojas físicas. Inaugurado em maio de 2014, o Consumidor.gov.br é uma exceção a esta situação; voltado, prioritariamente, para a absorção pública da demanda de queixas do comércio virtual, este canal permite não apenas a visualização de todas as reclamações do setor isoladas de outros canais de vendas, como também oferece perfis da reclamação e do reclamante a cada caso. O resultado é a possibilidade de um estudo mais aprofundado de situações no âmbito nacional que têm sido as principais responsáveis pela insatisfação dos e-consumidores.

Apesar do curto tempo de operação e do ainda limitado conhecimento da ferramenta pelos consumidores, o Consumidor.gov.br recebeu, entre maio de 2014 e março de

2015, 10.506 reclamações relacionadas a estabelecimentos de comércio eletrônico espalhados por todas as unidades federativas (UF's) do país. Esta base de dados permitirá, de maneira amostral, este estudo sobre os problemas do e-commerce encontrados no âmbito nacional (CONSUMIDOR.GOV.BR, 2015).

2.4.1.1 O perfil dos reclamantes no canal Consumidor.gov.br

A distribuição mensal das reclamações no período supramencionado está demonstrada no gráfico 7 abaixo. Vale ressaltar que o aumento gradativo do volume de reclamações reflete a expansão também gradual da divulgação e do conhecimento público da ferramenta:

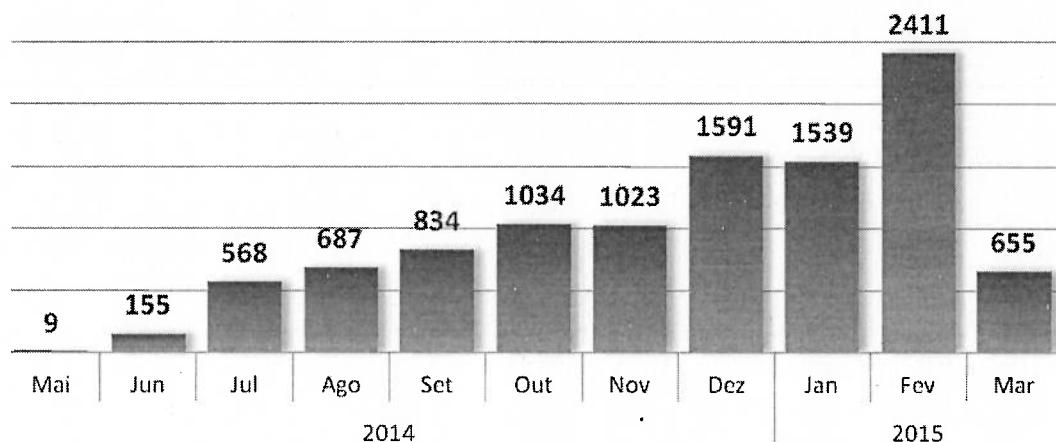


Gráfico 7 – Reclamações do canal Consumidor.gov.br por mês

Fonte: Adaptado pelo autor de CONSUMIDOR.gov.br, 2015.

Para se entender melhor o perfil de quem reclama dos estabelecimentos de comércio virtual, seguem os gráficos 8 e 9 das concentrações de sexo e de faixas etárias.

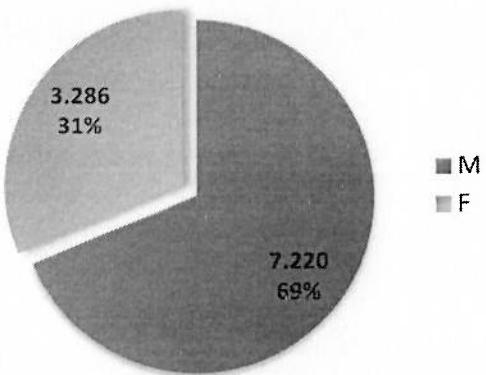


Gráfico 8 – Perfil dos reclamantes: divisão por sexo

Fonte: Adaptado pelo autor de CONSUMIDOR.gov.br, 2015.

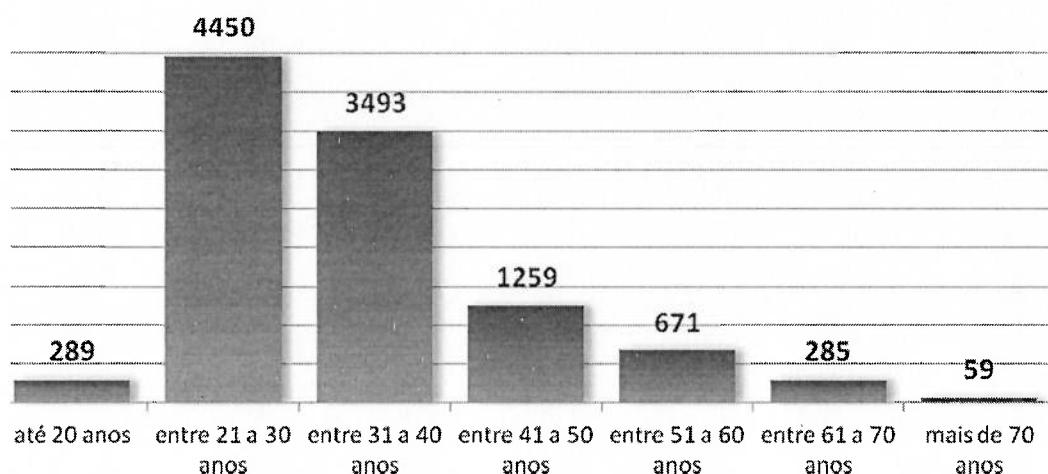


Gráfico 9 – Perfil dos reclamantes: divisão faixa etária

Fonte: Adaptado pelo autor de CONSUMIDOR.gov.br, 2015.

Os gráficos demonstram que as reclamações são enviadas majoritariamente pelo sexo masculino, que é responsável por quase 70% das queixas registradas no canal no período analisado. Quanto à faixa etária dos reclamantes, 76% do total de registros no período (7.943 casos) foram atribuídos a consumidores entre 21 e 40 anos de idade, com concentração predominante da faixa de 21 a 30 anos, que é responsável por 42% da totalidade, o que mostra que os jovens consumidores estão bem atentos aos seus direitos e às formas mais modernas de requerê-los.

É importante ressaltar, comparativamente, que o percentual de homens consumidores do e-commerce atinge 51%, bem como o percentual de jovens consumidores, agrupados na faixa etária entre 25 e 36 anos, somam 36% da totalidade de pesquisados, conforme mencionado na página 12.

Por fim, para uma melhor composição do perfil dos queixosos, os próximos demonstrativos gráficos exibirão a disposição das reclamações por região do país e por UF:

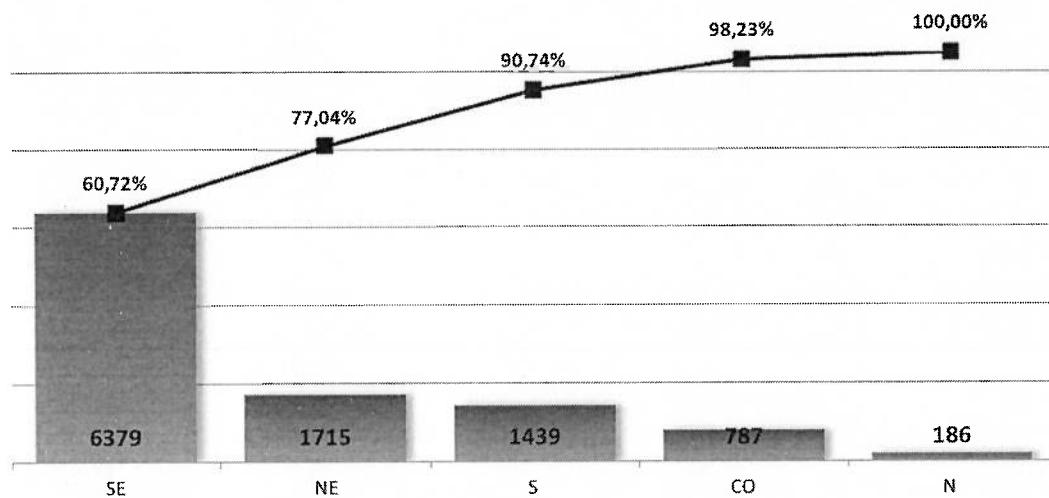


Gráfico 10 – Reclamações no canal por região

Fonte: Adaptado pelo autor de CONSUMIDOR.gov.br, 2015.

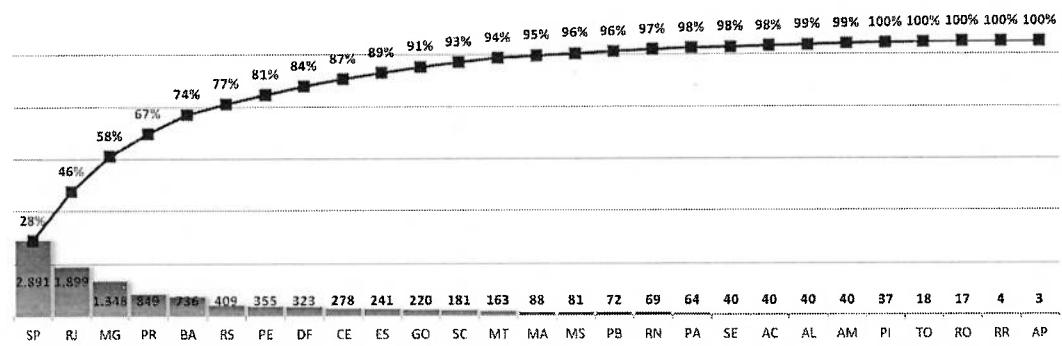


Gráfico 11 – Reclamações no canal por UF

Fonte: Adaptado pelo autor de CONSUMIDOR.gov.br, 2015.

Foi obtida, desta forma, a seguinte lista de características predominantes dos reclamantes de comércio eletrônico no canal Consumidor.gov.br:

- Sexo masculino – 69% dos reclamantes;
- Entre 21 e 30 anos de idade – 42% dos reclamantes;
- Habitantes do estado de São Paulo – 28% dos reclamantes.

É fundamental salientar que as informações expostas neste subcapítulo não comprovam a inter-relação das características predominantes resultantes. Isto significa que não se pode afirmar que os principais reclamantes do canal Consumidor.gov.br são homens com idade entre 21 e 30 anos e residentes do estado de São Paulo. Para que se chegasse a tal detalhamento, outros cruzamentos de informação, que não dizem respeito à questão principal deste estudo, seriam necessários e permanecem como oportunidades futuras.

2.4.1.2 Estratificação dos problemas reclamados no site Consumidor.gov.br

A seguir será utilizada a ferramenta de estratificação¹³ mostrada no gráfico 12 para identificar os problemas específicos mais recorrentes dentro os reportados por reclamantes de empresas do comércio eletrônico.

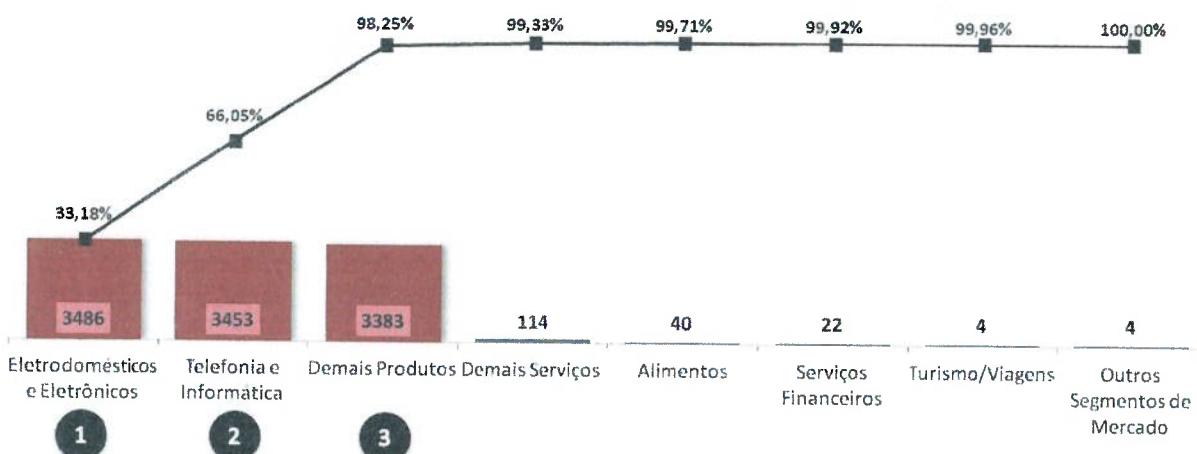


Gráfico 12 – Reclamações no canal por Segmento de Mercado

Fonte: Adaptado pelo autor de CONSUMIDOR.gov.br, 2015.

¹³ Ferramenta de Estratificação: Fragmentação de um dado grupo de dados em subgrupos, de acordo com os fatores desejados, também conhecidos como fatores de estratificação. Causas que atuem sobre o processo ao qual se pretende estratificar constituem possíveis fatores de estratificação. Estes podem ser, por exemplo, tempo, método, turno, equipamentos, condições ambientais, etc.(WERKEMA, 2006).

A partir deste primeiro gráfico foi detectado que há três segmentações de mercado (“Eletrodomésticos e Eletrônicos”, “Telefonia e Informática” e “Demais Produtos”) que apresentam alta representatividade frente às demais segmentações e muito similares no comparativo entre elas e que, por este motivo, terão suas reclamações estratificadas isoladamente para se detectar os problemas específicos mais relatados pelos consumidores.

Os gráficos 13, 14 e 15 a seguir exibem as informações obtidas com o estudo da base de reclamações.

1

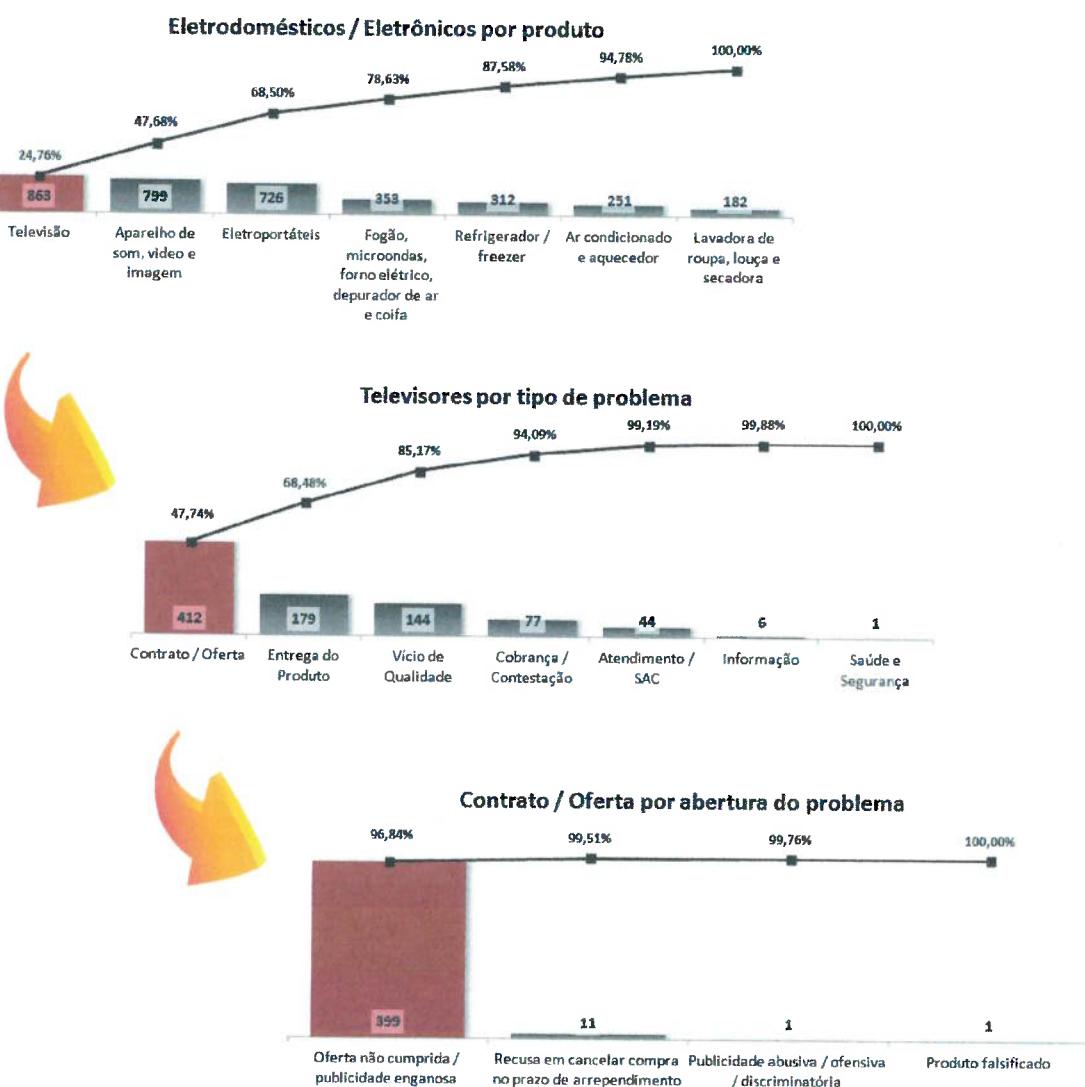


Gráfico 13 – Reclamações nos segmentos de Eletrodomésticos e Eletrônicos

Fonte: Adaptado pelo autor de CONSUMIDOR.gov.br, 2015.

2

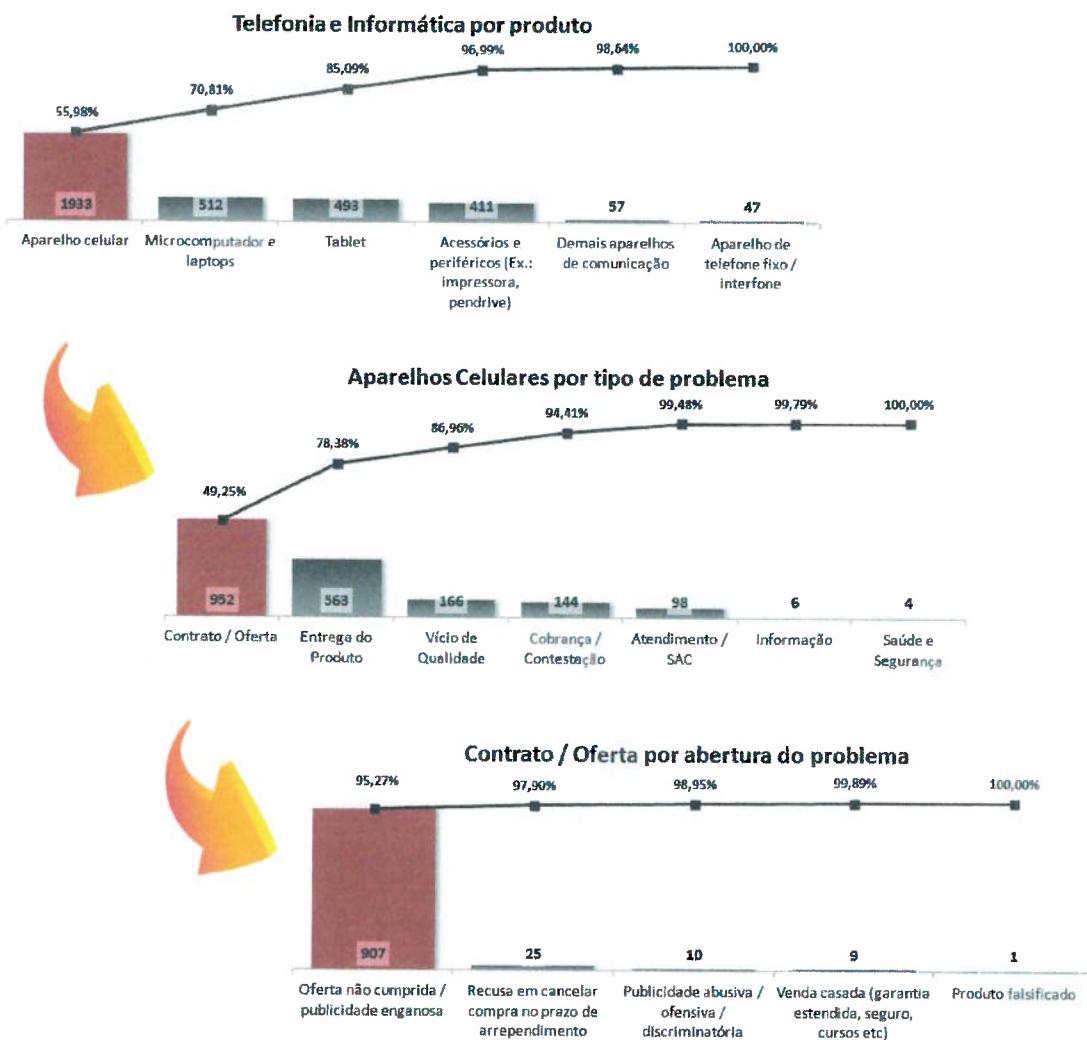


Gráfico 14 – Reclamações nos segmentos de Telefonia e Informática

Fonte: Adaptado pelo autor de CONSUMIDOR.gov.br, 2015.

3

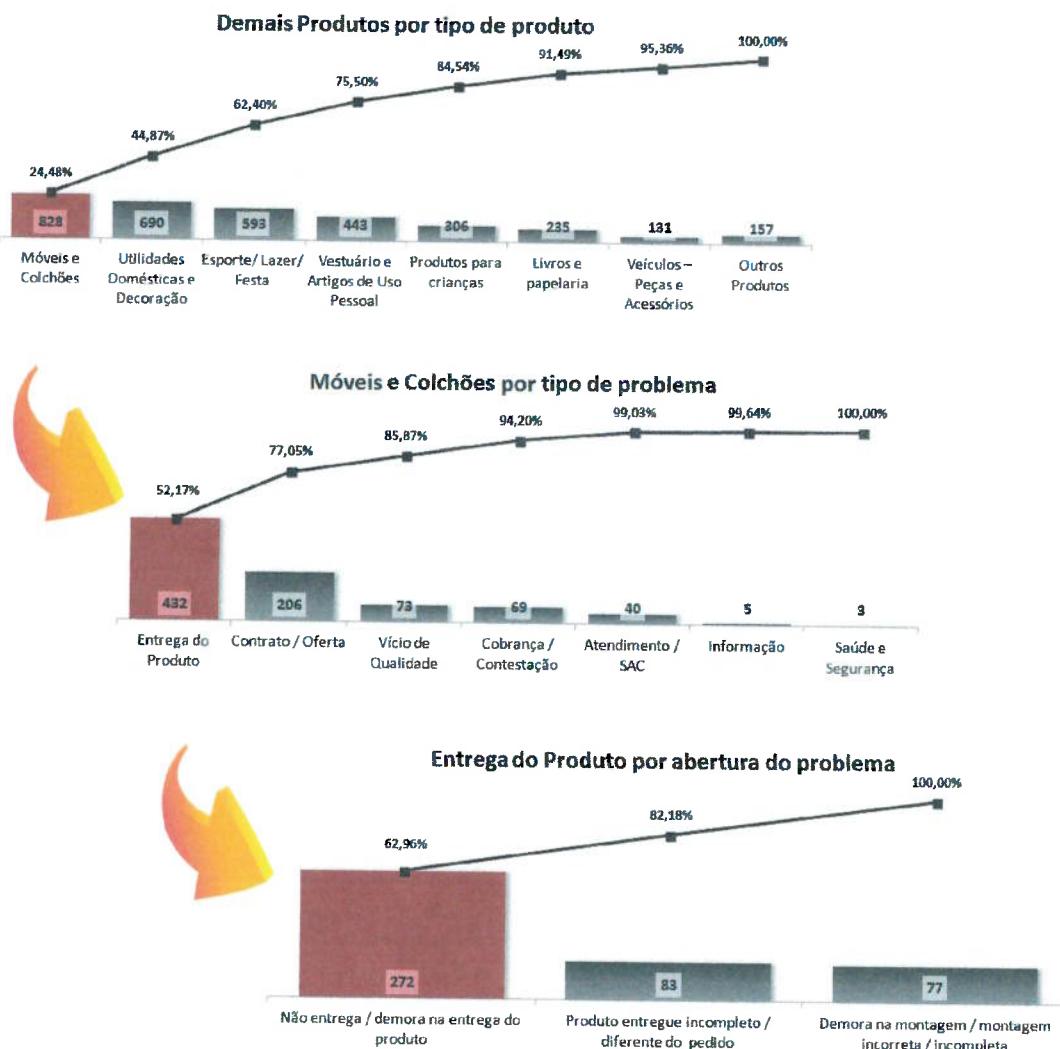


Gráfico 15 – Abertura do grupamento “Demais Produtos” e reclamações no segmento ofensor

Fonte: Adaptado pelo autor de CONSUMIDOR.gov.br, 2015.

As estratificações demonstram o principal motivo de reclamação para cada segmento de mercado:

- Nos segmentos “Eletrodomésticos e Eletroeletrônicos” os produtos mais reclamados são os aparelhos televisores e o principal motivo das reclamações registradas é o de “oferta não cumprida/ propaganda enganosa”; Em suma, isto representa que os consumidores de estabelecimentos de comércio eletrônico têm tido problemas quando o assunto em pauta é o cumprimento das ofertas anunciadas;

- Nos segmentos “Telefonia e Informática” mudam os produtos reclamados (neste cenários as reclamações têm concentração nos produtos aparelhos celulares), entretanto repete-se o motivo predominante nas reclamações: “oferta não cumprida/ propaganda enganosa”;
- Por fim, a abertura do grupamento “Demais produtos” revelou concentração das reclamações nos produtos móveis e colchões. Nestes casos, as queixas dos consumidores envolvem, principalmente, a não entrega ou o demasiado atraso na entrega dos produtos adquiridos.

Juntos, os três problemas específicos levantados são responsáveis por 1.578 queixas no site Consumidor.gov.br ou 15% de todas as reclamações relacionadas a E-commerce registradas no canal no período pesquisado.

Embora esta análise destaque três dos principais problemas que acometem os consumidores do comércio eletrônico no Brasil, não é possível afirmar que as dificuldades desses consumidores se concentrem apenas nestes problemas, uma vez que o Consumidor.gov.br é um canal estatal para o qual muitos dos queixosos só recorrem depois de muito contatarem os SAC's das empresas das quais adquiriram o produto ou serviço.

Deste modo, para tornar a análise das causas de reclamações mais aprofundada e no intuito de melhor dimensionar as ações aplicadas à mitigação ou eliminação dessas causas, será desenvolvido um estudo de caso. O próximo capítulo tratará da empresa E-commerce SA, seu desempenho econômico e os motivos que levam os clientes dessa empresa a açãoarem, cada vez com maior freqüência, o seu SAC.

3 CONHECENDO A EMPRESA E-COMMERCE SA

A empresa E-commerce SA está presente no comércio eletrônico brasileiro há quase uma década e, neste período, viu suas vendas e sua operação crescerem exponencialmente, situação muito parecida à notada no *E-commerce* brasileiro de uma forma geral.

A estratégia, desde sua origem, visou a internalização de toda a sua cadeia de valores e de seus setores de apoio. Esta opção foi assumida para que a companhia conseguisse ter o domínio sobre todas as etapas do seu processo:

- Principais pontos positivos: maior controle sobre toda a cadeia de valor, atuação facilitada sobre os problemas e oportunidades detectados e coerência de todas as etapas do negócio em relação à sua missão, visão e valores;
- Principais pontos negativos: Maior custo operacional, necessidade de maior espaço físico e atividades praticadas não relacionadas à especialidade da empresa.

3.1 O DESEMPENHO ECONÔMICO DA EMPRESA E-COMMERCE SA

O desempenho econômico da empresa E-commerce SA tem demonstrado uma constante evolução nos últimos anos. Em 2010, o faturamento bruto acumulado da empresa atingiu os 2,2 bilhões de reais contra expressivos 4,5 bilhões conquistados no resultado acumulado de 2014. Os gráficos 16, 17 e 18 a seguir demonstram o comportamento mensal deste indicador, bem como do *Ticket Médio*¹⁴ e do Volume de Pedidos Colocados¹⁵ no ano de 2015.

¹⁴ *Ticket Médio*: Razão entre o faturamento bruto e o total de pedidos aprovados (com pagamento realizado, caso a forma de pagamento escolhida foi transferência eletrônica ou boleto bancário, ou aprovado, caso o pagamento tenha sido realizado via cartão de crédito) em um dado período.

¹⁵ Volume de Pedidos Colocados: Total de pedidos realizados nos sites da empresa em um dado período. Soma-se a este total os pedidos que eventualmente não terão seus pagamentos realizados ou aprovados.

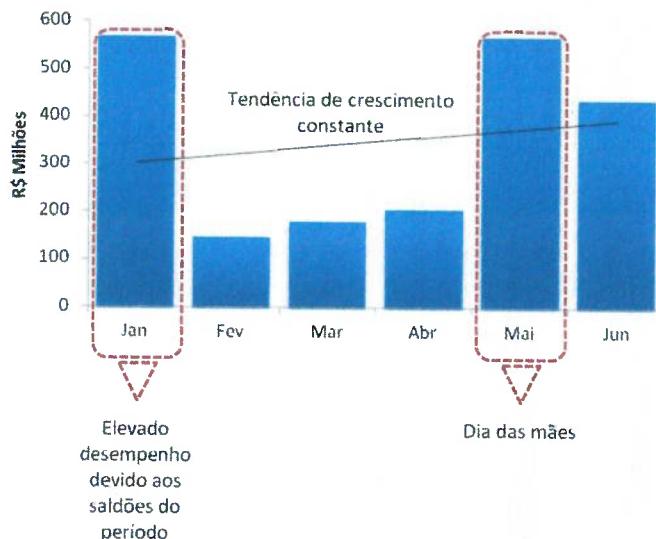


Gráfico 16 – Faturamento Mensal - 2015

Fonte: Autoria Própria / Dados: Empresa E-commerce SA



Gráfico 17 – Ticket Médio Mensal - 2015

Fonte: Autoria Própria / Dados: Empresa E-commerce SA

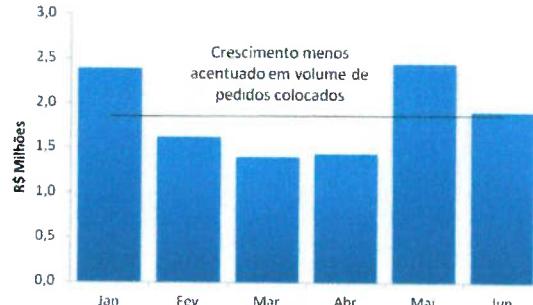


Gráfico 18 – Volume Mensal de Pedidos Colocados - 2015

Fonte: Autoria Própria / Dados: Empresa E-commerce SA

Com a expectativa de alcançar a marca de 5,5 bilhões de reais de faturamento bruto no ano de 2015, a E-commerce SA se consolida como uma das maiores empresas do comércio eletrônico nacional com ótimos prognósticos de ganho de participação de mercado (market share).

3.2 RECLAMAÇÕES ENCAMINHADAS À E-COMMERCE SA (TIPIFICAÇÃO E ESTRATIFICAÇÃO)

É necessário esclarecer que o estudo de caso tratará não apenas de contatos relacionados a reclamações dos clientes, mas também abordará outros tipos de contato, melhor elucidados no subcapítulo 3.2.1, já que o objetivo central é evitar o contato do cliente por qualquer motivo que não apenas por problemas que geraram descontentamento e uma subsequente reclamação, tendo em vista que todo e qualquer contato realizado ao SAC gera custo para a companhia.

Nesta linha de raciocínio, dois indicadores, em princípio, serão levados em consideração: o Contact Rate¹⁶ e o Complaint Rate¹⁷, como mostrado no gráfico 19 a seguir.

Se nas vendas a E-commerce SA está cada vez melhor, o mesmo não se pode dizer dos seus desempenhos no Contact Rate e no Complaint Rate. O primeiro semestre de 2015 exibe um índice de Contact Rate da ordem de 23,42%, um índice de Complaint Rate de 5,31%, ambos acima de suas metas estipuladas para o período, e uma média assustadora de mais de 420.000 contatos de clientes por mês.

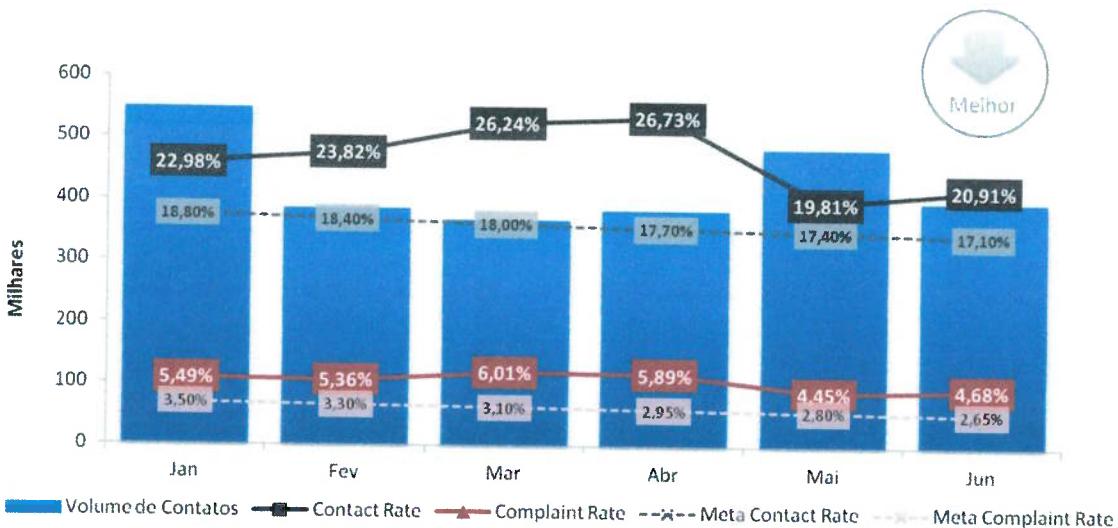


Gráfico 19 – Contact Rate e Complaint Rate da E-commerce SA - 2015

Fonte: Autoria Própria / Dados: Empresa E-commerce SA

¹⁶ Contact Rate: Razão entre o volume total de contatos recebidos em um dado período e o total de pedidos colocados no mesmo período.

¹⁷ Complaint Rate: Razão entre o volume de reclamações recebidas em um dado período e o total de pedidos colocados no mesmo período.

O gráfico 19 evidencia dois problemas:

- Índice acumulado de *Contact Rate* 5,04 p.p. acima da meta média para o primeiro semestre de 2015 calculada em 17,90% e;
- Índice acumulado de *Complaint Rate* 2,17 p.p. acima da meta média para o primeiro semestre de 2015 calculada em 3,05%.

O montante dos custos gerados por esses contatos para a empresa é gigantesco. Levando-se em consideração que cada contato custa à E-commerce SA algo em torno de R\$ 7,00, isto significa dizer que, em 2015, a empresa acumula gastos médios mensais de quase 3 milhões de reais com atendimentos ao consumidor de toda natureza/motivo e de quase 160 mil reais se forem consideradas apenas as reclamações.

Para se entender melhor os problemas evidenciados e como se poderá solucioná-los ou, ao menos, mitigá-los, a base de contatos recebidos pela E-commerce SA será submetida às seguintes ações:

- i) Desdobramento do problema por meio da estratificação de dados;
- ii) Uso da ferramenta *brainstorming*¹⁸ para o levantamento das causas possíveis dos problemas específicos detectados;
- iii) Aplicação da Matriz de Priorização GUT¹⁹ para a priorização na abordagem das causas possíveis e obtenção das causas prováveis.

Antes, porém, será explicada brevemente a metodologia própria da empresa E-commerce SA para o registros dos contatos recebidos através de seu canal de atendimento ao cliente.

¹⁸ *Brainstorming*: É uma técnica que consiste na geração de conceitos, ideias e soluções para qualquer tipo de assunto. Bastante difundido por sua simplicidade, o *brainstorming* permite aos seus participantes a proposição de ideias relacionadas ao tema central pré-determinado com isenção de críticas, julgamentos ou restrições (OSBORN, 1963).

¹⁹ Matriz de Priorização GUT: Ferramenta que objetiva definir prioridade a diferentes ações propostas ou priorizar a abordagem a diferentes causas elencadas a um problema. A técnica consiste em listar, por exemplo, as diferentes causas de um problema, avaliá-las em três quesitos (gravidade, urgência e tendência) e priorizar as causas que obtiveram os maiores produtos das notas dadas aos quesitos (KEPNER e TREGOE, 1981).

3.2.1 Premissas para a estratificação dos contatos

Os problemas que se apresentam são extremamente complexos e exigem que algumas premissas sejam assumidas para que sejam melhor estudados e entendidos. A metodologia adotada pela E-commerce SA faz uso de grupos de classificação dos contatos recebidos no SAC da companhia; são três grupos de classificações que auxiliam na tipificação da demanda gerada pelo cliente em seu contato, definidos por:

- **Tipo de contato:** Apenas três opções são utilizadas na primeira etapa da classificação - Informação, reclamação ou solicitação;
- **Tipo de assunto:** Sete tipos de assunto podem ser utilizados em cada um dos três tipos de contato – Entregas, financeiro, atendimento, trocas, produto, site, serviços;
- **Dúvida do cliente:** Para cada combinação de Tipo de contato + Tipo de assunto algumas opções de “Dúvida do cliente” são oferecidas para tornar mais completa e precisa a classificação do contato. Um exemplo pode ser dado para a combinação Informações | Entregas; as opções de classificação da dúvida do cliente são – Dúvida sobre o andamento do pedido, condições de entrega/frete/prazo (compra ainda não realizada), nome da transportadora e cliente visualiza baixa da entrega, mas ainda não recebeu o pedido (baixa indevida).

O histórico de representatividade dos tipos de contato nos montantes mensais mostra leve variação nas proporções relativas (ver gráfico 20 a seguir).

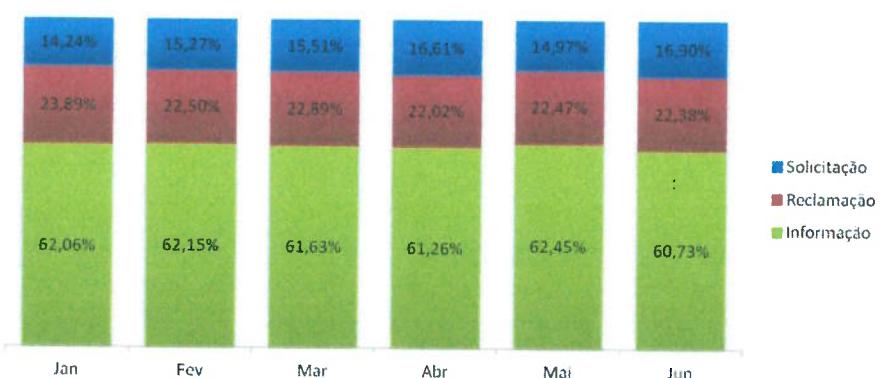


Gráfico 20 – Representatividade mensal de tipos de contatos

Fonte: Autoria Própria / Dados: Empresa E-commerce SA

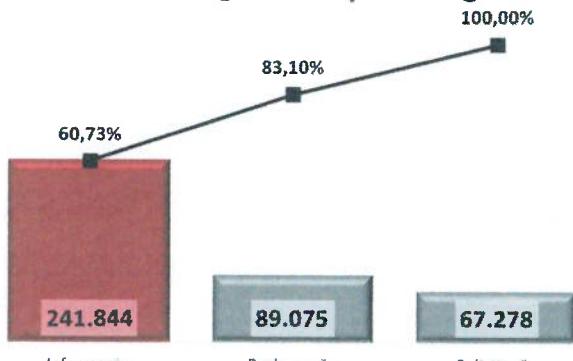
São evidentes os sinais da “não qualidade” quando se observam as reclamações de consumidores; entretanto, como pode ser visualizado no gráfico 20, as informações solicitadas ao SAC respondem por mais de 60% dos contatos recebidos. Este número por si só já justifica a necessidade de se conhecer de maneira mais aprofundada quais situações estão contidas nesse tipo de contato no intuito de encontrar oportunidades de melhoria, sem deixar de lado os casos de insatisfação detectados por meio das reclamações.

A estratificação dos problemas encontrados ocorrerá, portanto, levando-se em consideração a metodologia da E-commerce SA para o registro dos seus contatos e será aplicada aos tipos “Informação” e “Reclamação”.

3.2.2 Estratificação do problema

O problema de índice acumulado de *Contact Rate* 5,04 p.p. acima da meta média para o primeiro semestre de 2015 foi estratificado considerando as entradas do mês de junho de 2015 e apresentou o seguinte cenário (ver gráfico 21 a seguir).

Contatos registrados por categoria



Informações por tipo de assunto



Informações sobre entregas por dúvida do cliente

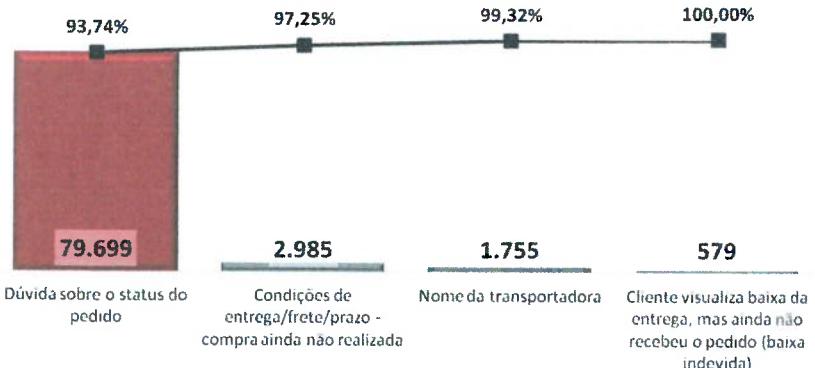


Gráfico 21 – Estratificação – Contatos recebidos pela E-commerce SA em jun/15

Informações por tipo de assunto



Informações sobre assuntos financeiros por dúvida do cliente

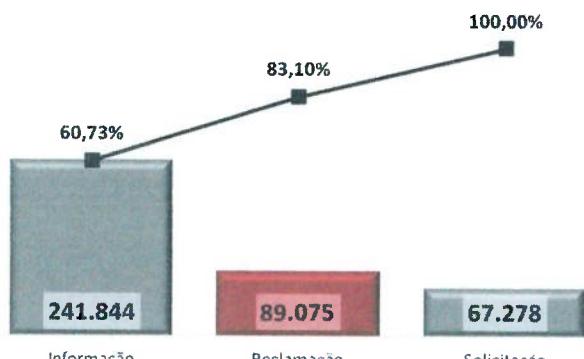


Gráfico 21 – Estratificação – Contatos recebidos pela E-commerce SA em jun/15 (Conclusão)

Fonte: Autoria Própria / Dados: Empresa E-commerce SA

Já o problema de índice acumulado de Complaint Rate 2,17 p.p. acima da meta média para o primeiro semestre de 2015 apresentou a seguinte estratificação, também considerando as entradas do mês de junho de 2015 (ver gráfico 22 a seguir).

Contatos registrados por categoria



Reclamações por tipo de assunto



Reclamações de produtos por dúvida do cliente



Gráfico 22 – Estratificação – Reclamações recebidas pela E-commerce SA em jun/15

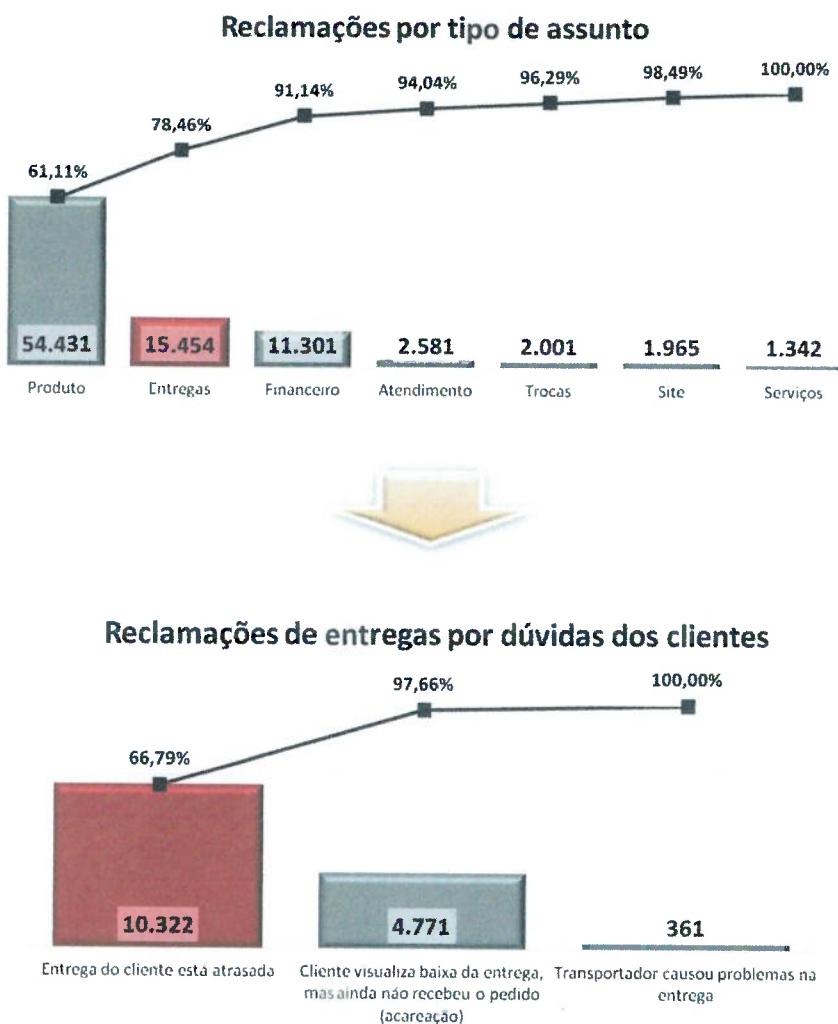


Gráfico 22 – Estratificação – Reclamações recebidas pela E-commerce SA em jun/15 (Conclusão)

Fonte: Autoria Própria / Dados: Empresa E-commerce SA

As estratificações acima evidenciaram quatro problemas específicos no SAC da E-commerce SA:

- 1) Elevado volume de contatos com a empresa E-commerce SA de clientes que desejam “Informações” sobre “Entregas” em situações em que há “Dúvida sobre o status do pedido”. As dúvidas expressas pelos clientes podem ser as mais diversas, desde dificuldade no rastreamento da entrega do pedido até prazo em que a entrega será executada. Entretanto, a metodologia utilizada para a coleta dos contatos inviabiliza que a estratificação chegue a este ponto de detalhamento;

- 2) Elevado volume de contatos com a empresa E-commerce SA de clientes que desejam “Informações” sobre assuntos “Financeiros” em situações em que há “Dúvida sobre aprovação do pagamento”;
- 3) Elevado volume de contatos com a empresa E-commerce SA de clientes que reclamam sobre os “Produtos adquiridos alegando Defeito”. Não é possível, por meio das informações obtidas, chegar à definição de eventuais tipos ou categorias de produto ou dos fornecedores mais representativos dentre as reclamações de produtos com defeito. Por este motivo, para dar continuidade ao estudo, serão analisadas somente as questões processuais;
- 4) Elevado volume de contatos com a empresa E-commerce SA de clientes que reclamam sobre Entregas Atrasadas.

3.2.3 Levantamento das causas possíveis

Para cada problema específico foi aplicado um *brainstorm* com a participação das áreas envolvidas. Os resultados dessa etapa da análise são mostrados abaixo:

- 1) Elevado volume de contatos com a empresa E-commerce SA de clientes que desejam “Informações” sobre “Entregas” em situações em que há “Dúvida sobre o status do pedido”:
 - a) **Áreas envolvidas:** Atendimento ao cliente, logística, TI
 - b) **Participantes do *brainstorm*:** 5 pessoas (representantes das áreas envolvidas); Coordenadores de Atendimento e de Logística e Analistas das três áreas.

O diagrama de Ishikawa correspondente está mostrado na Figura 1 a seguir.

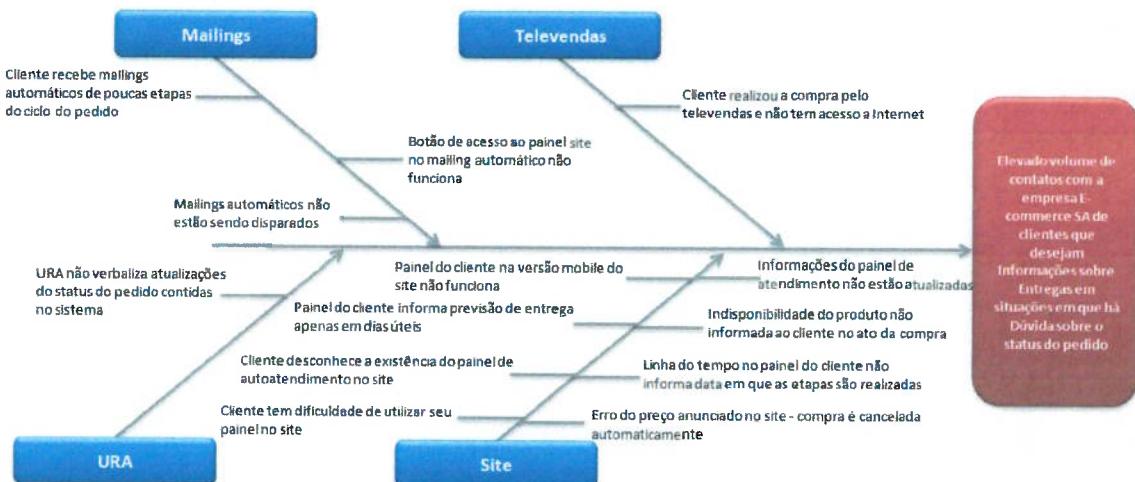


Figura 1 – Brainstorm – Informações sobre o status do pedido

Fonte: Autoria Própria / Dados: Empresa E-commerce SA

2) Elevado volume de contatos com a empresa E-commerce SA de clientes que desejam “Informações” sobre assuntos “Financeiros” em situações em que há “Dúvida sobre aprovação do pagamento”:

- Áreas envolvidas: Atendimento ao cliente, financeiro, análise de risco, TI
- Participantes do brainstorm: 5 pessoas – Coordenador de atendimento e analistas das quatro áreas.

O diagrama de Ishikawa correspondente está mostrado na Figura 2 a seguir.

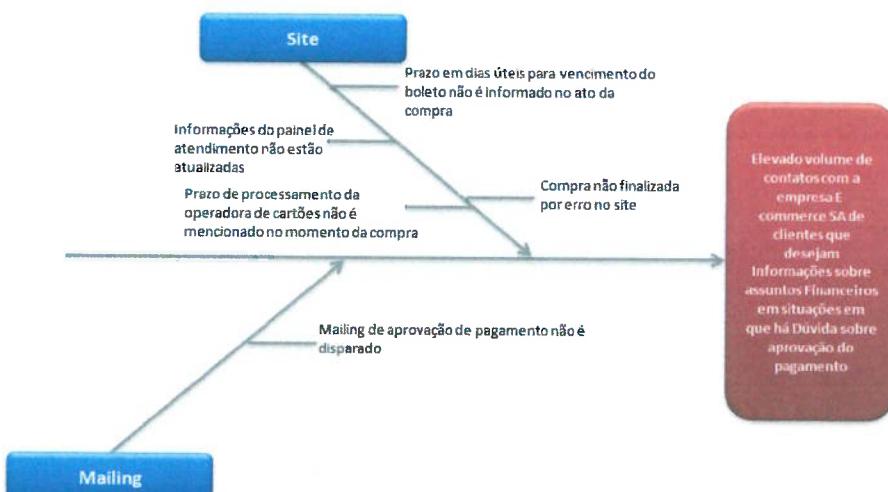


Figura 2 – Brainstorm – Dúvida sobre a aprovação de pagamento

Fonte: Autoria Própria / Dados: Empresa E-commerce SA

- 3) Elevado volume de contatos com a empresa E-commerce SA de clientes que reclamam sobre os “Produtos adquiridos alegando Defeito”.
- Áreas envolvidas: Atendimento ao cliente, logística, compras
 - Participantes do brainstorm: 7 pessoas – Coordenadores e Analistas das três áreas

O diagrama de Ishikawa correspondente está mostrado na Figura 3 a seguir.

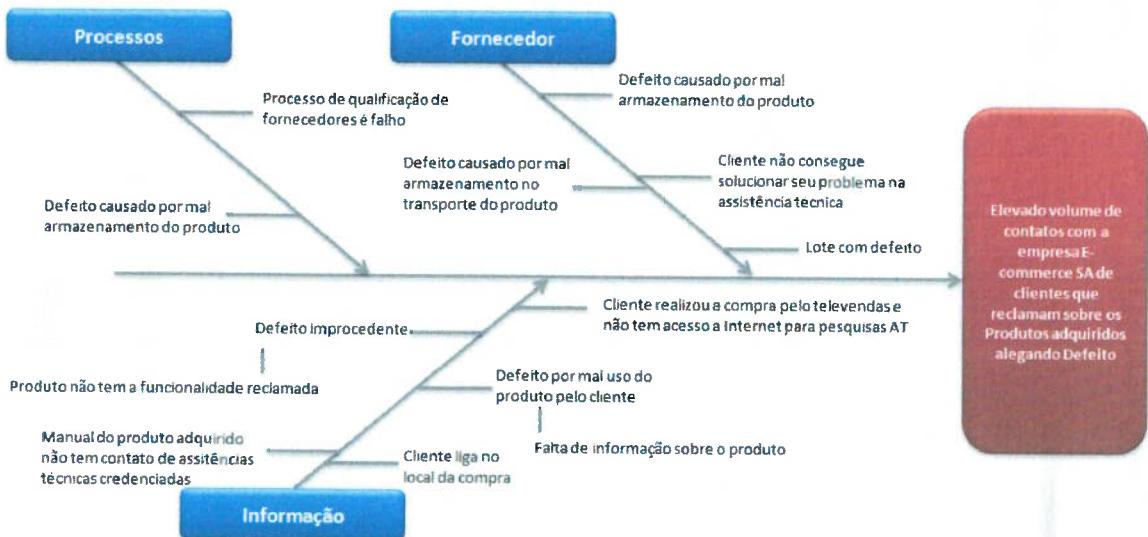


Figura 3 – Brainstorm – Reclamações de produtos com defeito

Fonte: Autoria Própria / Dados: Empresa E-commerce SA

- 4) Elevado volume de contatos com a empresa E-commerce SA de clientes que reclamam sobre Entregas Atrasadas.
- Áreas envolvidas: Atendimento ao cliente, logística, TI
 - Participantes do brainstorm: 6 pessoas – Coordenadores e Analistas das três áreas.

O diagrama de Ishikawa correspondente está mostrado na Figura 4 a seguir.

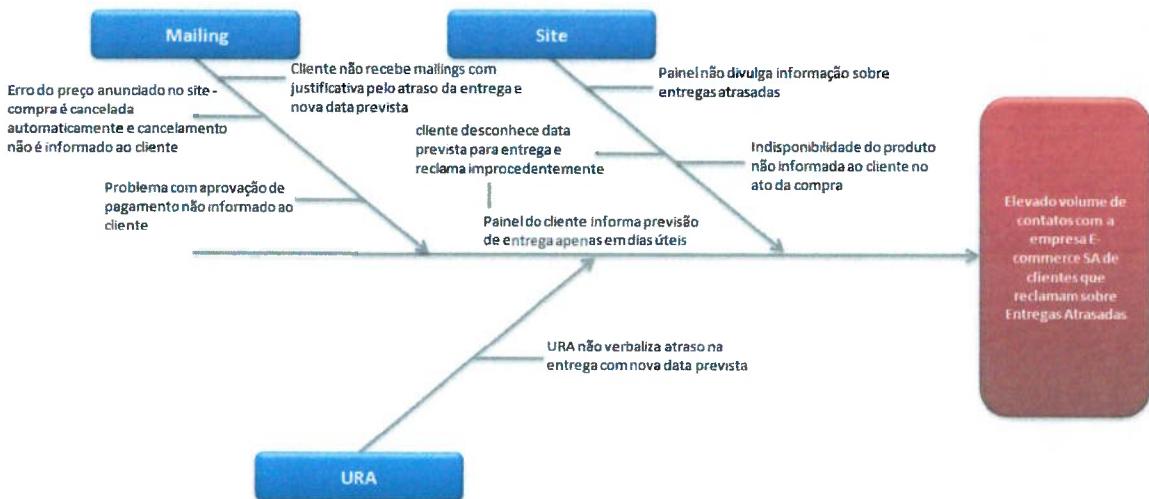


Figura 4 – Brainstorm – Reclamações de entregas atrasadas

Fonte: Autoria Própria / Dados: Empresa E-commerce SA

3.2.4 Priorização das causas

Com os problemas específicos e as causas possíveis já identificados, a próxima etapa da análise consiste na priorização das causas identificadas para que as ações sejam voltadas para as causas mais relevantes dos problemas. Para esta priorização, conforme mencionado no subcapítulo 3.3, será utilizada a Matriz de Priorização GUT com os seguintes parâmetros:

- Serão atribuídas pontuações aos quesitos Gravidade, Urgência e Tendência conforme critérios da tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Critérios Matriz GUT

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência
-	Impacto do problema sobre operações e pessoas da empresa. Efeitos que surgirão a longo prazo em caso de não resolução	Tempo disponível e necessário para resolver o problema	Potencial de crescimento (piora) do problema
5	Extremamente Grave	Extremamente Urgente	Agravar Rápido
4	Muito Grave	Muito Urgente	Piorar em curto prazo
3	Grave	Urgente	Priorizar em médio prazo
2	Pouco Grave	Pouco Urgente	Priorizar em longo prazo
1	Sem Gravidade	Sem Urgência	Sem tendência de piorar

Fonte: Adaptado pelo autor de KEPNER e TREGOE (1981)

- Os pontos atribuídos aos quesitos serão multiplicados para gerarem uma pontuação final, conforme equação (Gravidade X Urgência X Tendência = Pontuação Final)

A tabela 2 abaixo exibe o resultado da Matriz GUT aplicada às causas possíveis:

Tabela 2 – Matriz GUT aplicada ao atendimento da E-commerce SA

#	Estratificação do problema	Brainstorm Causas Possíveis	Matriz de priorização GUT			
			Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação
1	Informação - Entregas - Dúvida sobre o status do pedido	Cliente recebe <i>mailings</i> automáticos de poucas etapas do ciclo do pedido	2	3	1	6
		Cliente tem dificuldade de utilizar seu painel no site	3	4	1	12
		Cliente desconhece a existência do painel de autoatendimento no site	4	3	3	36
		Informações do painel de atendimento não estão atualizadas	5	4	3	60
		<i>Mailings</i> automáticos não estão sendo disparados	3	4	3	36
		Botão de acesso ao painel site no <i>mailing</i> automático não funciona	4	2	1	8
		URA não verbaliza atualizações do status do pedido contidas no sistema	3	5	2	30
		Painel do cliente na versão <i>mobile</i> do site não funciona	5	2	2	20
		Painel do cliente informa previsão de entrega apenas em dias úteis	4	4	2	32
		Linha de tempo no painel do cliente não informa data em que as etapas são realizadas	3	4	2	24
2	Informação - Financeiro - Dúvida sobre aprovação do pagamento	Cliente realizou a compra pelo televendas e não tem acesso a internet	1	1	1	1
		Indisponibilidade do produto não informada ao cliente no ato da compra	5	4	4	80
		Erro do preço anunciado no site - compra é cancelada automaticamente	5	3	4	60
		Prazo de processamento da operadora de cartões não é mencionado no momento da compra	3	3	2	18
		Prazo em dias úteis para vencimento do boleto não é informado no ato da compra	3	3	2	18
3	Reclamação - Produto - Produto com defeito	<i>Mailings</i> de aprovação de pagamento não é disparado	4	4	3	48
		Compra não finalizada por erro no site	5	3	1	15
		Informações do painel de atendimento não estão atualizadas	5	4	3	60
		Lote com defeito (notificação do fornecedor e rastreio do lote no estoque)	5	3	3	45
		Defeito causado por mau armazenamento do produto	5	4	4	80
		Defeito causado por mau armazenamento no transporte do produto	5	4	4	80
		Defeito por mau uso do produto pelo cliente	3	3	1	9
		Defeito imprevisível - Produto não tem a funcionalidade reclamada	2	4	3	24
		Cliente liga no local da compra ao invés de contatar o fabricante	3	3	4	36
		Manual do produto adquirido não tem contato de assistências técnicas credenciadas	3	3	3	27
4	Reclamação - Entregas - Entrega do cliente está atrasada	Cliente realizou a compra pelo televendas e não tem acesso a internet para pesquisas AT	1	1	1	1
		Cliente não consegue solucionar seu problema na assistência técnica	4	2	3	24
		Cliente não recebe <i>mailings</i> com justificativa pelo atraso da entrega e nova data prevista	5	4	3	60
		Painel não divulga informação sobre entregas atrasadas	5	4	3	60
		URA não verbaliza atraso na entrega com nova data prevista	5	5	2	50
		Painel do cliente informa previsão de entrega apenas em dias úteis (cliente desconhece data pre	4	4	2	32

Fonte: Autoria Própria

Para o projeto de redução de contatos, a E-commerce SA abordará as 15 causas possíveis que tiveram as maiores pontuações , destacadas em vermelho na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Matriz GUT – Causas priorizadas

#	Estratificação do problema	Brainstorm Causas Possíveis	Matriz de priorização GUT			
			Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação
1	Informação - Entregas - Dúvida sobre o status do pedido	Cliente desconhece a existência do painel de autoatendimento no site	4	3	3	36
		Informações do painel de atendimento não estão atualizadas	5	4	3	60
		Indisponibilidade do produto não informada ao cliente no ato da compra	5	4	4	80
2	Informação - Financeiro - Dúvida sobre aprovação	Erro do preço anunculado no site - compra é cancelada automaticamente	5	3	4	60
		Mailing de aprovação de pagamento não é disparado	4	4	3	48
3	Reclamação - Produto - Produto com defeito	Informações do painel de atendimento não estão atualizadas	5	4	3	60
		Lote com defeito (notificação do fornecedor e rastreio do lote no estoque)	5	3	3	45
		Defeito causado por mau armazenamento do produto	5	4	4	80
		Defeito causado por mau armazenamento no transporte do produto	5	4	4	80
4	Reclamação - Entregas - Entrega do cliente está atrasada	Cliente liga no local da compra ao invés de contatar o fabricante	3	3	4	36
		Cliente não recebe mailings com justificativa pelo atraso da entrega e nova data prevista	5	4	3	60
		Painel não divulga informação sobre entregas atrasadas	5	4	3	60
		URA não verbaliza atraso na entrega com nova data prevista	5	5	2	50
		Indisponibilidade do produto não informada ao cliente no ato da compra	5	4	4	80
		Erro do preço anunculado no site - compra é cancelada automaticamente	5	3	4	60

Legenda

AAA	Causas duplicadas
AAA	Causas unificadas

Fonte: Autoria Própria

Três das causas priorizadas apareceram relacionadas a mais de um problema específico e outras duas causas foram unificadas por abordarem assuntos correlatos, do mesmo setor (logístico) e por terem sido avaliadas com a mesma pontuação na tabela de priorização. Deste modo, a lista final apresenta 11 causas para as quais será elaborado um plano de ação.

A seguir, serão abordados a metodologia e os requisitos técnicos, econômicos e financeiros que serão aplicados ao projeto de melhoria, bem como a delimitação dos objetivos do plano de ação.

3.3 O PLANO DE AÇÃO COMO UM PROJETO

Para melhor estruturar as ações corretivas que serão aplicadas às causas identificadas, será elaborado o plano de ação com a mesma metodologia aplicada a projetos (MADUREIRA, 2010).

O uso da metodologia de projetos visa a elaboração de um plano de ação que ataca e resolve as causas dos problemas específicos identificados, com uso eficiente e eficaz de recursos e com cada decisão baseada em estudos comprobatórios. Com isso espera-se obter, com a implantação das ações desenvolvidas, os resultados esperados atrelados ao projeto.

Dentre os principais benefícios do uso desta metodologia, destacam-se:

- O uso otimizado de recursos, sejam eles humanos, financeiros e materiais;
- A execução do projeto de maneira organizada e respeitando os prazos estipulados;
- A fácil identificação de quaisquer aspectos que inviabilizem o projeto para que sejam corrigidos ou para que se suspenda o projeto já nas fases preliminares do desenvolvimento do projeto, o que poupa a empresa de prejuízos que poderão se revelar irreversíveis mais adiante;
- A tomada de decisão baseada em dados técnicos garante uma maior assertividade nas ações desenvolvidas;
- Economia de dinheiro e maior garantia de resultados satisfatórios ao projeto.

3.3.1 Metodologia

A metodologia apresenta uma sequência de fases para o completo desenvolvimento do projeto. Madureira (2010) deixa claro que elas “não são sequenciais e estanques entre si; elas são executadas com a simultaneidade possível”. São estas as fases:

- I. Planejamento do projeto: nesta fase são delimitados os objetivos do projeto, bem como o prazo de implantação, os recursos e investimentos que serão disponibilizados, alem dos requisitos técnicos;
- II. Estudo de viabilidade: Com base nos objetivos e requisitos técnicos definidos, são criadas soluções possíveis das quais serão selecionadas apenas aquelas técnica, econômica e financeiramente viáveis. Caso não haja soluções com estas características comprovadas, o projeto deve ser recusado;
- III. Projeto básico: Fase onde se executa o planejamento do uso dos recursos necessários às ações visando sua utilização ótima.

Sendo o objetivo deste trabalho a composição de um plano de ação, estas serão as fases da metodologia utilizadas. Vale, porém, ressaltar que estas são seguidas de outras três fases até a conclusão do projeto, a saber:

- IV. Projeto executivo;
- V. Implantação das ações;
- VI. Acompanhamento dos resultados.

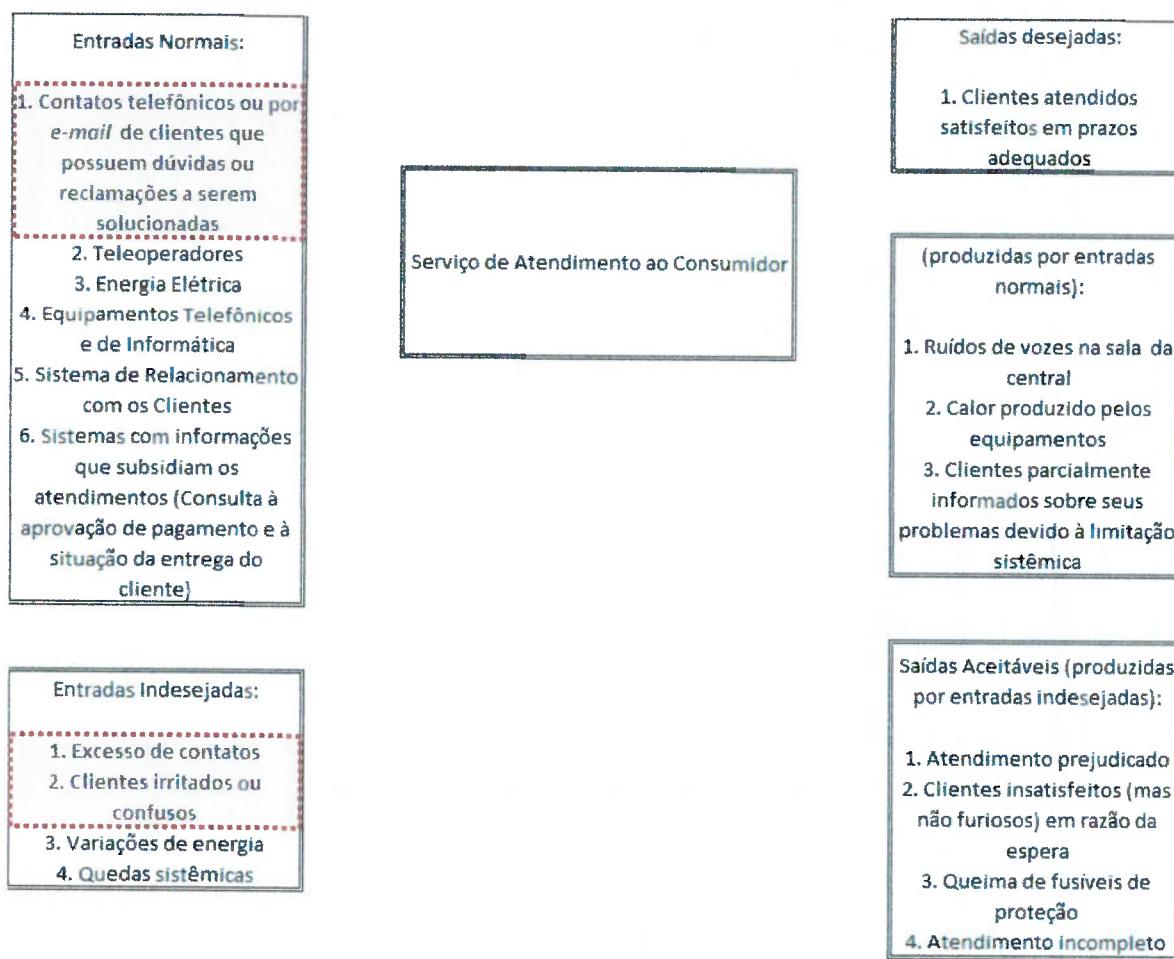
3.3.2 Definição de objetivos, requisitos técnicos, orçamentos e prazos

Os custos proporcionados à E-commerce SA pelo serviço de atendimento ao cliente são bastante elevados, conforme já demonstrado. Portanto, o principal objetivo da empresa com o projeto é financeiro e aponta para a sobrevivência da E-commerce no mercado de comércio eletrônico, uma vez que a continuidade na elevação dos custos do SAC poderia levar a empresa a um irremediável cenário de fracasso econômico.

Com a eficaz aplicação do plano de ação a E-commerce SA pretende obter:

- Redução de 30% no volume de contatos relacionados aos problemas específicos abordados no plano de ação. Tal redução poderá gerar para a E-commerce SA:
 - Redução média de 31.300 contatos por mês no SAC ou 376.000 contatos a menos por ano
 - Economia de R\$ 219.000 por mês e de R\$ 2.600.000 por ano
 - Redução de ao menos 5% da estrutura física necessária para absorver o SAC da empresa

Para atingir os objetivos propostos, o projeto concentrará seus esforços diretamente nas etapas impactantes do processo de atendimento. Com o principal intuito da prevenção do contato telefônico ou por e-mail dos clientes com o SAC, as ações elaboradas a partir deste projeto serão direcionadas à mitigação das dúvidas ou motivos de reclamações já expostos no item 3.3.2 (problemas específicos). Em consequência, outras etapas do processo serão indiretamente afetadas. Inicialmente serão alteradas as instruções de trabalho dos teleoperadores, com a consequente redução de quadro e da utilização de energia elétrica e equipamentos de informática e telefônicos, que tendem a diminuir à medida que houver reduções na equipe de atendimento. A figura 5 a seguir elucida o processo de atendimento e as entradas que serão diretamente afetadas pelo plano.



Legenda Partes do processo que serão afetadas pelo plano de ação

Figura 5 – Processo de atendimento da empresa E-commerce SA

Fonte: Autoria Própria / Dados: Empresa E-commerce SA

Para este propósito, são delimitados abaixo os requisitos gerais para a execução do projeto, desde as suas fases de planejamento e concepção até a implantação das ações:

- Valor máximo de investimento disponível: R\$ 50.000,00
- Prazo máximo de duração do projeto: 20 semanas
- Prazo máximo para a implantação do plano de ação: 14 semanas
- A proposta de solução que descumprir quaisquer dos requisitos técnicos, econômicos ou financeiros a seguir descritos será considerada inviável e deverá ser descartada do plano de ação.

3.3.2.1 Requisitos técnicos – utilização de recursos humanos

Os seguintes aspectos serão variáveis técnicas do projeto:

- I. A proposta de solução deve ser exequível por seus respectivos responsáveis, ou seja, deve haver condições técnicas (sejam elas recursos ou habilidades) e prazos exequíveis, dentro da necessidade e criticidade do projeto, sem a necessidade de contratações ou aquisições de novos recursos materiais. O mesmo requisito é válido caso a solução venha a se tornar uma atividade rotineira após a implantação do plano de ação;
- II. Atendimento ao cliente: O setor de atendimento somente poderá utilizar para a execução do projeto o corpo de colaboradores destinado para tal tarefa. Esta equipe será composta de 1 gerente de projeto, 1 coordenador de projeto e 1 analista de projeto. Ficará restrito o envolvimento direto dos demais colaboradores do SAC somente para a participação em eventuais treinamentos, auditorias ou entrevistas eventualmente necessárias e caberá ao gestor sênior da área a outorga para tal participação;
- III. Tecnologia da informação: Para o setor de TI, ficará limitada a disponibilização de, no máximo, 100 horas de trabalho por ação do plano e o uso de recursos humanos, também por ação do projeto, a um máximo de cinco colaboradores simultaneamente, com especialidades variando de acordo com a necessidade para a realização da ação;
- IV. Comercial/Marketing: Para ambos os setores a carga horária máxima permitida será de 80 horas por ação e utilização de, no máximo, 3 recursos humanos simultaneamente;
- V. Logística: Carga horária máxima de 150 horas por ação e utilização de, no máximo, 7 recursos humanos simultaneamente, com especialidades variando de acordo com a necessidade para a realização da ação.

3.3.2.2 Requisitos econômicos – orçamento limite por ação

Os requisitos econômicos foram delimitados pelo corpo diretivo a empresa E-commerce SA que estudou as causas priorizadas para a abordagem no plano de ação e estipulou o orçamento limite por ação resolutiva/mitigadora (ver tabela 4 a seguir):

Tabela 4 – Orçamento máximo por ação do projeto

Causa	Orçamento limite para a ação de combate à causa
Cliente desconhece a existência do painel de autoatendimento no site	R\$ 2.500,00
Informações do painel de atendimento não estão atualizadas	R\$ 3.500,00
Indisponibilidade do produto não informada ao cliente no ato da compra	R\$ 5.000,00
Erro do preço anunciado no site - compra é cancelada automaticamente	R\$ 8.200,00
<i>Mailing de aprovação de pagamento não é disparado</i>	R\$ 2.500,00
Lote com defeito (notificação do fornecedor e rastreio do lote no estoque)	R\$ 10.000,00
Defeito causado por mau armazenamento no estoque/transporte do produto por parte da empresa	R\$ 8.000,00
Cliente liga no local da compra ao invés de contatar o fabricante	R\$ 3.000,00
Cliente não recebe <i>mailings</i> com justificativa pelo atraso da entrega e nova data prevista	R\$ 5.200,00
Painel não divulga informação sobre entregas atrasadas	R\$ 4.100,00
URA não verbaliza atraso na entrega com nova data prevista	R\$ 2.700,00
Total: Planejamento + Plano de Ação	R\$ 50.000,00

Fonte: Autoria Própria

3.3.2.3 Requisito financeiro – limite orçamentário mensal

O único requisito financeiro estipulado é a limitação no uso de recursos até R\$ 50.000,00, não podendo haver mês com investimento superior a R\$ 15.000,00.

3.3.3 Cronograma mestre

Um primeiro cronograma mestre foi elaborado e disponibilizado ao corpo diretivo da empresa, bem como ao corpo de gestão do projeto e demais setores diretamente envolvidos no planejamento e execução do projeto de melhoria. Este cronograma apresenta uma proposta inicial de execução de todo o projeto, adotando como premissa básica o prazo máximo de 20 semanas determinado nos requisitos gerais para o projeto (ver Figura 6 a seguir).

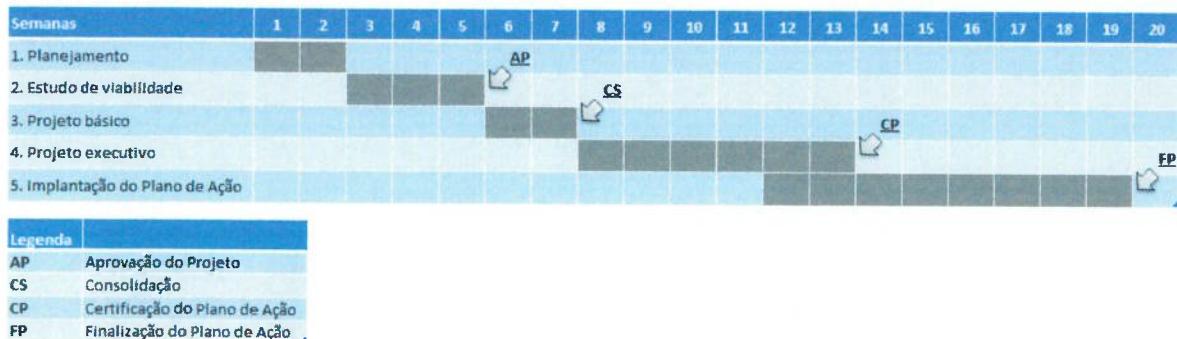


Figura 6 – Cronograma Mestre do projeto de melhoria da E-commerce SA

Fonte: Autoria Própria

Obviamente, com o decorrer dos estudos, havendo a necessidade de readequações, este cronograma será revisado até que se obtenha o cronograma oficial de implantação do projeto.

3.3.4 Matriz de responsabilidades

Também na fase preliminar do projeto, para delimitar a participação dos setores da empresa em cada etapa subsequente do projeto, foi desenvolvida e distribuída aos responsáveis de cada setor uma matriz de responsabilidades (ver figura 7 a seguir). Ela foi desenvolvida considerando a contribuição ótima inerente a cada setor, possibilitando aos gestores um macro planejamento da participação de suas respectivas áreas nas etapas vindouras do projeto e permitindo a elucidação do escopo dessas participações.

Fases do Projeto	Áreas da Empresa											
	Gestão de Projetos	Comercial	Compras	Marketing	R&D	SAC	Logística	Delivery	Qualidade	Finanças	RH	
1. Planejamento	G, O	P, A	P, A	P, A	P, A	P, A	P, A	P, A	P, A	P, A	P, A	
2. Estudo de viabilidade	G, O	P, A	E, A	P, A	E, A	E, A	E, A	E, A	E, A	P, A	P, A	
3. Projeto básico	G, O	AC	P, A	P, A	E, A	E, A	E, A	E, A	P, A	A, AC	A, AC	
4. Projeto executivo	G, O	AC	P, A	P, A	E, A	O, A	E, A	O, A	P, A	A, AC	A, AC	
5. Implantação do Plano de Ação	G, O	AC	E, A	E, A	E, A	E, A	E, A	E, A	E, A	A, AC	AC	

Legenda	
A	Aprova
E	Executa
O	Opina
G	Gerencia
P	Participa
AC	Acompanha

Figura 7 – Matriz de responsabilidades do projeto de melhoria da E-commerce SA

Fonte: Autoria Própria

3.3.5 Soluções possíveis para as causas identificadas

Com as responsabilidades determinadas, a técnica de *brainstorming* é novamente utilizada, porém desta vez para a listagem de soluções possíveis para cada causa dos problemas específicos do estudo. A reunião de representantes do atendimento ao cliente com representantes de áreas envolvidas direta ou indiretamente nas causas priorizadas (TI, treinamento e qualidade, comercial, *marketing*, logística e planejamento) resultou na tabela 5 abaixo que sugere uma a três soluções possíveis para cada causa analisada.

Tabela 5 – Soluções possíveis para as causas priorizadas

#	Problema(s)	Causa	Soluções possíveis		
			A	B	C
1	Alto volume de contatos de clientes que buscam sanar dúvidas sobre o andamento de seus pedidos	Cliente desconhece a existência do painel de autoatendimento no site	<i>Mailing</i> de confirmação de recebimento do pedido com link de acesso ao painel e breves instruções de uso	<i>Pop up</i> de aviso no site alertando o cliente sobre a forma de acompanhamento das suas compras	Criar opção "acompanhe seus pedido aqui" no menu superior do site.
2	Alto volume de contatos de clientes que buscam sanar dúvidas sobre o andamento de seus pedidos / aprovação do pagamento dos seus pedidos	Informações do painel de atendimento não estão atualizadas	Correção sistemática da atualização de status dos pedidos contida no painel de autoatendimento no site		
3	Alto volume de contatos de clientes que buscam sanar dúvidas sobre o andamento de seus pedidos / reclamam de atraso na entrega dos seus pedidos	Indisponibilidade do produto não informada ao cliente no ato da compra	Quando o estoque de um determinado produto estiver reduzido, informar ao cliente o número de itens à disposição e alertá-lo sobre a possibilidade de indisponibilidade no ato da compra	Enviar mailing com informação de indisponibilidade tão logo ela seja detectada	Revisão do percentual de segurança aplicado ao "estoque fictício"
4	Alto volume de contatos de clientes que buscam sanar dúvidas sobre o andamento de seus pedidos / reclamam de atraso na entrega dos seus pedidos	Erro do preço anunciado no site - compra é cancelada automaticamente	Política de atendimento ativo para atendimento a erros de preço	Estipular travas de variação de valor, mínimo e máximo, para a divulgação dos itens no site	Criar "double check" para o upload de produtos no site

Tabela 5 – Soluções possíveis às causas priorizadas (Continuação)

#	Problema(s)	Causa	Soluções possíveis		
			A	B	C
5	Alto volume de contatos de clientes que buscam sanar dúvidas sobre a aprovação do pagamento dos seus pedidos	<i>Mailing</i> de aprovação de pagamento não é disparado	Correção sistêmica de mecanismo de disparo automático de <i>mailing</i> referente a aprovação de pagamento		
6	Alto volume de contatos de clientes que reclamam de produtos com defeito	Lote com defeito (notificação do fornecedor e rastreio do lote no estoque)	Bloqueio preventivo do item que apresentou lote defeituoso para que futuras compras não sejam possíveis até que o lote seja retirado do estoque	<i>Pop up</i> de aviso no site alertando o cliente sobre o lote defeituoso e orientando o procedimento caso o cliente se enquadre na situação	
7	Alto volume de contatos de clientes que reclamam de produtos com defeito	Defeito causado por mau armazenamento no estoque/ transporte do produto por parte da empresa	Auditar e corrigir/ mitigar as não conformidades encontradas no comparativo com o manual da empresa de boas práticas de armazenamento e transporte dos produtos		
8	Alto volume de contatos de clientes que reclamam de produtos com defeito	Cliente liga no local da compra ao invés de contatar o fabricante	Disponibilizar em local de fácil visualização o telefone do fabricante do item comercializado	Criar no painel de autoatendimento lista de fornecedores e contatos com campo de busca	
9	Alto volume de contatos de clientes que reclamam de atraso na entrega dos seus pedidos	Cliente não recebe <i>mailings</i> com justificativa pelo atraso da entrega e nova data prevista	Implantar divulgação automática de e-mail informando o motivo do atraso na entrega do pedido e nova data prevista	SMS com informação de atraso na entrega e direcionamento para o painel do site	Uso de aplicativos digitais para a divulgação de informações sobre o atraso na entrega e direcionamento para o painel do site
10	Alto volume de contatos de clientes que reclamam de atraso na entrega dos seus pedidos	Painel não divulga informação sobre entregas atrasadas	Vinculação de sistemas para a atualização do painel de atendimento no site com informações sobre entregas atrasadas		

Tabela 5 – Soluções possíveis às causas priorizadas (Conclusão)

	Problema(s)	Causa	Soluções possíveis		
			A	B	C
11	Alto volume de contatos de clientes que reclamam de atraso na entrega dos seus pedidos	URA não verbaliza atraso na entrega com nova data prevista	Verbalização automática das informações referentes ao atraso na entrega e nova data prevista antes do direcionamento da ligação ao SAC		

Fonte: Autoria Própria

3.3.6 Estudo de viabilidade das soluções possíveis

Nesta fase do estudo as soluções possíveis identificadas para cada causa e registradas na Tabela 5 (Soluções possíveis às causas priorizadas) serão minuciosamente analisadas quanto à sua viabilidade técnica, econômica e financeira, embasadas no que preconiza o item 3.4.2 deste trabalho, que concentra todos os requisitos aplicáveis ao projeto. Somente as soluções consideradas viáveis nesses três crivos serão levadas adiante para a composição do plano de ação.

3.3.6.1 Viabilidade técnica

A tabela 6 a seguir resume o comparativo entre as soluções possíveis e os requisitos técnicos do projeto. As avaliações “Sim” representam que as respectivas soluções possíveis são tecnicamente viáveis e, por esse motivo, podem passar para o crivo econômico do estudo. Já as avaliações “Não” representam soluções possíveis que não são tecnicamente viáveis e que, neste modo, devem ser descartadas do projeto; estas ações terão, junto da avaliação “Não”, o motivo por terem sido consideradas tecnicamente inviáveis.

Tabela 6 – Avaliação de viabilidade técnica das soluções possíveis

Análise de viabilidade técnica das soluções possíveis							
#	Causa abordada	A Solução	Aval.	B Solução	Aval.	C Solução	Aval.
1	Cliente desconhece a existência do painel de autoatendimento no site	<i>Mailing</i> de confirmação de recebimento do pedido com link de acesso ao painel e breves instruções de uso	Sim	<i>Pop up</i> de aviso no site alertando o cliente sobre a forma de acompanhamento das suas compras	Sim	Criar opção "acompanhe seus pedido aqui" no menu superior do site.	Sim
2	Informações do painel de atendimento não estão atualizadas	Correção sistemática da atualização de status dos pedidos contida no painel de autoatendimento no site	Sim				
3	Indisponibilidade do produto não informada ao cliente no ato da compra	Quando o estoque de um determinado produto estiver reduzido, informar ao cliente o número de itens à disposição e alertá-lo sobre a possibilidade de indisponibilidade	Sim	Enviar mailing com informação de indisponibilidade tão logo ela seja detectada	Sim	Revisão do percentual de segurança aplicado ao "estoque fictício"	Não, pois excede o limite de 80 horas da equipe comercial
4	Erro do preço anunciado no site - compra é cancelada automaticamente	Política de atendimento ativo para atendimento a erros de preço	Não, já que seria necessário o apoio de mais membros da gestão de atendimento para a composição da política	Estipular travas de variação de valor, mínimo e máximo, para a divulgação dos itens no site	Sim	Criar "double check" para o upload de produtos no site	Não, pois excede o tempo limite de 80 horas da equipe comercial
5	<i>Mailing</i> de aprovação de pagamento não é disparado	Correção sistemática de mecanismo de disparo automático de mailing referente a aprovação de pagamento	Sim				
6	Lote com defeito (notificação do fornecedor e rastreio do lote no estoque)	Bloqueio preventivo do item que apresentou lote defeituoso para que futuras compras não sejam possíveis até que o lote seja retirado do estoque	Sim	<i>Pop up</i> de aviso no site alertando o cliente sobre o lote defeituoso e orientando o procedimento caso o cliente se enquadre na situação	Não, pois excede o tempo limite de 100 horas da equipe de TI		

Tabela 6 – Avaliação de viabilidade técnica das soluções possíveis (Conclusão)

#	Causa abordada	Análise de viabilidade técnica das soluções possíveis					
		A		B		C	
		Solução	Aval.	Solução	Aval.	Solução	Aval.
7	Defeito causado por mau armazenamento no estoque/ transporte do produto por parte da empresa	Auditar e corrigir/ mitigar as não conformidades encontradas no comparativo com o manual da empresa de boas práticas de armazenamento e transporte dos produtos	Sim				
8	Cliente liga no local da compra ao invés de contatar o fabricante	Disponibilizar em local de fácil visualização o telefone do fabricante do item comercializado	Não	Criar no painel de autoatendimento lista de fornecedores e contatos com campo de busca	Não		
9	Cliente não recebe <i>mailings</i> com justificativa pelo atraso da entrega e nova data prevista	Implantar divulgação automática de <i>e-mail</i> informando o motivo do atraso na entrega do pedido e nova data prevista	Sim	SMS com informação de atraso na entrega e direcionamento para o painel do <i>site</i>	Não	Uso de aplicativos digitais para a divulgação de informações sobre o atraso na entrega e direcionamento para o painel do <i>site</i>	Não
10	Painel não divulga informação sobre entregas atrasadas	Vinculação de sistemas para a atualização do painel de atendimento no <i>site</i> com informações sobre entregas atrasadas	Não				
11	URA não verbaliza atraso na entrega com nova data prevista	Verbalização automática das informações referentes ao atraso na entrega e nova data prevista antes do direcionamento da ligação ao SAC	Sim				

Fonte: Autoria Própria

3.3.6.2 Viabilidade econômica

Foram destinadas para a análise econômica as soluções possíveis consideradas tecnicamente viáveis na avaliação anterior. A tabela 7 a seguir exibe o resultado do estudo de viabilidade econômica destacando com subtotal na cor verde as soluções possíveis economicamente viáveis e em vermelho as economicamente inviáveis. A coluna “Ação economicamente viável” informa qual solução será levada adiante para

a avaliação de viabilidade financeira. O estudo completo de viabilidade econômica pode ser visto no apêndice "A" deste trabalho.

É importante salientar que o método proposto por Madureira (2010) prevê que todas as soluções economicamente viáveis devem ser levadas para a análise de viabilidade financeira. Todavia, como os requisitos econômicos preveem limites de custos por ação, quando uma determinada causa apresentar mais de uma solução possível economicamente viável, será selecionada para a avaliação financeira aquela que acarretar menor custo ao projeto.

Tabela 7 – Avaliação de viabilidade econômica

#	Causa	A	B	C	Orçamento do plano de ação	
		Custo Item	Subtotal	Subtotal	Ação econômicamente viável escolhida	Custo
1	Cliente desconhece a existência do painel de autoatendimento no site	R\$ 1.466,10	R\$ 1.204,76	R\$ 4.182,03	B	R\$ 1.204,76
2	Informações do painel de atendimento não estão atualizadas	R\$ 3.392,07			A	R\$ 3.392,07
3	Indisponibilidade do produto não informada ao cliente no ato da compra	R\$ 3.220,62	R\$ 1.466,10		A + B	R\$ 4.686,71
4	Erro do preço anunciado no site - compra é cancelada automaticamente		R\$ 7.791,49		B	R\$ 7.791,49
5	Correção sistemática de mecanismo de disparo automático de mailing referente a aprovação de pagamento	R\$ 2.280,56			A	R\$ 2.280,56
6	Lote de um produto com defeito	R\$ 13.275,72			Não há ação proposta que seja economicamente viável	R\$ -
7	Defeito causado por mau armazenamento no estoque/ transporte do produto por parte da empresa	R\$ 7.462,71			A	R\$ 7.462,71
9	Cliente não recebe mailings com justificativa pelo atraso da entrega e nova data prevista	R\$ 4.893,46			A	R\$ 4.893,46
11	URA não verbaliza atraso na entrega com nova data prevista	R\$ 2.580,92			A	R\$ 2.580,92
CUSTO TOTAL DO PLANO DE AÇÃO						R\$ 34.292,68

Fonte: Autoria Própria

Há considerações importantes que foi possível elencar analisando os resultados da viabilidade econômica:

- I. Na causa “1” a solução possível selecionada foi a “B”, embora a solução “A” também fosse economicamente viável, por ter custo total menor;
- II. Na causa “3” foram selecionadas as soluções “A” e “B” para a continuação do projeto por se entender que são ações complementares e porque a soma de seus custos totalizava quantia inferior ao limite imposto para a respectiva causa;
- III. A causa “6” não possui solução possível avaliada como economicamente viável;
- IV. As causas “8” e “10” não tiveram análise de viabilidade econômica já que, para ambas, não foram apresentadas soluções tecnicamente viáveis.

3.3.6.3 Viabilidade financeira

Foram submetidas à análise de viabilidade financeira (ver tabela 8 a seguir) apenas soluções possíveis avaliadas anteriormente como técnica e economicamente viáveis. Também foram acrescidos ao estudo de viabilidade financeira os custos provenientes das etapas de planejamento (ver tabela completa de custos de planejamento no apêndice “B” deste trabalho) e de estudo de viabilidade para fins de verificação do cumprimento do investimento total máximo de R\$ 50.000,00.

Tabela 8 – Avaliação de viabilidade financeira

Mês	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Gestão de projetos <i>(Proporção do salário relativa ao tempo dedicado no projeto)</i>	R\$ 5.693,18	R\$ 4.755,45	R\$ 2.534,55	R\$ 1.252,27		
Desenvolvimento/ implantação de software / recurso sistêmico <i>(Proporção do salário relativa ao tempo dedicado no projeto)</i>	R\$ 1.930,56	R\$ 5.802,92	R\$ 1.259,38	R\$ 1.389,15		
Treinamento <i>(Proporção do salário relativa ao tempo dedicado no projeto)</i>	R\$ 334,09	R\$ 254,86	R\$ 0,00	R\$ 1.350,68		
Telecom <i>(Proporção do salário relativa ao tempo dedicado no projeto)</i>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 270,45		
Custos demais áreas de apoio <i>(Proporção do salário relativa ao tempo dedicado no projeto)</i>	R\$ 2.891,64	R\$ 225,27	R\$ 2.850,91	R\$ 4.804,55		
Manutenção <i>(Proporção do salário relativa ao tempo dedicado no projeto)</i>	R\$ 0,00	R\$ 387,97	R\$ 117,81	R\$ 93,44		
Infraestrutura <i>(Estrutura física, posto de trabalho, softwares e equipamentos)</i>	R\$ 2.091,00	R\$ 2.797,64	R\$ 2.642,90	R\$ 1.492,48		
TOTAL DE PAGAMENTOS	R\$ 12.940,47	R\$ 14.224,11	R\$ 9.405,55	R\$ 10.663,02	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Investimento mensal	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00		
Outras receitas						
TOTAL DE RECEITAS	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
FLUXO DE CAIXA	R\$ 2.059,53	R\$ 775,89	R\$ 594,45	-R\$ 663,02	R\$ 0,00	R\$ 0,00
SALDO DE CAIXA	R\$ 2.059,53	R\$ 2.835,42	R\$ 3.429,87	R\$ 2.766,85	R\$ 2.766,85	R\$ 2.766,85

Fonte: Autoria Própria

Foi constatado que o projeto proposto é financeiramente viável, uma vez que seu custo total atingiu a quantia de R\$ 47.233,15 e que os investimentos aplicados não ultrapassaram em nenhum dos meses de implementação o limite estipulado de R\$ 15.000,00.

3.3.7 Plano de ação e cronograma mestre

As ações consideradas viáveis compuseram o plano de ação mostrado na tabela 9 a seguir. O plano de ação completo, incluindo todas as subações, pode ser visualizado no apêndice "C" deste trabalho.

Tabela 9 – Plano de ação – Projeto de melhoria

#	Problema	Causa Raiz	Ação/Subação	Responsável	Áreas envolvidas	Orçamento	Início Planejado	Término Planejado	Semanas para a implantação do plano de ações						
									1	2	3	4	5	6	7
1	Alto volume de contatos de clientes que buscam sanar dúvidas sobre o andamento de seus pedidos	Falha na divulgação do recurso de autoatendimento no site. Cliente desconhece a existência do painel de autoatendimento.	Implementar Pop up de aviso no site alertando o cliente sobre a forma de acompanhamento das suas compras	Gerente de Projeto	Atendimento/ TI/ Treinamento		1º dia	9º dia							
2	Alto volume de contatos de clientes que buscam sanar dúvidas sobre o andamento de seus pedidos / aprovação do pagamento dos seus pedidos	Falha na atualização de informações do painel de atendimento. Informações do painel de atendimento não estão atualizadas	Corrigir sistema de atualização de status dos pedidos contido no painel de autoatendimento no site	Gerente de Projeto	Atendimento/ TI		3º dia	16º dia							
3	Alto volume de contatos de clientes que buscam sanar dúvidas sobre o andamento de seus pedidos / reclamam de atraso na entrega dos seus pedidos	Não há comunicação ao cliente sobre a indisponibilidade de produtos quando o estoque se esgota no momento da compra	Informar ao cliente o número de itens à disposição e alertá-lo sobre a possibilidade de indisponibilidade no ato da compra quando o estoque de um determinado produto estiver reduzido.	Gerente de Projeto	Atendimento/ TI/ Marketing / Comercial/ Treinamento		11º dia	24º dia							
5	Alto volume de contatos de clientes que buscam sanar dúvidas sobre o andamento de seus pedidos / reclamam de atraso na entrega dos seus pedidos	Falha na divulgação dos preços dos produtos no site. Erro do preço anunciado no site - compra é cancelada automaticamente	Implantar travas de variação de valor, mínimo e máximo, para a divulgação dos itens no site	Gerente de Projeto	Atendimento/ TI/ Marketing / Comercial		22º dia	46º dia							
6	Alto volume de contatos de clientes que buscam sanar dúvidas sobre a aprovação do pagamento dos seus pedidos	Falha no envio de mailing de aprovação de pagamento	Corrigir sistema de mecanismo de disparo automático de mailing referente a aprovação de pagamento	Gerente de Projeto	Atendimento/ TI		45º dia	53º dia							
7	Alto volume de contatos de clientes que reclamam de produtos com defeito	Armazenamento no estoque/transporte inadequado, por parte da empresa, causa defeito em produtos	Auditar e corrigir/mitigar as não conformidades encontradas no comparativo com o manual da empresa de boas práticas de armazenamento e transporte dos produtos	Gerente de Projeto	Atendimento/ TI/ Logística/ Treinamento		47º dia	73º dia							

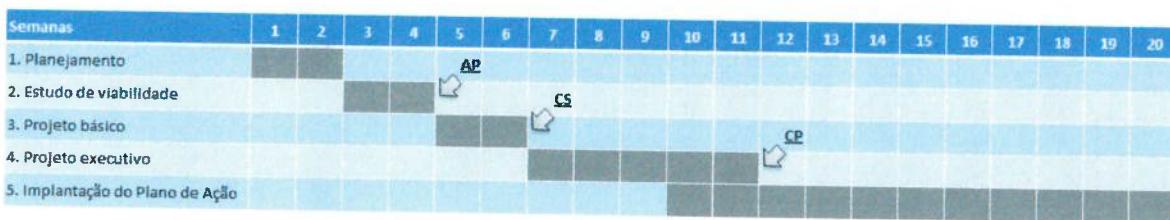
Tabela 9 – Plano de ação – Projeto de melhoria (Conclusão)

#	Problema	Causa Raiz	Ação/Subação	Responsável	Áreas envolvidas	Orgamento	Início planejado	Término Planejado	Semanas para a implantação do plano de ações												
									1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
8	Alto volume de contatos de clientes que reclamam de atraso na entrega e atraso na entrega dos seus pedidos	Não há envio de e-mails com justificativa pelo atraso da entrega e nova data prevista aos clientes	Implantar divulgação automática de e-mail informando o motivo do atraso na entrega do pedido e nova data prevista	Gerente de Projeto	Atendimento/TI/ Logística/ Treinamento		51º dia	75º dia													
9	Alto volume de contatos de clientes que reclamam de atraso na entrega e atraso na entrega dos seus pedidos	Não há verbalização pela URA de atrasos na entrega e nova data prevista	Implantar verbalização automática das informações referentes ao atraso na entrega e nova data prevista antes do direcionamento da ligação ao SAC	Gerente de Projeto	Atendimento/ Planejamento/ Telecom																

Fonte: Autoria Própria

Com a definição do plano de ação, o cronograma mestre revisado está mostrado na tabela 10 a seguir:

Tabela 10 – Cronograma mestre revisado



Fonte: Autoria Própria

3.3.8 Indicadores e itens de verificação para acompanhamento dos resultados

Para o acompanhamento dos resultados do plano de ação, além dos indicadores já existentes de Contact Rate, Complaint Rate e do item de verificação de percentual de entrada no atendimento por tipo de classificação dada ao contato, serão utilizadas outras recursos no intuito de garantir o resultado esperado do plano de ação por meio da identificação precoce de eventuais desvios de desempenho:

- I. Carta de controle do volume diário de contatos recebidos das classificações mitigadas pelo plano de ação;
- II. Validação periódica (a cada 3 dias úteis) do envio dos e-mails automáticos, bem como das melhorias na verbalização da URA acionados no plano;
- III. Item de verificação que consiste no controle diário do percentual de clientes retidos na URA, ou seja, clientes que contataram o SAC mas que não chegaram a falar com um atendente por se sentirem satisfeitos com a informação repassada pela URA.

4 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A complexidade do problema exposto neste trabalho e a urgência de sua mitigação já que, mais do que uma simples melhoria de um aspecto da qualidade do serviço prestado, o combate às reclamações se mostrou questão de sobrevivência econômica, exigiram um método de condução de projetos abrangente e eficiente na composição de um plano de ação específico para corrigir os desvios apresentados pela E-commerce SA. Foi utilizado um método proposto por Madureira (2010) e que cumpria esses requisitos, no qual constam as seguintes etapas: planejamento do projeto, estudo de viabilidade e projeto básico.

Observou-se durante a aplicação desta metodologia a existência de quatro problemas específicos, priorizando-se 15 soluções possíveis. Após os estudos de viabilidades técnica, econômica e financeira das soluções possíveis foi desenvolvido um plano de ação que atendia aos requisitos estabelecidos pela E-commerce SA.

Outras oportunidades foram observadas para futuros estudos:

- I. Abordar defeitos por categoria de produto e/ou por fornecedor;
- II. Tipificar com maior aprofundamento as dúvidas levantadas pelos clientes sobre o andamento de seus pedidos;
- III. Voltar à etapa de planejamento para o levantamento de novas soluções possíveis para as causas que tiveram a viabilidade de todas as soluções propostas reprovadas;
- IV. Executar e acompanhar os resultados das ações propostas no plano.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho visou demonstrar um problema cada vez mais comum e presente no cotidiano das empresas de E-commerce do Brasil: as reclamações de clientes insatisfeitos com os serviços prestados pelas empresas desse segmento de mercado. Foi possível observar, adicionalmente, quão grave tem se apresentado esse problema, seus desdobramentos no âmbito nacional e, principalmente, seu impacto na empresa E-commerce SA.

O estudo atingiu seu objetivo ao conseguir estabelecer as ações da empresa alvo da pesquisa, considerando as limitações técnicas, econômicas e financeiras, a criticidade da resolução dos problemas evidenciados e agindo em concordância com as projeções da empresa. Para um último alinhamento das expectativas, foram utilizadas as variáveis do plano criado para uma simulação de resultados em três níveis de desempenho: otimista, esperado e pessimista. O resultado está mostrado no gráfico 23 abaixo:



Gráfico 23 – Projeções de resultado do plano de ação

Fonte: Autoria Própria

O total de contatos por semana representa a soma apenas das quatro classificações às quais o plano de ação foi direcionado. Segundo projeções de resultados esperados, tendo por premissa que a redução prevista coincide com o objetivo do projeto (30% de redução nas classificações abordadas), o cenário otimista exibe redução máxima de 45%, enquanto o cenário pessimista não ultrapassa os 15% de redução de contatos. Também, segundo o mesmo gráfico, aproximadamente 5,5 meses após o início da implantação do plano de ação seria necessária a

implantação de um outro plano de ação específico já que, àquela altura, outras causas passariam a influenciar um novo aumento gradativo do contato.

Isto mostra que, para atingir desempenhos sustentáveis no volume de contatos de clientes, a implantação de planos de ação como o desenvolvido neste trabalho deverão se tornar atividades rotineiras na E-commerce SA, para que a melhoria contínua seja percebida e o impacto causado pelos custos do SAC no desempenho da companhia seja atenuado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASIL. Brasileiro está mais seguro em comprar na web, diz pesquisa. **Exame.com.** 3 fev. 2015. -. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/brasileiro-esta-mais-seguro-em-comprar-na-web-diz-pesquisa>> . Acesso em: 22 mai. 2015.

CAMPI, M. Reclamações sobre e-commerce aumentam 79% no Procon. **Exame.com.** 3 mar. 2011. -. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/reclamacoes-sobre-e-commerce-aumentam-79-no-procon>> . Acesso em: 14 mai. 2015.

CETIC. **Domicílios 2013.** São Paulo: CETIC, 2014 -. Disponível em: <<http://www.cetic.br/media/analises/tic-domiciliros-2013.pdf>> . Acesso em: 14 mar. 2015

CHIARA, M. Brasil cai 14 posições no ranking de comércio eletrônico. **Exame.com.** 7 abr. 2015. -. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/brasil-cai-14-posicoes-no-ranking-de-comercio-eletronico>> . Acesso em: 18 mai. 2015.

CONSUMIDOR.GOV.BR. **Dados – Maio/ 2014 – 1º trimestre/ 2015.** 2015. Disponível em: <<https://www.consumidor.gov.br/pages/dadosabertos/externo/>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

CRIVELLARO, A. Processo de decisão de compra: o caminho do consumo. In: Congresso E-commerce Brasil Operações & Negócios, 2013, São Paulo. **Resumo.** São Paulo. Res. 643.

E-BIT. **Webshoppers.** São Paulo: e-bit, 2015 -. Disponível em:<<http://www.ebit.com.br/webshoppers>> . Acesso em: 14 mar. 2015

FUNDAÇÃO PROCON SP. **CDC – Código de defesa do consumidor.** São Paulo: PROCON SP, 2013 -. Disponível em: <<https://www.procon.sp.gov.br/pdf/CDC72013.pdf>> . Acesso em: 14 mar. 2015

GUIMARÃES, K. Falta planejamento no e-commerce, diz especialista. **Exame.com.** 8 dez. 2011. -. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/falta-planejamento-no-e-commerce-diz-especialista>> . Acesso em: 18 mai. 2015.

IBOPE E-COMMERCE - INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA VOLTADO PARA O E-COMMERCE. **Processo de decisão de compra: o caminho do consumo.** [S.I.]: IBOPE, 2013 -. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/ecommercebr/processo-de-deciso-de-compra-o-caminho-do-consumo-alexandre-crivellaro-ibope>> . Acesso em: 17 mai. 2015

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. O administrador racional. 1981. P. 58. São Paulo: Atlas, 1981.

MADUREIRA, O. M. Metodologia do projeto: planejamento, execução e gerenciamento. São Paulo: Blücher, 2010.

MENDES, L. Z. R. E-commerce: do seu surgimento até os dias atuais. MENDES, L. Z. R. In: **E-commerce: origem, desenvolvimento e perspectivas**. 2013. P. 11-25. Bacharel – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013.

MIRESCU, S. V. The premises and the evolution of eletronic commerce. **ScientificPapers.org**. Bucareste, p. 01-12, 2011.

OSBORN, A. F. Applied imagination: principles and procedures of creative problem solving. Nova Iorque: Scribner, 1963.

POLLONI, A. *et al.* O comportamento do consumidor no pós-compra: identificando as reclamações – um estudo exploratório. **Revista administração online**. Fecap. V. 5, n. 2, p. 21-32, São Paulo, 2004.

Tolv 12. **E-commerce brasileiro continua e ascensão acelerada**. 26 fev. 2013 -. Disponível em:< <http://www.tolv12.com/blog/2013/02/e-commerce-brasileiro-dados-crescimento/>> . Acesso em: 14 mai. 2015.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Werkema Editora Ltda, 2006.

APÊNDICE A – Estudo de viabilidade econômica completo

#	Causa	Custos	Unid.	Custo unitário	A		B		C		Orçamento do plano de ação	Ação econômica mente viável escolhida	Custo
					Unids.	Custo item	Unids.	Custo item	Unids.	Custo item			
1	Cliente desconhece a existência do painel de autoatendimento no site	Posto de trabalho completo com computador, telefone e internet	Hora	R\$ 4,50	36	R\$ 162,00	31	R\$ 139,50	61	R\$ 274,50	B	R\$ 139,50	
		Gerente de projeto	Hora	R\$ 61,36	1	R\$ 61,36	1	R\$ 61,36	1	R\$ 61,36		R\$ 61,36	
		Coordenador de projeto	Hora	R\$ 47,73	4	R\$ 190,91	4	R\$ 190,91	5	R\$ 238,64		R\$ 190,91	
		Analista de processos	Hora	R\$ 22,27	8	R\$ 178,18	8	R\$ 178,18	12	R\$ 267,27		R\$ 178,18	
		Supervisor de atendimento	Hora	R\$ 15,27	0	R\$ -	0	R\$ -	80	R\$ 1.221,60		R\$ -	
		Designer	Hora	R\$ 30,88	4	R\$ 123,52	2	R\$ 61,76	6	R\$ 185,28		R\$ 61,76	
		Programador	Hora	R\$ 40,63	6	R\$ 243,75	6	R\$ 243,75	9	R\$ 365,63		R\$ 243,75	
		Homologador	Hora	R\$ 24,38	2	R\$ 48,75	2	R\$ 48,75	4	R\$ 97,50		R\$ 48,75	
		Analista de banco de dados	Hora	R\$ 40,63	5	R\$ 203,13	0	R\$ -	7	R\$ 284,38		R\$ -	
		Implementador	Hora	R\$ 24,38	2	R\$ 48,75	4	R\$ 97,50	4	R\$ 97,50		R\$ 97,50	
		Software de desenvolvimento e teste de programas/ sistemas	Hora	R\$ 4,54	19	R\$ 86,26	14	R\$ 63,56	30	R\$ 136,20		R\$ 63,56	
		Manutenção de equipamentos	Hora	R\$ 20,31	1	R\$ 20,31	1	R\$ 20,31	1,5	R\$ 30,47		R\$ 20,31	
		Manutenção de softwares	Hora	R\$ 28,44	0,5	R\$ 14,22	0,5	R\$ 14,22	1	R\$ 28,44		R\$ 14,22	
		Coordenador de treinamento e qualidade	Hora	R\$ 47,73	0,5	R\$ 23,86	0,5	R\$ 23,86	2	R\$ 95,45		R\$ 23,86	
		Multiplicador	Hora	R\$ 14,00	0	R\$ -	0	R\$ -	6	R\$ 84,00		R\$ -	
		Analista de treinamento e qualidade	Hora	R\$ 20,36	3	R\$ 61,09	3	R\$ 61,09	5	R\$ 101,82		R\$ 61,09	
		Sala de treinamento	Hora	R\$ 85,00	0	R\$ -	0	R\$ -	6	R\$ 510,00		R\$ -	
		Kit multimídia	Hora	R\$ 17,00	0	R\$ -	0	R\$ -	6	R\$ 102,00		R\$ -	
		SUBTOTAL				R\$ 1.460,10		R\$ 1.204,70		R\$ 4.182,03		R\$ 1.204,76	
2	Informações do painel de atendimento não estão atualizadas	Posto de trabalho completo com computador, telefone e internet	Hora	R\$ 4,50	79	R\$ 355,50					A	R\$ 355,50	
		Gerente de projeto	Hora	R\$ 61,36	3	R\$ 184,09						R\$ 184,09	
		Coordenador de projeto	Hora	R\$ 47,73	7	R\$ 334,09						R\$ 334,09	
		Analista de processos	Hora	R\$ 22,27	20	R\$ 445,45						R\$ 445,45	
		Programador	Hora	R\$ 40,63	12	R\$ 487,50						R\$ 487,50	
		Homologador	Hora	R\$ 24,38	10	R\$ 243,75						R\$ 243,75	
		Analista de banco de dados	Hora	R\$ 40,63	22	R\$ 893,75						R\$ 893,75	
		Implementador	Hora	R\$ 24,38	5	R\$ 121,88						R\$ 121,88	
		Software de desenvolvimento e teste de programas/ sistemas	Hora	R\$ 4,54	49	R\$ 222,46						R\$ 222,46	
		Manutenção de equipamentos	Hora	R\$ 20,31	3	R\$ 60,94						R\$ 60,94	
		Manutenção de softwares	Hora	R\$ 28,44	2	R\$ 42,66						R\$ 42,66	
		SUBTOTAL				R\$ 1.392,07						R\$ 3.392,07	
3	Indisponibilidade do produto não informada ao cliente no ato da compra	Posto de trabalho completo com computador, telefone e internet	Hora	R\$ 4,50	81	R\$ 364,50	36	R\$ 162,00			A + B	R\$ 526,50	
		Gerente de projeto	Hora	R\$ 61,36	3	R\$ 184,09	1	R\$ 61,36				R\$ 245,45	
		Coordenador de projeto	Hora	R\$ 47,73	8	R\$ 381,82	4	R\$ 190,91				R\$ 572,73	
		Analista de processos	Hora	R\$ 22,27	24	R\$ 534,55	8	R\$ 178,18				R\$ 712,73	
		Designer	Hora	R\$ 30,88	3	R\$ 92,64	4	R\$ 123,52				R\$ 216,16	
		Programador	Hora	R\$ 40,63	8	R\$ 325,00	6	R\$ 243,75				R\$ 568,75	
		Homologador	Hora	R\$ 24,38	3	R\$ 73,13	2	R\$ 48,75				R\$ 121,88	
		Analista de banco de dados	Hora	R\$ 40,63	15	R\$ 609,38	5	R\$ 203,13				R\$ 812,50	
		Implementador	Hora	R\$ 24,38	5	R\$ 121,88	2	R\$ 48,75				R\$ 170,63	
		Software de desenvolvimento e teste de programas/ sistemas	Hora	R\$ 4,54	34	R\$ 154,36	19	R\$ 86,26				R\$ 240,62	
		Manutenção de equipamentos	Hora	R\$ 20,31	2	R\$ 40,63	1	R\$ 20,31				R\$ 60,94	
		Manutenção de softwares	Hora	R\$ 28,44	1	R\$ 28,44	1	R\$ 14,22				R\$ 42,66	
		Coordenador de marketing	Hora	R\$ 50,91	1	R\$ 50,91	0	R\$ -				R\$ 50,91	
		Analista de marketing	Hora	R\$ 19,09	3	R\$ 57,27	0	R\$ -				R\$ 57,27	
		Coordenador de vendas	Hora	R\$ 63,64	1	R\$ 63,64	0	R\$ -				R\$ 63,64	
		Analista de vendas	Hora	R\$ 17,82	3	R\$ 53,45	0	R\$ -				R\$ 53,45	
		Coordenador de treinamento e qualidade	Hora	R\$ 47,73	1	R\$ 23,86	1	R\$ 23,86				R\$ 47,73	
		Analista de treinamento e qualidade	Hora	R\$ 20,36	3	R\$ 61,09	3	R\$ 61,09				R\$ 122,18	
		SUBTOTAL				R\$ 1.220,62		R\$ 1.486,10				R\$ 4.686,71	

APÊNDICE A – Estudo de viabilidade econômica completo (continuação)

#	Causa	Custos	Unid.	Custo unitário	Unids.	A		B		C		Orçamento do plano de ação	
						Custo Item	Unids.	Custo Item	Unids.	Custo Item	Ação econômica mente viável escolhida	Custo	
4	Erro do preço anunciado no site - compra é cancelada automaticamente	Posto de trabalho completo com computador, telefone e internet	Hora	R\$ 4,50			202	R\$ 909,00					R\$ 909,00
		Gerente de projeto	Hora	R\$ 61,36			8	R\$ 490,91					R\$ 490,91
		Coordenador de projeto	Hora	R\$ 47,73			15	R\$ 715,91					R\$ 715,91
		Analista de processos	Hora	R\$ 22,27			28	R\$ 623,64					R\$ 623,64
		Programador	Hora	R\$ 40,63			15	R\$ 609,38					R\$ 609,38
		Homologador	Hora	R\$ 24,38			5	R\$ 121,88					R\$ 121,88
		Analista de banco de dados	Hora	R\$ 40,63			20	R\$ 812,50					R\$ 812,50
		Implementador	Hora	R\$ 24,38			7	R\$ 170,63					R\$ 170,63
		Software de desenvolvimento e teste de programas/ sistemas	Hora	R\$ 4,54			75	R\$ 340,50					R\$ 340,50
		Manutenção de equipamentos	Hora	R\$ 20,31			3	R\$ 60,94					R\$ 60,94
		Manutenção de softwares	Hora	R\$ 28,44			3	R\$ 85,31					R\$ 85,31
		Coordenador de marketing	Hora	R\$ 50,91			12	R\$ 610,91					R\$ 610,91
		Analista de marketing	Hora	R\$ 19,09			40	R\$ 763,64					R\$ 763,64
		Coordenador de vendas	Hora	R\$ 63,64			12	R\$ 763,64					R\$ 763,64
		Analista de vendas	Hora	R\$ 17,82			40	R\$ 712,73					R\$ 712,73
		SUBTOTAL					R\$ 7.791,49						R\$ 7.791,49
5	Correção sistemática de mecanismo de disparo automático de mailing referente a aprovação de pagamento	Posto de trabalho completo com computador, telefone e internet	Hora	R\$ 4,50	52	R\$ 234,00							R\$ 234,00
		Gerente de projeto	Hora	R\$ 61,36	1	R\$ 61,36							R\$ 61,36
		Coordenador de projeto	Hora	R\$ 47,73	5	R\$ 238,64							R\$ 238,64
		Analista de processos	Hora	R\$ 22,27	11	R\$ 245,00							R\$ 245,00
		Programador	Hora	R\$ 40,63	10	R\$ 406,25							R\$ 406,25
		Homologador	Hora	R\$ 24,38	7	R\$ 170,63							R\$ 170,63
		Analista de banco de dados	Hora	R\$ 40,63	15	R\$ 609,38							R\$ 609,38
		Implementador	Hora	R\$ 24,38	3	R\$ 73,13							R\$ 73,13
		Software de desenvolvimento e teste de programas/ sistemas	Hora	R\$ 4,54	35	R\$ 158,90							R\$ 158,90
		Manutenção de equipamentos	Hora	R\$ 20,31	2	R\$ 40,63							R\$ 40,63
		Manutenção de softwares	Hora	R\$ 28,44	1,5	R\$ 42,66							R\$ 42,66
		SUBTOTAL				R\$ 2.280,56							R\$ 2.280,56
6	Lote de um produto com defeito	Posto de trabalho completo com computador, telefone e internet	Hora	R\$ 4,50	306	R\$ 1.377,00							R\$ -
		Gerente de projeto	Hora	R\$ 61,36	5	R\$ 306,82							R\$ -
		Coordenador de projeto	Hora	R\$ 47,73	18	R\$ 859,09							R\$ -
		Analista de processos	Hora	R\$ 22,27	30	R\$ 668,18							R\$ -
		Supervisor de atendimento	Hora	R\$ 15,27	80	R\$ 1.221,60							R\$ -
		Designer	Hora	R\$ 30,88	3	R\$ 92,64							R\$ -
		Programador	Hora	R\$ 40,63	22	R\$ 893,75							R\$ -
		Homologador	Hora	R\$ 24,38	6	R\$ 146,25							R\$ -
		Analista de banco de dados	Hora	R\$ 40,63	15	R\$ 609,38							R\$ -
		Implementador	Hora	R\$ 24,38	9	R\$ 219,38							R\$ -
		Software de desenvolvimento e teste de programas/ sistemas	Hora	R\$ 4,54	55	R\$ 249,70							R\$ -
		Manutenção de equipamentos	Hora	R\$ 20,31	4	R\$ 81,25							R\$ -
		Manutenção de softwares	Hora	R\$ 28,44	2	R\$ 56,88							R\$ -
		Coordenador logístico	Hora	R\$ 50,91	12	R\$ 610,91							R\$ -
		Analista logístico	Hora	R\$ 19,09	25	R\$ 477,27							R\$ -
		Operador logístico	Hora	R\$ 8,27	130	R\$ 1.075,45							R\$ -
		Coordenador de treinamento e qualidade	Hora	R\$ 47,73	8	R\$ 381,82							R\$ -
		Analista de treinamento e qualidade	Hora	R\$ 20,36	23	R\$ 468,36							R\$ -
		Multiplicador	Hora	R\$ 14,00	30	R\$ 420,00							R\$ -
		Sala de treinamento	Hora	R\$ 85,00	30	R\$ 2.550,00							R\$ -
		Kit multimídia	Hora	R\$ 17,00	30	R\$ 510,00							R\$ -
		SUBTOTAL				R\$ 13.275,72							R\$ -

APÊNDICE A – Estudo de viabilidade econômica completo (conclusão)

#	Causa	Custos	A			B			C			Orçamento do plano de ação	
			Unid.	Custo unitário	Unids.	Custo Item	Unids.	Custo Item	Unids.	Custo Item	Ação econômica mente viável escolhida		
7	Defeito causado por mal armazenamento no estoque/ transporte do produto por parte da empresa	Posto de trabalho completo com computador, telefone e internet	Hora	R\$ 4,50	160	R\$ 720,00						A	R\$ 720,00
		Gerente de projeto	Hora	R\$ 61,36	5	R\$ 306,82							R\$ 306,82
		Coordenador de projeto	Hora	R\$ 47,73	12	R\$ 572,73							R\$ 572,73
		Analista de processos	Hora	R\$ 22,27	25	R\$ 556,82							R\$ 556,82
		Manutenção de equipamentos	Hora	R\$ 20,31	1	R\$ 20,31							R\$ 20,31
		Manutenção de softwares	Hora	R\$ 28,44	0,5	R\$ 14,22							R\$ 14,22
		Coordenador logístico	Hora	R\$ 50,91	18	R\$ 916,36							R\$ 916,36
		Analista logístico	Hora	R\$ 19,09	30	R\$ 572,73							R\$ 572,73
		Operador logístico	Hora	R\$ 8,27	40	R\$ 330,91							R\$ 330,91
		Coordenador de treinamento e qualidade	Hora	R\$ 47,73	4	R\$ 190,91							R\$ 190,91
		Analista de treinamento e qualidade	Hora	R\$ 20,36	20	R\$ 407,27							R\$ 407,27
		Auditor interno	Hora	R\$ 31,82	35	R\$ 1.113,64							R\$ 1.113,64
		Multiplicador	Hora	R\$ 14,00	15	R\$ 210,00							R\$ 210,00
		Sala de treinamento	Hora	R\$ 85,00	15	R\$ 1.275,00							R\$ 1.275,00
		Kit multimídia	Hora	R\$ 17,00	15	R\$ 255,00							R\$ 255,00
		SUBTOTAL				R\$ 7.462,71							R\$ 7.462,71
9	Cliente não recebe mailings com justificativa pelo atraso da entrega e nova data prevista	Posto de trabalho completo com computador, telefone e internet	Hora	R\$ 4,50	96	R\$ 432,00						A	R\$ 432,00
		Gerente de projeto	Hora	R\$ 61,36	3	R\$ 184,09							R\$ 184,09
		Coordenador de projeto	Hora	R\$ 47,73	4	R\$ 190,91							R\$ 190,91
		Analista de processos	Hora	R\$ 22,27	8	R\$ 178,18							R\$ 178,18
		Designer	Hora	R\$ 30,88	4	R\$ 123,52							R\$ 123,52
		Programador	Hora	R\$ 40,63	14	R\$ 568,75							R\$ 568,75
		Homologador	Hora	R\$ 24,38	2	R\$ 48,75							R\$ 48,75
		Analista de banco de dados	Hora	R\$ 40,63	15	R\$ 609,38							R\$ 609,38
		Implementador	Hora	R\$ 24,38	2	R\$ 48,75							R\$ 48,75
		Software de desenvolvimento e teste de programas/ sistemas	Hora	R\$ 4,54	37	R\$ 167,98							R\$ 167,98
		Manutenção de equipamentos	Hora	R\$ 20,31	2	R\$ 40,63							R\$ 40,63
		Manutenção de softwares	Hora	R\$ 28,44	1	R\$ 28,44							R\$ 28,44
		Coordenador logístico	Hora	R\$ 50,91	12	R\$ 610,91							R\$ 610,91
		Analista logístico	Hora	R\$ 19,09	32	R\$ 610,91							R\$ 610,91
		Operador logístico	Hora	R\$ 8,27	10	R\$ 82,73							R\$ 82,73
		Coordenador de treinamento e qualidade	Hora	R\$ 47,73	3	R\$ 143,18							R\$ 143,18
		Analista de treinamento e qualidade	Hora	R\$ 20,36	12	R\$ 244,36							R\$ 244,36
		Multiplicador	Hora	R\$ 14,00	5	R\$ 70,00							R\$ 70,00
		Sala de treinamento	Hora	R\$ 85,00	5	R\$ 425,00							R\$ 425,00
		Kit multimídia	Hora	R\$ 17,00	5	R\$ 85,00							R\$ 85,00
		SUBTOTAL				R\$ 4.893,46							R\$ 4.893,46
11	URA não verbaliza atraso na entrega com nova data prevista	Posto de trabalho completo com computador, telefone e internet	Hora	R\$ 4,50	85	R\$ 382,50						A	R\$ 382,50
		Gerente de projeto	Hora	R\$ 61,36	2	R\$ 122,73							R\$ 122,73
		Coordenador de projeto	Hora	R\$ 47,73	12	R\$ 572,73							R\$ 572,73
		Analista de processos	Hora	R\$ 22,27	25	R\$ 556,82							R\$ 556,82
		Manutenção de equipamentos	Hora	R\$ 20,31	0,5	R\$ 10,16							R\$ 10,16
		Manutenção de softwares	Hora	R\$ 28,44	0,5	R\$ 14,22							R\$ 14,22
		Técnico de telecom	Hora	R\$ 15,91	17	R\$ 270,45							R\$ 270,45
		Analista de planejamento	Hora	R\$ 20,36	20	R\$ 407,27							R\$ 407,27
		Coordenador de planejamento	Hora	R\$ 31,82	5	R\$ 159,09							R\$ 159,09
		Coordenador de treinamento e qualidade	Hora	R\$ 47,73	0,5	R\$ 23,86							R\$ 23,86
		Analista de treinamento e qualidade	Hora	R\$ 20,36	3	R\$ 61,09							R\$ 61,09
		SUBTOTAL				R\$ 2.580,92							R\$ 2.580,92
CUSTO TOTAL DO PLANO DE AÇÃO													R\$ 34.292,68

Fonte: Autoria Própria

APÊNDICE B – Custos da etapa de planejamento do projeto

Ações	Custos	Unid.	Custo unitário	Unids.	Custo Item
1) Reuniões iniciais do projeto;	Posto de trabalho completo com computador, telefone e internet	Hora	R\$ 4,50	230	R\$ 1.035,00
	Gerente de projeto	Hora	R\$ 61,36	36	R\$ 2.209,09
	Coordenador de projeto	Hora	R\$ 47,73	45	R\$ 2.147,73
	Analista de processos	Hora	R\$ 22,27	60	R\$ 1.336,36
	Designer	Hora	R\$ 30,88	12	R\$ 370,56
	Programador	Hora	R\$ 40,63	12	R\$ 487,50
	Homologador	Hora	R\$ 24,38	12	R\$ 292,50
	Analista de banco de dados	Hora	R\$ 40,63	12	R\$ 487,50
	Implementador	Hora	R\$ 24,38	12	R\$ 292,50
	Analista de marketing	Hora	R\$ 19,09	10	R\$ 190,91
3) Levantamento de causas possíveis;	Coordenador de vendas	Hora	R\$ 63,64	10	R\$ 636,36
	Analista de vendas	Hora	R\$ 17,82	10	R\$ 178,18
	Coordenador de treinamento e qualidade	Hora	R\$ 47,73	10	R\$ 477,27
	Coordenador logístico	Hora	R\$ 50,91	18	R\$ 916,36
4) Levantamento de soluções possíveis	Analista logístico	Hora	R\$ 19,09	18	R\$ 343,64
	Operador logístico	Hora	R\$ 8,27	18	R\$ 148,91
	Sala de reunião	Hora	R\$ 5,00	48	R\$ 240,00
	Kit multimídia	Hora	R\$ 17,00	48	R\$ 816,00
	Coordenador de treinamento e qualidade	Hora	R\$ 47,73	7	R\$ 334,09
CUSTO TOTAL DA FASE DE PLANEJAMENTO					R\$ 12.940,47

Fonte: Autoria Própria

APÊNDICE C – Plano de ação completo

#	Problema	Causa Raiz	Ação/Subação	Responsável	Áreas envolvidas	Início Planejado	Término Planejado	Semanas para a implantação do plano de ações						
								1	2	3	4	5	6	7
1	Alto volume de contatos de clientes que buscam sanar dúvidas sobre o andamento de seus pedidos	Falha na divulgação do recurso de autoatendimento no site. Cliente desconhece a existência do painel de autoatendimento.	Implementar Pop up de aviso no site alertando o cliente sobre a forma de acompanhamento das suas compras	Gerente de Projeto	Atendimento/ TI/ Treinamento	1º dia	9º dia							
			Elaborar escopo da ação com requisitos técnicos	Analista de processos	Atendimento/ TI	1º dia	1º dia							
			Validar escopo da ação	Coordenador de projeto	Atendimento/ TI	1º dia	1º dia							
			Desenvolver Pop up	Programador	TI	2º dia	4º dia							
			Testar o Pop up no ambiente de uso	Homologador	TI	5º dia	5º dia							
			Elaborar comunicação interna para divulgação da melhoria	Analista de treinamento e qualidade	Treinamento e qualidade	8º dia	8º dia							
			Validar comunicação interna	Coordenador de treinamento e qualidade	Treinamento e qualidade	8º dia	8º dia							
			Acionar recurso de Pop up	Implementador	TI	9º dia	9º dia							
2	Alto volume de contatos de clientes que buscam sanar dúvidas sobre o andamento de seus pedidos / aprovação do pagamento dos seus pedidos	Falha na atualização de informações do painel de atendimento. Informações do painel de atendimento não estão atualizadas	Corrigir sistema de atualização de status dos pedidos contido no painel de autoatendimento no site	Gerente de Projeto	Atendimento/ TI	3º dia	16º dia							
			Elaborar escopo da ação com requisitos técnicos	Analista de processos	Atendimento/ TI	3º dia	9º dia							
			Validar escopo da ação	Coordenador de projeto	Atendimento/ TI	5º dia	9º dia							
			Corrigir sistema de atualização	Programador	TI	10º dia	12º dia							
			Testar sistema de atualização corrigido	Homologador	TI	15º dia	16º dia							
			Acionar sistema de atualização corrigido	Implementador	TI	16º dia	16º dia							
3	Alto volume de contatos de clientes que buscam sanar dúvidas sobre o andamento de seus pedidos / reclamam de atraso na entrega dos seus pedidos	Não há comunicação ao cliente sobre a indisponibilidade de produtos quando o estoque se esgota no momento da compra	Informar ao cliente o número de itens à disposição e alertá-lo sobre a possibilidade de indisponibilidade no ato da compra quando o estoque de um determinado produto estiver reduzido.	Gerente de Projeto	Atendimento/ TI/ Marketing/ Comercial/ Treinamento	11º dia	24º dia							
			Elaborar escopo da ação com requisitos técnicos	Analista de processos	Atendimento/ TI	11º dia	18º dia							
			Validar escopo da ação	Coordenador de projeto	Atendimento/ TI	15º dia	18º dia							
			Desenvolver sistema de alerta automático	Programador	TI	19º dia	22º dia							
			Testar alerta no ambiente de uso	Homologador	TI	23º dia	23º dia							
			Elaborar comunicação interna para divulgação da melhoria	Analista de treinamento e qualidade	Treinamento e qualidade	23º dia	23º dia							
			Validar comunicação interna	Coordenador de treinamento e qualidade	Treinamento e qualidade	23º dia	23º dia							
			Acionar recurso de alerta automático de indisponibilidade	Implementador	TI	24º dia	24º dia							
3.8			Divulgar comunicação interna	Analista de treinamento e qualidade	Treinamento e qualidade	24º dia	24º dia							

APÊNDICE C – Plano de ação completo (continuação)

APÊNDICE C – Plano de ação completo (Continuação)

APÊNDICE C – Plano de ação completo (Conclusão)

#	Problema	Causa Raiz	Ação/Subação	Responsável	Áreas envolvidas	Início Planejado	Término Planejado	Semanas para a implantação do plano de ações						
								1	2	3	4	5	6	7
9	Alto volume de contatos de clientes que reclamam de atraso na entrega dos seus pedidos	Não há verbalização pela URA de atrasos na entrega e nova data prevista	Implantar verbalização automática das informações referentes ao atraso na entrega e nova data prevista antes do direcionamento da ligação ao SAC	Gerente de Projeto	Atendimento/Planejamento/Telecom									
9.1			Elaborar escopo da ação com requisitos técnicos	Analista de processos	Atendimento/Planejamento/Telecom	64º dia	67º dia							
9.2			Validar escopo da ação	Coordenador de projeto	Atendimento/Planejamento/Telecom	65º dia	67º dia							
9.3			Desenvolvimento do recurso de verbalização	Técnico de telecom	Telecom	68º dia	71º dia							
9.4			Testar a verbalização desenvolvida	Técnico de telecom	Telecom	73º dia	73º dia							
9.5			Elaborar comunicação interna para divulgação da melhoria	Analista de treinamento e qualidade	Treinamento e qualidade	74º dia	74º dia							
9.6			Validar comunicação Interna	Coordenador de treinamento e qualidade	Treinamento e qualidade	74º dia	74º dia							
9.7			Acionar recurso de verbalização	Técnico de telecom	Telecom	75º dia	75º dia							
9.8			Divulgar comunicação Interna	Analista de treinamento e qualidade	Treinamento e qualidade	75º dia	75º dia							

Fonte: Autoria Própria