

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE LORENA – EEL/USP**

**JANINE MAIRA PEREIRA DA SILVA**

**Estudo de caso: Desenvolvimento de plano de melhorias no canal de atendimento pós-vendas Voz do Cliente em uma multinacional do setor de saúde**

**Lorena - SP**

**2019**

JANINE MAIRA PEREIRA DA SILVA

**Estudo de caso: Desenvolvimento de plano de melhorias no canal de atendimento pós-vendas Voz do Cliente em uma multinacional do setor de saúde**

Monografia apresentada à Escola de Engenharia de Lorena - Universidade de São Paulo como requisito legal para a conclusão de graduação no curso de Engenharia Química.

Orientador: Prof. Dr. Gerônimo Virgílio Tagliaferro

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Automatizado  
da Escola de Engenharia de Lorena,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Silva, Janine Maira Pereira  
Estudo de caso: Desenvolvimento de plano de  
melhorias no canal de atendimento pós-vendas Voz do  
Cliente em uma multinacional do setor de saúde /  
Janine Maira Pereira Silva; orientador Gerônimo  
Virgílio Tagliaferro. - Lorena, 2019.  
67 p.

Monografia apresentada como requisito parcial  
para a conclusão de Graduação do Curso de Engenharia  
Química - Escola de Engenharia de Lorena da  
Universidade de São Paulo. 2019

1. Atendimento ao cliente. 2. Nps. 3. Fidelização.  
4. Pós-venda. 5. Mapeamento de processos. I. Título.  
II. Tagliaferro, Gerônimo Virgílio, orient.

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho a minha família, especialmente a minha mãe, que sempre me apoiou em todas as minhas dificuldades e vitórias. Dedico também a toda minha família e amigos que estiveram ao meu lado nessa trajetória e compuseram muitas das minhas memórias mais felizes.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes e acima de tudo, a força criadora que carinhosamente chamamos de Deus, Universo ou simplesmente Pai, por todo suporte que me tem dado em todos os meus momentos. Pela oportunidade de viver em um mundo de abundantes possibilidades e graças infinitas. Por cuidar de mim e das pessoas que eu mais amo, todos os dias, com o Amor Maior.

Agradeço a minha mãe, Lúcia Helena, por ser a melhor pessoa que conheço nessa Terra, por me apoiar incondicionalmente com seu amor e sabedoria e sempre ser o ombro acolhedor, com os melhores conselhos que eu poderia receber.

Ao senhor Francisco Clávio, meu querido pai, agradeço pelas inúmeras ligações após minhas provas e trabalhos e as suas palavras otimistas de que eu sempre iria alcançar tudo aquilo que eu sonhei. Hoje você não está mais aqui, mas sei que me assiste muito feliz e olha por mim junto a Deus.

Tenho também enorme gratidão a toda a minha família, compreensiva, amorosa e cheia de luz que tornou possível o meu sonho de me tornar engenheira química. Que me apoiou e me deu proteção nos momentos mais difíceis e se alegrou comigo em minhas vitórias.

Agradeço a minha querida líder Fabiana Fujii que muito mais que minha chefe tem sido uma verdadeira mentora e amiga, me ensinando através do exemplo e me incentivando a ultrapassar todas as barreiras da minha vida profissional. Reservo também ao meu colega de trabalho Fabrício Silva meus sinceros agradecimentos por todo o aprendizado e incentivo que me deu ao longo deste ano.

Agradeço também, de todo o meu coração, o meu querido namorado, Gabriel, que sempre me incentiva em todos os desafios que me proponho a realizar. Espero que este seja apenas mais um passo em direção a todos os sonhos que ainda iremos conquistar juntos.

Agradeço aos meus queridos amigos que estiveram nessa jornada chamada Escola de Engenharia de Lorena e partilharam das minhas alegrias, curtiram festas ao meu lado e também a ressaca do dia seguinte, entraram de cabeça nas experiências voluntárias e viveram as mesmas emoções que eu vivi. Criaram uma segunda família em Lorena e me fizeram amar este lugar como nenhum outro.

Meu mais sincero obrigada também a todos os professores que passaram por minha vida, desde o ensino fundamental até a universidade, vocês foram verdadeiros mestres em minha vida. Seus diferentes ensinamentos me fizeram uma pessoa mais forte, resiliente, dedicada e muito mais capaz de resolver os desafios que a vida me trouxe e ainda trará. Com certeza, a profissional que sou hoje é um reflexo dos grandes professores que tive em minha história.

Por fim, agradeço de forma muito especial ao professor Gerônimo Tagliaferro, cuja atenção, paciência e orientação permitiram hoje a entrega deste trabalho. Muito obrigada!

## **RESUMO**

SILVA, J. M. P. **Estudo de caso: Desenvolvimento de plano de melhorias no canal de atendimento pós-venda Voz do Cliente em uma multinacional do setor de saúde.** 2019. 68 p. Monografia (Trabalho de conclusão de curso em Engenharia Química) – Escola de Engenharia de Lorena, Universidade de São Paulo, Lorena, 2019.

O presente trabalho visa apresentar um estudo de caso sobre a área de atendimento telefônico e digital ao cliente, denominada Voz do Cliente, de uma empresa do segmento da saúde. O principal objetivo foi a elaboração de um plano de melhorias nos processos desta área. Uma vez que o atendimento pós-venda pode gerar grandes impactos na fidelização dos clientes, uma das etapas foi entender as principais queixas provenientes dos clientes e utilizar ferramentas de manufatura enxuta para mapear os processos que envolvem cada atendimento. A partir desse mapeamento foi feito o necessário para entender os principais motivos de aberturas de chamado e determinar qual o percentual de atendimentos de primeiro e segundo nível para então desenvolver estratégias de melhoria no tempo de atendimento de cada tipo de chamado. A partir dessa análise, foi realizado um estudo 80/20 das causas principais de reclamação e elaborado um plano em cima dessas causas, de forma a projetar uma redução no número de abertura de chamados. Ainda, o estudo focou em orientar a expansão da pesquisa de Net Promoter Score (NPS), já previamente realizada, de forma a abranger, especificamente, os processos do canal Voz do Cliente, incorporando ao processo o envio da pesquisa para todos os clientes que abriram chamados. A partir de todas as análises deste estudo, foi desenvolvido um plano de melhoria com foco na redução de até 80% dos chamados de primeiro nível por meio da criação de uma interface que permita ao cliente o rastreio de seus pedidos, a digitalização do processo de emissão de boletos e o desenvolvimento de um mapa de contatos internos de forma a facilitar o acesso do cliente. O plano foi apresentado para a diretoria e dividido em etapas nas quais times compostos por colaboradores de diferentes áreas implementaram parte das ações no último trimestre de 2019.

**Palavras-chave:** Atendimento ao cliente. Fidelização. Pós-venda. Mapeamento de processos. NPS.

## **ABSTRACT**

SILVA, J. M. P. **Case study: Development of an improvement plan in the after sales service channel ‘Voice of Customer’ in a healthcare multinational.** 2019. 68 p. Monography (TCC) – Escola de Engenharia de Lorena, Universidade de São Paulo, Lorena, 2019.

The following article presents the case study of a global healthcare company department focused on both digital and phonecall customer service interactions, called "Voz do Cliente" (Customer Voice). Its main goal is the analysis about how to develop enhanced processes within the customer service department. After-sales services can have huge impacts on customer loyalty, leading one of the main steps in the study to be the assessment the key customers' main complaints and tackle them by using lean manufacturing tools, mapping the processes surrounding each complaint. After the process mapping, it became crucial to understand the main reasons behind the opening of new support tickets and evaluate the rate of first and second-level tickets, in order to develop strategies for improving the average response time for each ticket type. A 80/20 study was conducted around the main complaints, leading to the development of a plan geared towards a 50% reduction on new ticket openings. Furthermore, the study focused on directing the expansion of the NPS survey, which was already previously conducted by the company, leading it to incorporate specific processes of the “Voz do Cliente” department, such as sending the survey to every customer who opens a support ticket. Taking in consideration all of the study's analysis, an enhancement plan was developed, approved by the directive board and split in phases which will have its to-dos implemented by teams composed by different areas' employees until Q4 2019.

**Palavras-chave:** Customer Service. Customer Loyalty. After Sales. NPS.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos específicos do trabalho .....	18
Figura 2 - Participação Setorial no PIB (2018) .....	19
Figura 3 – Principais causas que levam a perda de clientes .....	21
Figura 4 - Mapeamento do fluxo de valor em uma pizzaria .....	25
Figura 5 - VSM em uma pizzaria com divisão de tarefas em raias.....	27
Figura 6 - Modelo de cálculo do NPS .....	29
Figura 7 - Avaliação dos resultados da aplicação de NPS .....	29
Figura 8- Organograma do canal Voz do Cliente .....	32
Figura 9 - Fluxograma do atendimento para 1º nível.....	35
Figura 10 - Passos para a avaliação da performance de um processo .....	36
Figura 11 - Simulação do <i>script</i> visualizado pelos atendentes .....	37
Figura 12 – Visualização dos Focal Points no <i>script</i> .....	37
Figura 13 - Exemplos de atendimentos de 2º nível .....	40
Figura 14 - Regra de SLA para cada área e nível da empresa .....	44
Figura 15 - Atuais atividades da área de <i>Customer Services</i> .....	53
Figura 16 – Estrutura de atividades ideal para o Voz do Cliente .....	54
Figura 17 – Simulação de encerramento de <i>case</i> .....	56
Figura 18 - Estrutura de vendas e tipos de clientes.....	57
Figura 19 - Áreas de análise do NPS .....	59

Figura 20 - Fluxograma de implementação do NPS para o VdC ..... 62

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Tempo médio de resposta de um <i>case</i> (dias) .....	45
Tabela 2 – Número de <i>cases</i> abertos por áreas internas .....	47
Tabela 3 – Motivos de abertura de <i>Cases</i> de 1º nível .....	48
Tabela 4 – Principais motivos de abertura de <i>cases</i> da área Financeira ...	49
Tabela 5 - Principais motivos de abertura de <i>cases</i> de <i>Customer Services</i> ..	50
Tabela 6 – Principais temas gerais de abertura de <i>cases</i> .....	51

## **LISTA DE GRÁFICOS**

- Gráfico 1 - Tempo real x SLA das áreas com maior número de chamados.....46
- Gráfico 2 - Distribuição dos temas de maior abertura de *case de 1º nível*.....48
- Gráfico 3 - Gráfico de Pareto dos principais temas de abertura de cases..52
- Gráfico 4 - Resultados da aplicação do NPS (jul-set/2019).....60

## **LISTA DE SIGLAS**

B2B	<i>Business to Business</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> - Sistema de Gestão de Relacionamento com Cliente
CS	<i>Customer Services</i>
DDA	Débito Direto Autorizado
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> - Sistema Integrado de Gestão Empresarial
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RPS	<i>Professional Services</i> - Área de Serviços de Atendimento Técnico
SHE	<i>Security, Health and Environment</i> - Área de Segurança, Saúde e Meio Ambiente
SLA	<i>Service Level Agreement</i> - Tempo Padrão de Resposta Para o Atendimento dos Chamados
SPT	Sistema de Produção Toyota
Squads	Times Compostos por Colaboradores de Diferentes Áreas
VdC	Voz do Cliente

VSM

*Value Stream Mapping – Mapeamento do Fluxo de Processos*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 Relevância do setor de Serviços no Brasil .....	19
2.2 Fidelização de Clientes .....	20
2.3 Marketing de Relacionamento com foco na retenção de clientes .....	23
2.4 Mapa do fluxo de valor (VSM).....	24
2.5 Indicador de fidelização Net Promoter Score (NPS) .....	28
2.6 <i>Benchmarks</i> em Atendimento no Brasil .....	30
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
3.1 Organograma e funcionamento do canal Voz do Cliente .....	31
3.2 Mapeamento do processo atual por meio da criação de um VSM .....	33
3.3 Revisão dos <i>scripts</i> de atendimento .....	36
3.4 Definição de <i>benchmarks</i> e boas práticas.....	38
3.5 Medição dos parâmetros de operação atuais .....	39
3.6 Definição dos novos indicadores de qualidade de atendimento.....	41
3.7 Documentação das ações de melhoria .....	41
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>42</b>
4.1 Levantamento das principais reclamações .....	42
4.2 Análise dos indicadores do canal.....	43
4.2.1 Tempo médio de resolução dos <i>cases</i> .....	43
4.2.2 Principais motivos para abertura de <i>cases</i> .....	46
4.2.3 Análise dos temas de 1º nível .....	47
4.2.4 Análise dos temas de 2º nível .....	49
4.2.5 Plano de ação para os principais indicadores .....	51

4.3 Análise da estrutura organizacional do Voz do Cliente .....	53
4.4 Tratativas de resolução dos <i>Cases</i> .....	54
4.5 Fechamento de <i>cases</i> sem resolução.....	55
4.6. Caracterização dos segmentos de clientes.....	57
4.6.1 Plano de ação para a segmentação de clientes .....	58
4.7 Implementação do indicador de NPS .....	59
4.7.1 Resultados atuais do NPS.....	60
4.7.2 Plano de ação do NPS .....	61
4.8 Considerações finais do plano de melhoria.....	63
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>66</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Toda empresa visa reconhecimento e estabilidade no mercado, assim, para garantir seu sucesso nesse quesito é necessária uma base sólida e fiel de clientes. Tendo em vista que as vendas, sejam de um produto ou serviço, são o principal objetivo e motor de um negócio, é preciso entender quais fatores influenciam a escolha de um comprador por determinada empresa e o que fará com que ele se mantenha fiel nas próximas demandas.

Para realizar uma venda é necessário que a geração de valor no processo de aproximação dos potenciais compradores e apresentação do produto seja capaz de convencê-los de que sua expectativa será atingida. Contudo nem sempre apenas um produto de qualidade e um preço acessível são fatores chave para que um cliente seja fidelizado (KOTLER, KELLER, 2016).

É possível, portanto, concretizar com sucesso uma venda sem de fato fidelizar o cliente, que na primeira insatisfação ou recebimento de proposta mais vantajosa da concorrência, irá migrar.

Nesse contexto, entende-se que garantir um preço baixo não é uma vantagem competitiva primordial, isto é, sozinha não irá garantir a decisão do cliente. De acordo com John Spedan Lewis, empresário e fundador da John Lewis Partnership, empresa atuante no varejo:

Se confiarmos apenas nos nossos preços, alcançaremos considerável sucesso. Se aos nossos preços acrescentarmos o constante e cuidadoso cultivo de todas as outras práticas para construir e conservar uma boa reputação, seremos muito mais formidáveis aos olhos dos nossos concorrentes e conseguiremos um resultado muito melhor (LEWIS,1979).

Dessa forma, comprehende-se que fidelização é um processo contínuo e para alcançá-la é preciso criar uma comunicação adequada com cada perfil de cliente, entender seu foco e objetivo. É importante desenhar estratégias específicas para o seu segmento - Business for Business (B2B), por exemplo -, investir em bancos de dados atualizados, garantir um suporte e atendimento de qualidade e, por meio

dessas ações, fortalecer o relacionamento com a base de clientes para que se crie confiança e se torne sólida (STONE, 1998).

Os canais de atendimento ao cliente são a principal porta de entrada, meio de interação e de suporte de uma empresa da qual serviços ou produtos foram adquiridos por um consumidor. Dessa forma, um atendimento inadequado, pouco ágil na resolução de conflitos, pouco empático, altamente burocrático e de má qualidade podem acarretar grande insatisfação por parte do consumidor que, consequentemente, irá afetar a reputação e crescimento da empresa.

O canal *Voz do Cliente* é uma área que hoje compõe o time de *Customer Services* (CS) – serviços voltados aos clientes – e tem por objetivo o suporte telefônico dos mais diversos temas, desde assuntos logísticos, problemas com faturas, datas de vencimento de produtos entre outros de diversas complexidades, em uma empresa do segmento da saúde. O atendimento e resolução do chamado pode ser feito em primeiro nível, pelo próprio time de Voz do Cliente, ou em segundo nível quando um tema é mais complexo e precisa ser encaminhado para a avaliação de áreas específicas da empresa.

Contudo, hoje entende-se que o atendimento precisa passar por mudanças estruturais, uma vez que não tem comportado de forma adequada o atendimento a todos os perfis de cliente e não tem uma forma simples e assertiva de fazer os encaminhamentos de segundo nível, precisando reencaminhar o clientes por diversas vezes até encontrar o time ou pessoa capaz de resolver os temas que afigem o cliente.

Canais como o *Voz do Cliente* mostram-se importantes na determinação do índice de satisfação da base de clientes e, portanto, é prioridade garantir um atendimento rápido, assertivo e personalizado aos clientes, sendo este um dos maiores desafios dessa área.

A melhor forma de tangibilizar a qualidade de um atendimento é estabelecendo critérios claros e mensuráveis sobre os fatores geradores de impacto na satisfação do cliente. Os indicadores de desempenho, mais comumente no mundo corporativo

chamados de KPIs (Key Performance Indicators), são as métricas que definem a performance de determinados processos e expressam sua realidade de forma quantitativa. (FERNANDES, 2004).

É de suma importância, portanto, para qualquer empresa que deseje ter uma vantagem competitiva diante da concorrência investir em seu canal de atendimento, uma vez que o cliente é objetivo e centro de toda a operação, e o atendimento um diferencial indiscutível na justificativa de sua escolha de consumo (CHIAVENATO, 2005).

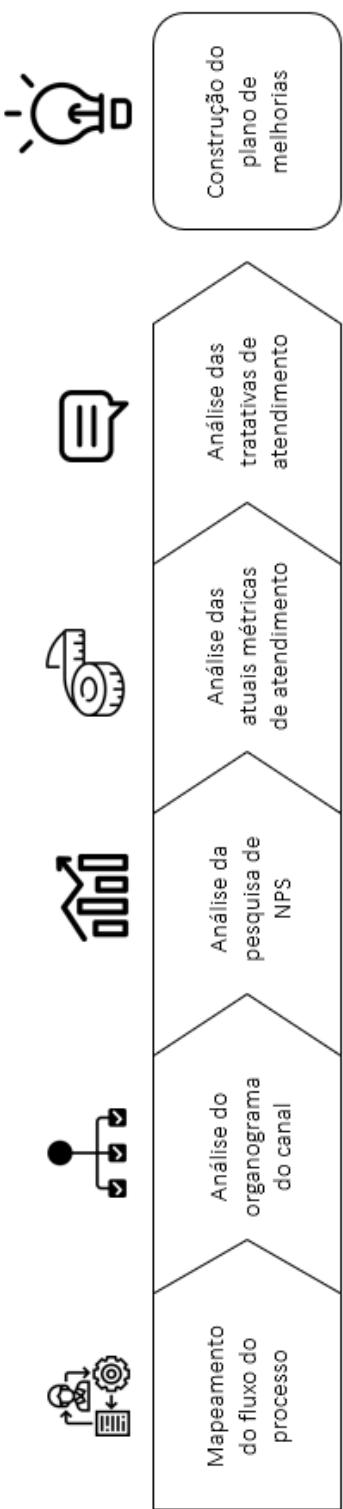
Assim sendo, este projeto tem como objetivo geral o mapeamento do atual canal de atendimento *Voz do Cliente* de uma empresa da área da saúde e a proposição de uma nova estrutura para os processos que o compõe.

De forma a garantir o atingimento do objetivo geral, a proposta de reestruturação foi dividida também em objetivo específicos:

- Compreender quais são os fatores que mais geram impacto na satisfação do cliente;
- Fazer um mapeamento completo da atual estrutura por meio de um diagrama de fluxo de valor (VSM);
- Estabelecer *benchmarking* de boas práticas na área de atendimento ao cliente e verificar a viabilidade de implementação no caso estudado;
- Mapear todos os pontos focais de resolução de conflitos de segundo nível para que sejam mais assertivos os encaminhamentos;
- Entender quais são os indicadores mais adequados para o controle de qualidade da área de Voz do Cliente;
- Sugerir um novo modelo de atendimento mais eficiente para o canal Voz do Cliente com base nas análises.

Na Figura 1, a seguir, é possível visualizar as etapas realizadas do trabalho de acordo com cada objetivo específico:

**Figura 1 – Objetivos específicos do trabalho**



Fonte: Criado pela autora

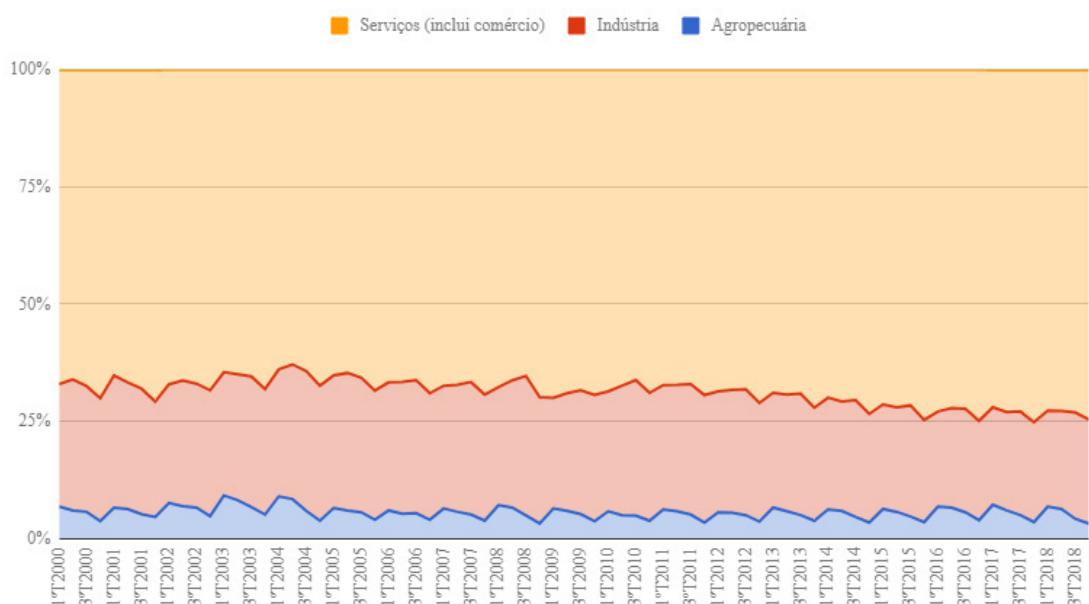
## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Relevância do setor de Serviços no Brasil

Nas últimas décadas, o setor de Serviços no Brasil tem representado quase dois terços da geração de empregos na área urbana e quase três quartos do PIB nacional, sendo essa curva evolutiva do setor terciário muito próxima a curva dos países desenvolvidos (GATT, 1989).

Na Figura 2, em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é possível notar que o setor de Serviços, incluindo comércio, entre os anos de 2000 e 2018, contava no terceiro trimestre de 2018 com 74,6% de participação no PIB nacional.

**Figura 2 - Participação Setorial no PIB (2018)**



Fonte: Data Sebrae, 2019. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/pib/#3>

Devido ao grande crescimento do setor de serviços no Brasil, ocorre consequentemente um grande aumento da concorrência nos mais diversos segmentos comerciais, fazendo com o que cliente tenha mais opções de escolha antes de decidir por uma determinada empresa, tornando-se mais exigente.

Esse grande aumento da concorrência faz com que haja uma necessidade estratégica de se criar diferenciais competitivos para garantir a sobrevivência de um negócio e, nesse aspecto, o atendimento de excelência ao cliente se torna um dos diferenciais mais importantes (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

O primeiro passo para alcançar a excelência no atendimento ao cliente é conhecer, de forma profunda, quais são os hábitos, as necessidades, as vontades e o perfil do cliente que se deseja atrair para a empresa. Essa abordagem sistemática para estabelecer o contato e o uso de dados nessa aproximação tornam-se o verdadeiro diferencial competitivo (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

Uma vez conhecendo o perfil dos compradores, é preciso entender também quais aspectos do atendimento fazem a diferença na experiência vivida por eles. A construção de um bom relacionamento empresa-cliente e de uma estrutura processual que coloca o consumidor no centro de todas as operações é um importante passo cultural na garantia da fidelização, uma vez que é necessário fazer com que o cliente tenha a percepção de que sua demanda é importante para os atentes e que a resolução dos seus conflitos é uma prioridade (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2004).

Dessa forma, dada a relevância do setor de Serviços no atual cenário econômico brasileiro, gerenciar de forma estratégica a experiência do cliente de forma a torná-la excelente pode impactar diretamente na geração e manutenção de receita para as empresas, além de se tornar um verdadeiro diferencial competitivo na conquista de novos clientes e distanciamento da concorrência.

## **2.2 Fidelização de Clientes**

A fidelização se dá quando um cliente, satisfeito com o nível de atendimento e qualidade do produto, retorna à determinada empresa quando necessita de novos serviços (BOGMANN, 2002).

Contudo, antes de entender quais são as melhores estratégias para a fidelizar os consumidores, é preciso entender quais são os fatores mais relevantes na perda de um cliente ou potencial comprador.

Na Figura 3 tem-se as principais causas apontadas como causadoras da perda de clientes.

**Figura 3 – Principais causas que levam a perda de clientes**



Fonte: Marques (2006).

Como foi abordado anteriormente e defendido por Kotler, Hayes e Bloom (2002), todo cliente quer se sentir priorizado e importante para a empresa da qual adquiriu produtos ou serviços. Dessa forma, não é surpreendente que a principal causa de perda de clientes, de acordo com Marques (2006), seja a indiferença por parte do time de atendimento.

Tais constatações remontam à necessidade de se estabelecer uma cultura empresarial de centralização do cliente, isto é, construção dos processos operacionais focados na satisfação do consumidor como objetivo principal. Essa estrutura descentraliza, por outro lado, a responsabilidade da satisfação do cliente apenas a um time exclusivo de atendimento e a distribui igualmente a todas as áreas da empresa.

Vale ressaltar também a colocação de Gerson (1994) de que “cliente fica mais motivado a comprar de você a partir do momento em que você teve para com ele um cuidado especial (resolveu suas reclamações) do que em qualquer outra ocasião”. Dessa forma, o melhor meio de alcançar um atendimento excelente é centralizar o objetivo da organização como um todo na satisfação do cliente, de forma que todas as áreas tenham o mesmo cuidado e compromisso ao lidar com suas necessidades.

Em suas análises, Peters e Austin (1986) fazem uma brilhante citação a Edson P. Williams, vice-presidente da Ford Motor Company a respeito da centralização do cliente em todos os processos

Devo dizer que (antes dos acontecimentos dos últimos árduos quatro anos) nossa cultura na Ford Motor Company mostrava que havia um objetivo em nosso negócio: obter o retorno do nosso investimento. Acho que agora aprendemos que há outro fator essencial - e os lucros virão se você encarar como fundamental: atender ao cliente. Os custos e a qualidade devem estar adequadamente realizados - obviamente tudo isso tem que ser feito - mas devemos pensar sempre no cliente como o centro de nossas atividades (PETERS; AUSTIN,1986)

Trata-se de conceitos simples, mas determinantes no crescimento de uma empresa uma vez que não apenas permitirão manter seus resultados de vendas mais constantes como também irão gerar uma repercussão positiva de seus clientes satisfeitos levando outros potenciais clientes ao conhecimento do produto e fechamento de novos negócios.

Para Frances e Roland Bee (2000) em seu livro Fidelizar o Cliente, são apresentados os quatro princípios básicos que pautam um atendimento de excelência ao cliente, sendo eles:

- A empresa está totalmente comprometida em proporcionar um excelente atendimento e o cliente é o principal centro de atenção em toda a empresa;
- Todos os funcionários estão cientes e comprometidos com a visão de excelência no atendimento ao cliente;
- Todos os funcionários são treinados para proporcionar o mais elevado nível de atendimento ao cliente; e

- Sistemas e procedimentos são desenhados para dar impulso ao atendimento ao cliente.

Destaca-se mais uma vez neste ponto a importância do fator humano no atendimento e a necessidade de se colocar o cliente como centro de todos os processos. Esse conjunto de ações, associados a uma capacitação adequada dos funcionários e a sistemas que funcionem de forma intuitiva e auxiliem a experiência do cliente, tem-se importantes passos rumo à implementação de uma cultura de excelência no tratamento ao consumidor.

### **2.3 Marketing de Relacionamento com foco na retenção de clientes**

De acordo com Berry (2002), o marketing de relacionamento tem como objetivo a atração, retenção e criação de um forte relacionamento com o cliente, de modo a se tornar um diferencial competitivo no mercado perante a concorrência.

Segundo Swift (2001), um dos pontos de partida na transformação do marketing das empresas está na Tecnologia da Informação. A criação de bases de conhecimento sólidas que permitam gerenciar um bom relacionamento com cliente e compreender seus comportamentos é, segundo o autor, uma das chaves para o aumento da lucratividade dos negócios e manutenção de relacionamentos de longo prazo.

Assim, pode-se traçar um paralelo entre as ações do marketing de foco em vendas e o marketing de relacionamento, sendo o primeiro motivado pelo alcance de um alto volume de vendas e o segundo na retenção e fidelização de clientes.

Em pesquisa realizada por Reichheld e Sasser (1990), algumas empresas podem ter seu lucro aumentado de 25 a 85%, apenas com a redução de 5% das perdas de clientes. Para Knowles (1997), a retenção de clientes pode ter um custo de 4 a 8 vezes menor que a atração de novos clientes.

Esses dados ressaltam mais uma vez a importância do investimento em uma cultura centralizada no cliente e que priorize sua fidelização como forma de aumentar a lucratividade do negócio.

## **2.4 Mapa do fluxo de valor (VSM)**

De forma convencional, a maioria das empresas ao definir seus processos age de maneira a facilitar suas necessidades internas, isto é, constrói um processo que atende suas expectativas e a de seus colaboradores. Contudo, quando se objetiva inclui a perspectiva e necessidade do cliente nesse processo, é preciso enxergá-lo de forma diferente e redesenhá-lo utilizando outras ferramentas (BERLITZ, 2011).

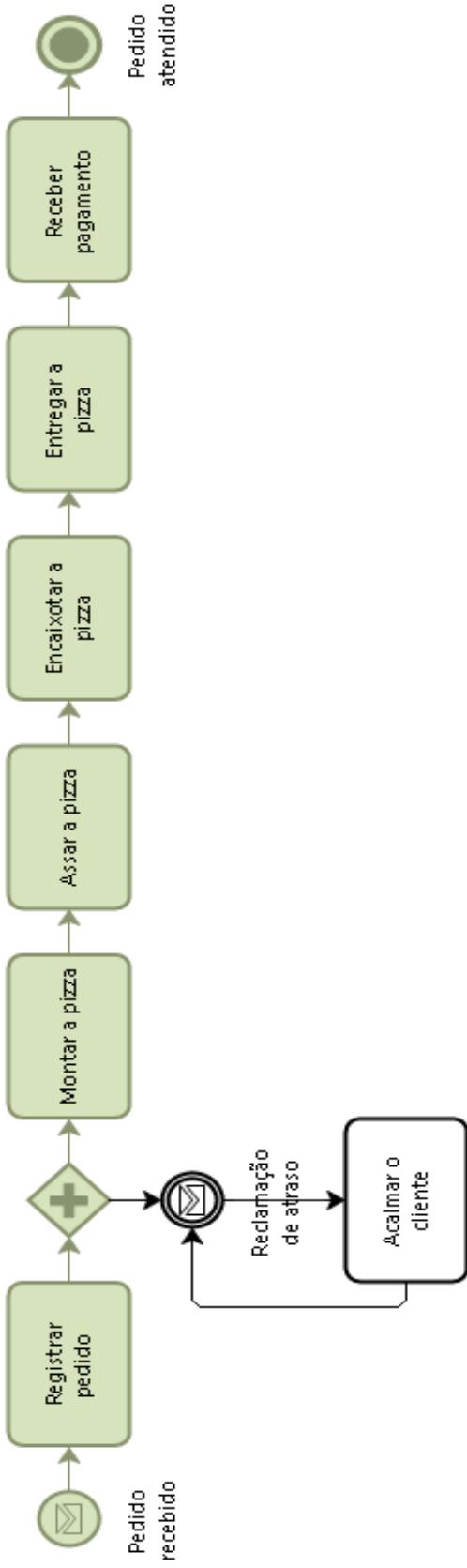
Algumas destas ferramentas, como o mapeamento do fluxo de valor (VSM) foram desenvolvidas a partir do modelo de produção enxuta que se tornou eminente no Japão após a Segunda Guerra Mundial, liderado por Taichii Ohno e seus executivos da Toyota (LIKER, 2005).

Com o objetivo de atingir uma performance superior às montadoras americanas, a indústria japonesa consolidou o Sistema de Produção Toyota (SPT) de forma a priorizar a produção de pequenos lotes e grandes variedades a custos baixos e a interligação de processos com a montagem final, gerando ciclos curtos, estoques reduzidos e equilíbrio na carga de trabalho. (BARTZ et al., 2013).

Dessa forma, ainda de acordo com Liker (2005), é possível definir a cultura Lean como sendo o modelo que visa reduzir o tempo entre o pedido do cliente e a entrega do produto, pela eliminação dos desperdícios e melhoria contínua.

De forma a tangibilizar a utilidade do mapeamento de fluxo de valor, segue um exemplo de VSM dos processos envolvidos em um pedido de uma pizzaria, conforme a Figura 4.

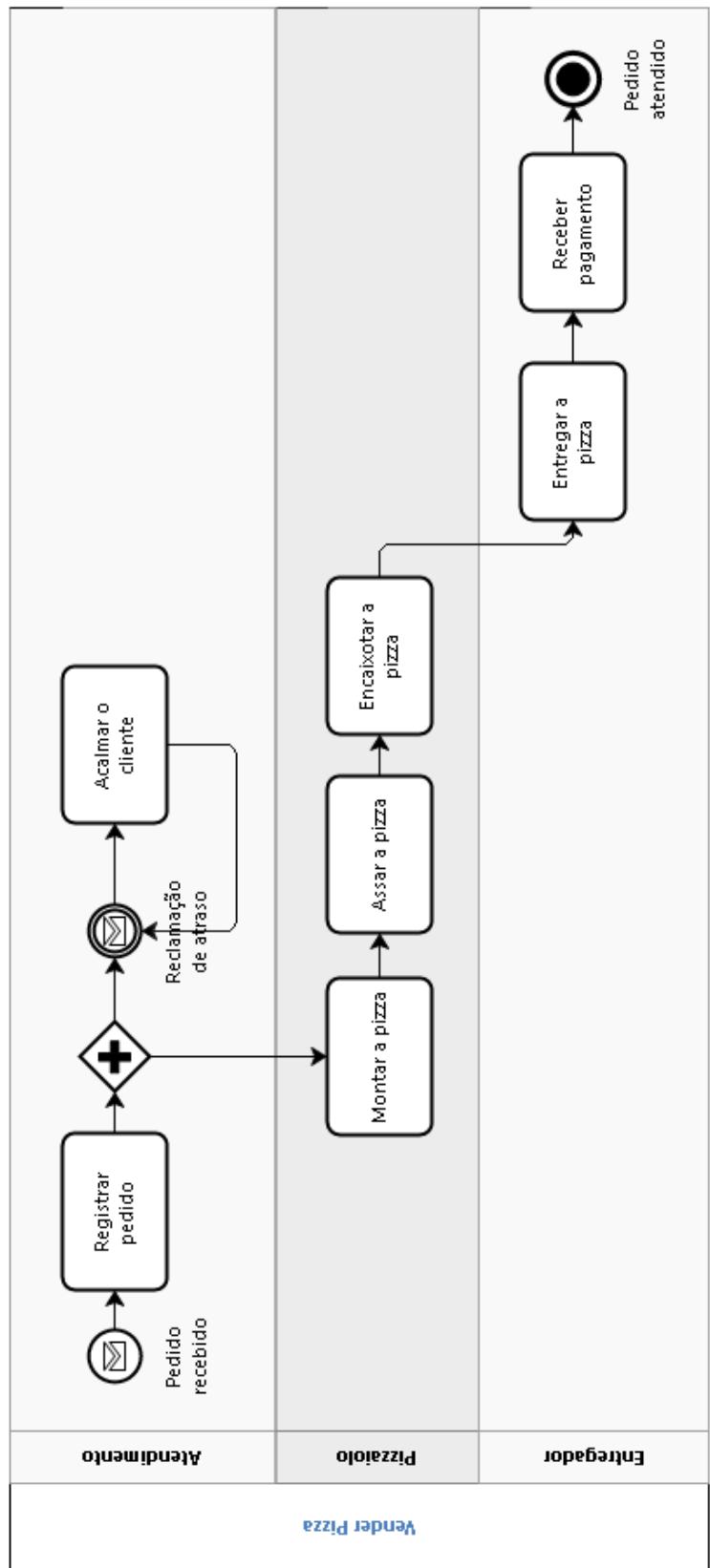
**Figura 4** - Mapeamento do fluxo de valor em uma pizzaria



Fonte: iprocess. Disponível em: <http://blog.iprocess.com.br/tag/melhorespraticasbpmn/>

Esse é o modelo mais simples possível de ser aplicado, no qual é possível visualizar todas as etapas entre o primeiro contato do cliente e a entrega do produto. Contudo, apenas essa visualização pode não ser o suficiente para tomada de decisões. Um segundo passo necessário foi a divisão das responsabilidades em raias, isto é, separação de quem são os responsáveis por cada ação, como pode ser visto na Figura 5.

**Figura 5 - VSM em uma pizzaria com divisão de tarefas em raias**



Fonte: Iprocess. Disponível em: <http://blog.iprocess.com.br/tag/melhorespraticasbpmm/>

Neste segundo modelo, houve um maior detalhamento de quem são os responsáveis por cada etapa do processo, mas ainda faltou entender quanto tempo leva cada uma dessas etapas e quais delas agregam ou não valor ao cliente final.

## 2.5 Indicador de fidelização Net Promoter Score (NPS)

Desenvolvido em 2003 pelo autor, estrategista de negócios e diretor da Bain Company, Frederick F. Reichheld, a metodologia Net Promoter Score é uma aliada de extrema importância na avaliação da satisfação e fidelização de clientes.

O objetivo primordial da metodologia, segundo Reichheld (2011) era “criar uma pergunta simples e que pudesse ajudar as empresas a criar relacionamentos duradouros e satisfazer seus clientes”. Sendo assim, a pergunta sugerida pelo autor, discutida em seu livro A pergunta definitiva 2.0 é “Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar a empresa X a um amigo ou colega?”.

A escala de NPS pode variar de acordo com a forma que o cálculo é feito, contudo o mais importante é a compreensão dos elementos que compõe esse cálculo. Para Reichheld, pode-se descrever os respondentes da seguinte forma:

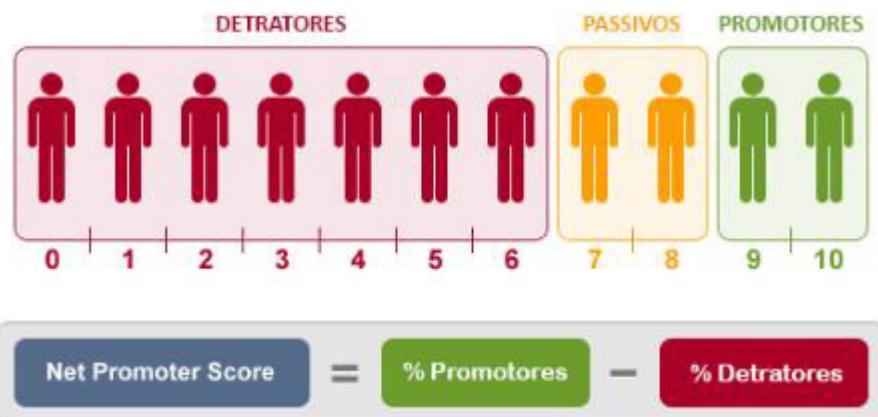
**Promotores:** pessoas com notas de 9 a 10, indicando que sua vida melhorou depois do relacionamento com a empresa, geralmente compram mais de uma vez e recomendam a amigos ou colegas, são leais a empresa e oferecem feedback construtivo e sugestões.

**Neutros:** pessoas com notas 7 a 8, compram o que precisam e nada mais, são clientes passivamente satisfeitos, não leais, quase não fazem recomendações e quando fazem é com ressalvas e sem entusiasmo. Não podem ser contabilizados como ativo de longo prazo. A meta das empresas para os clientes neutros é melhorar seus serviços/produtos e processos para tentar transformá-los em promotores.

**Detratores:** pessoas que dão nota inferior ou igual a 6, indicando que sua vida piorou depois do relacionamento com a empresa. É um grupo de indivíduos insatisfeitos, decepcionados, que se sentem consternados pelo tratamento recebido e criticam a empresa a amigos e colegas.

Para melhor entender a escala de NPS, segue na Figura 6 o modelo de cálculo deste indicador.

**Figura 6 - Modelo de cálculo do NPS**



Fonte: Equestiona. Disponível em:<http://www.equestiona.com/pt-br/net-promoter-score-nps/>

O cálculo é feito de maneira simples a partir da subtração da porcentagem de avaliações detratadoras da porcentagem de avaliações promotoras. Pode-se, ao final, multiplicar o resultado por 100 e trabalhar com uma escala que pode variar de -100 a 100, em valor absoluto.

Após o cálculo, é conveniente fazer a segmentação dos resultados em faixas, sendo essas criadas com base na experiência de diversas empresas no uso do indicador NPS, como pode ser melhor observado na Figura 7.

**Figura 7 - Avaliação dos resultados da aplicação de NPS**



Fonte: Invictus. Disponível em: <http://www.invictos.com.br/blog/?p=715>

## **2.6 Benchmarks em Atendimento no Brasil**

Em estudo pioneiro no país, o Instituto Íbero Brasileiro de Relacionamento com o Cliente em parceria com a Revista Exame realizou uma pesquisa de satisfação em Atendimento ao Cliente com consumidores de todo o Brasil. (INSTITUTO IBERO BRASILEIRO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE, 2017).

A metodologia utilizada pela pesquisa englobou quatro etapas para ser concluída, sendo elas:

1. Pesquisa quantitativa com uma amostra de clientes em todo o Brasil solicitando que citem de 3 a 5 melhores e piores empresas em atendimento;
2. Autoavaliação do atendimento prestado pelas empresas mais citadas como melhores e piores na primeira etapa;
3. Onze interações com cliente oculto em vias presenciais e remotas (telefone e internet);
4. Entrevista de satisfação quantitativa e aprofundada de 25 clientes de cada uma das 100 empresas mais citadas.

A partir dos resultados da pesquisa, foram ranqueadas as melhores e piores empresas brasileiras em Atendimento ao Cliente, sendo os destaques positivos da edição 2017: Natura, Google, Nubank, Nestlé e Fleury.

É notável a variedade de segmentos que compõem os cinco primeiros lugares da pesquisa de satisfação com o atendimento, estando presentes empresas de cosméticos, tecnologia da informação, banco digital, alimentício e laboratório de análises clínicas.

Essa diversidade entre os primeiros colocados evidencia que a qualidade de atendimento não está conectada a um segmento de atuação específico, mas sim a uma série de fatores de relacionamento, como eficiência e rapidez na resolução de problemas, pouca burocratização de processos, clareza e simplicidade na troca de informações e confiabilidade da marca.

### **3. METODOLOGIA**

Para a realização deste trabalho foi utilizado o método de pesquisa estudo de caso, isto é, um estudo aprofundado de uma situação específica que tem por objetivo levar a compreensão de suas particularidades e a discussão de hipóteses que cercam seus processos.

O estudo de caso foi de natureza aplicada, com a abordagem qualitativa, uma vez que levou em consideração entrevistas com funcionários da área, visitas e pesquisas de *benchmark*, pesquisa de percepção de clientes e outros dados. Os objetivos foram os descritivos-exploratórios. (GIL, 2008)

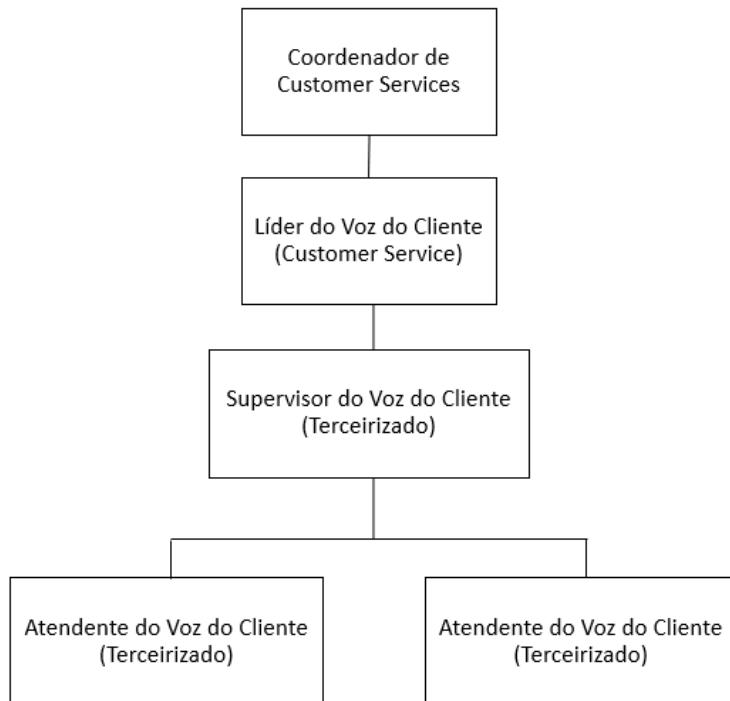
O trabalho foi realizado em uma empresa multinacional do setor de saúde e diagnóstico, com elevado grau participação no mercado (Market Share). O foco foi na área de *Customer Services* – Serviços prestados aos clientes - mais especificamente no canal de atendimento telefônico e via e-mail, Voz do Cliente.

#### **3.1 Organograma e funcionamento do canal Voz do Cliente**

Para que seja possível entender o processo, foi preciso entender quais são todas as áreas envolvidas no funcionamento do canal de atendimento telefônico e digital Voz do Cliente.

A atual estrutura do time Voz do Cliente está ilustrada na Figura 8.

**Figura 8-** Organograma do canal Voz do Cliente



Fonte: Criado pela autora.

**Customer Services (CS):** Área interna responsável primariamente pela operação de faturamento dos pedidos dos clientes diretos e distribuidores. Também tem como função tomar as decisões estratégicas do atendimento ao cliente via Voz do Cliente (VdC).

**Líder do Voz do Cliente:** O líder é um funcionário interno e faz parte do time de *Customer Services*, tendo como principais funções:

- Treinamento de todos os envolvidos no processo de atendimento;
- Estabelecimento de estratégias de melhoria do pós-vendas;
- Atualizações do *script* de atendimento sempre que houver sugestões de melhoria ou modificações de fluxo;
- Respostas aos clientes finais quando um atendimento vai para 2º nível sem necessidade;
- Orientação ao Supervisor do Voz do Cliente sobre mudanças no fluxo, KPI's de atendimento e estratégias da área.

Essas funções acontecem em paralelo com as atividades primárias da área de *Customer Services* que dizem respeito ao faturamento dos pedidos e não têm ligação direta com o fluxo de atendimento do Voz do Cliente.

**Supervisor do Voz do Cliente:** Colaborador terceirizado responsável por acompanhar o dia-a-dia da operação de atendimento do VdC. Confere diariamente os números de ligações recebidas e atendidas, número de cases abertos, motivos principais de abertura de case e outras métricas importantes para o canal.

**Atendente do Voz do Cliente:** Colaborador terceirizado responsável pelo atendimento direto ao cliente por vias telefônica ou digital. Suas principais funções são:

- Abertura de cases;
- Análise do tipo de pedido ou reclamação;
- Resolução dos cases de primeiro nível;
- Devolução de resposta ao cliente;
- Encaminhamento dos cases de segundo nível para os Focal Points;
- Resposta ao cliente final após o retorno dos Focal Points.

### **3.2 Mapeamento do processo atual por meio da criação de um VSM**

Entende-se que antes de promover qualquer mudança na forma com que o atendimento tem sido feito é preciso entender quais são todas as etapas que atualmente constituem esse atendimento.

Os chamados abertos pelos clientes podem ser classificados de acordo com a complexidade das ações envolvidas em sua resolução, isto é, ações simples e que podem ser realizadas pelos atendentes no ato da ligação ou por e-mail são chamados de atendimentos de 1º nível.

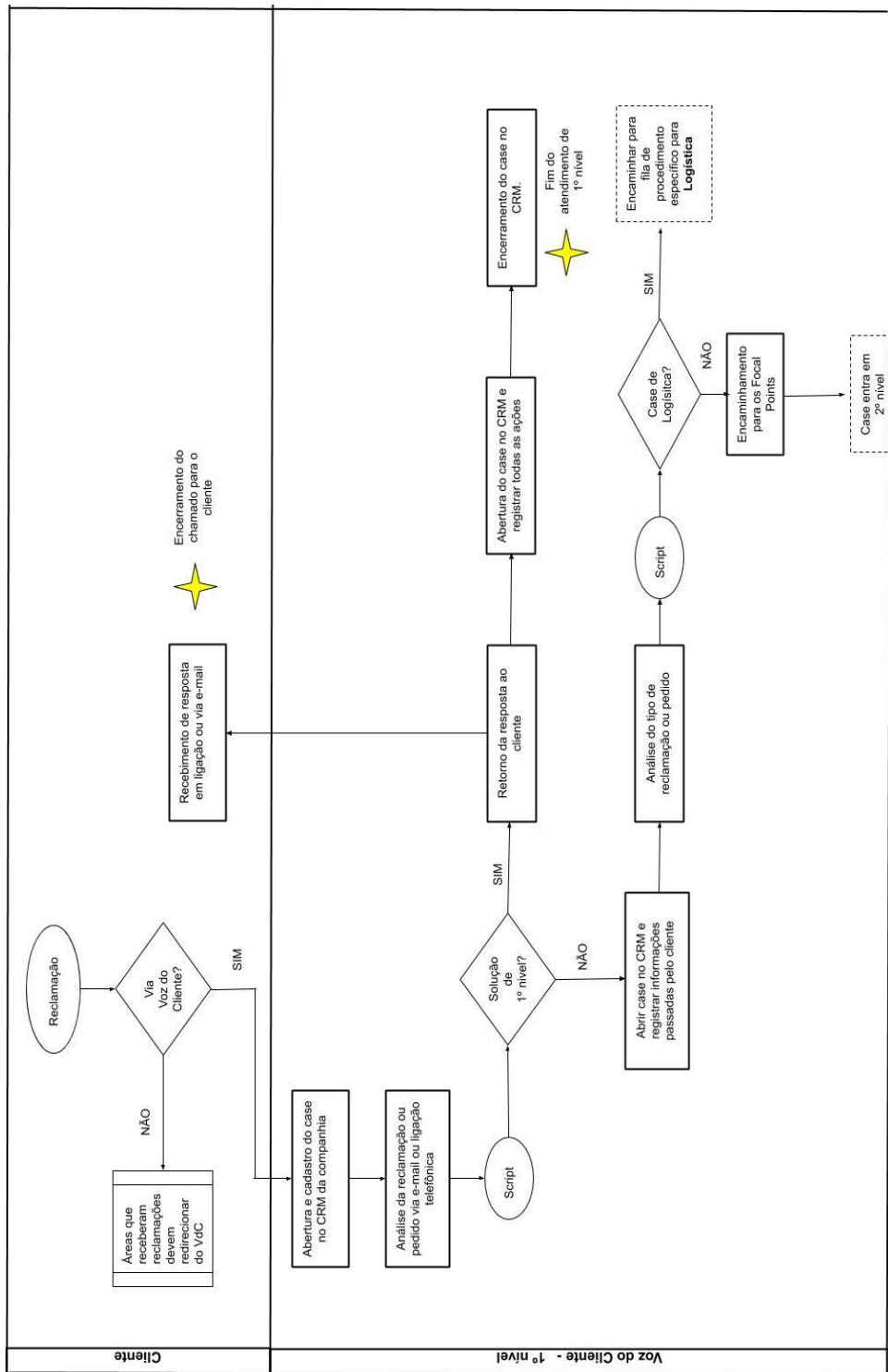
Ações de maior complexidade e que para serem solucionadas precisam da intervenção de outras áreas, tais como financeiro, comercial, crédito e cobranças,

serviços entre outras, são denominados atendimentos de 2º nível. Os colaboradores das demais áreas responsáveis por intermediar a resolução do conflito com o time de Voz do Cliente são chamados Focal Points.

Delimitando para este projeto o mapeamento do processo de atendimento no canal Voz do Cliente apenas ao 1º nível, pode-se descrevê-lo desde o recebimento da reclamação e/ou solicitação até a resolução do case ou encaminhamento para os Focal Points de 2º nível da seguinte forma, conforme ilustra a Figura 9:

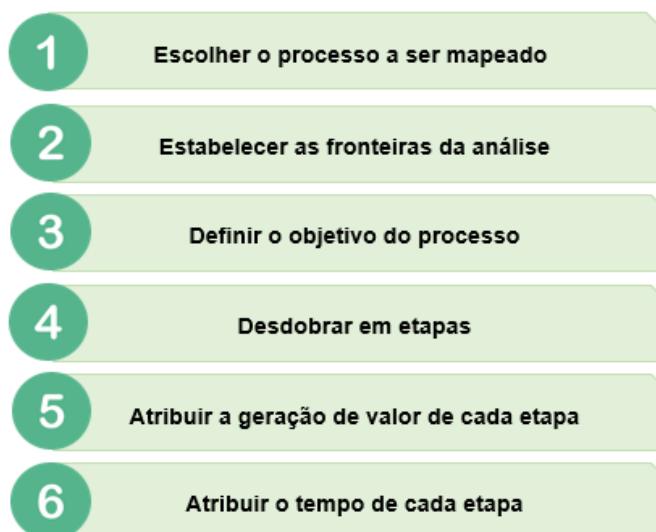
Fonte: Criado pela autora

**Figura 9 - Fluxograma do atendimento para 1º nível**



O procedimento utilizado no mapeamento seguiu o seguinte modelo, conforme ilustrado pela Figura 10:

**Figura 10 - Passos para a avaliação da performance de um processo**



Fonte: Criado pela autora.

Com o processo de atendimento em 1º nível mapeado, foram estudadas as etapas que fazem sentido e agregam valor aos clientes, bem como aquelas que precisam de alterações pois não geram nenhum tipo de valor ao cliente e/ou aumentam o tempo de atendimento sem necessidade.

Dessa forma, as etapas que agregam valor foram estudadas juntamente com o time de Voz do Cliente para manutenção e otimização. As demais etapas, que não geram valor, foram passadas por uma segunda análise e se fossem realmente necessárias no processo seriam reestruturas para ter seu tempo reduzido e se não fossem necessárias seriam eliminadas do processo.

### **3.3 Revisão dos *scripts* de atendimento**

Quando a maior parte do atendimento ao cliente é realizado por funcionários terceirizados, é preciso integrá-los ao funcionamento da operação e fazer com que seja intuitivo o processo de detectar onde estão os problemas do cliente e, de forma ágil, buscar sua solução.

Dessa forma, são utilizados *scripts* com os principais problemas enfrentados pelos clientes e suas possíveis resoluções, bem como um mapa de quem são os pontos focais para resoluções mais complexas culminando em uma forma rápida de identificar quem são os responsáveis por cada demanda quando o assunto precisar ser escalado para 2º nível.

O *script* é, de forma simplificada, um arquivo em excel no qual existe uma coluna com palavras chave para que seja localizada a necessidade do cliente – por exemplo “boleto”, “atraso”, “avaria”, entre outros – e cada coluna subsequente mostra quais informações o atendente precisa pedir ao cliente, qual plataforma ele precisa acessar para conseguir a informação, qual transação ele precisa usar caso a plataforma seja o ERP da empresa e qual o passo a passo de como realizar a consulta.

A Figura 11 ilustra de forma simulada a visualização do *script*.

**Figura 11 - Simulação do *script* visualizado pelos atendentes**

Área	Questionamento	Informação	Onde	Observação	Como	Fila
Qual a área responsável?	Palavras chave para o atendimento. (Ex: boleto, orçamento)	Que informação o cliente precisa passar.	sistema está localizada essa informação.	Quais transações utilizar no sistema.	Passo a passo para realizar a consulta.	1º ou 2º nível

Fonte: Criado pela autora.

Em outra aba do *script*, existe uma lista dos Focal Points, isto é, responsáveis pelos chamados de 2º nível em cada área interna, como ilustra a Figura 12.

**Figura 12 – Visualização dos Focal Points no *script***

Atendimento de 2º Nível - Focal Points				
Nome	Área	Fila - Área	E-mail	SLA

Atualmente entende-se que o processo de encaminhamento para 2º nível está deficiente e que o mapeamento de responsáveis nas demais áreas da empresa não foi feito de forma eficiente, pois ainda é preciso encaminhar muitas vezes o cliente antes de chegar no time ou funcionário responsável.

Assim, uma das propostas foi a revisão das soluções e pontos focais de atendimento descritos nos *scripts* de forma a tornar mais rápido e prático o atendimento e o encaminhamento quando o tema for complexo e precisar ir para 2º nível.

### **3.4 Definição de *benchmarks* e boas práticas**

Foram realizadas pesquisas de boas práticas de atendimento ao cliente, visitas de *benchmark* e entrevistas, em diferentes modelos de negócio, de forma a mapear quais são os maiores gargalos e impactos gerados pela área de atendimento na percepção do cliente.

Alguns processos foram listados para que sejam tomados como base nas pesquisas, uma vez que representam procedimentos básicos na área de atendimentos. Sendo eles:

- Segmentação dos clientes no pré-atendimento;
- Indicadores de qualidade mais utilizados;
- Uso de terceirização no atendimento e integração com a cultura da empresa;
- Canais de atendimento alternativos ao telefônico;
- Gestão do conhecimento na resolução dos conflitos;
- Treinamentos com foco em atendimentos ao cliente.

Dessa forma, mapeadas as ações com base nas boas práticas pesquisadas, foi realizado um *brainstorming* com a equipe do Voz do Cliente – reunião de discussão de ideias e propostas - de forma a definir a viabilidade das práticas observadas em relação a realidade da empresa da área da saúde no qual o projeto foi aplicado.

A partir da análise de viabilidade, foi elaborado um plano de ação de melhorias para a implementação e acompanhamento dos resultados.

### **3.5 Medição dos parâmetros de operação atuais**

Todos os indicadores atuais do processo de atendimento pelo canal Voz do Cliente foram medidos e tomados como ponto de partida do projeto.

Entre os indicadores, tem-se:

- Maiores causas de abertura de chamados;
- Tempo até o fechamento e resolução do chamado;
- Porcentagem de chamados resolvidos em 1º nível;
- Porcentagem de chamados resolvidos em 2º nível;
- Tempo médio de resolução em cada nível.

De forma a facilitar o entendimento dos tipos de atendimentos realizados em 1º nível ou 2º nível, na Figura 13 estão descritas as principais pautas de 2º nível divididas por áreas da empresa.

**Figura 13 - Exemplos de atendimentos de 2º nível**

Comercial	CS Análise	Finanças	Marketing	Medical Value
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente do Distribuidor</li> <li>Comparar Equipamento</li> <li>Contato / Representante Comercial</li> <li>Cotação/ Orçamento</li> <li>Novos Clientes/ Oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadastro de Cliente</li> <li>Tracking de Pedidos Urgentes</li> <li>Análise de Reclamações</li> <li>Elogios</li> <li>Nota Fiscal/Carta de Correção</li> <li>Planilha de Pendências</li> <li>Processamento de Pedido</li> <li>Atraso de processamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boleto (Prorrogação)/ DDAV/ Quitação/ Portal Cash</li> <li>Carta de Desconto</li> <li>Cadastro de Clientes</li> <li>Documentação Financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informações de Produto</li> <li>Material Promocional</li> <li>Patrocinio/ Evento</li> <li>Cartas sobre produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dúvida em Artigos Científicos</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de Segurança – FlSPQ</li> <li>Ficha de Emergência</li> <li>Assuntos de Sustentabilidade e Meio Ambiente</li> </ul>	<b>SHE</b>
Qualidade	Legal e Regulatório	Reclamação Logística	RPS	Planejamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jurídico</li> <li>Processo Judicial</li> <li>Compliance</li> <li>Código de Conduta</li> <li>Credenciamento</li> <li>Contratos</li> <li>Rótulo Internacional</li> <li>Certificados de Análise para Banco de Sangue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atraso na Entrega</li> <li>Avaria</li> <li>Documentação Incorreto</li> <li>Local de Entrega Incorreto</li> <li>Lote Divergente</li> <li>Produto Divergente</li> <li>Validade Divergente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conserto de Equipamento</li> <li>Cotação de Peça</li> <li>Demora de Instalação/ Treinamento</li> <li>Mantenção Preventiva</li> <li>Reclamação Engenheiro/Assessor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Itens Ativos e Inativos</li> <li>Disponibilidade</li> </ul>
				<b>Pricing</b>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Divergência de Preço</li> <li>Consulta de Preço em Contrato</li> <li>Desconto</li> </ul>

Fonte: Arquivos de treinamentos da empresa

Uma vez que os atuais indicadores forem analisados, foi possível descrever quais são os principais gargalos no atual processo e criar um plano de ação e melhorias com foco nas maiores dificuldades do time.

### **3.6 Definição dos novos indicadores de qualidade de atendimento**

Com base na pesquisa de *benchmark* e nos dados computados diariamente nos atendimentos foram revisados os indicadores de qualidade a serem implementados como parte da cultura de análise do atendimento do Voz do Cliente.

Espera-se implementar indicadores capazes de mensurar não apenas o desempenho do time, como seu tempo de atendimento e resolução em 1º e 2º nível, mas também a percepção e satisfação direta do cliente, por meio da aplicação do NPS.

Assim, foi possível entender qual é a real percepção que os clientes têm sobre o canal Voz do Cliente, bem como priorizar ações para os pontos mais críticos de impacto na satisfação.

### **3.7 Documentação das ações de melhoria**

Um dos passos mais importantes nesse trabalho foi a documentação de todas as possíveis ações de melhoria que poderia gerar impacto no modelo de atendimento atual.

Nesse processo de documentação foram inclusas análises de todas as ações levantadas, desde as não-viáveis, com todos os motivos pelos quais não poderiam ser aplicadas na realidade da empresa na qual o projeto foi realizado, bem como as parcialmente e totalmente viáveis, com todas as adaptações e passo-a-passo para que possam ser implementadas com sucesso.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O intuito desta seção foi discutir os principais resultados das análises realizadas na área Voz do Cliente e estabelecer diretrizes que auxiliem o time a melhorar a performance de atendimento e registro de dados.

### **4.1 Levantamento das principais reclamações**

A primeira ação desenvolvida foi o levantamento das principais reclamações dos clientes, de forma a nortear os focos de melhoria e aumentar atenção para os processos que estão diretamente influenciando a avaliação.

As reclamações foram triadas por meio do e-mail de atendimento do Voz do Cliente e também pelos relatos dos executivos de contas que tem contato diário com os clientes e conhecem os principais gargalos de atendimento e resolução de chamados.

Dentre os principais temas levantados pelos clientes, ganham destaque as seguintes reclamações:

- Demora no retorno dos chamados;
- Respostas inconclusivas ou insuficientes;
- Resposta padrão de até 7 dias de retorno por e-mail;
- Insatisfação do cliente e do executivo de contas com o serviço prestado;
- Falta de confiança no canal.

Por meio desse levantamento das percepções enviadas por e-mail foi possível notar que as principais insatisfações acontecem devido às respostas pouco assertivas para as necessidades dos clientes e pelo tempo de resposta padrão (SLA) muito longo.

O último item, referente a falta de confiança no canal percebida pelo cliente, trouxe à tona que os problemas descritos anteriormente já estão comprometendo de forma crítica a confiança dos clientes no canal, o que significa que cada vez

menos eles acreditam que terão seus conflitos resolvidos por meio do Voz do Cliente e, consequentemente, poderão deixar de acreditar que a empresa e os produtos são a melhor alternativa no mercado para suas necessidades.

## **4.2 Análise dos indicadores do canal**

De forma a ampliar a análise feita apenas com base na percepção declarada do cliente e dos executivos, foi extraído um relatório completo do CRM utilizado nos atendimentos com todos os cases abertos desde janeiro até outubro de 2019.

O relatório foi extraído em formato excel e contém uma lista de todos os chamados abertos pelo canal no período citado anteriormente. Por meio desse relatório, utilizando ferramental de tabela dinâmica, foi possível avaliar uma série de indicadores do time Voz do Cliente, sendo esta análise extremamente importante na detecção dos gargalos de execução e planejamento do processo.

### **4.2.1 Tempo médio de resolução dos cases**

Para todos os atendimentos, existe um acordo interno referente ao prazo com que cada tipo de chamado deve ser resolvido e respondido para o cliente. Esses prazos são os chamados SLA – Service Level Agreement - e variam de acordo com a área referente ao chamado e o nível dele.

Na Figura 14 estão descritos os prazos (SLA) de cada nível de atendimento e área organizacional:

**Figura 14 - Regra de SLA para cada área e nível da empresa**

AÇÃO	SLA – Service Level Agreement
Registro da Manifestação (Chamado)	01 dia útil
Tratar o chamado de <b>1º nível</b>	Mesmo dia do registro
Tratar e responder o chamado de <b>2º nível</b> Áreas: <b>Financeiro, Legal e Regulatório, Comercial, Qualidade, Planejamento, Marketing, SHE, Customer Services.</b>	03 dias úteis
Tratar e responder o chamado de <b>2º nível</b> Áreas: <b>Serviços técnicos e Precificação</b>	05 dias úteis
Tratar e responder o chamado de <b>2º nível</b> Áreas: <b>Logística</b>	10 dias úteis
Resposta de chamado pelo o operador logístico	10 dias úteis

Fonte: Criado pela autora

Uma vez observadas as regras de prazo (SLA) estabelecidas para cada área interna, foi analisado o tempo real demandado para que as respostas fossem dirigidas aos clientes finais.

Na Tabela 1 é possível observar o tempo médio em dias que cada área levou para dar um retorno após a abertura do chamado no sistema de CRM utilizado pela empresa.

**Tabela 1** - Tempo médio de resposta de um *case* (dias)

Áreas Internas	Média (dias)
Precificação	78
Logística	23
Planejamento	21
Serviços técnicos	13
Central de atendimento técnico	10
Qualidade & Legal	10
<i>Customer Services</i>	10
Legal & Regulatório	9
Marketing	8
Comercial	7
Finanças	4
Valor Médico	1
1º Nível	1

Fonte: Criado pela autora

Os atendimentos de 1º nível, no que diz respeito ao SLA, estão cumprindo o acordo interno estabelecido de dar um retorno ao cliente em um dia útil após a abertura do *case*. A área de Valor Médico também possui uma média excelente de retorno, sendo a principal justificativa dessa métrica o volume pequeno de chamados recebidos, conforme analisado nos tópicos subsequentes.

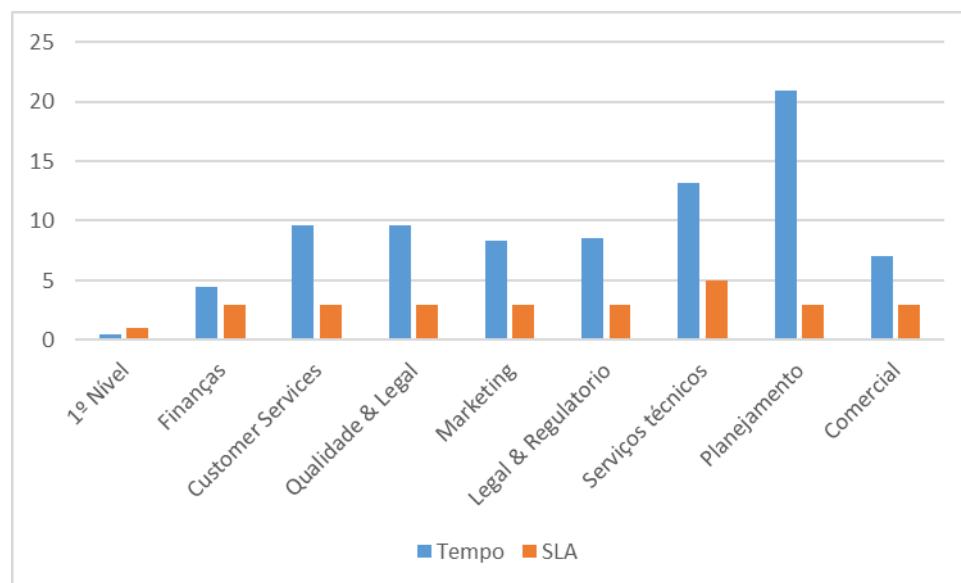
Embora esteja fora dos 3 dias estabelecidos de SLA, a área Financeira tem mostrado um índice de respostas bastante efetivo, seguido pela área Comercial, Marketing e Legal & Regulatório.

A área que apresenta o resultado de maior demora no retorno dos chamados é Precificação, seguido por Logística e Planejamento. Uma das justificativas para a área de Precificação ser um dos gargalos no processo de retorno é a constante rotatividade de colaboradores que a área teve nos últimos anos, além do fato de que alterações de preço precisam muitas vezes de uma aprovação da Matriz, aumentando a morosidade desse processo.

A melhor forma de compreender quais áreas demandam mais atenção em relação ao tempo de atendimento é fazendo uma relação com o número de chamados

que essas áreas recebem, pois assim será possível priorizar as áreas com mais procura no que diz respeito a eficiência de tempo de atendimento. Assim, no Gráfico 1 é possível ver, em ordem de maior número de abertura de chamados, a relação de tempo de resposta das áreas internas.

**Gráfico 1 - Tempo real x SLA das áreas com maior número de chamados**



Fonte: Criado pela autora.

A partir dessa análise, percebemos que os reais gargalos acontecem principalmente nas áreas de Finanças e *Customer Services*, sendo este o foco das investigações nos demais indicadores.

#### **4.2.2 Principais motivos para abertura de cases**

Uma segunda análise importante na detecção de gargalos na operação do canal Voz do Cliente é a compreensão de quais são os principais motivos que levam os clientes, distribuidores e clientes de distribuidores a abrirem chamados/cases.

Na Tabela 2 é possível observar em ordem decrescente as principais áreas em número de cases abertos.

**Tabela 2 – Número de cases abertos por áreas internas**

Áreas Internas	Nº de cases	Representatividade
1º Nível	7786	82,7%
Finanças	813	8,6%
<i>Customer Services</i>	362	3,8%
Qualidade & Legal	122	1,3%
Marketing	70	< 1%
Legal & Regulatórios	70	< 1%
Serviços técnicos	48	< 1%
Planejamento	40	< 1%
Comercial	38	< 1%
Precificação	23	< 1%
Central de atendimento técnico	22	< 1%
Logística	22	< 1%
Valor Médico	2	< 1%

Fonte: Criado pela autora.

Os chamados de 1º nível correspondem a cerca de 83% do total de chamados abertos em 2019 até o mês de outubro, o que significa que 83% dos chamados estão sendo resolvidos com uma média de um dia útil, de acordo com a Tabela 1. Essa métrica é bastante relevante, pois é possível concluir que os maiores gargalos no que diz respeito ao tempo de retorno acontecem com o 2º nível, que corresponde a 17% do total de chamados.

#### **4.2.3 Análise dos temas de 1º nível**

Embora os resultados em média de tempo sejam positivos, é preciso analisar mais a fundo os principais motivos de abertura de chamado em 1º nível para que seja possível elaborar possíveis melhorias. Assim, na Tabela 3 pode-se visualizar os principais temas de 1º nível no ano de 2019.

**Tabela 3 – Motivos de abertura de Cases de 1º nível**

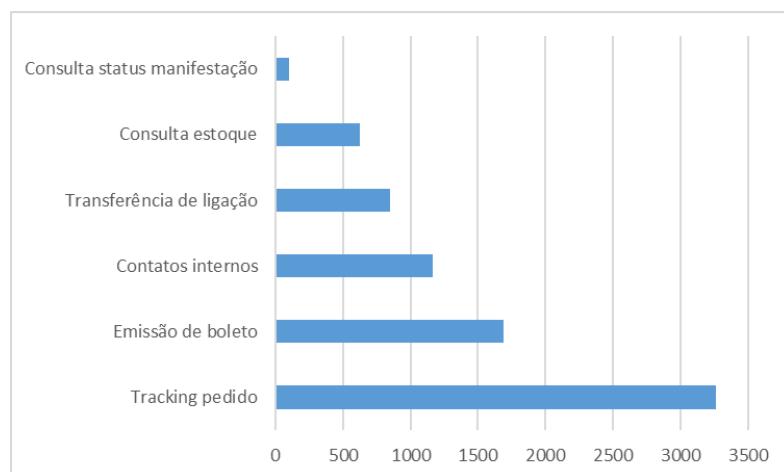
1º Nível	Nº de Cases	%
Acompanhamento de pedido ( <i>Tracking</i> )	3267	42
Emissão de boleto	1692	22
Contatos internos	1161	15
Transferência de ligação	850	11
Consulta estoque	624	8
Consulta status manifestação	103	1
Outros motivos	89	1

Fonte: Criado pela autora

A partir dos dados compreendidos na Tabela 3, é possível perceber que existe uma grande demanda para acompanhamento de pedidos, isto é, verificação do *status* de pedidos emitidos pelo cliente desde o momento do faturamento até a entrega. A maior parte dos clientes solicita a abertura do case de acompanhamento do pedido durante a fase de retirada do estoque e entrega o que significa que é preciso dar mais autonomia nesta etapa em que o pedido se encontra em poder do operador logístico.

Como forma de melhor visualizar as demandas do 1º nível, no Gráfico 2 é possível observar a distribuição dos temas mais requisitados pelos clientes.

**Gráfico 2 - Distribuição dos temas de maior abertura de case de 1º nível**



Fonte: Criado pela autora.

Uma possível melhoria que poderia resultar em uma diminuição de 42% dos *cases* de 1º nível seria a construção em conjunto com o operador logístico de um site ou aplicativo de *tracking* de pedidos, da mesma forma com que o varejo em geral já realiza com seus clientes. Por meio de um código de rastreio, o cliente poderia diretamente solicitar o *status* de seu pedido, bem como saber a localização dele, apenas utilizando um sistema automatizado.

Planejar uma melhor divulgação dos contatos internos da empresa para o cliente também poderia resultar em uma diminuição de até 26% dos *cases* de 1º nível, uma vez que cerca de 2011 destes *cases* são transferências de ligações para áreas internas ou envios de contatos internos por e-mail.

#### 4.2.4 Análise dos temas de 2º nível

Para melhor compreender os motivos de atraso nos retornos dos chamados de 2º nível, é recomendado que se faça uma análise aprofundada dos principais temas que cada área abrange. Para esta análise, foram discutidos os principais temas das áreas de Finanças e *Customer Services*.

Na Tabela 4, tem-se a relação dos temas referentes a abertura de chamados de Finanças, que corresponde a 8,6% do total.

**Tabela 4 – Principais motivos de abertura de cases da área Financeira**

Financeiro	Nº de Cases	%
2º via de boleto	791	97
Documentação	8	1
Cadastro de cliente	7	1
Outros	7	1

Fonte: Criado pela autora

Existe uma grande concentração de chamados referentes a 2º via de boletos, ação esta que só pode ser executada por colaboradores internos devido a plataforma em que a transação de envio eletrônico se encontra. O principal motivo pelo qual a 2º via é solicitada por tantos clientes é que o envio primário ainda é feito de

forma física e muitas vezes acontece o extravio devido ao endereço não atualizado ou outros fatores externos.

O envio físico do boleto é visto pela maioria das empresas como arcaico, uma vez que os próprios clientes têm optado cada vez mais pelo envio eletrônico ou pelo débito automático.

Assim, seria possível cessar o envio físico e educar o cliente a utilizar uma plataforma simples de solicitação de boletos para que essa ação não ficasse mais sob a responsabilidade do setor Financeiro, uma vez que é uma área que sofre constantemente com a rotatividade de colaboradores e tem uma demanda primária muito grande, podendo assim manter o foco nas atividades internas.

No mesmo padrão de análise anterior, pode-se observar na Tabela 5 a relação de temas mais abordados nos *cases* abertos para a área de *Customer Services*.

**Tabela 5 -** Principais motivos de abertura de *cases* de *Customer Services*

<i>Customer Services</i>	Nº de Cases	%
Processamento pedido	176	49
Cotação/ Orçamento	89	25
Nota Fiscal	50	14
Carta de Correção	17	5
Cadastro de cliente	16	4
Outros motivos	14	4

Fonte: Criado pela autora

A maior parte dos chamados abertos para a área de *Customer Services* diz respeito a própria operação primária do time interno, isto é, ao processamento dos pedidos no ERP da empresa.

Não há nenhuma mudança a ser realizada no escopo de processamentos e pedidos – maior motivo de abertura de *cases* da área – uma vez que são as atividades primárias do time. Contudo, 25% das demandas abertas para CS dizem respeito à Cotação e Orçamento, que não tem relação nenhuma com o escopo desse time e sim ao time Comercial. Todas essas demandas deverão ser encaminhadas para a

fila de resolução do time de vendas, saindo, portanto, da responsabilidade de *Customer Services*.

Uma situação também preocupante é o fato de que a administração do canal Voz do Cliente pertence a CS e esta área é a terceira maior em abertura de chamados. Esta relação reforça a necessidade de ser revista a estrutura organizacional do canal de atendimento ao cliente e, provavelmente, esta passar a ser atribuída a outro time com foco estratégico.

#### **4.2.5 Plano de ação para os principais indicadores**

Fazendo-se uma análise geral de todos os maiores motivos de abertura de cases, chega-se aos temas mostrados na Tabela 6, na sequência:

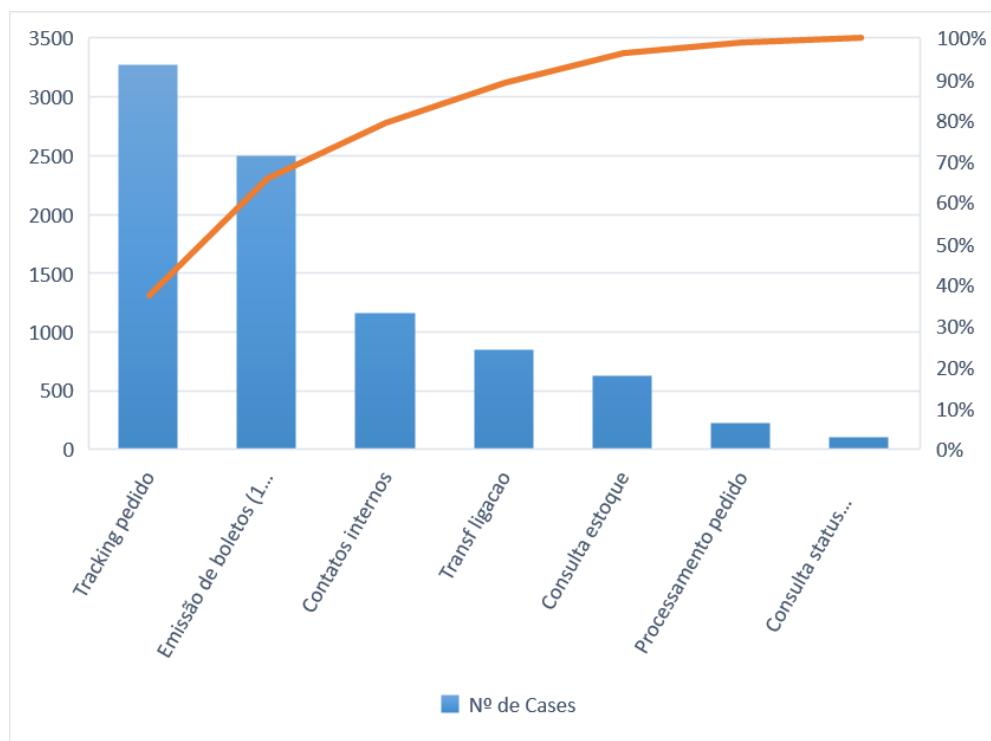
**Tabela 6 – Principais temas gerais de abertura de cases**

Principais temas	Nº de Cases	%
Tracking pedido	3269	35
Emissão de boletos (1º e 2º nível)	2498	27
Contatos internos	1162	12
Transf ligacao	851	9
Consulta estoque	624	7
Processamento pedido	226	2
Consulta status manifestação	103	1
Cotação/ Orçamento	91	1
Nota Fiscal	72	1
Documentação	72	1
Certificados de Analise	53	1
Informações de produto	50	1
Ligaçao Finalizada e/ou Interrompida	42	< 1
Embalagem Interna	39	< 1
Conserto equipamento	36	< 1
Não classificado	26	< 1
Cadastro de cliente	23	< 1
Registro de Anvisa	22	< 1
Patrocinio/ Evento	20	< 1
Ficha de Segurança (FISPOQ)	19	< 1
Cliente do Distribuidor	18	< 1
Contato / Repres comercial	17	< 1
Carta de Correção	17	< 1
Cotação/ Peça	9	< 1
Outros temas menores	59	< 1

Fonte: Criado pela autora

De forma a validar o estudo realizado por tipos de chamado e por áreas, foi criado um gráfico 80/20 – Gráfico de Pareto – para avaliar quais são os temas gerais que corresponder a 80% das aberturas de chamado. Os dados na forma de Pareto podem ser vistos no Gráfico 3.

**Gráfico 3** - Gráfico de Pareto dos principais temas de abertura de cases



Fonte: Criado pela autora

Por meio desta análise, foi possível verificar que existem quatro temas principais que detém 83% dos cases abertos no ano de 2019. Os temas já foram abordados nas seções anteriores, validando a análise dos maiores gargalos encontrados, sendo eles: Emissões de 2º via de boleto, o *tracking* de pedidos realizado pelo cliente, as transferências de ligação e acesso para comunicação com as áreas internas – Comercial, Marketing, Precificação, Serviços Técnicos, entre outras.

Os temas referentes a comunicação interna reforçam a necessidade de se criar soluções que aproximem os times internos do cliente, de forma a fortalecer a cultura em que o atendimento de excelência é o centro de todos as operações da empresa,

e não apenas responsabilidade dos executivos de contas e dos atendentes do canal VdC.

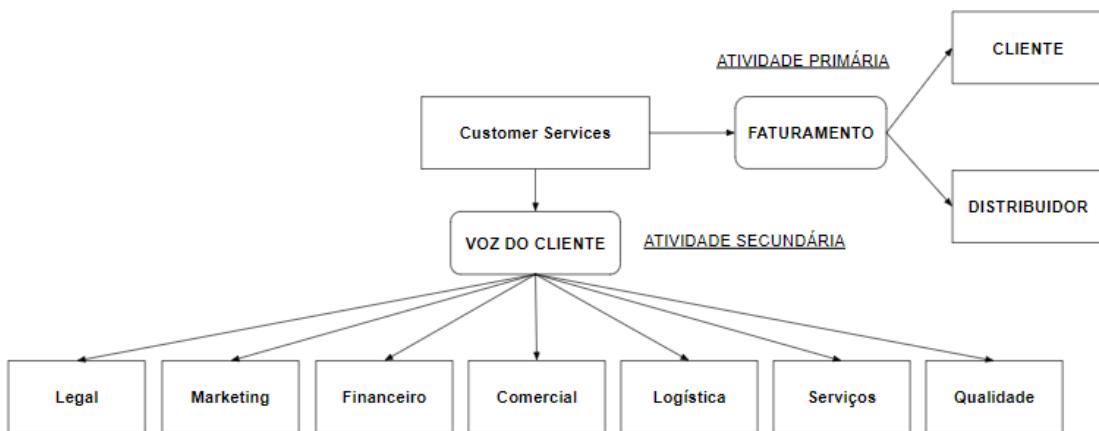
#### 4.3 Análise da estrutura organizacional do Voz do Cliente

Com base no organograma anteriormente apresentado na Figura 8, pode-se perceber que a estrutura do canal Voz do Cliente fica sob responsabilidade do time interno de *Customer Services*.

Atualmente, *Customer Services* tem como principal objetivo o atendimento dos pedidos dos clientes, isto é, o suporte e estrutura são focados no faturamento dos pedidos para que atendam a previsão de entrega estipulada pelos clientes ou distribuidores. Essa operação exige tempo integral dos colaboradores desta área o que faz com que o acompanhamento do canal de atendimento Voz do Cliente, cujo foco é o atendimento pós-venda, fique prejudicado em muitos aspectos.

A seguir, na Figura 15, pode ser vista a representação gráfica das atividades primária e secundária da área de *Customer Services*:

**Figura 15 - Atuais atividades da área de *Customer Services***



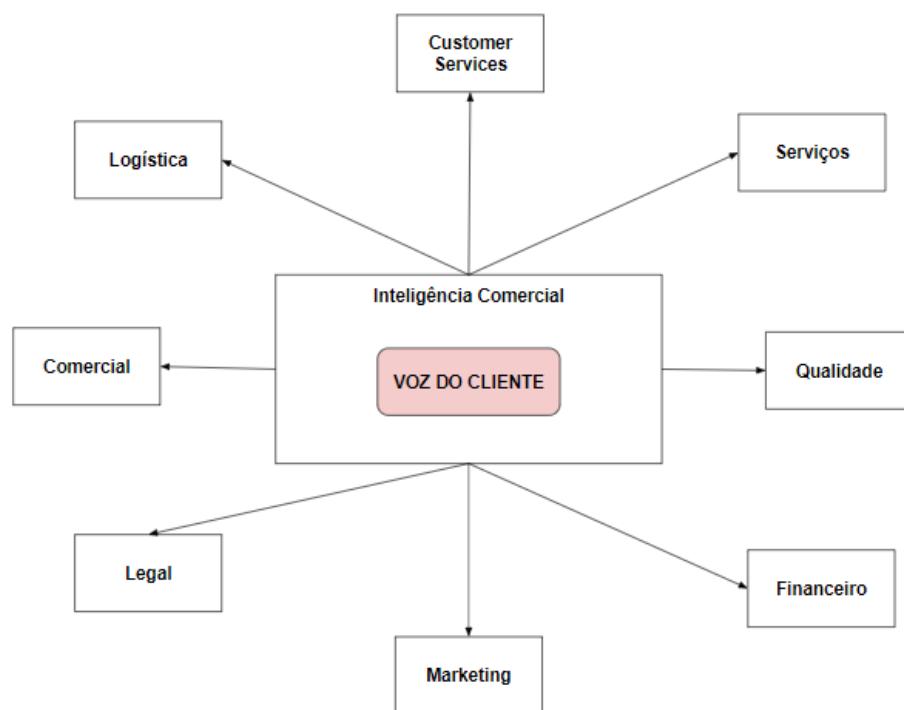
Fonte: Criado pela autora

Idealmente, a proposta para suprir a demanda exigida pelo canal é que a responsabilidade de acompanhar, medir e dirigir o canal Voz do Cliente deveria ser

separada das funções de *Customer Services* e alocada em uma área especializada em pós-vendas e sucesso do cliente.

Esta nova estrutura poderia pertencer ao time de Vendas ou a um time de Inteligência Comercial, de forma a tornar o atendimento ao cliente não apenas uma prioridade geral das áreas como também o centro de todas as operações do negócio, tendo o Voz do Cliente como canal central de contato conforme ilustra a Figura 16.

**Figura 16 – Estrutura de atividades ideal para o Voz do Cliente**



Fonte: Criado pela autora

#### 4.4 Tratativas de resolução dos Cases

Outro importante ponto de análise depois dos atuais indicadores e a estrutura organizacional do canal, foram as tratativas dadas pelo time VdC diretamente aos clientes para o encerramento do chamado, isto é, o retorno final dado ao cliente para a finalização do case.

Foi observado em uma série de cases de 2º nível que os atendentes não realizaram nenhum tipo de filtro em relação às respostas dadas pelos Focal Points para

os questionamentos dos clientes. Esta prática de “copiar e colar” a resposta dos responsáveis internos e enviar diretamente ao cliente não apenas trazia uma mensagem pouco profissional, como também muitas vezes não respondia de forma adequada a necessidade do cliente.

Outra observação feita a partir do estudo das tratativas, tanto no 1º nível quanto no 2º nível é que as mensagens dirigidas aos clientes não possuem um padrão específico, sendo criadas pelos atendentes da forma como eles acreditam ser mais adequado.

A padronização de respostas não precisa necessariamente tornar o discurso ao cliente “engessado”, porém alguns cuidados precisam ser tomados para que a mensagem de resolução de *case* seja mais profissional e atenda às expectativas dele. Dessa forma, um treinamento focado em contato com o cliente e comunicação interna poderiam melhorar a forma como as tratativas têm sido realizadas, sem, contudo, ser perdida a humanização deste contato.

#### **4.5 Fechamento de *cases* sem resolução**

Ao analisar o tempo médio de duração dos *cases* e as tratativas dadas para o encerramento deles, pôde-se perceber que muitos dos chamados de 2º nível eram encerrados no sistema com uma resposta muito semelhante a simulação exibida na Figura 17:

**Figura 17 – Simulação de encerramento de case**

Prezado,

Seu chamado foi registrado com o número CASE12345.

O prazo de retorno para a área Y é de 5 dias.  
Pedimos que aguarde o retorno.

Atenciosamente.

Fonte: Criado pela autora.

Ao realizar o encerramento no sistema com esta mensagem ao invés de se manter o case aberto até a resolução final de 2º nível fez com que a média de tempo dos cases abertos fosse comprometida, de forma que muitos deles já constavam no sistema como encerrados – subentendendo-se como resolvidos - enquanto ainda era necessária uma devolutiva que de fato resolvesse o questionamento do cliente.

Essa prática além de mascarar o tempo real de fechamento dos cases, fazendo com que pareçam mais rápidos do que realmente são, prejudica de forma crítica a resolução de conflitos com o cliente, que perde a confiança no canal e deixa de procurar a empresa quando tem problemas, comprometendo sua fidelização.

A solução proposta para esta dificuldade atual do sistema é a criação de um *status* intermediário para os pedidos que atualmente podem ser classificados apenas como “aberto” ou “fechado”.

Esse *status* intermediário seria chamado de “respondido” e classificaria todos os cases cuja resposta formal já teria sido encaminhada ao cliente, contudo haveria um prazo de 72 horas entre a resposta e o fechamento oficial do chamado para que

o cliente pudesse se posicionar em relação à resposta, se ela realmente teria sido útil na resolução do problema ou dúvida.

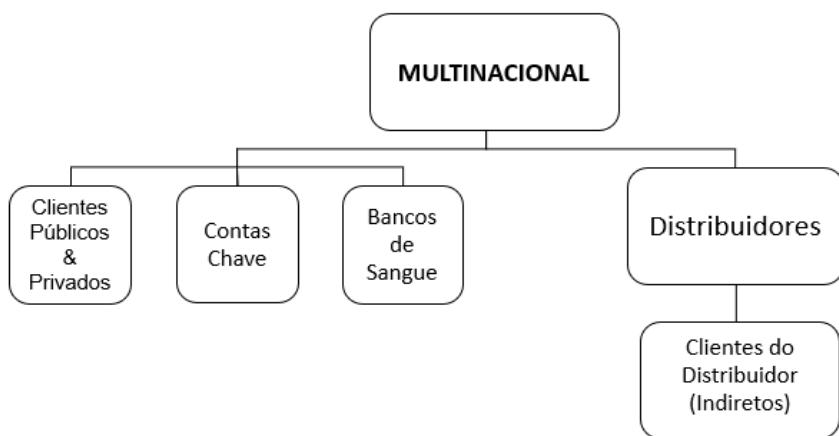
A intenção é fazer com que o retorno do cliente seja um fator importante no fechamento do chamado, reduzindo o risco de termos cases encerrados sem resposta. Essa proposta diminui também a incidência de “re-chamados”, isto é, abertura de novos cases a respeito do mesmo tema anteriormente já solicitado uma vez que o cliente terá um prazo de 72 horas para comunicar se o conflito foi resolvido definitivamente ou não.

#### **4.6. Caracterização dos segmentos de clientes**

A empresa na qual o projeto de melhoria foi realizado possui diferentes canais de vendas para os clientes, possuindo clientes atendidos diretamente pela operação da empresa e clientes atendimentos por distribuidores, isto é, empresas que fazem a revenda dos equipamentos e reagentes e possuem uma estrutura de atendimento técnico própria.

A divisão dos clientes pode ser visualizada por meio da Figura 18.

**Figura 18 - Estrutura de vendas e tipos de clientes**



Fonte: Criado pela autora

Segue a caracterização de cada perfil de cliente mostrado na estrutura anteriormente observada:

**1. Públicos e Privados:** São laboratórios de médio e grande porte tanto do setor público quanto do privado. Existe um time específico para prospecção dessa categoria de clientes e, no caso dos públicos, as propostas são feitas por meio de licitações.

**2. Contas Chave:** São laboratórios de grande porte que realizam testes diagnósticos tanto para o usuário final quanto para outros laboratórios, isto é, são terceirizadores de testes. Também possuem um time de vendas específico para atender suas demandas e sua principal característica é o alto volume de pedidos.

**3. Bancos de sangue:** Laboratórios que podem ser atendidos tanto de forma direta, em sua maioria, quanto pelos distribuidores. Tem demandas bastante urgentes devido ao prazo de validade das bolsas de sangue.

**4. Clientes do Distribuidor:** Laboratórios de pequeno e médio porte, localizados normalmente longe da matriz da multinacional. A principal vantagem do atendimento via distribuidor é o nível de serviço, uma vez que a empresa está muito mais perto do que a multinacional e tem um time técnico exclusivo para atendê-los.

A atual estrutura possui grande variedade de perfis de clientes e essa dinâmica implica na necessidade de se ter diferentes parâmetros de atendimento para cada um deles, o que não acontece na prática.

#### **4.6.1 Plano de ação para a segmentação de clientes**

Os SLA praticados pelo canal e mostrados na Figura 13 são aplicados para todos os tipos de cliente, independentemente de sua relevância comercial para o faturamento da empresa ou de sua urgência devido a validade de seus produtos, como ocorre com o banco de sangue.

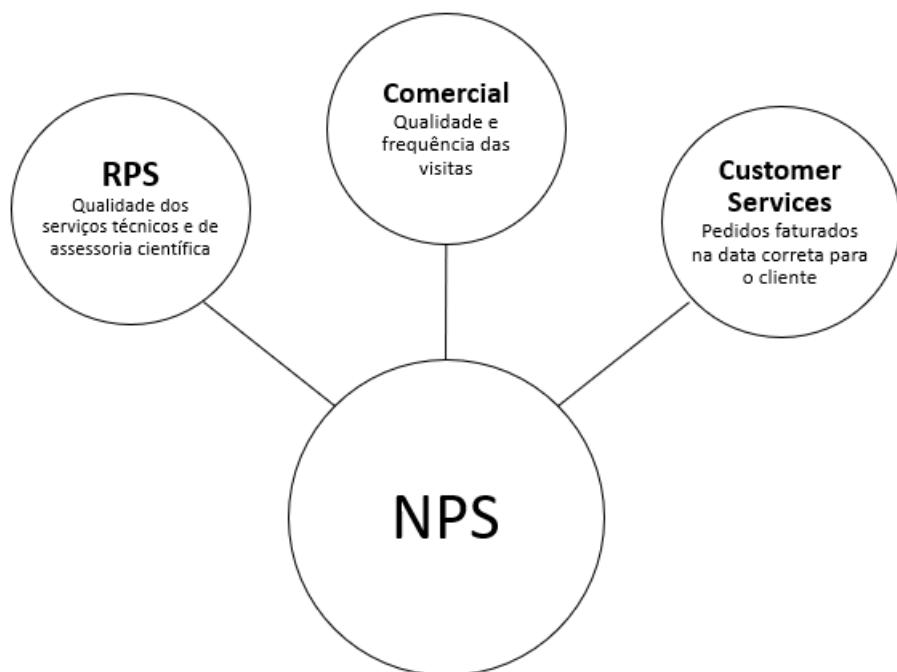
O plano de melhoria poderia atuar de duas formas, sendo a primeira a criação de uma curva ABC de faturamento dos clientes, de maneira a atender de forma mais rápida os clientes maiores e com faturamento mais expressivo.

Uma segunda maneira de classificar os clientes, foi de acordo com a urgência no atendimento, passando por uma triagem que permitiria entender a gravidade do problema, especialmente quando se fala de clientes finais cujos produtos atendem diretamente um paciente crônico, clientes de distribuidor cujo atendimento primário com o parceiro de negócio não foi realizado e já está em estado de urgência e bancos de sangue.

#### 4.7 Implementação do indicador de NPS

Desde o mês de julho de 2019 a empresa utiliza a metodologia de Net Promoter Score (NPS) voltado para o atendimento específico de algumas áreas, conforme ilustra a Figura 19.

**Figura 19 - Áreas de análise do NPS**



Fonte: Criado pela autora

Desta forma, já é possível avaliar o nível de serviço aos clientes em três diferentes esferas de contato, sendo elas:

**1. Área comercial:** Cliente irá avaliar a frequência e a qualidade das visitas realizadas pelo time comercial, bem como a relevância das informações trazidas pelos vendedores, de forma que seja possível entender qual é o nível de atendimento pré-venda.

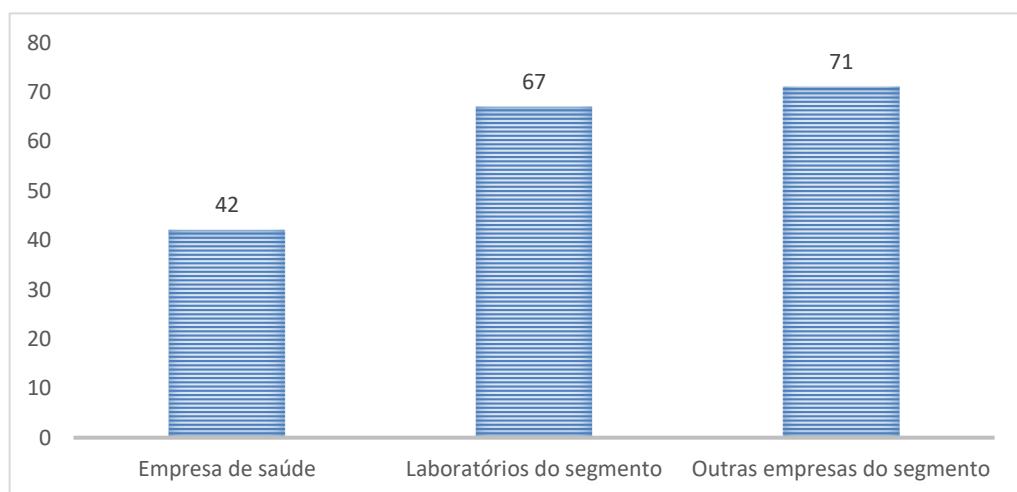
**2. Customer Services:** A avaliação é feita de forma macroscópica, observando o funcionamento primário do time de *Customer Services* no que é referente a demanda de faturamentos dos pedidos dos clientes e operações logísticas.

**3. RPS:** É possível avaliar a qualidade de atendimento do time técnico e de assessoria científica em campo, isto é, atendendo diretamente os clientes em todas as suas dificuldades relacionadas ao perfeito funcionamento de seus equipamentos.

#### 4.7.1 Resultados atuais do NPS

Os resultados compilados dos três primeiros meses de aplicação do NPS podem ser vistos no Gráfico 4, a seguir:

**Gráfico 4 - Resultados da aplicação do NPS (jul-set/2019)**



Fonte: Criado pela autora

No Gráfico 4, a empresa em que o projeto foi desenvolvido é chamada de “Empresa de saúde”, e os demais resultados são referentes à concorrência.

No período de julho a setembro de 2019 foram realizados 1266 disparos por meio da inteligência artificial desenvolvida pelo time interno de marketing e apenas 4,5% dos clientes respondeu a pesquisa, o que equivale a 57 respostas.

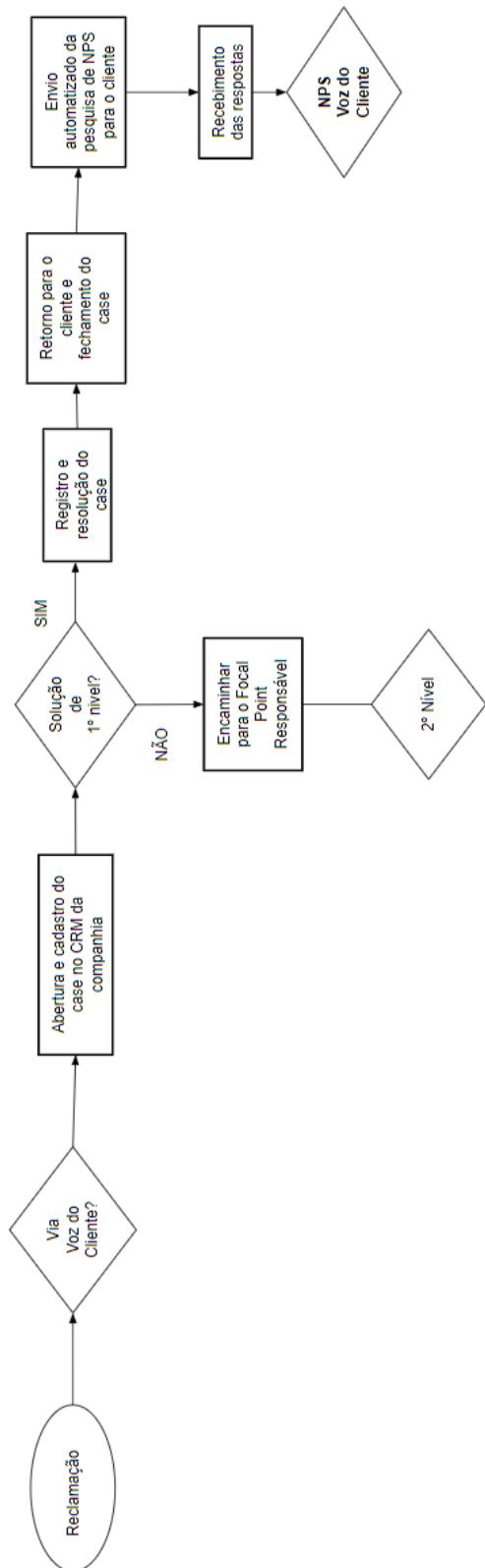
Os resultados avaliados até o momento mostram-se preocupantes quando comparados com a concorrência, seja de outras empresas do segmento quanto de laboratórios de diagnóstico. Contudo, ainda não é possível traçar um plano aprofundado de melhoria pois o número de clientes respondentes ao NPS ainda é muito baixo.

#### **4.7.2 Plano de ação do NPS**

Um importante canal foi aberto no que diz respeito a entender a experiência do cliente e promover mudanças com base nessa avaliação, contudo para que o canal Voz do Cliente tenha uma atuação mais assertiva é preciso que a pesquisa de NPS seja expandida e enviada para cada cliente após o fechamento do chamado.

A proposta é que a etapa de envio da pesquisa faça parte do atual processo para todos os chamados de 1º nível, de acordo com o fluxograma da Figura 20.

**Figura 20 - Fluxograma de implementação do NPS para o VdC**



Fonte: Criado pela autora

A intenção é que ao final de cada chamado o cliente tenha a oportunidade de dar uma nota na pesquisa de satisfação de NPS, aumentando consideravelmente a base de respondentes uma vez que por mês tem-se uma média de 1020 chamados abertos por mês.

É preciso também melhorar a comunicação com o cliente para as pesquisas que já estão sendo enviadas, uma vez que uma parcela muito pequena dos clientes tem respondido ao NPS. Para isso, o cliente precisa ser devidamente educado sobre a importância dessa ferramenta para a melhoria do próprio atendimento final, ou seja, as notas dadas por cada cliente na pesquisa irão refletir diretamente na qualidade do atendimento uma vez que por meio das respostas será possível mapear os maiores gargalos e traçar planos de ação efetivos sobre eles.

#### **4.8 Considerações finais do plano de melhoria**

Com base no relatório de indicadores apresentados, nos resultados da pesquisa de NPS e na discussão com os times internos sobre o mapa de processos e as principais causas de reclamação entre os clientes, pode-se evidenciar os pontos principais de melhoria a serem trabalhados em uma primeira etapa do processo de adequação do canal Voz do Cliente.

Analisando-se as métricas do relatório anual de chamados, pode-se destacar os seguintes pontos de melhoria:

Primeiro, o desenvolvimento de um site/aplicativo de *tracking* de pedido onde o cliente possa de forma autônoma ter acesso ao *status* de todos os seus pedidos, estando eles ainda em procedimentos internos da empresa ou em posse do operador logístico. Com essa ação espera-se resolver cerca de 35% dos chamados abertos em um ano, por meio da projeção realizada sobre o período de janeiro até outubro de 2019.

Segundo, o encerramento do envio de boletos físicos e cadastro de todos os clientes em plataforma de boletos virtuais ou cadastro de Débito Direto Autorizado (DDA), isto é, uma forma de débito automático. Com esta ação, espera-se reduzir 27%

do total de chamados abertos em um ano, sendo esta projeção focada apenas nas ações referentes a geração de 2<sup>a</sup> via de boletos.

Terceiro, a melhoria na comunicação do cliente com as áreas internas, uma vez que cerca de 21% dos chamados são pedidos de contatos internos ou transferências de ligação. A utilização de uma planilha de pontos focais voltados para o atendimento direto ao cliente seria um primeiro passo para melhorar a comunicação.

Também é vista como necessária a ampliação da pesquisa de satisfação por NPS para os chamados abertos do Voz do Cliente, de forma de aproximadamente mil clientes por mês recebam uma pesquisa referente diretamente ao atendimento do canal de apoio ao cliente. Assim, com a ampliação implementada, será possível mapear a real satisfação do cliente e os principais gargalos que ainda precisam ser solucionados.

Por fim, acredita-se também que revisar as responsabilidades da área de *Customer Services* e transferir o canal de atendimento ao cliente “Voz do Cliente” para a área de Vendas ou Inteligência de Mercado como uma prioridade da empresa seria um passo muito importante não apenas na recuperação da confiança do cliente, mas também na construção de uma cultura centrada na satisfação do cliente em todos os seus processos.

Devido a atrasos internos da empresa e à saída de membros essenciais na construção e análise dos processos do canal Voz do Cliente, não foi possível medir os indicadores após a implementação dos projetos, uma vez que estes ainda estão em fase de ajuste e validação.

Contudo, por meio destas ações iniciais, projeta-se uma redução de mais de 50% no número de cases abertos e almeja-se a construção de um canal muito mais efetivo no que diz respeito a aproximação e centralização das necessidades do cliente como prioridades do negócio.

## **5. CONCLUSÃO**

Finalizadas as análises propostas pelo presente trabalho, pôde-se perceber as principais necessidades do canal Voz do Cliente no que diz respeito a melhoria da satisfação dos clientes e dos processos internos da empresa.

Foi possível desenvolver um plano de melhoria dividido em etapas, no qual a primeira entrega teve sua implementação concluída ainda no ano de 2019 por times compostos por diferentes áreas internas, chamados *squads*, com foco na redução dos chamados realizados para os temas de *tracking* de pedidos, emissão de boletos e comunicação dos clientes por meio de contatos internos.

O principal ganho foi o aval da diretoria da empresa na implementação das primeiras mudanças e a relevância que o projeto tomou após a apresentação dos dados analisados, estando em etapa de desenvolvimento as ações referentes a mudança de área do canal Voz do Cliente e a expansão da pesquisa do NPS, visando um aumento significativo da avaliação dos clientes para o ano de 2020.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviço com qualidade: a vantagem competitiva.** São Paulo, 1992.
- BARTZ, A. P. B.; WEISE, A. D.; RUPPENTHAL, J. E. Aplicação da manufatura enxuta em uma indústria de equipamentos agrícolas. **Ingeniare. Revista Chilena de Ingienería.**, Arica, v. 21, n. 1, p. 147-158, 2013. Disponível em <[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052013000100013&lng=es&nrm=iso](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052013000100013&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 17 ago. 2019.
- BEE, F.; BEE, R. **Fidelizar o Cliente.** São Paulo: Editora Nobel, 2000.
- BERLITZ, F. A.; Análise crítica de experiência com redesenho de processos em um laboratório clínico. **J. Bras. Patol. Med. Lab.** Rio de Janeiro, v.47, n.3, p.257-269, 2011. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-24442011000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-24442011000300009&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 17 Ago 2019.
- BERRY, L. L. **Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000.** Journal of Relationship Marketing, 2002.
- BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Livraria Nobel, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espirito empreendedor.** São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- FERNANDES, D.R. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial.** Revista da FAE, 2004
- GATT. **International Trade 1988-89.** Genebra, 1989.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008
- GERSON, R. F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida:** programas eficazes para manter seus clientes. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1994.
- INSTITUTO IBERO BRASILEIRO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE. **Ranking Exame IBRC 2017.** Disponível em <[https://www.ibrc.com.br/ranking-exame-ibrc/#ranking\\_2017](https://www.ibrc.com.br/ranking-exame-ibrc/#ranking_2017)>. Acesso em: 02 mai. 2019.
- LEWIS, J.S. **Retail trading: The philosophy and practice of John Spedan Lewis.** Londres, John Lewis & Co. Ltd, 1979

LIKER, J.K. "O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo". Bookman. Porto Alegre, Brasil. 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. **Marketing de Serviços profissionais**. São Paulo: Manole, 2004

KNOWLES, A. **Get the complete picture**. Datamation, 1997.

MARQUES, F. **Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor!**. São Paulo: Editora Nobel, 2006.

O'CONNOR, R.; SWAIN, B. **Implementing Lean in Construction: lean tools and techniques- an introduction**. London: CIRIA, 2013.

PETERS, T.J.; AUSTIN, N. **A passion for excellence: The leadership difference**. Glasgow, Fontana, 1986

REICHHELD, F.; **A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2011.

REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., E. W. **Zero defections: quality comes to service**. Harvard Business Review, n. 68, 1990

STONE, M. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: LitteraMundi, 1998.

SWIFT, R. **CRM: Customer Relationship Management. O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2001