

ELISEU MIZUSHIMA

**IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADOR DE QUALIDADE EM UMA
PLATAFORMA DE DOIS LADOS**

São Paulo

2016

ELISEU MIZUSHIMA

**IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADOR DE QUALIDADE EM UMA
PLATAFORMA DE DOIS LADOS**

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção

São Paulo

2016

ELISEU MIZUSHIMA

**IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADOR DE QUALIDADE EM UMA
PLATAFORMA DE DOIS LADOS**

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Davi Noboru
Nakano

São Paulo

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Mizushima, Eliseu

Implementação de indicador de qualidade em plataforma de dois lados /
E. Mizushima -- São Paulo, 2016. 106 p.

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

1.Qualidade de serviço 2.Plataforma de dois lados 3.Net promoter
score I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

À minha família, Carlos, Catarina e João, pelo apoio durante toda a minha vida, especialmente na graduação.

Ao meu orientador professor Dr. Davi Nakano pela paciência e atenção que permitiram a conclusão deste trabalho.

Ao pessoal da empresa (Bruno, Eduardo, Renan e Gabriel) que abriu as portas e se dispôs a ajudar no desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas de reunião Renato e Marcelo, que contribuíram com as discussões sobre mercados de dois lados.

Aos meus colegas do curso de engenharia de produção, por auxiliarem na formação e no aprendizado.

RESUMO

Atualmente, os *feedbacks* dos clientes são um ponto-chave para mensurar sua satisfação e buscar maneiras de alterar processos, produtos e serviços de modo a atender suas expectativas. Em um ambiente altamente competitivo e globalizado, mensurar a satisfação do cliente vem se tornando uma prioridade. E, para tal, há uma busca por um método que seja eficaz e atenda às necessidades da empresa. O presente trabalho foi realizado em uma empresa que atua como uma plataforma de dois lados, em que há dois grupos de usuários (clientes e floriculturas). Nesse caso, a busca pela satisfação do cliente é ainda mais acentuada dada a interdependência das demandas, de modo que é necessário para a plataforma manter a base de clientes estável ou em crescimento para atrair o grupo do lado oposto (floriculturas). O presente trabalho levantou alguns métodos de pesquisa de satisfação e selecionou o *Net Promoter Score* como indicador que se adequa às necessidades que a empresa apresenta. Através da uma metodologia de entendimento da situação atual, coleta de dados e análise dos resultados, buscou-se determinar as causas para as reclamações mais recorrentes dos clientes através de ferramentas de contabilidade, de estatística, de qualidade e de gerenciamento de processos para, por fim, propor melhorias para o processo vigente.

Palavras-chave: Qualidade de serviço, Plataforma de dois lados, *Net Promoter Score*.

ABSTRACT

Currently, the feedbacks from customers are a key point to measure their satisfaction and seek ways to change processes, products and services to meet their expectations. In a highly competitive and global environment, measuring customer satisfaction has become a priority. And to do so, there is a search for a method that is effective and meets the company needs. This work was performed in a company that acts as a two-sided platform, in which there are two user groups (customers and flower shops). In this case, the search for customer satisfaction is further enhanced because of the demands interdependence, so that is necessary to maintain the platform customer basis stable or growing to attract the opposite group (flower shops). This work raised some methods of satisfaction survey and selected the Net Promoter Score as a suitable indicator to the company needs. Through a methodology of understanding the current situation, data collection and analysis of the results, it was sought to determine the causes of the most frequent complaints from customers through accounting, statistics, quality and management processes tools to finally propose improvements to the current process.

Keywords: Service quality, Two-sided Platform, Net Promoter Score

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma da cadeia de flores e plantas ornamentais do Brasil, 2013	26
Figura 2 – Coroa de flores	29
Figura 3 – Arranjo de condolências	29
Figura 4 – Esquema da plataforma de dois lados e de um lado.....	32
Figura 5 – Escala do NPS	49
Figura 6 – Framework do NPS	54
Figura 7 – Curva ABC.....	57
Figura 8 – Estrutura do diagrama de causa e efeito.....	59
Figura 9 – Distribuições de uma variável aleatória e de sua média	61
Figura 10 – Exemplo de processo modelado via BPMN	64
Figura 11 – Elementos básicos da notação BPMN.....	64
Figura 12 – Elementos básicos da notação BPMN.....	65
Figura 13 – Elementos básicos da notação BPMN.....	65
Figura 14 – Esquema da metodologia	69
Figura 15 – Esquema da plataforma de dois lados	72
Figura 16 – Etapas do processo atual	76
Figura 17 – Processo da equipe de atendimento para pedido <i>online</i>	78
Figura 18 – Processo da equipe de atendimento para pedido <i>offline</i>	79
Figura 19 – Processo da equipe de fornecedores.....	80
Figura 20 – Questionário	83
Figura 21 – Questionário	84
Figura 22 – Questionário	84
Figura 23 – Questionário	85
Figura 24 – Gráfico de respostas e percentual acumulado para clientes detratores	87
Figura 25 – Gráfico de respostas e percentual acumulado para clientes neutros	88
Figura 26 – Gráfico de respostas e percentual acumulado para clientes promotores	88
Figura 27 – Perfil da empresa no site Reclame aqui	89
Figura 28 – Gráfico de respostas e percentual acumulado para as ocorrências no site Relame aqui	90
Figura 29 – Diagrama de causa e efeito para o problema de atraso	91
Figura 30 – Diagrama de causa e efeito para o problema da qualidade	93

Figura 31 – Processo da equipe de atendimento considerando as propostas de melhoria para os pedidos online	99
Figura 32 – Processo da equipe de atendimento considerando as propostas de melhoria para os pedidos <i>offline</i>	100
Figura 33 – Processo da equipe de fornecedores considerando as melhorias propostas	101

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Total de faturamento no e-commerce	24
Tabela 2 – Faturamento anual do Mercado de flores no Brasil.....	25
Tabela 3 – Relação de mercados segundo as definições dos autores	33
Tabela 4 – Abordagens da qualidade.....	41
Tabela 5 – Esquema de balanço patrimonial	66
Tabela 6 – Modelo ideal da DRE	67
Tabela 7 – Análise vertical dos DREs de 2014 e 2015	74
Tabela 8 – Análise horizontal dos DREs de 2014 e 2015	74
Tabela 9 – Divisão dos gestores por estado.....	77
Tabela 10 – Número de respostas para cada nota.....	85
Tabela 11 – Número de ocorrências	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABComm	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
ACSI	<i>American Customer Satisfaction Index</i>
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
Ibraflor	Instituto Brasileiro de Flores
NPS	<i>Net Promoter Score</i>

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	23
1.1.	Contexto.....	24
1.1.1.	Mercado de <i>e-commerce</i>	24
1.2.	Mercado de flores no Brasil.....	25
1.3.	Mercado fúnebre no Brasil	27
1.4.	Descrição da empresa	27
1.4.1.	Missão	28
1.4.2.	Visão.....	28
1.4.3.	Estrutura organizacional.....	28
1.4.4.	Produtos.....	28
1.5.	Objetivos	29
1.6.	Estrutura do trabalho.....	30
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	31
2.1.	Mercado de dois lados	31
2.1.1.	Definição	32
2.1.2.	Problema do tipo “ovo e galinha”	34
2.1.3.	Efeitos de rede indiretos.....	34
2.1.4.	Precificação	35
2.1.5.	Competição.....	38
2.1.6.	<i>Multihoming</i>	39
2.1.7.	Implicações para a política de competição.....	40
2.2.	Qualidade	41
2.2.1.	Qualidade e Satisfação de clientes em serviços	43
2.2.2.	Qualidade e Satisfação de clientes em serviços	45
2.3.	Outros métodos de pesquisa de satisfação	46
2.4.	Net Promoter Score.....	48

2.4.1.	O desafio de mensurar a satisfação do cliente	48
2.4.2.	Lucros que geram de valor x Lucros que destroem valor.....	51
2.4.3.	Diferenciação dos Lucros que geram de valor dos que destroem valor	52
2.4.4.	NPS e Crescimento	53
2.4.5.	Framework	54
2.5.	Curva ABC	56
2.6.	Diagrama de causa e efeito.....	58
2.7.	Estatística.....	59
2.7.4.	Intervalo de confiança para a média quando o desvio padrão é desconhecido	61
2.7.5.	Tamanho da amostra.....	62
2.8.	Business Process Management.....	62
2.8.1.	Business Process Management Notation	63
2.9.	Contabilidade.....	66
2.9.1.	Balanço Patrimonial.....	66
2.9.2.	Demonstração do Resultado do Exercício	67
2.9.3.	Análise horizontal e análise vertical	68
3.	METODOLOGIA	69
4.	ANÁLISE/RESULTADO.....	71
4.1.	Análise do mercado	71
4.2.	Concorrência	73
4.3.	Feedbacks dos clientes	73
4.4.	Análise financeira e estrutura de preços.....	73
4.5.	Estrutura de preços	75
4.6.	Mapeamento do processo atual	75
4.7.	Escolha do método	81
4.8.	Questionário	81
4.9.	Resultados	85

4.10.	Estatística	86
4.11.	Curva ABC	87
4.11.1.	Clientes detratores	87
4.11.2.	Clientes neutros	87
4.11.3.	Clientes promotores.....	88
4.12.	Reclame aqui	89
4.13.	Diagrama de causa e efeito.....	91
4.13.1.	Pontualidade.....	91
4.13.2.	Qualidade	92
4.14.	Framework	94
4.15.	Propostas de melhoria	96
5.	CONCLUSÕES	103
6.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	105

1. INTRODUÇÃO

Alguns produtos e serviços que trouxeram grandes mudanças para o cenário global de negócios tem em comum a característica de unir dois grupos distintos de usuários em uma rede. Alguns exemplos notórios são: cartão de crédito, conecta o consumidor e o comerciante; plano de saúde, conecta os pacientes a uma rede de profissionais de saúde; televisão, conecta assinantes e anunciantes.

Além desses exemplos bastante difundidos, observa-se uma disseminação cada vez maior dos chamados mercados de dois lados por meio do desenvolvimento da tecnologia, especialmente com os aplicativos de dispositivos móveis.

À primeira vista, todos os mercados parecem ter dois lados: o lado dos compradores e o lado dos vendedores. Contudo, o termo “mercado de dois lados” se refere a um tipo específico de mercado.

De maneira simplificada, um mercado de dois lados é um mercado no qual uma empresa vende dois produtos ou serviços distintos a dois grupos de consumidores distintos (os dois “lados”), e onde sabidamente um volume maior de venda a um grupo afeta a demanda do outro grupo e, possivelmente, vice-versa. Por isso, para empresas nesse tipo de mercado é muito comum a expressão “obter os dois lados a bordo” para fazer negócios.

Uma plataforma em um mercado de dois lados atua de forma a conectar grupos de clientes distintos, mas interdependentes (os chamados “lados”) de forma a gerar valor a pelo menos um dos dois grupos. Sem a plataforma, os clientes não obteriam tal valor, ou pelo menos não com a mesma dimensão. Uma plataforma incorpora uma arquitetura – um design de produtos, serviços e infraestrutura que facilita a interação entre usuários da rede – e incorpora também um conjunto de regras, isto é, protocolos, direitos e especificações que governam as transações.

A razão pela qual um mercado é ou não de dois lados ser importante para a política de competição está relacionada ao fato de que muitos resultados tradicionais de análise econômica que estão na base da política de competição não se verificam.

“Obter os dois lados a bordo” para que seja possível fazer negócio é importante, mas tão importante quanto (e não apenas nos mercados de dois lados), para a sobrevivência do negócio é necessário manter esse lados a bordo. Para isso é fundamental entender os principais interessados na questão: os clientes.

Nos atuais mercados competitivos em que cada detalhe conta, entender o cliente de maneira rápida e eficaz sem perguntar em excesso é um desafio para as empresas que buscam *feedbacks* para melhorar seu produto, processo ou serviço. Assim, atualmente a implementação e utilização de um modelo simples ainda é um grande problema a ser enfrentado rumo ao entendimento e aumento da satisfação do cliente.

1.1. Contexto

1.1.1. Mercado de *e-commerce*

Atualmente, os consumidores têm amplo acesso a dados como preço, características técnicas e reputação de lojas e produtos, sendo possível inclusive usar o dispositivo móvel ao longo do processo.

A democratização da informação transformou completamente a forma de comprar. Desde o lançamento do e-commerce, em meados dos anos 90, o faturamento do setor apresentou aumento acelerado, especialmente nos últimos quinze anos (de 2001 a 2015), com crescimento médio anual de 37% (*Compound Annual Growth Rate*), segundo dados da E-Bit.

Na comparação com o faturamento do varejo restrito (varejo total, menos vendas de combustível, automóveis e construção civil), no mesmo período, há uma grande diferença de comportamento. Tomando como referência base o ano de 2001, enquanto o varejo restrito apresentou crescimento de 127% até 2015 (segundo o IBGE), no *e-commerce* esse incremento foi de 7.509% (segundo E-bit/Buscapé).

Tabela 1 – Total de faturamento no e-commerce

Ano	2012	2013	2014	2015
Faturamento (em bilhões de reais)	24,1	31,1	39,5	48,2

Fonte: Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCComm)

Para o ano de 2016, a previsão da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCComm) é de que o comércio eletrônico no Brasil terá crescimento de 18% em comparação ao ano de 2015, chegando a um faturamento de R\$ 56,8 bilhões.

1.2. Mercado de flores no Brasil

A floricultura – entendida como o conjunto das atividades produtivas e comerciais relacionadas ao mercado das espécies vegetais cultivadas com finalidades ornamentais – constitui-se em um dos mais novos e promissores segmentos do agronegócio brasileiro. Iniciada comercialmente a partir da década de 1950, pelo trabalho e iniciativa de imigrantes holandeses (na região hoje pertencente ao município de Holambra/SP), japoneses (em Atibaia/SP), alemães e poloneses (em Santa Catarina e Rio Grande do Sul), passou a receber forte impulso de crescimento, notadamente na última década, o qual foi puxado pela evolução favorável de indicadores socioeconômicos, pelas melhorias no sistema distributivo destas mercadorias e pela expansão da cultura do consumo das flores e plantas como elementos expoentes de qualidade de vida, bem estar e reaproximação com a natureza.

Tabela 2 – Faturamento anual do Mercado de flores no Brasil

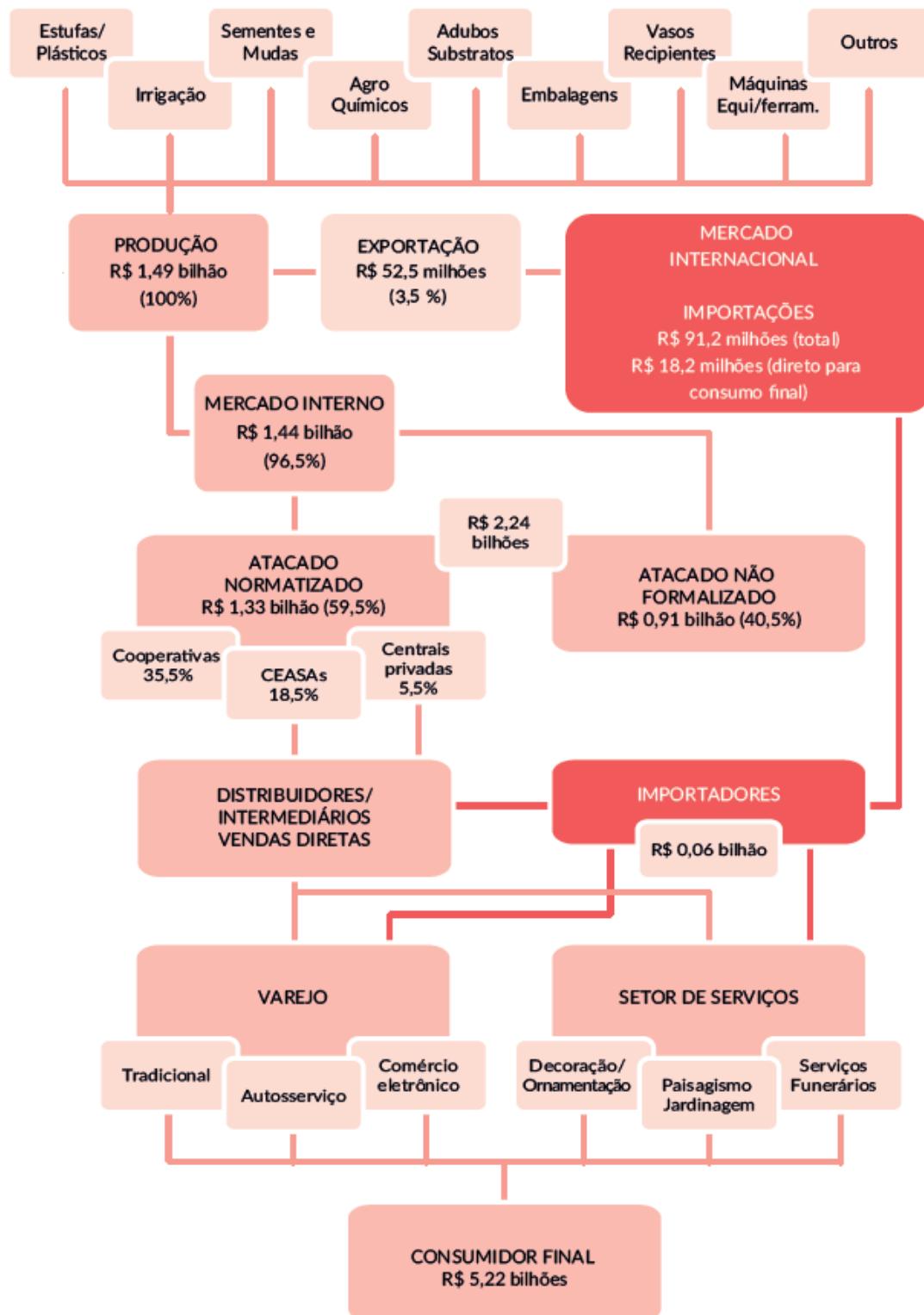
Ano	2012	2013	2014	2015
Faturamento (em bilhões de reais)	4,8	5,2	5,7	6,1

Fonte: Instituto Brasileiro de Flores (Ibraflor)

Observa-se que os números positivos já são registrados há quatro anos consecutivos no mercado de flores. O mercado de flores pode ser considerado uma relevante engrenagem na economia brasileira, responsável por 215.818 empregos diretos, dos quais 78.485 (36,37%) relativos à produção, 8.410 (3,9%) à distribuição, 120.574 (55,87%) no varejo e 8.349 (3,8%) em outras funções, em maior parte como apoio, segundo dados do Instituto Brasileiro de Flores (Ibraflor).

É importante ressaltar que mesmo durante a crise política e econômica que afeta o país, o brasileiro tem consumido mais flores, gastando em média R\$26,68 por habitante, segundo o Ibraflor, demonstrando a resiliência do setor.

Figura 1 – Fluxograma da cadeia de flores e plantas ornamentais do Brasil, 2013



Fonte: Sebrae: Flores e plantas ornamentais do Brasil. Série de estudos mercadológicos, 2013

1.3. Mercado fúnebre no Brasil

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ao ano são registrados em média 1 milhão de óbitos no Brasil e, para atender à demanda, o mercado funerário hoje reúne aproximadamente 5,5 mil funerárias, mil cemitérios privados e 90 crematórios, que empregam de forma direta mais de 50 mil pessoas, além disso, existem diversos outros negócios que ajudam a movimentar este mercado, que fatura em torno de R\$ 7 bilhões por ano, de acordo com dados da Fecomercio.

Os serviços tradicionalmente ofertados incluem: entrega de urna, flores, coroas e decoração funerária, ceremonial de enterro, traslados do corpo e de convidados, enterro ou cremação do corpo e trâmite de documentação afim. Para inovar, as empresas funerárias atualmente buscam oferecer: transmissão *online* da cerimônia, refeições completas durante o velório, sala de descanso com móveis confortáveis e carro com motorista à disposição da família, entre outros produtos e serviços.

1.4. Descrição da empresa

O site da empresa é uma floricultura online especializada na confecção e entrega de coroas de flores em todos os cemitérios, velórios, hospitais e crematórios do Brasil. A empresa possui o objetivo de oferecer uma solução rápida, segura e prática de entrega de coroas de flores.

Fundada em 2010, com investimento de pouco mais de R\$ 10 mil usados para desenvolver o site. A ideia surgiu quando um dos sócios foi em busca de uma floricultura que entregasse uma coroa na cidade onde o velório do avô seria realizado. Assim, o sócio constatou que a internet não era o melhor canal para esse tipo de pedido, dado que haviam poucas empresas especializadas em coroas de flores.

A dificuldade sinalizou uma boa oportunidade de negócio, que operasse exclusivamente no digital, facilitando a vida de quem quisesse fazer a última homenagem a um ente querido, independentemente da cidade onde se encontrava. Assim nasceu a empresa, *e-commerce* de arranjos fúnebres. Atualmente conta com mais de mil floriculturas parceiras em todo o Brasil, com capacidade de entregar os pedidos em, no máximo, duas horas.

A empresa possui sede em São Paulo, onde é realizado o atendimento a todos os estados do Brasil. Para que seja viável atender todas as regiões, adotou-se uma estrutura descentralizada, conforme citado anteriormente, na forma de parcerias com floriculturas por todo o país. Essas

parcerias são informais, uma vez que não há contrato vinculando a floricultura local à empresa.

1.4.1. Missão

Possibilitar as pessoas a prestarem suas últimas homenagens, sempre com qualidade e pontualidade, onde quer que seja o local de velório.

1.4.2. Visão

Ser reconhecida pelos clientes como a melhor empresa de homenagens fúnebres do Brasil.

1.4.3. Estrutura organizacional

A empresa conta atualmente com cerca de 35 funcionários, sendo 2 diretores sócios, um deles responsável pelas áreas de marketing e estratégia e o outro, pela administração e financeiro.

A empresa está organizada em cinco áreas:

- ❖ Atendimento: *call center* que atende às ligações de todo o Brasil, localizado na sede da empresa;
- ❖ Gestão de fornecedores: atua na seleção e no contato da empresa com as floriculturas;
- ❖ Financeiro: responsável pela contabilidade;
- ❖ Comercial: realiza contatos e visitas a floriculturas de modo fidelizá-las;
- ❖ Tecnologia e marketing: desenvolve a programação e organiza campanhas de publicidade para divulgar a empresa.

1.4.4. Produtos

A empresa oferece uma variedade de coroas de flores para velórios (rosas, copo de leite, orquídeas, margaridas, girassóis, crisântemos) e de arranjos de condolências (boca de leão, lírios).

Figura 2 – Coroa de flores



Fonte: site da empresa

Figura 3 – Arranjo de condolências



Fonte: site da empresa

1.5. Objetivos

Empresas que atuam como plataformas em mercados de dois lados precisam garantir número suficiente de participantes de um lado, de modo a atrair participantes do outro. Portanto, de forma mais acentuada que em um negócio convencional, é preciso garantir que os participantes de um lado estejam satisfeitos e permaneçam na plataforma. Assim, este trabalho tem como objetivos: a descrição de uma empresa que atua como plataforma em mercado de dois lados e, especificamente, a implementação de um indicador para análise da satisfação e da lealdade dos clientes em uma plataforma de dois lados.

Algumas abordagens existentes de avaliação de serviços exigem esforço por parte do cliente. Na busca por um método de pesquisa de satisfação que atenda às necessidades da empresa, e que seja simples e capaz de auxiliar na melhoria do produto/serviço, o indicador NPS (Reichfeld, 2003) surge como uma alternativa interessante. Para embasar a análise utilizando o indicador em questão, são necessárias ferramentas estatísticas, de contabilidade e de qualidade, de modo a possibilitar a busca das causas dos *feedbacks* negativos recebidos, bem como a elaboração de planos de melhoria a serem implementados para a redução da frequência dos problemas relatados.

1.6. Estrutura do trabalho

Este trabalho apresenta seis capítulos, sendo o primeiro capítulo a introdução, já exposto anteriormente.

O capítulo dois apresenta a revisão bibliográfica abordando, por meio da consulta a diversas fontes, a definição de mercado de dois lados, suas características e sua dinâmica. Apresenta conceitos de qualidade, em seguida, apresenta o indicador NPS, proposto por Reichheld, de medição da satisfação do cliente e seu funcionamento, citando também outros métodos utilizados para medir a satisfação do cliente. Por fim, alguns conceitos de contabilidade, estatística e qualidade são apresentados.

O capítulo três sintetiza a metodologia, isto é, os passos seguidos para a elaboração do trabalho, abordando as diversas etapas.

O capítulo quatro apresenta uma análise do mercado em que a empresa atua, mapeamento do processo atual, justificativa do método de pesquisa de satisfação selecionado, os resultados da pesquisa de satisfação, uma análise das possíveis causas dos problemas relatados pelos clientes, propostas de medidas a serem tomadas e o mapeamento do processo proposto.

O capítulo cinco apresenta a conclusão do trabalho, as limitações e os próximos passos.

O capítulo seis contém a bibliografia utilizada.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

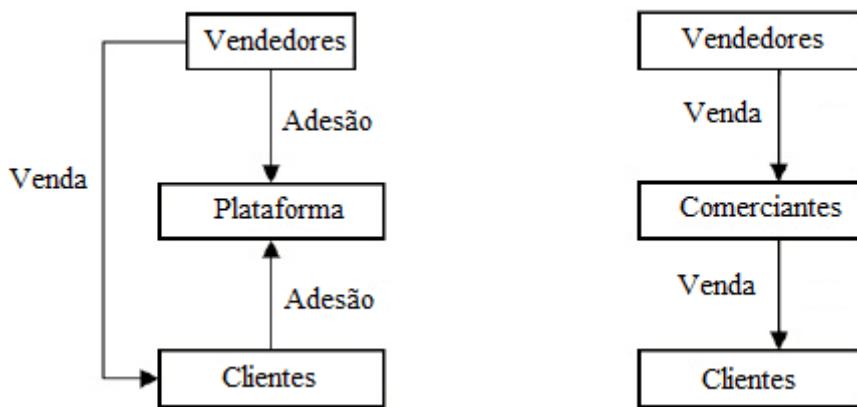
2.1. Mercado de dois lados

A literatura sobre mercados de dois lados começou a se desenvolver nos últimos quinze anos, à medida que economistas começaram a observar o fato de que certos mercados, aparentemente muito diferentes, compartilham características básicas de mercados de mídia.

Cartões de crédito, sistemas operacionais de computador, mercado imobiliário compreendem um conjunto diverso de indústrias que atendem a diferentes consumidores, de pessoas físicas a grandes varejistas, com tecnologias e disposição de negócios diferentes. Ainda assim, empresas nessas indústrias adotaram modelos de negócios e estratégias de precificação similares para resolver o problema que possuem em comum – obter (e manter) os dois lados de um mercado a bordo.

Em todos os casos pode-se ver que o intermediário ajuda clientes a completarem uma transação fornecendo a plataforma. A plataforma é o produto (ou conjunto de arranjos institucionais) sobre a qual a transação ocorre. Os intermediários bem sucedidos nesses negócios descobriram uma estrutura de preço que internaliza as externalidades entre os dois lados.

Conceitualmente, a teoria de mercados de dois lados está relacionada à teoria de externalidades de rede iniciada por Katz e Shapiro (1985) e Farrell e Saloner (1985) – em que se vale da noção de externalidades não internalizadas entre usuários finais – e à teoria de precificação multiproduto – que foca na estrutura de preço e na ideia de que elas tendem a ser menos distorcidas pelo poder de mercado se comparadas aos níveis de preço. O ponto de partida para a teoria de mercados de dois lados se baseia no fato de um usuário final não internalizar o impacto de seu uso da plataforma a outros usuários finais.



Fonte: Adaptado de Hagiu A. (2007)

Figura 4 – Esquema da plataforma de dois lados e de um lado

2.1.1. Definição

Rochet e Tirole (2006) definem mercado de dois lados como mercados onde a plataforma pode alterar o volume de transações cobrando mais de um lado do mercado e reduzindo o preço pago pelo outro lado em igual quantia. Em outras palavras, a estrutura de preço importa, e as plataformas devem projetá-la de modo a obter os dois lados “a bordo”.

Para Rochet e Tirole (2006), a estrutura de preços deve ser não neutra, ou seja, uma realocação de preços entre os dois lados afeta o lucro e a eficiência econômica. Além disso, deve ser impossível para o lado que paga mais passar a diferença em seu custo de interação para o outro lado. Rochet e Tirole (2006) explicam que a falha do teorema de Coase é condição necessária, mas não suficiente para a existência de um mercado de dois lados.

O mercado é de um lado se os usuários finais negociam a real alocação do preço (ou seja, o teorema de Coase se aplica); também se trata de mercado de um lado na presença de informação assimétrica entre comprador e vendedor, se a transação entre comprador e vendedor envolve um preço determinado através de barganha ou monopólio, dado que não há externalidades de adesão (ROCHET e TIROLE, 2006).

Segundo Evans (2003) as condições necessárias para a existência de um mercado de dois lados são: dois ou mais grupos distintos de clientes, externalidades associadas a dois ou mais grupos de clientes sendo conectadas ou coordenadas de alguma forma e a necessidade de um intermediário para internalizar as externalidades criadas por um grupo para o outro(s)

grupo(s). Trata-se de uma definição de cunho mais gerencial, que foca na solução transacional derivada da plataforma.

Rysman (2009) considera que há um mercado de dois lados quando há alguma interdependência ou externalidade entre grupos de agentes que são servidos por um intermediário. Essa vertente da literatura se preocupa majoritariamente com a existência de uma externalidade de rede indireta através da plataforma, de modo a abranger o tema de maneira bastante ampla.

Segundo Auer e Petit (2014), há um consenso na literatura em relação a certos mercados que podem considerados de dois lados. Mercados esses que incluem os examinados nos artigos que iniciaram os estudos de mercados de dois lados: *software* (plataformas de vídeo game), mídia (portais, televisão e jornais) e sistemas de pagamentos de cartão. De modo similar, hoje é relativamente incontestável que mercados “*match*” e serviços de intermediação (como clubes noturnos, etc.) constituem mercados de dois lados.

Tabela 3 – Relação de mercados segundo as definições dos autores

	Rochet e Tirole	Schmalensee e Evans	Rysman
Sistemas de pagamento	Sim	Sim	Sim
Consoles de vídeo game	Sim	Sim	Sim
Sistemas operacionais	Sim	Sim	Sim
<i>Shoppings</i>	Não	Sim	Sim
Jornais acadêmicos	Sim	Sim	Sim

Fonte: Adaptado de Auer e Petit (2015)

2.1.1.1. Teorema de Coase

O teorema de Coase afirma que se direitos de propriedade são claramente estabelecidos e negociáveis e se não há custos de transação nem assimetria de informação, o resultado de uma negociação entre duas ou mais partes será Pareto eficiente, mesmo na presença de externalidades. A assimetria de informação se refere a uma situação em que uma das partes tem mais informações do que as outras. Uma situação de mercado é eficiente segundo Pareto, se não há outra situação que beneficiaria pelo menos uma das partes sem piorar a situação das outras partes.

De acordo com a visão de Coase (1960) se os resultados são ineficientes e nada impede que haja barganha, as próprias pessoas negociarão de modo eficiente, pois no contexto de uma interação comprador-vendedor mediada por uma plataforma, os ganhos de uma troca entre os

dois usuários finais dependem do nível de preço, mas não de sua alocação, que por sua vez não tem impacto no volume de transações, no lucro da plataforma e no bem estar social.

Segundo Rochet e Tirole (2006), para que a estrutura de preços seja não neutra, é necessário que os usuários finais não possam alcançar um resultado eficiente por meio de barganha. No entanto, esta última condição não garante que a estrutura de preços seja não neutra, assim a falha da aplicação do teorema de Coase não implica que o mercado seja de dois lados.

2.1.2. Problema do tipo “ovo e galinha”

Segundo Caillaud e Jullien (2003), para criar um mercado de dois lados um problema do tipo “ovo ou galinha” precisa ser solucionado: para convencer compradores a adotar certa plataforma de intermediação, é necessário convencer primeiro vendedores, mas para convencer os vendedores, deve haver compradores no mercado.

2.1.3. Efeitos de rede indiretos

Mercados de dois lados exibem efeitos de rede indiretos entre os vários grupos de consumidores. Efeitos de rede indiretos positivos ocorrem quando o valor obtido por um grupo de clientes aumenta conforme o número de clientes (ou mais genericamente, a demanda) do outro grupo aumenta. Como se pode verificar nos casos dos mercados de *vídeo games* (desenvolvedores de jogos valorizam mais a plataforma quanto maior o número de jogadores e vice-versa), de clubes de namoro (homens valorizam mais os clubes com maior número de mulheres e vice-versa) e no de cartões de pagamento (clientes valorizam mais o cartão que tem mais terminais entre os comerciantes e vice-versa) (FILISTRUCCHI, GERADIN e DAMME, 2012)

Efeitos de rede indiretos negativos, em contrapartida, ocorrem quando o valor obtido por um grupo de clientes diminui com o número de clientes do outro grupo. É o caso do mercado de televisão em que a audiência não valoriza os comerciais que são apresentados, embora os anunciantes valorizem mais um canal que tenha audiência maior. Nesse caso, o mercado se caracteriza por uma externalidade de rede indireta positiva e uma negativa.

Segundo Roson (2005), a natureza das externalidades de rede é determinada pelas características de interação dos processos. Do ponto de vista da demanda, duas fontes principais de externalidade podem ser separadas, dependendo do tipo de interação:

- Externalidade de interação simples: um único *match* é realizado entre os grupos, dentro dos lados do mercado. Externalidades de rede existem sempre que a qualidade do *match* melhora na busca por alternativas disponíveis. Exemplos desses mercados podem ser encontrados no mercado imobiliário, de namoro e agências de emprego.
- Externalidade de interação múltipla: todo agente tem benefício, potencialmente de cada interação. Mais interações são possíveis se mais parceiros estão disponíveis. Mercados desse tipo podem ser vistos nos motores de busca na internet e sistemas de pagamento.

A distinção entre interação simples e múltipla ajuda na determinação da natureza da externalidade. No caso da interação simples, o número de agentes no lado oposto do mercado pode ser associado com retornos decrescentes na utilidade. No caso de interações múltiplas, retornos podem ser constantes.

De acordo com Filistrucchi et. al (2012), uma característica crucial dos mercados de dois lados é o fato dos grupos de usuários não serem capazes de incorporar e apropriar esses efeitos de rede indiretos, que são referidos por externalidades, isto é, externos ou não contabilizados na tomada de decisão do consumidor.

2.1.4. Precificação

Em indústrias competitivas, preços são em grande parte determinados pelo custo marginal de produção de uma unidade a mais e as margens tendem a ser baixas. Já em indústrias com altas barreiras de entrada, o teto do preço é determinado pela disposição do cliente a pagar e as margens tendem a ser maiores.

Para mercados de dois lados, a precificação é um assunto mais complexo. Fornecedores da plataforma tem que determinar um preço para cada lado, considerando o impacto no crescimento e na disposição de pagar do outro lado. Tipicamente, mercados de dois lados possuem um “lado subsidiado”, isto é, um grupo de usuários que, quando atraído em grande volume, são altamente valorizados pelo “lado do dinheiro”, o outro lado do grupo de usuários.

Segundo Eisenmann et al (2012), dada a importância do número de usuários do lado subsidiado para o desenvolvimento dos efeitos de rede, o fornecedor da plataforma configura o preço para esse lado em um nível abaixo do que cobraria se esse lado fosse visto como um mercado independente. Reciprocamente, o “lado do dinheiro” paga mais do que pagaria se fosse visto como um mercado independente. O objetivo é gerar efeitos de rede cruzados: se o fornecedor da plataforma puder atrair suficiente número de usuários subsidiados, o “lado do dinheiro” pagará para acessá-los.

Efeitos de rede cruzados também funcionam na direção oposta. A presença de usuários do “lado do dinheiro” torna a plataforma mais atrativa para usuários do lado subsidiado. O desafio para o fornecedor da plataforma com poder de mercado de ambos os lados é determinar o grau com que um grupo deve ser encorajado a crescer por meio de subsídios e quanto de prêmio o outro lado deve pagar pelo privilégio de acessá-lo.

Nem sempre é óbvio qual dos lados a plataforma deve subsidiar e qual deve ser cobrado. De acordo com Eisenmann et. al, (2012) para tomar as decisões corretas sobre especificação, os fornecedores de plataforma precisam olhar com atenção aos fatores:

- Habilidade de capturar efeitos de rede cruzados: o lado subsidiado de uma plataforma não deve ser capaz de transacionar com o lado do dinheiro de outra plataforma concorrente;
- Sensibilidade do usuário ao preço: de modo geral faz sentido subsidiar o lado mais sensível ao preço e cobrar do lado que tem sua demanda aumentada mais fortemente em resposta ao crescimento do outro lado;
- Sensibilidade do usuário à qualidade: alta sensibilidade à qualidade também marca o lado que deve ser subsidiado;
- Efeitos de rede do mesmo lado: algumas vezes é mais conveniente excluir deliberadamente alguns usuários da rede. Fornecedores de plataforma normalmente receberiam bem o aumento na base de usuários de qualquer lado, para encorajar crescimento no outro lado. Além de efeitos de rede, no entanto, os gestores da plataforma devem avaliar a possibilidade de efeitos de rede negativo do mesmo lado. Ao enfrentar efeitos de rede negativos no mesmo lado, os fornecedores de plataforma devem considerar garantir direitos exclusivos para um usuário simples em cada categoria de transação – e extraír alta renda por essa concessão. O gestor da

plataforma deve também garantir que vendedores não abusem de posições de monopólio, caso contrário compradores tendem a evitar a rede;

- Valor da marca do usuário: a participação de certos usuários como o governo ou fornecedores notáveis pode ser especialmente importante para atrair participantes para o outro lado da rede. Um fornecedor de plataforma pode acelerar seu crescimento se conseguir participação exclusiva desse tipo de usuário.

A falha no reconhecimento de que a precificação em mercados de dois lados segue regras diferentes das de negócios convencionais pode afundar as plataformas mais atrativas.

Segundo Rysman (2009), a precificação em mercados de dois lados tem recebido considerável atenção na pesquisa econômica formal. O principal resultado é que a precificação para um lado do mercado depende não apenas da demanda e dos custos que aqueles consumidores trazem, mas também de quanto sua participação afeta a participação do outro lado e o lucro que é extraído dessa participação.

Em mercados de dois lados as decisões de precificação também devem incluir a elasticidade da resposta do outro lado e o *mark-up* cobrado do outro lado. Como a plataforma enfrenta cálculo similar do outro lado, os preços de ambos os lados do mercado dependem do conjunto de elasticidades da demanda e dos custos marginais de cada lado (ROCHET e TIROLE, 2003; WEYL, 2009).

Esse resultado tem importantes implicações nos preços. Verifica-se, por exemplo, que os preços tipicamente caem conforme o preço elasticidade da demanda diminui, mas em um mercado de dois lados o efeito pode ser maior. O preço baixo de um lado não apenas atrai consumidores dispostos a pagar menos, mas também leva a preços mais elevados ou maior participação do outro lado. O valor acrescentado extraído do outro lado amplia o valor de ter clientes no primeiro lado, que leva a ainda maiores diminuições de preço e aumento de quantidade para o lado que experimentou o aumento da elasticidade (RYSMAN, 2009).

De acordo com Rysman (2009), tais anomalias aparentes como preço abaixo do custo marginal ou até preços negativos podem surgir em mercados de dois lados. Uma plataforma pode cobrar um preço abaixo do custo de um lado se aqueles agentes têm uma elevada elasticidade preço e sua participação atrair um grande número de participantes do outro lado que possuem preço relativamente inelástico (e, portanto tem um alto *mark-up*).

2.1.5. Competição

De acordo com Roson (2005) há dois tipos de competição que podem afetar mercados de dois lados: a competição interna, que ocorre entre agentes dentro da mesma plataforma; e a competição externa que ocorre entre duas ou mais plataformas. No que diz respeito à competição interna, o autor salienta a característica de que pertencer a uma plataforma comum não exclui o surgimento de concorrência interna, citando, como exemplo, as redes de cartões de pagamento que fixam taxas de compensação entre membros do banco, mas os bancos continuam livres para competir, tendo a liberdade na escolha dos preços finais para os seus serviços.

O caso de competição entre diferentes plataformas é mais desafiador e complexo. Uma característica chave dessa competição é a multidimensionalidade, pois em um contexto de dois lados é possível competir em cada um dos lados, dado que a plataforma tem a possibilidade de alterar os preços cobrados em ambos os lados.

A competição pode surgir naturalmente, ou pode ser resultado de um comportamento ativo de um lado do mercado. A introdução da competição em um mercado gera dois efeitos distintos: uma redução do poder de mercado mantido pela plataforma e uma mudança na estrutura de preços. Uma plataforma monopolística balanceia o mercado de dois lados por meio da internalização de externalidades de rede, que em princípio maximiza o bem estar social. Quando a competição é introduzida, a pressão competitiva tem efeitos tanto no nível de preços agregados como nos preços relativos (ROSON, 2005).

Os preços relativos podem mudar porque a pressão competitiva pode ser mais forte de um dos lados. No entanto, isso é traduzido por um desalinhamento introduzido pela competição das plataformas entre os objetivos da plataforma dominante e a maximização do bem-estar social (HAGIU, 2004).

Chakravorti e Roson (2004) compararam o equilíbrio de mercado de um duopólio com o equilíbrio de um cartel entre plataformas diferenciadas, mostrando que quando há troca de um cartel monopolístico para uma competição duopolística, o efeito de redução de preço domina a mudança na estrutura de preço, com inequívocos efeitos positivos para o bem-estar, a menos que o poder de mercado do cartel seja restrito pela natureza da plataforma ou por alguma característica específica do mercado.

O resultado tem uma explicação intuitiva em termos de externalidades de rede indiretas: se a taxa de um comprador (vendedor) for reduzida, o bem-estar do comprador (vendedor) aumentará, mas a utilidade do vendedor (comprador) aumentará, já que mais compradores (vendedores) ficarão ativos no mercado. Dessa maneira, uma plataforma atrairia mais agentes de ambos os lados.

2.1.6. *Multihoming*

O termo *multihoming*, originado no jargão técnico da internet, é atualmente usado para definir as situações nas quais alguns agentes, em um ou ambos os lados de um mercado de dois lados, adotam mais do que uma plataforma, de modo que as interações podem ocorrer através de uma série de canais alternativos. São exemplos de *multihoming*: comércios que aceitam vários cartões como forma de pagamento, cliente que possui vários cartões de crédito, anunciantes que utilizam vários canais de mídia, computadores que possuem mais de um sistema operacional.

De acordo com Roson (2005), *multihoming* pode ser mais facilmente observado quando custos fixos de adotar uma plataforma são baixos ou ausentes. No caso das taxas por transação serem os elementos de custo mais significativos para comerciantes, provavelmente mais de um cartão de crédito será aceito por eles. Ao contrário, se os clientes pagam somente uma taxa fixa de adesão, tendem a usar um único cartão de crédito, especialmente se os cartões oferecerem serviços comparáveis e tiverem graus de aceitação similares entre comerciantes.

A adição do *multihoming* torna a formulação e análise de mercados de dois lados mais complexa. Para manter a análise tratável, muitos autores apenas assumem, com base nas características específicas de cada mercado, qual lado do mercado apresenta *multihoming*. Outros autores adotam premissas especiais, que os permitem saber de antemão qual lado eventualmente apresentará *multihoming* no equilíbrio (ROSON, 2005).

Roson (2005) aponta que uma das principais dificuldades ao lidar com *multihoming* é dada pela possibilidade de direcionar escolhas pelos agentes do lado oposto. Para o caso de um comerciante que aceita tanto cartão de crédito como cartão de débito, se as taxas de transação para o cartão de crédito forem significativamente maiores o comerciante poderia se recusar a

aceitá-lo para forçar os clientes a usarem o cartão de débito, que seria um instrumento de pagamento mais favorável.

Claramente a presença de *multihoming* em um lado do mercado influencia o grau de competição. A pressão competitiva será mais forte onde a plataforma pode se livrar de seus competidores, o que ocorre com mais facilidade onde o “*singlehoming*” prevalece. Os instrumentos para a luta competitiva são preços mais baixos, ou volumes de rede maiores no lado oposto do mercado (ROSON, 2005).

2.1.7. Implicações para a política de competição

Segundo Roson (2005), em mercados de dois lados, a aplicação de procedimentos antitruste devem encarar dificuldades especiais que, em alguns casos, pode levar a conclusões equivocadas. O denominador comum da maioria das aplicações errôneas da metodologia antitruste é a falta de entendimento da natureza de mercados de dois lados, especialmente sobre a interdependência das decisões dos agentes de cada lado do mercado.

O erro mais trivial é considerar cada lado do mercado em isolado. Dada a necessidade de ter ambas as partes envolvidas (“obter os dois lados a bordo”), um preço estabelecido acima dos custos marginais ou médios não é um sintoma de poder de mercado, assim como um preço abaixo do custo não é sintoma de comportamento predatório, e a combinação dos dois acima não pode ser interpretado como uma presença de subsídios cruzados (WRIGHT, 2003).

Roson (2005) cita que outro erro típico é a interpretação errônea da natureza de alguns instrumentos, como a taxa interbancária de redes de cartão de crédito, pois a taxa não é um preço que cobre os custos da transação, mas um instrumento usado pelas redes de pagamento para alcançar o balanço de preços correto nos dois lados do mercado. Qualquer intervenção no sentido de trazer essa taxa em linha com a necessidade não aumentará o bem-estar e não necessariamente induzirá redes concorrentes a mudar sua estrutura de preço de uma maneira similar. Além disso, o fomento da competição de redes não necessariamente traz uma taxa interbancária mais eficiente.

2.2. Qualidade

Qualidade é um termo utilizado cotidianamente, mas seu significado dificilmente é consenso entre as pessoas. Garvin (1987), após pesquisar várias definições de qualidade coletadas no ambiente corporativo e na literatura, classificou cinco abordagens distintas da qualidade: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção, baseada no valor. Cada uma dessas abordagens apresenta aspectos diferentes do complexo conceito de qualidade.

A tabela 4 sintetiza a definição da qualidade, sob prisma de cada uma dessas abordagens.

Tabela 4 – Abordagens da qualidade

Abordagem	Definição
Transcendental	Qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível. Dificuldade: pouca orientação prática.
Baseada no produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. Corolários: melhor qualidade só com maior custo Dificuldade: nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade.
Baseada no usuário	Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. Dificuldade: agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação.
Baseada na produção	Qualidade é um variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (controle do processo). Ponto fraco: foco na eficiência, não na eficácia
Baseada no valor	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura conceitos distintos: excelência e valor, destacando o trade-off qualidade x preço. Esta abordagem dá ênfase à engenharia/análise de valor.

Fonte: Adaptado de Bouer e Berssaneti (2013)

Segundo Garvin (1987), para alcançar ganhos de qualidade, gerentes precisam de uma maneira diferente de pensar, uma ponte conceitual para o ponto de vista do consumidor. Alta qualidade significa agradar o consumidor, não apenas os proteger de aborrecimentos. Para estruturar a análise estratégica, Garvin (1987) propõe oito dimensões críticas ou categorias de

qualidade: performance, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, manutenção, estética e qualidade percebida.

i. Performance

Se refere às características operacionais primárias básicas do produto, variáveis de produto para produto. São atributos mensuráveis, de forma que geralmente as marcas podem ser classificadas objetivamente de acordo com aspectos individuais de performance.

ii. Características acessórias

Tratam-se das de características adicionais, de detalhes, do supérfluo que valoriza o produto e complementam o funcionamento básico. Geralmente, escolha é qualidade e clientes podem desejar personalizar suas compras.

iii. Confiabilidade

Essa dimensão reflete a probabilidade de um produto ter um mau funcionamento ou de falhar em um período de tempo especificado. Devido a essa medida requerer que um produto seja utilizado por certo tempo específico, ela é mais relevante para bens duráveis do que para produtos e serviços que são consumidos instantaneamente. Confiabilidade normalmente se torna mais importante para consumidores conforme o tempo de inatividade e a manutenção começam a ser tornar mais dispendiosos.

iv. Conformidade

É o grau com que o design e as características operacionais de um produto cumprem normas estabelecidas. Essas especificações normalmente são expressas como alvo ou desvios do centro sendo permitidas dentro de um intervalo específico.

v. Durabilidade

Uma medida da vida do produto. Tecnicamente, durabilidade pode ser definida como a quantidade de uso de um produto antes que ele se deteriore e sua substituição é preferível à reparação contínua.

vi. Manutenção

A dimensão manutenção pode ser vista como a velocidade, a cortesia, a competência e a facilidade de reparo. Consumidores não se preocupam apenas com a quebra do produto, mas também com o tempo decorrido entre o problema e a solução.

vii. Estética

É uma dimensão bastante subjetiva, questão de julgamento pessoal e reflexão de preferências individuais.

viii. Qualidade percebida

Trata-se de outra dimensão subjetiva e associada a uma série de fatores combinados – aparência, robustez, tradição, publicidade, marca, reputação. Se manifesta na percepção que o consumidor tem quando vislumbra o produto.

2.2.1. Qualidade e Satisfação de clientes em serviços

Segundo Slack (1997), qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores, contudo basear a definição de qualidade em expectativas gera um conflito, dado que as expectativas variam entre os usuários, logo as percepções também variam. Nos serviços essa variação está relacionada ao fato de serem intangíveis, o que leva os usuários a terem percepções diferentes em diversos momentos.

Nesse sentido, Grönroos (1999) se posiciona de tal forma que a qualidade nos serviços deve ser aquela que os usuários percebem, pois é a comparação das percepções com as expectativas dos clientes. De acordo com Kotler (1998), a qualidade percebida está relacionada com a satisfação dos usuários.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), os clientes percebem os serviços em termos da qualidade dos serviços e de quão satisfeitos eles estejam com respeito ao conjunto total de suas experiências de serviços. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) acrescentam que a qualidade em serviços não pode ser objetivamente mensurada, pois contém muitas características psicológicas.

Corrêa e Caon (2002) afirmam que uma gestão da qualidade eficiente é responsável por gerar níveis de satisfação que garantam que os usuários fiquem fidelizados. Mais que usuários

retidos, eles serão divulgadores da empresa no seu círculo de influências, o que levará à ampliação da participação de mercado e acima de tudo conquistar novos usuários.

Por fim, também pode ser definida como a qualidade percebida dos serviços um componente da satisfação de cliente (ZEITHAML e BITNER, 2003). Qualidade essa que também pode ser influenciada pelas expectativas e percepções dos usuários, aumentando o nível de satisfação, e consequentemente, a retenção e lealdade. (MILAN e TREZ, 2005).

Para entender como usuários percebem e avaliam a qualidade dos serviços, Parasuraman, Zheitaml e Berry (1985) fizeram um estudo e, baseados em percepções comuns entre os grupos estudados, definiram qualidade do serviço como o grau e tipo de discrepância entre percepções e expectativas de usuários, observando que todos, de uma maneira geral, empregaram aspectos similares de serviço pelos quais a qualidade poderia ser avaliada.

A análise indicou que os usuários utilizavam cinco dimensões como critério para avaliar a qualidade do serviço. As dimensões não são mutuamente excludentes e fornecem uma estrutura para entender as expectativas dos usuários. Após o refinamento, as dimensões definidas foram: tangibilidade, confiabilidade, presteza, empatia e capacidade de resposta.

i. Tangibilidade

Relacionada à estrutura física, equipamento, pessoal e materiais que podem ser percebidos pelos cinco sentidos humanos.

ii. Confiabilidade

Habilidade do fornecedor de executar o serviço de modo seguro e eficiente. Descreve a performance consistente, em que o usuário pode confiar. O fornecedor deve cumprir com o que foi prometido, sem necessidade de retrabalho.

iii. Empatia

Relacionada a se a organização se importa com o usuário e o auxilia de maneira individualizada. Empatia inclui acessibilidade, sensibilidade, esforço no entendimento às necessidades dos usuários.

iv. Presteza

Identificada como cortesia, conhecimento dos funcionários e habilidade para transmitir confiança.

v. Capacidade de resposta

Se refere à disponibilidade do fornecedor de atender voluntariamente os usuários, fornecendo o serviço de maneira atenciosa, com precisão e velocidade de resposta. Diz respeito à disponibilidade de funcionários de assistirem os usuários e fornecer o serviço prontamente.

2.2.2. Qualidade e Satisfação de clientes em serviços

Alguns fatores influenciam diretamente na formação das expectativas dos clientes. Segundo Zeithaml et al. (1990), há cinco fatores que influenciam diretamente na formação das expectativas dos clientes: as necessidades e desejos dos clientes, a experiência passada do próprio cliente, a comunicação boca a boca, a comunicação externa (propaganda da empresa) e o preço.

i. Necessidades e desejos dos clientes

As expectativas de cada cliente são subjetivas e variam de acordo com as características pessoais, mas ao procurar o prestador de serviços, espera que pelo menos sua necessidade seja atendida.

ii. Experiência passada

As experiências anteriores com o serviço influenciam as expectativas do cliente. Caso as experiências passadas com o prestador de serviços tenham sido elevadas, as expectativas também tenderão a ser. Além disso, as experiências passadas com outros fornecedores do serviço também devem ser consideradas.

iii. Comunicação boca a boca

Relacionada à experiência prévia de outros clientes. Sua influência é mais relevante na prestação de serviços em que há dificuldade em avaliar o serviço antes de sua realização. Assim o cliente leva em conta na hora de decidir, as experiências de clientes que já utilizaram tal serviço.

iv. Comunicação externa

Relacionada a todo tipo de comunicação, tanto da própria organização como de órgãos externos. Manipulam as expectativas, sendo essenciais na sua formação. A propaganda, se

utilizada de maneira inadequada, pode criar no cliente uma expectativa demasiadamente elevada e que não pode ser atingida. No entanto, também é necessário ter cautela para que o cliente não tenha expectativas muito baixas, reduzindo a probabilidade de atração do cliente.

v. Preço

Aspecto do serviço que pode ser objetivamente avaliado e comparado. Os clientes tendem a associar a qualidade esperada com o preço relativo do serviço no mercado.

2.3. Outros métodos de pesquisa de satisfação

De acordo com Johnston e Clark (2002), há diversos métodos para mensurar a satisfação do cliente, tanto qualitativos como qualitativos.

- Questionários e levantamentos: escritos ou verbais, são um bom método para solicitar opiniões sobre os serviços de uma organização e para identificar o que os clientes consideram importante;
- Grupo de foco: compreende grupos de clientes reunidos com um facilitador treinado para discutirem um ou alguns aspectos de um serviço existente ou planejado;
- Painéis de clientes: são similares aos grupos de foco, mas trata-se de reuniões regulares com agenda mais estruturada;
- Levantamentos de novos clientes e clientes perdidos: são úteis para identificar o que atrai os clientes para a organização e também por que a deixam;
- Análise de reclamações/cumprimentos: pode ser adotada mediante contribuição voluntária dos clientes. Entretanto, tende a apresentar mais aspectos negativos que positivos. Fornece informações sobre os extremos do encantamento e da insatisfação;
- Técnica do Incidente Crítico: procura identificar o que encanta e o que não satisfaz os clientes. Incidentes críticos são eventos que contribuem ou prejudicam o serviço ou desempenho de um produto de maneira significativa. A técnica resume-se em abordar os clientes e solicitar que estes identifiquem eventos que os fizeram se sentir satisfeitos e insatisfeitos com o serviço ou produto, e o porquê destas reações;

- Análise de incidentes sequenciais: combina a análise dos incidentes críticos com um mapeamento das operações do processo de entrega do serviço, de modo que o cliente informa suas experiências em cada estágio do processo;
- SERVQUAL: proposto por Parasuraman; Zeithaml e Berry (1988) é um questionário de escala de múltiplos itens que as organizações podem usar para avaliar as expectativas e percepções dos clientes em relação a seus serviços e obter um único quadro de rastreamento e comparação. Utiliza as dimensões da qualidade consolidados (segurança, empatia, confiabilidade, responsividade e tangibilidade). Um *score* do hiato de percepção é calculado para cada par de declarações (expectativa e percepções) e a diferença é o *score* do SERVQUAL. Diferentes questões são relacionadas a dimensões diferentes, cujas médias podem posteriormente ser agregadas e extraídas para identificar os hiatos de percepção para cada dimensão. A aplicação percebida permite entender como a qualidade do serviço percebida pelos clientes em relação a cada dimensão está mudando no decorrer do tempo;
- Clientes misteriosos: técnica utilizada por diversas organizações, geralmente varejistas, para avaliarem o serviço que seus clientes experimentam. Podem ser gerentes que agem disfarçados, mas orientados por agências de pesquisas, mediante a utilização de scripts ou sistemas de pontuação.
- *American Customer Satisfaction Index* - ACSI é uma medida de desempenho, baseada no mercado norte-americano, com setores econômicos e economias nacionais, empresas e indústrias, fundamentada em três critérios: qualidade/desempenho percebido, valor percebido e expectativa do cliente. O ACSI aufera a satisfação do cliente e o seu aumento aponta para a redução das reclamações e incremento da lealdade dos clientes. No ACSI, a qualidade percebida está entre os determinantes da satisfação global do cliente, assim, supõe-se que a qualidade percebida tenha efeito direto e positivo sobre a satisfação global. A operacionalização da qualidade percebida envolve dois componentes básicos: customização, como o grau em que a oferta do fornecedor é adequada para atender às necessidades heterogêneas dos clientes; confiabilidade, como o grau em que se pode contar com a oferta do fornecedor, livre de falhas e deficiências.

2.4. Net Promoter Score

2.4.1. O desafio de mensurar a satisfação do cliente

Reichheld (2012) aponta que as métricas convencionais de satisfação dos clientes são pouco confiáveis, pois há pouca ligação entre as taxas de satisfação e o comportamento real do cliente ou a taxa de satisfação e o crescimento da empresa. Assim, ele buscou uma métrica mais adequada – um indicador simples e prático sobre o que os clientes estavam sentindo e pensando a respeito das empresas com as quais faziam negócio – procurando um número que associasse, de forma confiável, essas atitudes com o que os clientes faziam na realidade, e com o crescimento da empresa em questão.

Reichheld baseou suas afirmações em uma pesquisa com informações coletadas de clientes de catorze diferentes empresas de seis indústrias distintas. Em onze das catorze empresas, ele descobriu que o NPS desempenhou melhor do que outras medidas de satisfação de clientes na previsão de real comportamento de compra no nível de clientes individuais. Em seguida, ele e seus colaboradores conduziram uma grande coleta de informações e investigaram a relação entre indicadores de crescimento e o NPS agregado para diferentes empresas. Encontraram, para uma variedade de indústrias, que o NPS apresenta uma forte correlação com indicadores de crescimento.

O processamento das informações tinha como objetivo determinar quais perguntas da pesquisa apresentavam a correlação estatística mais alta com as compras repetidas ou as recomendações. O que se observou foi uma única pergunta que funcionava para a maioria dos setores. A pergunta era: “Qual a probabilidade de você recomendar a empresa X a um amigo ou colega?”.

Inicialmente, foi um resultado surpreendente para o autor, mas após uma reflexão sobre o resultado, constatou que fazia sentido, pois a lealdade é um conceito forte e carregado de valor. As pessoas podem ser leais a uma empresa, mas podem não descrever o que sentem nesses termos. Assim, se as pessoas gostam de fazer negócio com determinado fornecedor de bens ou serviços, o mais natural é recomendar a empresa a um amigo.

O NPS foi abordado pela primeira vez no artigo da *Harvard Business Review*, em 2003, no artigo “*The one number you need to grow*”, como um método simples e prático de classificação de clientes com base na resposta a uma única pergunta:

“Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você nos recomendar (ou recomendar este produto/serviço/marca) a um amigo ou colega?”

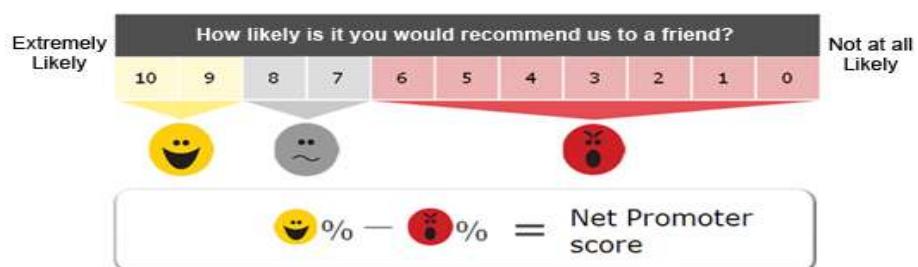
O método também instrui as empresas a fazer pelo menos mais um questionamento:

“Qual é o motivo mais importante para a nota que você deu?”

Dada a simplicidade da escala de 0 a 10 as empresas podem mensurar rapidamente os sentimentos e as atitudes dos seus clientes. A segunda pergunta lhes permite saber o motivador dessa postura nas palavras dos próprios clientes, evitando as distorções impostas pelas respostas prontas das pesquisas de satisfação tradicionais.

Segundo Reichheld (2003), de modo geral, os clientes dividem-se em três grupos bem definidos, apresentando um padrão de comportamento diferente e um conjunto próprio de atitudes, o que requer um conjunto específico de medidas da empresa.

Figura 5 – Escala do NPS



Fonte: Reichheld (2003)

O autor classifica os clientes em três tipos, promotores, neutros e detratores:

- Promotores

Pessoas que dão nota 9 ou 10, indicando que suas vidas melhoraram depois do relacionamento com a empresa. Comportam-se de maneira leal comprando mais de uma vez, dedicando parte de seus gastos à empresa e recomendando-a a amigos e colegas. São indivíduos que oferecem *feedback* construtivo e sugestões. São assim denominados dados seu entusiasmo e energia. Toda empresa deve cuidar para manter o entusiasmo dos promotores, desenvolver formas econômicas de aumentar o número de clientes que pensam e agem dessa maneira e oferecer reconhecimento e recompensas a equipes ou funcionários que trabalham nessa direção.

- Neutros

Pessoas que dão nota 7 ou 8, compram apenas o que precisam e nada mais. São clientes passivamente satisfeitos, não leais, com um conjunto bem diferente de atitudes e comportamentos. Quase não fazem recomendações – e, quando o fazem, é com ressalvas e sem entusiasmo. Se a concorrência tiver uma oferta mais atraente, o mais provável é que eles migrem para o outro lado. Não podem ser contabilizados como ativos de longo prazo. A meta das empresas em relação a essa categoria deve ser melhorar o máximo possível seus serviços e produtos ou processos para encantar esses clientes e transformar parte deles em promotores.

- Detratores

Pessoas que dão nota 6 ou inferior, indicando que sua vida piorou após o relacionamento com a empresa. Trata-se de um grupo de indivíduos insatisfeitos, decepcionados, que se sentem consternados pelo tratamento recebido e criticam a empresa a amigos e colegas. Principalmente se não tiverem como mudar de fornecedor, demonstram sua insatisfação. O comportamento grosseiro desse grupo reduz a motivação e o orgulho dos funcionários. Empresas que se deparam com clientes detratores devem investigar a causa da insatisfação, desculpar-se e apresentar soluções ao problema. Se não houver nenhuma solução economicamente viável para a insatisfação dos detratores, a empresa deve mudar seu foco para não atrair mais esse tipo de cliente.

Essa categorização foi o primeiro passo. O indicador resultante para medir o progresso de uma empresa e definir as áreas que as empresas devem concentrar seus esforços de melhoria é a subtração entre a porcentagem de clientes promotores e a porcentagem de clientes detratores.

Há três elementos fundamentais em que o NPS se baseia:

- i. Categorização sistemática de promotores e detratores pela empresa

A categorização deve ser feita de modo transparente e oportuno. As categorias e o *feedback* resultante devem fazer sentido para o pessoal da linha de frente, não apenas para especialistas em estatística, e essas informações precisam ser sistematicamente compiladas e comunicadas a toda a organização para que as pessoas possam agir e acompanhar os resultados.

ii. Criação de processos de melhoria e incorporação em suas operações diárias

O indicador NPS não tem nenhuma utilidade se as empresas não agirem de acordo com o que aprenderam – isto é não fecharem o ciclo entre aprendizado e ação. Os processos de ciclo fechado não podem ser apenas um complemento, eles devem fazer parte da gestão diária da empresa.

iii. Criação de mais promotores e menos detratores

O NPS não pode ser relegado ao departamento de pesquisa de mercado. A lealdade de clientes e funcionários deve ser um fator essencial para a filosofia e a prioridade estratégica de uma empresa, se não for, a implementação de um novo processo de *feedback* de clientes não fará diferença.

Desenvolveu-se assim, um sistema de gestão baseado em três componentes principais. Primeiramente é feita a categorização dos clientes em promotores e detratores por meio de pesquisas. Em seguida, cria-se uma métrica fácil de entender com base nessa categorização. E o terceiro componente essencial é a visão do progresso e do sucesso nesses termos, motivando todos na organização a agir com o objetivo de gerar mais promotores e menos detratores – em outras palavras, usar sistematicamente as pontuações e o *feedback* relacionado para criar melhorias, dessa forma as empresas podem melhorar seus resultados e alcançar a excelência.

2.4.2. Lucros que geram de valor x Lucros que destroem valor

Segundo o autor, lucros que destroem valor são aqueles obtidos às custas das relações com o cliente. Todas as vezes que um cliente se sente enganado, maltratado, ignorado ou coagido, os lucros obtidos desse cliente destroem valor, pois provem de precificação injusta ou enganosa e acontecem quando as empresas economizam dinheiro ao entregarem uma péssima experiência ao cliente.

Esses lucros são obtidos por meio da extração de valor do cliente, e não da criação de valor, como no caso de vendedores que empurram produtos mais caros ou inadequados a clientes, ou quando esquemas complexos de precificação ludibriam os clientes com a finalidade de fazê-los pagar mais que o necessário para ter suas necessidades atendidas.

Os lucros que destroem valor geram a maior parte de seu estrago através dos detratores que produzem. Os detratores são clientes que se sentem maltratados por uma empresa a tal ponto

que reduzem suas compras, mudam para o concorrente sempre que possível e avisam a seus colegas para que fiquem longe da empresa que os maltrataram.

Os detratores não aparecem no balanço de uma empresa, mas custam muito mais do que muitos dos passivos que os métodos tradicionais de contabilidade auferem cuidadosamente. Os clientes que se sentem ignorados ou maltratados encontram maneiras de compensar pelo tratamento recebido, manchando a imagem de uma empresa e dificultando a captação de novos clientes e o aumento das vendas.

Enquanto lucros que destroem valor são obtidos à custa da relação com o cliente, lucros que geram valor são obtidos por meio da cooperação dos clientes, quando são encantados a tal ponto que estes voltam por vontade própria para comprar mais – e não apenas isso, eles encorajam seus amigos e colegas a fazer negócio com a empresa.

Os clientes satisfeitos se tornam, na realidade, parte do departamento de marketing da empresa, aumentando suas próprias compras e fornecendo recomendações entusiasmadas, se tornando promotores. Os promotores trazem clientes novos, promovem a empresa e dão brilho à sua reputação. Constituem uma extensão da força de vendas a custo zero e permite que uma empresa consiga lucros para que consiga crescer de uma forma lucrativa e sustentável.

2.4.3. Diferenciação dos Lucros que geram de valor dos que destroem valor

É necessário um mecanismo sistemático de *feedback* para mensurar lealdade e gerenciá-la. As pesquisas de satisfação de empresas muitas vezes levam executivos a crer erroneamente que seu desempenho merece uma avaliação excelente ao passo que os clientes avaliam como razoável ou insuficiente. Os líderes de negócio precisam de uma métrica lógica e séria que avalie como realmente a empresa desempenhou.

As empresas medem os resultados financeiros e são eles que determinam como os gerentes se saem em suas avaliações de desempenho. O problema é que os procedimentos de contabilidade não são capazes de distinguir os lucros que geram valor dos que destroem valor. Assim, as empresas que medem o sucesso pela contabilidade financeira tendem a concluir que a lealdade é inexistente, os relacionamentos são irrelevantes e o tratamento a clientes deveria ser governado pelo que parece ser lucrativo. Contando apenas com métricas financeiras para medir o sucesso, os gestores se concentram em lucros, não importando se tais lucros

representam recompensas pela construção de relacionamentos ou a vantagem de se tirar proveito deles.

A lealdade do cliente fornece a uma empresa vantagem financeira respeitável – um exército de soldados de vendas, marketing e relações públicas não remunerados por salários ou comissões. No entanto, a importância desses promotores é subestimada, pois eles não aparecem em nenhum balanço ou demonstrativo.

Métricas precisas, rigorosas e diárias dos lucros e seus componentes garantem que os empregados se sintam pessoalmente responsáveis pelos custos, pelas receitas ou por ambos. A maneira elaborada pelo autor para elaborar uma métrica simples e direta é baseada nas respostas dos clientes ao que ele denomina de “pergunta definitiva”, dado que ajuda a determinar se a empresa cumpriu a missão de melhorar a vida das pessoas.

A pergunta que diferencia lucros que destroem valor dos lucros que geram valor é: qual a probabilidade de você recomendar essa empresa, esse produto ou serviço a um amigo ou colega? A métrica obtida por essa pergunta é o NPS.

2.4.4. NPS e Crescimento

Para estabelecer a correlação entre NPS relativos e crescimento, os consultores identificaram os concorrentes relevantes em um negócio e mediu o NPS de cada concorrente usando a mesma abordagem metodologia e amostragem. Estes NPS relativos foram então correlacionados com medidas de crescimento orgânico. Na maioria das indústrias, o NPS explicou aproximadamente 20% a 60% da variação nas taxas de crescimento orgânico entre concorrentes. Em média, o líder NPS de uma indústria superou os seus concorrentes por um fator maior do que duas vezes.

Em outras palavras, o NPS de uma empresa é um bom indicador do seu crescimento futuro. Mas a relação mais forte é em alguns setores do que em outro, sendo mais forte quando:

- A indústria inclui um número substancial de players, para que os clientes tenham uma escolha real;
- Os clientes podem facilmente mudar de fornecedor;
- A indústria está madura, com a adoção generalizada e a utilização de seus produtos ou serviços.

Caso estas condições não se mantenham, a relação pode ser fraca ou não conclusiva.

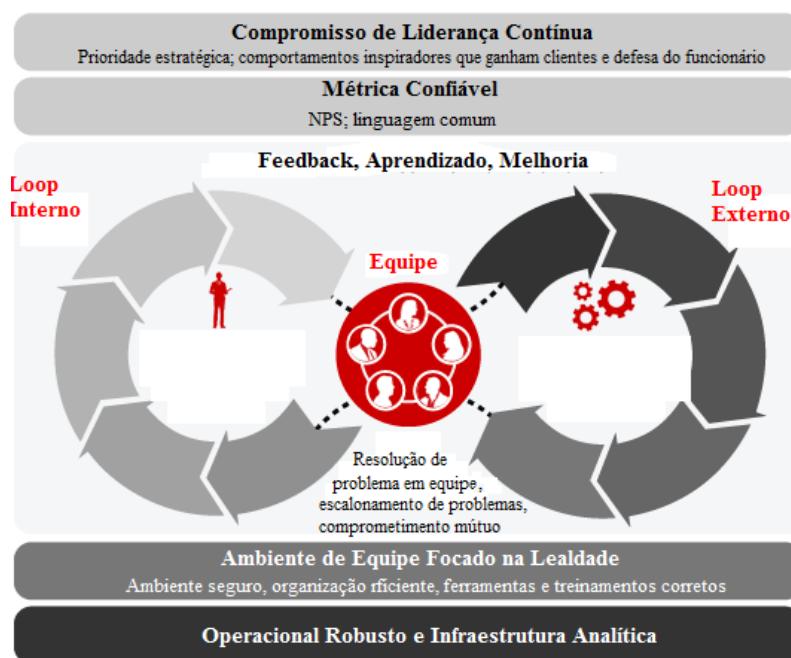
Outros fatores também podem prejudicar as relações, pelo menos no curto prazo. Empresas com capital podem abrir novas lojas ou inundar o mercado com promoções ou descontos. Empresas com monopólios parciais e empresas que dominam os canais de distribuição por vezes crescem, apesar de baixo NPS. E os avanços tecnológicos podem criar surtos de crescimento. Mas, embora a lealdade, como indicado pelo alto NPS, não seja o único fator determinante do crescimento, o crescimento orgânico rentável não pode ser sustentado por muito tempo sem ele.

Há outra ressalva importante para a ligação entre alto NPS e crescimento: uma pontuação elevada em si não é o objetivo real, pois um alto NPS por si só, não garante o sucesso. NPS apenas mede a qualidade das relações da empresa com seus clientes atuais e relacionamentos de alta qualidade sendo condições necessárias, mas não suficientes para crescimento orgânico lucrativo.

2.4.5. Framework

O NPS requer toda uma organização a fazer o certo por seus clientes, visando enriquecimento na vida de seus clientes. O framework da estrutura de como o NPS deve estar alinhado com a empresa pode ser resumido na figura 6.

Figura 6 – Framework do NPS



Fonte: site www.netpromotersystem.com

- Compromisso de liderança continua

Os líderes do sistema precisam de competências, experiência e qualidades pessoais. Nos níveis mais altos, é necessário alguém que é amplamente respeitado em toda a organização para definir e redefinir as prioridades para se concentrar em onde a necessidade é maior. Sem o compromisso total dos líderes seniores, o *tradeoff* de curto prazo que tem alto impacto na receita e beneficia o crescimento e os lucros de longo prazo provavelmente não vai ser decidido.

- Métrica confiável

Simplesmente a percentagem de promotores menos a percentagem de detratores. Trata-se de um número que se pode compilar e acompanhar regularmente, não só para uma empresa como um todo, mas também para cada negócio, produto, loja, ou equipe de serviço ao cliente. Pode ser utilizado também para os segmentos de clientes, unidades geográficas ou grupos funcionais, auxiliando a manter o foco sobre o duplo objetivo de criar mais promotores e menos detratores, tratando-se, pura e simplesmente, do balanço do cliente.

- Loop interno

O loop interno do Net Promoter System promove a aprendizagem individual. Ele permite que os funcionários da linha de frente e equipes ouvir o *feedback* positivo e construtivo do cliente diretamente e imediatamente. O loop interno permite também implementar quaisquer mudanças que a equipe possa fazer por conta própria.

O loop interno é um circuito fechado. Os clientes fornecem *feedback*, que vai direto para os funcionários que podem aprender a partir dele, fechando o ciclo entre clientes e funcionários. Em seguida, o funcionário ou supervisor dá o passo seguinte: fechando o ciclo entre a empresa e o cliente entrando em contato o cliente.

- Equipe

As reuniões de equipe interativas são reuniões curtas que ocorrem regularmente, muitas vezes servem uma variedade de propósitos importantes para o alinhamento da equipe.

- Loop externo

O propósito do circuito externo é priorizar e apoiar as mudanças favoráveis ao cliente que os funcionários e as equipes não podem fazer por conta própria. Um circuito externo eficaz faz

os funcionários se sentirem apoiados e cria confiança de que as prioridades da empresa apoiam a centralidade do cliente.

- Ambiente de equipe focado na lealdade

Os funcionários precisam ver a conexão fundamental entre o trabalho que eles fazem todos os dias e seu impacto sobre os clientes. Eles devem verificar a satisfação e lealdade de seus clientes, pois caso contrário, isso pode acabar com criatividade no local de trabalho, já que o resultado das medidas tomadas não está sendo verificado. Isso envolve diretamente, o recrutamento das pessoas certas, treinamento, recompensas e reconhecimento.

- Operacional robusto e infraestrutura analítica

Organizações que utilizam em software empresarial exigem investimentos em TI significativos. Vários fornecedores de software especializados oferecem serviços que podem ajudar a apoiar um sistema de NPS de alta qualidade.

2.5.Curva ABC

A curva ABC é um método de classificação de informações, para separação dos itens de maior importância ou impacto, os quais são normalmente em menor número (CARVALHO, 2002). Trata-se de uma classificação estatística de materiais, baseada no princípio de Pareto, em que se considera a importância dos materiais, considerando as quantidades utilizadas e o seu valor. Também pode ser utilizada para classificar clientes em relação aos seus volumes de compras ou em relação à lucratividade proporcionada, classificar produtos da empresa pela lucratividade proporcionada, etc. (CARVALHO, 2002).

A curva de Pareto ou curva ABC foi desenvolvida por Vilfredo Pareto, economista e matemático italiano, e as conclusões obtidas de seu estudo resultaram em importantes contribuições ao estudo da economia. Especificamente no campo da distribuição da riqueza, Pareto observou que 80% do território italiano pertencia a 20% da sua população. Mais tarde, ele notou que essa regra podia ser utilizada para outros os aspectos da vida moderna (CARVALHO, 2002).

De acordo com Carvalho (2002), em economia, dá-se o nome de Princípio de Pareto ou Lei 80/20 a um fenômeno que afeta a distribuição do relacionamento entre produtos e fatores de

um sistema qualquer. Pareto foi um dos primeiros a notar que 80% das riquezas do mundo estavam concentradas nas mãos de apenas uma elite de 20% ou menos da população.

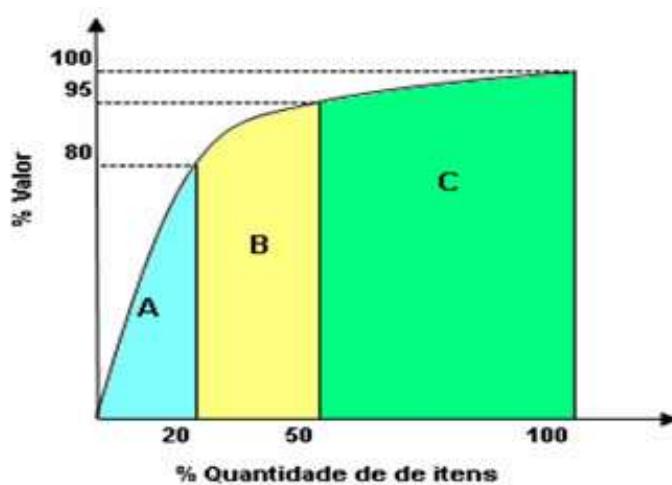
Segundo Pinto (2002), o Princípio de Pareto não se restringe ao campo da economia e tem sido aplicado aos mais diversos setores do conhecimento humano.

Segundo Carvalho (2002), para itens de estoque pode-se classificar da seguinte forma:

- De Classe A: de maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total;
- De Classe B: com importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30%;
- De Classe C: de menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total.

Os parâmetros acima podem variar de uma organização para outra no que diz respeito aos percentuais descritos. O importante é que a análise desses parâmetros propicia o trabalho de controle ao gestor cuja decisão pode se basear nos resultados obtidos pela curva ABC. Os itens considerados de Classe A devem ser priorizados e receber um tratamento preferencial. Assim, a consequência da utilidade desta técnica é a otimização da aplicação dos recursos financeiros ou materiais, evitando desperdícios ou aquisições indevidas e favorecendo o aumento da lucratividade (CARVALHO, 2002).

Figura 7 – Curva ABC



Fonte: site www.sobreadministracao.com

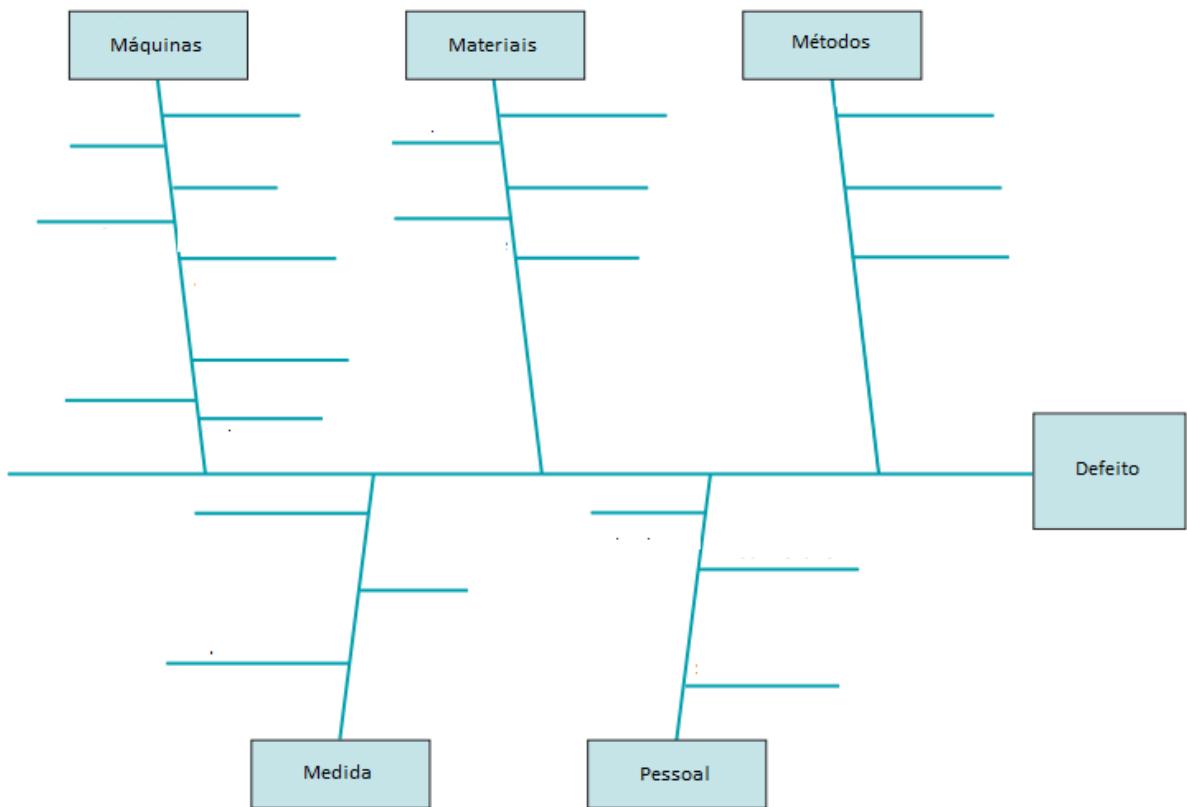
2.6. Diagrama de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta formal frequentemente útil para identificar áreas problemáticas potenciais em processos. Uma vez determinado o defeito, erro ou problema, para estudo posterior, o diagrama auxilia na análise das causas potenciais para o efeito indesejado (MONTGOMERY, 2001).

Montgomery (2001) elenca os seguintes passos para a construção do diagrama de causa e efeito:

- Definição do problema ou efeito a ser analisado;
- Formação de uma equipe para realizar a análise. Em geral, a equipe descobrirá causas potenciais em sessões de *brainstorming*;
- Início da análise pela caixa de efeito e linha central;
- Especificação das principais categorias de causas potenciais e alocação das mesmas nas caixas ligadas à linha central;
- Identificação e classificação das possíveis causas nas categorias anteriormente determinadas, criando novas categorias se necessário;
- Ordenação das causas para identificar aquelas que parecem mais prováveis de causar impacto sobre o problema;
- Adoção de medidas corretivas.

Figura 8 – Estrutura do diagrama de causa e efeito



Fonte: Adaptado de Montgomery (2001)

2.7.Estatística

2.7.1. População e Amostra

Segundo Neto (2002), uma população ou universo, no sentido geral, é um conjunto de elementos com pelo menos uma característica comum. Essa característica comum deve delimitar inequivocamente quais os elementos que pertencem à população e quais os que não pertencem. Os dados a serem observados na tentativa de tirar conclusões sobre o fenômeno a ser estudado, serão referentes a elementos dessa população.

Uma amostra é um subconjunto de uma população, necessariamente finito, pois todos os seus elementos serão examinados para efeito da realização do estudo estatístico desejado. O objetivo da estatística indutiva é tirar conclusões sobre populações com base nos resultados observados em amostras extraídas dessas populações. Contudo, o processo de indução não é exato e está sujeito a erro. Com a estatística indutiva, no entanto, pode-se quantificar quanto

se está errando, ou seja, qual a precisão dos resultados e com que probabilidade pode-se confiar nas conclusões obtidas (NETO, 2002).

2.7.2. Distribuição da média amostral

Dados os elementos x_1, x_2, \dots, x_n , elementos de uma amostra aleatória de distribuição com valor médio μ e desvio padrão σ , as principais características da distribuição amostral da estatística \bar{x} são (NETO, 2002):

$$\mu(\bar{x}) = \frac{1}{n}(\mu + \mu + \dots + \mu) = \frac{1}{n}n\mu = \mu$$

$$\sigma^2(\bar{x}) = \frac{1}{n^2}(\sigma^2 + \sigma^2 + \dots + \sigma^2) = \frac{1}{n^2}n\sigma^2 = \frac{\sigma^2}{n}$$

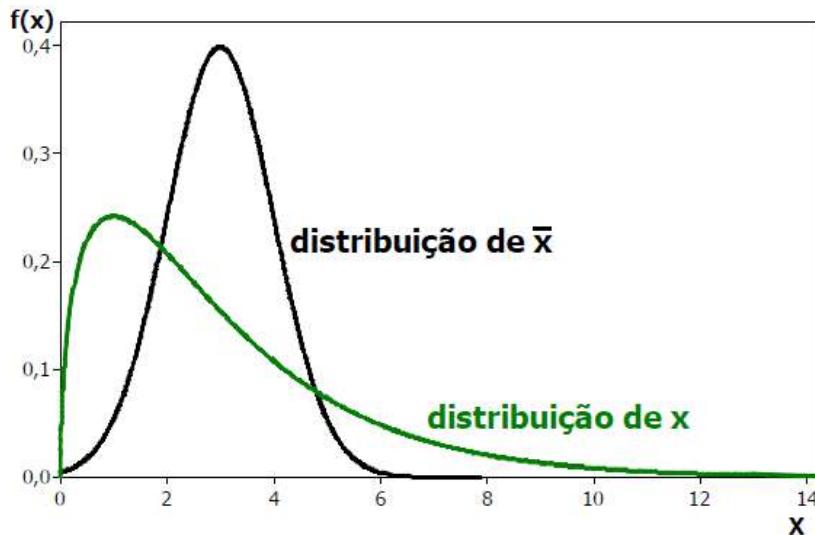
$$\sigma(\bar{x}) = \sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

2.7.3. Teorema do limite central

Devore (2006) enuncia o teorema do limite central da seguinte maneira: x_1, x_2, \dots, x_n formam a amostra aleatória de uma distribuição com média μ e variância σ^2 . Então, se n é suficientemente grande, \bar{x} tem aproximadamente uma distribuição normal com $\mu_{\bar{x}} = \mu$ e $\sigma_{\bar{x}}^2 = \sigma^2/n$. Quanto maior o valor de n , melhor a aproximação.

Na prática, o resultado do teorema do limite central pode ser utilizado para determinar a probabilidade de o valor de \bar{x} estar em um certo intervalo. Para isso, basta admitir que a média possui distribuição normal e utilizar suas propriedades.

Figura 9 – Distribuições de uma variável aleatória e de sua média



Fonte: Apostila da disciplina PRO2803

2.7.4. Intervalo de confiança para a média quando o desvio padrão é desconhecido

Com σ desconhecido, estima-se o valor com base na amostra disponível. Conforme a expressão 1, o desvio padrão da amostra a ser adotado como estimativa é dado por

$$s_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}} \quad (1)$$

Segundo Neto (2002), no entanto a substituição pura e simples de σ por s_x leva a um grau de incerteza maior na construção do intervalo de confiança, pois s_x é apenas uma estimativa, sujeito, portanto à incidência do erro de estimativa. Assim, há que se proceder com uma correção do intervalo, a qual certamente faz o intervalo crescer em amplitude para compensar o efeito dessa maior incerteza. A correção é feita mediante o uso da distribuição t de Student com $n - 1$ graus de liberdade. A relação entre as variáveis t e z é dada por:

$$t_{n-1,P} = z_P \frac{\sigma}{s} \quad (2)$$

onde $n - 1$ é o número de graus de liberdade da estatística s .

Assim, expressão do intervalo de confiança para μ quando σ é desconhecido resulta:

$$\bar{x} \pm t_{n-1,\alpha/2} \frac{s_x}{\sqrt{n}} \quad (3)$$

2.7.5. Tamanho da amostra

Para populações com σ conhecido, a expressão para o tamanho da amostra é dada por:

$$n = \left(\frac{z_{\alpha/2} \sigma}{e_0} \right)^2 \quad (4)$$

De acordo com Neto (2002), caso não se conheça o desvio padrão σ da população substitui-se na expressão 4 pela sua estimativa s , usando a distribuição t de Student. Porém, não tendo sido retirada a amostra, não se dispõe do valor de s . Há duas alternativas para resolver a questão. Uma delas é trabalhar com limitante superior para o valor de σ que, colocado na expressão 5 leva a um tamanho de amostra suficiente, em geral superdimensionada. A alternativa é colher uma amostra piloto de n' elementos para, com base nela, estimar s , empregando a seguinte expressão:

$$n = \left(\frac{t_{n'-1,\alpha/2} s}{e_0} \right)^2 \quad (5)$$

Se $n \leq n'$, a amostra piloto já terá sido suficiente para a estimação, caso contrário, deve-se retirar da população os elementos necessários à complementação do tamanho mínimo da amostra.

2.8. Business Process Management

O gerenciamento de processos de negócio (BPM – *Business Process Management*) representa uma forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas (ABPMP, 2013).

Começa em um nível mais alto do que o nível que executa o trabalho e, então subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxo de trabalho). As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e, adiante, em cenários de realização da tarefa e respectivos passos (ABPMP, 2013).

De acordo com a ABPMP (2013), o gerenciamento de processos de negócios pode ser definido como uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. O BPM engloba estratégias objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer governança de processos.

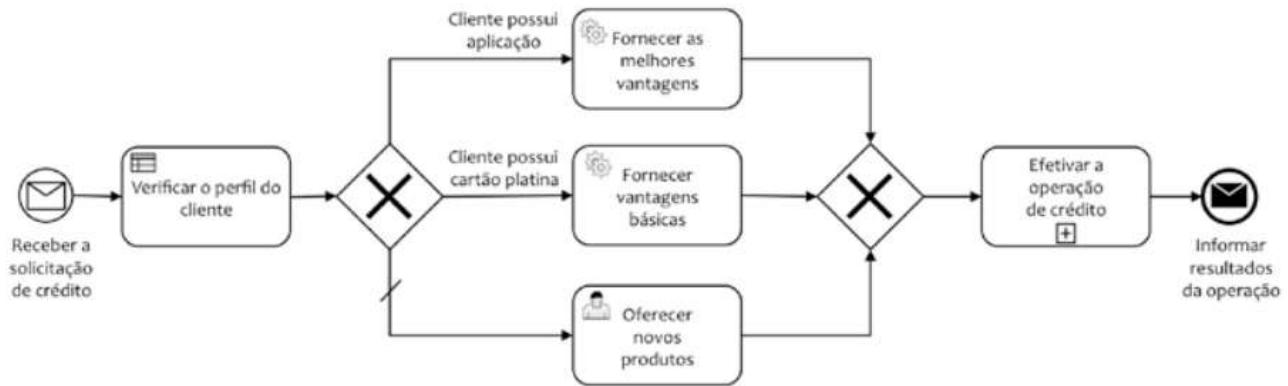
De acordo com Burlton (2001), o BPM é um processo que garante melhoria contínua na performance de uma organização, que requer liderança e direção, muitas vezes levando a mudanças radicais de perspectiva e analisando conceitos fundamentais do processo para possível renovação. Para Jeston e Nelis (2006), BPM significa alcançar os objetivos organizacionais através da melhoria, acompanhamento de performance, gestão e controle de processos essenciais.

2.8.1. Business Process Management Notation

O BPMN é um padrão criado pela *Business Process Management Initiative* (BPMI), incorporado ao *Object Management Group* (OMG), grupo que estabelece padrões para sistemas de informação. A aceitação do BPMN tem crescido com sua inclusão nas principais ferramentas de modelagem.

O desenvolvimento da notação teve como um dos *drivers* principais um mecanismo simples e compreensível para criação de modelos de negócios, mas que também fosse capaz de lidar com a complexidade inerente dos processos de negócios. A notação apresenta um conjunto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio. Os símbolos descrevem relacionamentos claramente definidos, tais como fluxo de atividades e ordem de precedência.

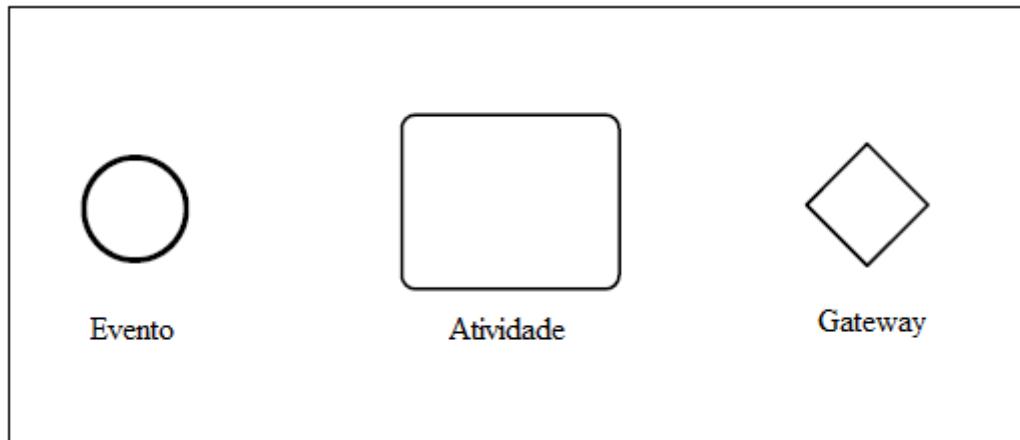
Figura 10 – Exemplo de processo modelado via BPMN



Fonte: ABPMP CBOK v3.0 (2013)

2.8.1.1. Elementos básicos

Figura 11 – Elementos básicos da notação BPMN



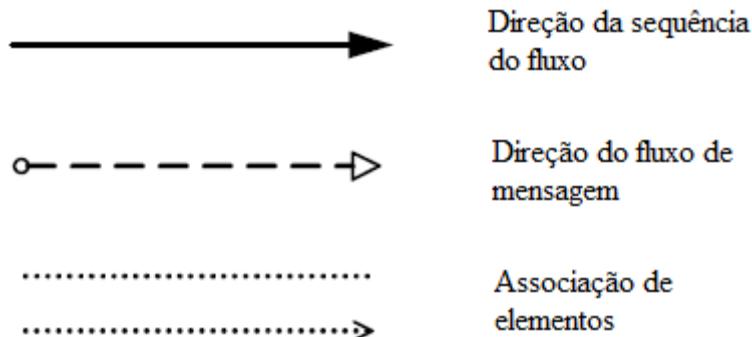
Fonte: ABPMP CBOK v3.0 (2013)

Evento: simbolizado por círculo, representa algo que acontece durante o curso de um processo, afetando o fluxo do modelo, geralmente possuem uma causa (gatilho) ou um impacto (resultado);

Atividade: simbolizado por um retângulo com bordas arredondadas. Uma atividade é um termo genérico para o trabalho desempenhado em um processo.

Gateway: simbolizado por uma forma de diamante, utilizado para controlar divergência e convergência de fluxos de sequência em um processo, determinando bifurcação ou união entre caminhos.

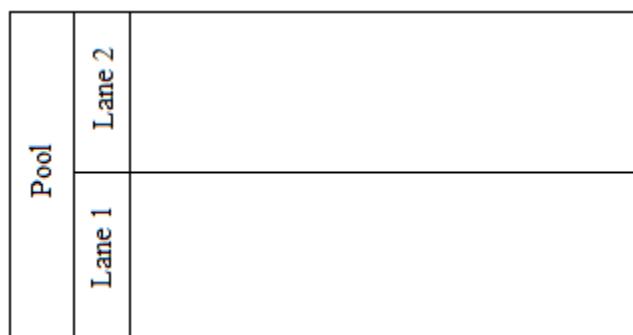
Figura 12 – Elementos básicos da notação BPMN



Fonte: ABPMP CBOK v3.0 (2013)

- Direção da sequencia do fluxo: simbolizada por uma linha contínua com seta preenchida, usada para mostrar a ordem com que as atividades serão performadas;
- Direção do fluxo de mensagem: simbolizada por uma linha tracejada com uma seta sem preenchimento, usada para mostrar o fluxo de mensagens entre dois participantes preparados para enviá-las ou recebê-las;
- Associação de elementos: simbolizada por uma linha pontilhada, usada para associar informações, textos ou outros artefatos ao objeto do fluxo. Uma seta pode apontar para a direção do fluxo quando apropriado.

Figura 13 – Elementos básicos da notação BPMN



Fonte: ABPMP CBOK v3.0 (2013)

- *Pool*: representação gráfica de um participante do processo;
- Raia (*Lane*): sub-partição em um processo, utilizada para organizar e categorizar atividades;
- Em BPMN, as raias dividem um modelo em várias linhas paralelas. Cada uma dessas raias é definida como um papel desempenhado por um ator na realização do trabalho,

que se move de atividade para atividade seguindo o caminho do fluxo de papel a papel.

2.9. Contabilidade

2.9.1. Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é a principal demonstração contábil. Segundo Marion (2012), reflete a posição financeira em determinado momento, normalmente no fim do exercício ou de um período prefixado. Trata-se de um retrato da empresa de todos os bens, valores a pagar e valores a receber em determinada data.

O balanço patrimonial é constituído de duas colunas: a coluna do lado direito, denominada Passivo e Patrimônio Líquido e a coluna do lado esquerdo, denominada Ativo.

- Ativo: são todos os bens e direitos de propriedade da empresa, mensuráveis monetariamente, que representam benefícios presentes ou benefícios futuros para a empresa;
- Passivo: evidencia todas as obrigações (dívidas) que a empresa tem com terceiros. O passivo é uma obrigação exigível, isto é, no momento em que a dívida vencer, será exigida (reclamada) sua liquidação;
- Patrimônio líquido: evidencia recursos dos proprietários aplicados no empreendimento. A aplicação inicial dos proprietários denomina-se contabilmente capital. O patrimônio líquido não é acrescido apenas com novos aumentos de capital, mas também com os rendimentos resultantes do capital aplicado (lucro). Do lucro obtido, uma parte é distribuída para os donos do capital e outra parte é reinvestida no negócio, isto é, fica retida na empresa (lucros acumulados), que é adicionada ao patrimônio líquido.

Tabela 5 – Esquema de balanço patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO
Bens e Direitos	Obrigações a Pagar
	Patrimônio Líquido
	Capital
	Lucros Acumulados

Fonte 1: Marion (2012)

2.9.2. Demonstração do Resultado do Exercício

O exercício social tem duração de um ano, e cada exercício é apurado o resultado do período, isto é, se houve lucro ou prejuízo. Portanto, em cada final de período, todas as despesas e receitas são transferidas para a demonstração do resultado do exercício e, no próximo período despesas e receitas serão apuradas começando-se do zero, ou seja, não se acumulam despesa e receita de um ano para outro (independência absoluta dos períodos) (MARION, 2012).

Segundo Marion (2012), a DRE apresenta o grande indicador global de eficiência: o retorno resultante do investimento dos donos da empresa (lucro ou prejuízo).

A forma de apresentação da DRE é vertical, ou seja, subtrai-se e soma-se a partir da primeira linha, seguindo a ordem no sentido de cima para baixo. Na tabela 6, apresenta-se um modelo ideal de DRE, com base na legislação e nas normas contábeis.

Tabela 6 – Modelo ideal da DRE

RECEITA BRUTA DE VENDAS
(-) DEDUÇÕES DE VENDAS
Vendas Canceladas
Descontos Incondicionais
Devoluçãoes de Vendas
(-) IMPOSTOS SOBRE VENDAS
ICMS sobre faturamento
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS
(-) Custo dos Produtos e Serviços Vendidos
LUCRO BRUTO
(+/-) DESPESAS E RECEITAS OPERACIONAIS
Despesas Comerciais
Despesas Administrativas
Despesas Tributárias
Outras Receitas Operacionais
Outras Despesas Operacionais
Resultados de Investimento em Coligadas e Controladas
RESULTADO ANTES DAS DESPESAS E RECEITAS FINANCEIRAS
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO
Despesas Financeiras
Receitas Financeiras
RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO
(-) Provisão para CSLL
(-) Provisão para IRPJ
RESULTADO LÍQUIDO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS
Resultado líquido após os tributos das operações descontinuadas

Resultado líquido de baixas de ativos e mensuração do valor justo
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO
Lucro Líquido por Ação

Fonte: adaptado de Marion (2012)

2.9.3. Análise horizontal e análise vertical

A análise vertical e a análise horizontal se apresentam como forma avaliação das demonstrações financeiras simples e eficientes para se adquirir uma visão geral sobre os demonstrativos econômico-financeiros.

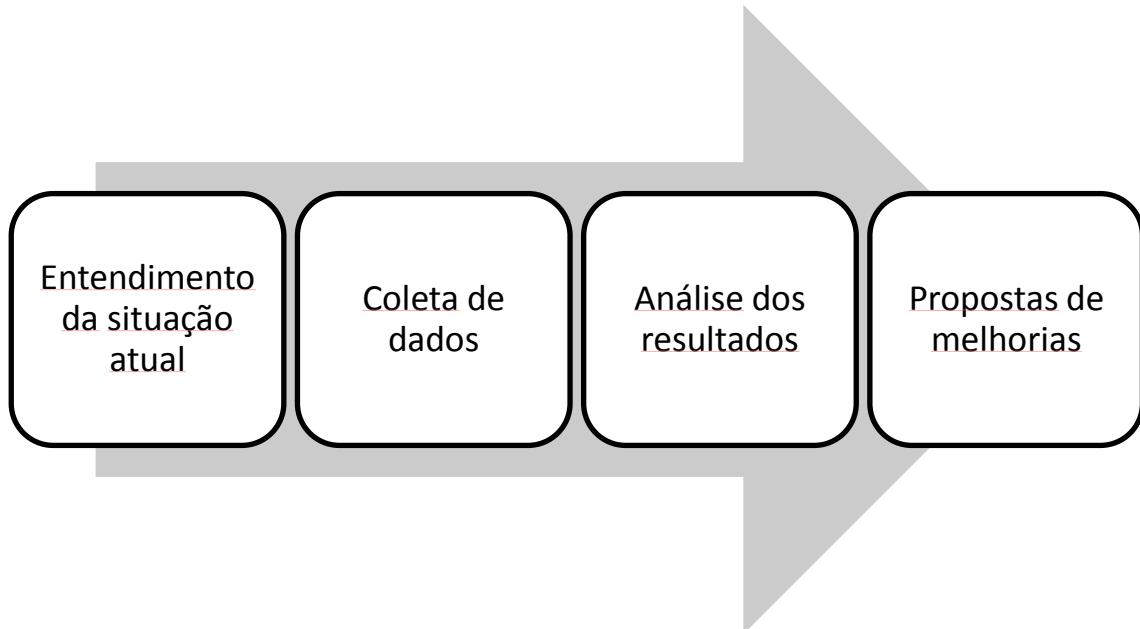
De acordo com Fernandes (1997), Análise Vertical (AV) é o processo que objetiva a medição percentual de cada componente em relação ao total de que faz parte. Silva (2006) salienta que a análise mostra a participação relativa de cada item de uma demonstração contábil em relação a determinado referencial. A determinação da porcentagem de cada elemento patrimonial em relação ao conjunto indica o coeficiente dos diversos grupos patrimoniais

Fernandes (1997) aponta que a Análise Horizontal (AH) corresponde ao estudo das variações ocorridas, em períodos de tempos consecutivos, nos itens que compõem esses demonstrativos. Esse tipo de análise tem por objetivo a apreciação da evolução dos componentes patrimoniais ou de resultado em determinada série de exercícios. Presta-se, também, à análise prospectiva do patrimônio ou de resultado no horizonte temporal, permitindo a avaliação das perspectivas econômicas e financeiras da entidade.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo aborda os passos seguidos para a resolução do problema proposto, utilizando o referencial teórico desenvolvido no capítulo 3.

Figura 14 – Esquema da metodologia



Fonte: elaborado pelo autor

- Entendimento da situação atual

Inicialmente, busca a compreensão do mercado em que a empresa atua, caracterizado como um mercado de dois lados, com suas peculiaridades. Justifica o uso do indicador NPS para o presente estudo e modela os processos atuais com a notação BPM.

- Coleta de dados

Apresenta o questionário utilizado e as dimensões de qualidade consideradas para a sua elaboração, bem como as premissas estatísticas utilizadas para a coleta.

- Análise dos resultados

A partir dos dados coletados, é feito um levantamento das respostas mais frequentes utilizando a curva ABC para cada um dos tipos de clientes classificados no método do NPS e feita uma análise das possíveis causas através do diagrama de causa e efeito.

- Propostas de melhorias

Entendida a situação atual e os problemas correntes, bem como suas possíveis causas é possível propor melhorias e redesenhar o processo.

4. ANÁLISE/RESULTADO

4.1. Análise do mercado

A empresa atua no mercado fúnebre inserido no mercado de flores, sendo a intermediária entre consumidores e floriculturas no processo de aquisição de arranjos para condolências e coroas de flores.

O site funciona como uma plataforma entre os clientes e as floriculturas que confeccionam os arranjos, realizando os *matches* entre os dois lados. A área de cobertura de entrega de pedidos se estende por todo o Brasil, assim a plataforma deve escolher a floricultura adequada para atender cada pedido.

Conforme definição de Rochet e Tirole, os elementos que definem mercados de dois lados são:

- Dois ou mais grupos distintos de clientes: neste caso, se verificam dois grupos de clientes, a saber: o grupo interessado em adquirir o produto (consumidor) e o grupo interessado em vender o produto (floricultura);
- Externalidades indiretas entre os grupos de clientes: para o caso, claramente se verifica uma externalidade indireta cruzada positiva, dado que quanto maior a base de clientes demandando o produto, maior o número de floriculturas interessadas em ter acesso a essa base. O contrário também se verifica, pois uma base de floriculturas maior significa uma disponibilidade maior para atender aos pedidos, o que atrai mais clientes;
- Estrutura de preço não neutra: não há como alterar a alocação de custos determinada pela plataforma, o preço estipulado é o valor cobrado. A plataforma busca uma estrutura de preço que consiga atrair ambos os lados a aderirem. E, de fato, mantendo a estrutura de preços constante, a redução do preço cobrado de um lado, interfere no volume transacionado, pois um dos lados é subsidiado de modo que o outro lado é onerado para ter acesso a essa base.

Conforme definição de Evans, verifica-se que há dois grupos distintos de clientes nesse mercado, conforme mencionado anteriormente na definição de Rochet e Tirole. Observa-se também a externalidade de rede cruzada positiva associada aos dois grupos, dada a sua interdependência, bem como a necessidade do intermediário que internalize essas externalidades (plataforma).

Segundo a definição de Rysman, basta que haja alguma interdependência ou externalidade entre os grupos de agentes servidos por uma plataforma para caracterizar um mercado de dois lados. Isso é verificado conforme citado.

Logo, o mercado em que a empresa atua pode ser caracterizado como um mercado de dois lados e as peculiaridades desse mercado devem ser consideradas na análise em questão.

A característica dos mercados de dois lados que tem aspecto chave no escopo do trabalho é a interdependência existente entre os dois grupos de clientes da plataforma. Assim, o aumento ou diminuição de um lado do mercado implica diretamente no tamanho da base do outro grupo, que por sua vez afeta não apenas o volume das vendas, como também a disposição do “lado do dinheiro” a pagar para ter acesso a essa base.

No presente caso, o “lado do dinheiro” é o grupo das floriculturas, uma vez que elas são oneradas, pois desejam para ter acesso aos usuários do outro lado. O lado subsidiado é o grupo dos consumidores, que possuem acesso às floriculturas por meio da plataforma sem custos.

Assim, é de vital importância para a plataforma que o lado subsidiado (consumidores) esteja cada vez mais satisfeito de modo que seja interessante para as floriculturas terem acesso a essa base e estejam dispostas a pagar para tal.

Figura 15 – Esquema da plataforma de dois lados



Fonte: elaborado pelo autor, baseado nas informações coletadas

4.2. Concorrência

A empresa em questão foi pioneira com o modelo de negócios nesse ramo de atuação. Antes de sua fundação, o sócio fundador observou uma ausência de oferta no mercado *online*, sendo um dos motivadores para que a empresa se estabelecesse com o modelo de *e-commerce*. As tecnologias *mobile* e de banda larga de difusão contínua, que trazem maior comodidade na aquisição de um produto, também foram fatores que influenciaram no processo.

Atualmente, dada a simplicidade do modelo de vendas *online*, surgiram vários concorrentes que oferecem um serviço similar de venda e entrega de coroas ao local do velório. Há outras plataformas que são concorrentes, caracterizando o multihoming, além disso há floriculturas locais que atuam regionalmente. Assim, esse mercado é bastante pulverizado e concorrido, apresentando diversas escolhas ao consumidor.

4.3. Feedbacks dos clientes

A coleta de feedbacks dos clientes era realizada por meio de ligação para todos os clientes. No entanto, isso incorria em custos elevados e muita mão de obra destinada ao processo. Além disso, é um método que pode intimidar certos clientes a realmente se expressarem como pensam a respeito do serviço que lhes foi prestado.

4.4. Análise financeira e estrutura de preços

A análise financeira se baseia nos DREs de 2014 e de 2015. A empresa não possui balanço patrimonial, dada a não exigência de apresentação do mesmo do ponto de vista tributário. A seguir são apresentados os DREs, de acordo com as análises vertical e horizontal, respectivamente. A análise vertical explicita os percentuais referentes às contas de um mesmo período partindo da receita líquida como total. Já a análise horizontal busca comparar a evolução das contas de um período para outro.

Tabela 7 – Análise vertical dos DREs de 2014 e 2015

Demonstração do Resultado	2015		2014	
	R\$ mil	AV (%)	R\$ mil	AV (%)
RECEITA LÍQUIDA	8.216,29	100,00%	6.479,69	100,00%
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(4.508,90)	-54,88%	(3.695,82)	-57,04%
LUCRO BRUTO	3.707,39	45,12%	2.783,87	42,96%
(-) Despesas de Venda	(1.335,58)	-16,26%	(1.021,14)	-15,76%
(-) Despesas Administrativas	(1.461,49)	-17,79%	(1.125,20)	-17,37%
LUCRO OPERACIONAL	910,32	11,08%	637,53	9,84%
(+/-) Receitas/Despesas Financeiras	(45,68)	-0,56%	(43,25)	-0,67%
LUCRO ANTES DO RESULTADO NÃO-OPERACIONAL	864,64	10,52%	594,28	9,17%
Resultado não-operacional	73,54	0,90%	94,68	1,46%
LUCRO ANTES IR/CS	938,19	11,42%	688,96	10,63%
(-) Imposto de Renda/CS	(461,42)	-5,62%	(336,78)	-5,20%
LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO	476,77	5,80%	351,95	5,43%

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados

Verifica-se que em ambos os períodos em análise, o custo de produtos vendidos (repasse às floriculturas) representa mais da metade da receita líquida. Além disso, as despesas operacionais também representam parcela significativa nos custos da empresa, sendo mais de 30% em ambos os períodos. Ao final, o lucro líquido apurado foi em torno de 5% para os períodos analisados.

Tabela 8 – Análise horizontal dos DREs de 2014 e 2015

Demonstração do Resultado	2015	2014	AH (%)
	R\$ mil	R\$ mil	
RECEITA LÍQUIDA	8.216,29	6.479,69	26,80%
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(4.508,90)	(3.695,82)	22,00%
LUCRO BRUTO	3.707,39	2.783,87	33,17%
(-) Despesas de Venda	(1.335,58)	(1.021,14)	30,79%
(-) Despesas Administrativas	(1.461,49)	(1.125,20)	29,89%
LUCRO OPERACIONAL	910,32	637,53	42,79%
(+/-) Receitas/Despesas Financeiras	(45,68)	(43,25)	5,60%
LUCRO ANTES DO RESULTADO NÃO-OPERACIONAL	864,64	594,28	45,50%
Receita/despesa não operacional	73,54	94,68	-22,33%
LUCRO ANTES DE IR/CS	938,19	688,96	36,17%
(-) Imposto de Renda/CS	(461,42)	(336,78)	37,01%
LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO	476,77	351,95	35,46%

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados

Da tabela 8, verifica-se que do período de 2014 para 2015 houve um aumento de quase 27% na receita da empresa. Proporcionalmente, também houve um aumento nas despesas de cerca de 30%. Por fim, o crescimento do lucro líquido foi de cerca de 35%.

4.5.Estrutura de preços

A plataforma atua como intermediária entre os clientes e as floriculturas, por meio da realização dos “*matchs*”. Para aderir à plataforma, não é cobrado nenhum valor, tanto para os clientes como para as floriculturas, ou seja, a sua utilização por ambos os grupos não é taxada. No entanto, a floricultura não recebe o valor integral da transação, recebendo um repasse.

Os preços das coroas a serem pagos pelos clientes dependem de dois fatores: o tamanho da coroa e as flores utilizadas no arranjo. Há três tamanhos padrão de coroas, P (1m x 1m), M (1,20m x 1m) e G (1,5m x 1m), cujos preços são maiores quanto maior o tamanho. Com relação às flores, o preço depende da flor, pois cada uma apresenta um nível de dificuldade com relação ao cultivo, sendo as rosas as flores mais baratas e as orquídeas, as mais caras.

Quando um cliente realiza uma compra, o pagamento é efetuado para a plataforma, que por sua vez faz o repasse de um percentual do valor do produto (não o valor integral) para as floriculturas. Esse repasse é maior para as coroas de menor preço. A margem para a empresa se torna mais interessante à medida que o tíquete da compra aumenta, sendo o repasse em torno de 40% para coroas de maior preço e de 60% para as coroas de menor preço. No preço apresentado no site já está incluso o valor pelo frete.

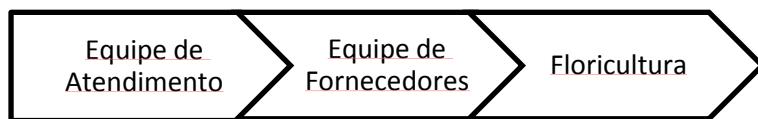
O percentual de repasse da plataforma para as floriculturas depende das práticas de mercado de cada região, não possuindo um valor fixo previamente determinado. Assim, o valor de repasse para as floriculturas é negociável, sendo tarefa dos gestores de carteiras buscar um aumento de margem para a empresa. As diretrizes para esses gestores estipulam um valor de repasse de cerca de 52% para as regiões.

4.6.Mapeamento do processo atual

O processo atual é caracterizado basicamente por três etapas desde a realização do pedido pelo cliente até a entrega do produto. Os pedidos podem ser realizados de duas formas: através do site (*online*) ou por telefone (*offline*). Para ambos é necessário realizar um cadastro,

caso seja a primeira compra pela plataforma, que também pode ser feito tanto pelo site como por telefone, com um dos colaboradores da equipe de atendimento.

Figura 16 – Etapas do processo atual



Fonte: elaborado pelo autor, baseado nas informações coletadas

- Equipe de atendimento

A equipe de atendimento é responsável pelo primeiro contato com o cliente, revisão do pedido e confirmação dos dados.

Para o pedido *online*, a equipe realiza os cadastros dos clientes, quando necessário, revisa as informações relativas ao pedido (verificando informações como número de telefone e *e-mail* do cliente, mensagem do arranjo, local de entrega, horário de entrega), entra em contato com o cliente para confirmar as informações e verifica com o cemitério o horário e o local de entrega. Embora essa verificação seja importante para a continuidade do processo, ela ainda não é feita de maneira consistente, de modo que na próxima etapa do processo pode-se notar discrepância entre o local de entrega, levando à ocorrência de atrasos. Isso ocorre, pois o sistema ainda não possui a robustez de registrar as ligações para rastreamento posterior.

Atualmente, os pedidos são direcionados aos atendentes que conseguem realizar mais vendas, de modo que ao finalizar uma ligação o atendente que vende mais atenderá também a próxima ligação, a menos que já esteja em atendimento.

- Equipe de fornecedores

A equipe de fornecedores é responsável pelo contato com as floriculturas e envio dos pedidos que foram validados pela equipe de atendimento, bem como pelo contato com o cliente caso o pedido não possa ser atendido nos padrões estabelecidos ou em caso de atraso. Atualmente, a empresa conta com um sistema interno que faz o envio do pedido às floriculturas parceiras, contudo é necessário entrar em contato por telefone para cada pedido a ser enviado para verificar se o pedido pode ser atendido, pois o uso do sistema não é difundido pelas floriculturas.

A equipe conta com três gestores responsáveis pelo acompanhamento do relacionamento com as floriculturas parceiras e também pela prospecção de novas parcerias. Atualmente, a divisão dos gestores se dá por estado, sendo cada um responsável pelo bom andamento da carteira em seus respectivos estados.

Tabela 9 – Divisão dos gestores por estado

	Estados
Gestor A	Região Sul (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e Região Centro Oeste (Distrito-Federal, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul)
Gestor B	Região Sudeste (Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro), Região Norte (Amazonas, Acre, Pará, Rondônia, Amapá, Tocantins) e Região Nordeste (Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe)
Gestor C	São Paulo

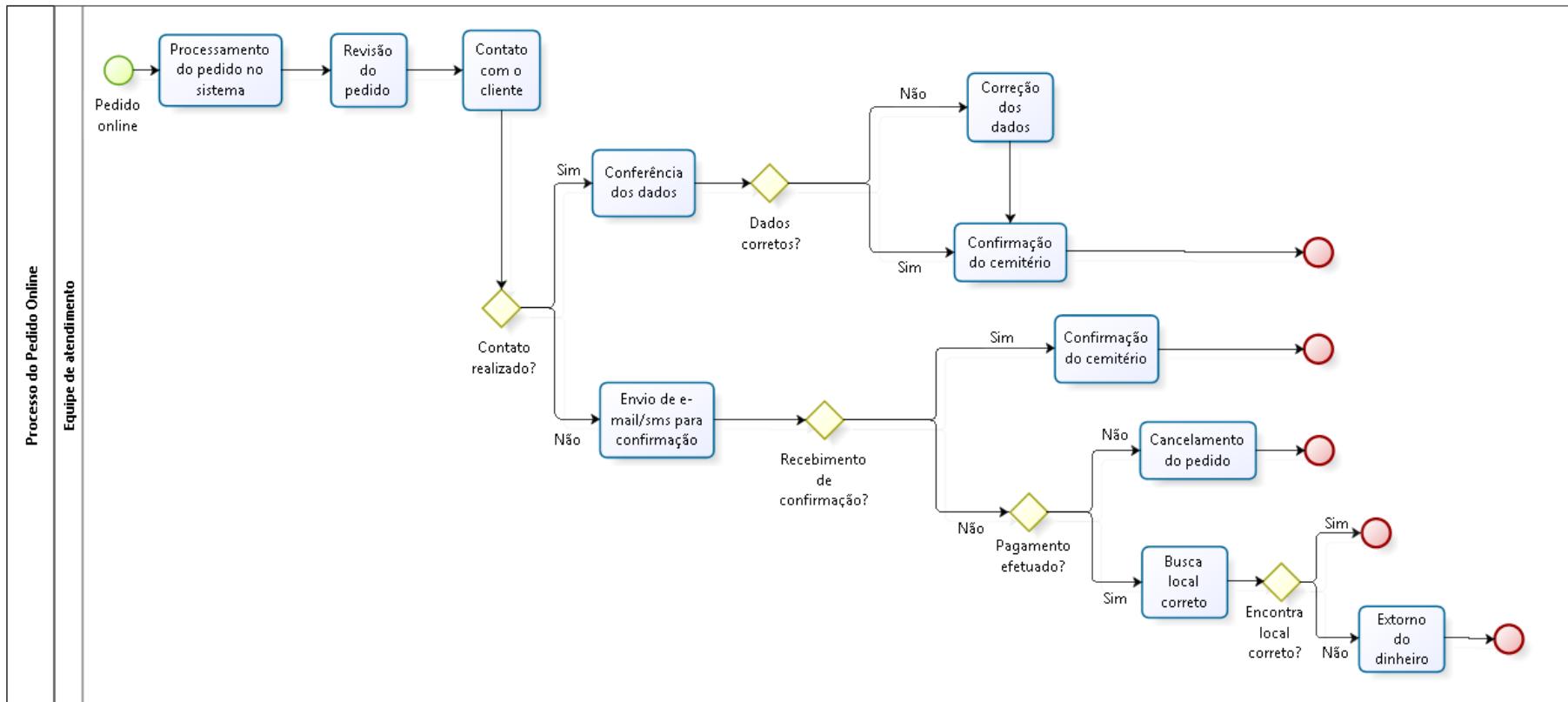
Fonte: Autor, baseado nos dados da empresa

- Floricultura

A floricultura é a responsável pela preparação do arranjo, entrega do mesmo no destino determinado e a montagem no local. A plataforma não possui atuação direta nesse processo, que fica totalmente sob responsabilidade da floricultura. Para garantir a qualidade da confecção dos arranjos, a plataforma pede que sejam enviadas fotos para conferência, no entanto esse envio ainda não é realizado de forma consistente.

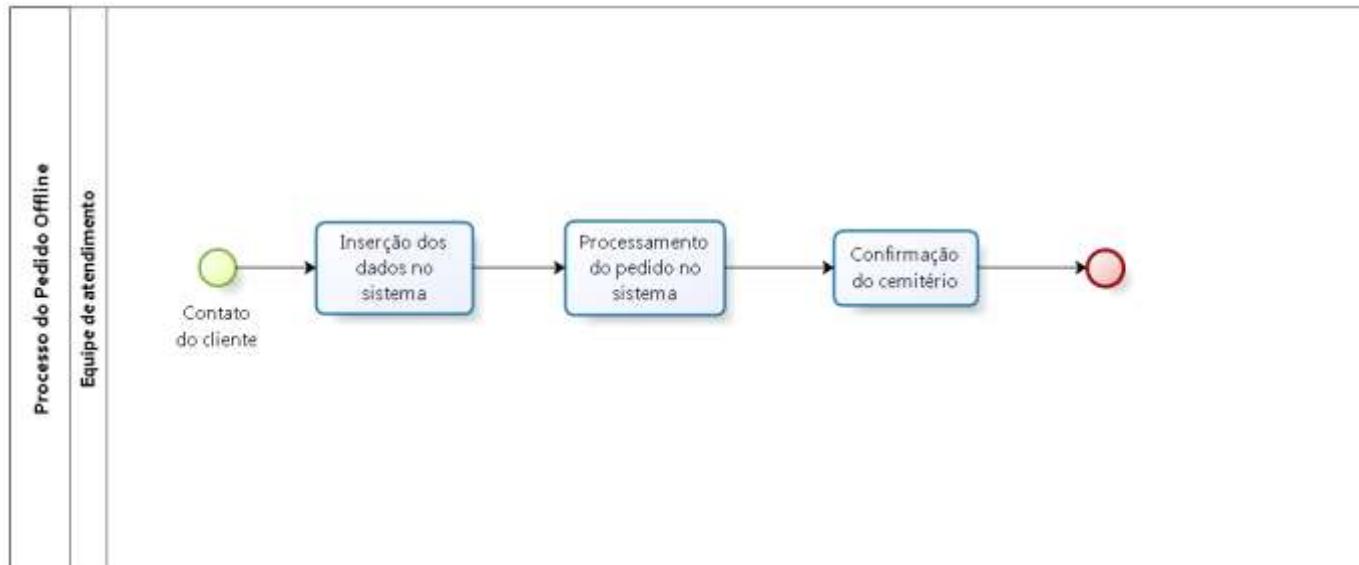
O mapeamento do processo atual, com relação às equipes de atendimento e de fornecedores se encontram seguir:

Figura 17 – Processo da equipe de atendimento para pedido *online*



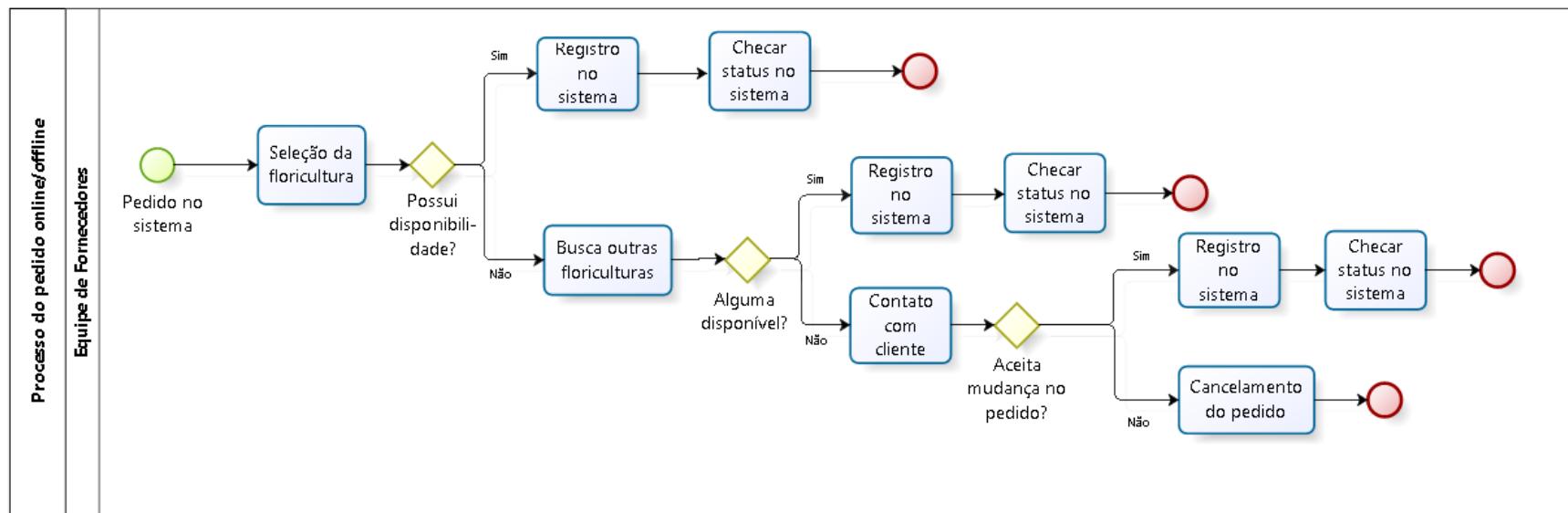
Fonte: elaborado pelo autor, com base nas informações coletadas

Figura 18 – Processo da equipe de atendimento para pedido *offline*



Fonte: elaborado pelo autor, com base nas informações coletadas

Figura 19 – Processo da equipe de fornecedores



Fonte: elaborado pelo autor, com base nas informações coletadas

4.7.Escolha do método

No item 2.3, foram apresentados diversos métodos para a pesquisa de satisfação do cliente. Diante dessas alternativas, a escolha do NPS foi determinada considerando as necessidades da empresa que buscava um indicador objetivo que facilitasse as respostas dos clientes, além da popularização da adesão de diversas grandes empresas como Apple, Amazon, Johnson & Johnson, Porsche, Alcoa que demonstram que o indicador é robusto e suficiente para garantir que o método seja eficaz para determinar a satisfação dos clientes. Além disso, os seguintes fatores corroboraram para a escolha do NPS:

- Simplicidade. Pesquisas envolvendo o NPS normalmente requerem apenas duas perguntas, mantendo baixa a carga sobre o cliente. Além disso, a resposta à questão é pontuada em uma escala simples, sem índices complexos ou questões longas;
- Facilidade de uso. A empresa pode realizar suas pesquisas NPS por telefone, e-mail ou mensagem que gera as melhores taxas de resposta e os dados mais úteis;
- Breve *followup*. Os funcionários podem compartilhar *feedback* dos clientes muito rapidamente após a sua recepção e contatar todos os clientes que deram uma pontuação desfavorável para identificar as preocupações do cliente, e para corrigir o problema sempre que possível;
- Adaptabilidade. Como um método aberto não há necessidade de contratação de fornecedores ou estatísticos de alto preço. O NPS pode ser implementado em uma ampla variedade de configurações de negócios;
- Crescente corpo de experiência. Diversas empresas em diferentes indústrias começaram a medir as suas pontuações *Net Promoter* ao longo dos últimos anos, sendo possível de partilhar as experiências e lições aprendidas, através de mecanismos como o fórum de fidelidade NPS.
- Necessidade da empresa. A empresa procura por uma solução simples e eficaz para mensurar a satisfação dos clientes. Métodos que exigem entrevistas presenciais e questionários extensos fogem ao escopo do objetivo citado, além de incorrerem em custos mais elevados.

4.8.Questionário

Conforme abordado no capítulo dois, a abordagem do NPS busca por meio de uma métrica simples avaliar a lealdade do cliente com base em uma sucinta pesquisa de satisfação com uma pergunta quantitativa e uma pergunta qualitativa.

Segundo esse modelo, foi elaborado um questionário enviado por e-mail para que os clientes da empresa fornecessem seus *feedbacks*. A primeira questão é semelhante a todos os clientes:

“Numa escala de 1 a 5, qual é a probabilidade de você nos recomendar a um amigo ou colega?”

A escala de um a dez proposta por Reichheld foi alterada para uma escala de um a cinco para possibilitar uma visão mais objetiva das notas, por sugestão dos funcionários da própria empresa que julgaram que essa escala facilitaria aos clientes para responderem o questionário. Embora, o autor cite que a escala de um a dez possibilite uma sensibilidade maior para analisar o comportamento do cliente, ele faz uma ressalva de que outras escalas com menor número de pontos também funcionam adequadamente, citando o exemplo do sucesso da escala de um a cinco da Enterprise.

A questão seguinte é voltada ao entendimento da nota atribuída na primeira questão de modo que as alternativas apresentadas são dependentes da resposta anterior. Caso não haja a alternativa que o cliente gostaria de assinalar ou apenas deseje ressaltar algum ponto marcante, há um campo aberto para respostas qualitativas.

As alternativas da segunda questão estão voltadas para as principais dimensões de qualidade levantadas na seção 3.3 e 3.3,1 da revisão bibliográfica, que se encaixam nesse contexto.

Com relação ao produto, a principal dimensão a ser considerada é a estética:

- ❖ Estética: dimensão subjetiva, mas que deve estar balizada na imagem do produto apresentada no site, relacionada ao padrão esperado pelo cliente;

Já com relação ao serviço, as principais dimensões a serem consideradas são a confiabilidade, a presteza e a capacidade de resposta:

- ❖ Confiabilidade: o cliente espera que o serviço seja executado dentro do prazo combinado, especialmente em uma ocasião delicada como um funeral;
- ❖ Presteza: ao contratar o serviço o cliente espera que o atendente tenha conhecimento e habilidade para transmitir confiança suficiente para que o negócio possa ser concluído;
- ❖ Empatia: os atendentes devem mostrar que o cliente é importante auxiliando-o de maneira individualizada, demonstrando esforço no entendimento das suas necessidades e acessibilidade para qualquer questão que venha a ser levantada;

Deste modo, as dimensões que devem ser apresentadas ao cliente como respostas à pergunta são:

- ❖ Atendimento: equipe de atendimento que entra em contato direto com o cliente. Deve estar preparada para responder às dúvidas dos clientes, mostrando confiança e cordialidade no atendimento;
- ❖ Acessibilidade: a compra deve ser efetuada de maneira simples e rápida, de modo que o cliente não tenha problemas com seu pedido;
- ❖ Qualidade: o produto deve vir dentro do padrão apresentado, tamanho e flores conforme a especificação contida no site;
- ❖ Prazo: o cliente estipula um horário de entrega que deve ser cumprido na medida do possível, dependendo da limitação de tempo determinada;
- ❖ Mensagem: é determinada pelo cliente, sendo nesse caso um fator crítico para a percepção do cliente em relação ao serviço.

- Questão 2 para respostas nota 1 ou nota 2 na Questão 1

Figura 20 – Questionário

O que deu errado em seu pedido?

QUAIS OPÇÕES ABAIXO LEVARAM VOCÊ A NOS DAR ESSA NOTA?

- Fui mal atendido pela Equipe de Atendimento
- Tive problemas com o site para comprar o produto
- Meu produto estava fora do padrão de qualidade
- Meu produto chegou fora do horário de entrega
- Minha mensagem de homenagem foi escrita de forma incorreta

Quer complementar sua resposta com alguma observação?

ENVIAR MINHA OPINIÃO

Fonte: elaborado pela empresa

- Questão 2 para respostas nota 3 na Questão 1

Figura 21 – Questionário

Percebemos que poderíamos ser um pouco melhores...

QUAIS OPÇÕES ABAIXO LEVARAM VOCÊ A NOS DAR ESSA NOTA?

É preciso melhorar a qualidade da Equipe de Atendimento

O site poderia ser melhor ou mais fácil de usar para comprar

Meu produto entregue poderia ser um pouco melhor

Meu produto entregue chegou após o horário prometido

Minha mensagem de homenagem foi escrita de forma incorreta

Quer complementar sua resposta com alguma observação?

ENVIAR MINHA OPINIÃO

Fonte: elaborado pela empresa

- Questão 2 para respostas nota 4 na Questão 1

Figura 22 – Questionário

O que falta para termos nota máxima?

QUAIS OPÇÕES ABAIXO LEVARAM VOCÊ A NOS DAR ESSA NOTA?

A equipe de Atendimento poderia ser mais cordial

O site ainda precisa de melhorias para ser fácil e prático

O produto entregue poderia ser mais caprichado

O horário de entrega poderia ser mais pontual

A mensagem de homenagem continha erros

Quer complementar sua resposta com alguma observação?

ENVIAR MINHA OPINIÃO

Fonte: elaborado pela empresa

- Questão 2 para resposta notas 5 na Questão 1

Figura 23 – Questionário

Uaaaa....muitíssimo obrigado pelas 5 estrelas =)

QUAIS OPÇÕES ABAIXO LEVARAM VOCÊ A NOS DAR ESSA NOTA?

- O produto entregue foi excelente!
- A pontualidade foi ótima!
- A equipe de Atendimento foi cordial
- O site é fácil e prático de usar

Quer complementar sua resposta com alguma observação?

ENVIAR MINHA OPINIÃO

Fonte: elaborado pela empresa

4.9. Resultados

A pesquisa teve início em Janeiro e foi enviada a todos os clientes que realizaram pedidos no período de Janeiro a Abril. Nesse período, foram coletados 1566 *feedbacks*, o que corresponde a uma taxa de resposta de, aproximadamente, 22% da população total (que corresponde aproximadamente a 7000).

Tabela 10 – Número de respostas para cada nota

Nota	Nº de respostas
1	25
2	26
3	44
4	155
5	1316
Total	1566

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados

Cálculo do NPS:

$$\begin{aligned} & \% \text{ de clientes Promotores} - \% \text{ de clientes Detratores} \\ & = 84\% - (1,6\% + 1,7\% + 2,8\%) \\ & = 77,9\% \end{aligned}$$

Dentro do período de estudo, o cálculo do NPS resultou em 77,9%, indicando um percentual de clientes satisfeitos bem superior à taxa de clientes insatisfeitos com os serviços da empresa em questão. No entanto, é necessário analisar os feedbacks negativos para determinar as causas das reclamações dos clientes insatisfeitos.

4.10. Estatística

Como forma de validar estatisticamente as respostas obtidas com um determinado intervalo de confiança, é necessário um cálculo do tamanho da amostra a ser consultada.

A distribuição das respostas, evidentemente, não é uma distribuição normal, contudo o teorema do limite central garante que quanto maior o tamanho da amostra, maior a tendência da distribuição da média ser normal. Desse modo, pode-se utilizar a distribuição normal para a média caso a amostra tenha um tamanho razoável.

No caso em questão o desvio padrão da população é desconhecido, conforme o item 2.7.5 do capítulo dois, o intervalo de confiança para a média é então dada por uma distribuição t-Student (e não uma distribuição normal) e o tamanho da amostra é dado pela expressão 5.

$$n = \left(\frac{t_{n'-1, \alpha/2} s}{e_0} \right)^2 = \left(\frac{t_{1565, 0,025} 0,544}{0,03} \right)^2 = \left(\frac{1,96 \cdot 0,544}{0,03} \right)^2 = 1263,2 \cong 1264$$

Onde,

- Intervalo de confiança: $1 - \alpha = 0,95$;
- Tamanho da amostra: $n' = 1566$;
- Variância: $s = 0,544$;
- Semiamplitude do intervalo de confiança (precisão): $e_0 = 0,03$

Assim, estatisticamente, com uma amostra de 1566, é possível realizar inferências para a população, com intervalo de confiança de 95% e precisão de 0,03.

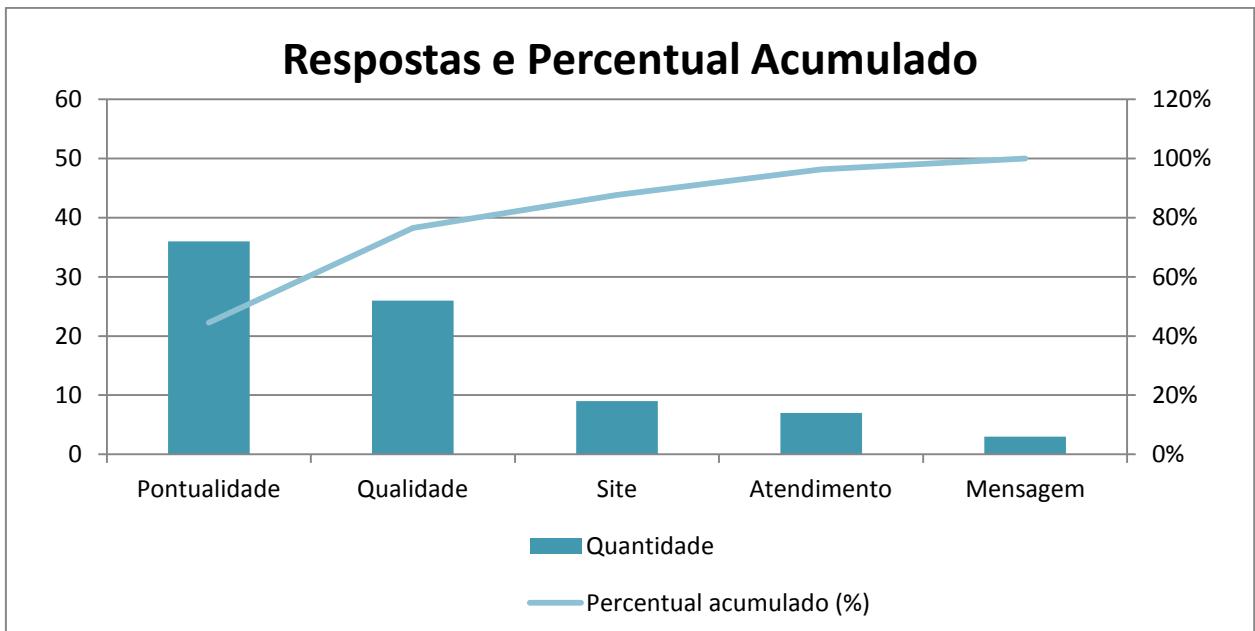
4.11. Curva ABC

A partir da coleta de dados é possível analisar como se comporta cada tipo de cliente com relação aos pontos mais citados que precisam de melhorias e os pontos que já estão de acordo com as suas expectativas.

4.11.1. Clientes detratores

A partir dos dados obtidos da pesquisa, construiu-se o figura 24 de onde pode-se concluir que os maiores problemas apontados pelos clientes detratores estão relacionados à pontualidade da entrega e à qualidade do produto. O valor, em termos percentuais, dos dois atributos chega a quase 80%, valor estipulado pela curva de Pareto. Assim, esses dois atributos serão estudados com mais detalhe para determinar suas possíveis causas.

Figura 24 – Gráfico de respostas e percentual acumulado para clientes detratores

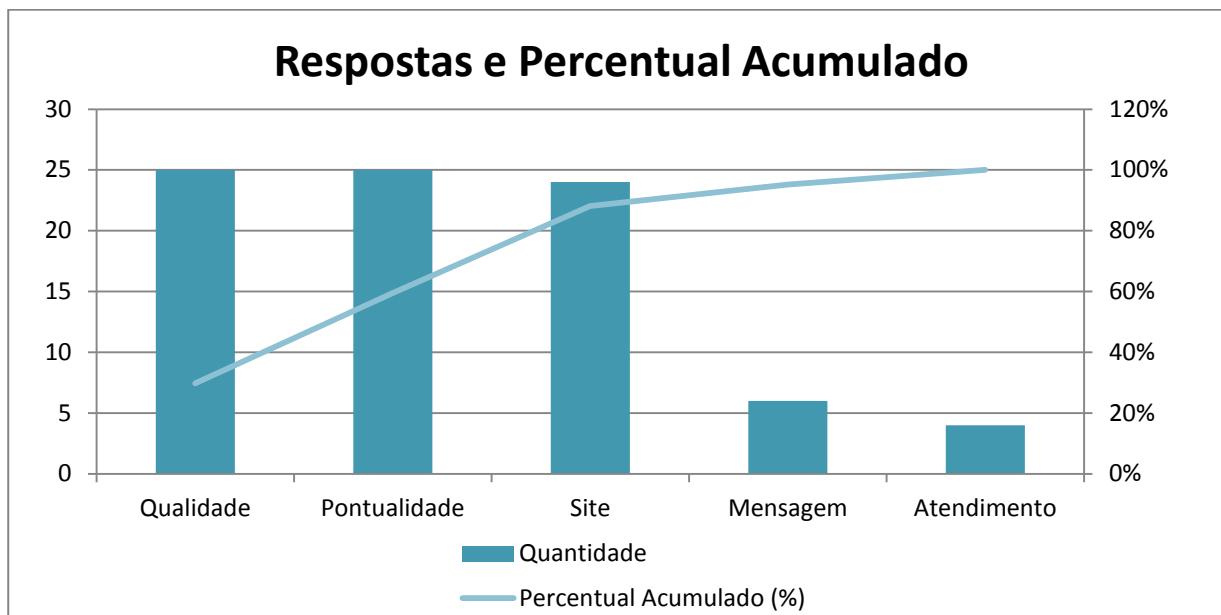


Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados

4.11.2. Clientes neutros

Os clientes neutros apontam a qualidade, a pontualidade e o site como pontos a serem melhorados, que juntos totalizam quase os 100% das respostas coletadas. Comparando com as respostas obtidas, há uma similaridade no que se refere à insatisfação do cliente.

Figura 25 – Gráfico de respostas e percentual acumulado para clientes neutros

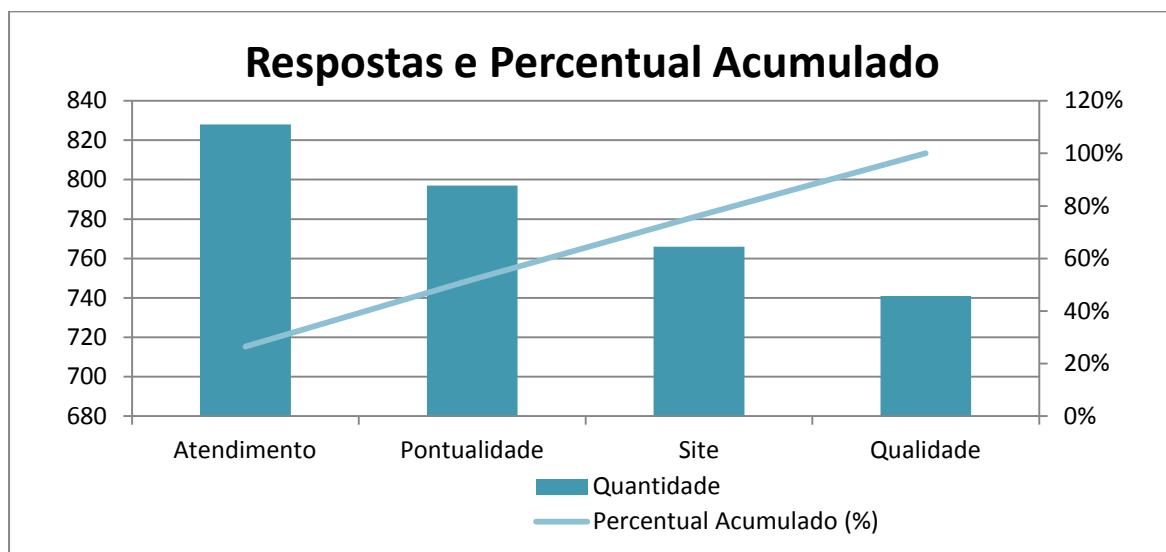


Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados

4.11.3. Clientes promotores

As respostas dos clientes promotores apresentaram uma distribuição quase igualitária no que diz respeito aos pontos que os agradaram.

Figura 26 – Gráfico de respostas e percentual acumulado para clientes promotores



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados

4.12. Reclame aqui

O Reclameaqui é um site em que os consumidores podem enviar reclamações a partir da experiência que tiveram com empresas, seja no atendimento, na venda, na compra, sobre o produto ou sobre o serviço. Empresas que possuem cadastro no site também podem se manifestar sobre a questão levantada pelo cliente, de modo que se tornem públicos os problemas que determinados clientes tiveram, bem como o comportamento da empresa com relação à solução dos mesmos. Assim, o site atua como um canal independente de comunicação entre consumidores e empresas.

Trata-se de uma plataforma amplamente utilizada, dada sua praticidade e o aumento da preocupação dos consumidores ao realizar compras ou contratar um serviço. Segundo números do próprio site, diariamente são 600 mil pessoas realizando pesquisas das reputações das empresas antes concretizar o negócio.

Tendo em vista sua visibilidade e importância, uma análise do perfil da empresa com relação aos feedbacks e às suas respostas aos clientes se faz necessária para comparar com os resultados obtidos das pesquisas de satisfação realizadas neste trabalho.

Figura 27 – Perfil da empresa no site Reclameaqui



Fonte: site Reclameaqui

No site, constam 30 reclamações contra a empresa, sendo que todas foram atendidas, ou seja, a empresa prestou contas a todos os clientes que reclamaram.

O índice de solução diz respeito às reclamações finalizadas e avaliadas, correspondendo à porcentagem de reclamações onde os consumidores, ao finalizar, consideraram que o

problema que originou a reclamação foi resolvido. Para a empresa em estudo, esse índice atinge 80%.

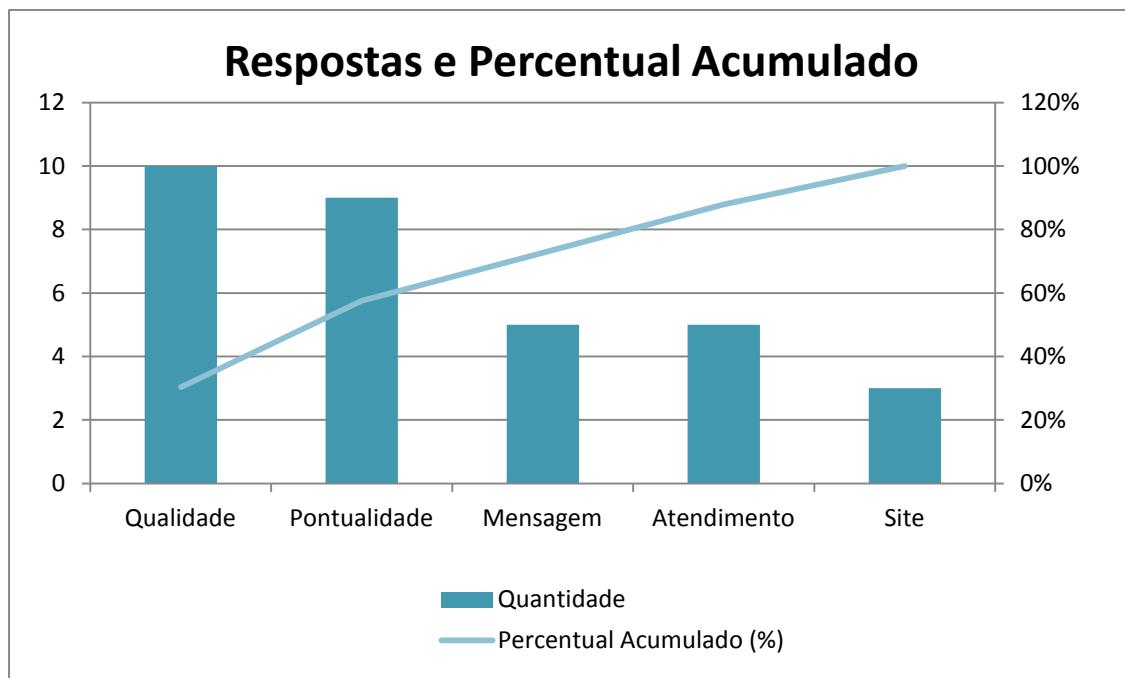
Analizando as 30 reclamações feitas no site, as ocorrências foram classificadas conforme a tabela 11 a seguir (sendo que uma reclamação pode ter mais de um atributo criticado):

Tabela 11 – Número de ocorrências

Atributo	Número de ocorrências
Qualidade	10
Pontualidade	9
Pagamento/Nota fiscal	5
Mensagem	4
Atendimento	4
Site	1
Total	33

Fonte 2: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados

Figura 28 – Gráfico de respostas e percentual acumulado para as ocorrências no site Relamequi



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados

Comparando as reclamações do site com os resultados obtidos pela pesquisa com os clientes, nota-se que há coerência entre eles. Os principais pontos citados pelos clientes também foram a qualidade e a pontualidade, ratificando os números da pesquisa.

Além disso, ressalta-se o número baixo de reclamações realizadas por clientes insatisfeitos sobre a empresa no site (apenas 30), o que reforça o NPS elevado também obtido na pesquisa.

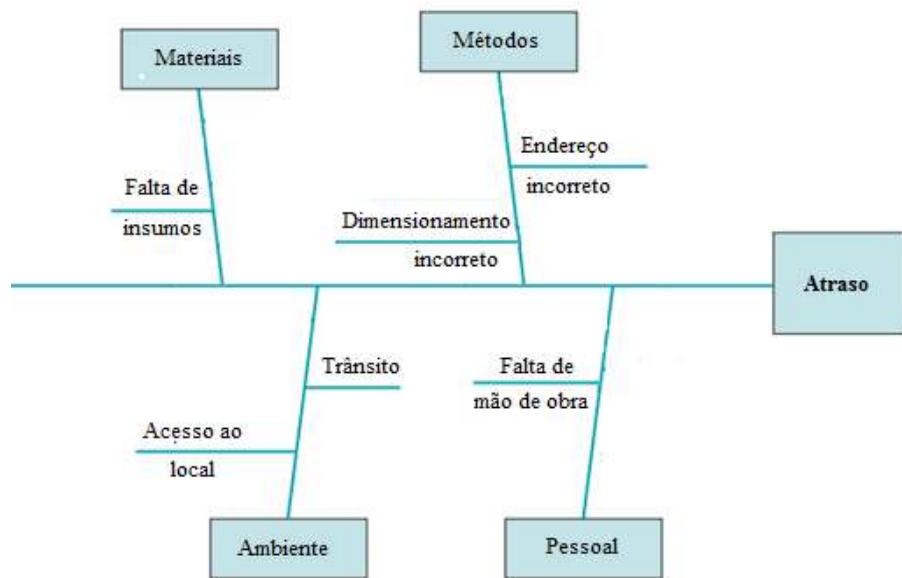
4.13. Diagrama de causa e efeito

Conforme análise da curva ABC, os problemas mais frequentes e, portanto, a serem estudados com maior profundidade são aqueles relacionados à qualidade e à pontualidade da entrega. A partir do diagrama de causa e efeito, as causas potenciais podem ser levantadas para a elaboração de propostas de melhoria.

4.13.1. Pontualidade

A pontualidade foi o atributo com maior incidência de reclamações dos clientes classificados como detratores. As possíveis causas desse problema relatado são apresentadas na figura 29, a seguir.

Figura 29 – Diagrama de causa e efeito para o problema de atraso



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados

- Falta de insumos

Eventualmente, as floriculturas podem não possuir os insumos necessários para a confecção do arranjo, necessitando do abastecimento do estoque de seus fornecedores. Esse processo pode levar algumas horas, que dependendo do prazo previamente estabelecido pode não ser

respeitado. No entanto, a postura mais sensata seria rejeitar o pedido ou solicitar uma troca dos insumos.

➤ Endereço incorreto

O endereço do local de entrega pode estar incorreto no sistema, embora deva haver uma tentativa de confirmação dos dados por parte da equipe de atendimento. Dados os curtos prazos determinados para entrega, um erro dessa natureza, dependendo da distância entre os endereços, causaria um transtorno na entrega.

➤ Dimensionamento incorreto

As floriculturas tendem a aceitar todos os pedidos que são oferecidos pela plataforma, no entanto dependendo do volume de pedidos, a entrega dos mesmos pode ser prejudicada por uma demanda ao qual a floricultura não possui estrutura ou planejamento para atender.

➤ Acesso ao local

Em alguns cemitérios há uma burocracia para a entrega dos arranjos que pode afetar o prazo da entrega.

➤ Trânsito

Obviamente, para grandes capitais e cidades maiores há o risco do trânsito, especialmente em horários de pico, em caso de condições climáticas desfavoráveis, ou de acidentes na via.

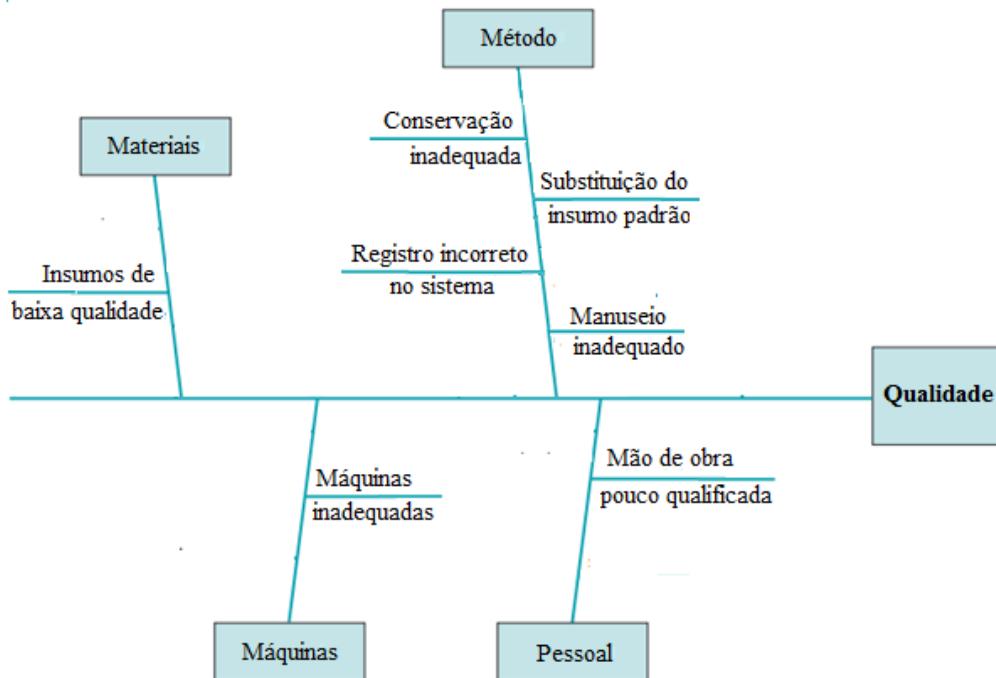
➤ Falta de mão de obra

Floriculturas de menor porte, principalmente, podem ter um grupo de trabalho reduzido, que não consiga atender a todos pedidos dentro do prazo estipulado. No caso das floriculturas de maior porte, com um número mais robusto de colaboradores, o problema seria mais relacionado ao planejamento, conforme abordado anteriormente na causa de dimensionamento.

4.13.2. Qualidade

O atributo qualidade foi o segundo atributo com mais reclamações. As possíveis causas desse problema são apresentadas a na figura 30:

Figura 30 – Diagrama de causa e efeito para o problema da qualidade



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados

➤ Insumos de baixa qualidade

Produtos confeccionados com insumos de baixa qualidade evidentemente apresentam aspecto inferior ao padrão apresentado ao cliente. As floriculturas devem primar pela qualidade dos insumos com os quais preparam os arranjos.

➤ Conservação inadequada

Dado que as flores devem estar vistosas no arranjo, há diversos cuidados para conservar as flores frescas por um período de tempo mais longo. A forma de acondicionamento é extremamente importante para manter a flor conservada e fresca para que o arranjo seja confeccionado de forma atender às expectativas dos clientes.

➤ Substituição do insumo padrão

Conforme citado anteriormente, as floriculturas tendem a aceitar todos os pedidos, mas no caso de falta do insumo padrão para um arranjo e dado o tempo escasso com que o produto deve ser entregue, o insumo pode ser alterado por um similar. No entanto, essa troca pode não passar despercebida pelo cliente.

➤ Manuseio inadequado

Além do cuidado com a conservação, é de igual importância o manuseio das flores para sua conservação, de modo que um manuseio incorreto pode incorrer no encurtamento da vida útil das flores.

- Máquinas inadequadas

Máquinas como câmaras frias e geladeiras são essenciais para a conservação das flores. No entanto, trata-se de máquinas de custo elevado, cujo preço é inacessível para certas floriculturas. Assim, dada a impossibilidade de obtê-las improvisos podem ser feitos, ocorrendo em prejuízos para os insumos.

- Mão de obra pouco qualificada

As flores necessitam de diversos cuidados tanto do ponto de vista do ambiente como do ponto de vista de manuseio. Funcionários com pouco conhecimento e experiência acerca dos cuidados a serem tomados podem danificar ou encurtar o tempo de vida útil das flores.

4.14. Framework

O framework apresentado no capítulo dois ilustra o funcionamento dos participantes dentro do modelo NPS, em que toda a organização deve estar comprometida em atender às necessidades e expectativas dos clientes e alinhados para atingir esse objetivo. De acordo com o framework, pode-se aplicar o modelo de acordo com os seguintes itens:

- Compromisso de liderança contínua

A implementação do modelo conta com o apoio irrestrito dos sócios e dos gestores, que apresentam competência para definir as prioridades e orientar a os funcionários na direção correta. Além disso, são as figuras que possuem o respeito e as qualidades necessárias para oferecer apoio nesse processo.

- Métrica confiável

O NPS é uma métrica simples e objetiva que busca entender as razões pelas quais os clientes avaliaram a empresa de uma certa forma. Por meio dela é possível aprender mais sobre como melhorar os processos e os produtos. Permite também avaliar a escolha de investimentos para melhorar a experiência do cliente e selecionar as floriculturas para o envio de pedidos.

➤ Loop interno

Os feedbacks fornecem tanto uma resposta quantitativa quanto uma resposta qualitativa, de modo que seja possível buscar a origem dos problemas. Nessa etapa, os funcionários recebem os feedbacks para que possam alterar seu comportamento para determinada situação, orientado por seus supervisores. Nesse caso, trata-se de ocorrências pontuais que podem ser resolvidos de maneira direta. Há uma funcionária responsável pela qualidade que entra em contato com os clientes, caso forneçam uma avaliação negativa, buscando compreender melhor as razões de seu descontentamento, sendo a intermediária entre o cliente e o colaborador.

➤ Loop externo

O loop externo deve realizado para analisar as causas raízes dos problemas e desenvolver as soluções, exigindo uma análise das questões. A partir das informações obtidas dos *feedbacks*, identificam-se padrões e tendências, atuando nas causas dos problemas. Ainda não há um funcionário ou equipe responsável por realizar esse tipo de análise. O presente trabalho em questão é o início desse estudo, a ser continuado no futuro.

➤ Equipe

A reunião de equipe é um ponto abordado pelo método para construir comprometimento, ajudar e receber ajuda e escalar problemas mais amplos. Não há ainda reuniões formais periódicas para a discussão dos resultados obtidos, apenas conversas entre a funcionária da qualidade com os gestores para informá-los sobre as ocorrências.

➤ Ambiente de equipe focado na lealdade

Envolve o recrutamento, treinamento e reconhecimento e recompensa. Os *drivers* dessa etapa estão relacionados a contratar pessoas com habilidades interpessoais e não apenas puramente técnicas, a treinar formalmente os funcionários de acordo com as diretrizes e a recompensar os funcionários com novas responsabilidades mais do que de recompensas monetárias. Não foi desenvolvido nenhum programa especial de recrutamento para novos funcionários ou treinamento formal para os efetivos. Na questão da recompensa, funcionários que possuem bom desempenho naturalmente são incumbidos de novas responsabilidades e ganham maior projeção na empresa.

➤ Operacional e infraestrutura

A empresa conta com uma área de tecnologia da informação para desenvolver sistemas internos que auxiliam na gestão dos pedidos. Trata-se de uma área interna dedicada às demandas internas da organização, oferecendo suporte e infraestrutura necessários para as demais áreas.

4.15. Propostas de melhoria

No levantamento de possíveis causas para os problemas apontados nos feedbacks, nota-se que várias delas estão relacionadas diretamente à estrutura e procedimentos das próprias floriculturas. No entanto, dada a natureza do mercado de dois lados em que a empresa atua, há uma limitação nas exigências da plataforma com relação às floriculturas parceiras, que possuem autonomia total para confeccionar os pedidos enviados da maneira que julgam ser melhor. Assim, as propostas devem estar somente no escopo da própria plataforma, embora não atue diretamente nas causas dos problemas verificados nos *feedbacks*. No limite, caso alguma das floriculturas parceiras não esteja desempenhando de acordo com o esperado, os pedidos deixariam de ser enviados a essa floricultura.

- ✓ Automatização

Conforme citado anteriormente, atualmente a empresa conta com um sistema interno que envia o pedido às floriculturas parceiras, mas ainda é necessário entrar em contato por telefone para cada pedido a ser enviado para as floriculturas, o que gera elevados custos com telefonia. Nesse sentido, o desenvolvimento de uma aplicação do sistema que alerte o usuário da floricultura quando houver uma solicitação de pedido e, que caso não seja atendido dentro de alguns minutos, repasse automaticamente o pedido para outra floricultura, evitaria a necessidade de ligações às mesmas.

- ✓ Fotos das coroas

Como forma de garantir que as floriculturas mantenham a qualidade dos arranjos padrões, o envio de fotos dos produtos é um meio eficaz e de baixo custo. É uma maneira simples e direta de avaliar o produto confeccionado pela floricultura, além de permitir elucidar dúvidas quando há reclamações de cliente com relação ao produto. Embora atualmente haja uma tentativa de implementar o envio de fotos, torná-la um requisito para a manutenção ou aumento do volume de pedidos pode incentivar as floriculturas a fornecerem as fotos para conferência.

✓ Integração sistema-telefonia

Da maneira que o atual sistema está projetado, não há como registrar no sistema as ligações telefônicas realizadas pelos funcionários. Essa integração permitiria ter um controle sobre o desempenho dos funcionários no que diz respeito ao tempo de ligação utilizado em relação às vendas realizadas e também verificar se o contato com o cemitério para a confirmação do local foi realizado para dar continuidade ao processo.

✓ Atendimento

Atualmente, o atendimento é realizado com ênfase no funcionário que possui maior número de vendas. Essa distribuição desigual de ligações limita a avaliação de desempenho dos demais atendentes. Destinar o mesmo número de ligações a todos eles permite uma avaliação mais pertinente com relação ao desempenho de cada atendente.

✓ Volume de pedidos

Dado que a plataforma não age diretamente no processo das floriculturas, a medida de atuação para exigir que as floriculturas atendam ao padrão exigido é o direcionamento dos pedidos realizado pela plataforma. Caso uma determinada floricultura não esteja confeccionando de acordo as expectativas dos clientes a tendência deve ser a de reduzir a quantidade de pedidos direcionados a ela.

✓ Aumento do tíquete

Na ligação da equipe de atendimento para confirmar os dados, seria interessante elucidar as características do modelo adquirido pelo cliente. A intenção não é forçar o cliente a trocar por um produto de maior preço, mas oferecer um arranjo que possa ser mais adequado para a situação, já aproveitando o contato realizado com o cliente. Por exemplo, no caso das coroas de tamanhos menores, que são utilizadas geralmente para funerais de crianças, se esse não for o caso torna-se interessante oferecer uma coroa de tamanho maior.

✓ Indicador para tomada de decisão

Atualmente, a tomada de decisão a respeito de qual floricultura deve receber o pedido se baseia na distância da mesma ao local de entrega. Há também algumas floriculturas que possuem a preferência para recebimento dos pedidos, que se baseia na experiência anteriores que a plataforma teve com as mesmas, mas não há indicador mensurável para a tomada de

decisão. Esse indicador seria o NPS da floricultura, de modo que além de considerar a distância, a qualidade também possa ser considerada.

✓ Confirmação do cemitério

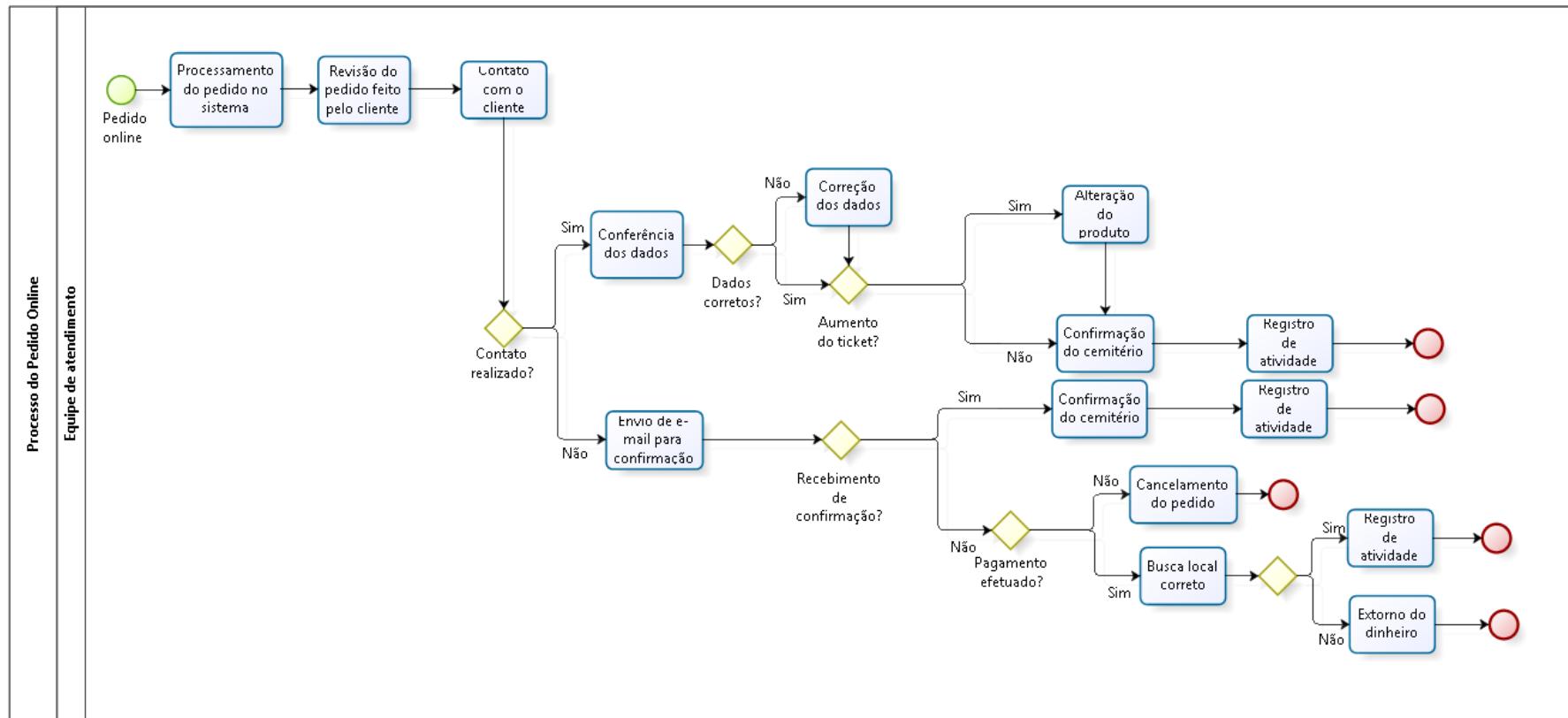
Para iniciar o processo da equipe de fornecedores, deve ser necessária pelo menos uma tentativa de confirmação do local de entrega do arranjo para confirmar se o corpo do falecido estará no local designado, bem como em que horário o mesmo ficará no local. O processo da equipe de fornecedores deve ter início após essa tentativa, pois o envio do pedido à floricultura é realizado nesta etapa. Assim, caso não haja uma confirmação do local, aumentam as chances de que o local registrado no sistema esteja incorreto. Com a implementação da integração do sistema com a telefonia os registros poderiam ser realizados e o processo poderia prosseguir de forma mais segura, evitando transtornos com relação ao local de entrega.

✓ Monitoramento dos carros de entrega

Embora, o monitoramento dos carros de entrega não esteja relacionado diretamente ao problema com atrasos, é importante verificar onde os carros estão, de modo a ter uma estimativa de tempo até a entrega. E, se for o caso, entrar em contato com o cliente para avisá-lo de um eventual atraso.

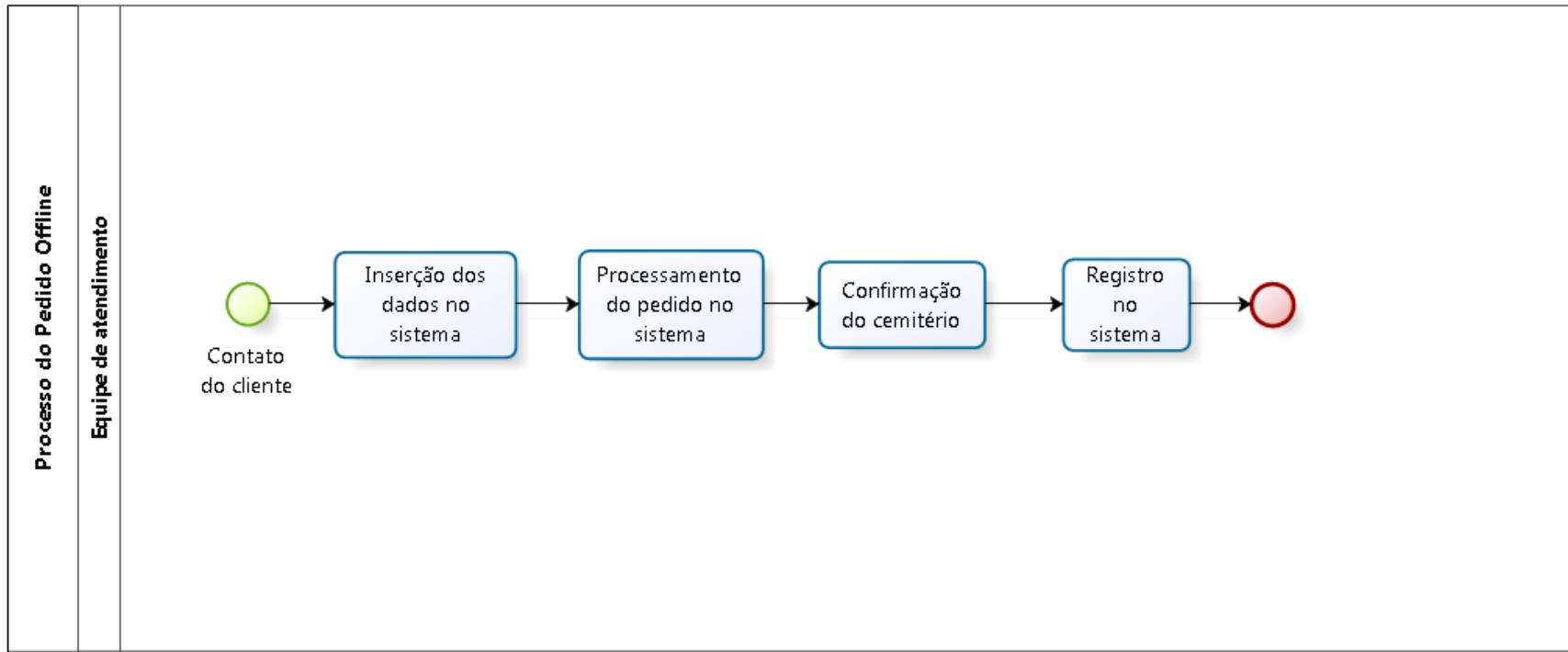
A seguir, está o mapeamento do processo após as propostas de melhorias referentes às equipes de atendimento e de fornecedores:

Figura 31 – Processo da equipe de atendimento considerando as propostas de melhoria para os pedidos online



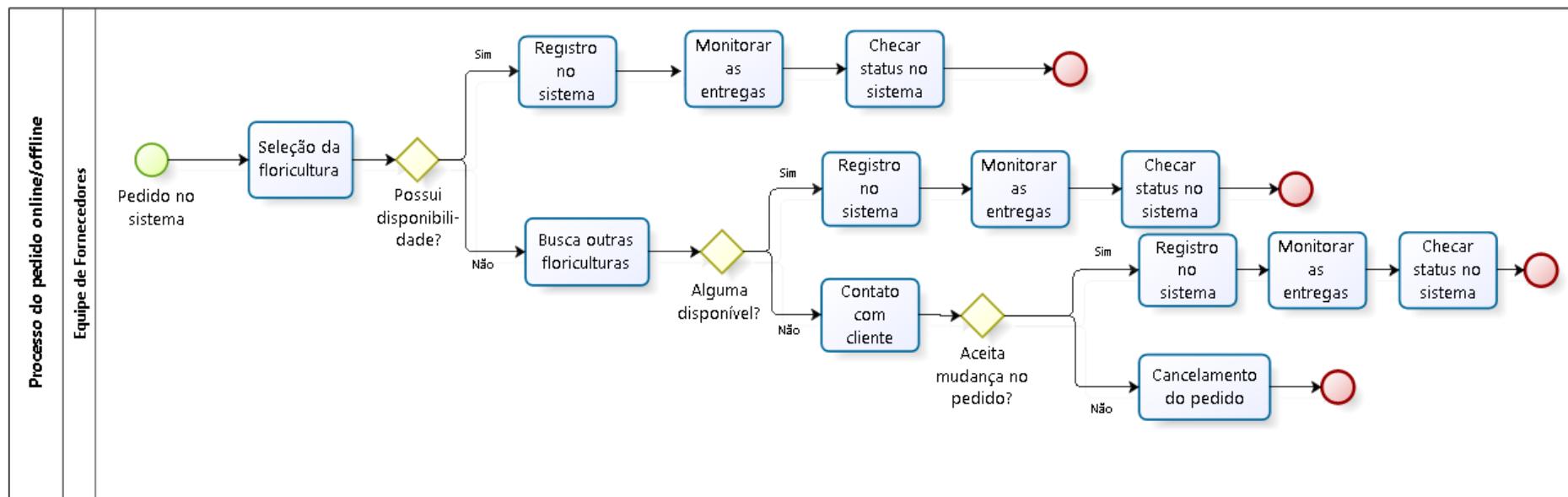
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados

Figura 32 – Processo da equipe de atendimento considerando as propostas de melhoria para os pedidos *offline*



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados

Figura 33 – Processo da equipe de fornecedores considerando as melhorias propostas



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho tinha como objetivos a descrição de uma empresa que atua como plataforma em mercado de dois lados e, especificamente, a implementação de um indicador para análise da satisfação e da lealdade dos clientes em uma plataforma de dois lados. O primeiro dos objetivos foi cumprido, abordando diversos tópicos relevantes relativos ao tema, tendo como base teórica os principais artigos publicados acerca do tema.

Já o segundo objetivo foi parcialmente cumprido, uma vez que foram sugeridas propostas de melhoria advindas da análise, mas que ainda não foram implementadas pela empresa. Assim, os resultados das propostas não puderam ser mensurados até a entrega do trabalho.

Com relação às propostas, dadas as características de mercado de dois lados em que a empresa atua, não é viável intervir nos processos realizados nas floriculturas, que possuem autonomia para gerir seus próprios processos independentemente da plataforma. Diante desse cenário, para buscar a garantia do padrão de qualidade a ser seguido, a atuação da plataforma fica no plano do volume a ser direcionado para cada floricultura, tendo como base os *feedbacks* dos clientes.

Conforme se verificou pelo mapeamento do processo atual, notou-se a existência de alguns pontos passíveis de melhoria não relacionados diretamente ao processo nas floriculturas, como a integração do sistema-telefonia de modo a permitir uma avaliação mais objetiva de cada funcionário da equipe de atendimento e a rotação de atendentes, já que direcionar as ligações para o atendente com maior volume de vendas, influencia diretamente no desempenho dos demais atendentes e dificulta a avaliação dos mesmos. No entanto, esses pontos são bastante relevantes para avaliar os internamente os processos internos.

Além disso, há de se citar as limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho. Segundo Reichheld, o valor apurado do NPS em si não é necessariamente um indicativo de crescimento da empresa, pois a correlação se verificou por meio da análise do NPS relativo, ou seja, comparando o NPS de uma empresa com o NPS de outras empresas do setor. Contudo, no presente estudo coletar *feedbacks* de clientes de empresas concorrentes para esse cálculo não era viável. Houve também uma limitação no que diz respeito à amostra da coleta de dados. Dado que o método é simples e rápido, o tamanho da amostra deve ser maior para haver uma representatividade mais relevante dos *feedbacks*, embora estatisticamente seja possível tirar conclusões. De acordo com Reichheld, a amostra deve abranger pelo menos 80% da população total.

Com relação à análise financeira, a ausência do balanço patrimonial prejudicou o diagnóstico da situação da empresa, pois trata-se de um dos principais demonstrativos contábeis.

Os próximos passos a serem seguidos dizem respeito ao cálculo do NPS após a implementação das medidas propostas para avaliar quantitativamente a satisfação dos clientes, bem como à análise dos *feedbacks* dos clientes para verificar se essas medidas terão o impacto esperado. É importante salientar que a empresa deve sempre manter o foco no cliente para que a base de clientes apresente crescimento e, consequentemente, a base de floriculturas também possa aumentar e/ou junto com ela sua disposição para ter acesso a essa base.

6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

ABPMP. **BPM CBOK V3.0:** Guia para o gerenciamento de processos de negócio - corpo comum de conhecimento - 1. ed. Brasil, 2013

AUER, D.; PETIT N. (2014): **Two-sided markets and the challenge of turning economic theory into antitrust policy**

BURLTON, R. T. **Business process management:** profiting from process. Indianapolis: Sams, 2001.

COASE, R.: **The Problem of Social Cost.** Journal of Law and Economics, Vol. 3

BERSSANETI, F. T.; BOUER G. (2013): **Qualidade: Conceitos e Aplicações – Em produtos, projetos e processos.** São Paulo: Editora Edgard Blucher.

BURLTON, R. T.: **Business Process Management: Profiting from process.** Ed Sams. Estados Unidos, 2001.

CAILLAUD, J. (2001): **Competing cybermediaries.** European Economic Review. 45(4-6), 797-808.

CAILLAUD, J; B. JULLIEN (2003): **Chicken and Egg: Competition among Intermediation Service Providers.** Rand Journal of Economics 34(2), 521-552.

CARVALHO, J. M. C. **Logística.** 3^a ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002

CHAKRAVORTI S.; ROSON R. (2004): **Platform Competition in TwoSided Markets: The Case of Payment Networks.** Emerging Payments Occasional Paper Series

CORRÊA, H. L.; CAON, M.: **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 2002.

DEVORE J.L.: **Probabilidade e estatística para engenharia e ciências.** São Paulo: 8^a edição Cengage, 2012

EISENMANN, T; PARKER G; VAN ALSTYNE M. W. (2012): **Strategies for two sided markets.** Harvard Business Review.

EVANS, D.S. (2003): **The Antitrust Economics of Multi-Sided Platform Markets.** Yale Journal on Regulation, 20(2), 325-381.

FERNANDES, Pedro Onofre. Análise de balanços no setor público. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, DF, ano 26, n 108, 1997

FILISTRUCCHI L.; GERADIN D.; DAMME E. (2012): **Identifying Two-Sided Markets**. Working paper.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M.: **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GARVIN D. A. (1987): **Competing on the Eight Dimensions of Quality**. Harvard Business Review.

GRÖNROOS, C.: **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAGIU, A. (2004): **Optimal Platform Pricing in Two-Sided Markets**. The Economics of Two-Sided Markets conference.

HAGIU, A. (2007): **Merchant Or Two-Sided Platform?**. Review of Network Economics, 6(2), 115-133

JESTON, J.; NELIS, J. Business **process management: practical guidelines to successful implementations**. 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006.

JOHNSTON R.; GRAHAM C.: **Administracao de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P.: **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARION, J.C.: **Contabilidade Empresarial** 13^a edição São Paulo: Atlas, 2012.

MILAN, G.S.; BRENTANO, J.; DE TONI, D.: A qualidade percebida dos serviços prestados. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 26

MONTGOMERY D.C.: Introdução ao controle estatístico da qualidade. 4^a edição. São Paulo: LTC, 2001.

NETO P. L. O. C.: Estatística. 2^a edição. São Paulo: Edgard Blucher, 2002

- PARASURAMAN A.; ZHEITMAL V.; Berry L. L. (1985): **SERVQUAL: a conceptual model of service quality and its implications for future research.**
- PINTO, C. V. **Organização e gestão da manutenção.** 2^a ed. Lisboa: Edições Monitor, 2002.
- REICHHELD F. (2003): The one number you need to grow. Harvard Business Review.
- REICHHELD F.; MARKEY R.: A pergunta definitiva 2.0 Elsevier, 2012.
- ROCHET, J-C, AND J. TIROLE (2002): **Cooperation among Competitors: The Economics of Payment Card Associations.** Rand Journal of Economics, 33(4), 1-22.
- ROCHET, J-C AND J. TIROLE (2003): **Platform Competition in Two-Sided Markets.** Journal of the European Economic Association 1(4), 990-1029.
- ROCHET, J-C AND J. TIROLE (2006): **Two-Sided Markets: A Progress Report.** Rand Journal of Economics, 37(3), 645-667.
- ROSON R. (2005): **Two-Sided Markets: A Tentative Survey.** Review of network economics, Volume 4, Issue 2.
- RYSMAN M. (2009): **The Economics of Two-Sided Markets.** Journal of Economic Perspectives—Volume 23, Number 3—Summer 2009—Pages 125–143
- SLACK, Nigel. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.
- WEYL G. (2009): A Price Theory of Multi-Sided Platforms. The American Economic Review.
- WRIGHT, J. (2003): **One-sided logic in two-sided markets**
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.: **Marketing de serviços: a empresa em foco no cliente.** 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- ZEITHAML V.; PARASURAMAN A.; BERRY L.L. (1990): **Delivering service quality: balancing customers perceptions and expectations:** New York: The Free Press