

NATALIA ANDREA ROSSETTE KALCHGRUBER

Qualidade na comunicação com o cliente nos meios digitais

**São Paulo
(2015)**

NATALIA ANDREA ROSSETTE KALCHGRUBER

Qualidade na comunicação com o cliente nos meios digitais

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade – MBA/USP

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto

São Paulo
(2015)

NATALIA ANDREA ROSSETTE KALCHGRUBER

Qualidade na comunicação com o cliente nos meios digitais

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
(2015)

MBA/EA
K1249

DEDALUS - Acervo - EPMN



31600023211

2700925

Catálogo-na-publicação

Kalchgruber, Natalia Andrea

Qualidade na comunicação com o cliente nos meios digitais / N. A.

Kalchgruber -- São Paulo, 2015.

60 p.

Monografia (MBA em Gestão e Engenharia da Qualidade) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. PECE -- Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.QUALIDADE DO PRODUTO 2.COMUNICAÇÃO (QUALIDADE)
3.COMUNICAÇÃO DIGITAL 4.BASES DE DADOS I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. PECE -- Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por sempre me proporcionarem todas as chances para um bom estudo e formação, por todo o conhecimento que já compartilharam comigo, por todos os ensinamentos que continuam a me dar e por todo o amor e carinho que sempre tiveram comigo.

Agradeço também ao meu irmão, que numa competição saudável, sempre me desafia a ir além do que imagino ser capaz, que dividiu seu tempo e conhecimento comigo. E ao meu namorado por toda a ajuda e paciência durante este processo de elaboração da monografia.

RESUMO

Cada vez mais, as empresas têm sido cobradas pela satisfação do clientes durante a navegação em seus sites e utilização dos aplicativos. A era digital exige que as empresas estejam presentes nos meios eletrônicos e que seus serviços sejam de fácil entendimento e utilização agradável. Para isso, devem preocupar-se com o formato e *design* em cada tipo de aparelho utilizado, como por exemplo computadores, *smartphones*, *tablets* etc, e conseguir antecipar a necessidade do consumidor através de planejamentos e ferramentas adequadas. A falta de procedimentos e definições de projeto inibem tomadas de decisões com qualidade e assertividade, sendo, muitas vezes, realizadas ações de correção em vez de prevenção. Este trabalho visa abordar a qualidade na comunicação com o cliente nos meios digitais e trazer propostas e soluções para alavancar o resultado através do aumento na produção. O caso aqui tratado refere-se a produtos bancários e como atrair o consumidor sem interagir fisicamente com este. Traz modos de mensuração e identificação da melhor forma de comunicação com o cliente.

Palavras-Chave: Comunicação. Meio digitais. Internet. Banco. Qualidade na comunicação.

ABSTRACT

Increasingly, companies have been charged by the customers satisfaction while browsing on their websites and use of applications. The digital era requires companies are present in digital media and its services are easy to understand and pleasant to use. Companies need to be concern with the layout and design for each type of device used, such as computers, smartphones, tablets etc, so then they can be prepared to anticipate the needs of the customer through planning and appropriate tools. The lack of procedures and project definitions inhibit decision making with quality and assertiveness. Often being performed corrective actions rather than prevention. This work aims to address quality in customer communication in digital media and bring proposals and solutions that aim to leverage the result by increasing production. The case treated here refers to banking products and how to attract the consumer without physically interact with them. Brings modes of measurement and identification of the best form of communication with the customer

Keywords: Communication. Digital Media. Internet. Bank. Quality and Communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Gráficos de Controle.	17
Figura 2	– Método DMAIC.	18
Figura 3	– Ciclo PDCA.	19
Figura 4	– Diagrama de Pareto.	20
Figura 5	– Diagrama de Causa e Efeito.	21
Figura 6	– FMEA.	22
Figura 7	– Indicadores de desempenho.	23
Figura 8	– Tipos de Peças e Locais de Comunicação.	29
Figura 9	– Peças com mais de um frame.	30
Figura 10	– Diagrama de Pareto – Problemas no Canal Internet.	31
Figura 11	– FMEA.	32
Figura 12	– Peças antes e depois da mudança.	34
Figura 13	– Carrossel de Ofertas (sinalizado com o quadro azul).	36
Figura 14	– Duas Ofertas no Menu	37
Figura 15	– <i>Briefing</i>	40
Figura 16	– Lista de Prioridade por local.	44
Figura 17	– Cartas de Controle do Painel da Nasa.	46
Figura 18	– Análise de Menus e Acompanhamento Indisponibilidade.	47
Figura 19	– Painel de Vitrine.	49
Figura 20	– Diagrama de Causa e Efeito.	51
Figura 21	– Teste de Imagem.	53
Figura 22	– Funil de Vendas	54
Figura 23	– Indicadores de Desempenho.	55

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	8
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Considerações Iniciais.....	10
1.2 Justificativa do Trabalho.....	11
1.3 Objetivos do Trabalho.....	12
1.4 Estruturação do Trabalho.....	12
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1 Qualidade.....	13
2.2 Ferramentas da Qualidade.....	16
2.2.1 Gráficos de Controle.....	16
2.2.2 DMAIC e PDCA.....	17
2.2.3 Diagrama de Pareto.....	19
2.2.4 Diagrama de Causa e Efeito.....	20
2.2.5 FMEA (<i>Failure Mode and Effect Analysis</i>).....	21
2.2.6 Indicadores de Desempenho.....	22
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	24
3.1 História da Organização.....	24
3.2 Caracterização do setor.....	27
3.3 Produtos e Serviços.....	27
4 ESTUDO DE CASO.....	28
4.1 Análise do Canal Internet.....	30
4.1.1 Criação da Política de Governança do Canal Internet.....	32
4.1.2 Faxina no Canal Internet.....	34
4.1.3 Atuando nos problemas.....	37
4.2 Vendendo na Internet.....	38
4.2.1 Definindo a campanha.....	38
4.2.2 Definindo e Selecionando o público.....	39
4.2.3 Definindo a comunicação.....	39
4.2.4 Definindo a prioridade da peça.....	43
4.3 Medindo a Ação.....	45
4.4 Analisando os Resultados.....	50
4.5 Melhorando a Ação.....	51
4.6 Controlando a Ação.....	54
5 CONCLUSÕES.....	56
BIBLIOGRAFIA.....	58

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Estamos vivenciando um cenário em que o mundo tem girado rápido demais, antecipado tendências, problemas e oportunidades numa intensa velocidade e migrado da mídia de massa para a mídia personalizada. Isso resulta em mudanças na forma das empresas conversarem com seus clientes. Elas passam a dialogar mais, saem do planejamento de mídia para o de ideias, da comunicação de marcas para a experiência de marcas e da comunicação de interrupção para a comunicação de envolvimento. Se preocupam cada vez mais em convencer naturalmente os consumidores a gastarem seu tempo e seu dinheiro com sua marca e assim motivá-los a participar, conversar e compartilhar de sua mensagem, visando conectar as necessidades das pessoas com as necessidades da empresa, gerando resultados mensuráveis.

Nessa época, em que uma criança muitas vezes já sabe destravar um celular apesar de ainda não saber falar ou escrever, é essencial que as empresas estejam conectadas e presentes nos meios digitais. Afinal, há locais onde as pessoas não tem carro, geladeira ou até mesmo um computador, mas já estão conectadas à internet através do uso de *smartphones*.

Neste contexto, o mercado pede agilidade nas respostas das empresas, sem deixar de lado a satisfação e a qualidade esperada na prestação dos serviços. As pessoas não querem ficar em filas e irritam-se facilmente quando necessitam esperar por qualquer coisa que seja, até mesmo o carregamento de uma página na internet.

Desta forma, o que as empresas têm buscado para se diferenciar é proporcionar qualidade na experiência do usuário, oferecer o máximo de serviços em meios digitais para que o cliente possa auto-atender-se com qualidade, facilidade e agilidade. Responder o quanto antes às mudanças nos costumes, cenários econômicos e inclusive em aplicativos ou sistemas operacionais. Mas, como responder a essas mudanças de forma eficaz, comunicando-se com os clientes é a grande questão que será abordada ao longo deste trabalho.

Com o intenso uso dos meios digitais, como internet, *smartphones*, *tablets* e computadores, os usuários saem do modo de uma tela, para passar a se

comunicar em multitelas, ou seja, antes uma pessoa ficava só no computador ou não televisão, mas hoje ela está no computador, na televisão, no celular e no *tablet* ao mesmo tempo, tornando fundamental a presença das empresas nesses canais para exposição de sua marca. E por isso torna-se tão importante saber falar com o consumidor através destes meios. A comunicação necessita ser clara e simples para ser entendida por todos, e principalmente, atrativa para que o cliente leia.

1.2 Justificativa do Trabalho

Face ao grande uso dos aparelhos digitais é que surgiu a necessidade do estudo da comunicação com o clientes através desses dispositivos.

O perfil do consumidor mudou. Este não tem mais tempo ou vontade de ir a lojas ou agências físicas e aguardar demora no retorno. É exigido flexibilidade e agilidade no atendimento e a opção do autoatendimento através de canais eletrônicos. Portanto, é preciso que as empresas disponibilizem informações e serviços ao consumidor em seus sites, *banklines* e aplicativos. O engajamento de seus serviços e produtos será resultado de uma troca de experiências e mensagens planejadas capazes de trazer benefícios mútuos para a marca e seus consumidores.

Devido a essa mudança no perfil de consumo, construir e manter marcas está cada vez mais difícil. Apenas garantir sua exposição já não é o bastante, é necessário impactar os consumidores contando com sua atenção e passividade, cercá-los com mensagens relevantes e integradas em todos os canais, criar e distribuir experiências de valor para comprovar suas crenças e propostas, visando envolver o consumidor em todos os pontos de contato.

As empresas devem buscar constantemente entregar sua comunicação como um serviço, ajudando seus consumidores a fazer negócios com ela e a estabelecer vínculos legítimos com eles, fundindo sua mensagem com seus produtos em uma única experiência e dando motivos para que as pessoas falem sobre elas e desejem comprá-las.

Como resultado, essas empresas criam conceitos e apresentam maior facilidade para atingir novos compradores, criar o desejo e admiração, o que amplia as vendas e potencializa o valor da marca.

Exatamente isso provocou o estudo a ser tratado neste trabalho.

1.3 Objetivos do Trabalho

O objetivo deste trabalho é abordar a qualidade na comunicação com o cliente nos meios digitais, mais precisamente na internet, e trazer propostas e soluções que potencializarão as vendas e a marca, possibilitando assim criar conceitos de sucesso para uma comunicação com qualidade e eficiência.

1.4 Estruturação do Trabalho

Conforme já colocado, este trabalho trata primeiro sobre a Qualidade, o que ela é e qual a sua importância com o foco voltado para os meios digitais e as ferramentas de controle e indicadores que podem ser utilizados.

No capítulo seguinte, é caracterizada a organização objeto de estudo e logo em seguida será abordado o estudo de caso que especificará o produto a ser tratado, como a comunicação é criada e posteriormente como é avaliado o desempenho e resultado dela.

Ao final, espera-se poder criar conceitos de melhoria e sucesso para criação das novas comunicações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Qualidade

Existem diversas opiniões sobre quando e onde a qualidade teve início, talvez por sua origem ser tão antiga que exista essa dificuldade em estabelecer um marco que defina a origem do termo. Mas, se pensarmos em sua evolução, podemos considerar que ela iniciou com os artesãos no século XVII, que efetuavam trabalhos personalizados para seus consumidores, detectando falhas e correções das mesmas, buscando atender às expectativas e necessidades individuais de cada cliente. Com o passar do tempo e a crescente demanda de produção, a mão de obra dos artesãos foi sendo substituídas por trabalhadores não especializados, desenvolvendo a produção em série e aumentando a distância do produtor de seus clientes, e conseqüentemente, a qualidade dos produtos diminuiu (JURAN, 1991).

A característica de personalização foi perdendo espaço para a produção em massa, que trouxe junto a necessidade de controlar a produção, já que a qualidade ainda era e é um ponto importante e não esquecido.

A indústria automobilística, que até certo momento era totalmente artesanal, foi fortemente atingida pela revolução da produção em massa e utilização da mão de obra desqualificada. Em 1913, Henry Ford percebeu que poderia utilizar a mão de obra rural em operações especializadas da fábrica, e logo, os preços dos carros caíram devido à alta produção (FERNANDES, 2011).

Com a Primeira Guerra Mundial, entre 1914 e 1918, inúmeros defeitos em produtos bélicos foram identificados, e alguns anos após o término da guerra o matemático natural dos Estados Unidos, W. A. Shewart, descreveu em sua publicação "*Economic Control of Manufactured Products*" princípios estatísticos para inspeção da produção. Foi então que, nessa época, muitas indústrias passaram a incorporar a função de inspetor da qualidade, visando manter a uniformidade da produção. Contudo, efetuar a análise da causa do problema ainda não era uma prática. A Segunda Guerra Mundial favoreceu o surgimento de técnicas de amostragem, pois foi verificada a ineficiência e impraticabilidade da inspeção de 100% da produção (BUENO, 2003).

Após a Segunda Guerra Mundial, entre 1939 e 1945, devido à demanda de armamentos entregues dentro do prazo e da própria qualidade do equipamento

bélico, diversos trabalhos e estudos foram desenvolvidos nos Estados Unidos, com foco na garantia da qualidade, havia a necessidade em estabelecer meios para análise dos custos da qualidade, sua redução e estudos estatísticos. Foram estas e outras demandas que deram origem ao sistema de gerenciamento conhecido como Controle da Qualidade Total (TQC - Total Quality Control), que posteriormente foi aperfeiçoado no Japão (BUENO, 2003).

Foram criados vários métodos para efetuar esse controle e prevenir falhas ao invés de eliminá-las, ou seja, tomar mais ações preventivas e preditivas do que corretivas. Ações preventivas referem-se a corrigir os erros antes que aconteçam, elas são mais baratas do que as corretivas e podem ser programadas evitando uma parada repentina na produção. As ações preditivas são bem semelhantes às preventivas mas, nestas, os componentes são trocados antes que apresentem qualquer defeito com base em estudo que determina o Tempo Máximo de Falha, o qual tem como base a vida útil estimada do produto. E as ações corretivas são as que geram mais custos para a organização e são realizadas quando o produto quebra ou para de funcionar, ou seja, quando ele apresenta problemas é feito o conserto ou a substituição o que toma tempo e pode resultar em parada da produção.

Com base nos conceitos de controle e inspeção da qualidade dos produtos, amplia-se esse controle para as áreas de qualificação de pessoal e fornecedores. E foi assim que, a partir de 1970, a qualidade passou a contemplar todos os setores de uma organização, nascendo o foco de Qualidade Total, que abrange todos os processos internos da organização e as relações com outras organizações. E como consequência, surgiram as referências normativas, certificações e prêmios da qualidade.

Nas décadas de 70 e 80, os Estados Unidos e o Japão já eram apontados como potências nos processos da qualidade, apesar de diferentes enfoques: os Estados Unidos, na ocasião, focavam no mercado e necessidades do cliente, enquanto no Japão, desenvolvia-se a melhoria contínua dos processos. Na década de 80, entra a Europa no cenário da qualidade após a unificação de países com interesse e comprometimento em competir mundialmente (BUENO, 2003).

Ainda na década de 70, teve início a era conhecida como da Gestão da Qualidade Total e Estratégias da Qualidade, marcada pela invasão de produtos japoneses no mercado, em especial no americano, que eram destacados por sua

qualidade superior. O mercado japonês adotou a qualidade como palavra de ordem, superando inclusive suas desvantagens geográficas e de recursos naturais (BUENO, 2003).

A qualidade para William Edwards Deming (EUA-1990), um dos gurus da qualidade, nada mais é que a satisfação das necessidades do cliente em primeiro lugar. Mas para outros gurus, como Joseph M. Juran (Romênia – 1904) “*A qualidade é uma barreira de proteção à vida*”, e “*A qualidade é adequação ao uso*”. Já para Arnand Feigenbaum (EUA – 1922) “*Qualidade é a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente*” e para Philip B. Crosby (EUA – 1926) “*Qualidade é conformidade às especificações*”.

Joseph Juran propôs que a qualidade deveria ser planejada, definindo os objetivos de desempenho e o plano de ação para atingi-los, necessita também ser controlada, avaliando o desempenho operacional e comparando com os objetivos traçados, atuando quando necessário, além de buscar melhorar a competitividade da organização. Com isso, criou o conceito de Trilogia da Qualidade. Dentre as ferramentas difundidas por ele, estão o histograma, a análise de Pareto, o diagrama de causa-e-efeito que também é conhecido como o Diagrama de Ishikawa ou mesmo espinha de peixe, e o fluxo de controle, todas ferramentas da qualidade e técnicas de solução de problemas. Foi o primeiro a abordar os custos da qualidade, classificando-os em falhas, prevenção e avaliação.

Philip B. Crosby seguia a ideia de “*fazer certo na primeira*”, criando assim o programa de Zero Defeito.

E o primeiro a tratar da qualidade como um sistema foi Arnand Feigenbaum, que propôs o Controle Total da Qualidade. Essa proposta era um sistema focado em integrar os esforços para desenvolvimento, manutenção e aperfeiçoamento da qualidade de vários grupos numa organização, visando possibilitar às diferentes áreas de marketing, engenharia, produção e assistência, que trabalhassem juntas dentro dos níveis mais econômicos e que possibilitassem satisfação integral do consumidor (FEIGENBAUM, 1994).

Em resumo, os principais estudiosos da qualidade, técnicas de aplicação na indústria, estatística e princípios fundamentais da qualidade total que estudamos até hoje, devem-se em grande parte ao desenvolvimento dos mercados americano e

japonês através de seus “mestres da qualidade”, tais como W. Edwards Deming, Philip Crosby, Joseph M. Juran, Karuo Ishikawa, entre outros (SOARES, 2004).

2.2 Ferramentas da Qualidade

As ferramentas da qualidade têm a finalidade de organizar e estruturar o processo produtivo por meio da coleta de dados e técnicas estatísticas de análise, auxiliando os controles internos de processos, no atendimento da qualidade nos produtos fabricados (PALADINI, 1997).

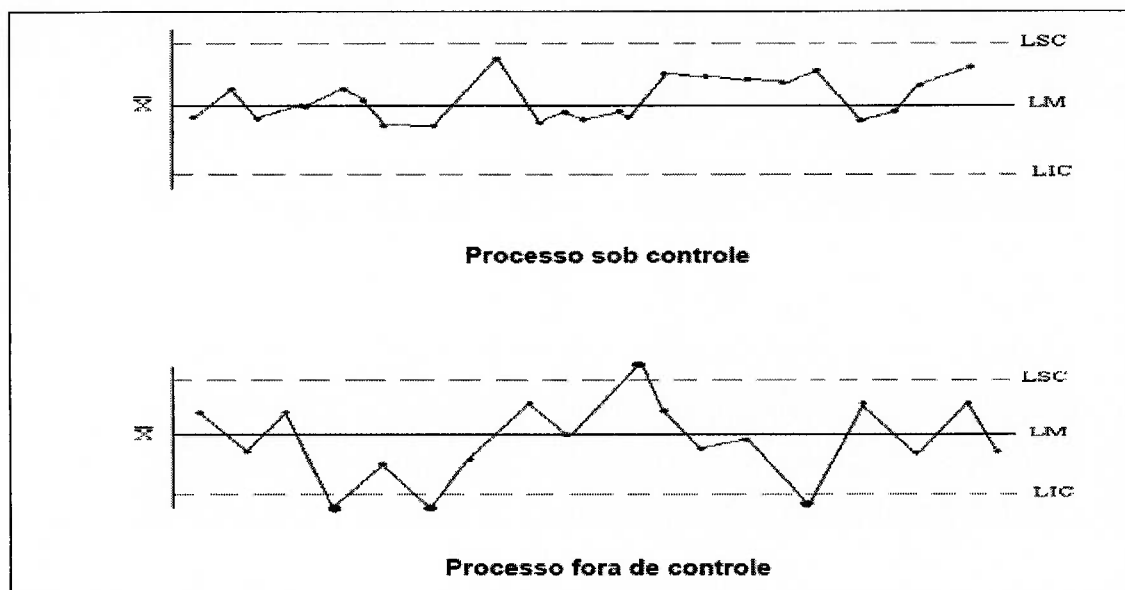
O uso dessas ferramentas auxilia na identificação da origem dos problemas e defeitos, o que os está causando, possibilitando assim direcionar ideias e ações para a eliminação do problema, com redução dos custos.

2.2.1 Gráficos de Controle

Os gráficos de controle têm por objetivo verificar se o processo permanece com um desempenho previsível ou estável, ou se são necessárias ações sobre os mesmos. Também são conhecidos como cartas de controle.

Um gráfico de controle é um conjunto de pontos (amostras) ordenados no tempo. Os resultados são interpretados em função das linhas de limite superior e inferior de controle. Se as amostras estão dentro desses limites, então o processo está estável, ou seja, performando de acordo com o esperado; entretanto, se sai dessas linhas, está instável, necessitando de atuação de melhorias no processo. Há também a linha média, já que esta ferramenta é utilizada para avaliar a dispersão em torno da média, bem como a variação da amplitude, podendo-se verificar a estabilidade do processo.

Figura 1 – Gráficos de Controle



Fonte: SILVA (2006)

2.2.2 DMAIC e PDCA

O DMAIC é um ciclo de desenvolvimento de projetos de melhoria, não é efetivo somente na redução de defeitos mas também para projetos de aumento de produtividade, redução de custo, melhoria em processos administrativos, entre outras oportunidades. Visa à melhoria contínua baseado em valores estatísticos.

Cada letra representa sequencialmente uma etapa do processo de evolução de, por exemplo, um projeto. Os significados são:

Define (Definir) – Define o problema e as necessidades do cliente de forma precisa.

Measure (Medição) – Mensura e investiga as relações de causa e efeito, determinando as características que influenciam no processo.

Analyse (Analisar) – Coleta e analisa os dados para mapear as causas raízes e as oportunidades de melhoria.

Improve (Melhorar) – Propõe melhorias no processo baseado nas análises efetuadas anteriormente através de experimentos.

Control (Controlar) – Controla o projeto com o objetivo de evitar incidências de erros ou desvios.

Por ser um ciclo organizado e ordenado de trabalho, assemelha-se muito com o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), mas existem características que

diferenciam essas duas técnicas. Entretanto, ambos podem ser usados no controle de processos para induzir melhorias e solucionar problemas.

O PDCA é um dos métodos mais utilizados e cada letra representa uma etapa do processo do ciclo:

Plan (Planejar) - Seleção de um processo que necessite de melhoria, com medidas claras para obtenção de resultados.

Do (Fazer) - Implementação do plano elaborado e acompanhamento de seu progresso.

Check (Verificar) - Análise dos resultados obtidos na execução do plano e se necessário, reavaliação do plano.

Act (Agir) – Atuar corretivamente sobre a diferença identificada (caso houver). Mas se o sucesso foi obtido, haverá a padronização e a conclusão do plano (ações corretivas sobre os processos de planejamento, execução e auditoria, e a eliminação definitiva das causas, revisão das atividades e planejamento.

Quando as quatro fases são realizadas, a melhoria continua é praticada.

Figura 2 – Método DMAIC



Figura 3 – Ciclo PDCA



Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>

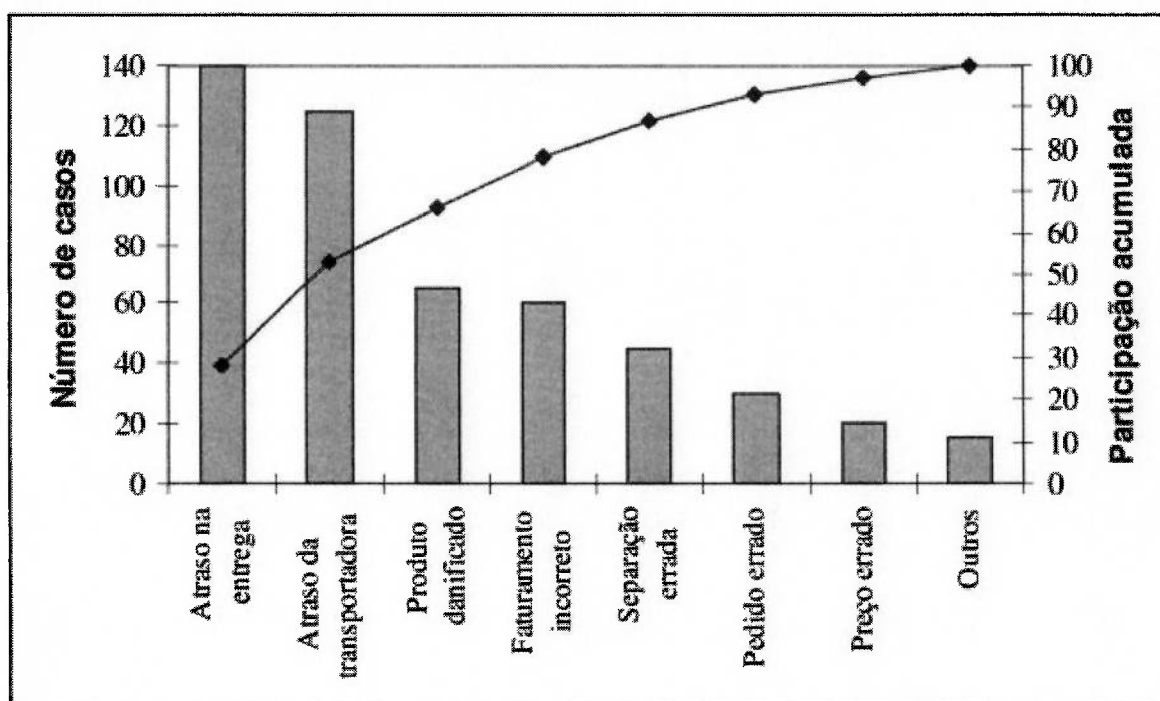
2.2.3 Diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto é uma descrição gráfica de dados. Na horizontal, ficam as diversas classes de problemas ou de causas que desejamos analisar e na vertical estão as colunas com altura definida pela frequência de ocorrência de cada classe de problema ou causa, essas colunas são plotadas em ordem decrescente. Há ainda uma curva representativa da porcentagem acumulada das ocorrências, com seus valores indicados num segundo eixo vertical.

O intuito do Diagrama de Pareto é identificar onde é melhor concentrar os esforços de melhoria para se obter maiores ganhos nos itens que representam as melhores oportunidade de melhoria, pois segundo ele, são poucos os tipos de causa responsáveis por um grande volume de falhas, as quais devem ser detectadas e combatidas. Esta ferramenta nos auxilia a visualizar as principais falhas ocorridas em um processo.

A vantagem desta ferramenta é que ela é de fácil entendimento, sendo assim, qualquer pessoa, independentemente do nível hierárquico da organização, consegue entender da mesma forma o que os dados estão mostrados. Além do maior poder de comunicação de um gráfico a uma tabela.

Figura 4 - Diagrama de Pareto



Fonte: <http://www.blogdaqualidade.com.br/diagrama-de-pareto/>

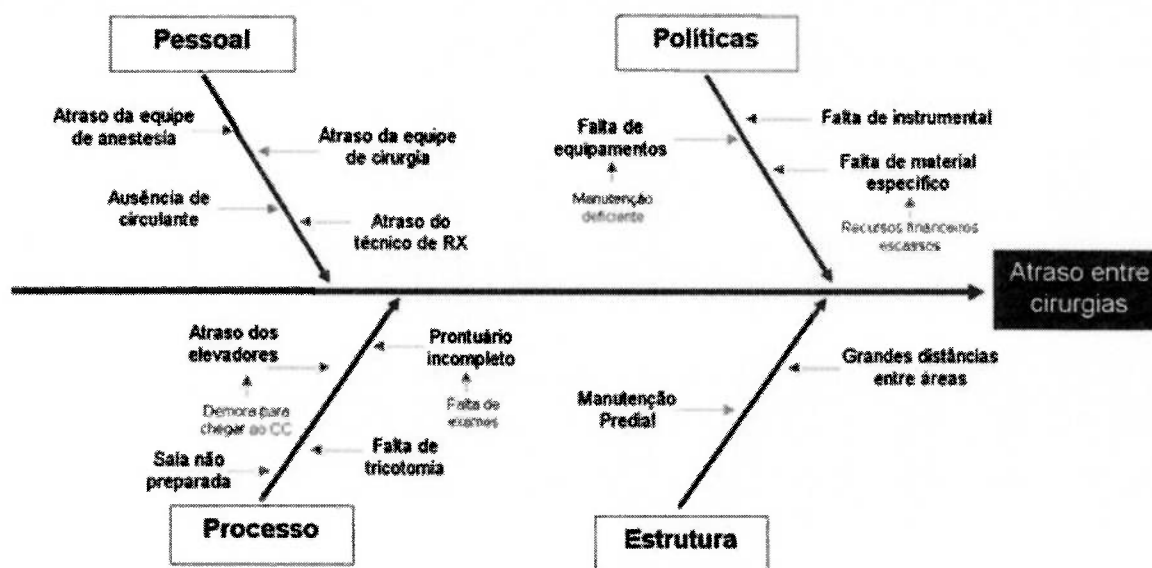
2.2.4 Diagrama de Causa e Efeito

Ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre determinado resultado de um processo (efeito) e os diversos fatores (causas) que podem influenciar esse resultado. Em sua avaliação, considera seis fatores que são chamados de "6 Ms", sendo "Método", "Mão-de-obra", "Material", "Meio Ambiente", "Medição" e "Máquina". Devido à sua forma, também é conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, pois este foi o seu criador.

O conjunto de ramos é amplamente utilizado para análise de problemas e processos de manufatura. Importante ressaltar que ele não tem a função de identificar entre todas as possíveis causas, qual é a causa fundamental do problema. Sua intenção é expandir a visão sobre o problema, orientar e focalizar as discussões, difundir o conhecimento e aumentar o nível de concordância para as melhores oportunidades na solução dos problemas. Por isso, é importante que ele seja realizado em equipe, tenha um tamanho grande e evite usar termos genéricos.

Por ser um tipo de *brainstorming*, não se deve criticar as sugestões recebidas.

Figura 5 – Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: http://www.portaldafenfermagem.com.br/dicas_read.asp?id=1616

2.2.5 FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*)

FMEA, como o próprio nome já indica, nada mais é que a análise do modo e do efeito de falha. É um método de análise de produtos ou processos utilizado para identificar os possíveis tipos de falhas potenciais, determinar o efeito de cada falha sobre o desempenho do produto ou processo, identificar ações que possam eliminar ou reduzir a chance de uma falha potencial ocorrer e priorizar os modos de falha em função de seus efeitos, ou seja, o que é mais crítico e o que é menos crítico, de acordo com sua frequência e capacidade de controle.

Assim como o diagrama de causa e efeito, ela apresenta melhores resultados quando desenvolvida em equipe, pois a troca de experiências e o aprendizado conjunto são resultados importantes no uso dessa ferramenta.

Há dois tipos de FMEA, uma de Produtos que visa identificar falhas no produto em si no que diz respeito a atender as necessidades do cliente, no que está relacionado as características de projeto dele. E a de Processo, que considera somente falhas potenciais causadas pela produção do bem ou serviço e não está focada em identificar alterações no produto.

Figura 6 - FMEA

ANÁLISE DE MODO E EFEITOS DE FALHA POTENCIAL - FMEA DE PROCESSO

FMEA: _____ Nº: _____ Responsável: _____ Telefone: _____
 Data início: _____ Revisão: _____ Preparado por: _____
 Equipe: _____

Requisitos	Modo de Falha Potencial	Efeito(s) Potencial(is) da Falha(s)	S E V E R I D A D E	C A U S A (S) e M E C A N I S M O (S) P O T E N C I A I (S) da Falha(s)	O C O R R	Controles Atuais do Processo Prevenção	Controles Atuais do Processo Detecção	D E T E C	N P R	Ações recomendadas	Responsável e prazo	Resultado das ações		
												Ações tomadas	S e v e r	O c o r r

Fonte: <http://isoquali.wordpress.com/2011/02/10/fmea-failure-mode-and-effects-analysis/>

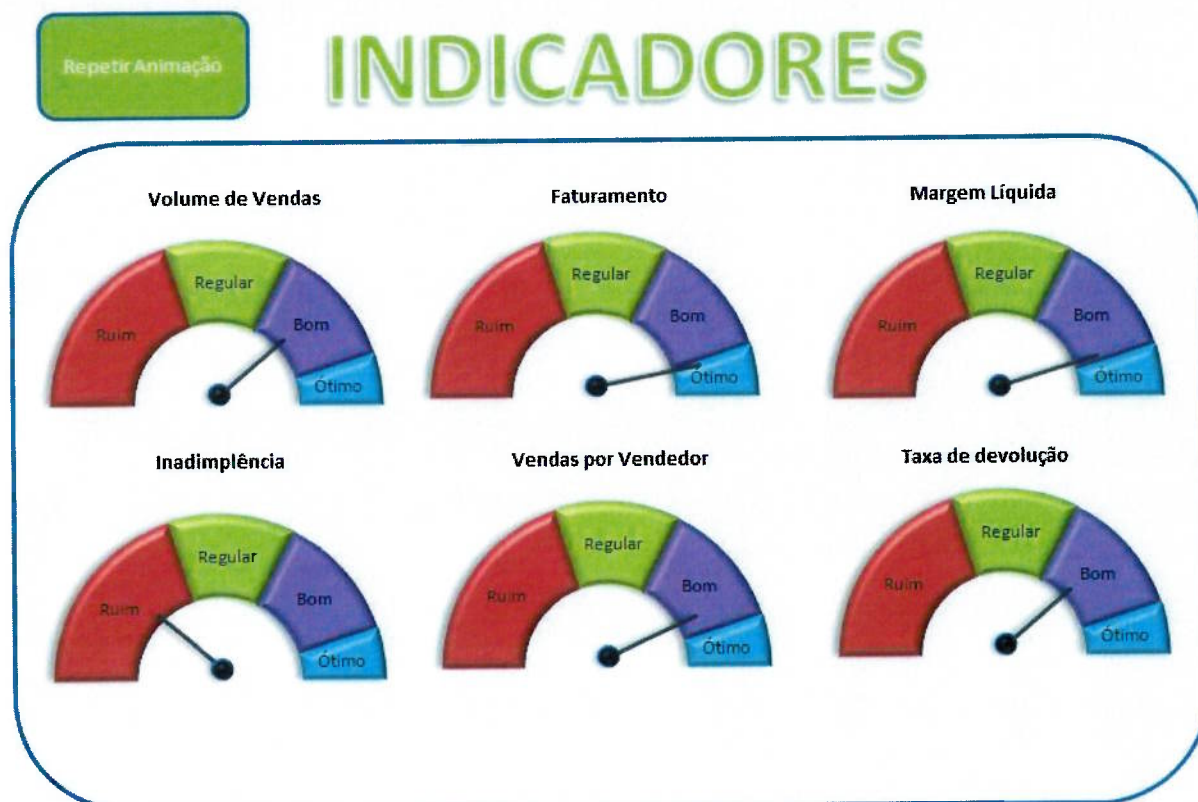
2.2.6 Indicadores de Desempenho

Indicadores de desempenho são indispensáveis para alinhar as estratégias empresarias aos resultados alcançados. São utilizados para controlar, auto avaliar, para a melhoria contínua e para a avaliação administrativa. Desenvolvem um papel estratégico na gestão de resultados, fornecendo medidas que auxiliam na tomada da decisão, já que fornecem medidas quantitativas e qualitativas relacionadas a um dos aspectos de desempenho da empresa.

As medidas são obtidas através de comparações com metas pré-estabelecidas pela organização. Podem ser utilizados para medir os resultados durante a realização ou ao término de um processo. A definição dos critérios para determinar o que e como será analisado e efetuada as medições para verificar se o nível de desempenho foi atingido é um fator de extrema importância.

Os indicadores de desempenho nos processos produtivos são medições quantificáveis enfocando seu desempenho através de análises de fatos para a melhoria contínua da qualidade do produto, dos serviços e dos processos produtivos ao longo do tempo (TAKASHIMA, 1999).

Figura 7 – Indicadores de desempenho



Fonte: <http://guiadoexcel.com.br/grafico-velocimetro-excel-com-indicadores-empresariais>

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa objeto deste estudo de caso é uma instituição financeira privada que está entre os maiores bancos do Brasil. Possui 94,9 mil funcionários, está presente em 20 países e teve em 2013 lucro de R\$ 15,6 bilhões, um dos maiores lucros do setor em que atua.

3.1 História da Organização

O Banco em questão completou, em 2014, 90 anos de história. Para alguns seu nome significa “pedra preta” que era como os índios chamavam o ferro, e para outros quer dizer “Rio do Ferro” e remete ao antigo nome de Itaú de Minas, córrego do ferro. Uma parte de sua trajetória teve início no ano de 1924, em Poços de Caldas – MG, e a outra parte foi em São Paulo – SP, no ano de 1943.

A primeira parte começou em 27 de Setembro de 1924, quando a Casa Moreira Salles, que já realizava saques, depósitos, transferências, cobranças e descontos de títulos, recebeu a carta-patente 272, que era uma autorização emitida pelo governo federal, de acordo com a norma criada em 1921, que regularizava o setor bancário.

Em 1931, a seção bancária da casa Moreira Salles ganhou vida independente e virou casa bancária. Ainda não era banco, pois para ser era necessário ter capital igual ou superior a 500 contos de réis.

Walther, o filho mais velho de João Moreira Salles, estudou direito em São Paulo e apesar de se formar somente em 1936, virou sócio do pai em 1933. O nome Unibanco foi adotado em 1975, quando a União de Bancos Brasileiros, que já era um conglomerado de 15 empresas, adotou esse nome mais simples e marcante.

A segunda parte da história teve início em 30 de dezembro de 1943, quando Alfredo Egydio de Souza Aranha fundou o Banco Central de Crédito S.A.. Em 2 de janeiro de 1945, o Central de Crédito inaugurou sua primeira agência na Rua Benjamim Constant, 187, em São Paulo. No final da década de 1940, o banco contava com 11 agências, sendo três na cidade de São Paulo e oito no interior.

Sete anos mais tarde, seguindo orientações do Governo Federal, a razão social foi alterada para Banco Federal de Crédito S.A.. O Governo tinha o intuito de garantir a denominação "Central" para uma nova instituição, o Banco Central do

Brasil. Prevendo as novas tendências e na corrida pela modernidade exigida pelos novos tempos, em 1959, Souza Aranha convidou o seu sobrinho, Olavo Egydio Setubal, que era formado em engenharia elétrica e mecânica, para ocupar a direção do Banco.

Com o falecimento de Alfredo Egydio de Souza Aranha, em 1961, o novo diretor-presidente passou a ser Eudoro Libânio Villela. Limitado ao crescimento dentro do Estado de São Paulo, devido à legislação da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), a primeira agência inaugurada em outro estado ocorreu somente em 1962, na Rua do Ouvidor, no Rio de Janeiro. A primeira fusão aconteceu em 1964 com o Banco Itaú S.A., ligado a empresários mineiros, que resultou no Banco Federal Itaú S.A..

O crescimento prosseguiu, e no ano seguinte, o número de agências saltou para 112 em seis Estados: São Paulo, Rio de Janeiro, Guanabara, Mato Grosso, Minas Gerais e Paraná. Dessa forma, o Federal Itaú passou a 16ª posição no ranking dos bancos. Com o histórico positivo obtido nas primeiras fusões, o Itaú continuou a atuar nessa linha e a incorporou como estratégia permanente até os dias atuais. Como um dos resultados da absorção dessa experiência, a instituição identificou, no início da década de 1970, a necessidade de intensificar a expansão da rede de agências para outros locais do País, fora do eixo Rio-São Paulo.

Em 1973, o agora denominado Banco Itaú S.A. liderou o número de agências entre as instituições privadas, com 468 unidades. No ano seguinte, foi criada a ITAÚSA - Investimentos Itaú S.A., com o objetivo de exercer a liderança acionária do conglomerado Itaú, abrangendo as empresas financeiras, industriais e securitárias.

Nos anos seguintes, a tecnologia evoluiu gradativamente e acirrou o mercado competidor. Diante desse cenário, o Itaú criou, em 1979, a Itaú Tecnologia S.A. - Itautec. Já em 1980, o banco deu início ao processo de internacionalização com a inauguração da primeira agência fora do País, em Nova York, seguida da abertura também de uma agência na Argentina. Um ano depois, aconteceu em São Paulo a criação do Centro Técnico Operacional (CTO), com o objetivo de abrigar as áreas operacionais do banco.

Em 1985, Olavo Egydio Setubal assumiu o Ministério das Relações Exteriores e se afastou do cargo de diretor-presidente. Neste mesmo ano, ocorreu a inauguração das primeiras torres do Centro Empresarial Itaú-Conceição (CEIC) em

São Paulo. Outra inauguração ocorreu dois anos depois, cujo objetivo era estimular a pesquisa sobre cultura brasileira, e foi assim que nasceu em 1987, o Instituto Itaú Cultural.

Nos anos 90, Carlos da Câmara Pestana e Roberto Egydio Setubal assumiram os cargos de presidente e diretor geral. Porém, no ano de 1994, Câmara Pestana deixou a presidência e assumiu em seu lugar Roberto Egydio Setubal. Em contínuo processo de aquisições, na década de 1990, o Itaú assumiu o controle do Banco Francês e Brasileiro S.A., originando o Banco Personnalité.

Dentre os bancos estaduais, adquiriu o Banco Banerj S.A. e o Banco de Minas Gerais S.A. (BEMGE). Em 1999, a fusão entre o Banco Itaú Argentina e o Banco Del Buen Ayre, resultou no Banco Itaú Buen Ayre S.A., com 94 unidades, em Buenos Aires. Diversas transformações marcaram os anos 2000. Dentre elas, em 2001, o Itaú adquiriu o Banco do Estado de Goiás S.A. (BEG). No ano seguinte, ampliou sua atuação no mercado americano através da Bolsa de Valores de Nova York (NYSE). Em 2004, foi criada a Taií- Financeira Itaú (Trishop Promoções e Serviços), voltada para empréstimos pessoais.

Dois anos depois, adquiriu o BankBoston no Brasil e, em 2007, concluíram-se as aquisições do BankBoston Internacional (BBI).

No início do mês de novembro de 2008, o Itaú anunciou uma gigantesca fusão com o Unibanco, formando assim o maior banco do país e o maior grupo financeiro do hemisfério sul, cujo valor de mercado fez com que ele ficasse situado entre os 15 maiores do mundo. Trata-se de uma instituição financeira com a capacidade de competir no cenário internacional com os grandes bancos mundiais. Após a grande fusão com o Unibanco, é considerada como data de aniversário do Itaú Unibanco dia 27 de Setembro de 1924, prevalecendo como marco a data da fundação do Unibanco, conforme já falado.

Desde 1943, o Itaú desfruta de privilegiada posição dentre os mais importantes bancos brasileiros, colecionador de diversos reconhecimentos nacionais e internacionais.

3.2 Caracterização do setor

O setor financeiro é constituído por empresas com atividade econômica bastante diversificada. Entre elas, destacam-se os bancos, as seguradoras, as financeiras e as empresas de cartões de crédito. Mas há ainda cooperativas de crédito, empresas de *factoring*, corretoras e distribuidoras de títulos etc. Isto se justifica pelo fato de que boa parte da oferta de serviços financeiros está concentrada no setor bancário. Esta prática revela não só uma estratégia de distribuição de produtos e serviços, como também a conglomeração financeira das empresas do setor.

A importância dos bancos no conjunto do setor financeiro pode ser avaliada igualmente com base nas informações sobre o número de empregos e estabelecimentos das empresas nas diversas atividades financeiras.

O setor bancário é responsável por 69,9% do total de empregos do setor financeiro, segundo dados da Rais. Assim, para fins de geração de emprego, os maiores empregadores do setor financeiro são os bancos. O mesmo ocorre em relação ao número de estabelecimentos: o setor bancário representa mais de 50% do total de estabelecimentos de setor financeiro.

O setor bancário é um ambiente em que as inovações levam mais tempo para ocorrer em relação aos outros setores, pois existe uma grande preocupação com questões legais, visto que a imagem é um dos principais pontos de atenção ao lançar algo para o público, além dos riscos de processo envolvidos.

3.3 Produtos e Serviços

Por se tratar de uma instituição financeira, os produtos e serviços que comercializa são relacionados a concessão de crédito, soluções de pagamentos, investimentos e compra e venda de moedas estrangeiras. Para simplificar, oferece produtos e serviços que estão relacionados com o dinheiro de seus clientes.

4 ESTUDO DE CASO

Uma pesquisa efetuada pela Scratch Viacom, que teve duração de 3 anos, revelou que a geração Y, que são as pessoas nascidas nos anos 80, tem cada vez mais considerado os bancos como irrelevantes e indiferentes entre si. Essa pesquisa intitulada como *The Millennial Disruption Index* entrevistou 10.000 representantes da geração Y, de cerca de 73 empresas, abrangendo 15 indústrias. O resultado indicou que 70% dos entrevistados acreditam que, em 5 anos, a maneira de pagar contas será totalmente diferente, 71% preferem ir ao dentista do que ouvir o que os bancos têm a dizer, 54% gostariam de efetuar pagamentos com uma *mobile wallet* ao invés de cartão de crédito e 68% crê que a forma de lidar com o dinheiro mudará totalmente. Há ainda uma parcela de 73% dessa geração que fica mais empolgada com um sistema financeiro vindo da Apple, Amazon, Google ou Paypal e 33% que acreditam que não necessitarão mais de um banco.

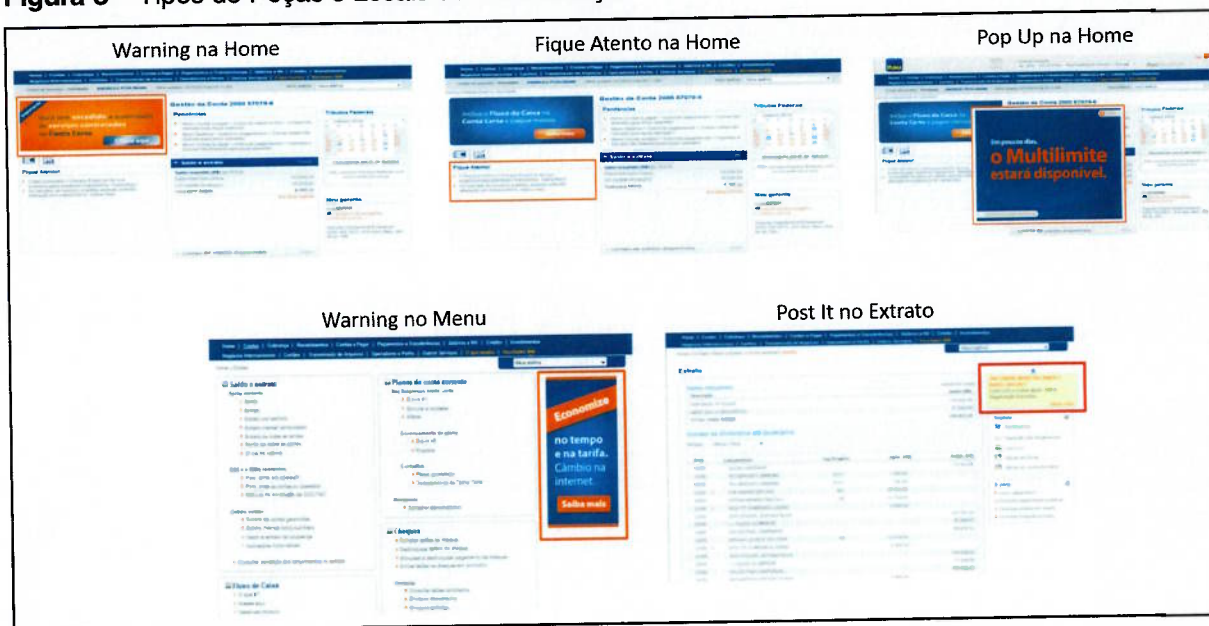
Diante deste cenário, é imprescindível olhar para as empresas e a forma como conversam com os clientes através dos meios digitais.

Para realização desta monografia considerou-se o canal internet do banco para pessoa jurídica com faturamento até 30 milhões de reais. Este canal, que tem o objetivo de tornar-se uma *ponto.com* dentro do banco, é responsável por 75% das vendas para alguns produtos como câmbio e 78% para desconto de duplicatas. Possui menores custos operacionais e consegue responder com mais agilidade às mudanças de mercado ou do perfil do consumidor.

Com o intuito de facilitar o entendimento deste estudo, são detalhados a seguir alguns termos que serão utilizados:

Peça: É a imagem utilizada para a publicidade do produto que deseja-se vender no canal. É uma forma de propaganda exemplificada através da Figura 8 – Tipos de Peças e Locais de Comunicação.

Figura 8 – Tipos de Peças e Locais de Comunicação



Warning: É um tipo de peça usada nos locais *home* ou menu.

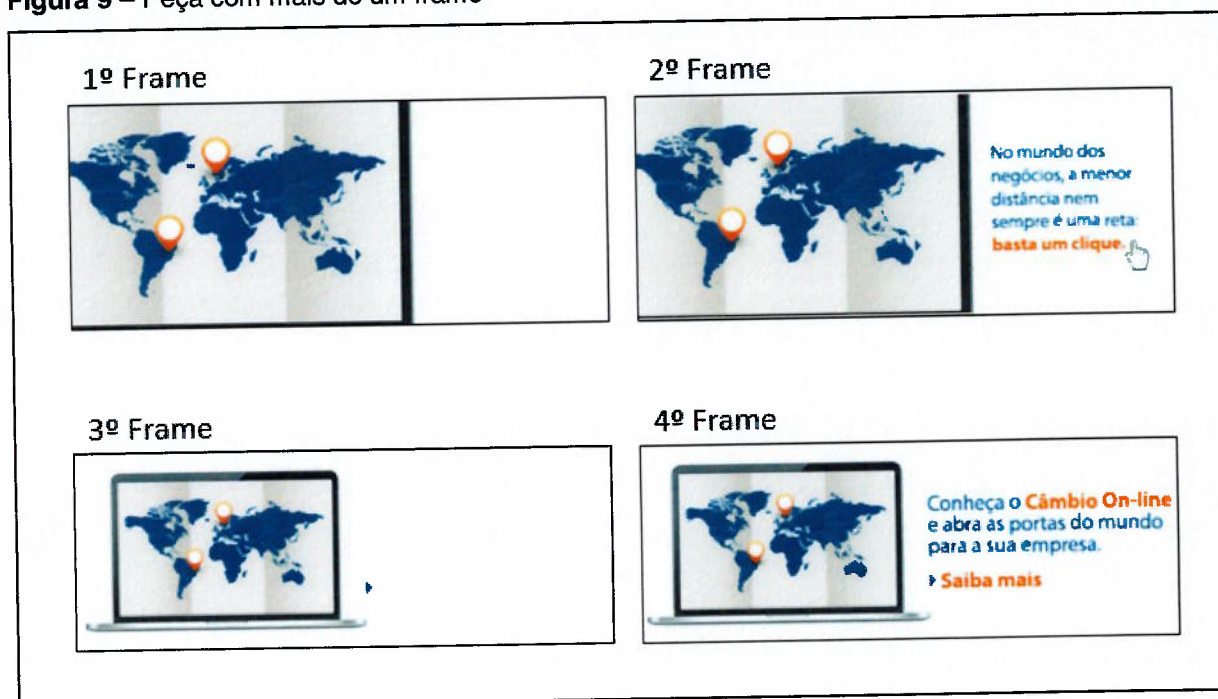
Post It: É um tipo de peça usada no local extrato e seu formato lembra o de um *post it*.

Pop Up: É um tipo de peça usada no local *home*. É uma pequena janela que abre automaticamente sob a janela principal, sem a permissão do usuário, ao acessar o *bankline* (ou outros sites).

Fique Atento: É um tipo de comunicação em formato de texto que fica no local *home*.

Frame: É cada um dos quadros ou imagens fixas presentes nas peças de publicidade. Quando uma peça troca sua imagem para outra, isso significa que ela possui 2 *frames*, sendo que cada qual deve dar continuidade à comunicação do anterior.

Figura 9 – Peça com mais de um frame



Call to action: É o botão presente na peça, que ao ser clicado direciona para uma página que contém mais informações sobre o produto ou para a contratação dele.

Local de comunicação: São os espaços criados dentro do *bankline* para comunicar-se com o cliente. A Figura 8 – Tipos de Peças e Locais de Comunicação exemplifica os locais que atualmente existem.

Os métodos utilizados para identificação do melhor tipo de argumentação, local, obtenção de dados, bem como os utilizados para análise da eficiência das ações visando à melhoria contínua, serão descritas ao longo deste trabalho.

4.1 Análise do Canal Internet

A venda pela internet necessita ser rápida, atrativa, de fácil entendimento e ao mesmo tempo com uma comunicação curta, o que requer que ela seja objetiva, sem esquecer de cativar a atenção e interesse do consumidor, já que o objetivo final é a venda de um produto ou serviço.

Em uma primeira análise do canal internet, foram levantados inúmeros problemas que necessitavam ser corrigidos para melhorar a eficiência das vendas. Os problemas foram:

1. Excesso de ofertas
2. Peças com muitos *frames*
3. Peças com *call to action* somente no último *frame*
4. Diversos formatos para tipos de comunicação semelhante
5. Locais criados em espaços de baixa visualização
6. Peças sem manutenção
7. Poucos espaços para comunicação integrada
8. Carrossel de Ofertas

Ao final desse levantamento, através do Diagrama de Pareto e do FMEA, decidiu-se quais pontos seriam tratados primeiro. Para isso levou-se em consideração a relevância do problema, a dificuldade de correção, o tempo necessário e o impacto da mudança.

Figura 10 – Diagrama de Pareto – Problemas no Canal Internet

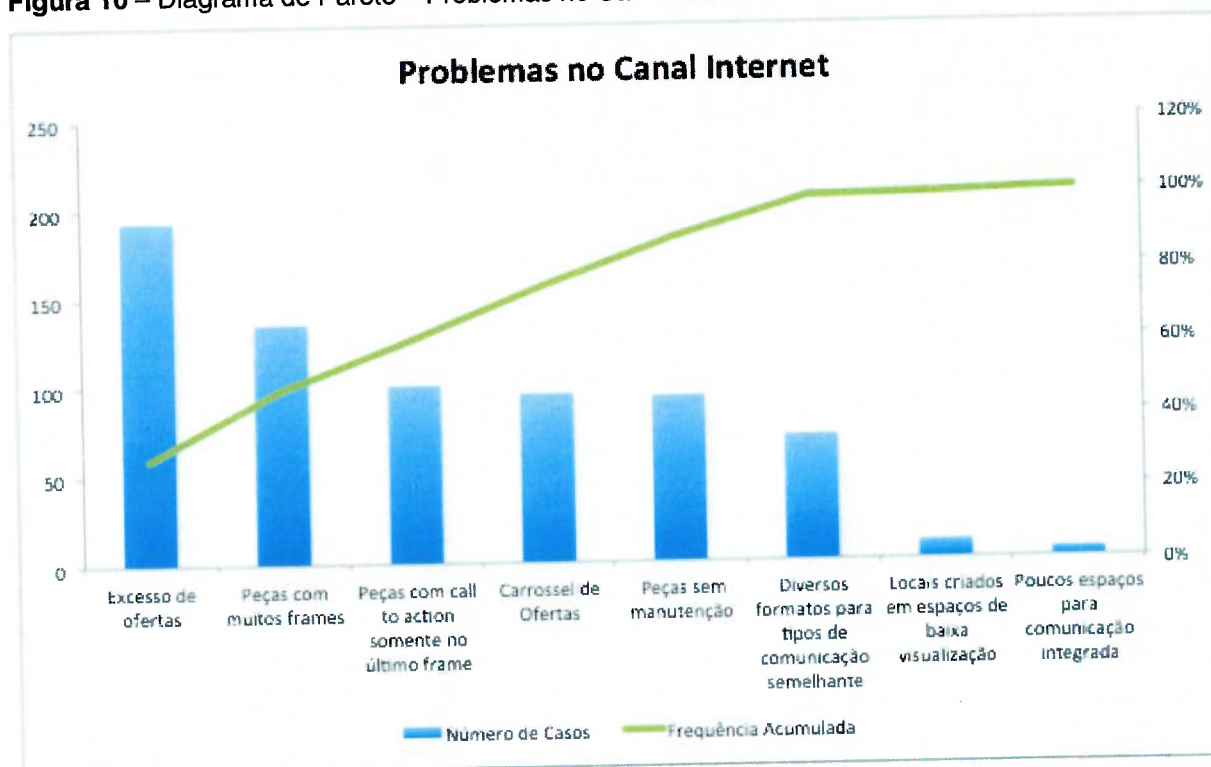


Figura 11 – FMEA

ANÁLISE DOS MODOS DE FALHA E SEUS EFEITOS - FMEA DE PROCESSO																			
Data: 2005/2014		No. FMEA: 001_2014_PJ		Pág./Rev: Natalia Kalchauer		Preparado por: 03/06/2014		Data da FMEA:		Ações Resilientes									
Nome do Componente	Função do Componente	Modo(s) de Falha(s)	Efeito(s) Potencial(is) de Falha(s)	Sever.	Causa Potencial (SM) Mecanismos	Ocorr.	Controle Preventivo Atual	Controle Detecção Atual	Detec.	NPR	Ações Recomendadas	Responsabilidade pelas ações recomendadas e prazos envolvidos	Ação tomada	Class	Detec	NPR			
Peça de Comunicação na Internet	Venda na internet	Excesso de ofertas	Desinteresse do cliente	7	Erro na seleção de público	8	-	Acessar o canal na visão cliente	4	224	Definir melhor a prioridade de cada peça	Área de Vitrine e Vendas							
		Peças com muitos frames	Comunicação cansativa	6	Falha na criação da peça	8	-	-	Acessar o canal na visão cliente	4	192	Definir uma política de governança para o canal	Área de Vitrine						
		Peça com call to action somente no último frame	Redução da eficiência	6	Falha na criação da peça	6	Verificar a peça antes de cadastrá-la	-	Acessar o canal na visão cliente	4	144	Definir uma política de governança para o canal	Área de Vitrine						
		Carrossel de Ofertas	Redução da eficiência	6	Erro na construção do canal	9	-	-	Queda na venda do produto	6	324	Solicitar a TI que elimine o carrossel	Área de TI						
			Excesso de Oferta	5	Erro na construção do canal	9	-	-	Queda na venda do produto	6	270	Solicitar a TI que elimine o carrossel	Área de TI						
		Peças sem manutenção	Oferta desatualizada	3	Falha na seleção de público	5	-	-	Acessar o canal na visão cliente	4	60	Rever as ações que estão no ar	Área de Vendas						
			Oferta antiga	9	Falha na atualização de oferta	5	-	-	Reclamação do cliente	3	135	Rever as ações que estão no ar	Área de Vendas						
		Diversos formatos para tipos de comunicação semelhante	Risco de imagem	9	Erro na atualização da informação	9	-	-	Acessar o canal na visão cliente	4	180	Rever a comunicação de cada peça	Área de Vendas						
			Locais criados em espaços de baixa visualização	Redução da atratividade	7	Falha na criação da peça	4	-	-	Queda na venda do produto	6	168	Rever as ações que estão no ar	Área de Vitrine					
			Poucos espaços para comunicação integrada	Redução da eficiência	6	Erro na construção do canal	7	-	-	Queda na venda do produto	6	252	Rever os locais ativos e utilização de cada um	Área de Vitrine					
				Perda de Oportunidades	5	Erro na construção do canal	7	-	-	Queda na venda do produto	6	252	Solicitar a TI a criação de novos espaços	Área de TI e Vendas					
										Queda na venda do produto	6	210	Solicitar a TI a criação de novos espaços	Área de TI e Vendas					

4.1.1 Criação da Política de Governança do Canal Internet

Com a ajuda do Diagrama de Pareto, verificou-se que o grande volume de problemas originava-se de uma grande causa, que era a falta de uma política de governança para o canal internet.

Identificada essa necessidade, decidiu-se primeiro concentrar os esforços de melhoria na criação dessa política de governança para depois atuar nos pontos levantados. Afinal, a elaboração de uma diretriz já resolveria muitos desses apontamentos, o que refletiria nas próximas ações, obtendo maiores ganhos nos itens que representavam as melhores oportunidade de melhoria.

O FMEA possibilitou uma melhor identificação desses problemas e os possíveis tipos de falhas potenciais, auxiliando não só na criação da política de governança, mas também na detecção dos efeitos de cada falha sobre o desempenho do processo, o que por sua vez ajudou na definição de ações para reduzir a chance de falhas, priorizando o que era mais crítico de acordo com a frequência e capacidade de controle.

Decretou-se, portanto, que a política de governança do canal internet deveria determinar os tipos de peças aceitas para cada teor de comunicação que seria passada ao cliente.

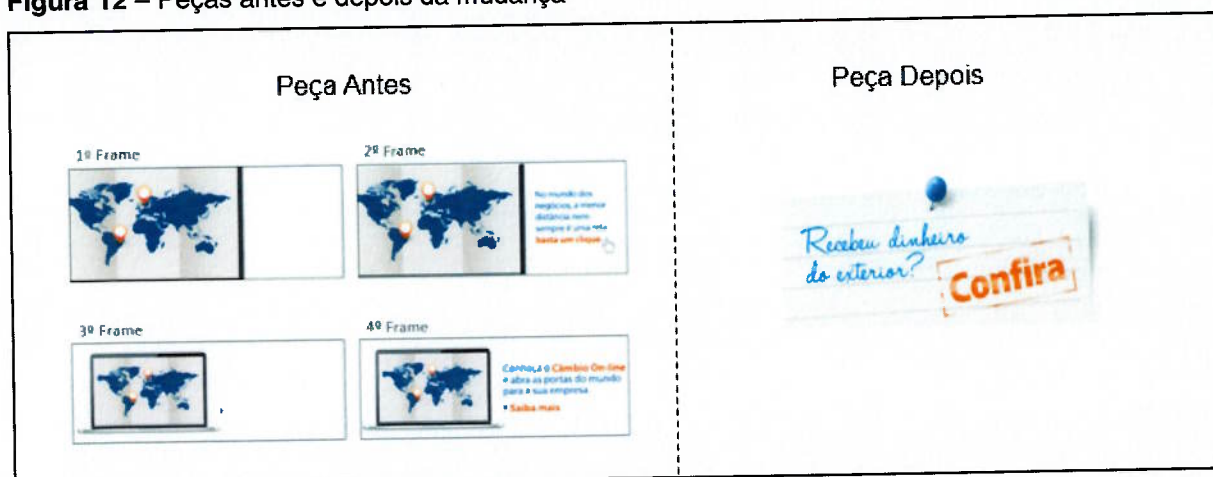
Pop Up, por ser invasivo demais, foi proibido para efetuar venda, devendo, portanto, ser utilizados somente para comunicar novidades de produtos, mudanças na navegação do canal ou informação sobre indisponibilidade de algum produto ou serviço devido a greves ou feriados. Sua utilização deve ser moderada e submetida à aprovação do superintendente que decidirá se deve de fato ser usado o *pop up* ou se há outra forma de comunicar o cliente sobre aquele determinado assunto.

O Fique Atento também fica proibido para efetuar venda. Este formato de comunicação deve ser usado em caráter informativo, ou seja, só pode ser usado para alertar o usuário sobre pendências, regularizações, novas regras judiciais como as estabelecidas pelo Banco Central ou alterações que ocorram por exemplo no pacote de tarifas. O título dessa peça não deve ter mais do que 120 caracteres e a mensagem não pode ultrapassar 300 caracteres.

Já os *Post Its* e os *Warnings* ficam livres para serem usados para vendas, desde que as peças sigam as regras estabelecidas junto com marketing.

Outra determinação foi quanto ao *layout* das peças, as quais não podem mais ter *frames*, devendo portanto ser uma imagem só, sem trocar para qualquer outra. Também fica vedado o uso de imagens ou ícones. O uso de animação está liberado, desde que seja moderado e o *call to action* deverá estar presente desde o início da comunicação.

Figura 12 – Peças antes e depois da mudança



Estabeleceu-se também que cada peça deveria ter uma prioridade por menu e se fossem de uma mesma campanha a comunicação, deveriam estar alinhadas em todos os locais internos e externos de comunicação.

A prioridade leva em consideração o tamanho dos públicos, o produto que é ofertado e a urgência da comunicação. No caso de comunicados com teor legal, estes devem ter prioridade em relação a qualquer outra ação.

Para renovações de peças, definiu-se que ocorreriam em ciclos de 45 dias, incorporando, sempre que possível, os aprendizados dos testes de imagem. Já a atualização de público acontecerá quinzenalmente, entretanto, dependendo do produto fica aceita a atualização mensal, já que o prazo anterior não provocaria qualquer tipo de alteração.

4.1.2 Faxina no Canal Internet

Após a construção da política de governança, foi necessária uma varredura no canal para adequá-lo e melhorar a experiência do cliente. Afinal, se a experiência de navegação do consumidor for agradável, as chances de conseguir alavancar as vendas aumentam.

O canal internet deve funcionar como se fosse, por exemplo, uma loja de roupas. Se o consumidor entrar na loja e ela estiver suja, com todas as roupas amontoadas e bagunçadas em cima do balcão e nenhum funcionário recebê-lo, provavelmente ele sairá da loja sem comprar nada e não voltará mais. Por outro lado, se o cliente entrar e vir todas as roupas expostas nas araras de forma

organizada, houver uma música ambiente agradável, atendentes bem alinhados, que recebem ele com um sorriso e estão dispostos a atendê-lo e fazer com que sua experiência seja boa, as chances de esse cliente efetuar uma compra aumentam, assim como a oportunidade de fidelizá-lo à marca.

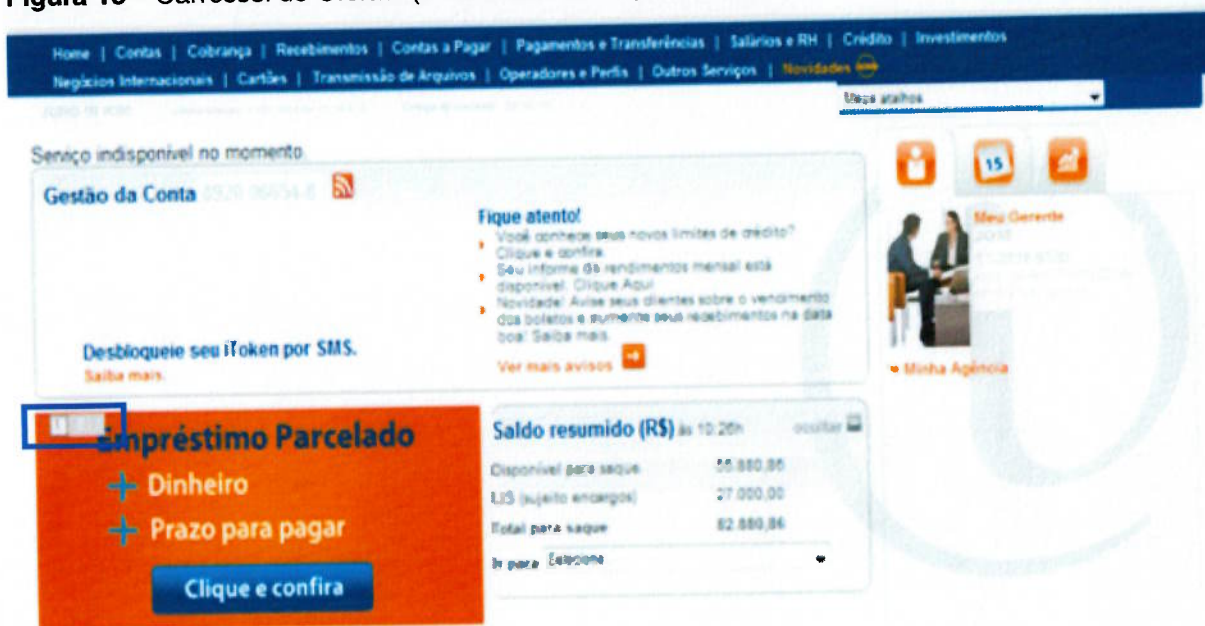
Sendo assim, uma das primeiras correções foi levantar todos os comunicados que estavam no ar e desligar os que não faziam mais sentido, não eram atualizados há algum tempo e que estavam fora da governança criada para o canal. Desta forma, os 193 *warnings* que estavam no ar em janeiro de 2014 foram reduzidos para 99 em maio do mesmo ano. E entre janeiro e junho, a eficiência aumentou de 0,17% para 0,22%, o que representou um ganho de 29% na eficiência.

Retirou-se também o carrossel de ofertas que estava presente na *home* e a oferta de até dois produtos no menu. Afinal, o cliente que está na internet, ainda mais no *bankline*, loga a conta com um objetivo já definido e a missão da área de vendas é conseguir capturar a atenção desse cliente através do uso de *warnings*, persuadindo-o a contratar o produto ofertado.

Quando havia o carrossel de ofertas, o cliente era induzido a contratar diversos produtos, mas o que ocorria era que ele não notava nem a primeira oferta. A troca entre as peças era muito rápida e havia muitas comunicações, o que ia contra o tempo de navegação do cliente na página.

O carrossel acontecia somente na *home*, que é a página em que o cliente passa menos tempo navegando, portanto, a probabilidade desse consumidor visualizar a terceira e última oferta era praticamente zero. Sendo assim, decidiu-se retirar esse carrossel e ficar somente com uma oferta aparecendo por vez e por dia, o que significa que se o usuário entrar no *bankline* 10 vezes no mesmo dia, ele irá visualizar a mesma oferta. No próximo dia que ele logar, verá outra oferta.

Figura 13 – Carrossel de Ofertas (sinalizado com o quadro azul)



Após a retirada do carrossel, a eficiência da *home* aumentou de 0,25% para 0,52%.

Com as duas ofertas no menu também ocorria o problema de excesso de comunicação. O interesse pela segunda oferta era praticamente nulo e tanta propaganda cansava o cliente e afetava a qualidade da comunicação, a quantidade de cliques e a atratividade para a primeira oferta. A eficiência cresceu de 0,10% para 0,21% logo após a alteração.

Figura 14 – Duas Ofertas no Menu

The image shows a screenshot of the Itaú Empresas website. The top navigation bar includes the Itaú logo, the user's name 'Conta em operação', and the company name 'Itaú Empresas'. Below the navigation bar, there are several menu items: 'Posição consolidada de limites de crédito', 'Empréstimos Parcelados', 'Limite de crédito em conta - Rotativos', 'Outros Financiamentos', 'Contratos pendentes de assinatura', 'Receíveis', 'Renegociação', and 'Comprovantes'. On the right side, there are two promotional banners. The top banner is orange and white, titled 'Empréstimo Parcelado', and features the text '+ Dinheiro' and '+ Prazo para pagar' with a 'Clique e confira' button. The bottom banner is white and blue, titled 'Baixe grátis o app Itaú Empresas', and features an image of a smartphone and a 'Saiba mais' button. The two banners are enclosed in a red rectangular border.

4.1.3 Atuando nos problemas

Com a criação de uma política de governança e da higienização do canal, alguns pontos como o excesso de ofertas, diversos formatos para tipos de comunicação semelhantes, carrossel de ofertas, locais criados em espaços de baixa visualização e peças com muitos *frames*, sem manutenção e com *call to action* somente no último *frame* foram corrigidos.

Seguindo as regras da governança, as peças, que são criadas junto com marketing, foram as primeiras a ser trocadas devido à baixa dificuldade, ao grande impacto que geravam e a possibilidade da troca rápida. Foi necessário somente alinhar as novas regras com a agência que elabora as peças e substituí-las no canal.

A redução ocorrida no número de *warnings* possibilitou que houvesse campanhas mais direcionadas para o perfil de cada cliente e com comunicações

mais assertivas, relevantes e que melhoram a experiência do consumidor no canal. A comunicação deixou de ser de massa e passou a ser personalizada, o que aumentou a qualidade do que é ofertado para o cliente, que sente que estão olhando diretamente para suas necessidades, tratando-o com exclusividade.

Visando manter este controle, criou-se um painel de vitrine onde é possível verificar quando alguma peça ou público está desatualizado, como está a eficiência, atratividade e desempenho de uma peça específica ou de uma campanha como um todo e como esta em relação a meta estabelecida.

4.2 Vendendo na Internet

Após ter um canal organizado, o passo seguinte foi pensar em como alavancar as vendas através da internet. Vale a pena lembrar que este é um canal que precisa ser muito atrativo e autossuficiente, uma vez que não há a presença de um fator humano para influenciar na decisão de compra do cliente.

Além disso, conforme já falado anteriormente, as comunicações devem ser claras, simples e despertar o interesse do cliente para que ele clique na peça em busca de mais informações e contrate o produto ou serviço.

4.2.1 Definindo a campanha

O primeiro ponto para definir uma campanha de venda no canal é verificar se a contratação daquele produto é possível pela internet. Se o cliente não conseguir contratar o produto sozinho, então a venda não deve ser estimulada por este canal. E se o cliente conseguir contratar desde que atenda a alguns pré-requisitos, então na seleção do público (a qual será abordada mais adiante neste trabalho) esta variável necessita ser contemplada.

Também é necessário analisar a expectativa do retorno esperado para verificar se vale a pena o investimento, bem como o tamanho do público.

A área de vendas junto com a área de produtos determinam qual produto será ofertado, os pontos que serão realçados, o teor da comunicação e qual é a ação final esperada por parte do consumidor. Enfim, desenham a ação e o objetivo esperado.

4.2.2 Definindo e Selecionando o público

Após decidir que a campanha é rentável, seleciona-se o público que será abordado. Por exemplo, com giro, que nada mais é do que um produto de crédito, não adianta ofertar para quem tem dinheiro na conta, mas sim para aqueles clientes que estão no vermelho ou perto de ficar no vermelho, sem previsão próxima de entrada de algum montante.

Para essa seleção, pode-se ainda excluir alguns perfis de clientes que não são interessantes para o Banco, como, por exemplo os que apresentam restrições em empresas de negativação, como o Serasa. E pode-se incluir mais variáveis de exclusão, como clientes que já estão muito tomados de crédito no mercado e que, apesar de não estarem negativados, não possuem bom histórico de pagamento. Por ser uma venda efetuada através da internet, um filtro que não pode faltar é o de eletrônica, ou seja, se aquele CNPJ não utiliza a internet tampouco possui senha de acesso a este meio, ele deve ser excluído da base para ações em meios digitais.

Dependendo do produto a ser vendido, há outras variáveis que podem ser adicionadas, como, por exemplo, a adesão prévia a alguma ferramenta, perfil de atuação etc.

Um outro filtro que pode fazer diferença na contratação do produto é o perfil de acesso, já que quando falamos de pessoa jurídica, normalmente há mais de um funcionário que pode acessar o *bankline*, mas nem todos podem contratar produtos devido a alçadas de aprovação.

4.2.3 Definindo a comunicação

Após definição do produto, que terá sua venda estimulada, e o perfil do público que será abordado, bem como a quantidade deste, é hora de definir a comunicação.

Para isso elabora-se um *briefing* para a área de marketing que, por sua vez, o repassará a uma agência de publicidade, a qual elaborará a peça de marketing que aparecerá no canal.

No *briefing*, a área de vendas, que já havia determinado com a área de produtos alguns argumentos fortes, passa o tom da argumentação que deseja

apresentar na peça, a qual pode ter um caráter mais de venda, de relacionamento ou até mesmo informativo.

Inclui-se no *briefing* qual é o perfil do público e a quantidade. Este documento também contempla os locais de comunicação, dimensões que as peças devem ter e se é uma campanha nova ou renovação de peça.

Figura 15 – Briefing

Briefing de Comunicação Dirigida		terça-feira, 27 de janeiro de 2015
Nº Briefing:		
Nome da Ação:		
Data esperada para a ação: Início: _____ Fim: _____		
Área gestora, Nome e Telefone do Solicitante:		
Área de Marketing, Nome e Telefone do responsável:		
Itens obrigatórios para adaptação e versão		
Tipo da Ação*		
<input type="checkbox"/> Campanha <input type="checkbox"/> Ação Pontual Nova <input type="checkbox"/> Adaptação/versão de material existente* <input type="checkbox"/> Régua de relacionamento <input type="checkbox"/> Teste de peça Especificar (detalhar o que precisa ser adaptado / versionado do material existente)*		
Peças*		
<input type="checkbox"/> Mala Direta	<input type="checkbox"/> Merchandising	<input type="checkbox"/> Materiais PDV
<input type="checkbox"/> E-mail	<input type="checkbox"/> Merchandising Eletrônico	
<input type="checkbox"/> Warning / Banner	<input type="checkbox"/> Folheto	
<input type="checkbox"/> SMS	<input type="checkbox"/> Extrato e Fatura	
Especificar:		
Segmentação*		
<input type="checkbox"/> Varejo <input type="checkbox"/> Unidades <input type="checkbox"/> Personalité <input type="checkbox"/> Private <input type="checkbox"/> Ultra <input type="checkbox"/> High <input type="checkbox"/> Special <input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/> Empresas <input type="checkbox"/> EMP 1 <input type="checkbox"/> EMP 2 <input type="checkbox"/> EMP 3 <input type="checkbox"/> EMP 4 <input type="checkbox"/> Financeiras <input type="checkbox"/> FAI <input type="checkbox"/> FIC <input type="checkbox"/> Merisa <input type="checkbox"/> LuizaCred <input type="checkbox"/> HiperCard <input type="checkbox"/> Parcerias <input type="checkbox"/> Não Correntista <input type="checkbox"/> Institucional <input type="checkbox"/> Poder Público <input type="checkbox"/> Refac. institucionais <input type="checkbox"/> Ação Interna <input type="checkbox"/> Outro		
Lembrete: Se a ação também terá público para outros segmentos, não esqueça de compartilhar com todos.		
Especificar Parcerias:		
Especificar:		
Especificar:		
Público Alvo		
Quantidade estimada:		
Mercado/Praça:		
Crerios de seleção do público:		
Objetivos de Comunicação/Fato gerador/Cenário		
Descrição do Produto ou Serviço		
Diferenciais ou benefícios extras		

Mensagem / Benefício Principal para o cliente (Apenas um)***Concorrentes/Histórico/Pesquisas(Incluir anexos)****Dinâmica de promoção(se houver)****Obrigatoriedade ou restrição na ação (Selo/Logos, ícones, textos jurídico)***

- Selo
 Logos
 Ícones
 Texto Jurídico
 Outros

Especificar:

Tom da Comunicação *

- Vendedor
 Arrojado
 Corporativo
 Cobrança
 Bem-Humorado
 Educacional
 Tradicional
 Inovador
 Jovem
 Informativo
 Coloquial
 Relecionamento
 Outros

Especificar:

Atributo da marca a ser destacado ou itens de transparência**Verba**

Orçamento total disponível para ação(englobar produção/imagem/manuseio/demais custos):

Custo unitário desejado:

Área paga a ação/ Órgão de custo/ Rateio:

Empresa/ CNPJ:

Imagem *

- Ilustração
 Imagem Paga - royalty free
 Imagem Paga - direito controlado
 Click
 Outro

Especificar:

Retorno

Temos retorno de ações anteriores?

Como o job será mensurado: pesquisa, CRM, base de dados, comparação, contratação de produto, número de cliques

Qual retorno esperado?

Idéias ou sugestões

terça-feira, 27 de janeiro de 2015

Banner e Warning

Vigência: Início _____ Fim _____

Código Spin e Lince:

Link:

Tem botão? Não Sim

Se sim, informar codlink:

Direcionamento do link:

Tipos:

- Warning já existe
 Desafio de peça
 Warning novo
 Re Size

Quantos frames? Nenhum

Tipo de alteração para warnings existentes

- Imagem
 Texto
 Público
 Revisão da Comunicação
 Reativação
 Formato

Banner - Área Aberta Internet- PF e Empresas

Internet

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> HP - Itaú (482x192px) | <input type="checkbox"/> HP - Private |
| <input type="checkbox"/> Mini Banner - Itaú (482x92px) | <input type="checkbox"/> HP - Personalité |
| <input type="checkbox"/> HP - Uniclass (720x350px) | <input type="checkbox"/> HP - Itaucard |

Warning - Área logada Internet - Empresas e Empresas Plus

Menus

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Fique Atento | <input type="checkbox"/> Menu Derivativos (179x358px) |
| <input type="checkbox"/> Informativo | <input type="checkbox"/> Menu Neg. Internacionais (179x358px) |
| <input type="checkbox"/> Home (366x154px) | <input type="checkbox"/> Menu Trans. De Arquivos (179x358px) |
| <input type="checkbox"/> Pop up 500x386px | <input type="checkbox"/> Menu Operadores (179x358px) |
| <input type="checkbox"/> Saída (482x192px) | <input type="checkbox"/> Menu Outros Serviços (179x358px) |
| <input type="checkbox"/> Menu Contas (179x358px) | <input type="checkbox"/> Menu Sazonal (179x358px) |
| <input type="checkbox"/> Menu Cobrança (179x358px) | |
| <input type="checkbox"/> Menu Recebimentos (179x358px) | Post it: |
| <input type="checkbox"/> Menu Contas a Pagar (179x358px) | <input type="checkbox"/> Tela extrato |
| <input type="checkbox"/> Menu Pagamento Expresso (179x358px) | |
| <input type="checkbox"/> Menu Salários (179x358px) | |
| <input type="checkbox"/> Menu Crédito (179x358px) | |
| <input type="checkbox"/> Menu Investimentos (179x358px) | |

Tela de Descanso - Área aberta Caixa Eletrônico - PF (Agências e Personalité)

- Tela de descanso (800x600px)

Warning - Área logada Caixa Eletrônico - PF, Empresas e Empresa Plus

- Pré entrada (750x 365px)
 Informativo (140 caracteres)
 Entrada Novíssima HP (275x243px) - PF
 Entrada (550x300px) - PJ
 Botão de destaque (273x61px - 2px de sombra)
 Saldo (158x227px) + 2px de sombra
 Impressão de extrato (248x248px) +2px de sombra
 Saque (158x227px) + 2px de sombra
 Saída (340x 200px)
 Desbloqueio cartão de débito (158x227px) + 2px de sombra
 Outros:

Personalização (variáveis da peça):
Verificamos

Informações adicionais:

4.2.4 Definindo a prioridade da peça

É comum haver mais de uma oferta para o mesmo local de comunicação e para o mesmo cliente, sendo assim, para decidir qual será mostrada primeiro é definida uma prioridade para cada peça.

A área de vitrine, composta por três funcionários, é quem faz o controle das comunicações, solicita os códigos para cada peça, efetua testes de imagem, cadastra o público para as campanhas, faz a gestão do painel de vitrine e determina a prioridade das peças. Essa definição é feita em conjunto com a área de vendas.

A área de vendas, composta por quatro colaboradores, cada um é responsável por um determinado produto, sendo dois de ativos (produtos de crédito) e dois de serviços (produtos de pagamento, cobrança, contas, câmbio e investimentos), é quem conversa com a de produtos para definir o que pode ser vendido pelo canal. Também é responsável por passar para marketing as ideias levantadas para alavancar as vendas.

A prioridade de cada peça é definida através de números de 1 a 100. O número 1 significa maior relevância, ou seja, é a ação que aparecerá primeiro. Como o pessoal de vendas quer que todas as ações tenham prioridade 1, cabe a vitrine estipular qual peça tem maior relevância em relação às demais e assim por diante. Para isso, são considerados alguns fatores como tamanho de público, relevância do produto para o cliente e urgência da ação.

Figura 16 – Lista de Prioridade por local

Prioridade



Canal	EMPRESA PLUS	Y
Data Referência	19/1/2015 00:00:00	Y
Tipo de Warning	Oferta	Y
Local Apresentação Wrg	ENTRADA	Y

Prioridade Warning	Warning	Valores			
		Potencial	Exibido	Clicados	Soma de Eficiência
1	REL-A15 - RELACIONAMENTO - HOMENAGEM ANIVERSÁRIO 15 ANOS	932	268	0	0,00%
1	REL-A20 - RELACIONAMENTO - HOMENAGEM ANIVERSÁRIO 20 ANOS	820	231	0	0,00%
1	REL-A25 - RELACIONAMENTO - HOMENAGEM ANIVERSÁRIO 25 ANOS	297	111	0	0,00%
1	REL-A30 - RELACIONAMENTO - HOMENAGEM ANIVERSÁRIO 30 ANOS	126	35	0	0,00%
1	REL-A35 - RELACIONAMENTO - HOMENAGEM ANIVERSÁRIO 35 ANOS	93	35	0	0,00%
1	REL-A40 - RELACIONAMENTO - HOMENAGEM ANIVERSÁRIO 40 ANOS	79	29	0	0,00%
1	REL-A45 - RELACIONAMENTO - HOMENAGEM ANIVERSÁRIO 45 ANOS	15	6	0	0,00%
1	REL-AN0 - RELACIONAMENTO - HOMENAGEM ANIVERSÁRIO 10 ANOS	2011	343	0	0,00%
1	REL-AN1 - RELACIONAMENTO - HOMENAGEM ANIVERSÁRIO 1 ANO	8218	1329	0	0,00%
1	REL-AN5 - RELACIONAMENTO - HOMENAGEM ANIVERSÁRIO 5 ANOS	4052	983	0	0,00%
10	CAM-005 - CÂMBIO - O.P.R	3584	889	29	3,26%
10	CAM-017 - WRN - CÂMBIO SHARE ZERO	7940	1517	4	0,26%
10	CAM-018 - WRN - CÂMBIO SHARE ZERO TESTE	3298	662	0	0,00%
20	GIR-012 - RE-WARNING GIRO	5065	2247	130	5,79%
20	GIR-024 - AUMENTO DE LIMITE GIRO	20013	4257	85	2,00%
20	GIR-025 - WARNING - AUMENTO DE LIMITE GIRO 150 MIL	26359	4692	87	1,85%
20	GIR-028 - WARNING - GIRO FINAL DE ANO	172043	68804	442	0,64%
20	GIR-029 - WARNING - GIRO FINAL DE ANO TESTE	4924	660	1	0,15%
20	GIR-032 - WARNING - GIRO FINAL DE ANO INDÚSTRIA E COMÉRCIO	5863	1703	56	3,29%
29	RED-010 - FLEX REDE - HOME	42	1	0	0,00%
30	RED-002 - CREDENCIAMENTO REDE	25242	4436	24	0,54%
30	RED-004 - ALTERAÇÃO DE DOMICÍLIO REDE	14647	2380	10	0,42%
40	DDU-PRO - DESCONTO DE DUPLICATA	6604	4324	63	1,46%
40	DES-005 - WARNING DESCONTO DE DUPLICATAS - HOME	2080	421	6	1,43%
40	DSC-DPL - DESCONTO DE DUPLICATAS - TESTE	1004	300	3	1,00%
40	DES-016 - DESCONTO DE DUPLICATA - HOME	42178	9793	56	0,57%
50	ANT-CRT - ANTECIPAÇÃO DE CARTÕES	12189	6702	99	1,48%
50	DES-001 - WARNING DESCONTO DE CHEQUES	6049	0	0	0,00%
50	DES-012 - TAXAS EXCLUSIVAS DESCONTO CHEQUES INTERNET	23775	5040	38	0,75%
50	DES-CH0 - DESCONTO DE CHEQUES NÃO RECORRENTE	1771	164	1	0,61%
50	DES-CQ0 - DESCONTO DE CHEQUES PROGRAMADO	2361	843	22	2,61%
60	NEG-005 - NEGATIVAÇÃO EXPRESSA - CONTRATARAM E NÃO UTILIZAM	20563	5106	25	0,49%
60	NEG-006 - NEGATIVAÇÃO EXPRESSA - PRAÇAS EM QUE PROTESTO SER	18928	7208	30	0,42%
70	CCE-001 - CONTA CERTA	116448	34427	433	1,26%
70	CCE-003 - CONTA CERTA	69058	10721	32	0,30%
70	CCE-004 - CONTA CERTA CONQUISTA PREÇO	36104	8888	7	0,08%
70	CCE-005 - CONTA CERTA	25618	3113	27	0,87%
70	CCE-009 - CONTA CERTA PERSONALIZAÇÃO	70357	12749	58	0,45%
70	CCE-TST - CONTA CERTA	8360	2011	8	0,40%
91	PAG-004 - PAGAMENTOS MANUAIS AG	75379	12121	50	0,41%
91	PAG-038 - PAGAMENTO	110567	11498	59	0,51%
91	PAG-TS2 - WARNING - PAGAMENTOS TESTE	27516	2737	9	0,33%
94	DOJ-RE4 - ANTECIPACAO DE RECEBIVEIS REDECARD	96640	17295	195	1,13%
96	DDA-C01 - DDA CONTRATAÇÃO 1	35944	8266	96	1,16%
98	LIS-007 - LIS - REDUÇÃO DE TAXA	36085	3624	56	1,55%
98	LIS-IUB - LIS - IU BAIXO	282884	52521	405	0,77%
99	DEF-012 - DEFAULT CANAL - OFERTA	0	297400	417	0,14%
99	INC-028 - INCENTIVO AO MOBILE - NOVO CORRENTISTA	50020	10349	30	0,29%
Total Geral		1484145	623239	3093	0,50%

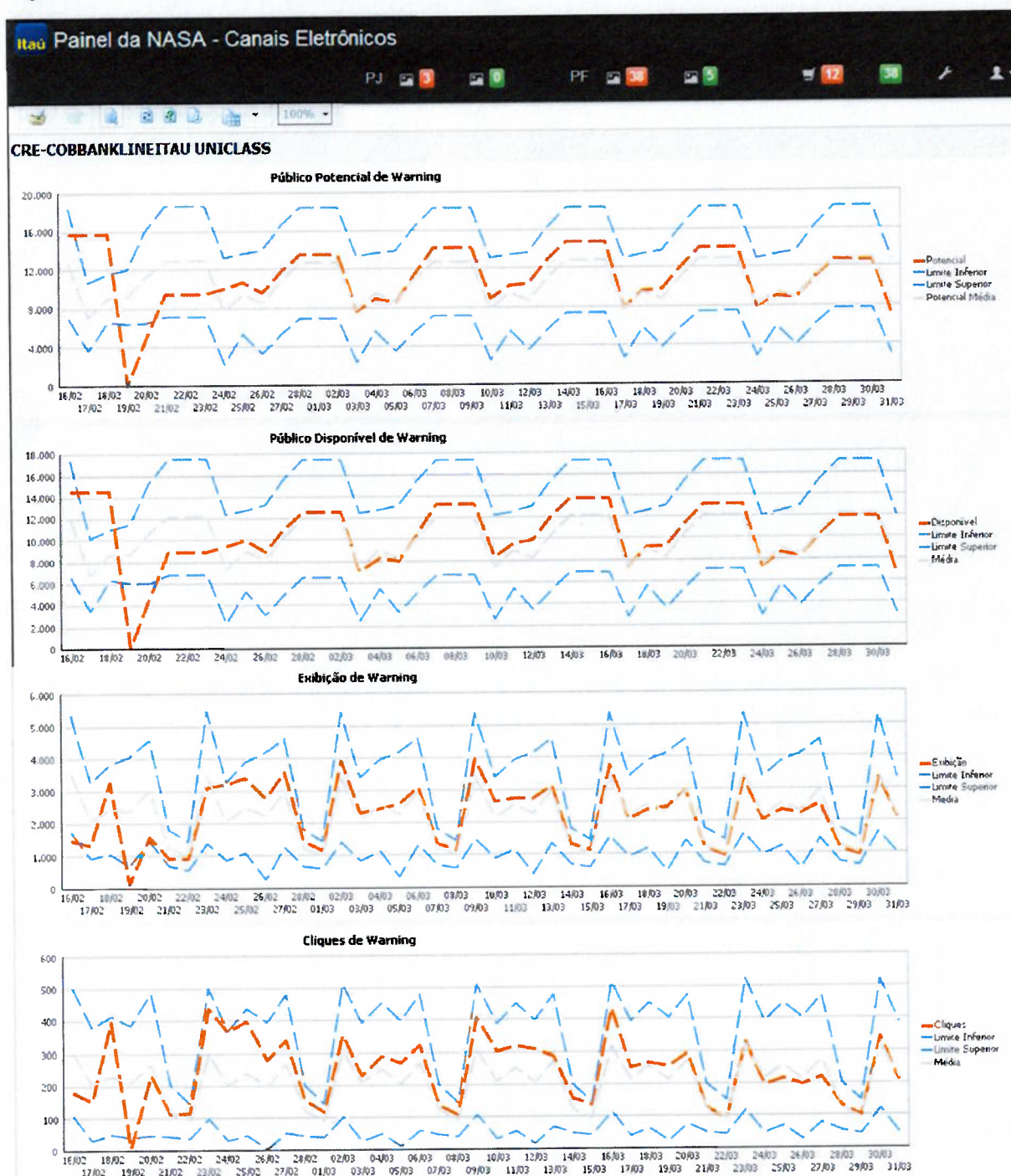
4.3 Medindo a Ação

Após a ação entrar no ar é necessário acompanhar o desempenho dela.

Este acompanhamento pode ser efetuado tanto pelo painel de vitrine, quanto por uma ferramenta denominada Painel da Nasa. Esta ferramenta possibilita a análise e acompanhamento de diversos aspectos da ação e do canal internet. Através dela, é possível, por exemplo, acompanhar em tempo real como esta a disponibilidade do canal, ou seja, se ocorrer qualquer instabilidade do servidor, é possível saber na hora, pois um alerta é gerado e o percentual de clientes impactados é gerenciado. Essa rapidez auxilia na tomada de ações de correção.

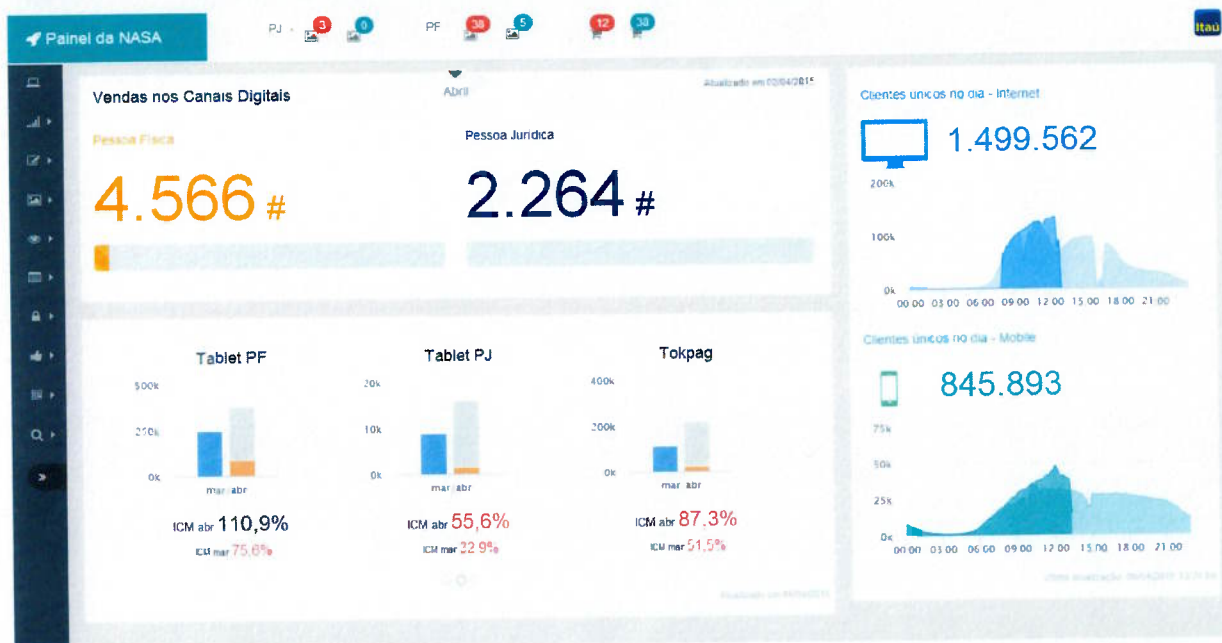
Outra informação importante que o Painel da Nasa gera são cartas de controle para ver como determinada peça está evoluindo. É possível comparar o desempenho da peça com o mesmo dia do ano anterior ou com o mesmo dia da semana passada, por exemplo, segunda-feira contra segunda-feira, ou até mesmo em relação ao dia anterior, ou seja, terça-feira contra segunda-feira. As variáveis para a comparação podem ser escolhidas pelo usuário que está efetuando a análise. E essa informação é muito útil para verificar como está o desempenho do produto em relação ao histórico, podendo indicar necessidade de atuação em correções.

Figura 17 – Cartas de Controle do Painel da Nasa



No Painel da Nasa ainda é possível acompanhar outras frentes da superintendência, como o *download* de aplicativos, quantidade de buscas efetuadas, palavras mais buscadas, menus mais acessados, enfim, esta ferramenta mensura diversos aspectos da internet, caixas eletrônicos, *tablets* e celulares.

Figura 18 – Análise de Menus e Acompanhamento Indisponibilidade





NATALIA ANDREA R
KALCHGRUBER

06/04/2015 13:40:57

- Dashboard
- Vendas
- Serviços
- Warnings
- Uso e Tracking
- P&L
- Segurança
- Disponibilidade
- Aplicativos
- Busca

PJ 3 0 38 5 12 38

PF

38

5

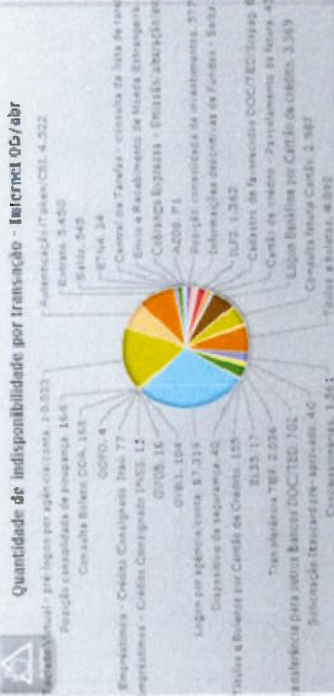
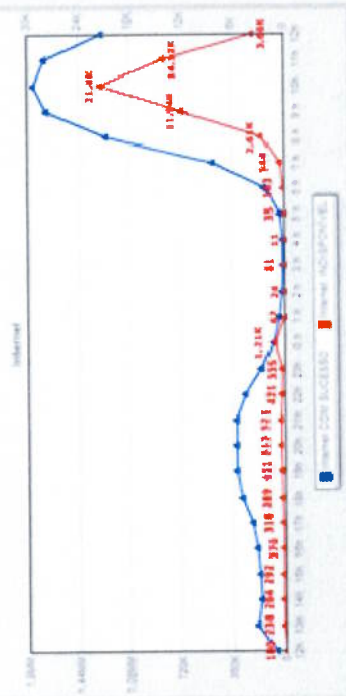
12

38

Painel da NASA
Indisponibilidade

Personas: Física Grupo de Transação: Todos

Comportamento Esperado



Clientes impactados
Banco PF: 59538

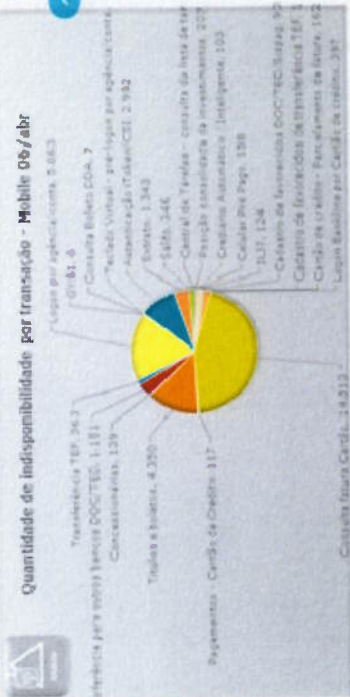
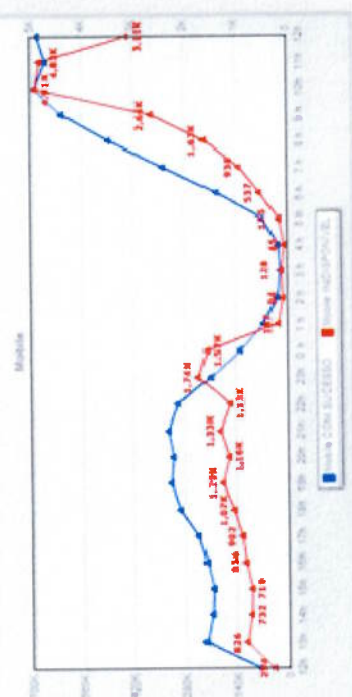
Fonte: SIMBI

Ultima atualização: 06/04/2015 às 12:40

Internet e Mobile: Últimas 24 Horas

Personas: Física Grupo de Transação: Todos

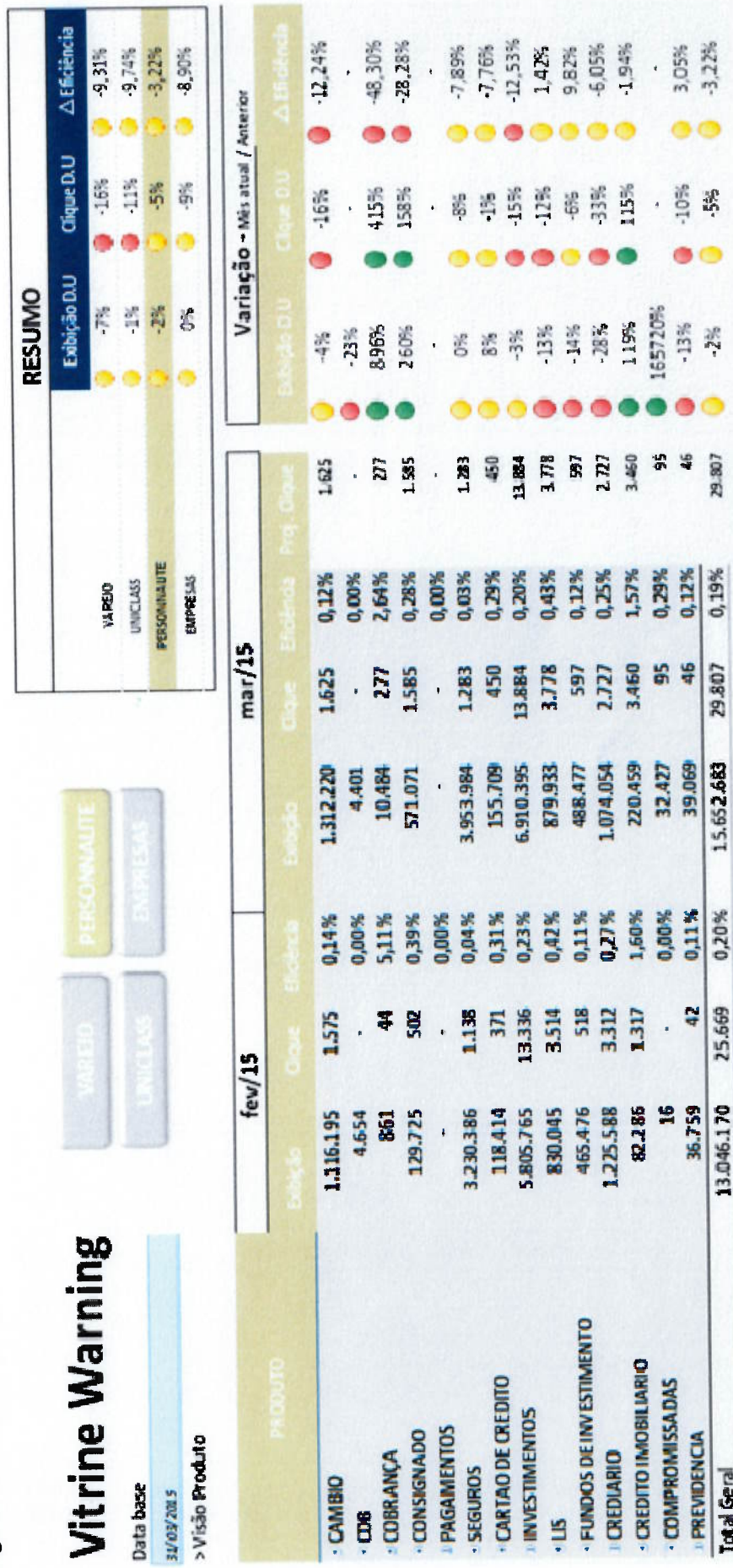
Comportamento Esperado



Clientes impactados
Banco PF: 32852

Já o painel de vitrine traz informações referentes somente aos *warnings*, *post its*, fique atento e *pop ups*. É uma ferramenta para gerenciar as comunicações na internet e caixas eletrônicos. Apesar de que, para este último, não há grande foco.

Figura 19 – Painel de Vitrine



Para mensurar a eficiência de uma ação é levado em consideração a relação entre exibição e clique na peça:

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{Clique}}{\text{Exibição}}$$

Também é importante mensurar quantas contratações foram geradas através de cliques em *warnings*, assim é possível avaliar o retorno da ação. Entretanto, em alguns casos, pode ocorrer do retorno não ser o esperado devido a falhas no sistema produtos, ou seja, o *warning* conseguiu atender seu objetivo de atrair o consumidor a conhecer mais sobre aquele produto, mas no momento em que ele clicou na peça e foi direcionado à página de contratação, a operação não foi efetivada, pois o cliente não entendeu o produto, achou a contratação muito complexa ou até mesmo muito caro.

Para atuação neste último ponto, desinteresse do cliente ao ser direcionado para a página de contratação, existem os gatilhos quentes.

Gatilhos quentes são marcações, enviadas aos gerentes das agências, nos consumidores que clicaram no *warning* mas não efetivaram a contratação. Como o clique indica interesse do cliente naquele produto, cabe ao gerente entrar em contato com este usuário, abordá-lo sobre o motivo pelo qual a operação não foi concluída e tentar concluir a venda. Através desse contato, o gerente consegue informações sobre qual foi a real dificuldade do consumidor no processo. É nesta hora que são identificadas e pontuadas oportunidades de melhoria tanto no canal quanto no sistema de produtos.

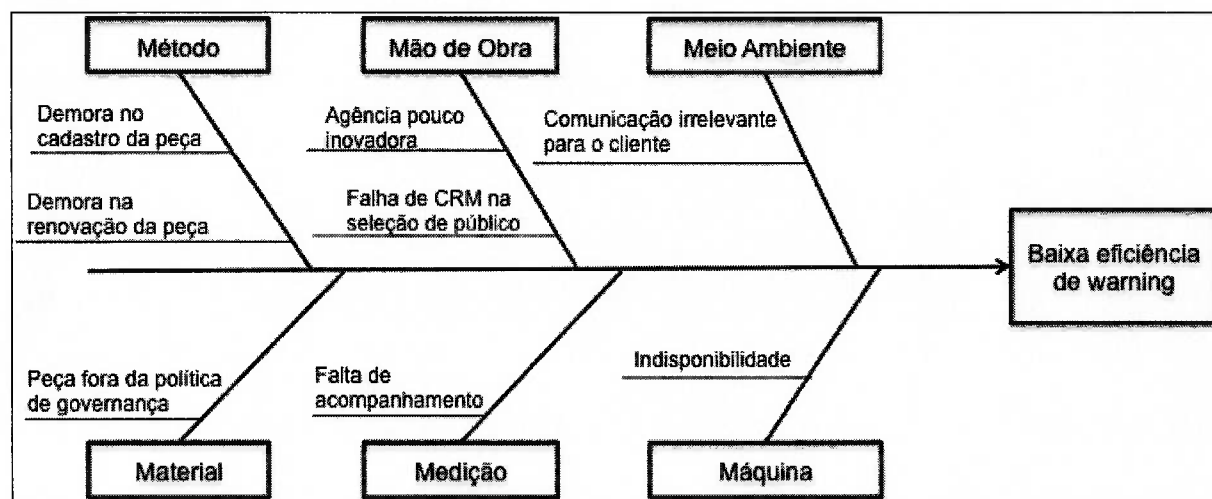
4.4 Analisando os Resultados

Ao analisar o resultado, por exemplo, do retorno dos gatilhos quentes, consegue-se pensar em melhorias no processo de contratação do produto e adequação da comunicação dos *warnings*.

Através da análise do Painel de Vitrine é possível identificar *warnings* problemáticos, ou seja, que estão com baixa eficiência. Isso pode ser devido a público e/ou peça desatualizada, comunicação desadequada ou ação que não faz mais sentido.

Um *warning* com baixa eficiência requer uma análise mais precisa do que pode ser a causa desse problema. Neste ponto, o diagrama de causa e efeito pode ajudar na identificação da causa.

Figura 20 – Diagrama de Causa e Efeito



Após análise do problema do *warning*, é verificado se a melhor decisão é desligá-lo, alterar a comunicação ou os critérios de seleção de público. Na maioria das vezes, o problema está no critério de seleção de público ou na forma de comunicação da peça.

Durante este processo de análise, também é conferido o envolvimento da comunicação com o cliente, os termos que são utilizados e a quantidade de texto.

Uma outra ferramenta que auxilia muito na análise dos resultados é o Painel da Nasa. Como ele traz as contratações diárias (com atraso de um dia, D-1), é possível verificar como está o andamento daquele determinado produto em relação a meta estipulada.

Esta ferramenta também possibilita analisar como a indisponibilidade de alguma função na internet afetou a contratação e utilização dos produtos.

4.5 Melhorando a Ação

Após análise dos resultados levantados, são propostas melhorias com o intuito de alavancar as vendas.

Uma delas é encontrar o melhor tipo de argumentação a ser utilizada nas peças. Para isso, pode-se utilizar o teste de imagem, uma solução que permite testar alguns conceitos como por exemplo, se a cor de uma peça influencia na quantidade de cliques que ela receberá, se há uma animação que atrai mais o consumidor do que outra, se o formato do texto é claro e simples ou se há alguns termos utilizados pelo banco que não estão presentes no linguajar do dia a dia do cliente.

Através do teste de imagem é possível criar aprendizados e conceitos vencedores, que aumentam a eficiência da peça, bem como facilitam a venda. Normalmente estes testes duram 15 dias e o público é dividido em 70/30, onde 70% verá a peça principal, a qual já ganhou outros testes de imagem, e 30% visualizará a peça desafiante. Ao final desse período, é efetuado um levantamento da quantidade de cliques sobre a quantidade de exibição e a peça que tiver a maior eficiência será cadastrada para 100% do público, enquanto uma nova peça é elaborada.

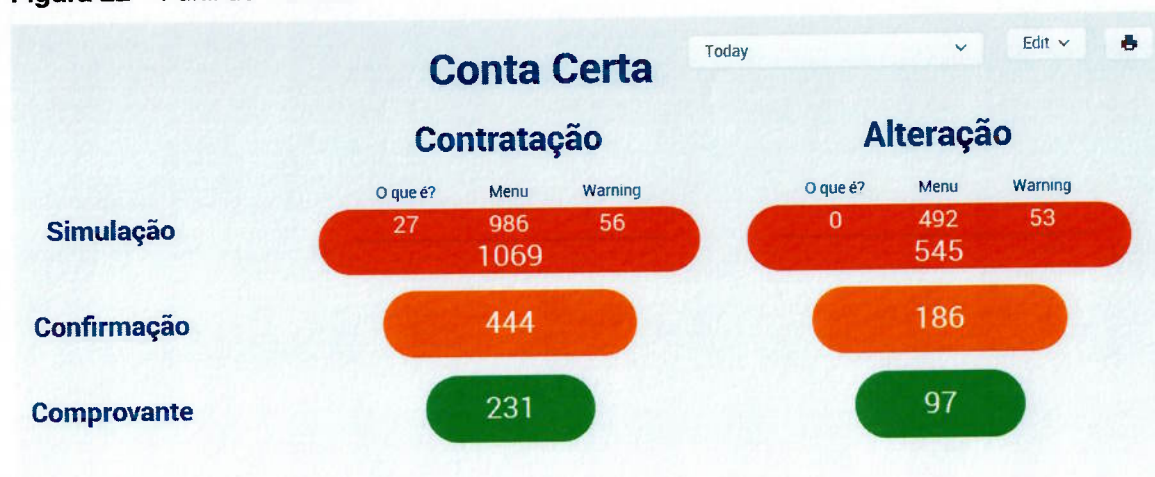
Para a criação da nova desafiante, leva-se em consideração o critério vencedor que foi testado, bem como o aprendizado dos demais testes que estavam no ar para outras peças. Este é, inclusive, um ponto de atenção na elaboração das novas peças, pois quando há o teste, cada critério deve ser testado por vez, ou seja, não se pode em um teste alterar o argumento e a cor da desafiante, pois no final não se saberá o que venceu, se foi a troca da cor ou do texto.

Figura 21 – Teste de Imagem



Outra ferramenta que auxilia na melhoria contínua é o funil de vendas. Trata-se de mapear todo o processo de contratação de um produto na internet e quantos clientes chegaram até cada etapa desse funil. A partir daí, é possível verificar em qual passo perde-se mais clientes, o que possibilita uma melhor identificação do problema que pode estar causando a queda nas vendas. O funil auxilia na definição de melhorias mais assertivas e eficientes.

Figura 22 – Funil de Vendas



4.6 Controlando a Ação

Cada produto possui uma meta mensal de contratação e para que ela seja atingida há uma meta diária que se for respeitada, a mensal será alcançada sem muitos esforços.

Com o intuito de auxiliar no controle das vendas, existe o painel com os indicadores de desempenho. Essa ferramenta contém informações sobre a produção histórico mensal, a meta do mês, a projeção de vendas de acordo com a produção por dia útil, o *share* de cada canal e traz ainda um termômetro de vendas que indica se as vendas estão boas ou ruins de acordo com o que foi definido. Há ainda a informação de como esta a produção diária da internet e dos demais canais que efetuam a venda daquele determinado produto.

Os indicadores de desempenho presentes nesse painel são indispensáveis para mensurar o alinhamento das estratégias empresarias aos resultados alcançados. Eles possibilitam um melhor controle para a melhoria contínua e para a avaliação administrativa, já que as medidas são obtidas através de comparações com metas pré-estabelecidas pela organização.

Com esta ferramenta é possível tomar algumas decisões como, por exemplo, investir mais em mídia externa para atrair mais clientes e conseguir converter mais vendas.

Ela também auxilia a identificar dias em que ocorreram problemas nas vendas. Com esta informação, a busca da causa do problema é mais rápida, pois já se sabe em qual dia procurar.

O Painel da Nasa, já comentado anteriormente, também auxilia no controle da disponibilidade do canal. E o Painel de Vitrine no controle da eficiência das peças.

Figura 23 – Indicadores de Desempenho



5 CONCLUSÕES

A internet, assim como o ambiente em que vivemos, está em um processo de rápida e contínua mudança, exigindo das organizações respostas a esses movimentos, as quais também devem ser ágeis, sem deixar de lado a qualidade dos serviços e produtos.

Diante desse cenário, as comunicações de venda das empresas devem acompanhar essa velocidade, e a internet é um dos principais meios para isso. Entretanto, como este é um meio onde não há presença do fator humano para influenciar, interceder e entender a vontade do consumidor, é preciso que as empresas comuniquem-se de forma assertiva com o cliente, envolvendo-o durante todo o processo e conquistando sua atenção.

Após todas as ações de melhorias mencionadas e implantadas ao longo deste trabalho, o resultado no final do ano de 2014 foi o aumento da eficiência das comunicações e das vendas no canal internet.

Ao longo do ano passado, foram efetuadas diversas mudanças como a faxina do canal, o desligamento de alguns *warnings*, acompanhamento mais recorrente das ações e criação da política de governança.

A eficiência que, no início do ano era de 0,17%, alcançou em dezembro 0,65%, ou seja, ela praticamente quadruplicou. E dos 39 mil cliques que as peças tinham em janeiro, fechou-se o ano com 90 mil cliques. De julho a dezembro, período em que as mudanças passaram a ocorrer, a vitrine apresentou 415% de ganho em eficiência e a contratação com visto subiu de 866 para 1.777.

Comparando as vendas de 2013 com as de 2014, houve um acréscimo de 91%. Antes tinha-se 568.000 vendas pela internet e em 2014 ocorreram 1.084.000 vendas.

Ofertar o produto certo para a pessoa certa e na hora certa é a fórmula vencedora para concluir a venda pela internet. Mas, para encontrar quais são os argumentos vencedores, deve-se planejar bem qual e como será a comunicação criada, para qual tipo de público e o que se espera como resultado. Para auxiliar no controle da ação, aumentar a probabilidade de conversão e aperfeiçoar e encontrar os melhores argumentos, há algumas ferramentas como testes de imagens, Painel da Nasa e de Vitrine, dentre outras.

A melhoria contínua e o aperfeiçoamento das ações devem estar sempre presentes em todo o processo de construção da comunicação, inclusive ao fim dele. E não se deve esquecer que a comunicação necessita envolver, cativar, atrair o cliente, utilizar um linguajar simples, de fácil entendimento e que a mensagem e publicidade apresentadas devem ser relevantes para aquele indivíduo, melhorando sua experiência no canal.

BIBLIOGRAFIA

BARCANTE, L. C.; OLIVEIRA, S. T. **A evolução da qualidade**. 2009. Disponível em: <<http://professorbarcante.files.wordpress.com/2009/05/biblioglossario.pdf>>. Acesso em: 01 agosto 2014.

BLOG DA QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho**. 2014. Disponível em: <http://www.blogdaqualidade.com.br/indicadores-de-desempenho/>. Acesso em: 18 outubro 2014.

BUENO, M. **Gestão pela qualidade total: uma estratégia administrativa: um tributo ao mestre do controle da qualidade total Kaoru Ishikawa**. 2003. <www.psicologia.pt/artigos/textos/A0210.pdf>. Acesso em: 01 agosto 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DRUCKER, P. **Managing for the future – The 1900's and beyond**. New York: Truman Talley Books Dutton, 1992.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Malcron Books, 1994.

FERNANDES, W. A. **O movimento da qualidade no Brasil**. São Paulo: Essential Idea Publishing, 2011, 161 p.

ITAÚ UNIBANCO. **Apresentação Institucional**. 2014. Disponível em: <[https://www.italy.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/ITUB_Apres_Institucional.pdf?title=Apresentação Institucional](https://www.italy.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/ITUB_Apres_Institucional.pdf?title=Apresentação%20Institucional)>. Acesso em: 10 setembro 2014.

ITAÚ UNIBANCO. **Painel da Nasa**. 2015. Acesso em: 28 janeiro 2015.

ITAÚ UNIBANCO. **Painel de Vitrine**. 2015. Acesso em: 28 janeiro 2015.

ITAÚ UNIBANCO. **Sobre o Itaú**. 2014. Disponível em: <<https://www.itaubank.com.br/sobre/>>. Acesso em: 10 setembro 2014.

JURAN, M. J. **Controle de qualidade: componentes básicos da função qualidade**. J.M. Juran editor chefe, Frank M. Gryna editor assistente. – São Paulo: McGraw- Hill/Makron, 1991.

JURAN, J. M. **Planejando para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

MICROSOFT. **Bloquear janelas pop-ups com o Internet Explorer**. Disponível em: <http://www.microsoft.com/brasil/windowsxp/using/web/sp2_popupblocker.msp>. Acesso em: 20 dezembro 2014.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Bancos**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/bancos.pdf>>. Acesso em: 18 outubro 2014.

MIRANDA, R. C.; VALADÃO, A. F. C.; TURRIONI, J. B. **Análise da expansão dos modelos de excelência regionais em gestão da qualidade no Brasil**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão v. 7, n. 4, 2012, pp. 514-525.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática – implantação e avaliação de sistema de qualidade total**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ROTONDARO, Roberto G. **Seis Sigma – Estratégia Gerencial para a Melhoria de Processos, Produtos e Serviços**. 1 ed. 2002; 11. reimpressão 2014, São Paulo: Editora Atlas S.A.

SCRATCH VIACOM. **The Millennial Disruption Index**. Disponível em: <http://millennialdisruptionindex.com/wp-content/uploads/2014/02/MDI_Final.pdf>. Acesso em: 24 janeiro 2015.

SOARES, S. C. **As ferramentas de Comunicação Interna na gestão para a Qualidade**. Juiz de Fora:UFJF; Facom; 2.sem.2004,74 p. Projeto Experimental do Curso de Comunicação Social. <<http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/CSoares.pdf>>. Acesso em: 01 agosto 2014.

TAKASHIMA, Newton Tadachi. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho**, Rio de Janeiro – Editora Qualitymark, 1999.