

RAPHAEL LÚCIO DO NASCIMENTO ROCHA

**REESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE ATENDIMENTO AO
CONSUMIDOR DE UMA EMPRESA DE COMPRAS COLETIVAS**

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

São Paulo
2012

RAPHAEL LÚCIO DO NASCIMENTO ROCHA

**REESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE ATENDIMENTO AO
CONSUMIDOR DE UMA EMPRESA DE COMPRAS COLETIVAS**

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

Orientador:
Prof. Dr. Mauro de Mesquita Spinola

São Paulo

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Rocha, Raphael Lúcio do Nascimento

Reestruturação do departamento de atendimento ao consumidor de uma empresa de compras coletivas / R.L.N. Rocha. -- São Paulo, 2012.

144 p.

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

1. Serviço de atendimento ao consumidor 2. Estratégia organizacional 3. Desdobramento da função qualidade I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

*À minha família e em especial
à minha linda e eterna namorada Paula*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, pelo sacrifício e por abrirem mão diversas vezes de suas coisas em benefício da educação e do bem estar dos filhos. São exemplos que sigo e que me encorajam muitas vezes até em silêncio.

Agradeço à minha namora Paula, pela paciência, ajuda e compreensão no decorrer deste trabalho.

Agradeço aos amigos da POLI, os quais acompanharam a longa caminhada até aqui e sempre foram fontes de inspiração, determinação e risadas.

Agradeço ao Professor Doutor Mauro de Mesquita Spinola, pela paciência, ajuda e críticas durante o período de elaboração desse trabalho, além é claro, das conversas sobre outras questões não relativas ao trabalho de formatura.

Agradeço à Empresa X, por me proporcionar grande desenvolvimento profissional e permitir a realização deste trabalho, fornecendo todo o apoio possível.

Por fim, agradeço aos grandes amigos da Empresa X, por tornar o estágio uma experiência única e fonte de verdadeiras amizades.

“Não sei o que possa parecer aos olhos do mundo, mas aos meus pareço apenas ter sido como um menino brincando à beira-mar, divertindo-me com o fato de encontrar de vez em quando um seixo mais liso ou uma concha mais bonita que o normal, enquanto o grande oceano da verdade permanece completamente por descobrir à minha frente.”

(Sir Isaac Newton)

RESUMO

Este trabalho objetiva reestruturar o Departamento de Atendimento ao Consumidor (DAC) de uma grande empresa de compras coletivas com enfoque em decisões estratégicas e gerenciais. Utilizou-se como base um modelo para projeto e desenvolvimento de serviços, o qual dividiu o trabalho em quatro grandes etapas. Na primeira delas, denominada projeto e concepção do serviço, procurou-se definir os rumos estratégicos do referido departamento através da análise SWOT, de pesquisas de mercado e do método QFD. Além de definir o conceito do serviço, também foram propostas possíveis respostas às questões: O que o cliente quer em relação ao DAC? O que o DAC vai oferecer aos clientes? A segunda etapa configurou-se como o projeto do processo do serviço, que através das análises dos processos sob visão gerencial, procurou-se encontrar a resposta para: Como será a entrega do serviço? O que será modificado em relação ao estado anterior? A terceira e quarta etapas concluíram o estudo com capacidade produtiva e mecanismos para identificação, avaliação e propostas de melhorias de todo o projeto. Os resultados foram obtidos na forma de propostas de solução às exigências dos clientes. Outro resultado importante é a caracterização da estratégia inerente ao DAC, visto que, a partir do momento em que se adotou tal estratégia, diversas conclusões, propostas e direções puderam ser esclarecidas.

Palavras Chave: Serviço de atendimento ao consumidor. Estratégia organizacional. Reestruturação departamental

ABSTRACT

This monograph aims to restructure the Department of Customer Services (DAC, in this monograph) of a big company of collective purchases focusing on strategic and managerial decisions. A model for the project and development of services was used as base for this work and divided it into four major steps. In the first step, called project and design of service, we define the strategic direction of the department through the SWOT analysis, market research and the QFD method. Besides to defining the concept of service were also proposed possible answers to the questions: What does the customer want from DAC? What DAC will offer to the customers? The second step was a design of the service process, which by analysis of the processes under management vision, we tried to find the answer to: How will service delivery? What will be changed compared to previous state? The third and fourth steps complete the study with productive capacity and mechanisms for identification, assessment and proposals for improvement of the entire project. The results were obtained meeting the requirements of customers. Another important result is the characterization of the DAC's strategy, because from the moment that such strategy was adopted, several findings and proposals directions could be clarified.

Keywords: Service customer service. Organizational strategy. departmental restructuring

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-Funcionamento de um site de compras coletivas – distribuição monetária (Elaborado pelo autor).....	24
Figura 2 - Estrutura Organizacional e enfoque adotado (Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003))	27
Figura 3 - Organograma simplificado da empresa X (Elaborado pelo autor)	28
Figura 4 - Áreas internas do Departamento de Atendimento ao Cliente (Elaborado pelo autor)	31
Figura 5 - Entradas de solicitações por mês – em milhares (Fonte: Empresa X).....	35
Figura 6 - Entradas por canal (jul/2012) (Fonte: Empresa X).....	36
Figura 7 - Contatos finalizados por área (jul/2012) (Fonte: Empresa X).....	37
Figura 8 - Modelo para projeto de serviços (Adaptado de Mello (2005)).....	40
Figura 9 - Análise SWOT (Adaptado de Carvalho e Laurindo (2003))	53
Figura 10 - Classificação dos processos de serviço através da matriz Volume-Variedade (Adaptado de Johnston e Clark (2002)).....	56
Figura 11 - Método dos desdobramentos de cena. (Adaptado de Cheng et al (1995))	60
Figura 12 - Método de aplicação das ferramentas utilizadas (Elaborado pelo autor)	64
Figura 13 - Grid Estratégico de McFarlan (Adaptado de Carvalho e Laurindo (2003))	78
Figura 14 - Facilidade de Implantação X Benefício esperado das ideias (Elaborado pelo Autor)	83
Figura 15 - Etapa concluída do Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços (Adaptado de Mello (2005)).....	98
Figura 16 - Fluxograma com o Mapa de Processo da Empresa T - Atendimento telefônico (Elaborado pelo autor).....	101
Figura 17 - Fluxograma com o Mapa de Processo da Empresa T - Atendimento de e-mails (Elaborado pelo autor).....	102
Figura 18 - Fluxograma com o Mapa de Processo da Empresa X (Elaborado pelo autor)	103
Figura 19 - Fluxograma com o Mapa de Processo da Empresa X - Comunicação com Parceiros (Elaborado pelo autor)	104
Figura 20 - Fluxograma com o Mapa de Processo da Empresa X - Pagtos e Estornos Pendentes (Elaborado pelo autor).....	105
Figura 21 - Macro Fluxo de Informações entre DAC e Clientes (Elaborado pelo autor)	107

Figura 22 - Novo fluxo de comunicação intradepartamental. Somente Empresa T contata áreas de suporte. (Elaborado pelo autor)	109
Figura 23 - Conjuntos de Informações relevantes ao DAC (Elaborado pelo autor).....	111
Figura 24 - Interações sistêmicas entre subdepartamentos e blocos de dados (Elaborado pelo autor).....	114
Figura 25 - Plano de carreira proposto da DAC (Elaborado pelo autor).....	122
Figura 26 -- Etapas concluída do Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços (Adaptado de Mello (2005)).....	124
Figura 27 - Distribuição média de postagens no Facebook ao longo do dia (Fonte: Dados da Empresa X).....	126
Figura 28 - Etapas concluída do Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços (Adaptado de Mello (2005)).....	130
Figura 29 - Todas as etapas concluída do Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços (Adaptado de Mello (2005)).....	133
Figura 30 - Sistema proposto e suas relações (Elaborado pelo autor).....	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo entre o modelo americano/europeu e o modelo chinês de compras coletivas (Adaptado de Tang (2008)).	23
Tabela 2 - Dados da pesquisa de satisfação. 1º semestre de 2012 (Fonte: Empresa X)	26
Tabela 3 – 59 motivos de contato (Fonte: Empresa X)	33
Tabela 4 - Etapas do modelo de projeto de serviços (Adaptado de Mello (2005))	62
Tabela 5 - Características dos serviços (Adaptado de Mello (2005))	77
Tabela 6 - Ideias geradas para a área de contato inicial (Elaborado pelo grupo Focal na Empresa X)	80
Tabela 7 - Ideias geradas para as áreas de suporte (Elaborado pelo grupo Focal na Empresa X)	80
Tabela 8 - Número de respostas da pesquisa de satisfação por categoria – junho 2012 (Fonte: Empresa X)	85
Tabela 9 - Tamanho da amostra para população finita (Fonte: Arkin e Colton (1978))	87
Tabela 10 - Motivação do contato do consumidor (Elaborado pelo autor a partir de dados da Empresa X)	89
Tabela 11 - Falhas do DAC percebidas pelos clientes (Elaborado pelo autor a partir de dados da Empresa X)	90
Tabela 12 - Conversão em Qualidade Exigida (Elaborada pelo autor)	93
Tabela 13 - Qualidade Exigida com pesos (Elaborada pelo autor)	93
Tabela 14 - Características da Qualidade com direção de melhoria (Elaborado pelo autor)	94
Tabela 15 - Símbolos das direções de melhoria	94
Tabela 16 - Valores de correlação do QFD	94
Tabela 17 - Matriz QFD – Qualidade Exigida X Características da Qualidade (Elaborada pelo autor)	95
Tabela 18 - Características da Qualidade e seu peso relativo	96
Tabela 19 - Características da Qualidade X Ideias geradas no grupo focal (Elaborada pelo autor)	97
Tabela 20 - Ideias e seu peso proveniente do QFD	98
Tabela 21 - Subdepartamentos e seus processos (Elaborado pelo ator)	99
Tabela 22 - Características dos funcionários de acordo com sua função (Elaborado pelo autor)	119

Tabela 23 - Todos os 29 diferentes tipos de treinamentos segundo suas categorias (Elaborado pelo autor).....	123
Tabela 24 - Ajuste na quantidade de funcionários	129
Tabela 25 - Realocação de funcionários no DAC	130
Tabela 26 - Características da Qualidade resultantes.	135
Tabela 27 - Ideias resultantes do grupo focal com priorização	136
Tabela 28 - Propostas de solução (Elaborada pelo autor)	137
Tabela 29 - Comparativo de épocas distintas no DAC – Médias mensais de tempos de atendimento(Fonte: Empresa X).....	140
Tabela 30 - Comparativo de épocas distintas no DAC - Pesquisa de satisfação (Fonte: Empresa X).....	140

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1. HISTÓRICO DAS COMPRAS COLETIVAS	22
1.2. FUNCIONAMENTO DE UM SITE TÍPICO DE COMPRAS COLETIVAS	24
1.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	25
1.4. OBJETIVOS.....	26
2. A EMPRESA.....	28
2.1. VISÃO GERAL	28
2.2. DEPARTAMENTO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR (DAC)	29
2.2.1. Canais de comunicação	29
2.2.2. Estrutura departamental	30
2.2.3. Categorização dos tipos de contato.....	32
2.2.4. Critérios para atribuição de casos às Áreas de Suporte	34
2.2.5. Demanda do DAC	35
2.3. O ESTÁGIO	37
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	38
3.1. MODELO PARA PROJETO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS	38
3.1.1. Projeto da concepção do serviço.....	40
3.1.1.1. Análise estratégica.....	40
3.1.1.2. Geração e seleção de ideias para o serviço.....	41
3.1.1.3. Definição do pacote de serviços.....	41
3.1.1.4. Definição das especificações do serviço	42
3.1.2. Projeto do processo do serviço	43
3.1.2.1. Mapeamento dos processos de serviço	43
3.1.2.2. Controle dos processos de serviço.....	44
3.1.2.3. Processo de entrega do serviço.....	45
3.1.2.4. Recrutamento e treinamento dos funcionários.....	46
3.1.3. Projeto das Instalações do serviço	47
3.1.3.1. Seleção e localização das instalações.....	47
3.1.3.2. Gestão das evidências físicas.....	48
3.1.3.3. Projeto do espaço físico	48
3.1.3.4. Estudo da capacidade produtiva.....	49
3.1.4. Avaliação e melhoria do serviço.....	49
3.1.4.1. Verificação e validação do projeto do serviço.....	50
3.1.4.2. Recuperação e melhoria	50

3.2.	CICLO PDCA.....	51
3.3.	ANÁLISE SWOT	51
3.4.	GUIA BABOK®.....	53
3.4.1.	Brainstorming	54
3.4.2.	Grupos focais.....	54
3.4.3.	Entrevistas	54
3.4.4.	Pesquisa/Questionário	55
3.5.	CLASSIFICAÇÕES DE SERVIÇO	55
3.5.1.	Foco na linha de frente ou na retaguarda	55
3.5.2.	Processos de serviços.....	56
3.6.	CONCEITO DO SERVIÇO	57
3.7.	QFD	58
3.7.1.	Matriz da Qualidade	58
3.7.2.	O processo de Correlação	61
3.7.3.	O processo de conversão	61
3.7.4.	Benefícios do QFD	61
4.	METODOLOGIA UTILIZADA	62
4.1.	MÉTODO DE APLICAÇÃO	63
4.2.	FORMA DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA	65
4.2.1.	Sub-etape: Análise estratégica	65
4.2.2.	Sub-etape: Geração e seleção de ideias para o serviço	65
4.2.3.	Sub-etape: Identificação das principais falhas	66
4.2.4.	Sub-etape: Definição de pacote de serviços.....	66
4.2.5.	Sub-etape: Definição das especificações do serviço	67
4.2.6.	Sub-etape: Mapeamento dos processos de serviço	67
4.2.7.	Sub-etape: Controle dos processos de serviço	68
4.2.8.	Sub-etape: Processo de entrega do serviço	68
4.2.9.	Sub-etape: Recrutamento e treinamento dos funcionários.....	68
4.2.10.	Sub-etape: Seleção e localização das instalações.....	69
4.2.11.	Sub-etape: Gestão das evidências físicas	69
4.2.12.	Sub-etape: Projeto do espaço físico	69
4.2.13.	Sub-etape: Estudo da capacidade produtiva.....	69
4.2.14.	Sub-etape: Verificação e validação do projeto do serviço	70
4.2.15.	Sub-etape: Recuperação e melhoria	70
5.	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA.....	71
5.1.	ANÁLISE ESTRATÉGICA	71
5.1.1.	Análise SWOT.....	71

5.1.2.	Foco na linha de frente ou na retaguarda.....	74
5.1.3.	Processos de serviço	75
5.1.4.	Resultados da análise estratégica e comparação com estratégia anterior.....	76
5.2.	GERAÇÃO E SELEÇÃO DE IDEIAS PARA O SERVIÇO.....	79
5.2.1.	Ideias para as áreas de contato inicial	81
5.2.2.	Ideias para as áreas de suporte	82
5.3.	IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS FALHAS	84
5.3.1.	Quantificação da pesquisa de satisfação e seleção dos dados.....	85
5.3.2.	Estimação e obtenção da amostra	86
5.3.3.	Classificação por meio dos desdobramentos de cena	88
5.4.	DEFINIÇÃO DE PACOTE DE SERVIÇO	91
5.5.	DEFINIÇÃO DAS ESPECIFICAÇÕES DO SERVIÇO	92
5.6.	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE SERVIÇO	99
5.6.1.	Fluxogramas com mapas de processos	100
5.6.2.	Considerações sobre os processos	106
5.6.2.1.	<i>Informações e Ações</i>	<i>106</i>
5.6.2.2.	<i>Autonomia dos subdepartamentos de contato inicial da Empresa X</i>	<i>107</i>
5.6.2.3.	<i>Unificação dos skills dos agentes da Empresa T</i>	<i>110</i>
5.6.2.4.	<i>Modificações nos sistemas do DAC</i>	<i>110</i>
5.7.	CONTROLE DOS PROCESSOS DE SERVIÇO.....	115
5.7.1.	Poka-Yokes sistêmicos	115
5.7.2.	Scripts de atendimento.....	116
5.8.	PROCESSO DE ENTREGA DO SERVIÇO	117
5.9.	RECRUTAMENTO E TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS.....	118
5.9.1.	Recrutamento.....	118
5.9.2.	Plano de carreira	120
5.9.3.	Treinamento.....	123
5.10.	ESTUDO DA CAPACIDADE PRODUTIVA.....	125
5.10.1.	A demanda e produtividades atuais do DAC	125
5.10.1.1.	<i>A demanda do subdepartamento Mídias Sociais</i>	<i>125</i>
5.10.1.2.	<i>A demanda no subdepartamento PROCON</i>	<i>127</i>
5.10.1.3.	<i>A demanda no subdepartamento Reclame Aqui.....</i>	<i>128</i>
5.10.1.4.	<i>A demanda no subdepartamento Comunicação com Parceiros.....</i>	<i>128</i>
5.10.1.5.	<i>A demanda no subdepartamento Pagamentos e Estornos Pendentes</i>	<i>129</i>
5.10.1.6.	<i>Ajuste da demanda</i>	<i>129</i>
5.11.	VERIFICAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PROJETO DO SERVIÇO.....	131
5.12.	RECUPERAÇÃO E MELHORIA	132
6.	RESULTADOS	134

6.1.	DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA	134
6.2.	IDENTIFICAÇÃO DAS FALHAS E ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO	135
6.3.	FORMALIZAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO	136
6.4.	QUANTIFICAÇÃO DE RESULTADOS	140
7.	CONCLUSÃO.....	141
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142

1. INTRODUÇÃO

O mercado do comércio eletrônico vem crescendo nos últimos anos. No primeiro semestre de 2012, no Brasil, este tipo de comércio registrou 10,2 bilhões de reais em vendas, o que representa um crescimento de 21% em relação ao mesmo período do ano passado, segundo dados publicados pelo site de análise do mercado de compras coletivas InfoSaveMe.

Segundo a mesma publicação, o segmento do comércio eletrônico denominado compras coletivas registrou 731 milhões de reais em vendas no mesmo período, o que corresponde a aproximadamente 7% do mercado. Tendo em vista que o primeiro site do tipo surgiu no Brasil em abril de 2010, o crescimento é relativamente grande.

A empresa atualmente líder do mercado de compras coletivas foi citada em uma publicação da revista Forbes como a empresa da web de crescimento mais rápido da história, atingindo, em dois anos e meio de história, um faturamento anual de 2,5 bilhões de dólares, com 83 milhões de usuários, 70 milhões de vouchers vendidos em 43 países.

Com esse crescimento rápido, muitas empresas do ramo tiveram pouco tempo para se estruturar adequadamente à demanda. A empresa X (nome fictício da empresa onde será desenvolvido o presente trabalho) teve o número de funcionários multiplicado por 10 em pouco mais de um ano e meio no Brasil.

O presente trabalho visa identificar as consequências do crescimento das vendas e da quantidade de funcionários que afetam o Departamento de Atendimento ao Consumidor da empresa X e propor um modelo para reestruturação do referido departamento.

1.1. Histórico das compras coletivas

Em artigo publicado no Wall Street Journal, Tang (2008) fez uma análise do surgimento do conceito de compras coletivas, que aconteceu na década de 1990 simultaneamente nos Estados Unidos e na Europa.

Este método de compra surgiu através de tentativas de formar, pela internet, grupos de compradores para conseguir descontos em certos produtos. Porém, devido à constante desistência de compradores, ao receio no uso da internet no início da década de 1990 e a demora na negociação, que era totalmente online, ocorreu o fim das tentativas de consolidar esta prática e os sites que ofereciam este serviço foram desaparecendo.

Mais tarde, por volta do ano 2000, começaram a surgir na China certas comunidades na internet com o mesmo propósito (descontos para muitos usuários simultâneos), entretanto, alguns aspectos da cultura chinesa e mudanças no processo de negociação, que passou a ser feito diretamente no estabelecimento comercial onde a compra seria realizada, fizeram com que esta tentativa fosse bem sucedida. A versão chinesa das compras coletivas foi chamada de Tuangou, e a partir de então, começou a se consolidar fortemente em várias cidades chinesas.

Tang (2008) formalizou as diferenças apontadas em seu estudo sobre os modelos americano e europeu, conforme Tabela 1.

Em meados de 2008 surgiu nos Estados Unidos o modelo de compras coletivas atual, que consiste em utilizar meios totalmente online (baseado no modelo americano /europeu antigo) aliando a este as vantagens do modelo chinês: garantia de desconto e preço fixo para a oferta.

Neste novo modelo, a empresa de compras coletivas se associa a diversas empresas interessadas em divulgar seus produtos e oferece o desconto a estes produtos/serviços em seu site. Os compradores utilizam meios online de pagamento e recebem um voucher “vale-desconto”, os quais trocam efetivamente pelo produto/serviço. Este mecanismo será detalhado no capítulo seguinte.

Tabela 1 - Comparativo entre o modelo americano/europeu e o modelo chinês de compras coletivas (Adaptado de Tang (2008)).

	Modelo Americano e Europeu – Década de 1990	Tuangou (China) - pós 2000
Negociação	Online	Primeiramente na loja ou estabelecimento comercial
Preço	Desconhecido quando o consumidor está comprometido com a compra	É previsível quando o consumidor está comprometido com a compra
Promoção	Principalmente através da publicidade em alguns blogs e fóruns online.	Principalmente através da boca-a-boca em alguns blogs e fóruns online.
Perfil do consumidor	Espera e exige um serviço conveniente e de baixo preço; consideram o ato de comprar trabalhoso.	Procuram produtos de qualidade (não falsificados) a preços baixos; muitos vêem o ato de comprar como uma atividade de lazer.
Competitividade	A concorrência de preços é acirrada, especialmente quando os clientes podem obter comparações de preços através de vários sites de compras online ou ferramentas de busca por preços.	A concorrência de preços é menos acirrada, pois os clientes dificilmente conseguem acessar ferramentas de comparação de preços online na China.

Um dos fatores mais importantes para o sucesso do modelo atual é a concretização e ampliação do uso da internet ao redor do mundo, eliminando assim a desconfiança na ferramenta que existia anteriormente.

No Brasil, o primeiro site de compras coletivas entrou no ar em abril de 2010 e em julho de 2011, o número de sites deste tipo foi de aproximadamente dois mil, segundo dados do site Bolsa de ofertas.

1.2. Funcionamento de um site típico de compras coletivas

O funcionamento de um site de compras coletivas é o seguinte: site anuncia produtos e serviços de diversas empresas (denominadas “empresas parceiras” ou “empresas anunciantes”) com um desconto de 50% a 90% do valor normalmente cobrado. Caso um número mínimo de clientes decida comprar a oferta (número pré-determinado pelo site e pela empresa parceira), esta passa a ser válida e são emitidos vouchers que dão direito ao referido desconto para todos os compradores. Caso não se atinja este número, a oferta é cancelada e todos os clientes têm seu dinheiro de volta.

A transação monetária é realizada no site de compras coletivas e é de responsabilidade do mesmo. Quando o cliente usufrui do serviço ou adquire o produto, o site repassa parte do valor à empresa parceira e retém uma comissão. É importante mencionar que na maioria destes sites, caso a oferta não possua nenhum comprador ou não se atinja o número mínimo de compradores, nada é cobrado da empresa parceira.

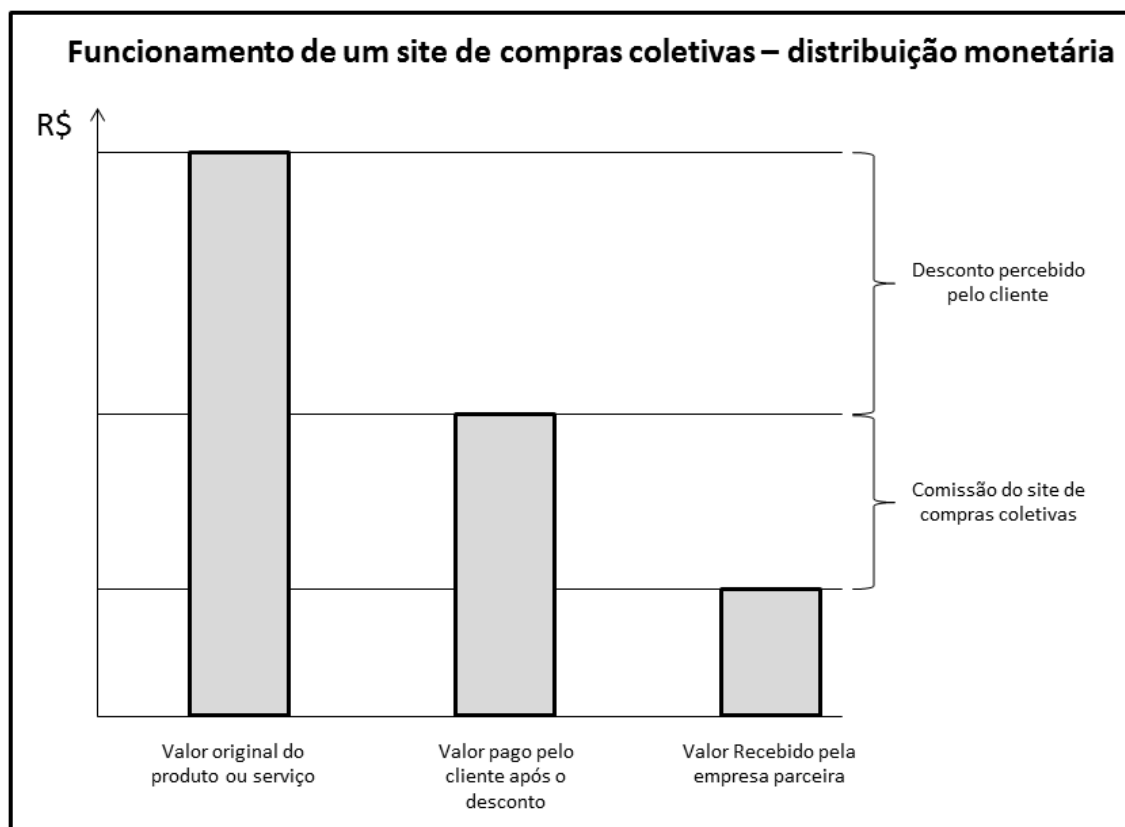


Figura 1-Funcionamento de um site de compras coletivas – distribuição monetária (Elaborado pelo autor)

A Figura 1 representa genericamente o repasse monetário entre as partes envolvidas: site, empresa parceira e cliente. Ressalta-se que não há valores fixos para os descontos e comissões representados. O desconto percebido pelo cliente varia de 50% a 90% do valor original e a comissão do site de compras coletivas varia entre 30% e 50% do valor pago pelo cliente.

Deste modo, uma empresa parceira pode ter como receita um valor entre 5% e 35% da receita original que obteria sem participar do mecanismo de compras coletivas. Assim, pode-se considerar que o alvo da publicação no site é a divulgação e fidelização e não obtenção de lucro referente às vendas obtidas.

O conceito do negócio consiste em trazer benefício para os três agentes básicos envolvidos:

- **Cliente:** Adquire um produto ou um serviço com um desconto normalmente superior ao que conseguiria negociando diretamente com o vendedor.
- **Empresa anunciante:** Divulga seu negócio a um número grande de clientes tendo assim a oportunidade de fidelização e de prospectar novos mercados.
- **Site de compras coletivas:** Cobra uma comissão sobre o valor da transação. Alguns ainda utilizam o espaço disponível em seus websites para dispor propagandas de diversas empresas, sejam elas anunciantes ou não.

1.3. Definição do Problema

Ao atingir um faturamento geral de 731 milhões no Brasil no primeiro semestre de 2012 pouco mais de um ano após o surgimento, como já mencionado anteriormente, o mercado de compras coletivas experimentou um crescimento raramente visto em outros segmentos.

Segundo a revista Forbes, a principal empresa do segmento apresentou o maior crescimento da história para uma empresa de internet e possui faturamento anual na casa dos 2,5 bilhões atuando em diversos países. Todos os maiores concorrentes do ramo tiveram crescimento acima da média para o comércio eletrônico e internet.

Com esse rápido crescimento comercial, os departamentos operacionais não tiveram tempo para reestruturação adequada. Todos os principais *players* do segmento apresentam dificuldades no atendimento ao cliente.

Segundo dados do PROCON de São Paulo as queixas contra os sites de compras coletivas cresceram 400% no primeiro semestre de 2012 comparadas com o mesmo período de 2011.

Os sites de compras coletivas vêm recebendo inúmeras autuações e multas (até milionárias) do PROCON por praticarem condutas em desacordo com o Código de Defesa do Consumidor.

A Empresa X (nome fictício da empresa estudada no presente trabalho) particularmente tem deficiências próprias no atendimento ao cliente conforme os dados de satisfação de atendimento vistos na tabela a seguir:

Tabela 2 - Dados da pesquisa de satisfação. 1º semestre de 2012 (Fonte: Empresa X)

Você ficou satisfeito com o atendimento recebido?	
SIM	43,74%
NÃO	56,26%

A Empresa X sofre pressão por parte da alta direção para melhorar os indicadores do departamento de atendimento ao cliente, porém, ainda não tem metas e objetivos bem definidos para o referido departamento.

1.4. Objetivos

Este trabalho tem por finalidade identificar, junto à alta direção e a gerência, quais são os rumos estratégicos do Departamento de Atendimento ao Consumidor e quais são as falhas de atendimento ao consumidor no DAC na Empresa X, além de propor alternativas de melhoria aplicando métodos e conceitos da Engenharia de Produção.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento organizacional pode ser dividido em Estratégico, Tático e Operacional:

- O nível Estratégico abrange todo o departamento, visto que o enfoque do trabalho é no departamento e não na organização como um todo e caracteriza ações de longo prazo.

- O nível Tático abrange as unidades de trabalho, ou subdepartamentos separadamente e caracteriza ações de médio prazo. Desta maneira define os macroprocessos organizacionais.
- Por fim o nível Operacional aborda cada atividade e caracteriza ações de curto prazo. Seu conteúdo deve ser mais detalhado e analítico em comparação com os níveis anteriores.



Figura 2 - Estrutura Organizacional e enfoque adotado (Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003))

Devido à abrangência do tema, definiu-se como escopo deste trabalho obter soluções de reestruturação nos níveis estratégicos e gerenciais (táticos) optando assim por não entrar nos detalhes operacionais, conforme Figura 2. Nesta figura, os níveis destacados serão o enfoque do presente trabalho.

2. A EMPRESA

2.1. Visão Geral

O presente trabalho foi realizado no Departamento de Atendimento ao Consumidor em uma grande empresa do mercado de compras coletivas, denominado Empresa X por motivos de confidencialidade.

Pode-se ainda mencionar que a empresa está entre os dez maiores sites de compras coletivas no Brasil, tanto em faturamento quanto em quantidade de funcionários. São aproximadamente 800 funcionários, sendo que 90 fazem parte do Departamento de Atendimento ao Consumidor (Dados de março de 2012).

A estrutura departamental da empresa pode ser resumida no seguinte organograma simplificado:

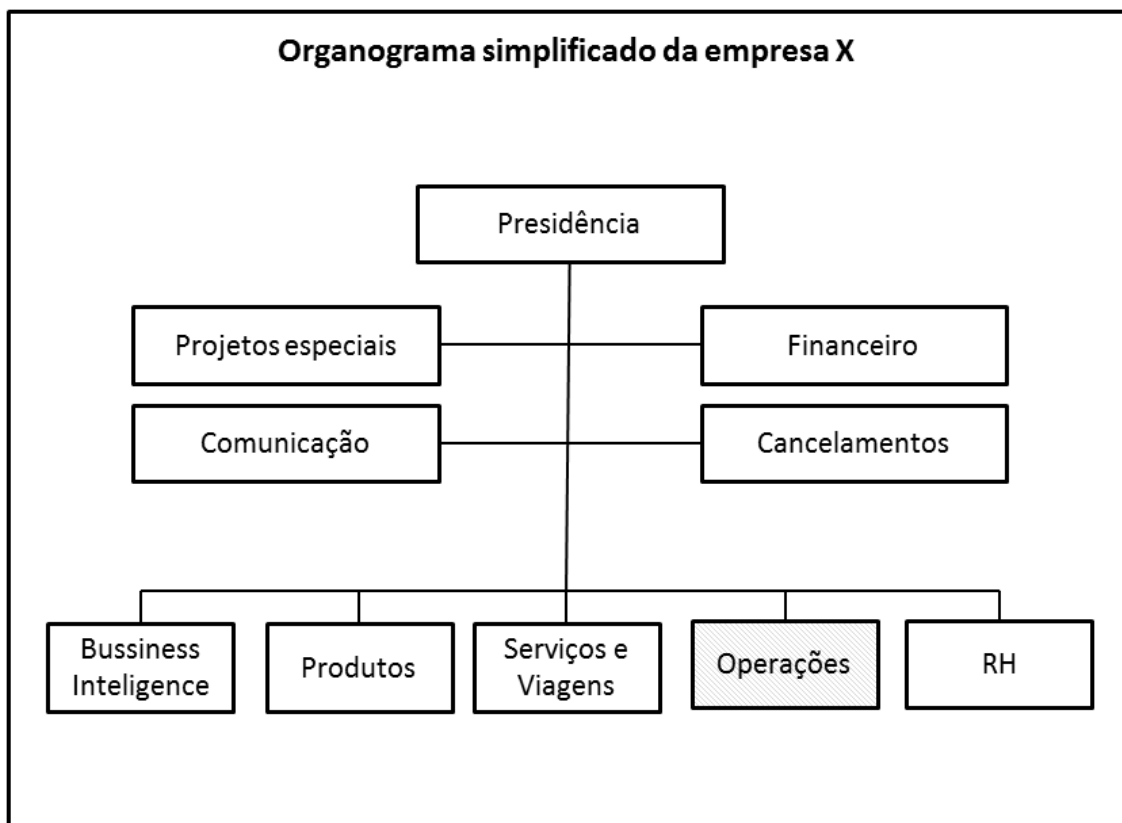


Figura 3 - Organograma simplificado da empresa X (Elaborado pelo autor)

O subdepartamento de Atendimento ao Consumidor (DAC) está contido no Departamento de Operações, o qual ainda contém os seguintes subdepartamentos:

- Editorial
- T.I.
- Marketing
- *Sales Operations*

2.2. Departamento de Atendimento ao Consumidor (DAC)

O Departamento de Atendimento ao Consumidor no início do desenvolvimento deste trabalho possuía 90 funcionários próprios, contratados pela Empresa X e contava com uma empresa de call-center terceirizada que possuía 140 pessoas em seu quadro, denominada aqui como Empresa T.

2.2.1. Canais de comunicação

Os canais de comunicação que podem ser utilizados pelos clientes para contatar a Empresa X são:

- Telefone
- Site da empresa (a comunicação se dá por e-mail)
- Mídias Sociais (Facebook e Twitter)
- Site Reclame Aqui
- PROCON – Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor

Os dois primeiros canais, telefone e site de empresa, são as formas de comunicação mais utilizadas pelos consumidores para esclarecimentos de dúvidas ou resolução de qualquer tipo de problema. São inicialmente atendidas pela Empresa T (terceirizada), que atende os problemas mais simples e repassa os mais complexos ao DAC da empresa X. Posteriormente serão detalhados os critérios que explicitam se um dado problema pode ser considerado simples ou complexo.

O canal das mídias sociais é essencialmente do mesmo tipo dos anteriores, porém, atualmente é atendido diretamente pela empresa X, sem intermédio da empresa T, devido à grande exposição que este tipo de canal oferece.

O site Reclame Aqui é um portal onde clientes de diversas empresas podem divulgar suas reclamações dos assuntos que julgarem necessários. Existe também espaço para que as empresas que recebem reclamações no site respondam a esses clientes para que seja conseguido um acordo. Segundo dados do próprio site, são divulgadas, atualmente, 7.000 reclamações diárias de diversas empresas e o número de visitantes diários é quase 200.000 sendo o maior do tipo no Brasil. Devido ao impacto à imagem que esse site pode causar a empresa X, esta optou por manter ela própria o atendimento aos clientes que postarem reclamações neste site, ao invés de delegar esta atividade à empresa terceirizada.

Por fim, o cliente pode recorrer a meios legais por meio da Fundação de Proteção e Defesa do consumidor, o PROCON. O atendimento a esses casos é feito pelo DAC da empresa X conjuntamente com seu departamento jurídico.

2.2.2. Estrutura departamental

O Departamento de Atendimento ao Consumidor (DAC) possui seis áreas internas:

- **Mídias Sociais** – Atende aos casos provenientes do Facebook, Twitter ou de qualquer outro meio eletrônico de grande divulgação em redes sociais. A empresa X conta com 6 funcionários nessa área.
- **Reclame Aqui** – Atende os casos postados no site do Reclame Aqui. A empresa X conta com 20 funcionários nessa área.
- **PROCON** – Juntamente com o departamento jurídico presta atendimento aos clientes que decidiram acionar legalmente a empresa X. A empresa X conta com 14 funcionários nessa área.
- **Comunicação com Parceiros** – Área responsável pela comunicação com as empresas parceiras, caso exista necessidade. A empresa X conta com 15 funcionários nessa área.
- **Pagamentos e Estornos pendentes** – Área responsável por problemas referentes a pagamentos indevidos ou erros nas formas de pagamentos. Também confirma pedidos de devolução provenientes das áreas de contato com o cliente. A empresa X conta com 20 funcionários nessa área.
- **Empresa T** – Empresa terceirizada responsável pelo primeiro atendimento à clientes que entram em contato com a empresa X através de telefone ou pelo site. A empresa T conta com 140 funcionários divididos em dois turnos (70 funcionários por turno)

A empresa X ainda conta com 6 supervisores, 2 coordenadores, 3 treinadores, 2 monitores, 2 gerentes e 1 diretor.

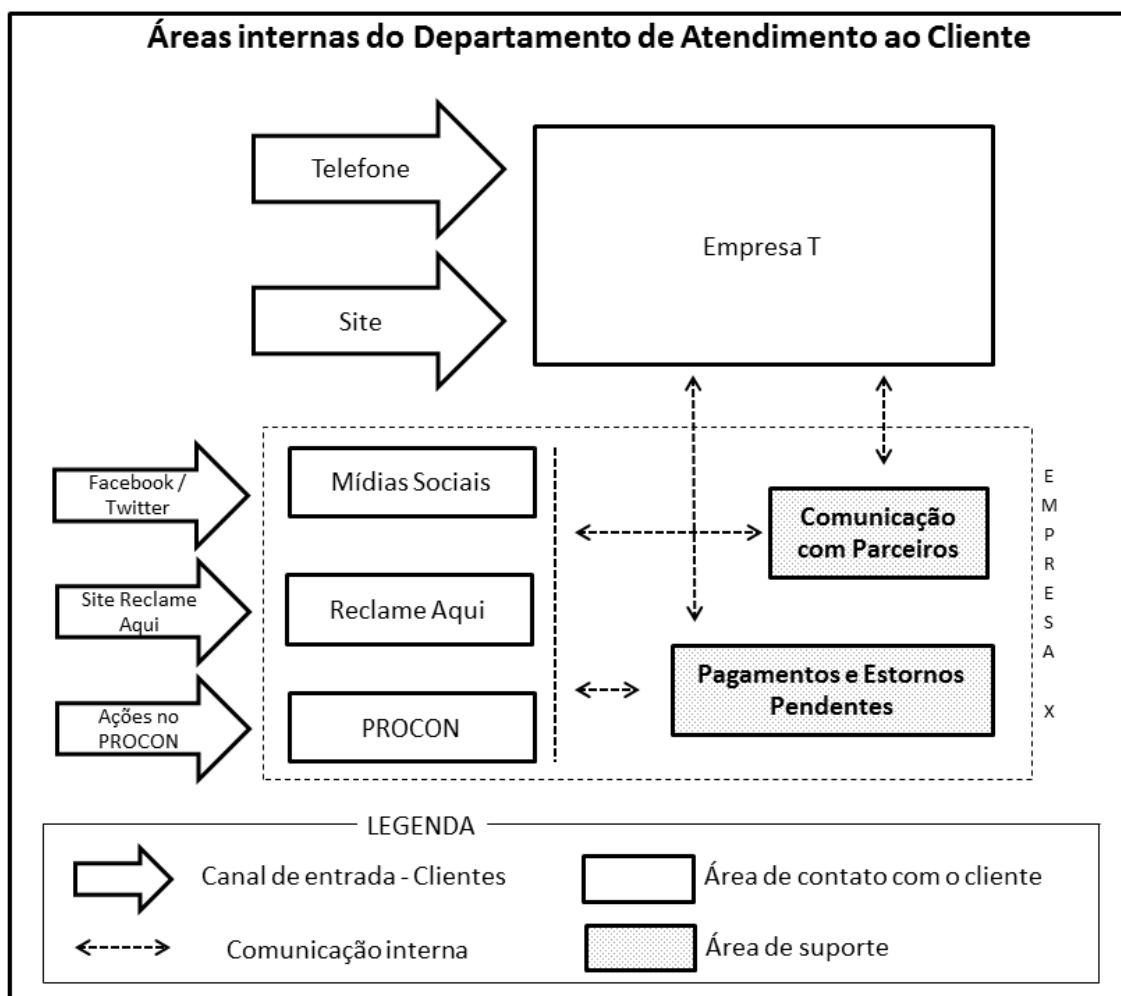


Figura 4 - Áreas internas do Departamento de Atendimento ao Cliente (Elaborado pelo autor)

Com base na estruturação apresentada, o DAC da Empresa X é organizacionalmente dividido em Áreas de Suporte e Áreas de Contato Inicial com o Cliente.

As áreas de Suporte são os subdepartamentos:

- Comunicação com parceiros
- Pagamentos e Estornos pendentes

Estes subdepartamentos não realizam o contato inicial com o cliente, mas recebem casos que as outras áreas (Áreas de contato inicial com o cliente) enviam para eles. Posteriormente, no

capítulo 2.2.4, serão apresentados os critérios utilizados por um atendente para enviar algum caso para um dos subdepartamentos da área de suporte.

2.2.3. Categorização dos tipos de contato

Qualquer uma das áreas de contato direto com cliente categorizam os contatos de acordo com a seguinte classificação:

ÁREA:

- Dúvidas Gerais – Dúvidas que não se referem a uma compra
- Produtos – Dúvida sobre a compra (ou tentativa de compra) de produtos
- Serviços – Dúvida sobre a compra (ou tentativa de compra) de serviços
- Viagens – Dúvida sobre a compra (ou tentativa de compra) de viagens

TIPO:

- Usado
- Não Usado

AÇÃO SOLICITADA:

- Informar – Repassar ao cliente alguma informação que ele não possui, seja ela referente a alguma compra ou não.
- Cancelar – Efetuar o cancelamento do voucher do cliente.

MOTIVO DO CONTATO:

A seguir, encontra-se a tabela com todos os motivos de contato recebidos pela empresa X:

Tabela 3 – 59 motivos de contato (Fonte: Empresa X)

CANCELAR CADASTRO NO SITE	NÃO RECEBI MEUS CRÉDITOS	CANCELAMENTO - PRODUTO - ARREPENDIMENTO - NÃO RECEBEU
EXCLUIR NEWSLETTER	PROBLEMAS AO COMPRAR	CANCELAMENTO - PRODUTO - ARREPENDIMENTO - RECEBEU A MAIS DE 7 DIAS
INSERIR NEWSLETTER	SUGESTÃO OU CRÍTICA	CANCELAMENTO - PRODUTO - ARREPENDIMENTO - RECEBEU A MENOS DE 7 DIAS
SOBRE RETIRADA DE PRODUTOS	DÚVIDAS NO PREENCHIMENTO DO HOTSITE	CANCELAMENTO - PRODUTO - ATRASO NA ENTREGA
SOBRE INDICAÇÃO DE AMIGOS	CÓDIGO INVÁLIDO NO HOTSITE	CANCELAMENTO - PRODUTO - CLIENTE INSATISFEITO COM PRODUTO - RECEBEU A MAIS DE 7 DIAS
SOBRE PAGAMENTO PARCELADO	HOTSITE FORA DO AR	CANCELAMENTO - PRODUTO - CLIENTE INSATISFEITO COM PRODUTO - RECEBEU A MENOS DE 7 DIAS
SOBRE SEGURANÇA DO SITE	MENSAGEM DE ERRO DOS HOTSITES	CANCELAMENTO - PRODUTO - DEFEITO OU FORA DA ESPECIFICAÇÃO - RECEBEU A MAIS DE 7 DIAS
O QUE É RESGATAR CUPON	MUDAR ENDEREÇO DE ENTREGA	CANCELAMENTO - PRODUTO - DEFEITO OU FORA DA ESPECIFICAÇÃO - RECEBEU A MENOS DE 7 DIAS
SOBRE FORMAS DE PAGAMENTO	NÃO RECEBEU E NÃO VALIDOU AINDA	CANCELAMENTO - PRODUTO - NÃO CONSEGUIU VALIDAR VOUCHER
ESQUECI MINHA SENHA	STATUS DA ENTREGA	CANCELAMENTO - PRODUTO - OUTRO MOTIVO - NÃO RECEBEU O PRODUTO
NÃO CONSIGO ME CADASTRAR	QUERO TROCAR - RECEBEU A MAIS DE 7 DIAS	CANCELAMENTO - PRODUTO - OUTRO MOTIVO - RECEBI A MAIS DE 7 DIAS
NÃO CONSIGO ACESSAR CADASTRO	QUERO TROCAR - RECEBEU A MENOS DE 7 DIAS	CANCELAMENTO - PRODUTO - OUTRO MOTIVO - RECEBI A MENOS DE 7 DIAS
NÃO CONSIGO ACESSAR OFERTA	NÃO CONSIGO AGENDAR	CANCELAMENTO - SERVIÇO OU VIAGEM - ARREPENDIMENTO - JÁ UTILIZOU
NÃO CONSIGO MUDAR MINHA FORMA DE PAGAMENTO	NÃO HÁ VAGAS PARA AGENDAMENTO	CANCELAMENTO - SERVIÇO OU VIAGEM - ARREPENDIMENTO - NÃO UTILIZOU
NÃO CONSIGO COMPRAR COM CARTÃO DE CRÉDITO	PROBLEMAS COM RESERVAS	CANCELAMENTO - SERVIÇO OU VIAGEM - NÃO CONSEGUIU AGENDAR
NÃO CONSIGO COMPRAR	NÃO FUI BEM ATENDIDO	CANCELAMENTO - SERVIÇO OU VIAGEM - NÃO FUI

COM CRÉDITOS		BEM ATENDIDO
NÃO CONSIGO COMPRAR COM PAYPAL	PARCEIRO NÃO ATENDE EMPRESA X	CANCELAMENTO - SERVIÇO OU VIAGEM - OUTRO MOTIVO - JÁ UTILIZEI O VOUCHER
NÃO CONSIGO COMPRAR COM TRANS. BANCÁRIA.	PARCEIRO RECUSOU VOUCHER	CANCELAMENTO - SERVIÇO OU VIAGEM - OUTRO MOTIVO - NÃO UTILIZEI VOUCHER
NÃO CONSIGO COMPRAR POR OUTRO MOTIVO	VOUCHER VENCEU E NÃO UTILIZEI O SERVIÇO OU VIAGEM	CANCELAMENTO - NÃO VOU UTILIZAR VOUCHER
NÃO RECEBI MEU VOUCHER		OUTRO MOTIVO

2.2.4. Critérios para atribuição de casos às Áreas de Suporte

Para que um contato de um cliente seja transferido para a Área de Comunicação com Parceiros ele deve ter a seguinte categorização:

- **ÁREA** – Não ser Dúvidas Gerais
- **TIPO** – Usado (Salvo em caso de impossibilidade de agendamento de serviços, pois, neste caso, o voucher estará com o status “não utilizado”)
- **AÇÃO SOLICITADA** – Informar ou cancelar
- **MOTIVO DO CONTATO:** O cliente solicita alguma informação que se encontra em poder da empresa parceira, como:
 - Status da entrega de algum produto;
 - Afirmação de que a empresa não atende clientes da Empresa X;
 - Atendimento insatisfatório
 - Impossibilidade de contato;
 - Impossibilidade de agendamento de serviços
 - etc.

Para que um contato de um cliente seja transferido para a Área de Pagamentos e estornos pendentes ele deve ter a seguinte categorização:

- **ÁREA** – Não ser Dúvidas Gerais

- TIPO – Usado e Não Usado
- AÇÃO SOLICITADA – Informar ou cancelar
- MOTIVO DO CONTATO: O cliente solicita alguma informação que se refira a cobrança ou solicita algum reembolso.

Qualquer contato que não apresente as condições acima deve ser finalizado dentro da área que o recebeu.

2.2.5. Demanda do DAC

Para caracterizar, de forma abrangente, a demanda do DAC da Empresa X, são listados, a partir de dados históricos, a quantidade e o tipo de contatos segundo a classificação interna da empresa.

A figura a seguir apresenta o número de contatos entre abril e agosto de 2012.

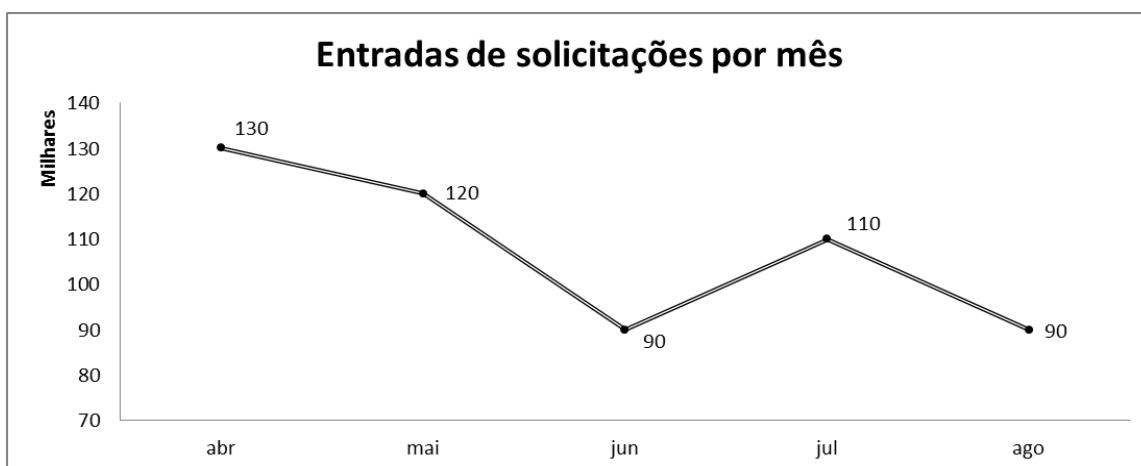


Figura 5 - Entradas de solicitações por mês – em milhares (Fonte: Empresa X)

A seguir, na Figura 6, é apresentada a proporção de contatos de acordo com sua origem. Percebe-se que aproximadamente 90% dos contatos são recebidos pela Empresa T, a qual provê o atendimento inicial e a seguir tem duas opções: finalizar o caso ou repassá-lo a uma das áreas de suporte da Empresa X.

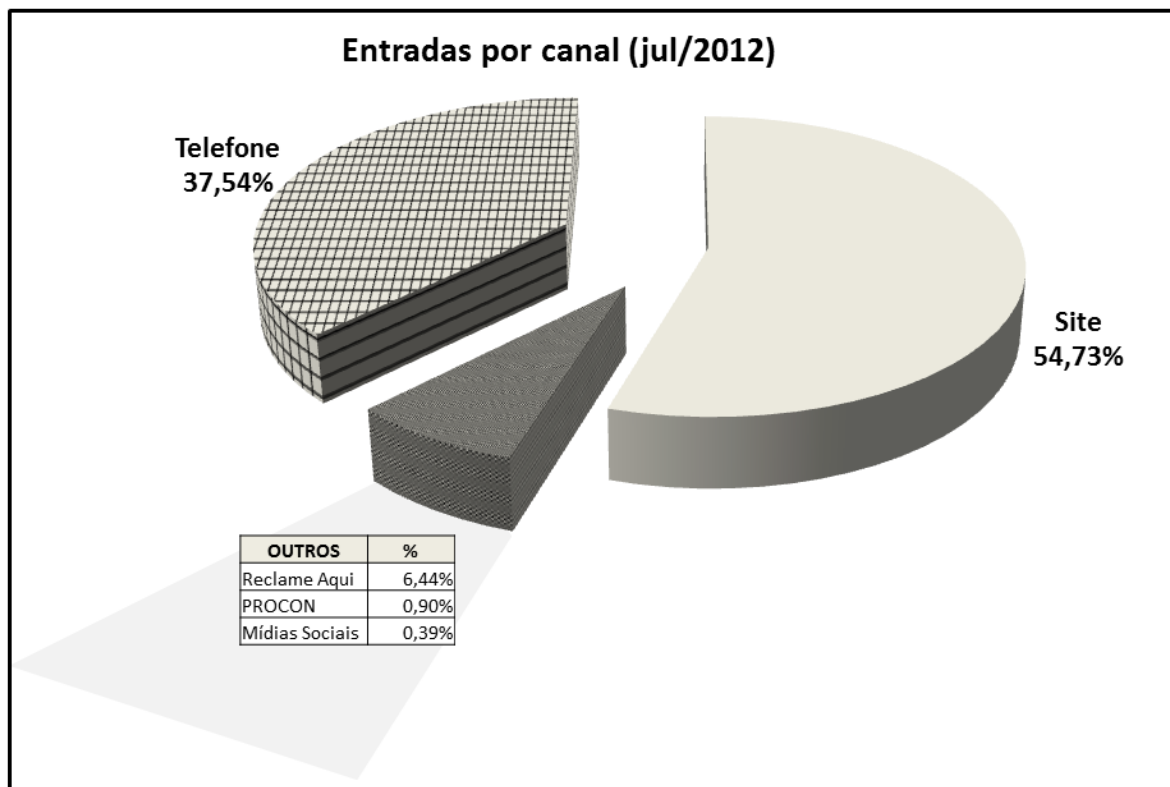


Figura 6 - Entradas por canal (jul/2012) (Fonte: Empresa X)

O gráfico da Figura 7 mostra em qual departamento ou área o contato foi efetivamente finalizado, pois, uma vez repassado, o contato fica sob responsabilidade da área que o recebeu.

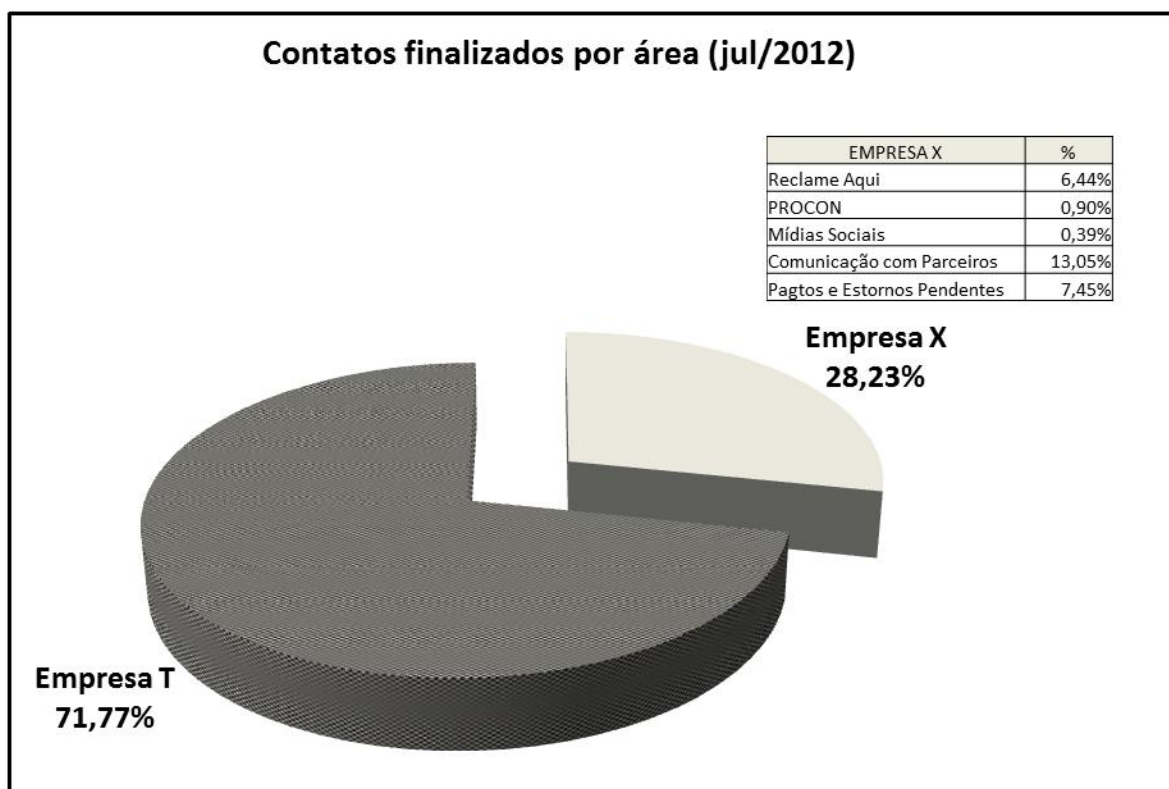


Figura 7 - Contatos finalizados por área (jul/2012) (Fonte: Empresa X)

Este capítulo teve como finalidade apresentar o panorama estrutural do Departamento de Atendimento ao Consumidor da Empresa X, foco do presente trabalho, além de apresentar números gerais de modo que se compreenda superficialmente a dimensão e o funcionamento do departamento. O detalhamento do departamento, como a descrição operacional, seus principais problemas, sistemas, etc., serão apresentados posteriormente neste trabalho.

2.3. O Estágio

O autor realizou estágio na Empresa X durante o ano de 2012 sob a titulação de “estagiário de operações” respondendo hierarquicamente à diretoria de operações.

Nos primeiros meses, o estágio promoveu o conhecimento das diversas áreas de operações da Empresa X. Posteriormente o autor foi encaminhado ao DAC com o intuito de colaborar nos projetos de operações específicos desta área, onde além do presente trabalho participou de projetos visando:

- Reformulações no site da empresa
- Implantação de novos sistemas de atendimento,
- Reformulação e documentação de processos.

Ressalta-se que a diversidade de tarefas executadas foi de crucial importância para que houvesse condições e conhecimentos suficientes para elaboração do presente estudo.

Durante o período de estágio, o autor pôde desenvolver habilidades práticas de participação de projetos, desenvolvimentos de sistemas e rearranjo processual.

Por fim, houve total colaboração da diretoria e dos demais níveis quanto à realização de um trabalho de formatura da Escola Politécnica voltado ao DAC da Empresa X, sendo fornecido todo tipo de dados, informações e disponibilizando-se entrevistas e pesquisas internas.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta revisão tem por objetivo apresentar as principais referências teóricas utilizadas na elaboração deste estudo. O “Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços” proposto por Mello (2005) será utilizado como base do seu desenvolvimento. Este modelo, entretanto, não visa desenvolver um projeto de serviço sozinho. Diversas outras técnicas e teorias complementam-no de maneira que o modelo se adapta a cada situação única em que for utilizado.

Desta maneira, serão utilizados também a análise SWOT, uma adaptação do método QFD, o ciclo PDCA, técnicas de obtenção de dados descritas no Guia BABOK® entre outros.

3.1. Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços

Mello (2005) desenvolveu um modelo para projeto e desenvolvimento de serviços com o objetivo principal de propor um modelo único e metodologicamente sistematizado, construído a partir do estudo de diversos modelos de projeto ou desenvolvimento de serviços e produtos.

A aderência do modelo também foi estudada por Mello (2005) com a coleta de dados empíricos em empresas brasileiras dos tipos serviços em massa e lojas de serviços, chegando à conclusão de que “o modelo proposto corresponde, de forma geral, (...) sendo que sua sistematização é mais forte em empresas que possuem um sistema de gestão da qualidade certificado que inclua o requisito de projeto e desenvolvimento de produto”.

O modelo em questão é estruturado sobre quatro blocos principais, que são:

Projeto da concepção do serviço

Nesta etapa, visa-se compreender as necessidades e expectativas dos clientes ou do mercado com o objetivo de definir o conceito e o pacote de serviços a serem ofertados para atender tais necessidades e expectativas.

Projeto do processo do serviço

O processo é o foco da análise nesta etapa, complementado com o entendimento de todas as atividades necessárias para entrega ou manutenção do serviço.

Projeto das instalações do serviço

Esta etapa tem como foco a parcela tangível do serviço, como o layout das instalações, limpeza, espaço, localização, etc.

Avaliação e melhoria do serviço

Contempla-se aqui uma sistemática para avaliação do projeto e posterior validação pelo cliente. Também aborda mecanismos de recuperação de clientes que não tiveram suas necessidades atendidas satisfatoriamente.

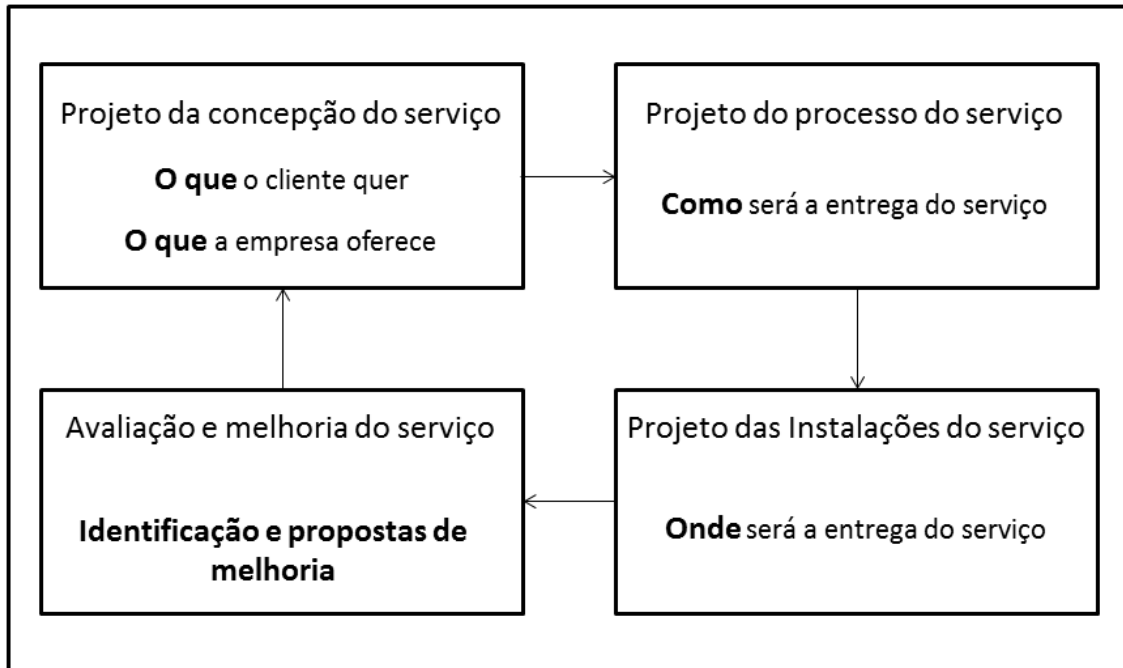


Figura 8 - Modelo para projeto de serviços (Adaptado de Mello (2005))

Cada um dos quatro blocos principais do modelo será detalhado nas seções a seguir:

3.1.1. Projeto da concepção do serviço

Segundo Mello (2005), esta etapa do modelo para projetos de serviços se divide em mais quatro subcategorias, que são:

- Análise estratégica
- Geração e seleção de ideias
- Definição do pacote de serviços
- Definição das especificações

Cada uma dessas subcategorias será detalhada a seguir incluindo referências adicionais ao modelo original.

3.1.1.1. Análise estratégica

Segundo Hunger e Wheelen (2002) *apud* Mello (2005), a estratégia de uma corporação é um plano mestre abrangente que estabelece como a corporação irá alcançar sua missão e seus objetivos.

Johnston e Clark (2002) afirmam que a estratégia do serviço é definida como um conjunto de planos e políticas pelo qual uma organização de serviço visa atender seus objetivos.

Uma ferramenta que será utilizada para ajudar na concepção desse plano citado por Johnston e Clark (2002) é a análise SWOT, que será detalhada posteriormente nesta revisão bibliográfica.

3.1.1.2. Geração e seleção de ideias para o serviço

Para a etapa, Mello (2005) argumenta que o processo de geração de ideias deve ser estruturado, utilizando como base fontes internas e externas à organização, sendo principalmente clientes, funcionários da linha de frente e concorrência (*bechmarking*).

Evardsson et al. (2000) *apud* Mello (2005) ressalta que a mais importante fonte de ideias é o cliente, quando consegue-se identificar suas necessidades latentes.

Posteriormente, nesta revisão bibliográfica, serão apresentadas técnicas de pesquisa e benchmarking utilizadas neste trabalho.

3.1.1.3. Definição do pacote de serviços

Pacote de serviços é um conjunto de itens relacionados oferecidos ao cliente, que contém um serviço-núcleo ou principal e outros serviços secundários ou periféricos (Normann (1993) *apud* Mello (2005)).

Grönroos (2003) afirma que o pacote de serviços deve ser distinguido em três grupos:

Serviço central: Razão de a empresa entrar no mercado. (Exemplo: Hotel. Serviço central: hospedagem)

Serviços facilitadores: Facilitam o uso do serviço central, porém são essenciais para realização do serviço central. (Exemplo: Hotel: Serviço facilitador: Serviço de recepção)

Serviços de suporte: São utilizados para aumentar o valor do serviço central. (Exemplo: Hotel: restaurante do hotel)

Os serviços facilitadores são obrigatórios dentro do pacote de serviços, já os de suporte servem como meio competitivo. A ausência de serviços de suporte não impossibilita a realização do serviço central.

Mello (2005) ressalta também que os pacotes de serviço devem determinar **o que** os clientes recebem e não **como** o processo é realizado.

A maneira de determinar **como** o processo é realizado e percebido é descrita nos capítulos subsequentes do trabalho de Mello (2005).

3.1.1.4. Definição das especificações do serviço

As especificações determinam qual o serviço que será criado e como o serviço irá atender as necessidades dos clientes e/ou o pacote de serviço definido anteriormente.

Ramaswamy (1996) *apud* Mello (2005) define que as especificações devem ser mensuradas em termos de atributos e padrões.

Atributos são características quantificáveis para avaliar o desempenho do serviço. Padrões são valores de desempenho que vão de encontro às necessidades dos clientes. Sendo assim, pode-se citar como exemplo:

Atributo = tempo de ligação;

Padrão = tempo de ligação deve ser entre 2 e 5 minutos.

Segundo ainda o mesmo autor, os padrões podem ter medidas rígidas ou medidas suaves. Medidas rígidas são utilizadas, em geral, para aspectos tangíveis do serviço, pois são quantificáveis e objetivas. Já as medidas suaves definem os aspectos intangíveis, pois são qualitativas, subjetivas ou baseadas em julgamentos.

Entretanto, independentemente da especificação ser tangível ou intangível, para Ramaswamy (1996) *apud* Mello (2005) tudo deve ter um padrão.

A ferramenta utilizada para traduzir as necessidades dos clientes em especificações será o QFD, também detalhado posteriormente nesta análise bibliográfica.

3.1.2. Projeto do processo do serviço

Esta etapa servirá para identificar e definir os principais processos e suas respectivas atividades necessárias.

Para Johnston e Clark (2002), “um processo de serviço reúne atividades com recursos e é definido como o conjunto de tarefas ou atividades inter-relacionadas que, juntas, em uma sequência apropriada, entregam o serviço”.

Segundo Mello (2005) os processo se dividem em atividades que acontecem na presença do cliente (linha de frente) e atividades que acontecem sem a presença do cliente (retaguarda). O mapeamento dos processos deve abordar os dois tipos citados acima.

Ainda segundo o mesmo autor, a etapa do projeto do processo do serviço se subdivide em:

- Mapeamento dos processos de serviço
- Controle dos processos de serviço
- Processo de entrega do serviço
- Recrutamento e treinamento dos funcionários

Cada uma dessas subdivisões será detalha a seguir:

3.1.2.1. Mapeamento dos processos de serviço

Para Johnston e Clark (2002) mapear um processo é “colocar em um gráfico o processo do serviço para orientação em suas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento. (...) A essência do mapeamento é colocar no papel todas as atividades e seus relacionamentos”.

Existem inúmeras técnicas de mapeamento de processo dentre as quais se destacam: Fluxograma, Blueprint, mapa dos serviços, IDEF e SADT (Mello (2005)).

Johnston e Clark (2002) *apud* Mello (2005) afirmam que o mapeamento dos processo pode ser usado em um nível macro, envolvendo as principais atividades e seus relacionamentos. Ainda segundo os mesmos autores, o benefício máximo da utilização do mapeamento dos processos somente é obtido com a sua transformação em uma ferramenta analítica.

3.1.2.2. Controle dos processos de serviço

Segundo Johnston e Clark (2002), “um objetivo-chave do desempenho operacional é apresentar resultado consistente para os clientes. A maioria das organizações de serviço relata que a confiabilidade é um dos fatores mais significativos para influenciar a satisfação do cliente – em outras palavras, diga o que faz e faça o que diga”.

Segundo Mello (2005), o “controle dos processos de serviço (...), visa identificar as atividades ou processo do serviço novo ou modificado que necessitam de uma definição ou um controle mais detalhado da forma como deve ser realizado, facilitando o treinamento dos funcionários e preparando-os para o seu futuro lançamento, garantindo que os clientes recebam um serviço consistente, ou seja, confiável”.

Ainda segundo o mesmo autor, nesta etapa devem-se identificar as atividades críticas dos processos e obter o maior nível de informações possível.

Outros dois recursos citados por Mello (2005) são:

- Utilização de scripts: Instruções detalhadas definindo a forma de agir.
- Utilização de poka-yokes: Mecanismos a prova de falhas em atividades críticas.

Paralelamente, quanto aos scripts, Johnston e Clark (2002) definem 11 motivos que justificam a utilização desses roteiros:

1. O script deve permitir que o funcionário identifique o que o cliente deseja ou necessita.
2. O cliente deve ser controlado para seguir o melhor fluxo de trabalho com mínima interferência.
3. Scripts com rotinas históricas permitem que clientes frequentes tornem-se “pré-programados” durante o processo de entrega do serviço.
4. Simplificação do controle dos funcionários, onde os scripts padronizam a ação de diferentes funcionários em diferentes lugares.
5. Legitimar as ações organizacionais: Os scripts informam e padronizam o comportamento dos funcionários em relação ao que o cliente espera.
6. Os scripts podem servir como analogias, ou seja, um script em uma organização pode ser modificado e adaptado à realidade de outra.

7. Simplificação do comportamento organizado, de maneira que um funcionário pode ser trocado por outro sem prejuízos desde que ambos saibam exatamente o conteúdo do script.
8. Fornecer guias de comportamento para os clientes. Organizações semelhantes não precisam se esforçar para “ajustar” o cliente ao seu processo inteiro, pois o mesmo já compreende grande parte dos scripts.
9. Um script pode conter informações para que se contornem conflitos durante a execução de um serviço.
10. Podem servir de base para a avaliação dos funcionários.
11. Conservação da capacidade cognitiva. Se um funcionário tem em sua mente um script completo, pode trabalhar em outras atividades simultaneamente, sem se preocupar em seguir o roteiro de maneira controlada.

Por outro lado, Johnston e Clark (2002) afirmam também que, ao se adotar scripts, deve-se atentar aos três tipos de problemas básicos que precisam ser contornados:

1. Os scripts podem ser muito inflexíveis. Caso o cliente crie uma situação não contemplada nos mesmos, podem-se criar situações problemáticas do decorrer do encontro de serviço.
2. Podem levar a um comportamento robotizado.
3. Podem levar a um comportamento defensivo, ou seja, scripts utilizados para contornar situações problemáticas podem ser utilizados para outras situações em que o funcionário deveria ser mais cordial ou prestativo, por exemplo.

3.1.2.3. Processo de entrega do serviço

Um serviço exige algum tipo de interação entre organização e cliente (Mello (2005)).

Johnston e Clark (2002) classificam os encontros entre cliente e serviço em três tipos:

Encontros remotos: Acontecem sem contato humano. São exemplos: Cartas, e-mails ou serviços automatizados.

Encontros por telefone: Existe o contato humano, porém intermediado pelo telefone. Deve-se atentar aos papéis desenvolvidos por cada parte durante a execução do serviço.

Encontros face a face: São os contatos mais complexos devido a grande variabilidade de situações possíveis.

Nesta etapa do processo, portanto, será definido o tipo de encontro de serviço bem como seu detalhamento.

3.1.2.4. Recrutamento e treinamento dos funcionários

Segundo Johnston e Clark (2002), é de grande importância organizar e planejar processos de recrutamento e treinamento para serviços, especialmente porque:

- Na maioria dos serviços, os funcionários constituem parte significativa da experiência do serviço.
- Os funcionários também representam os principais recursos de muitas empresas de serviço e, frequentemente, são o maior custo variável.
- A essência dos serviços profissionais está na experiência, capacidade e conhecimento das pessoas. Os profissionais “são o serviço”, no sentido de que é dessas pessoas, um misto de *expertise* e química de relacionamento, que o cliente está comprando, e não da própria organização.

Dada a importância dos profissionais envolvidos diretamente nos serviços em geral, deve-se considerar os seguintes critérios para elaborar recrutamentos e promover treinamentos:

- **Tipos de encontros:** Conforme detalhado no capítulo anterior do presente trabalho, existem três tipos básicos de encontro: Remotos, telefone e face a face. Cada tipo de encontro requer habilidades específicas que devem fazer parte das capacidades do profissional.
- **Intensidade da interação:** O contato com o cliente pode ser alto ou baixo, e isto também pode ser um requisito importante na hora de selecionar novos funcionários.
- **Ênfase na retaguarda ou na linha de frente;**
- **Ênfase nas pessoas ou nos equipamentos;**
- **Grau de padronização do serviço.**

Mediante todas essas variáveis e contando ainda com a caracterização do volume de clientes atendidos por unidade de tempo, podem-se selecionar funcionários que tenham habilidades para enfrentar tais ações e é possível assim, promover treinamentos mais efetivos.

3.1.3. Projeto das Instalações do serviço

O projeto das instalações do serviço não é um assunto abordado sistematicamente pela maioria das obras do assunto, segundo Mello (2005).

Ainda segundo o mesmo autor, a percepção do cliente quanto ao serviço também é influenciada pelos atributos físicos da linha de frente.

Projetos de layout e de instalações da retaguarda, também são relevantes, dadas as melhorias que este tipo de projeto pode proporcionar ao serviço.

3.1.3.1. Seleção e localização das instalações

A seleção da localização do serviço faz-se fundamental quando o cliente precisa se deslocar até o local da prestação de serviço. Para serviços executados remotamente, como é o caso do comércio eletrônico, outros pontos que devem ser levados em consideração:

- Facilidade de acesso da mão de obra
- Custos associados à localização
- Segurança dos bens da organização
- Disponibilidade de insumos
- Legislação comercial ou trabalhista
- Infraestrutura de energia e telecomunicações.

3.1.3.2. Gestão das evidências físicas

Mello (2005) define evidências físicas como artefatos que afetam o cliente durante a experiência do serviço, tais como, equipamentos, sinalizações e móveis.

O autor ainda julga relevante a classificação dessas evidências físicas em três categorias:

Exterior do estabelecimento: fachada exterior, sinalização, estacionamento, paisagismo e ambiente circulante.

Interior do estabelecimento: *layout* interno, equipamentos usados para servir o cliente, sinalização, qualidade do ar, etc.

Outros elementos tangíveis: Cartões de visita, itens de papelaria, faturas, relatórios, aparência dos funcionários, etc..

3.1.3.3. Projeto do espaço físico

Gianesi e Corrêa (1994) *apud* Mello (2005) consideram que existem três tipos básicos de arranjo físicos para sistemas de operações de serviço:

Por produto: Leva-se em conta a sequência de operações necessárias para executar o serviço. Este tipo de arranjo físico é mais utilizado para serviços produzidos de forma repetitiva, padronizada, uniforme e em grandes quantidades.

Por processo: Os recursos são arranjados levando-se em conta sua função. Os recursos com funções similares ficam agrupados juntos. São mais utilizados em sistemas de operações de serviços variados e cujas atividades não são executadas necessariamente na mesma sequência.

Posicional: Neste tipo de processo, o cliente fica estacionário e os recursos vão até ele, como em um restaurante *a la carte*, por exemplo.

Segundo ainda os mesmos autores, para serviços em massa, o tipo de arranjo físico por produto é o mais indicado. Para lojas de serviços o arranjo por processos é normalmente o mais usado e para os Serviços profissionais o arranjo posicional é o que apresenta melhor desempenho.

3.1.3.4. Estudo da capacidade produtiva

Para Slack (1997) e para Díaz, Torre e Garcia (2002) *apud* Mello (2005) o estudo da capacidade produtiva tem como objetivos:

- Minimizar o tempo de espera do cliente;
- Agregar o máximo de valor por atividade em determinado período de tempo;
- Atender a demanda dentro do prazo; e
- Evitar capacidade ociosa.

Segundo Mello (2005), um serviço com a capacidade produtiva fixa pode enfrentar uma dentre as quatro condições apresentadas a seguir:

- Excesso de demanda: a demanda é superior à capacidade máxima, resultando em clientes não atendidos.
- Demanda excede a capacidade ótima: Nenhum cliente é recusado mas as condições de trabalho são tumultuadas e podem resultar em percepções desfavoráveis por parte dos clientes.
- Demanda e oferta bem equilibradas: Nível que proporciona bom atendimento sem atrasos e sem capacidade ociosa.
- Excesso de capacidade: A demanda está bem abaixo da capacidade ótima resultando em capacidade ociosa e queda de produtividade.

3.1.4. Avaliação e melhoria do serviço

A avaliação de melhoria, segundo Mello (2005) contempla uma sistemática para avaliação do projeto e posterior validação pelo cliente. Para uma abordagem mais completa, se utiliza também de mecanismos de recuperação de clientes que não tiveram suas necessidades atendidas satisfatoriamente.

3.1.4.1. Verificação e validação do projeto do serviço

A validação consiste, através da análise de provas concisas e objetivas, em verificar se os requisitos foram atendidos conforme o planejado.

A validação é registrada em formulários específicos para manter histórico e para facilitar as ações corretivas necessárias.

O Modelo SERVQUAL pode ser utilizado para analisar os GAPS e assim fornecer uma fonte para definir o que precisa ser feito e em qual etapa do processo.

3.1.4.2. Recuperação e melhoria

Mello (2005), consolidando pesquisas de Hart, Heskett e Sasser (1990); Spreng, Harrell e Mackoy (1995); Tax e Brown (1998); Miller, Craighead e Karwan (2000); Lovelock e Wright (2001) elaborou 12 passos para um processo de melhoria, os quais são descritos a seguir:

- 1 – Identificar as falhas do Serviço – Pesquisas de SERVQUAL podem ser muito úteis nessa etapa.
- 2 – Identificar e contatar os clientes que experimentaram as falhas do serviço.
- 3 – Definir um tempo limite de ação e agir depressa.
- 4 – Admitir que houve falha. Posturas defensivas não são adequadas
- 5 – Considerar o problema do ponto de vista do cliente.
- 6 – Não discutir com o cliente no caso de divergências
- 7 – Esclarecer os passos necessários para resolução, no caso de não ser possível a resolução imediata.
- 8 – Manter os clientes informados sobre todas as etapas da resolução do serviço.
- 9 – Treinar e dar autonomia aos funcionários de linha de frente responsáveis pelas ações corretivas.
- 10 – Encorajar a reclamação dos clientes por meio da disponibilização dos canais adequados ao público alvo.

11 – Considerar a compensação, caso os clientes tenham perdido tempo ou dinheiro devido à falha.

12 – Manter registro de todos os dados de falhas, para posterior melhora da qualidade do serviço.

3.2. Ciclo PDCA

Segundo Cheng et al. (1995) este é um ciclo de desenvolvimento que visa a melhoria contínua dividindo a gestão da qualidade em quatro principais passos:

PLAN – Se refere ao planejamento das metas a serem alcançadas no processo de desenvolvimento do produto, a partir dos planos estratégicos.

DO – Consiste em efetivamente por em prática os resultados da etapa anterior. Normalmente se faz isto com lotes pilotos.

CHECK – Consiste em verificar a satisfação do cliente quanto ao plano executado na etapa anterior.

ACTION – Consiste em adotar padrões propostos em caso de sucesso ou buscar as alterações necessárias, prevenir a recorrência de anomalias, “repadronizar” o conjunto de procedimentos gerenciais e técnicas finais do novo processo, para que se possa iniciar a fabricação do produto ou execução do serviço. Complementando, faz-se a reflexão sobre o planejamento da qualidade.

3.3. Análise SWOT

Uma ferramenta utilizada para anteceder a análise estratégica de uma organização é a análise SWOT.

Para Carvalho e Laurindo (2003), a análise SWOT é uma ferramenta que visa detalhar a posição estratégica da empresa que é alvo da análise dentro do seu mercado de atuação.

A palavra SWOT deriva das iniciais das seguintes palavras em inglês:

- *Strenghts* - Pontos fortes;
- *Weaknesses* - Pontos fracos;
- *Opportunities* – Oportunidades;
- *Threats* – Ameaças.

Os pontos fortes e os pontos fracos são analisados com base no ambiente interno da empresa sendo, normalmente, variáveis passíveis de controle, já as oportunidades e as ameaças são descritas observando-se o ambiente externo à empresa, não estando diretamente sobre o controle das organizações.

- Pontos fortes: Análise dos fatores internos que levam a um desempenho favorável, podendo ser habilidades, capacidades, competências e etc.
- Pontos fracos: Análise dos fatores internos que levam a um desempenho desfavorável, que podem ser resumidas, ao extremo, como ausências de capacidades críticas.
- Oportunidades: Análise dos fatores externos à organização (normalmente não controlados) que podem levar a atingir ou ultrapassar as metas desejadas.
- Ameaças: Análise dos fatores externos à organização (normalmente não controlados) que podem levar a não atingir ou ultrapassar as metas desejadas.

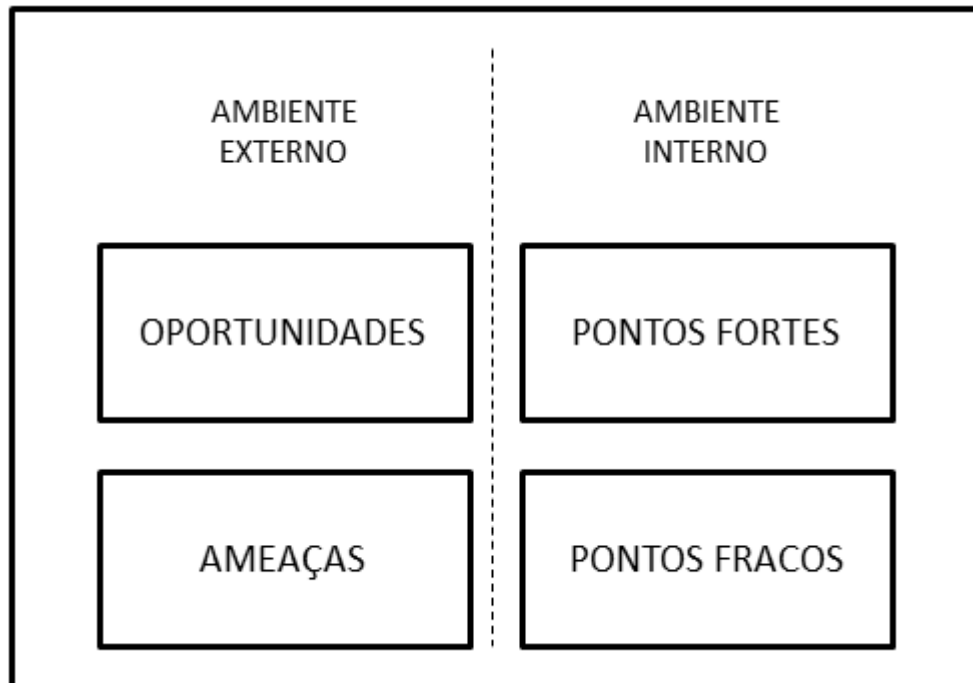


Figura 9 - Análise SWOT (Adaptado de Carvalho e Laurindo (2003))

3.4. Guia BABOK®

O Guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios, ou Guia BABOK®, regula a prática da análise de negócios sendo globalmente reconhecido. Seu propósito é definir a profissão de analista de negócios.

Dentre os assuntos tratados no guia, estão a regulação da profissão, as habilidades necessárias ao profissional e as suas tarefas básicas. Estas técnicas de análise descrevem, cada qual sob seu prisma, diferentes aspectos do negócio estudado.

As técnicas relacionadas no guia que serão aplicadas ao presente trabalho são descritas a seguir:

3.4.1. Brainstorming

Consiste no desencadeamento livre de ideias para gerar alternativas, soluções, novos conceitos, melhorias ou substituições de conceitos anteriores. Pode ser executada individualmente, porém é mais bem executada em grupo.

Antes de uma reunião de brainstorming, todos os objetivos devem ser claramente definidos e não se deve criticar qualquer tipo de ideia apresentada.

Tem como desvantagem depender da criatividade e de conceitos incertos inerentes a cada participante, entretanto pode fornecer um grande número de ideias em um curto espaço de tempo.

3.4.2. Grupos focais

Os objetivos dos grupos focais são os mesmos do brainstorming, porém estas reuniões são feitas em um ambiente mais estruturado onde há discussão de ideias podendo, inclusive, existir um moderador.

Este tipo de reunião obtém melhores resultados se os participantes forem especialistas ou conhecimentos diversos para maior abrangência do tema.

Tem vantagem de ser menos custoso e mais rápido do que entrevistas ou pesquisas e, se estruturado corretamente, pode apresentar resultados similares.

O moderador deve estar apto a evitar que o fato de ser uma discussão em grupo iniba alguns participantes de exporem suas ideias.

3.4.3. Entrevistas

Uma entrevista é formada no mínimo por duas pessoas, sendo um entrevistador e pelo menos um respondente. Através de uma sequência de perguntas o entrevistador pode levantar requisitos formais sobre o tema em questão.

Como vantagens, podem ser citados os fatos de este tipo de abordagem ser simples e direta e pode substituir uma pesquisa. Como desvantagens, cita-se o grau de envolvimento e tempo dispendidos.

3.4.4. Pesquisa/Questionário

As pesquisas são necessárias quando os requisitos necessários não precisam ser individualizados e existe determinado número de pessoas disponíveis para respondê-las.

Consiste em perguntas que direcionam o entrevistado a fornecer os requisitos desejados. Podem ser do tipo abertas ou fechadas.

Pesquisas abertas são as pesquisas que aceitam qualquer tipo de resposta e normalmente são utilizadas para obter requisitos mais qualitativos. Já as pesquisas fechadas dão determinado número de opções para o respondente escolher.

As pesquisas que não podem, não necessitam ou são muito caras para que sejam aplicadas a toda a população estudada, devem ser aplicadas em uma amostra dessa população. A quantidade de pessoas pertencentes a essa amostra é função do tipo de população e do tipo de pesquisa, sendo que existem técnicas estatísticas para determinar tal número.

Deve-se sempre considerar pesquisas simples de serem respondidas e perguntar somente o necessário.

É um método que pode fornecer dados qualitativos e quantitativos, porém pode ser necessário tratamento estatístico dos dados. Segundo o Guia BABOK®, têm taxa de retorno baixa e normalmente são vinculadas a benefícios ao respondente.

3.5. Classificações de serviço

Neste capítulo serão definidos alguns conceitos importantes de serviços que serão úteis na primeira etapa da metodologia de Mello (2005).

3.5.1. Foco na linha de frente ou na retaguarda

Johnston e Clark (2002) afirmam que em organizações com foco na linha de frente o serviço é prestado com o cliente presente, no chamado momento da verdade. Os autores citam como exemplo o caso de um restaurante onde o ambiente, companhia e a atmosfera gerados podem ser mais importantes do que o ato de matar a fome.

Por outro lado, há as empresas em que o foco se encontra na retaguarda e, portanto, fornecem pouca experiência na entrega do serviço. Empresas de malas diretas são citadas como exemplo pelos autores.

3.5.2. Processos de serviços

Os processos de serviço são descritos por Johnston e Clark (2002) em função de duas variáveis básicas: Variedade e Volume.

Um serviço com alta variedade apresenta alto tempo de contato com cliente, alta customização do serviço, o foco consiste na capacitação do profissional e a orientação se dá na linha de frente. Por outro lado um serviço com baixa variedade tem baixo tempo de contato, baixa customização, alta discrição, o foco consiste no produto e a orientação se dá na retaguarda.

O volume é definido por Johnston e Clark (2002) como o número de clientes processados por unidade típica de tempo.

Com base nessas duas variáveis, montou-se o seguinte diagrama com a classificação dos processos de serviço:

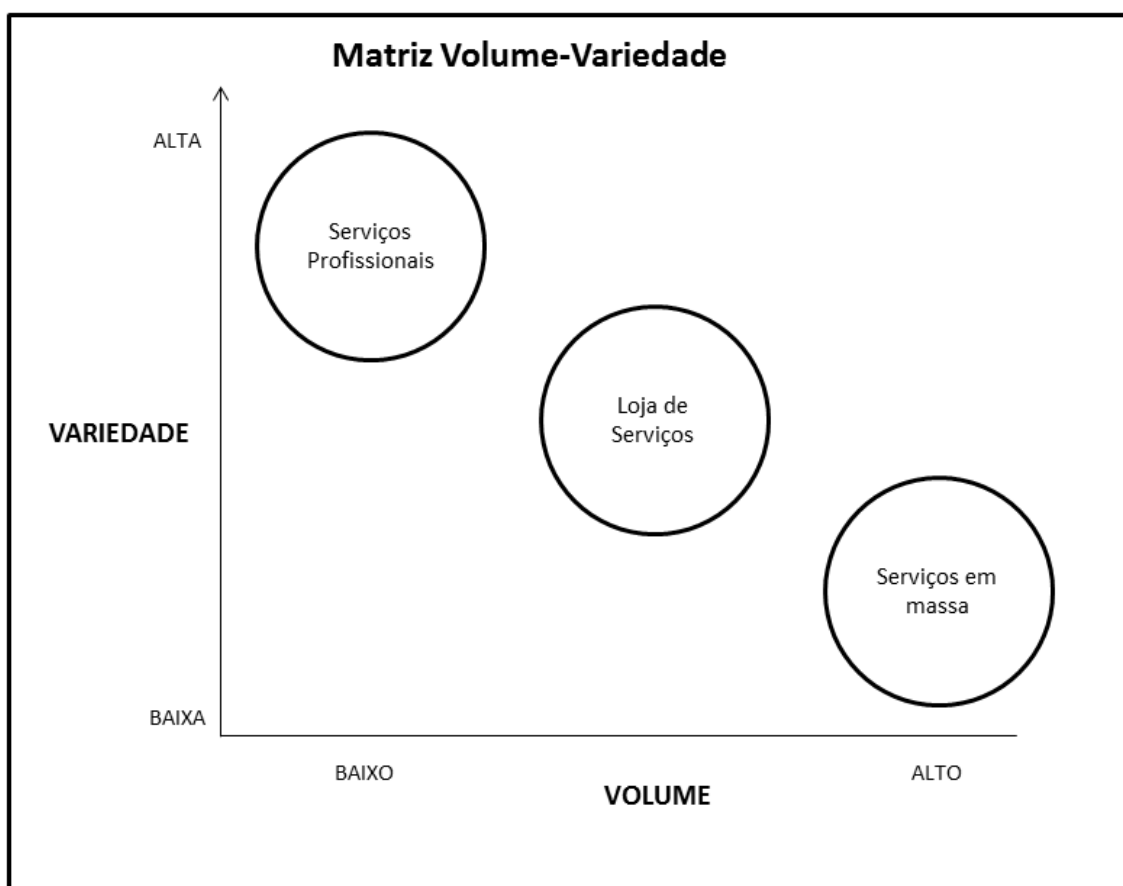


Figura 10 - Classificação dos processos de serviço através da matriz Volume-Variedade (Adaptado de Johnston e Clark (2002))

Serviços profissionais:

Para Johnston e Clark (2002) estes serviços baseiam-se na experiência e na habilidade do profissional e este goza de bastante autonomia para realizar o trabalho. Advogados, consultores e desenvolvedores de software são citados como exemplos.

Serviços em massa:

Este tipo de serviço se caracteriza por altos volumes nas transações com processos padronizados. Os exemplos citados por Johnston e Clark (2002) são os *call-centers* que lidam com operações rotineiras.

Loja de serviços:

Para Johnston e Clark (2002) as operações do tipo loja de serviços podem ser operações de serviços profissionais que foram se padronizando e a autonomia dos profissionais foi diminuindo, como por exemplo, algumas consultorias e podem ser operações de serviços em massa nas quais os funcionários foram ganhando autonomia no contato com os clientes.

3.6. Conceito do serviço

Johnston e Clark (2002) definem conceito de serviço como “uma declaração clara sobre sua natureza”.

- Esta declaração, ainda sob as perspectiva dos mesmos autores deve conter:
- Experiência do serviço – Experiência direta do cliente em relação ao processo do serviço, incluindo o modo pelo qual o cliente é tratado pelo prestador de serviço;
- Resultado do serviço – O resultado para o cliente
- Operação do serviço – Modo pelo qual o serviço será prestado
- Valor do serviço – Os benefícios percebidos pelos clientes devem estar inerentes ao seu custo.

Segundo Johnston e Clark (2002), o conceito mostra o que a operação fornece e também o que os clientes e fornecedores têm que ter em mente sobre a organização.

3.7. QFD

Para Cheng et al (1995), a metodologia dos Desdobramento da Função Qualidade (QFD) é uma maneira de ordenar a informação relacionada a qualidade para o desenvolvimento de um produto e tem basicamente duas funções:

- Ajudar a desenvolver um produto, buscando, traduzindo e transmitindo as necessidades e desejos do cliente ao referido produto.
- Garantir certo grau de qualidade durante o processo de desenvolvimento do produto.

Em resumo, o método hoje amplamente utilizado, capta e traduz, de maneira organizada os desejos e necessidades dos clientes em requisitos do produto, por meio de sucessivos desdobramentos de matrizes.

O QFD surgiu no Japão e foi inicialmente aplicado para o desenvolvimento de produtos. No entanto, hoje existem adaptações do método visando abranger o mercado de serviços.

Em qualquer um dos métodos, o QFD apresenta diversas matrizes que correlacionam diversas variáveis estudadas. Nesta análise, será detalhada apenas a matriz da qualidade.

3.7.1. *Matriz da Qualidade*

Segundo Cheng et al (1995), a matriz da qualidade confronta os requisitos do cliente com as características da qualidade do produto ou serviço. Leva em consideração também o peso relativo de cada requisito do cliente. Em trabalhos de QFD convencionais é a primeira matriz a ser construída.

Conforme mencionado, para a construção da matriz da qualidade, é necessário primeiramente levantar os requisitos do cliente. Segundo Cheng et al (1995), os passos para construção desse item são:

1. **Identificação dos clientes:** Estudos de marketing e análise de mercado são muito úteis nessa etapa do processo.
2. **Ouvir a voz desses clientes:** Dependendo do público alvo, diferentes técnicas de pesquisa podem ser utilizadas para se obter o que Cheng et al (1995) chama de voz do

cliente. Essas pesquisas fornecerão dados brutos para posterior análise e categorização para que seja montada a tabela dos requisitos. Posteriormente, nesta revisão bibliográfica, serão apresentadas técnicas de pesquisa convenientes.

3. **Criação da tabela dos requisitos:** Requisitos são as verdadeiras vontades e necessidades dos clientes em relação ao produto ou serviço estudado. Para se obter os requisitos, os dados originais, provenientes das técnicas de obtenção da voz do cliente, devem ser trabalhados, pois muitas vezes os requisitos não são diretamente obtidos. Cheng et al (1995) descreve uma técnica para obtenção desses requisitos que se chama Desdobramento de cenas, onde, a equipe responsável pela montagem do QFD analisa cada resposta dada pelo cliente sob diferentes pontos de vista. Cheng et al (1995) define estes pontos de vista como uma variação de **quem, quando, como e onde** será utilizado o serviço. Desde modo, a partir de ideias vagas fornecidas pelos clientes, podem-se obter necessidades concretas que se tornarão requisitos.
4. **Criação da tabela com os desdobramentos dos requisitos:** Desdobramentos dos requisitos são categorizações dos requisitos em até três níveis hierárquicos para melhorar a visibilidade dos requisitos caso a lista dos mesmos seja muito extensa. Para sua construção considera-se cada requisito como parte do nível hierárquico mais baixo. Agrupam-se todos os requisitos em categorias com um rótulo. A seguir agrupam-se todos os rótulos em novos grupos com novos rótulos formando assim o nível superior.
5. **Atribuição de pesos aos requisitos:** Cada requisito deve ter um peso que denota sua importância relativa na matriz da qualidade do QFD. Esses pesos podem ser atribuídos de diversas maneiras dependendo dos objetivos da análise. Cheng et al (1995) sugere três métodos para os pesos relativos: Frequência de vezes que um requisito foi citado pelos clientes, Elaboração de nova pesquisa para obtenção dos pesos e por fim, por meio do consenso da equipe de desenvolvimento do QFD.

A partir da tabela dos requisitos que foi montada com os passos acima, deve-se montar posteriormente a tabela denominada Características da Qualidade.

As características da Qualidade podem ser físicas (comprimento, peso), sensoriais (comodidade, sabor, aparência), temporalmente orientadas (manutenção, fiabilidade) ou comerciais (garantia), etc. Estas características, entretanto, devem ser mensuráveis no serviço final.

Cada requisito obtido deve ter uma característica da qualidade que o atenda de modo a satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

Cheng et al (1995) cita ainda que o método dos desdobramentos de cenas pode ser utilizado na tabela das características da qualidade para sua categorização em níveis hierárquicos. Este método é resumido na figura a seguir:

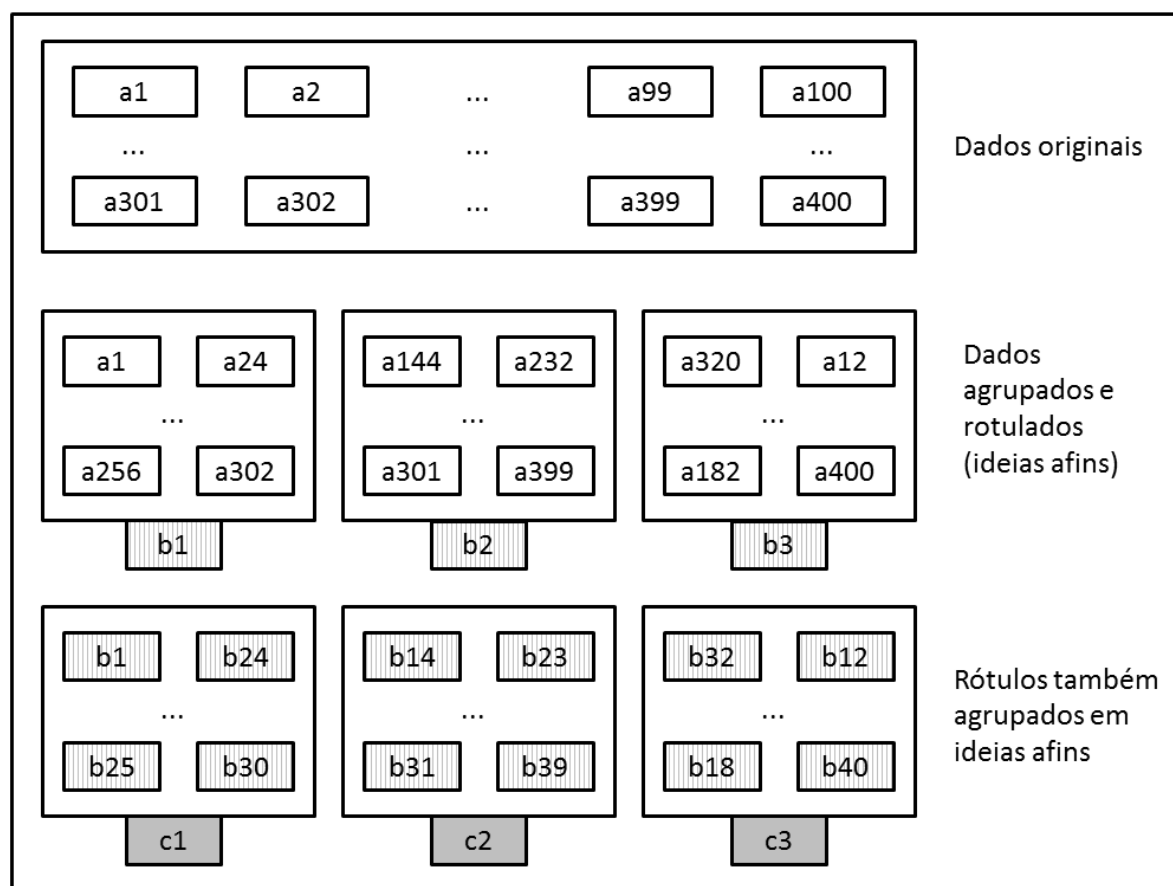


Figura 11 - Método dos desdobramentos de cena. (Adaptado de Cheng et al (1995))

Ressalta-se que o QFD possui diversas outras tabelas, como tabela das funções, tabela dos mecanismos, tabela dos componentes, etc.

3.7.2. O processo de Correlação

O Processo de Correlação no âmbito do QFD estabelece qual o grau de correlação entre todos os elementos de duas tabelas distintas. Esse grau de correlação normalmente é medido em três níveis:

- Forte correlação
- Média correlação
- Fraca correlação
- Sem correlação

Devem-se adicionar valores numéricos a cada tipo de correlação. Os mais comuns são os conjuntos (9,3,1,0), (4,2,1,0) e (5,3,1,0) para as correlações forte, média e fraca respectivamente.

3.7.3. O processo de conversão

A próxima etapa do QFD consiste em transferir a importância de cada item de uma tabela para os itens de outra(s) tabela(s). No caso da matriz da qualidade, devem-se transferir os pesos da tabela dos requisitos para as características da Qualidade, por meio de multiplicação matricial, para no fim obter os pesos absolutos e relativos.

A partir desses pesos que a alta gerência pode definir os valores de meta para as características da qualidade, por meio da análise do resultado final do QFD.

3.7.4. Benefícios do QFD

Segundo Cheng et al (1995), as vantagens comprovadas na prática do QFD são:

- Redução do tempo de desenvolvimento médio
- Redução do número de funcionários nas equipes
- Maior variedade de produtos por unidade de recursos
- Maior participação dos fornecedores na engenharia
- Diminuição com custos de mudanças

- Redução de atrasos
- Rápida adequação da produção aos novos modelos

4. METODOLOGIA UTILIZADA

Com base no problema a ser analisado e na revisão bibliográfica, montou-se um plano para elaboração do presente trabalho visando sempre à obtenção dos objetivos pré-definidos.

O modelo proposto por Mello (2005) serviu como base estrutural do plano de ação e, aliando-se a diversos outros métodos e teorias complementou-se a metodologia utilizada.

Como se viu, o modelo de projeto de serviços de Mello (2005) consiste de quatro etapas principais, cada uma subdividida em outras etapas, como mostrado na Tabela 4:

Tabela 4 - Etapas do modelo de projeto de serviços (Adaptado de Mello (2005))

Etapas principais	Sub-etapas
1. Projeto da concepção do serviço	1.a. Análise estratégica 1.b. Geração e seleção de ideias para o serviço <u>1.c. Identificação das principais falhas</u> 1.d. Definição de pacote de serviço 1.e. Definição das especificações do serviço
2. Projeto do processo do serviço	2.a. Mapeamento dos processos de serviço 2.b. Controle dos processos de serviço 2.c. Processo de entrega do serviço 2.d. Recrutamento e treinamento dos funcionários
3. Projeto das Instalações do serviço	3.a. Seleção e localização das instalações 3.b. Gestão das evidências físicas 3.c. Projeto do espaço físico 3.d. Estudo da capacidade produtiva
4. Avaliação e melhoria do serviço	4.a. Verificação e validação do projeto do serviço 4.b. Recuperação e melhoria

A sub-etapa 1.c. – Identificação das principais falhas – foi adicionada a sequência original com o intuito de adaptar a metodologia a um caso de melhoria, visto que o enfoque principal anterior é de criação de um novo serviço.

Os subcapítulos a seguir definirão como a estrutura acima, proposta por Mello (2005) será adaptada e incorporada a outras teorias complementares, além do plano de ação elaborado neste trabalho.

4.1. Método de aplicação

Para cada etapa principal e por consequência, para cada sub-etapa, elaborou-se um método de aplicação de modo que toda a metodologia se adaptasse ao caso analisado no presente estudo.

Este método de aplicação consiste em executar cada uma das sub-etapas de Mello (2005) utilizando métodos e teorias complementares para posteriormente se executar uma análise comparativa do resultado dessa ação com a situação atual da empresa. Após a análise comparativa será montado um plano de ação correspondente a cada sub-etapa do método que consistirá na descrição da implementação de mudanças frente às conclusões elaboradas e frente à situação atual. A Figura 12 exemplifica o referido método de aplicação.

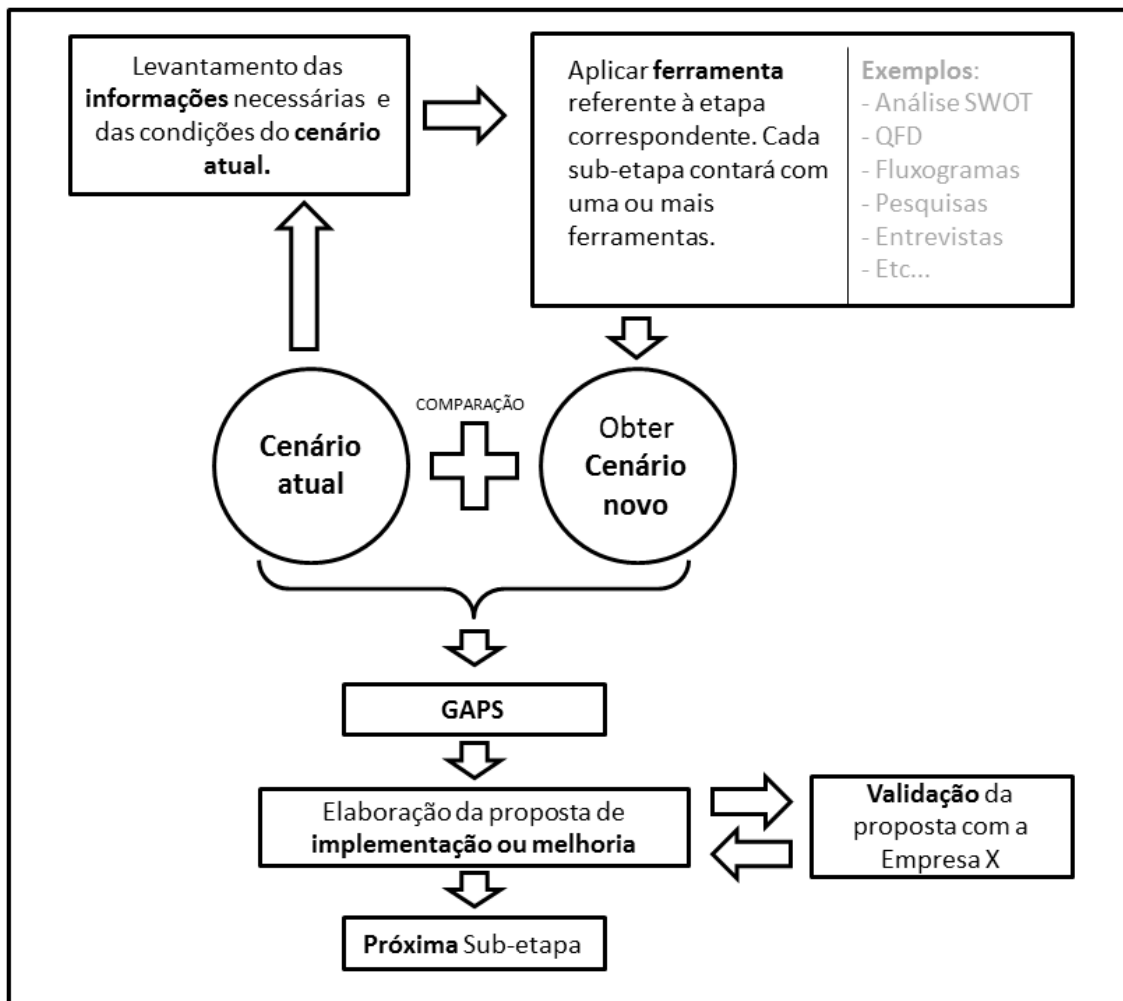


Figura 12 - Método de aplicação das ferramentas utilizadas (Elaborado pelo autor)

Nota-se que, segundo o método de aplicação proposto, a primeira tarefa a se executar é o levantamento de todas as informações referentes à sub-etapa em questão e também é necessário fazer um levantamento minucioso do cenário atual, para que o uso das ferramentas englobe as situações atuais de forma que se possam propor melhorias a partir do que já existe e não contemplar uma situação totalmente nova e não condizente com a realidade da empresa.

A sub-etapa 1.c., Identificação das principais falhas, foi adicionada à proposta de Mello, com o objetivo de servir de base para montagem do “cenário atual” proposto no método descrito acima.

Algumas sub-etapas não incorporarão todos os passos, bem como outras precisarão de passos a mais. Cada modificação no método de aplicação acima será detalhada posteriormente, no

momento da sua descrição. Observa-se, entretanto, que o método acima contempla a maioria das sub-etapas.

4.2. Forma de aplicação da metodologia

Conforme descrito anteriormente, cada sub-etapa contará com a utilização de ferramentas e deverá apresentar um resultado comparável à situação atual.

As seções a seguir apresentarão a forma de utilização das ferramentas em cada sub-etapa do modelo proposto por Mello (2005), bem como as ações prévias, os resultados esperados e os critérios de comparação utilizados para comparar o cenário ideal e o cenário atual a fim de montar a proposta de melhoria.

4.2.1. Sub-etapa: Análise estratégica

Ações prévias ao desenvolvimento da sub-etapa: Entrevistas com alta direção e acesso aos dados do DAC da Empresa X para estabelecer as estratégias atuais da empresa e também do Departamento de Atendimento ao Consumidor.

Ferramentas utilizadas: Análise SWOT

Resultados esperados: Panorama estratégico do Departamento de Atendimento ao Consumidor (DAC) e forma como este será alinhado ao plano estratégico da EmpresaX. A análise SWOT delineará a forma como se apresenta a situação da Empresa X interna e externamente.

Comparação com cenário atual: Ao se comparar os planos estratégicos, novo e atual, poderão ser indicadas as propostas efetivas de melhoria que por consequência servirão como base para a etapa seguinte.

4.2.2. Sub-etapa: Geração e seleção de ideias para o serviço

Ações prévias ao desenvolvimento da sub-etapa: Levantamento de dados sobre a concorrência e organização de reunião para geração de ideias. Também serão utilizadas as

pesquisa de satisfação com clientes. Estas pesquisas já eram enviadas pela Empresa X desde janeiro de 2012.

Ferramentas utilizadas: Método de entrevistas com brainstorming para elaboração seleção de ideias.

Resultados esperados: Panorama estratégico do Departamento de Atendimento ao Consumidor (DAC) e melhores ideias para consolidação deste plano. Nota-se que a metodologia de Mello (2005) utiliza-se desta sub-etapa para obtenção de ideias de novos serviços. Neste estudo, como se trata de uma melhoria de serviço, esta sub-etapa servirá como base para complementar o plano estratégico, ajudando com novas ideias de rumos estratégicos para o departamento.

4.2.3. Sub-etapa: Identificação das principais falhas

Ações prévias ao desenvolvimento da sub-etapa: Levantamento das pesquisas de satisfação existentes.

Ferramentas utilizadas: Método dos desdobramentos de cena, proposto por Cheng *et al* (1995) para classificação e categorização dos itens levantados nas pesquisas.

Resultados esperados: Juntamente com a análise SWOT, será definido o cenário atual do Departamento de Atendimento ao Consumidor da Empresa X.

4.2.4. Sub-etapa: Definição de pacote de serviços

Ações prévias ao desenvolvimento da sub-etapa: Levantamento do pacote de serviços atuais e organização das ideias geradas na etapa anterior.

Ferramentas utilizadas: Entrevista com a direção para definir como a estratégia e a ideias de melhorias serão transformadas em pacotes de serviços, alinhando estes pacotes à realidade da empresa.

Resultados esperados: Definição do pacote de serviços que se pretende oferecer aos clientes diferenciando-os em centrais, facilitadores e suporte, conforme classificação proposta por Grönroos (2003).

Comparação com cenário atual: Comparação com os pacotes anteriores e proposta efetiva de modificação dos pacotes e/ou criação de novos pacotes de serviço.

4.2.5. Sub-etapa: Definição das especificações do serviço

Ações prévias ao desenvolvimento da sub-etapa: Transformação do pacote do serviço em especificações técnicas do serviço para posterior uso no QFD.

Ferramentas utilizadas:

- Pesquisa para levantar requisitos dos clientes e
- Aplicação da matriz da qualidade do QFD.

Resultados esperados: Especificações do serviço priorizadas e ordenadas com base nas pesquisas do QFD.

Comparação com cenário atual: Comparação com as especificações atuais e propostas de modificações, melhorias ou novos serviços.

4.2.6. Sub-etapa: Mapeamento dos processos de serviço

Ações prévias ao desenvolvimento da sub-etapa: Levantamento dos recursos disponíveis e dos fluxogramas existentes.

Ferramentas utilizadas: Fluxogramas

Resultados esperados: Mapeamento, em forma de fluxogramas, das principais atividades do serviço proposto.

Comparação com cenário atual: Propostas de modificações nos processos com base na comparação. Nota-se que somente os macroprocessos serão detalhados, tendo em vista a quantidade grande de processos além de que seu detalhamento ao nível do agente de atendimento foge do enfoque deste trabalho.

4.2.7. Sub-etapa: Controle dos processos de serviço

Ações prévias ao desenvolvimento da sub-etapa: Utilização dos resultados provenientes das sub-etapas anteriores a esta para montagem dos controles de processos.

Ferramentas utilizadas: Elaboração de Scripts de atendimento e de procedimentos. Também serão desenvolvidos *Poka-Yokes* de serviços.

Resultados esperados: Identificação das atividades chave e desenvolvimento de meios de suprimir as falhas.

Comparação com cenário atual: Não existem mecanismos a prova de falhas, como *Poka-Yokes*, na Empresa X. Todo o controle dos processos é feito de maneira reativa e não preventiva, sendo utilizados dados provenientes da operação para tal.

4.2.8. Sub-etapa: Processo de entrega do serviço

Ações prévias ao desenvolvimento da sub-etapa: Utilização das sub-etapas anteriores a esta.

Ferramentas utilizadas: Não serão utilizadas ferramentas específicas, apenas se caracterizará o serviço quanto ao seu processo de entrega.

Resultados esperados: Clara definição de como o cliente irá receber o serviço.

4.2.9. Sub-etapa: Recrutamento e treinamento dos funcionários

Ações prévias ao desenvolvimento da sub-etapa: A partir do tipo de serviço que será oferecido e dos direcionamentos estratégicos esperados são descritos os principais requisitos dos recrutamentos e treinamentos.

Ferramentas utilizadas: Não serão utilizadas ferramentas específicas, apenas se caracterizará o recrutamento e os treinamentos esperados para o DAC da Empresa X.

Resultados esperados: Descrição do perfil esperado em recrutamentos e do tipo de treinamento oferecido a cada tipo de agente de atendimento.

4.2.10. Sub-etapa: Seleção e localização das instalações

Esta sub-etapa não será contemplada no presente trabalho por se considerar fora do escopo a possível mudança de instalações e localizações dos escritórios da Empresa X. Este item não entrará no processo de melhoria.

4.2.11. Sub-etapa: Gestão das evidências físicas

Esta sub-etapa também não será analisada no presente trabalho tendo em vista que a gestão das evidências físicas, conforme descritas por Mello (2005) caracteriza-se por estudar os bens tangíveis inerentes ao serviço. No caso da Empresa X, não existem esses tipos de evidências, pois os resultados são percebidos por e-mails ou telefonemas.

4.2.12. Sub-etapa: Projeto do espaço físico

Conforme abordagem descrita por Mello (2005), o projeto do espaço físico é uma ampliação do conceito de gestão das evidências físicas, que neste caso se expande para o local onde o serviço será prestado. Nota-se que o cliente recebe o serviço prestado pelo DAC da Empresa X em sua casa, logo, não se considerará este item neste trabalho.

Entende-se que o projeto do espaço físico poderia englobar o arranjo físico das instalações, mesmo que os clientes não o visitem, porém, isto foge ao escopo definido anteriormente (Capítulo 1.4) não fazendo parte das propostas de melhorias estratégias ou gerenciais.

4.2.13. Sub-etapa: Estudo da capacidade produtiva

Ações prévias ao desenvolvimento da sub-etapa: Levantamento dos dados atuais de demanda por departamento e levantamento dos índices de produtividade.

Ferramentas utilizadas: Análises da demanda e produtividades atuais

Resultados esperados: Estimativa de funcionários necessários em cada subdepartamento do DAC da Empresa X.

Comparação com cenário atual: A comparação vai mostrar áreas que necessitam de funcionários e áreas que possuem capacidade ociosa. Isto possibilitará os rearranjos internos e possíveis planos de expansão ou redução do quadro.

4.2.14. Sub-etapa: Verificação e validação do projeto do serviço

Ações prévias ao desenvolvimento da sub-etapa: Levantamento das informações obtidas nas sub-etapas anteriores.

Ferramentas utilizadas: Descrição e proposta dos planos de verificação e validação do projeto de serviço e diretrizes para futura implementação do SERVQUAL.

4.2.15. Sub-etapa: Recuperação e melhoria

Ações prévias ao desenvolvimento da sub-etapa: Levantamento das informações obtidas nas sub-etapas anteriores.

Ferramentas utilizadas: Adoção e discussão de implantação do Ciclo PDCA.

Resultados esperados: Criação de um mecanismo de recuperação e melhoria que mantenha o projeto sustentável ao longo do tempo e criação de rotinas para tal tarefa.

5. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

Como já descrito na revisão bibliográfica e nos capítulos descritivos da metodologia, a primeira etapa do método elaborado por Mello (2005) consiste na análise estratégica da empresa e neste caso, do Departamento de Atendimento ao Consumidor.

As seções seguintes detalharão as fases deste projeto, mostrando a forma de aplicação bem como os resultados obtidos. Por fim, no próximo capítulo, todas as conclusões e propostas de modificações serão consolidadas de forma que sirvam como base para Empresa X aplicá-las efetivamente.

5.1. Análise Estratégica

Para descrever como a empresa se porta interna e externamente, foi utilizada a ferramenta Análise SWOT.

Esta análise foi escolhida em detrimento das cinco forças de Porter devido à sua capacidade de caracterizar a posição estratégica de uma empresa em determinado mercado e não se preocupa em analisar o mercado como um todo. Isto é importante ao se iniciar a análise de um departamento específico.

Também se levou em consideração que a empresa tem como hábito gerencial a utilização de análises SWOT ao invés de outros métodos também amplamente utilizados e divulgados na literatura.

5.1.1. Análise SWOT

Para montagem da análise SWOT do Departamento de Atendimento ao Consumidor da Empresa X, foi adotada a técnica da Entrevista, como descrita no Guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios (Guia BABOK®).

A Entrevista foi realizada em 16/07/2012 e teve como participantes, além do autor do presente trabalho:

- Diretora de operações da Empresa X.

- Diretor do Departamento de Atendimento ao Consumidor.
- Gerente de operações do departamento da Empresa X.
- Assistente da direção.

O objetivo estabelecido para a entrevista é esclarecer os quatro pontos que definem a análise SWOT para o referido departamento. A partir desses pontos, definiu-se também a caracterização estratégica do SAC, a partir das definições de Johnston e Clark (2002) e também de Carvalho e Laurindo (2003).

A seguir apresenta-se o consolidado das informações obtidas no formato exigido pela ferramenta da análise SWOT.

a) Pontos Fortes

- Softwares de atendimento de ponta. A empresa X utiliza reconhecidas soluções comerciais de softwares de atendimento consideradas entre as melhores opções do mercado.
- Nome da empresa atrativo ao mercado de mão de obra. Sabe-se que existe certa facilidade em obter profissionais para o Departamento de Atendimento ao Consumidor, pois a empresa é considerada um bom lugar para trabalhar e com boa remuneração em comparação aos concorrentes e também das empresas típicas de *call center* que prestam serviços, normalmente terceirizados, a outras organizações.
- Mobilidade estrutural no departamento é facilitada. (movimentação de agentes para outras áreas). Existe facilidade para reestruturação organizacional do departamento e inclusive, existe possibilidade de modificações contratuais com a empresa T (terceirizada responsável pelo atendimento de telefone e e-mail).
- Facilidade de aprendizado, por parte dos agentes de atendimento, no aprendizado de novas ferramentas ou processos.

b) Pontos Fracos

- Dependência de T.I. e concorrência interna. O Departamento de Atendimento ao Consumidor, assim como outros da empresa X, é dependente do departamento de Tecnologia

da Informação para melhorias ou novas implementações de sistemas. Constata-se que existe concorrência interna entre os departamentos para realização desses projetos de T.I. atrasando assim medidas importantes para o departamento.

- Fragmentação de softwares. Apesar de se utilizar diversos softwares bem conceituados no mercado, em diversas situações não há sincronia ou integração entre eles. Isto resulta na utilização, pelo agente da linha de frente, de diversos programas simultaneamente durante o atendimento e o aumento de falhas ocasionadas por erro humano.

- Controle de dados como produtividade, ofensores, entradas, saídas, etc. O fornecimento de dados importantes para outras áreas é deficitário. Constata-se que o fluxo de transmissão desse tipo de informação é irregular e ocorre mais informalmente.

- Rotatividade dos agentes. Os agentes responsáveis pelo atendimento apresentam elevado *turn-over*, devido principalmente ao fato de que a maioria deles é estudante de nível superior e em determinado momento optam por seguir suas respectivas áreas de estudo e abandonam o cargo de agente de atendimento.

c) Oportunidades

- Utilizar métodos de contato ainda não utilizados, como chat, e-mails diretos e formulários personalizados para facilitar o atendimento.

- Possibilidade de reestruturação do departamento e inserir um núcleo de T.I. para projetos e melhorias próprias.

- Não existe célula de retenção na empresa X. Quando um cliente deseja cancelar uma oferta não há qualquer tentativa de argumentação por parte da empresa X.

- Comparação com modelos internacionais. Foram realizados estudos de benchmarking com modelos de empresas líderes internacionalmente mostraram algumas divergências quanto às operações da Empresa X.

d) Ameaças

- Estabilização do mercado prevista por especialistas pode fazer com que o Departamento de Atendimento ao Consumidor (assim como os outros) deixe de ser atrativo à mão de obra.
- Crescimento da utilização do PROCON ao invés de canais usuais de contato. Percebeu-se que no decorrer do ano de 2012 houve um aumento percentual de clientes que fazem o primeiro contato através do PROCON embora o número geral de reclamações tenha diminuído.

5.1.2. Foco na linha de frente ou na retaguarda

Outro ponto abordado na entrevista foi a caracterização do serviço quanto a sua ênfase: Na retaguarda ou na linha de frente.

Dividiu-se então o departamento em duas áreas distintas:

- Áreas que tem contato inicial com o consumidor
- Áreas de suporte

Esta divisão foi necessária devido às características em comum das áreas em cada um dos dois grupos.

Nota-se que as áreas pertencentes ao primeiro grupo têm como finalidade prover informações rápidas e corretas aos clientes, com o intuito de eliminar os clássicos problemas de *call centers* (demoras, divergência de informações, estresse do cliente, etc.).

Deste modo conclui-se que as áreas que tem contato inicial com o consumidor têm **foco na retaguarda**, pois como Johnston e Clark (2002) citam:

Neste tipo de operação são características básicas:

- A experiência do cliente é mínima – DAC deve ser o mais rápido e assertivo dentro do possível.
- Valor agregado na retaguarda - As áreas que atendem o consumidor devem prover informações para os clientes. Os sistemas e a criação dessas informações ocorrem na retaguarda do serviço e não na hora do atendimento. O atendimento em si servirá apenas para transferir uma informação em poder da Empresa X para o cliente.

Por outro lado, o segundo grupo em que o DAC da empresa X foi dividido são as áreas que prestam atendimento ao cliente quando não há solução imediata. Os critérios para o repasse dos casos para estes departamentos estão detalhados na seção 2.2.4 do presente trabalho.

Deste modo, a alta gestão da Empresa X optou por tornar o enfoque das áreas de suporte como **foco na linha de frente**, pois:

- A experiência do cliente deve ser significativa – O DAC deve ter atenção especial com clientes que tiveram problemas ou que necessitam de uma análise mais detalhada de seu caso.
- A habilidade do profissional de atendimento responsável por atender os clientes nas áreas de suporte deve gerar maior valor agregado à linha de frente, visto que nesses casos os problemas dos clientes são mais delicados e podem ter maior repercussão.

Também ficou claro entre os participantes da entrevista que apesar do foco ser na linha de frente, ainda existe relativo foco na retaguarda para as Áreas de Suporte.

5.1.3. Processos de serviço

Ainda sob a perspectiva da definição estratégica do departamento, optou-se também por classificar o serviço quanto ao tipo de processo: Serviços profissionais, Serviços em massa ou Loja de serviços.

Utilizou-se a mesma divisão do departamento para realizar esta análise:

- Áreas que tem contato inicial com o consumidor
- Áreas de suporte (Contato com Parceiros e Pagamentos)

Observa-se que as áreas que tem contato inicial com o consumidor já são mais voltadas ao tipo **serviços em massa**. Nestas áreas, acontecem muitos contatos em pequeno intervalo de tempo e esses contatos contém mínima personalização. Pouco julgamento é agregado ao funcionário da linha de frente. Como já mencionado, o valor do serviço é adicionado na retaguarda, ou seja, no sistema que gera a informação que deve ser repassada ao cliente.

Quanto às áreas de suporte, a diretoria concluiu que a visão atual do processo, mais próximo a um serviço em massa, deve ser modificada para uma **loja de serviços**.

Segundo Johnston e Clark (2002), as lojas de serviços representam uma classificação intermediária entre serviços profissionais e serviços em massa. Sabe-se, entretanto que a loja de serviços que as referidas áreas do DAC da empresa X devem ser mais próximas, são do tipo serviço em massa em detrimento dos serviços profissionais.

Outro ponto importante que se destacou no decorrer da entrevista foi que as áreas classificadas como Loja de Serviços são as áreas de suporte e também as áreas de contato inicial que tratam dos casos mais impactantes e delicados, ou seja, além dos dois departamentos convencionais de suporte (Comunicação com Parceiros e Pagamentos e Estornos Pendentes), as seguintes áreas: Mídias Sociais Reclame Aqui e PROCON serão abordadas como Lojas de Serviços.

Desta maneira, o serviço prestado pela empresa terceirizada, denominada EmpresaT, será classificada como serviços em massa e o serviço prestado pela Empresa X aos clientes será classificado como loja de serviços.

5.1.4. Resultados da análise estratégica e comparação com estratégia anterior

Conforme os resultados da entrevista mostrados acima, dentre as decisões mais importantes se destaca a divisão estratégica do departamento da seguinte maneira:

- Loja de serviços para áreas de suporte e também para as áreas de contato inicial pertencente à EmpresaX.
- Serviços em massa para áreas de contato inicial por telefone e e-mail. (EmpresaT)

Cada um desses itens deverá ser tratado distintamente quanto aos processos, porém a visão holística e estratégica geral deve ser mantida.

Em decorrência da classificação acima, constatou-se que para se conseguir competir em termos de igualdade no mercado, o departamento da empresa X precisa melhorar a gestão da tecnologia da informação.

A dependência dos recursos de T.I. foi identificada na análise SWOT, onde os pontos fracos podem ser revertidos se houverem soluções de tecnologia da informação que sustentem a operação. Isto é condizente com a caracterização em serviços em massa atribuído as áreas de contato inicial com cliente, pois como o foco deve estar na retaguarda, no caso do DAC da empresa X esse foco é o sistema de gestão da informação.

A seguir apresenta-se uma tabela resumindo os principais fatores característicos dos diferentes tipos de processos de serviços. Nota-se que Mello (2005) ao elaborar esta tabela, descreve o enfoque de uma operação de massa como sendo na retaguarda o que justifica considerar que, no caso específico da empresa X, seria o seu sistema de informação utilizado.

Tabela 5 - Características dos serviços (Adaptado de Mello (2005))

Características	Lojas de serviços	Serviços de Massa
Nº clientes/unid. tempo	Médio	Alto
Contato com o cliente	Médio	Relativamente Baixo e impessoal
Valor do serviço	Linha de frente e retaguarda	Retaguarda
Possib. de padronização	Média	Alta
Ênfase do processo	Pessoas e equipamentos	Em equipamentos
Autonomia dos func.	Médio	Baixo
Personaliz. dos processos	Médio	Baixo
Reprodutibilidade	Médio	Alto

Essa divisão estratégica não existia claramente antes da execução deste trabalho, porém foi adotada pela alta direção como parte da formulação estratégica do departamento a partir de então.

Dada a conclusão que a TI deve receber atenção especial na dinâmica atual do DAC da Empresa X, optou-se por utilizar o grid estratégico de McFarlan para encontrar a importância relativa de TI na estratégia empresarial.

Segundo o grid estratégico de McFarlan, a TI na Empresa X encontra-se no quadrante “Fábrica” conforme Figura 13.

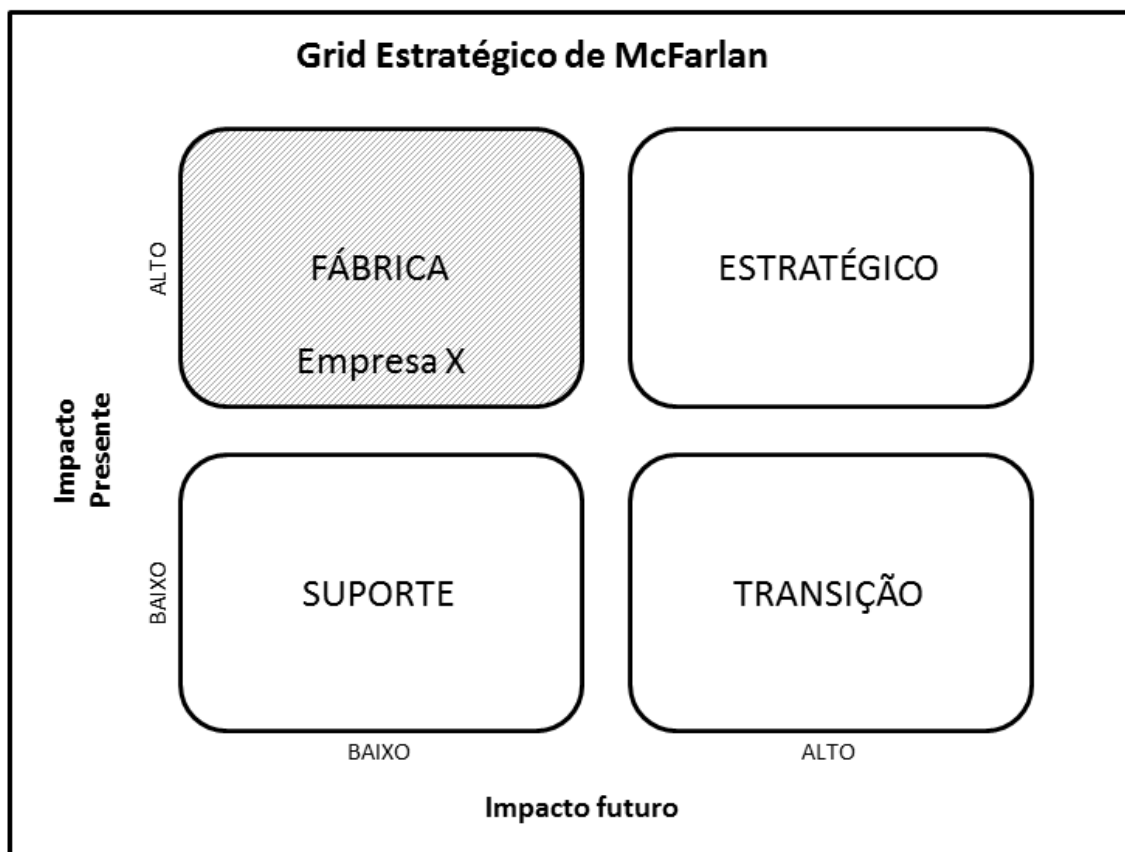


Figura 13 - Grid Estratégico de McFarlan (Adaptado de Carvalho e Laurindo (2003))

A classificação como “Fábrica” no Grid acima denota que o Departamento de Atendimento ao Consumidor tem aplicações de TI que contribuem para o sucesso da empresa, mas não estão previstas novas aplicações que tenham impacto estratégico no futuro, segundo descrito por Carvalho e Laurindo (2003). Os autores ainda ressaltam que TI deve estar posicionada em alto nível hierárquico.

As conclusões tomadas a partir do grid estratégico acima vão de encontro com as conclusões provenientes da análise estratégica anteriormente, o que reforça a importância de TI no DAC da empresa X, embora seja também um de seus pontos fracos.

Outro resultado da análise estratégica é a definição do conceito de serviço, o qual foi desenvolvido com base no detalhamento de conceito de serviço elaborado por Johnston e Clark (2002) da seguinte maneira:

- Experiência do serviço: o cliente que entra em contato com o DAC deve ter sua solicitação respondida no menor tempo possível (seja por telefone ou e-mail) de maneira exata. Não deve haver ambiguidades ou erros nas respostas. Para as áreas de contato inicial com consumidores, as respostas devem ser rápidas e padronizadas. Se o caso foi escalado para as áreas de suporte, o cliente deve ter suas solicitações atendidas de maneira personalizada recebendo atualizações constantes sobre o andamento da sua solicitação, caso seja impossível resolvê-la diretamente.

Resultado do serviço: O cliente deve receber apoio completo em suas solicitações e não deve ser deixado à espera. O apoio fornecido atualmente consiste basicamente em duas ações: informar o cliente sobre algo ou efetuar um cancelamento.

Operação do serviço: O serviço será prestado por e-mail ou telefone e o cliente deve receber por e-mail o consolidado de todos os contatos realizados.

Valor do serviço: O benefício que o cliente percebe ao contatar o DAC é a resolução dos problemas provenientes de compras ou dúvidas sobre o funcionamento do site, fazendo com que a Empresa X seja reconhecida pela qualidade no seu tratamento ao consumidor.

5.2. Geração e seleção de ideias para o serviço

Para a geração de ideias conforme proposto por Mello (2005), foi utilizada a técnica descrita no guia BABOK denominada Grupo Focal, que foi realizado posteriormente à entrevista detalhada no capítulo anterior, no dia 16/07/2012 e contou com os mesmos participantes. Houve apenas mudança no enfoque da reunião.

Desenvolveu-se então, a partir do grupo focal, uma série de ideias possíveis para melhorar o serviço quanto a sua concepção estratégica, conforme mencionado, a metodologia de Mello (2005) utiliza-se da geração de ideias para obtenção de ideias de novos serviços. Neste estudo, como se trata de uma melhoria de serviço, esta sub-etapa servirá como base para complementar o plano estratégico, ajudando com novas ideias de rumos estratégicos para o departamento.

O consolidado das ideias provenientes desta etapa é descrito nas tabelas a seguir onde as ideias estão organizadas quanto às áreas do departamento e também quanto à sua caracterização estratégica que foi montada anteriormente.

Tabela 6 - Ideias geradas para a área de contato inicial (Elaborado pelo grupo Focal na Empresa X)

Área	Áreas de contato inicial
Caracterização estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Foco na retaguarda ✓ Serviços em massa
Ideias geradas	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento automático no próprio site (I-01) • Respostas automáticas de e-mail (I-02) • Respostas automáticas URA (I-03) • Sistema integrado de identificação do cliente e da sua compra (I-04) • Foco no sistema, o qual direciona processos (I-05)

Tabela 7 - Ideias geradas para as áreas de suporte (Elaborado pelo grupo Focal na Empresa X)

Área	Áreas de suporte
Caracterização estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Foco na linha de frente ✓ Lojas de serviços
Ideias geradas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema integrado de identificação do cliente e da sua compra (I-06) • Foco no treinamento e pessoas. (I-07) • Autonomia interna no departamento (I-08)

Nota-se que cada ideia apresentada e escolhida para fazer parte dos quadros de ideias recebeu um rótulo (I-XX) onde XX representa um número específico para cada imagem.

A seguir serão detalhadas as ideias contidas nas tabelas acima:

5.2.1. Ideias para as áreas de contato inicial

Atendimento automático no próprio site (I-01) – Uma das ideias geradas é que se desenvolve um sistema no próprio site da Empresa X que desse suporte para clientes com dúvidas de maneira automatizada. A ideia é que o próprio site reconheça o cliente e as condições de sua compra e forneça a melhor orientação para suas dúvidas diretamente no site, sem necessidade de formalização de um contato.

Respostas automáticas de e-mail (I-02) – Os clientes que efetuam contato por e-mail devem ser respondidos automaticamente se forem atendidos alguns requisitos como preenchimento do motivo do contato e dos códigos referentes as compras. Além disso, todos os clientes, independentemente do canal utilizado para realizar o contato devem receber a formalização do contato por e-mail e caso necessite de informações posteriores pode responder este e-mail que será atendido.

Respostas automáticas URA (Unidade de resposta audível) (I-03) – A ideia é similar às duas descritas acima, porém está adaptada ao uso do telefone. Ao ligar para o serviço de atendimento ao consumidor da empresa X o cliente poderá selecionar sua dúvida e ouvir a resposta automaticamente se esta estiver nos bancos de dados da URA.

Sistema integrado de identificação do cliente e da sua compra (I-04) – A ideia é que se elimine a necessidade de utilização de diversos sistemas diferentes para executar o atendimento do cliente. A unificação dos sistemas consiste em informar ao agente de atendimento:

- Dados completos do cliente
- Histórico das compras
- Dados detalhados de cada compra
- Possibilidades de ação condicionadas aos dados obtidos, ou seja, o agente só pode tomar determinada medida se as características daquela compra permitirem, segundo as normas da empresa.

Foco no sistema, o qual direciona processos (I-05) – O sistema deve ser a base do processo, permitindo assim que o foco seja o atendimento em massa. Segundo Vasconcellos (2010), empresas de *Call Center* com foco no atendimento em massa, “podem conferir menor importância às atividades de linha de frente (...) empregando para esta transformação maior

ênfase nos processos de atendimento padronizados, com menor variabilidade”, utilizando para isso recursos sistêmicos.

5.2.2. Ideias para as áreas de suporte

Sistema integrado de identificação do cliente e da sua compra (I-06) – É o mesmo tipo de sistema utilizado pelas áreas de contato inicial. A intensidade do foco em cada um dos dois tipos de serviço (loja de serviços ou serviços em massa) é definida pela organização com base na estrutura esperada para o serviço em questão. Assim se justifica que uma ferramenta que integra os sistemas com alto grau de confiabilidade e que reduz erros e tempo de atendimento seja utilizada também por esta área.

Foco no treinamento e pessoas e processos (I-07) – O foco das áreas de suporte que atendem os clientes deve ser diferenciado, pois, como já mencionado, são casos que exigem mais cautela devido aos altos valores que estão sendo processados, à grande exposição que pode ser gerada e ao impacto na imagem da Empresa X que estes casos podem causar. Os funcionários devem ser bem treinados, bem como os processos devem ser definidos de maneira a permitir que o fluxo de trabalho ocorra normalmente.

Autonomia interna no departamento (I-08) – As áreas de suporte não podem ficar “refêns” de outro departamento na resolução dos casos. O DAC da Empresa X deve ter a autonomia necessária para executar cancelamentos, e prover informações para os clientes de maneira confiável. Dentro do próprio departamento, deve existir um sistema que permita o fluxo de informação interna para descentralizar ações e dar autonomia às áreas internas. Deste modo, os departamentos de atendimento internos ao DAC (Mídias Sociais, Reclame Aqui, PROCON) podem “absorver” as funções das áreas originalmente de suporte fazendo contato com parceiros e resolvendo problemas com pagamentos.

Para completa caracterização das ideias apresentadas, buscou-se organizá-las em duas escalas diferentes, sendo uma que visa medir a dificuldade de implantação e outra que visa medir o benefício gerado pela ideia.

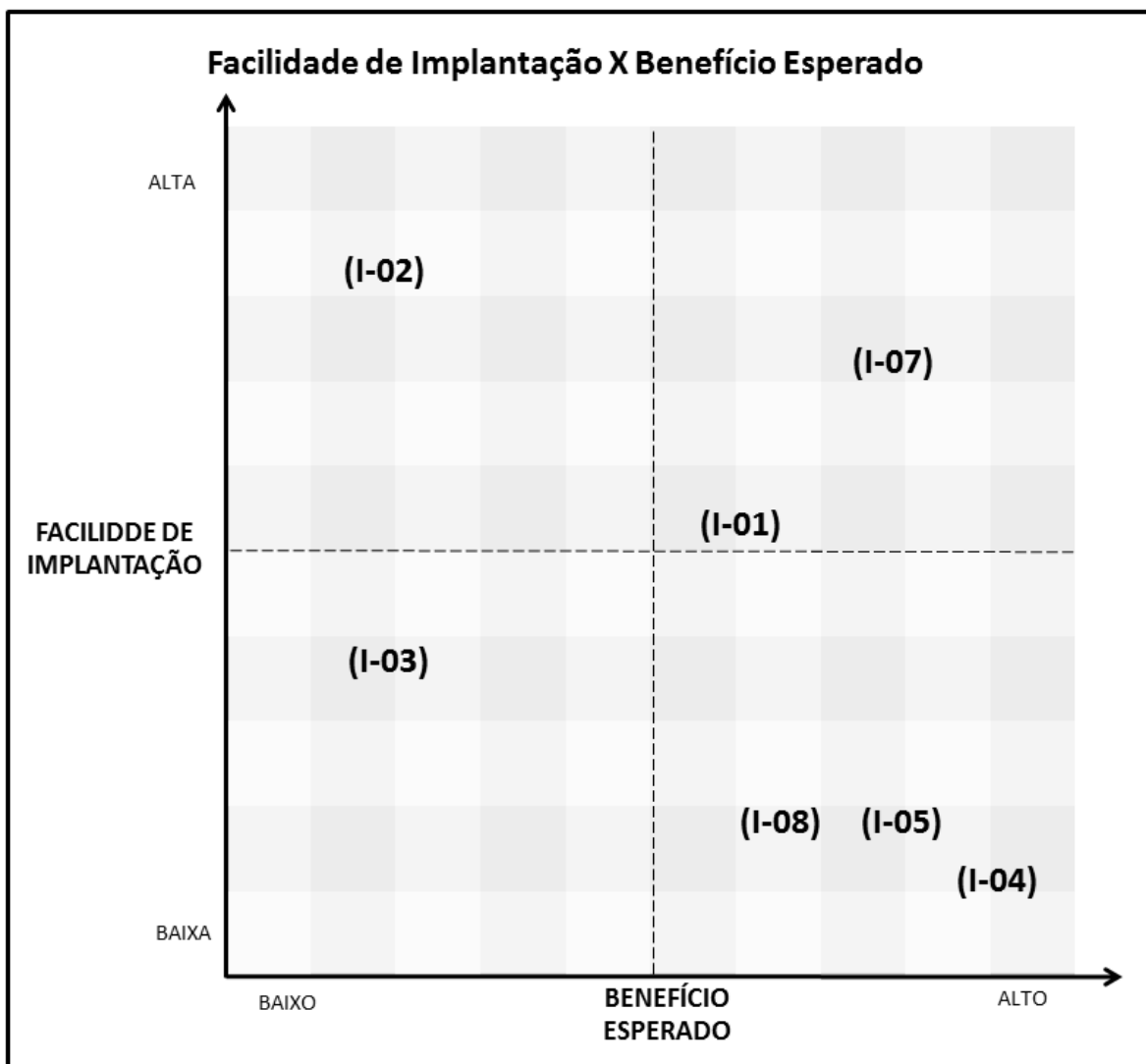


Figura 14 - Facilidade de Implantação X Benefício esperado das ideias (Elaborado pelo Autor)

A partir da Figura 14, pode-se concluir que as ideias (I-08), (I-05) e (I-04) devem ser priorizadas na execução dos planos de melhorias devido a sua baixa facilidade de implantação e ao seu grande benefício esperado.

A ideia (I-06) não foi apresentada no gráfico por ter o mesmo conteúdo da ideia (I-04), sendo assim desnecessária sua classificação. Esta ideia, entretanto, deve ser priorizada assim como as demais que se encontram no mesmo quadrante da ideia (I-04).

Por outro lado, a ideia (I-03) pode ser a última em termos de prioridade devido a sua baixa facilidade de implantação e ao seu baixo benefício esperado.

As ideias (I-01), (I-02) e (I-07) se apresentam nos quadrantes intermediários e devem ser executadas conforme disponibilidade de recursos, após as ideias mais impactantes serem aplicadas.

5.3. Identificação das principais falhas

Para identificar as principais falhas que ocorrem no serviço prestado pelo Departamento de Atendimento ao Consumidor da Empresa X, foram utilizadas as pesquisas de satisfação existentes como base de análise.

Essa pesquisa é enviada a um cliente quando o seu caso é dado como resolvido no sistema do departamento e consiste em uma pergunta básica:

Qual o seu nível de satisfação com o atendimento prestado pelo serviço de atendimento ao consumidor da Empresa X?

Além da pergunta, o cliente recebe duas opções pra respondê-la:

- *Considero o atendimento satisfatório*
- *Considero o atendimento insatisfatório*

Também existe um espaço para o consumidor tecer qualquer tipo de comentário a respeito do atendimento.

Um ponto importante ao se mencionar é que a matriz da Empresa X não permite modificações nessa pergunta e nem que sejam feitas outras em seu lugar. Assim, tem-se a restrição de se poder utilizar somente esta pesquisa e não ter como enviar outro tipo de pesquisa de satisfação para realização do trabalho.

Portanto, tudo o que se refere à opinião do consumidor quanto ao serviço de atendimento foi baseado nos resultados destas pesquisas que, pelos motivos citados, são os únicos disponíveis para realização do trabalho.

Somente as repostas da questão enviada aos clientes (satisfeitos ou insatisfeitos) não seriam suficientes para identificar pontos de melhoria no atendimento. Porém, ao se considerar os comentários dos clientes ao responder a pesquisa, tem-se uma fonte confiável para executar tal tarefa.

Para identificar as principais falhas, na visão do cliente, utilizaram-se os comentários das pesquisas de satisfações enviadas categorizando-os segundo o método dos desdobramentos de cena desenvolvido por Cheng *et al* (1995) e descritos na análise bibliográfico do presente trabalho.

Com este método, visa-se obter as principais falhas no atendimento da Empresa X, bem como os principais motivos de contato, os quais servirão de base para futuras sub-etapas da metodologia seguida.

5.3.1. Quantificação da pesquisa de satisfação e seleção dos dados

Em junho de 2012 foram enviadas 47680 pesquisas para os clientes. Destas, 13200 foram respondidas, o que equivale a 28% de respostas, em comparação ao número de pesquisas enviadas.

A Tabela 8 resume os números para a pesquisa de satisfação enviada no mês de junho de 2012 separando-as em repostas com ou sem comentários e também em respostas como “estou satisfeito” e “estou insatisfeito”:

Tabela 8 - Número de respostas da pesquisa de satisfação por categoria – junho 2012 (Fonte: Empresa X)

	Estou satisfeito	Estou insatisfeito
Sem comentário	3438	966
Com comentário	2892	5904

Com o intuito de identificar as principais falhas decorrentes do serviço de atendimento a partir dos dados acima, considerou-se utilizar todas as repostas “Estou insatisfeito” com comentários, pois são as únicas capazes de se obter dados mais detalhados e identificar o porquê da insatisfação do referido cliente.

O mês de junho foi escolhido por ser o mês mais recente em que os dados estão disponíveis na data da execução da referida análise.

5.3.2. Estimação e obtenção da amostra

Para estimar a amostra, consideram-se os seguintes dados:

n = Número de clientes atendidos no mês de junho = 47680

t = total de clientes que responderam a pesquisa de satisfação = 13200

s = Clientes satisfeitos que responderam a pesquisa = 6330

i = Clientes insatisfeitos que responderam a pesquisa = 6870

Para estimar a população de clientes que se sentem insatisfeitos, foi considerada a proporção dos clientes insatisfeitos que responderam a pesquisa e considerou-se que essa proporção seria a mesma para a população estimada, deste modo:

Estimativa para população dos clientes que se sentem insatisfeitos com o atendimento = $(i/t).n = 24816$

A Tabela 9 apresenta o tamanho da amostra para populações finitas, considerando coeficiente de confiança de 95,5% e uma proporção populacional $p = 50\%$, ou seja, considera-se o valor da proporção populacional que faz com que a amostra seja a maior possível e é utilizada para quando não se conhece o valor real de p , como é o caso do atual estudo.

Para esta população, define-se que a margem de erro esperada é de 5% e o coeficiente de confiança é de 95,5%, deste modo, através da tabela de Arkin e Colton (1978) (Tabela 9), espera-se que uma amostra de 394 itens seja suficiente.

Portanto, para definir a opinião dos consumidores no mês de junho de 2012 quanto ao serviço de atendimento ao consumidor da Empresa X, utilizou-se o software Microsoft Excel® para selecionar uma amostra aleatória de 400 reclamações com comentários, os quais serão categorizados quanto a sua natureza no próximo capítulo deste estudo.

Tabela 9 - Tamanho da amostra para população finita (Fonte: Arkin e Colton (1978))

Amplitude da população	Margens de erro					
	1%	2%	3%	4%	5%	10%
<1000	-	-	-	-	222	83
1000	-	-	-	385	286	91
1500	-	-	638	441	316	94
2000	-	-	714	476	333	95
2500	-	1250	769	500	345	96
3000	-	1364	811	517	353	97
3500	-	1458	843	530	359	97
4000	-	1538	870	541	364	98
4500	-	1607	891	549	367	98
5000	-	1667	909	556	370	98
6000	-	1765	938	566	375	98
7000	-	1842	949	574	378	99
8000	-	1905	976	480	381	99
9000	-	1957	989	584	383	99
10000	5000	2000	1000	488	383	99
15000	6000	2143	1034	600	390	99
20000	6667	2222	1053	606	392	100
25000	7143	2273	1064	610	394	100
50000	8333	2381	1087	617	397	100
100000	9091	2439	1099	621	398	100
>100000	10000	2500	1111	625	400	100

5.3.3. *Classificação por meio dos desdobramentos de cena*

Em posse das 400 reclamações selecionadas, inicia-se então a aplicação do método dos desdobramentos de cena conforme descrito por Cheng *et al* (1995).

Para isso, primeiramente, as 400 reclamações foram reescritas em formato mais simples e objetivo quanto ao motivo da insatisfação do consumidor.

A seguir estas reclamações reescritas foram organizadas em grupos com sentido semelhante (ideias afins), formando assim conjuntos nomeados. Cada nome desses novos conjuntos foi reagrupado em novos conjuntos que formam assim o terceiro nível de reclamações.

Para que houvesse uma melhor categorização das reclamações, o processo dos desdobramentos de cena foi feito duas vezes com o mesmo conjunto dados. Segundo Cheng *et al* (1995), no início do processo, os dados originais devem passar por uma análise crítica feita pelo responsável (ou responsáveis) pela elaboração do método. Esta análise consiste em traduzir uma ideia vaga expressa pelo cliente em algo mais concreto e direcionado aos fins propostos.

Desta maneira, a primeira vez que se sucedeu o método, o intuito foi classificar as reclamações quanto ao motivo que originou o contato, ou seja, qual a razão pela qual o cliente entrou em contato com o DAC da Empresa X. Esta classificação foi feita em quatro níveis conforme proposto por Cheng *et al* (1995). A Tabela 10 resume o resultado desta análise e apresenta os três níveis superiores, visto que a leitura dos dados ficaria prejudicada se todos os quatrocentos comentários fossem publicados.

Como complemento da análise estratégica, ressalta-se que a o serviço de atendimento ao consumidor deve ser capaz de atender todos esses motivos de contato, além de possuir ferramentas, processos e treinamento para tal.

A segunda rodada de classificações sob o método dos desdobramentos de cena teve por finalidade agrupar os motivos quanto à razão que gerou a insatisfação, ou em outras palavras, tentou-se buscar o porquê da insatisfação quanto ao atendimento específico do DAC. Porém, para este método, foram utilizados somente dois níveis e da mesma maneira como foi feita na análise anterior, mostra-se apenas o nível superior (Tabela 11).

Tabela 10 - Motivação do contato do consumidor (Elaborado pelo autor a partir de dados da Empresa X)

MOTIVAÇÃO DO CONTATO		
Nível 1	Nível 2	Nível 3
Problemas originados na Empresa X	Problemas sistêmicos	Falhas de pagamentos
		Envio de e-mails
		Problemas de acesso
		Problemas com visualização de ofertas
	Problemas no atendimento anterior	Resposta indevida
		Demora no atendimento
		Não realização de alguma ação (pagam/estorno)
Problemas originados nas empresas parceiras	Serviços e Viagens	Mau atendimento/recusa de atendimento
		Preço incorreto
		Dificuldade de agendamento
	Produtos	Atraso na entrega
		Produto com defeito/errado/falso
		Produto não atendeu expectativas
Contato motivado pelo próprio cliente	Cancelamento	Cliente quer cancelar dentro das regras
		Cliente quer cancelar fora das regras
	Duvidas gerais quanto ao funcionamento	-
	Inserir/excluir newsletter	-

Tabela 11 - Falhas do DAC percebidas pelos clientes (Elaborado pelo autor a partir de dados da Empresa X)

FALHAS	Qtd	%
Demora para fornecer a primeira resposta	44	11,00%
Demora para prosseguir atendimento depois de uma reposta inicial dada	39	9,75%
Resposta incorreta fornecida pela área de contato inicial (agente de atendimento)	76	19,00%
Resposta incorreta fornecida pela área de contato inicial (automação do sistema)	52	13,00%
Resposta incorreta fornecida pela área de suporte (subdepartamento: Contato com parceiros)	48	12,00%
Resposta incorreta fornecida pela área de suporte (subdepartamento: Pagamentos)	32	8,00%
Ação incorreta executada pela área de contato inicial	38	9,50%
Ação incorreta executada pela área de suporte (subdepartamento: Contato com parceiros)	18	4,50%
Ação incorreta executada pela área de suporte (subdepartamento: Pagamentos)	40	10,00%
Outras	13	3,25%

As falhas encontradas são classificações mais abrangentes das falhas conforme redigidas diretamente pelos clientes. A seguir se encontram os detalhamentos de cada uma delas.

Demora para fornecer a primeira resposta – Esta falha se configura pela demora do Departamento de Atendimento ao Consumidor em dar uma resposta para os clientes que enviam e-mails, preenchem formulários ou entram em contato por vias diferentes do telefone. Para os contatos por telefone, esta falha se configura como demora em atender a ligação.

Demora para prosseguir atendimento depois de uma reposta inicial dada – Esta falha se refere à demora para continuar e finalizar um atendimento. No caso das vias eletrônicas, este tempo é medido em dias, nos quais ocorrem trocas de e-mails. No caso da via telefônica, este tempo é medido em minutos. Ocorre normalmente quando um atendente não possui a resposta ou ação requerida no momento do atendimento e precisa recorrer a outros departamentos para finalizar o atendimento.

Resposta incorreta fornecida pelo DAC– São respostas que não atendem ou satisfazem o cliente que as recebeu. Podem ser originárias de atendentes ou de automações sistêmicas.

Ação incorreta executada pelo DAC – São ações (cancelamentos, reembolsos, créditos, etc) executadas de maneira incorreta. São essencialmente executadas pelos agentes. Não há ações automáticas.

A Tabela 10 e a Tabela 11 servirão como base de comparação e validação das sub-etapas seguintes do método adotado para reestruturação do DAC da Empresa X. Os próximos passos devem garantir que os motivos que levam os clientes entrar em contato sejam atendidos além de garantir que as falhas sejam sanadas.

5.4. Definição de pacote de serviço

O pacote de serviços é normalmente dividido em três grupos (serviço central, serviços facilitadores e serviços de suporte) e definem com clareza o que o cliente recebe, sem se preocupar, neste momento, de como os processos de fornecimento destes pacotes serão detalhados.

Serviço central: Para o Departamento de Atendimento ao Consumidor da Empresa X, o serviço central é oferecer informações e executar serviços solicitados pelos clientes da Empresa X.

As informações são basicamente classificadas em dois tipos:

- Dúvidas gerais sobre o site e seu funcionamento.
- Dúvidas sobre uma compra específica.

Já os serviços prestados incluem:

- Cancelar uma compra
- Devolver o dinheiro ao cliente em situações não convencionais
- Inserir créditos na conta do cliente

É importante ressaltar que o DAC executa diversos outros serviços internos, como contato com outras áreas, busca de informações fora da empresa, etc, porém, para o cliente final apenas a informação acima é relevante, logo estes serviços internos não são categorizados no pacote de serviços.

Serviços facilitadores: Conforme definição de Grönroos (2003), estes serviços são obrigatórios dentro do pacote de serviço, visto que, são essenciais na prestação do referido serviço, apesar de auxiliares.

- Envio e recebimento de e-mails
- Recebimento de telefonemas

Serviços de suporte: São utilizados para aumentar o valor do serviço central. São listados os seguintes serviços de suporte:

- Créditos em dinheiro para cliente que passaram por dificuldades excessivas.
- Informação sobre eventuais anormalidades na oferta. Nestes casos o DAC comunica pró-ativamente o cliente.

5.5. Definição das especificações do serviço

Visa-se, nesta seção, garantir que para cada falha obtida através das pesquisas de satisfação respondidas pelos clientes exista uma ou mais características no serviço prestado que sanem o referido problema.

Foi utilizada uma adaptação do QFD para definir as especificações do serviço, servindo de ponte entre as características do serviço do DAC que servirão para atender aos requisitos dos clientes e a lista com as falhas identificadas.

A adaptação do QFD em relação à metodologia original consiste na utilização de características da qualidade referentes a serviços e também quanto a sua utilização como meio de obter uma melhora de um processo existente, e não como criação de um serviço novo.

Como descrito na metodologia do presente trabalho, para cada sub-etapa do modelo de projeto proposto por Mello (2005), a primeira tarefa a se fazer é o levantamento das informações necessárias e das condições do cenário atual. Deste modo, utilizou-se o resultado das pesquisas de satisfação como fonte inicial para o QFD, representando assim o cenário atual.

A Tabela 11, que mostra as falhas percebidas pelos clientes obtidas por meio da pesquisa de satisfação, será utilizada como a matriz base do QFD sofrendo apenas uma adaptação: Essa tabela passará a mostrar a “Qualidade Exigida” pelo consumidor segundo nomenclatura proposta por Cheng *et al* (1995). O resultado dessa conversão se encontra na Tabela 12.

Tabela 12 - Conversão em Qualidade Exigida (Elaborada pelo autor)

FALHAS	QUALIDADE EXIGIDA
Demora para fornecer a primeira resposta	Atendimento inicial é rápido
Demora para prosseguir atendimento depois de uma resposta inicial dada	Rapidez para completar atendimento
Resposta incorreta fornecida pela área de contato inicial (agente de atendimento)	Exatidão na resposta do agente (Contato inicial)
Resposta incorreta fornecida pela área de contato inicial (automação do sistema)	Exatidão na resposta automática (Contato inicial)
Resposta incorreta fornecida pela área de suporte (subdepartamento: Contato com parceiros)	Exatidão na resposta do agente (Contato com parceiros)
Resposta incorreta fornecida pela área de suporte (subdepartamento: Pagamentos)	Exatidão na resposta do agente (Pagamentos)
Ação incorreta executada pela área de contato inicial	Exatidão ao executar uma ação (Contato inicial)
Ação incorreta executada pela área de suporte (subdepartamento: Contato com parceiros)	Exatidão ao executar uma ação (Parceiros)
Ação incorreta executada pela área de suporte (subdepartamento: Pagamentos)	Exatidão ao executar uma ação (Pagamentos)
Outras	-

A Tabela 13 apresenta os valores relativos transportados à próxima tabela excluindo-se a categoria “outras”.

Tabela 13 - Qualidade Exigida com pesos (Elaborada pelo autor)

QUALIDADE EXIGIDA	Qtd	%
Atendimento inicial é rápido	44	11,37%
Rapidez para completar atendimento	39	10,08%
Exatidão na resposta do agente (Contato inicial)	76	19,64%
Exatidão na resposta automática (Contato inicial)	52	13,44%
Exatidão na resposta do agente (Contato com parceiros)	48	12,40%
Exatidão na resposta do agente (Pagamentos)	32	8,27%
Exatidão ao executar uma ação (Contato inicial)	38	9,82%
Exatidão ao executar uma ação (Parceiros)	18	4,65%
Exatidão ao executar uma ação (Pagamentos)	40	10,34%

A segunda tabela a se usar no QFD, conforme Cheng *et al* (1995) é a tabela das características da qualidade, que são as características mensuráveis no serviço.

Vasconcellos (2010) define indicadores típicos de *call centers* em seu trabalho, os quais foram adaptados à realidade da Empresa X e foram resumidos a indicadores condizentes com ações gerenciais, além de serem mensuráveis.

A Tabela 14 apresenta as “Características da Qualidade” resultantes da adaptação do trabalho de Vasconcellos (2010) que serão utilizadas para construção da matriz do QFD.

Tabela 14 - Características da Qualidade com direção de melhoria (Elaborado pelo autor)

CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE	DIREÇÃO DE MELHORIA
Tempo até atendimento de uma ligação	↓
Tempo até atendimento de um e-mail	↓
Tempo de duração de uma ligação	↓⊖
Tempo de duração de uma conversa por e-mail	↓⊖
Número de réplicas que o cliente recebeu até encerrar o contato por e-mail	⊖
Problema resolvido na linha? (telefone)	⊖

A direção de melhoria indicada na Tabela 14 representa “para onde” o valor da característica da qualidade correspondente deve se orientar. A Tabela 15 resume a interpretação dos símbolos. Nota-se que não houve preocupação, neste momento, de atribuir valores aos parâmetros das características da qualidade que devem ser específicos (símbolo ⊖), devido ao fato de que o objetivo do QFD neste momento é levantar importantes informações de nível gerencial e não operacional ou tático.

Tabela 15 - Símbolos das direções de melhoria

SÍMBOLO	DIREÇÃO DE MELHORIA
↑	O valor da característica deve ser o maior possível
↓	O valor da característica deve ser o menor possível
↑⊖	O valor da característica deve ser específico (aumentar até certo ponto)
↓⊖	O valor da característica deve ser específico (diminuir até certo ponto)

Para se executar o relacionamento entre essas matrizes segundo a metodologia do QFD, será utilizada a seguinte estrutura de correlação:

Tabela 16 - Valores de correlação do QFD

CORRELAÇÃO	VALOR
Forte correlação	9
Média correlação	3
Fraca correlação	1
Correlação inexistente	0

Nota-se que os valores de correlação mostrados na Tabela 16 serão aplicados nas intersecções da tabela da Qualidade Exigida com a tabela das Características da Qualidade.

A Tabela 17 mostra a elaboração do QFD em sua forma característica e todas as correlações existentes entre as duas tabelas utilizadas. Desta maneira, se obtiveram resultados comparativos entre as Características da Qualidade considerando a voz do cliente inicialmente obtida por meio das pesquisas de satisfação.

Tabela 17 - Matriz QFD – Qualidade Exigida X Características da Qualidade (Elaborada pelo autor)

	CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE	Tempo até atendimento de uma ligação	Tempo até atendimento de um e-mail	Tempo de duração de uma ligação	Tempo de duração de uma conversa por e-mail	Número de réplicas que o cliente recebeu até encerrar o contato	Problema resolvido na linha?
QUALIDADE EXIGIDA		↓	↓	↓⊖	↓⊖	⊖	⊖
Atendimento inicial é rápido	11.37	9	9				
Rapidez para completar atendimento	10.08	3	3	9	9		
Exatidão na resposta do agente (Contato inicial)	19.64					3	3
Exatidão na resposta automática (Contato inicial)	13.44					3	3
Exatidão na resposta do agente (Contato com parceiros)	12.40					3	3
Exatidão na resposta do agente (Pagamentos)	8.27					3	3
Exatidão ao executar uma ação (Contato	9.82					1	1

inicial)								
Exatidão ao executar uma ação (Parceiros)	4.65					1	1	
Exatidão ao executar uma ação (Pagamentos)	10.34					1	1	
		133	133	91	91	186	186	Peso absoluto
		16 %	16 %	11 %	11 %	23 %	23 %	Peso relativo

Tabela 19 - Características da Qualidade X Ideias geradas no grupo focal (Elaborada pelo autor)

Da mesma maneira como feito com a tabela do QFD anterior, montou-se um quadro de resultados do QFD, os quais estão apresentados na Tabela 20.

Tabela 20 - Ideias e seu peso proveniente do QFD

IDEIAS	IMPORTÂNCIA RELATIVA	%
Atendimento automático no próprio site (I-01)	200	15%
Respostas automáticas de e-mail (I-02)	155	11%
Respostas automáticas URA (I-03)	125	9%
Sistema integrado de identificação do cliente e da sua compra (I-04)	201	15%
Foco no sistema, o qual direciona processos (I-05)	204	15%
Foco no treinamento e pessoas. (I-07)	340	25%
Autonomia interna no departamento (I-08)	340	25%

Com o QFD finaliza-se o primeiro bloco da metodologia proposta por Mello (2005): O projeto da concepção do serviço, onde se buscou identificar o que a empresa pode oferecer para atender a demanda identificada através da pesquisa de satisfação.

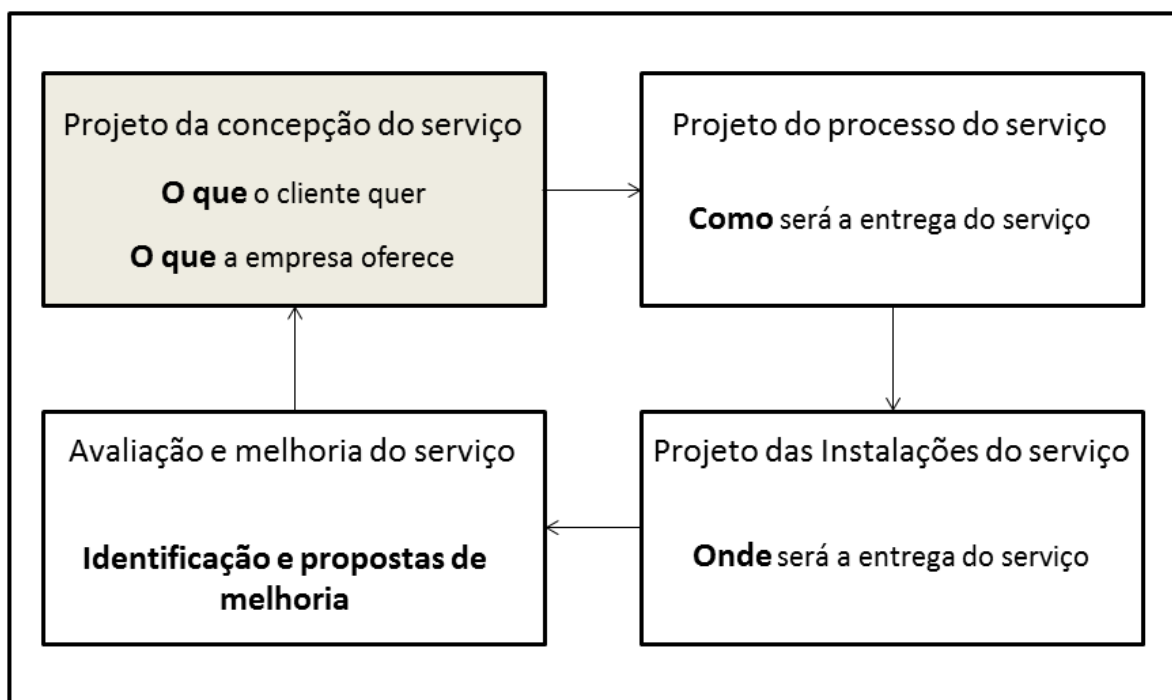


Figura 15 - Etapa concluída do Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços (Adaptado de Mello (2005))

Todas as características descritas até este ponto servirão como base para os capítulos subsequentes a para a posterior apresentação dos resultados.

5.6. Mapeamento dos processos de serviço

Nesta seção serão mapeados os principais processos do serviço que deve ser prestado pelo Departamento de Atendimento ao Consumidor da Empresa X. Observa-se, entretanto, conforme os objetivos pré-definidos no capítulo 1.4, que o grau de detalhamento utilizado no mapeamento tem que ser condizente com o nível estratégico ou com o nível tático, no máximo. Desta maneira, não se atingirá o grau de detalhamento das atividades executadas pelos agentes de atendimento (nível operacional).

A técnica utilizada para esta etapa do projeto é a técnica do “fluxograma de processos”, pois, por ser um método simplificado, é o mais recomendado quando a quantidade de processos a serem descritos é grande. Também é a técnica atualmente utilizada pela Empresa X.

Os processos descritos serão divididos entre os subdepartamentos da Empresa X. Nota-se, entretanto, que alguns desses subdepartamentos apresentam processos semelhantes e, portanto, será necessário apenas um mapa para eles. A Tabela 21 apresenta a relação entre os subdepartamentos e seus mapas de processos.

Tabela 21 - Subdepartamentos e seus processos (Elaborado pelo ator)

Subdepartamento	Mapa de processos
Empresa T (terceirizada) – Atendimento por telefone	Mapa A
Empresa T (terceirizada) – Atendimento por e-mail	Mapa B
Mídias Sociais	Mapa C
Reclame Aqui	Mapa C
PROCON	Mapa C
Comunicação com Parceiros	Mapa D
Pagamentos e Estornos pendentes	Mapa E

Observa-se que os subdepartamentos “Mídias Sociais”, “Reclame-Aqui” e “PROCON” aprestam o mesmo mapa de processos devido à semelhança entre seus processos. Estes mapas serão aprestados posteriormente.

Apesar do processo numa visão geral ser praticamente o mesmo para estes três subdepartamentos, eles ainda assim se configuram como subdepartamentos distintos devido

às diferentes ferramentas utilizadas por cada um e devido às diferentes habilidades dos agentes de atendimento em cada um.

Em contrapartida, o subdepartamento de atendimento inicial formado pela Empresa T tem dois processos gerais distintos, devido ao fato da mesma atender dois canais diferentes (telefone e e-mail).

5.6.1. Fluxogramas com mapas de processos

A seguir se apresentam os fluxogramas de nível gerencial em forma de mapas de processos para todos os subdepartamentos do Departamento de Atendimento ao Consumidor da EmpresaX.

Todos estes fluxogramas foram montados da seguinte maneira:

- Inicialmente foram desenhados os fluxogramas das atividades realizadas por cada departamento.
- Tendo em vista os fatos levantados até o momento, elaboraram-se modificações nos fluxogramas.
- Por fim, a validação da gerência deu forma final aos fluxogramas, os quais estão representados da Figura 16 à Figura 20.

Toma-se como ponto importante o fato dos fluxogramas serem descritos em nível de processos e não em níveis operacionais, conforme objetivos predefinidos para este trabalho. Por exemplo, ao se dizer, num dado fluxograma, que um agente tem que encontrar os dados do cliente nos sistemas, entende-se que foram omitidos os detalhes dessa atividade, tais como:

- Abrir um sistema XY
- Digitar o e-mail do cliente no campo específico de busca
- Encontrar a pagina de perfil do cliente no sistema
- Etc

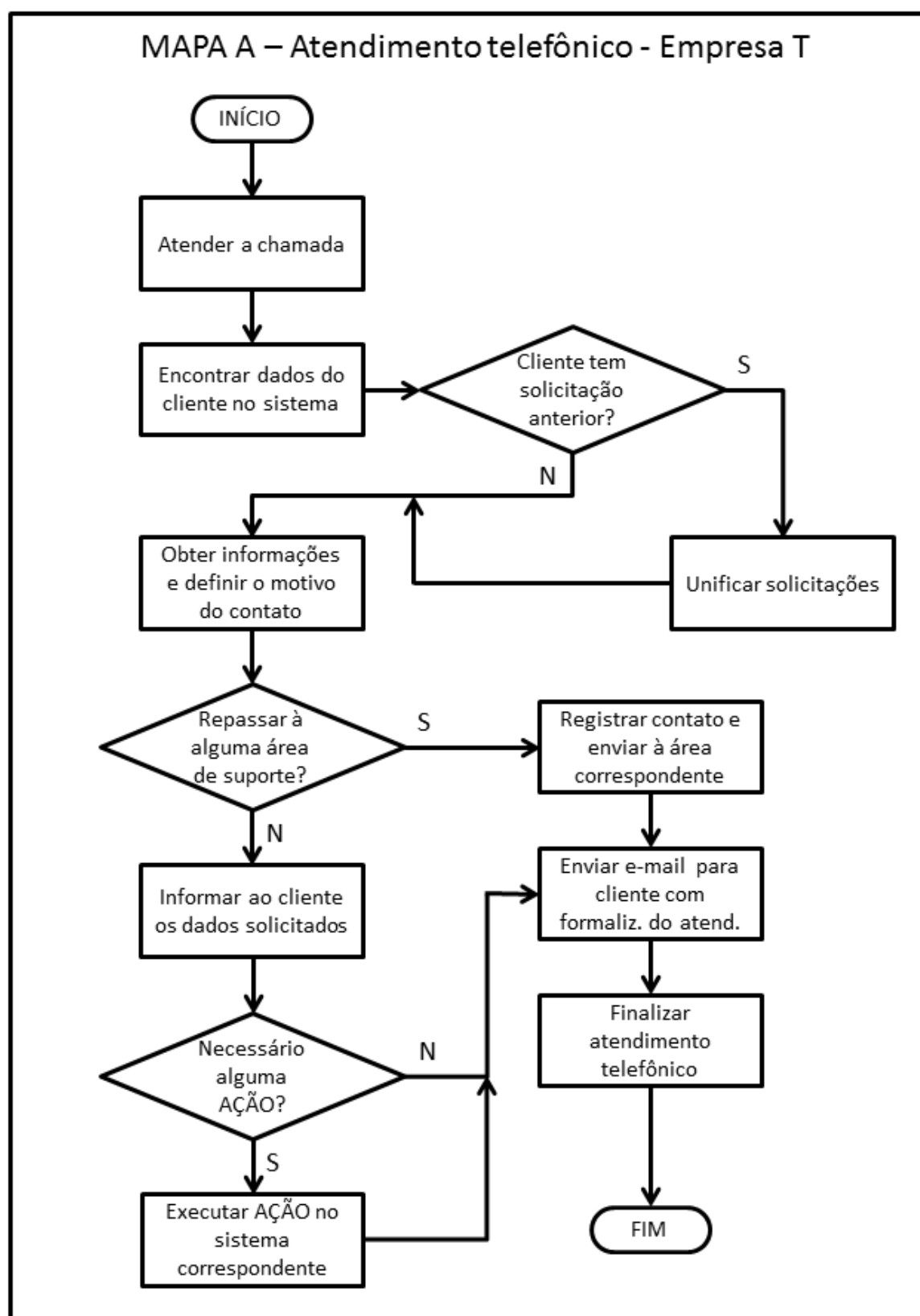


Figura 16 - Fluxograma com o Mapa de Processo da Empresa T - Atendimento telefônico (Elaborado pelo autor)

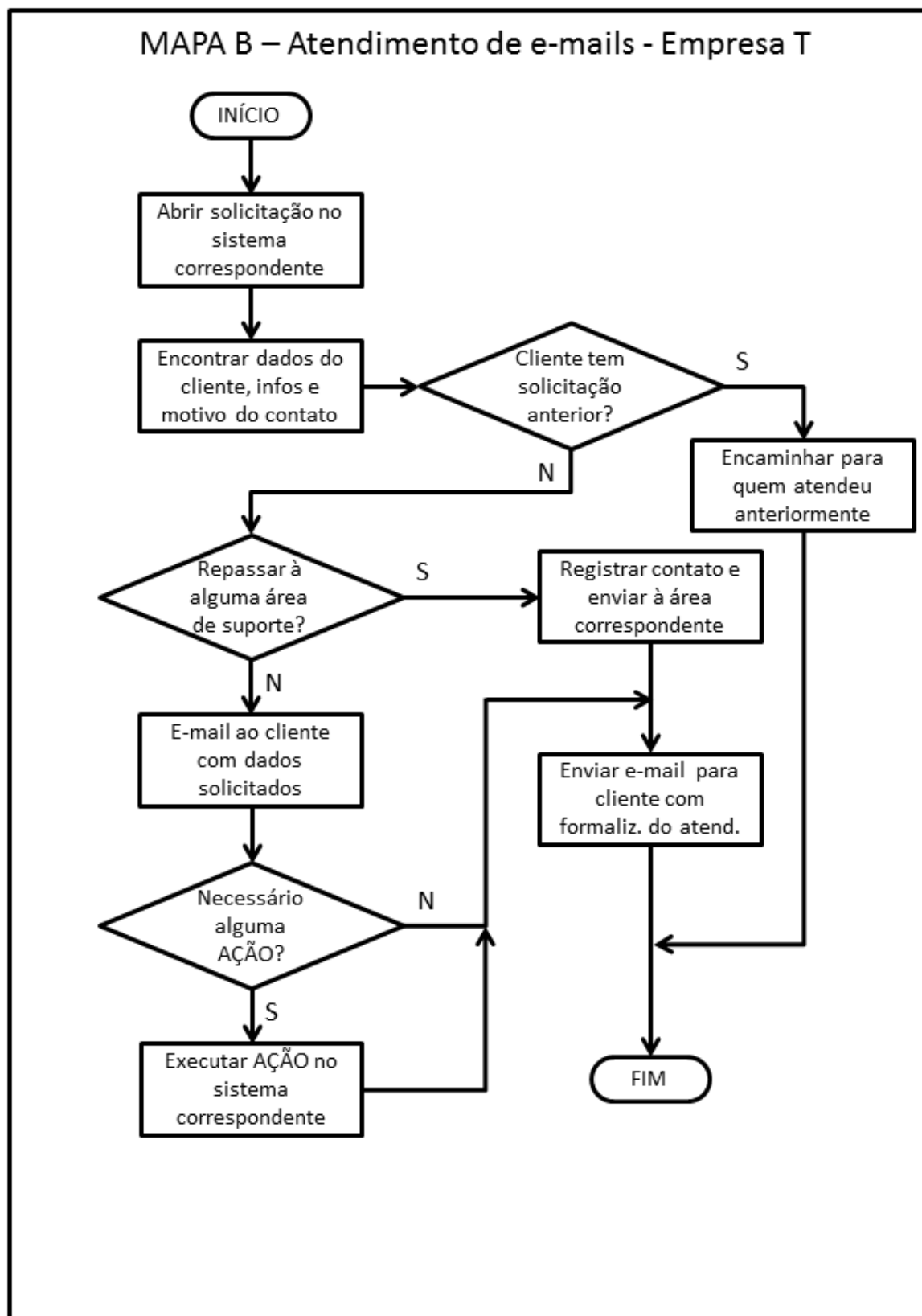


Figura 17 - Fluxograma com o Mapa de Processo da Empresa T - Atendimento de e-mails (Elaborado pelo autor)

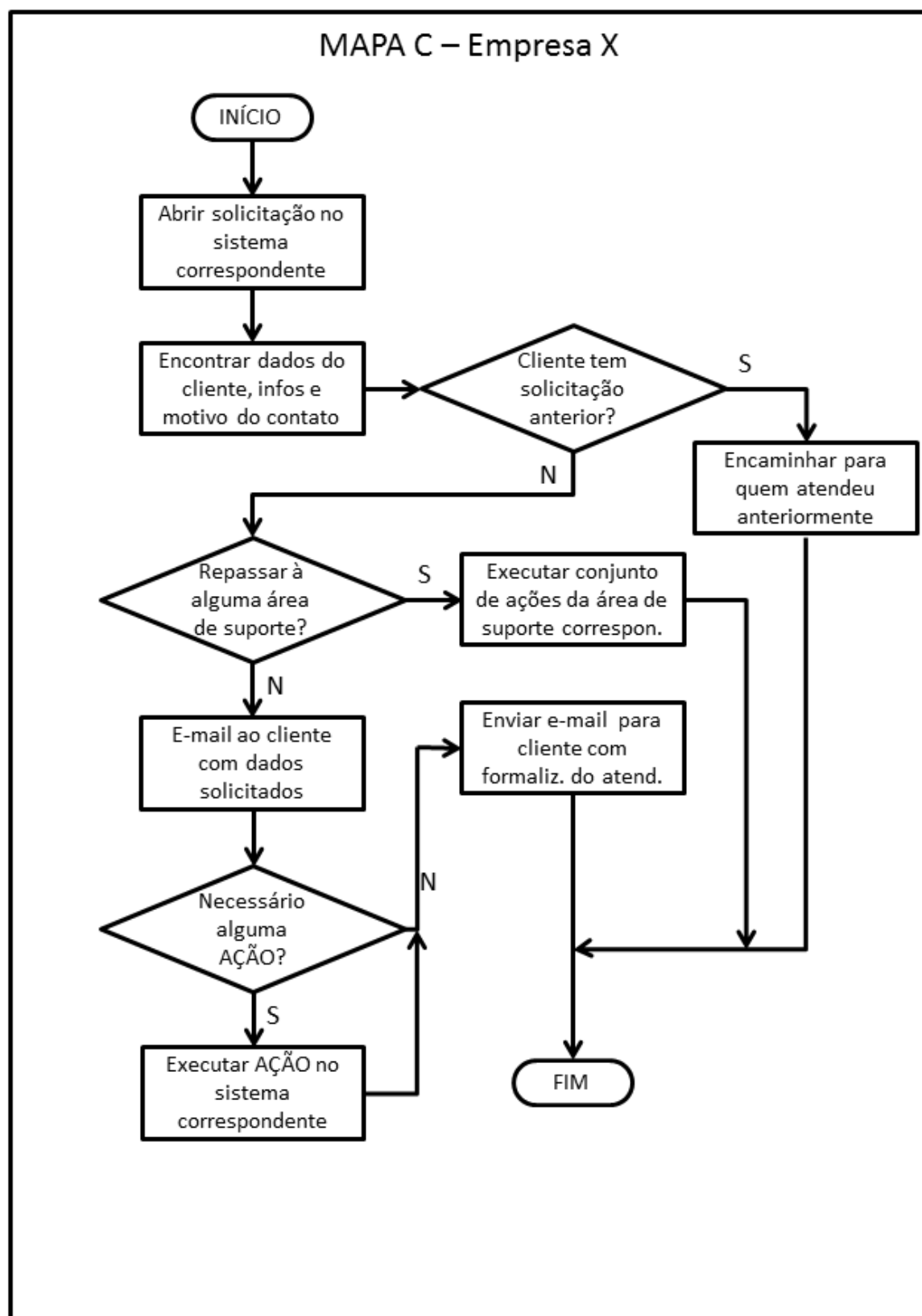


Figura 18 - Fluxograma com o Mapa de Processo da Empresa X (Elaborado pelo autor)

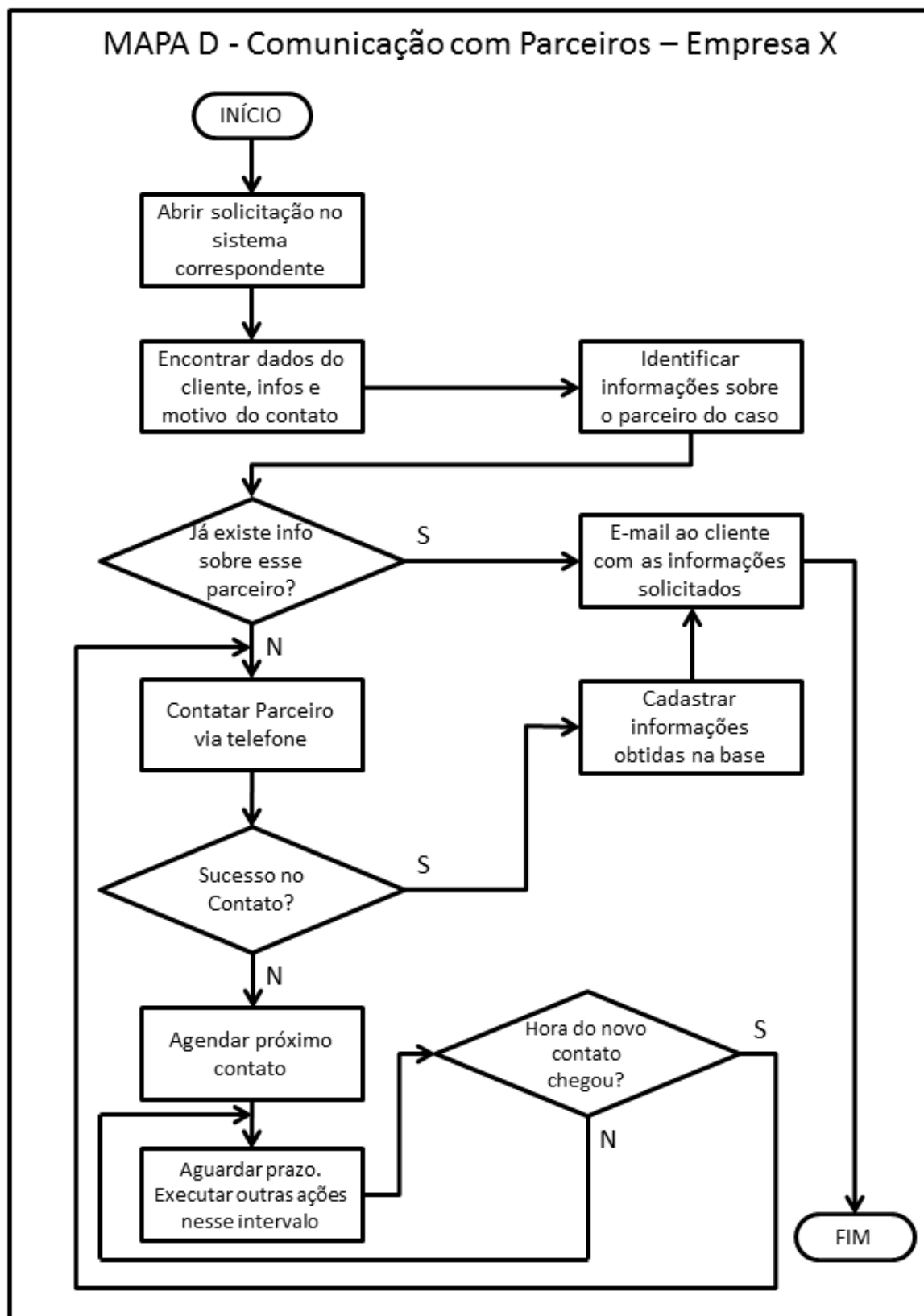


Figura 19 - Fluxograma com o Mapa de Processo da Empresa X - Comunicação com Parceiros (Elaborado pelo autor)

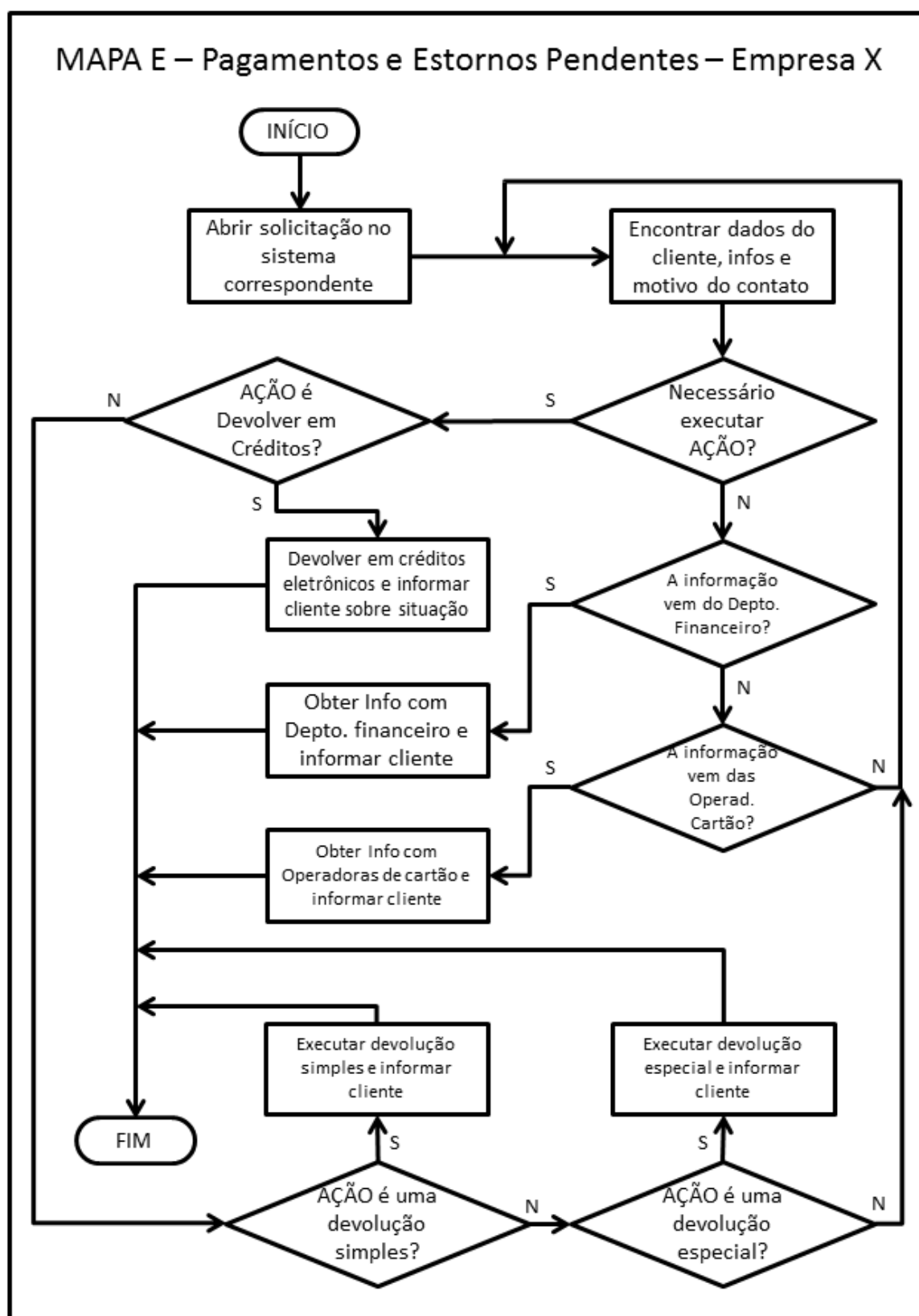


Figura 20 - Fluxograma com o Mapa de Processo da Empresa X - Pagtos e Estornos Pendentes (Elaborado pelo autor)

5.6.2. Considerações sobre os processos

Os processos descritos nos cinco fluxogramas representados na seção 5.6.1 necessitam de algumas informações adicionais para seu perfeito entendimento.

5.6.2.1. Informações e Ações

Primeiramente, observa-se que os agentes de atendimento somente realizam dois tipos de serviços para os clientes:

- **Informar sobre algo** – Este tipo de ação ocorre quando o cliente entra em contato pedindo algum tipo de informação que somente a Empresa X detém ou é capaz de obter. As informações são divididas entre informações que estão em poder do DAC e informações que estão em poder de outras empresas ou outros departamentos da Empresa X. As informações vindas de outros departamentos ou áreas podem ser proveniente de:
 - Empresas Parceiras (Parceiros) – Como se sabe, a Empresa X é intermediária em negociações via internet e, muitas vezes, precisa contatar a empresa parceira, a qual ofereceu o produto ou serviço no site, para resolver problemas ou tirar dúvidas de clientes.
 - Departamento financeiro – Os agentes de atendimento da área Pagamentos e Estornos Pendentes precisam contatar o Departamento Financeiro da Empresa X para resolução de problemas de pagamentos e principalmente de estornos que estão pendentes, muitas vezes por deficiência sistêmica do próprio departamento financeiro.
 - Operadoras de Cartão de Crédito – Da mesma maneira que os agentes de atendimento da área de Pagamentos e Estornos Pendentes precisam esclarecer dúvidas sobre problemas no departamento financeiro, precisam contatar e esclarecer problemas diretamente com as operadoras de cartão de crédito que oferecem seus serviços à Empresa X e seus clientes.
- **Executar uma Ação** – Uma ação ocorre quando um agente de atendimento presta algum tipo de serviço ao cliente. As principais ações mostradas nos fluxogramas são:

- Inserir créditos eletrônicos em sua conta – Existem situações onde o cliente recebe o valor correspondente de sua compra em forma de créditos para utilizar em outras compras no site.
- Estorno Simples – Ocorre quando um cliente pede o dinheiro de volta e atende todos os requisitos para isso. Neste não são necessárias validações adicionais. Esta é a única ação que os agentes de atendimento pertencentes à Empresa T têm autonomia para realizar.
- Estorno Especial – Ocorre quando o cliente não atende os requisitos expostos nas regras da compra, mas mesmo assim terá seu dinheiro de volta por se tratar de um caso de exceção. Somente os agentes da área de Pagamentos e Estornos Pendentes podem executar este tipo de ação além desta ser feita sob supervisão do gerente operacional.

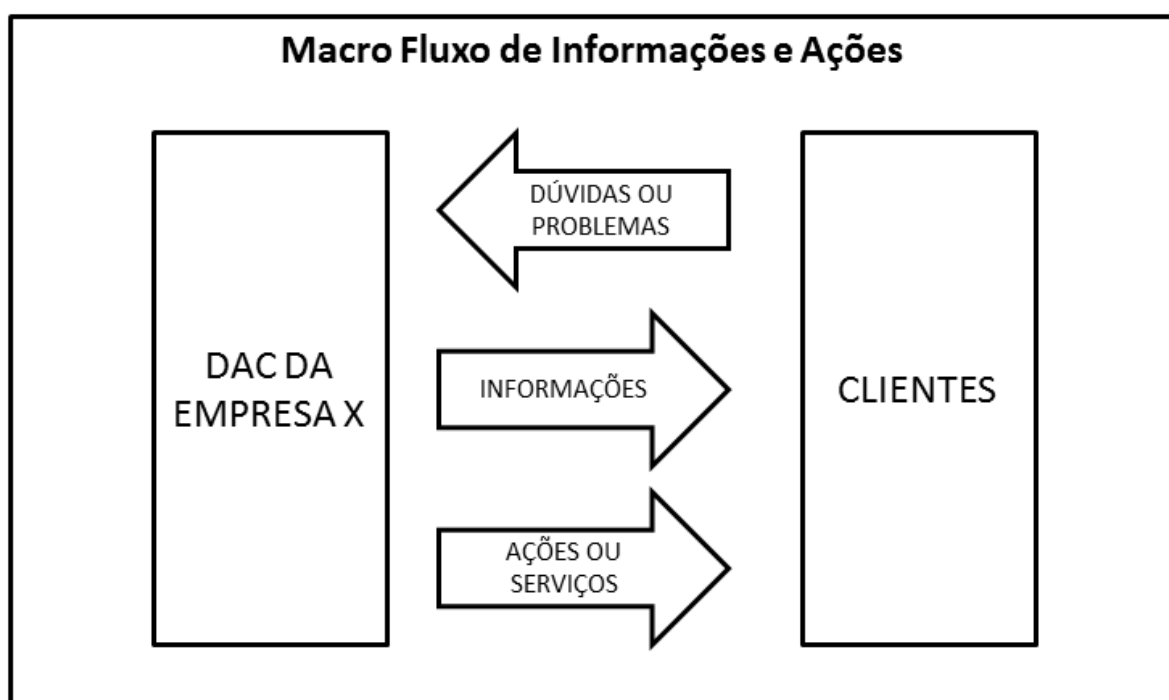


Figura 21 - Macro Fluxo de Informações entre DAC e Clientes (Elaborado pelo autor)

5.6.2.2. Autonomia dos subdepartamentos de contato inicial da Empresa X

Outro ponto importante a se mencionar é sobre a autonomia processual dos agentes das áreas de Mídias Sociais, Reclame Aqui e PROCON. Conforme visto no fluxograma com o mapa de processo C (Figura 18), as atividades iniciais de seu processo são semelhantes aos dos

processos da Empresa T. Porém, quando se necessita de ações de outros departamentos (no caso: Comunicação com Parceiros e Pagamentos e Estornos Pendentes) são os próprios agentes representados no Mapa C que executam essas ações.

Ou seja: Se um agente de atendimento da Empresa T atende um caso de um cliente que necessita informação de algum parceiro, ele encaminha para o subdepartamento “Comunicação com Parceiros”.

Se um agente de atendimento representado no Mapa C (Figura 18) atende um cliente com um problema do mesmo tipo, ele mesmo executa o procedimento descrito no Mapa D (Figura 19), ficando deste modo, responsável integral pelo caso. Assim, as áreas Mídias Sociais, Reclame Aqui e PROCON não repassam seus casos a nenhuma outra área. Essas modificações na autonomia modificam a estrutura de comunicação interna e fluxo de informação conforme a Figura 22.

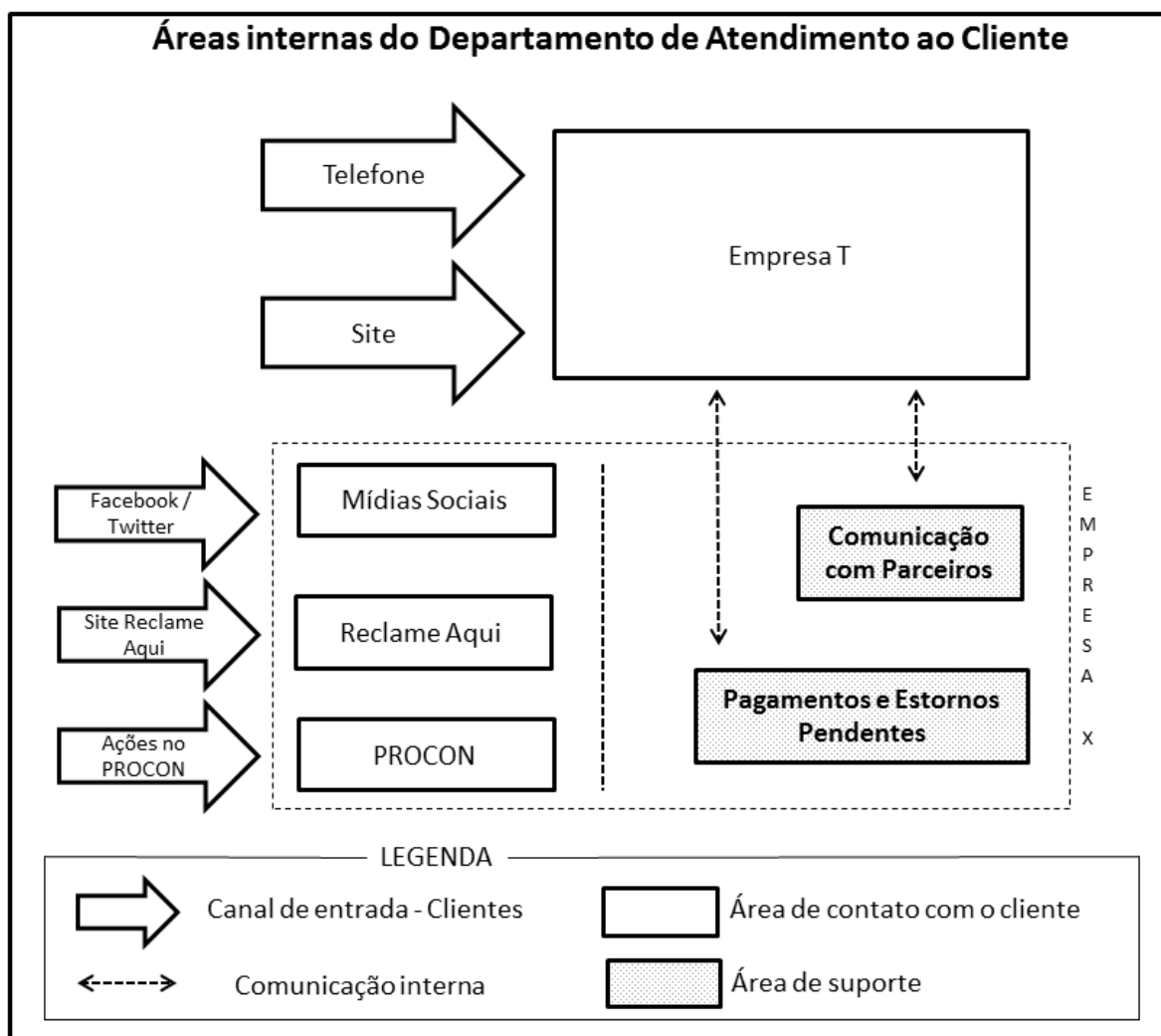


Figura 22 - Novo fluxo de comunicação intradepartamental. Somente Empresa T contata áreas de suporte. (Elaborado pelo autor)

Este tipo de autonomia não existia na Empresa X até a elaboração deste trabalho e a mesma foi adotada principalmente pela análise dos resultados obtidos por meio do Projeto da Concepção do Serviço, abordados nos capítulos 5.1 a 5.5 deste estudo.

Como se definiu que os departamentos internos da Empresa X deveriam ser Lojas de Serviço com foco um pouco mais voltado à linha de frente, preferiu-se dar autonomia aos agentes de atendimento dessas áreas de modo que o atendimento pudesse ser o mais pessoal possível, dentro das limitações existentes.

5.6.2.3. Unificação dos *skills* dos agentes da Empresa T

Outro resultado consequente do mapeamento processual das atividades do DAC neste trabalho foi a adoção do agente *multi-skill* na Empresa T.

A Empresa T era dividida em subdepartamentos próprios de acordo com o tipo de caso a ser tratado. A divisão era composta por:

- Agentes que tratam casos de dúvidas gerais
- Agentes que tratam casos de Produtos
- Agentes que tratam casos de Serviços
- Agentes que tratam casos de Viagens

Esta divisão foi estabelecida pois acreditava-se que os *skills*, ou habilidades necessárias por parte dos agentes de atendimento eram diferentes para cada um dos tipos de casos acima.

Porém notou-se, a partir dos desenhos de fluxogramas de processos, que o fluxo de trabalho era exatamente igual para cada uma das subdivisões acima. Deste modo implantou-se o conceito de agentes que atendem qualquer tipo de reclamação, ou seja, não existem mais especializações dentro da Empresa T.

Constatou-se, após a implementação, que os impactos resultantes da modificação foram muito baixos e houve um aumento da produtividade geral da Empresa T devido ao preenchimento dos vales operacionais e diluição dos casos entre mais agentes durante momentos de picos.

A única divisão processual da Empresa T, como se viu, é entre agentes de atendimento telefônico e agentes de atendimento de e-mail.

5.6.2.4. Modificações nos sistemas do DAC

Conforme já havia sido constatado durante a análise estratégica (capítulo 5.1), existe grande dependência do Departamento de Atendimento ao Consumidor da Empresa X quanto aos recursos provenientes de T.I.

A maioria dos pontos fracos encontrados através da análise SWOT se refere a deficiências nos sistemas de informação, fato que contradiz a ênfase estratégica adotada que seria de serviços em massa e loja de serviços, as quais têm os sistemas de T.I. como base, uma vez que,

principalmente no DAC da Empresa T, são as informações transmitidas pelo sistema o ponto principal de trabalho (ou seu enfoque).

Como se percebe através dos fluxogramas apresentados, o enfoque na retaguarda proposto por Johnston e Clark (2002) se dá principalmente através de interações sistêmicas. O agente de atendimento precisa de um sistema confiável e robusto de maneira a suprir suas necessidades de prover um atendimento rápido e eficaz ao consumidor.

Com base nessas observações, elaborou-se um plano de requisitos onde se propõe uma melhoria sistêmica em relação à situação atual. Primeiramente mapearam-se todos os conjuntos de informações relevantes dos quais o DAC deve retirar e/ou inserir informações. Este mapeamento se encontra na Figura 23 e nele se encontram os principais bancos de dados já existentes nos sistemas da Empresa X, com exceção do bloco G, proposto por este trabalho.

Nota-se que estes blocos estão muito fragmentados e em muitos casos não há comunicação entre essas diferentes bases

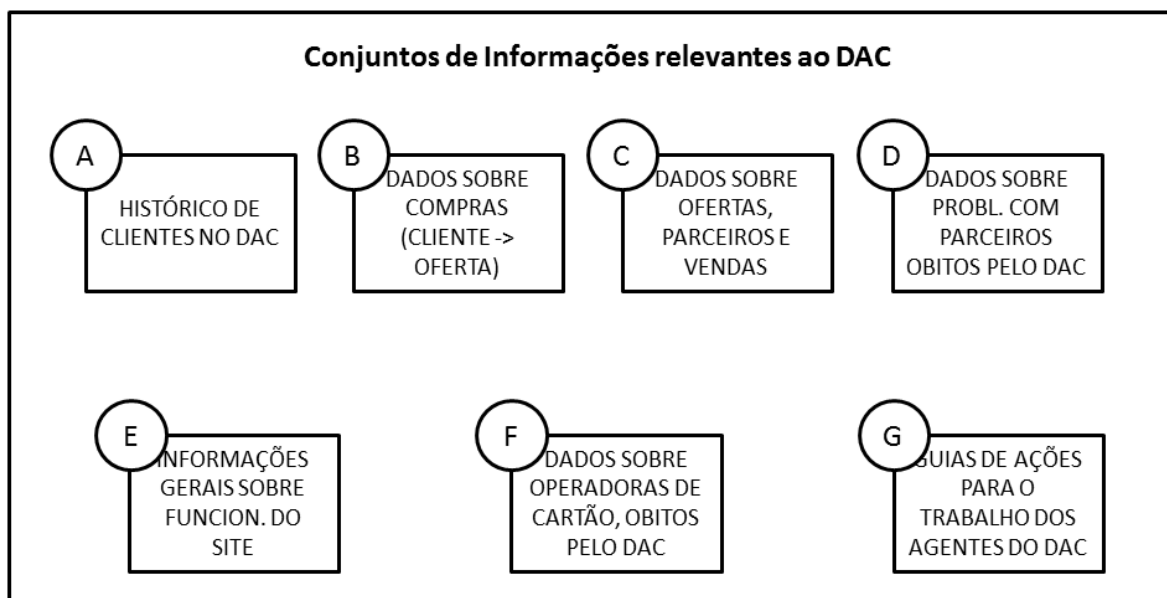


Figura 23 - Conjuntos de Informações relevantes ao DAC (Elaborado pelo autor)

O conjunto de informações contido no **bloco A** se refere ao histórico de clientes que fizeram qualquer tipo de reclamação. Dentre as informações contidas devem existir:

- Identificação completa do reclamante

- Identificação da compra sobre a qual foi feita a reclamação (se for uma reclamação sobre compra)
- Histórico das ações e informações executadas pelo DAC e pelo cliente.
- Classificação do contato nas categorias existentes

O **bloco B** representa o conjunto de informações das transações comerciais realizadas pela empresa X com seus clientes. Dentre as informações principais devem existir :

- Cliente que efetuou determinada compra e sua identificação
- Qual oferta foi comprada
- Qual é a empresa parceira responsável pela oferta
- Valor gasto
- Forma de pagamento

O **bloco C** é conjunto de todas as informações referentes a todas as ofertas publicas pela Empresa X em seu site. Deve conter:

- Detalhes das regras associadas a cada oferta
- Detalhes da empresa parceira responsável pela oferta
- Vendas efetuadas

O **bloco C** é o conjunto de informações que o DAC da Empresa X obtém ao contatar as empresas parceiras para resolução dos problemas dos clientes. Esse bloco deve conter:

- Identificação da empresa parceira
- Oferta que recebeu reclamação
- Motivo da reclamação

- resposta da empresa quanto a esse motivo

As informações contidas no **bloco E** são todas as regras de funcionamento gerais do site. Este tipo de informação poderia ser incorporado à um F.A.Q. (*Frequently Asked Questions*) por se tratar de um tipo de informação quase estático. As regras gerais que se aplicam a todas as ofertas e o mecanismo de funcionamento do site não costumam mudar ao longo do tempo. Dentre as principais informações contidas neste bloco estão:

- Regras que se aplicam a todas as ofertas
- Explicações sobre a Empresa
- Explicações sobre a forma de comprar
- Erros e dúvidas mais comuns dos usuários
- etc...

O **bloco F** é conjunto de informações que o DAC da Empresa X obtém ao contatar as operadoras de cartão de crédito responsáveis pelas transações caso existam problemas referentes a elas. Esse bloco deve conter:

- Identificação da empresa de cartão
- Motivo da reclamação ou problema
- resposta da empresa quanto a esse motivo

Por fim, o **bloco G** contém todas as informações das ações que podem ser tomadas por cada tipo de agentes de atendimento do DAC da Empresa X. Assemelha-se a um controle virtual do trabalho. Deve permitir ao usuário executar ou informar somente o que pode ser executado para cada caso com base nas informações transmitidas pelo cliente. Seu conteúdo abrange o máximo de situações possíveis que clientes podem apresentar e o plano operacional para cada uma delas.

Cada um desses blocos deve interagir com os subdepartamentos do DAC. Foram estipulados dois tipos de interações sistêmicas: Somente leitura de dados e Inserção de dados. A Figura 24 mostra quais desses dois tipos de interação são feitas entre os departamentos e os blocos de dados.

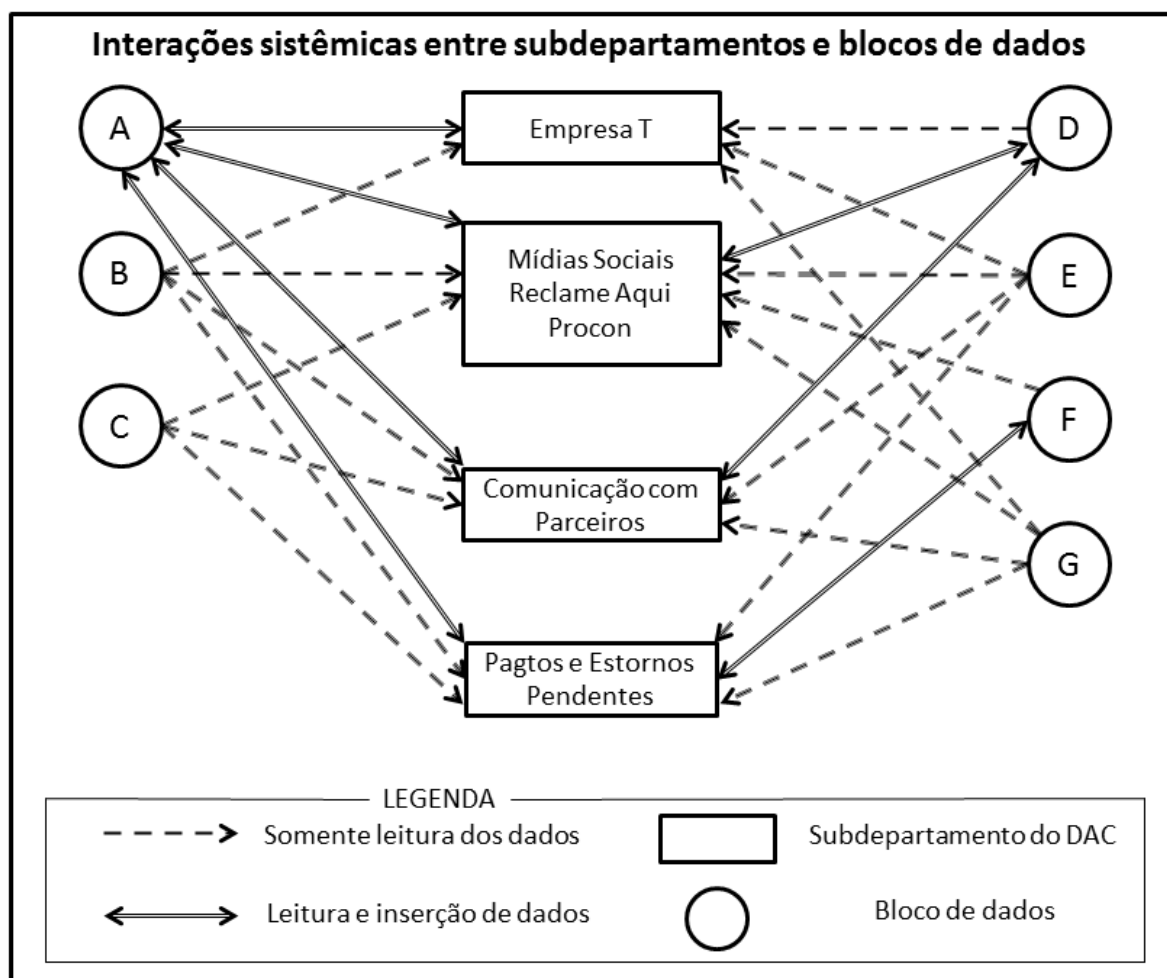


Figura 24 - Interações sistêmicas entre subdepartamentos e blocos de dados (Elaborado pelo autor)

Na Figura 24 foram omitidas as interações entre os próprios bancos de dados, que apesar de importantes, não são necessárias para o entendimento dos processos do DAC.

Por exemplo, quando um cliente efetua uma compra, os blocos de dados B e C são modificados. Se esse cliente contatar o DAC com alguma dúvida, o bloco G deve “ler” os dados contidos nos blocos B e C e fornecer as melhores alternativas para o agente de atendimento realizar seu trabalho.

5.7. Controle dos processos de serviço

Os processos até então descritos devem ser substancialmente suportados pelos sistemas da Empresa X. Conforme definido na análise estratégica, uma empresa ou departamento dos tipos “serviços em massa” ou “lojas de serviços” devem possuir grande valor agregado na retaguarda, a qual se configura, no caso da Empresa X, nos seus sistemas de suporte.

5.7.1. *Poka-Yokes sistêmicos*

Desta maneira, os controles dos processos de serviços que podem se traduzir em *Poka-Yokes* devem ser implementados principalmente no sistema de atendimento, incorporado ao **bloco G** citado no capítulo “5.6.2.4 - Modificações nos sistemas do DAC”.

Os principais pontos que o sistema deve identificar no intuito de servir como um Poka-Yoke sistêmico são:

- **Validação dos dados preenchidos** – Atualmente, em alguns sistemas utilizados, não existem validação ao inserir dados. Por exemplo, existem códigos com determinado número de dígitos, porém, é possível inserir no sistema qualquer número com diferentes números de dígitos. Ressalta-se que a validação de dados deve ser aplicável aos sistemas que os agentes utilizam e também no site da empresa para que os dados provenientes dos clientes sejam uniformes. Este tipo de validação de dados pode ser estendido para:
 - E-mails
 - Telefones
 - Documentos como CPF
 - Códigos diversos utilizados pela empresa X
 - Datas
 - Etc.
- **Voucher usado ou não** – As regras para cancelamento e atendimento são muito diferentes quando um cliente já utilizou ou não o seu voucher comprado no site, portanto o sistema deve identificar que determinada reclamação se refere a um voucher usado ou não e bloquear ações incorretas do agente de atendimento. Por exemplo, é contra as regras da empresa cancelar e devolver o dinheiro a um cliente

que utilizou o voucher. Atualmente, entretanto, não há trava sistêmica que impeça uma ação incorreta neste sentido.

- **Monitorar o envio de casos a outras áreas** – Para que um agente de atendimento da empresa T repasse casos para algum departamento de suporte da Empresa X é necessário que se satisfaçam alguns requisitos (explicitados na seção 2.2.4 do presente trabalho). O sistema atual não possui qualquer tipo de verificação quanto a essa ação e a estes requisitos.
- **Manter o responsável pelo caso durante o processo de resolução** – O sistema deve garantir que o agente de atendimento que atendeu primeiramente o caso, mantenha o atendimento até o fim, ou seja, o caso deve ser preso ao nome do agente até sua finalização.

5.7.2. Scripts de atendimento

Outro aspecto importante a ser considerado quando se analisa o controle dos processos de serviço é a utilização de *scripts* de atendimento. Os *scripts* ou roteiros de atendimento são descrições completas de como o funcionário deve se portar, falar, parecer e agir frente a uma situação qualquer no atendimento ao cliente.

No caso particular do Departamento de Atendimento ao Consumidor da Empresa X, os roteiros são mais simples de serem elaborados devido à natureza da entrega do serviço, que é por telefone ou e-mail.

Os *scripts* de atendimento no caso dos atendentes de e-mail são divididos em dois tipos básicos:

- ***Scripts das áreas de contato inicial com o cliente.***

- ***Scripts das áreas de suporte.***

Os *scripts* das áreas de contato inicial são repostas completas a todos os motivos de contato listados na Tabela 3, na página 33. O agente não precisa editar qualquer parte do texto, embora essa ação seja possível.

Os *scripts* das áreas de suporte são menos restritivos e apresentam apenas a introdução e a finalização das respostas enviadas, sendo o seu conteúdo totalmente editável pelo agente.

Quanto ao atendimento telefônico, os *scripts* devem ser mais abrangentes, devido à infinidade de desdobramentos que uma ligação pode possuir.

Embora não seja possível mapear todos os rumos que uma conversa telefônica pode possuir, os *scripts* telefônicos devem apresentar padrões de saudação e finalização de ligações, além de técnicas de comunicação usualmente utilizadas em *call centers*.

Nota-se que o único *script* formalizado na Empresa X é o telefônico. Todos os outros tiveram sua formalização proposta por este trabalho.

5.8. Processo de entrega do serviço

Segundo Johnston e Clark (2002), os encontros entre cliente e serviço são classificados em três tipos:

- Encontros remotos: Acontecem sem contato humano.
- Encontros por telefone: Existe o contato humano, porém intermediado pelo telefone.
- Encontros face a face: São os contatos mais complexos devido a grande variabilidade de situações possíveis.

A Empresa X se utilizará de encontros remotos, para atendimento via e-mail e encontros por telefone.

Ressalta-se que o atendimento por e-mail abrange o contato pelo site da empresa (preenchendo formulário específico de dúvidas), site Reclame Aqui e Mídias sociais.

Embora, nestes casos, o cliente não envie um e-mail para a Empresa X, o sistema de comunicação automaticamente converte o conteúdo da reclamação e transforma-o em um e-mail.

Por exemplo, ao entrar no site da Empresa X e preencher o formulário para envio de dúvidas, o cliente posteriormente irá receber sua resposta por e-mail, além de que qualquer prosseguimento no atendimento deve ser feito por e-mail também.

O atendimento telefônico também é convertido em e-mail. Caso o cliente, posteriormente, julgue que precise reabrir o caso, basta responder o e-mail de confirmação enviado pelo

atendente que o atendeu por telefone e sua solicitação será tratada juntamente com as outras recebidas originalmente por e-mail. Assim sempre se informa ao cliente que não é necessário telefonar de novo, pois o atendimento por e-mail costuma ser mais rápido, uma vez iniciado o contato.

5.9. Recrutamento e treinamento dos funcionários

Devido à importância do perfil do funcionário em atividades de serviços, necessita-se de critérios adequados para escolhê-los no mercado de trabalho e para promover atividades de melhorias. Estes critérios serão discutidos para as duas frentes deste capítulo: recrutamento e treinamento.

5.9.1. Recrutamento

Para criar critérios que direcionem possíveis recrutamentos, Mello (2005) atenta-se para o tipo de serviços desejado, seus objetivos e condições de trabalho. Para o caso do Departamento de Atendimento ao Consumidor da Empresa X, primeiramente, separam-se as funções básicas que um funcionário pode executar. Estas funções são:

- Agente de contato inicial de e-mail na Empresa T. (Agente TIPO A)
- Agente de contato inicial por telefone na Empresa T. (Agente TIPO B)
- Agente da área contato com parceiros ou Pagamentos e Estornos Pendentes na Empresa X. (Agente TIPO C)
- Agentes de Mídias Sociais e Reclame-Aqui. (Agente TIPO D)
- Agentes de PROCON. (Agente TIPO E)

Esta divisão teve como foco as funções e as habilidades requeridas por cada agente que assume algum desses tipos. Cada um dos tipos de agente recebeu um rótulo para facilitar sua identificação ao longo do texto.

Realizou-se então o mapeamento das principais habilidades que cada um desses agentes deve possuir para bom andamento do seu fluxo de trabalho, além das características médias observadas no mercado. O resultado deste mapeamento se encontra na Tabela 22.

Tabela 22 - Características dos funcionários de acordo com sua função (Elaborado pelo autor)

	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO D	TIPO E
Facilidade com sistemas computadorizados	Exigência Alta	Exigência Alta	Exigência Alta	Exigência Alta	Exigência Alta
Boa Digitação	Exigência Média	Exigência Média	Exigência Alta	Exigência Alta	Exigência Alta
Entendimento de texto	Exigência Alta	Exigência Alta	Exigência Alta	Exigência Alta	Exigência Alta
Adequação à norma culta da língua	Exigência Baixa	Exigência Baixa	Exigência Média	Exigência Média	Exigência Alta
Comunicação pessoal	Exigência Média	Exigência Alta	Exigência Alta	Exigência Alta	Exigência Média
Comunicação por telefone	Exigência Baixa	Exigência Alta	Exigência Alta	Exigência Alta	Exigência Média
Conhecimento de Redes Sociais	Exigência Baixa	Exigência Baixa	Exigência Baixa	Exigência Alta	Exigência Baixa
Adaptação a Scripts	Exigência Alta	Exigência Alta	Exigência Baixa	Exigência Baixa	Exigência Média
Nível de escolaridade médio no mercado *	Ensino médio Completo	Ensino médio Completo	Superior cursando	Superior cursando	Superior cursando
Tempo médio para o operador se tornar proficiente no mercado*	18,2 semanas	18,2 semanas	19,9 semanas	19,9 semanas	19,9 semanas
Salário médio no mercado (R\$)*	637,50	637,50	1091,85	1091,85	1091,85
Turnover esperado *	34%	34%	31%	31%	31%
Índice esperado de demissão ao ano *	18%	18%	13%	13%	13%

* Valores médios do mercado adaptados de Vasconcellos (2010). Não representam os valores reais do DAC da Empresa X.

Com base nos itens direcionadores apresentados na Tabela 22, o DAC da Empresa X terá orientação ao selecionar candidatos para vagas de trabalho.

Ressalta-se, entretanto, que o recrutamento dos agentes de atendimento dos TIPOS A e B indicados, é de responsabilidade de Empresa T. A Empresa X, como cliente da Empresa T na prestação do serviço terceirizado, não pode interferir na contratação, porém pode exigir as qualificações mínimas exigidas para o trabalho.

Os outros tipos (C,D e E), em contrapartida, são de total e exclusiva responsabilidade da Empresa X.

5.9.2. Plano de carreira

Com base nos dados até então apresentados, formulou-se um indicativo de plano de carreira para os agentes do DAC da Empresa X. Conforme já explicado, somente os agentes dos tipos C,D e E podem fazer parte dessa formulação por serem funcionários da Empresa X.

Para o plano de carreira sugerido, optou-se alocar os recém-contratados na área que apresenta menor dificuldade de adaptação, ou seja, na área que possui menos requisitos essenciais para o início do trabalho.

Desta maneira o primeiro setor que um recém-contratado irá fazer parte é a área de “Contato com Parceiros” (Agente TIPO C). Na tabela classificatória, este tipo de agente também engloba o subdepartamento “Pagamentos e Estornos Pendentes”, porém, optou-se pela área de “Contato com Parceiros” ser a primeira pela menor exigência de recursos sistêmicos.

Na perspectiva geral das funcionalidades exigidas, os dois subdepartamentos em que se alocam os agentes TIPO C são semelhantes, entretanto, o subdepartamento “Pagamentos e Estornos Pendentes” requer a utilização de sistemas um pouco mais complexos do que os da outra área.

Uma vez dentro da área “Contato com Parceiros”, o agente de atendimento pode, após determinado tempo, concorrer a uma vaga na área “Pagamentos e Estornos Pendentes”. Devido a ter mais tempo de trabalho, o mesmo passa a conhecer melhor a empresa e o aprendizado para mudar de setor torna-se mais simples.

Segundo Vasconcellos (2010), o tempo médio para que o agente de atendimento fique proficiente em determinada área é de aproximadamente 20 semanas (cinco meses) a partir do momento em que entra na empresa. Para mudanças entre departamentos semelhantes, o tempo de adaptação tende a ser bem menor. Logo, assume-se que o tempo mínimo ideal para que o agente fique no primeiro subdepartamento em que foi contratado é de 10 meses, sendo 5 meses de adaptação e melhoria contínua mais cinco meses no mínimo de execução de serviço em alto nível.

É altamente recomendável que o agente passe pelos subdepartamentos “Contato com Parceiros” e “Pagamentos e Estornos Pendentes” (de preferência nesta ordem), pois os outros subdepartamentos do DAC realizam além das funções próprias, as funções dessas duas áreas.

O tempo mínimo de permanência no subdepartamento “Pagamentos e Estornos Pendentes” caso o agente de atendimento já tenha passado os 10 meses mínimos em “Contato com Parceiros” é de 6 meses, segundo normas da empresa para modificação de áreas.

Após passar por essas duas áreas, os agentes têm duas opções para evoluir: tornar-se um Agente TIPO D ou TIPO E.

Cabe aos gerentes e supervisores selecionarem os agentes que possuem mais características para se tornar TIPO D ou TIPO E.

Agentes mais comunicativos, com bons conhecimentos em redes sociais tendem a ser alocados como agentes do TIPO D nas áreas “Mídias Sociais” ou “Reclame Aqui”. Por outro lado, agentes mais concentrados ao ler longos textos e com bons conhecimentos da norma culta da língua portuguesa podem ser alocados na área “PROCON”.

Nesta última etapa, o agente de atendimento também tem que respeitar o tempo mínimo de permanência na função exigido pelas normas da empresa, que é de 6 meses. Entretanto, optou-se por elevar este período também para dez meses, de modo que se garanta o conhecimento absoluto das áreas, antes do agente seguir o próximo passo: Se tornar supervisor de área.

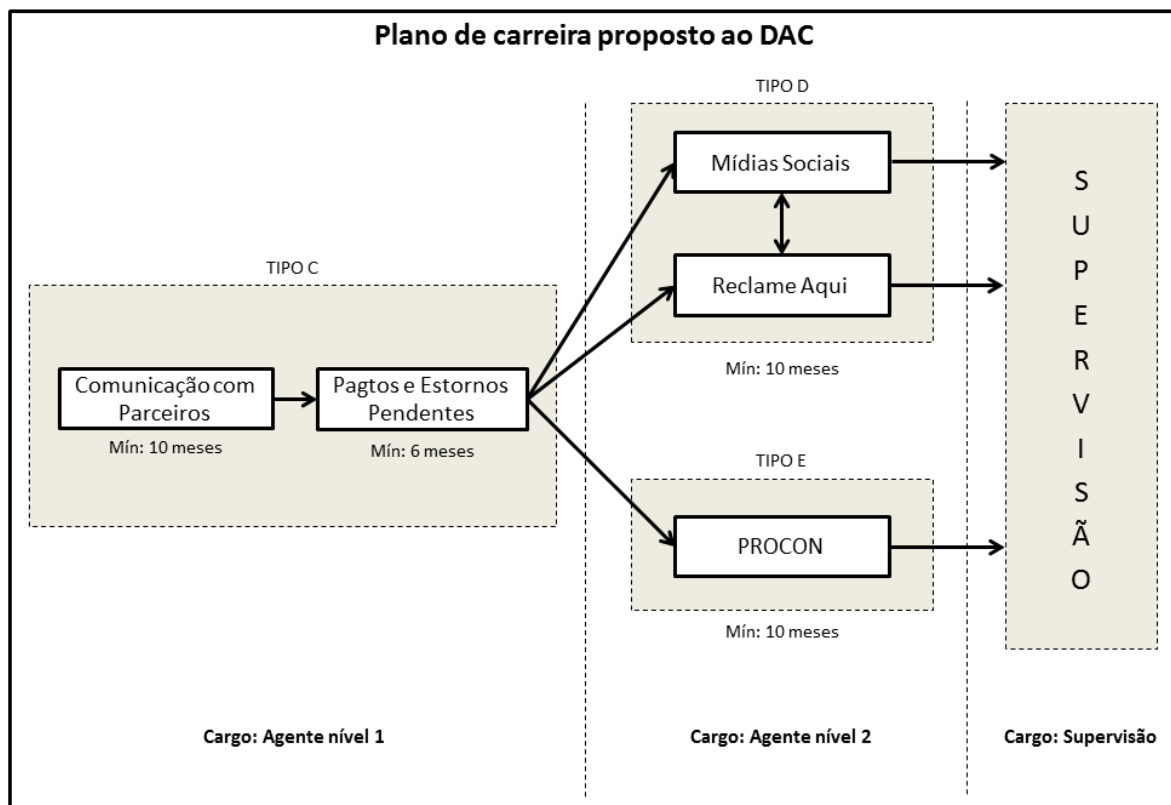


Figura 25 - Plano de carreira proposto da DAC (Elaborado pelo autor)

Nota-se que o agente de atendimento que, ao deixar de ser do TIPO C (ou do cargo: agente nível 1), possui duas opções de tipos (D ou E) e três opções de subdepartamentos, devido ao fato de “Mídias Sociais” e “Reclame Aqui” pertencerem ao mesmo tipo (D). Este fato também torna possível a mobilidade entre esses dois departamentos caso exista possibilidade.

Recomenda-se que para cada nível hierárquico quanto aos cargos, o salário inicial sofra um pequeno incremento de modo a motivar a evolução dentro do organograma proposto.

Por fim, o cargo de supervisão deve ser preenchido pelos agentes que atendem os seguintes critérios de escolha (não necessariamente nesta ordem):

- Mais áreas nas quais foi agente de atendimento.
- Maior tempo de casa
- Identificação, por parte da gerência, de habilidades de liderança e motivação.

Recomenda-se também que os supervisores migrem pelo maior número de áreas possíveis respeitando o prazo mínimo estabelecido.

5.9.3. Treinamento

Os treinamentos oferecidos pelo Departamento de Atendimento ao Consumidor devem ter três funções básicas:

- Treinar sobre novos sistemas e/ou habilidades para novos ingressantes em subdepartamentos.
- Treinamentos rotineiros de manutenção ou melhorias em conhecimentos ou sistemas conhecidos, chamados de treinamentos de reciclagem.
- Treinamentos extras para desenvolvimento pessoal e formação de líderes.

Os dois primeiros tipos de treinamento devem ser separados por tipo de agente de atendimento (C,D ou E), enquanto que o terceiro tipo de treinamento deve ser oferecido a todos eles.

Para cada tipo de agente citado, os treinamentos devem ser separados entre sistemas, habilidades requeridas e *scripts* de atendimento. Resultando assim em 27 tipos de treinamentos diferentes que devem ser desenvolvidos pela equipe de treinamento. A Tabela 23 exemplifica estes 27 tipos dentro de suas categorias.

Tabela 23 - Todos os 29 diferentes tipos de treinamentos segundo suas categorias (Elaborado pelo autor)

	Novos no departamento			Reciclagem			Extras
	Sistemas	Habilidades	Scripts	Sistemas	Habilidades	Scripts	
Agente TIPO C Parceiros	Trein. #1	Trein. #6	Trein. #9	Trein. #14	Trein. #19	Trein. #22	Trein. #27
Agente TIPO C Pagamentos	Trein. #2	Trein. #6	Trein. #10	Trein. #15	Trein. #19	Trein. #23	
Agente TIPO D Mídias sociais	Trein. #3	Trein. #7	Trein. #11	Trein. #16	Trein. #20	Trein. #24	
Agente TIPO D Reclame Aqui	Trein. #4	Trein. #7	Trein. #12	Trein. #17	Trein. #20	Trein. #25	
Agente TIPO E Procon	Trein. #5	Trein. #8	Trein. #13	Trein. #18	Trein. #21	Trein. #26	

Nota-se que apesar de existirem 31 possíveis tipos de treinamentos diferentes a partir da tabela, são 27 os tipos de treinamento, uma vez que os treinamentos referentes a habilidades são os mesmo para um mesmo tipo de agentes (C,D ou E)

Ressalta-se que o treinamento para os tipos de agentes (A e B) são de responsabilidade da empresa terceirizada (Empresa T).

Desta maneira encerra-se a segunda das quatro etapas principais do Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços: O Projeto do Processo do Serviço, onde buscou-se definir os aspectos processuais que definem como será feita a entrega do serviço delineado na primeira etapa do mesmo modelo. Todas as características descritas aqui servirão como base para os capítulos subsequentes a para a posterior apresentação dos resultados.

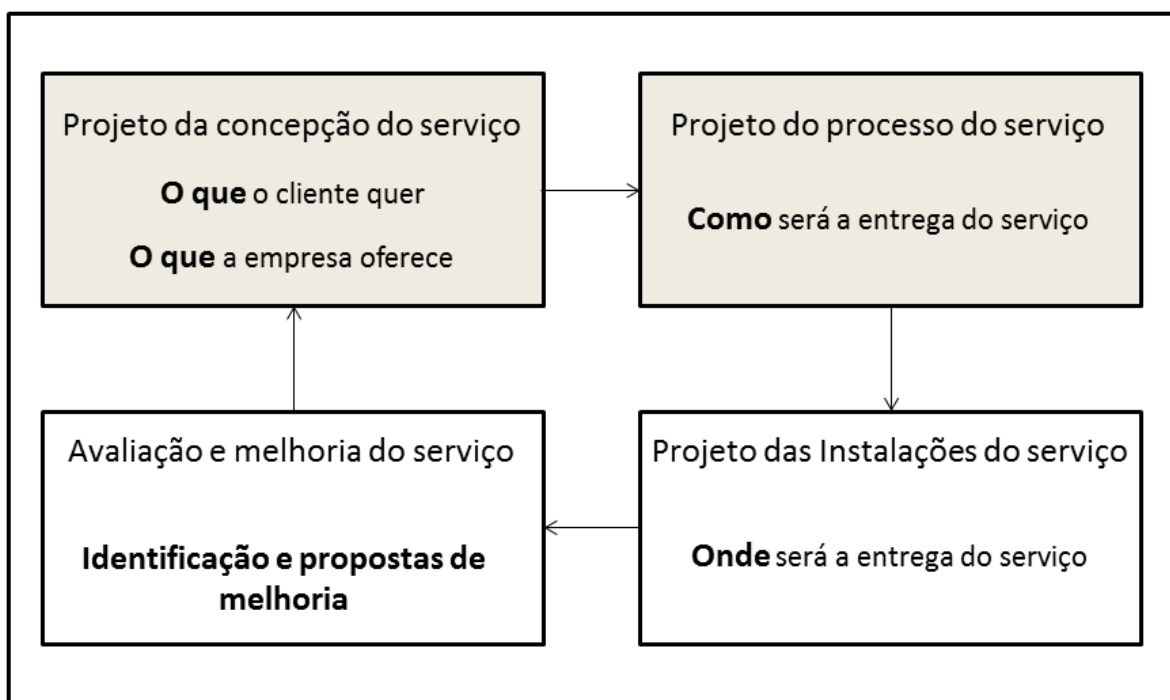


Figura 26 -- Etapas concluída do Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços (Adaptado de Mello (2005))

5.10. Estudo da capacidade produtiva

Para Slack *et al* (1997), a capacidade produtiva de uma operação é o nível de valor adicionado em determinado período de tempo.

Para obter tal número é necessário o conhecimento da demanda e também da competência da operação em atender essa demanda.

5.10.1. A demanda e produtividades atuais do DAC

A demanda do DAC pode ser separada entre a demanda recebida pela Empresa T e a demanda recebida pela Empresa X. Cabe, neste trabalho, analisar a demanda e a capacidade produtiva da Empresa X, uma vez que a Empresa T, por ser terceirizada, deve controlar sua própria capacidade de operação.

O meio que se usa atualmente para “controlar” a capacidade da Empresa T é através de indicadores de produtividade fornecidos, os quais mostram se as metas descritas no contrato de prestação de serviços estão sendo cumpridas.

5.10.1.1. A demanda do subdepartamento Mídias Sociais

Este subdepartamento é responsável por responder dúvidas de clientes em páginas de redes sociais, principalmente Facebook.

Os casos podem ser postados em qualquer hora do dia e isto gera um problema ao passo que os agentes de atendimento têm horários específicos de trabalho e que não é recomendável deixar uma postagem negativa muito tempo exposta sem solução. Desta maneira, procurou-se primeiramente identificar a distribuição média diária dos casos recebidos pelo subdepartamento.

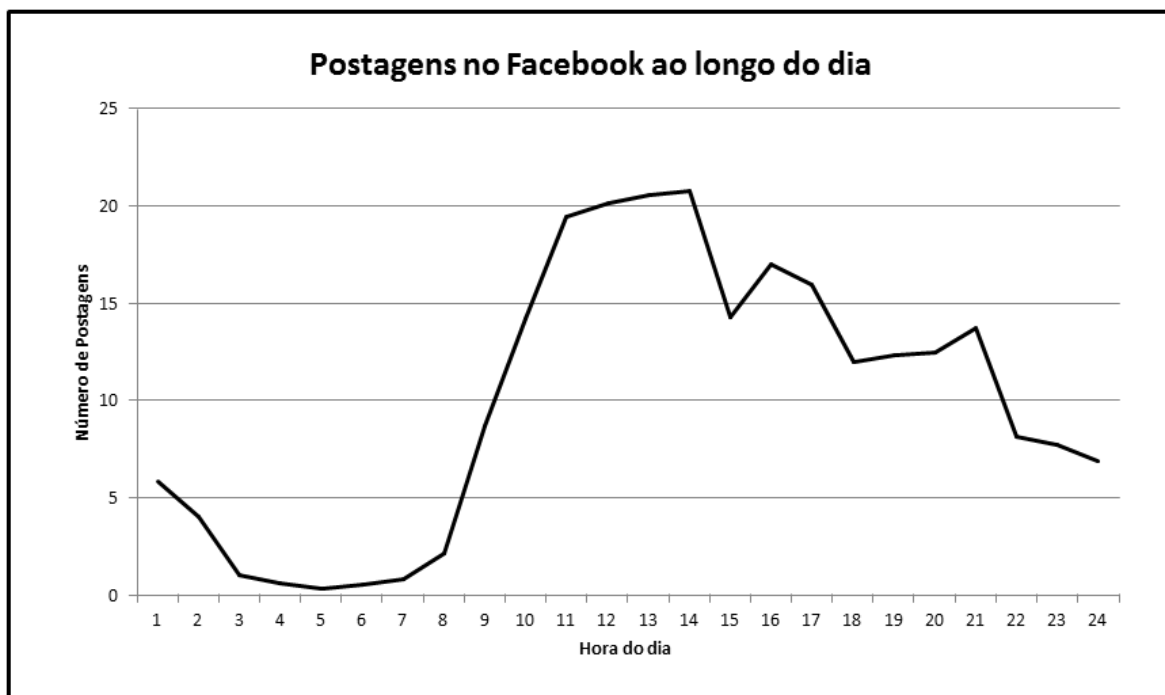


Figura 27 - Distribuição média de postagens no Facebook ao longo do dia (Fonte: Dados da Empresa X)

No subdepartamento de Mídias Sociais, assim como nos demais departamentos, os funcionários trabalham em dois turnos de seis horas de segunda a sábado. O primeiro turno inicia-se às 08:00 e termina às 14:00 e o segundo inicia-se às 14:00 e termina às 20:00.

Atendendo ao requisito de que as mensagens devam ser analisadas o mais rápido possível, para evitar grande exposição na página da Empresa X no Facebook, a equipe da manhã deverá ser responsável por tudo que é postado entre às 20:00 de um dia e às 14:00 do dia seguinte, cobrindo assim um intervalo de 18 horas.

A Equipe da tarde deve tratar os casos recebidos entre às 14:00 e 20:00, cobrindo assim as 6 horas restantes do dia.

Como se vê na Figura 27, a distribuição média é desigual no decorrer do dia, deste modo deve-se levar em conta esta distribuição ao identificar por quantos casos a mais a equipe da manhã é responsável.

Utilizando-se o software AutoCad®, executou-se uma técnica de integração numérica em imagens com base no gráfico apresentado na Figura 27 entre os respectivos horários de cobertura de cada uma das equipes e encontrou-se a proporção de casos entre as equipes da

manhã e da tarde. Esta técnica consistiu em comparar as áreas abaixo da curva do gráfico referentes aos horários de responsabilidade da equipe da manhã e da tarde.

O coeficiente encontrado que relaciona Manhã/Tarde foi de 1,85. (A equipe da manhã trata 85% a mais de casos em comparação com a equipe da tarde).

Deste modo os seis agentes de atendimento dessa área têm que ser divididos da seguinte forma para manter a proporção encontrada:

Manhã - 4 agentes

Tarde - 2 agentes

A maneira que eles estavam dispostos anteriormente era 3 agentes de manhã e 3 à tarde. Esta foi então considerada incorreta e foi modificada após a obtenção desta conclusão.

O número de postagens, entretanto, não reflete o número de casos atendidos, uma vez que os agentes têm que ler todas as postagens e identificar quais serão transformadas em solicitações formais.

Sabe-se que em média são lidas 240 postagens por dia (pela equipe inteira), mas que são criadas e resolvidas 16 reclamações em média, o que equivale dizer que a cada 15 postagens lidas cria-se uma reclamação formal no sistema. (Dados do mês de agosto/2012).

O índice de produtividade médio do departamento é $16/6$ (reclamações/agente) = 2,67.

O número médio de casos repassados ao subdepartamento “Comunicação com parceiros” é: 6.

O número médio de casos repassados ao subdepartamento “Pagamento e Estornos Pendentes” é 3.

5.10.1.2. A demanda no subdepartamento PROCON

Diferentemente do subdepartamento de Mídias Sociais, o PROCON não precisa se preocupar em atender os casos de acordo com a hora do dia. Desta maneira, cria-se uma solicitação no sistema para cada correspondência de audiência que chega à sede da Empresa X e os casos são atendidos independentemente do horário de chegada.

A média é de 38 casos registrados por dia. (Dados do mês de agosto/2012).

Desta maneira, o índice de produtividade médio do departamento é $38/14$ (reclamações por agente) = 2,71

O número médio de casos repassados ao subdepartamento “Comunicação com parceiros” é: 15.

O número médio de casos repassados ao subdepartamento “Pagamento e Estornos Pendentes” é 5.

5.10.1.3. A demanda no subdepartamento Reclame Aqui

O subdepartamento do Reclame Aqui atende as solicitações postadas no site reclameaqui.com.br e, devido à grande repercussão inerente a esse site, são tratados por uma equipe específica na Empresa X.

Segundo os dados do mês de agosto de 2012 a média diária de reclamações novas é de 272. Porém, as novas solicitações não são as únicas formas de demanda do subdepartamento. Devem ser consideradas as réplicas do site, que fazem com que a demanda real seja 45% maior. Logo o número de casos tratados por dia é 395.

O índice de produtividade médio do departamento é $395/20$ (reclamações/agente) = 19,75.

O número médio de casos repassados ao subdepartamento “Comunicação com parceiros” é: 105.

O número médio de casos repassados ao subdepartamento “Pagamento e Estornos Pendentes” é 49.

5.10.1.4. A demanda no subdepartamento Comunicação com Parceiros

Este subdepartamento possui demanda totalmente proveniente de outros subdepartamentos.

Segundo os dados do mês de agosto de 2012 a média diária de reclamações novas é de 552.

O índice de produtividade médio do departamento é $552/15$ (reclamações/agente) = 36,8.

5.10.1.5. A demanda no subdepartamento Pagamentos e Estornos Pendentes

A demanda neste subdepartamento, assim como no subdepartamento “Comunicação com Parceiros” é totalmente proveniente de outros subdepartamentos.

Segundo os dados do mês de agosto de 2012 a média diária de reclamações novas é de 315.

O índice de produtividade médio do departamento é $315/20$ (reclamações/agente) = 15,8.

5.10.1.6. Ajuste da demanda

Com base nos valores apresentados, as demandas foram ajustadas de forma a considerar que as funções dos subdepartamentos “Comunicação com parceiros” e “Pagamento e Estornos Pendentes” serão absorvidas pelos outros departamentos do DAC.

Desta maneira, o subdepartamento de “Comunicação com parceiros” deixará de atender, em média, 126 casos por dia (22% da demanda) e o subdepartamento “Pagamento e Estornos Pendentes” deixará de atender 57 casos por dia (18% da demanda).

Com esses números, a quantidade de funcionários em cada uma das áreas pode ser reduzida da seguinte maneira:

Tabela 24 - Ajuste na quantidade de funcionários

	Nº Inicial de agentes	Coef. Redução	Nº final de agentes	Agentes que precisam ser remanejados
Comunicação com Parceiros	15	22%	12	3
Pagtos e Estornos Pendentes	20	18%	16	4

Os sete funcionários retirados das áreas mostradas na Tabela 24 precisam ser realocados, a princípio, dentro das outras áreas do DAC, pois estas áreas vão absorver demanda e precisarão de mais pessoas.

A quantidade recebida por cada um foi considerada como função da quantidade de casos que os subdepartamentos inicialmente repassavam aos outros.

Tabela 25 - Realocação de funcionários no DAC

	Número médio de casos repassado para Comunicação com parceiros	%	Número de agentes recebidos
Reclame Aqui	105	83,3%	5
PROCON	15	11,9%	1
Mídias Sociais	6	4,8%	1

Desta maneira determina-se a constituição dos departamentos logo após as mudanças serem implementadas. Ressalta-se que os cálculos aqui apresentados foram feitos considerando-se que a produtividade após as mudanças será a mesma. Espera-se que essa produtividade média aumente e, embora num momento inicial sejam utilizados estes valores, ao longo do tempo os mesmos precisam ser recalculados com base na nova situação.

Com a estimativa da nova capacidade produtiva, encerra-se outra etapa do Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços.

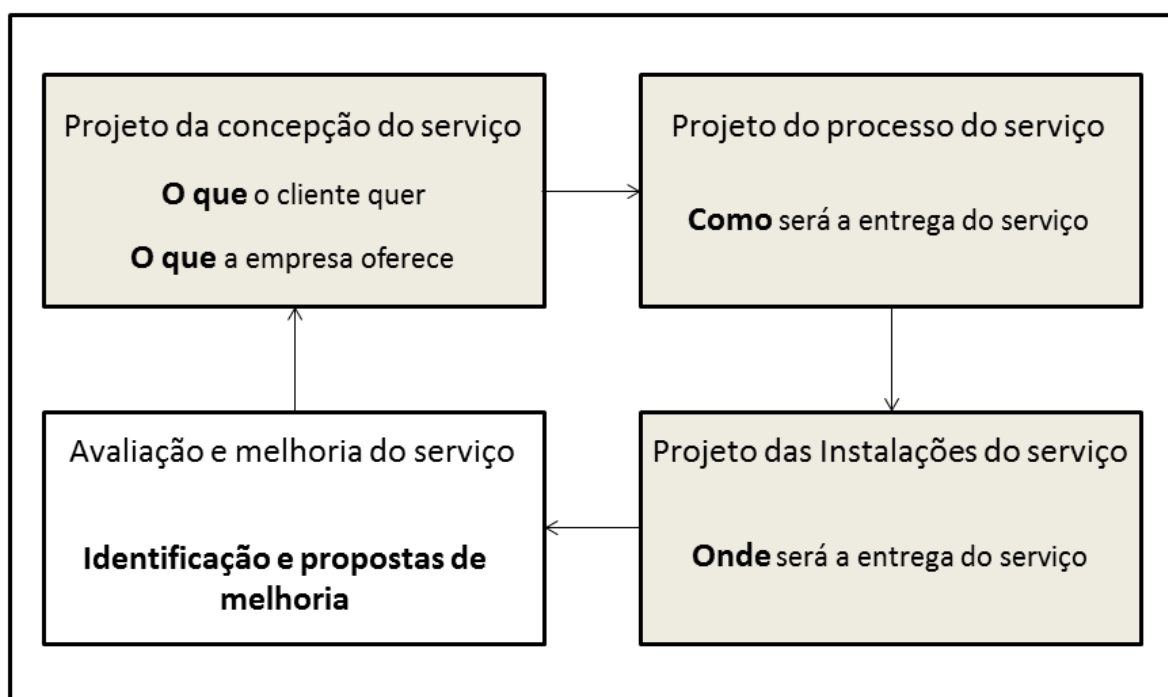


Figura 28 - Etapas concluída do Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços (Adaptado de Mello (2005))

5.11. Verificação e validação do projeto do serviço

Como várias mudanças foram sendo implantadas conforme o trabalho foi se desenvolvendo, percebeu-se a verificação do projeto por meio de ações efetivas que a empresa tomou com base nos resultados obtidos.

É fato que, a verificação dos resultados não deve ser efetuada apenas nesta ocasião com o trabalho aplicado, pois, como já citado anteriormente, a resposta à aplicação dos métodos se refere ao cenário atual da empresa, podendo futuramente precisar de um novo estudo, que pode manter os mesmos moldes e métodos, para verificar se novas mudanças são necessárias na Estratégia e nos Processos do novo momento.

Nota-se que o projeto em questão não envolve custos diretos em sua implementação, pois os desenvolvimentos sistêmicos sugeridos podem ser desenvolvidos pelo departamento de T.I da Empresa X, que possui todos os recursos necessários para tal. Isto consumiria apenas os recursos já existentes, não havendo necessidade de adquirir novos recursos.

As reestruturações hierárquicas também não envolverão custos diretos associados, pois já existem três níveis salariais diferentes dentro do DAC e somente há necessidade de reorganizá-los segundo o que foi proposto. Também, num primeiro momento, não é sugerido um aumento da quantidade de funcionários.

Por fim, para completar a análise de verificação e validação do plano proposto, recomenda-se a implantação do SERVQUAL.

Esta ferramenta não foi utilizada até o momento devido a proibição, por parte da alta direção da Empresa X, em enviar questionários para os clientes fora dos padrões convencionais.

Segundo Mello (2005), o SERVQUAL utiliza-se de declarações de expectativas e percepções para avaliar cada uma das cinco dimensões da qualidade do serviço, que são: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia.

Essa ferramenta é aplicada, normalmente com um questionário de 22 questões que medem as cinco dimensões citadas de uma maneira em que são analisados 5 *gaps* no serviço:

Gap 1: Diferença entre a Expectativa do cliente e a percepção da gerência

Gap 2: Diferença entre a percepção da gerência e as especificações da qualidade do serviço

Gap 3: Diferença entre as Especificações da qualidade do serviço e o serviço realmente prestado.

Gap 4: Diferença entre o serviço prestado e a comunicação externa do mesmo.

Gap 5: Este gap é a soma dos outros quatro e se refere à diferença entre a Expectativa do cliente e a percepção do serviço. Portanto, a atuação do prestador de serviço deve ter enfoque nos gaps 1 a 4, pois se todas essas diferenças forem sanadas, o gap 5 também estará corrigido.

5.12. Recuperação e melhoria

Para fechar o ciclo do projeto, utiliza-se das informações geradas em cada etapa com a finalidade de agir em prol da melhoria contínua.

A ferramenta utilizada para esta finalidade é o ciclo PDCA que, segundo Cheng et al. (1995) é um ciclo de desenvolvimento que visa a melhoria contínua dividindo a gestão da qualidade em quatro principais passos.

Deste modo, desenvolveu-se um plano de melhoria contínua em forma de ciclo com os seguintes passos:

PLAN – Este passo contempla, principalmente, a primeira etapa do Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços, proposto por Mello (2005), o Projeto da Concepção do Serviço. Sempre é necessário rever os conceitos estratégicos adotados e o conceito do serviço oferecido.

Análise SWOT, pesquisas de satisfação como o SERVQUAL e QFD são ferramentas que auxiliarão esta etapa do ciclo.

DO – Consiste em efetivamente por em prática os resultados da etapa anterior. As etapas “Processo do Serviço” e “Instalações do Serviço” fornecerão alternativas de implantação dos conceitos desenvolvidos na etapa PLAN, deste ciclo.

CHECK – A etapa “Avaliação e melhoria do Serviço” pode ser enquadrada nesta categoria. Aqui, mais uma vez pesquisas de satisfação, além de auditorias internas fornecerão bases para avaliar o que foi feito até o momento.

ACTION – Consiste em adotar padrões propostos em caso de sucesso ou buscar as alterações necessárias, prevenir a recorrência de anomalias, “repadronizar” o conjunto de procedimentos gerenciais e técnicas finais do novo processo, para que se possa iniciar a fabricação do produto ou execução do serviço. Complementando, faz-se a reflexão sobre o planejamento da qualidade.

Com a implantação da metodologia proposta pelo ciclo PDCA, encerra-se o Projeto de Melhoria do Serviço contemplando toda as etapas propostas por Mello (2005)

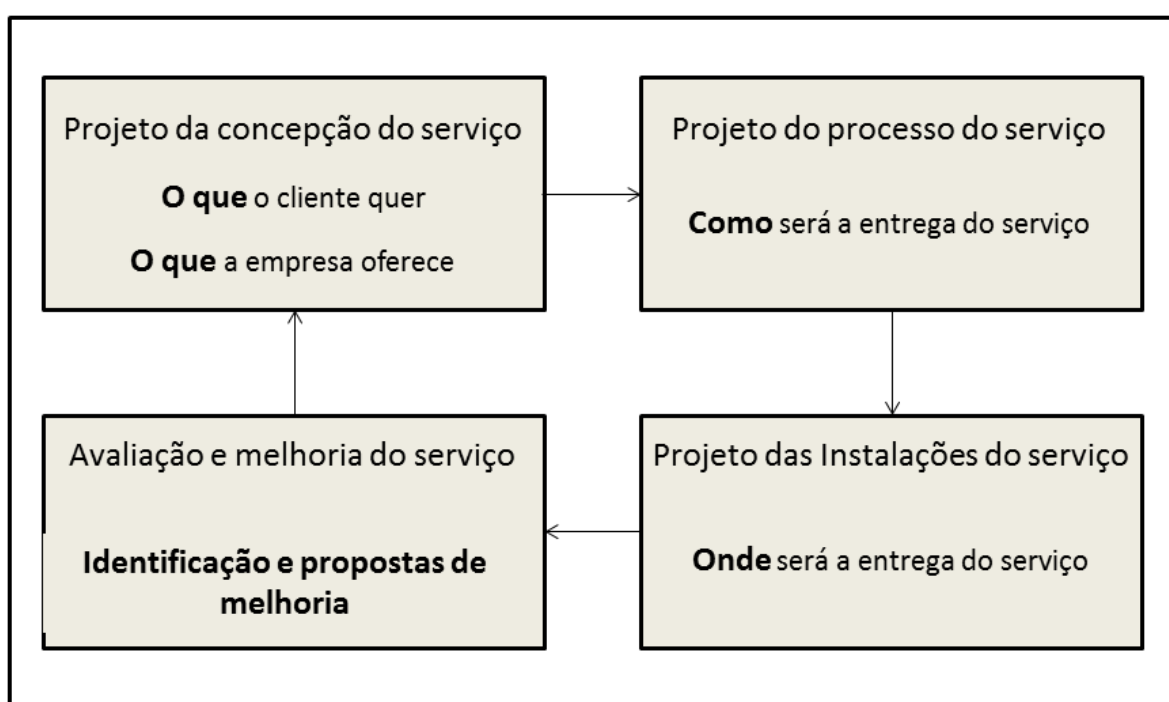


Figura 29 - Todas as etapas concluída do Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços (Adaptado de Mello (2005))

6. RESULTADOS

Este capítulo sintetiza todas as propostas feitas por este trabalho e apresenta os resultados já alcançados.

6.1. Definição estratégica

Primeiramente, através das análises estratégicas, identificou-se que o melhor caminho a ser adotado pelo DAC da Empresa X seria a classificação em “loja de serviços”, com predominância da característica “serviços em massa”. A Empresa T deve atuar puramente como uma empresa de serviços em massa.

Esta conclusão condiz com o que a Empresa deseja oferecer aos clientes levando em consideração o estado atual em que se encontra.

Com esses resultados, conclui-se que a Empresa X precisa ter grande enfoque na sua retaguarda de serviço, embora as áreas de suporte tenham enfoque também da linha de frente.

Esta categorização reforça a hipótese levantada ao longo do trabalho de que, para propiciar o exigido enfoque na retaguarda, a Empresa X deve desenvolver e melhorar seus sistemas de suporte ao atendimento.

O conceito do serviço, também proposto pela análise estratégica, mostrou que a Empresa X tem de estar apta a atender a duas situações gerais no atendimento ao cliente:

- Fornecer uma informação (proveniente de áreas externas ou não).
- Executar uma ação (Cancelamentos, reembolsos, inserção de créditos de compras).

Desta maneira completou-se o conjunto de informações que definem estrategicamente o Departamento de Atendimento ao Consumidor da Empresa X.

6.2. Identificação das falhas e alternativas de solução

Também se procurou ouvir a “voz do cliente” através de pesquisas de satisfação que, embora não se apresentassem em condições ideais, com o tratamento dos dados através da técnica dos desdobramentos de cena, forneceram valiosos resultados sobre a opinião dos clientes.

As falhas encontradas forneceram os dados necessários para encontrar as “Características da Qualidade” ponderadas pela importância relativa atribuída indiretamente pelos clientes (Tabela 26) e desdobradas ate seu formato final através do QFD.

Tabela 26 - Características da Qualidade resultantes.

CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE	IMPORTÂNCIA RELATIVA
Tempo até atendimento de uma ligação	16%
Tempo até atendimento de um e-mail	16%
Tempo de duração de uma ligação	11%
Tempo de duração de uma conversa por e-mail	11%
Número de réplicas que o cliente recebeu até encerrar o contato por e-mail	23%
Problema resolvido na linha? (telefone)	23%

Também foram propostas alternativas de solução tendo em vista a definição estratégica atual e a identificação das falhas através de um grupo focal orientado (Tabela 27). Estas ideias posteriormente foram mensuradas qualitativamente em termos de benefícios esperados e da facilidade de implantação. Posteriormente, categorizaram-se estas ideias quantitativamente de acordo com os pesos atribuídos pelos clientes através dos desdobramentos característicos de um QFD.

Tabela 27 - Ideias resultantes do grupo focal com priorização

IDEIAS RESULTANTES DO GRUPO FOCAL	Grau de prioridade
Sistema integrado de identificação do cliente e da sua compra (I-04)	Alto
Sistema integrado de identificação do cliente e da sua compra (I-06)	
Foco no sistema, o qual direciona processos (I-05)	
Autonomia interna no departamento (I-08)	
Atendimento automático no próprio site (I-01)	Médio
Respostas automáticas de e-mail (I-02)	
Respostas automáticas URA (I-03)	Baixo
Foco no treinamento e pessoas. (I-07)	

Ressalta-se ainda, que nem todas as soluções foram obtidas diretamente do grupo focal. Muitas delas foram originadas no decorrer do desenvolvimento do projeto e estão resumidas no próximo capítulo.

Outro resultado importante para a Empresa X foi a elaboração, também através dos métodos dos desdobramentos de cenas, da lista de motivos pelos quais os clientes entram em contato. Este item, embora possa parecer básico, ainda não existia formalmente nos dados da Empresa X.

6.3. Formalização e consolidação das alternativas de solução

Este capítulo tem o intuito de agrupar as alternativas propostas de solução geradas através de diferentes etapas ao longo do desenvolvimento do projeto. Ressalta-se que se buscou atender todas as exigências dos clientes expressas na Tabela 26 - Características da Qualidade resultantes.

A Tabela 28 apresenta um resumo das propostas de solução bem como seu status atual (final de outubro), prazo final para as propostas ainda não concluídas e uma descrição se já havia antes no DAC da Empresa X ou não.

Tabela 28 - Propostas de solução (Elaborada pelo autor)

	PROPOSTAS DE SOLUÇÃO	Status atual	Prazo de conclusão	Já existia antes do presente estudo?
1	Análise SWOT	Concluído	-	NÃO
2	Definição estratégica em "Lojas de serviços" e "Serviços em massa"	Concluído	-	NÃO
3	Enfoque na retaguarda: Ênfase sistêmica	Concluído	-	NÃO
4	Conceito de serviço: "Informações e Ações"	Concluído	-	NÃO
5	Listas das principais falhas de atendimento	Concluído	-	NÃO
6	Lista dos principais motivos de contato dos clientes	Concluído	-	PARCIALMENTE
7	Características da Qualidade ponderadas	Concluído	-	NÃO
8	Estruturação dos processos em fluxogramas	Concluído	-	PARCIALMENTE
9	Autonomia de subdepartamentos internos da Empresa X	Em processo	dez/12	NÃO
10	Unificação de <i>skills</i> de atendimento	Concluído	-	NÃO
11	Proposta de novo sistema com seus requisitos	Em projeto	mar/13	NÃO
12	Orientações para recrutamentos	Concluído	-	SIM
13	Proposta de plano de carreira	Em projeto	jan/13	PARCIALMENTE
14	Orientações para treinamentos	Em processo	jan/13	PARCIALMENTE
15	Reestruturação da capacidade produtiva através da análise de demanda	Concluído	-	NÃO
16	Proposta de avaliação e melhorias: SERVQUAL e PDCA	Em processo		NÃO

Os sete primeiros itens da Tabela 28 já foram detalhados nos capítulos 6.1 e 6.2. Segue então descrição das demais propostas de solução:

Estruturação dos processos em fluxogramas – Originalmente, a Empresa X não dispunha de todos os processos organizados em formas de fluxogramas. Além disso, não existiam fluxogramas com enfoque gerencial, somente processos críticos eram mapeados até o nível das atividades dos agentes.

Um dos benefícios da utilização de fluxogramas gerenciais se apresentou no decorrer do projeto, tendo em vista que muitas ideias de propostas surgiram durante a construção dos mesmos através de entrevistas diretas com os agentes de atendimento. Exemplos de ideias geradas sob esse enfoque são as propostas número 9 e 10 apresentadas na Tabela 28.

Autonomia de subdepartamentos internos da Empresa X – Os subdepartamentos da Empresa X passam a incorporar funções de outros subdepartamentos para agilizar o trabalho e para justificar o fato deles estarem classificados como “Lojas de Serviços”, onde o contato com o cliente é maior fazendo deste modo, com que um agente fique responsável integralmente pelo caso.

Unificação de *skills* de atendimento – Esta proposta visa modificar o modo de divisão do trabalho dos agentes, onde os mesmos passam atender qualquer tipo de solicitação e não ficam mais restritos a apenas uma. Essa conclusão foi originada na construção dos fluxogramas de atendimento ao constatar que o macrofluxo de trabalho era igual pra todos os agentes, independentemente da categoria do contato.

Proposta de novo sistema com seus requisitos – Este é um elemento chave na concepção do projeto tendo em vista sua importância estratégica para o DAC da Empresa X. O sistema proposto deve unificar os sistemas já existentes trabalhando inclusive com as bases de dados atuais de modo a ser uma ferramenta eficaz de utilização não só dos agentes de atendimento, mas também dos clientes.

Procurou-se identificar quais são os requisitos estratégicos que o sistema deve suportar e suas interações com bancos de dados e com os diferentes subdepartamentos do DAC. A Figura 30 representa esquematicamente o sistema proposto e suas relações com diversos atores do sistema. Ressalta-se que as relações entre as informações geradas ou incorporadas ao sistema estão descritas no capítulo 5.6.2.4 do presente estudo.

Orientações para recrutamentos – Estabeleceu-se, a partir de fontes com dados sobre o mercado de trabalho de *call centers*, as características básicas procuradas em cada tipo de agente de atendimento. O resultado da análise pode direcionar os tomadores de decisão sobre quais perfis admitir além de orientar efetivamente o recrutamento.

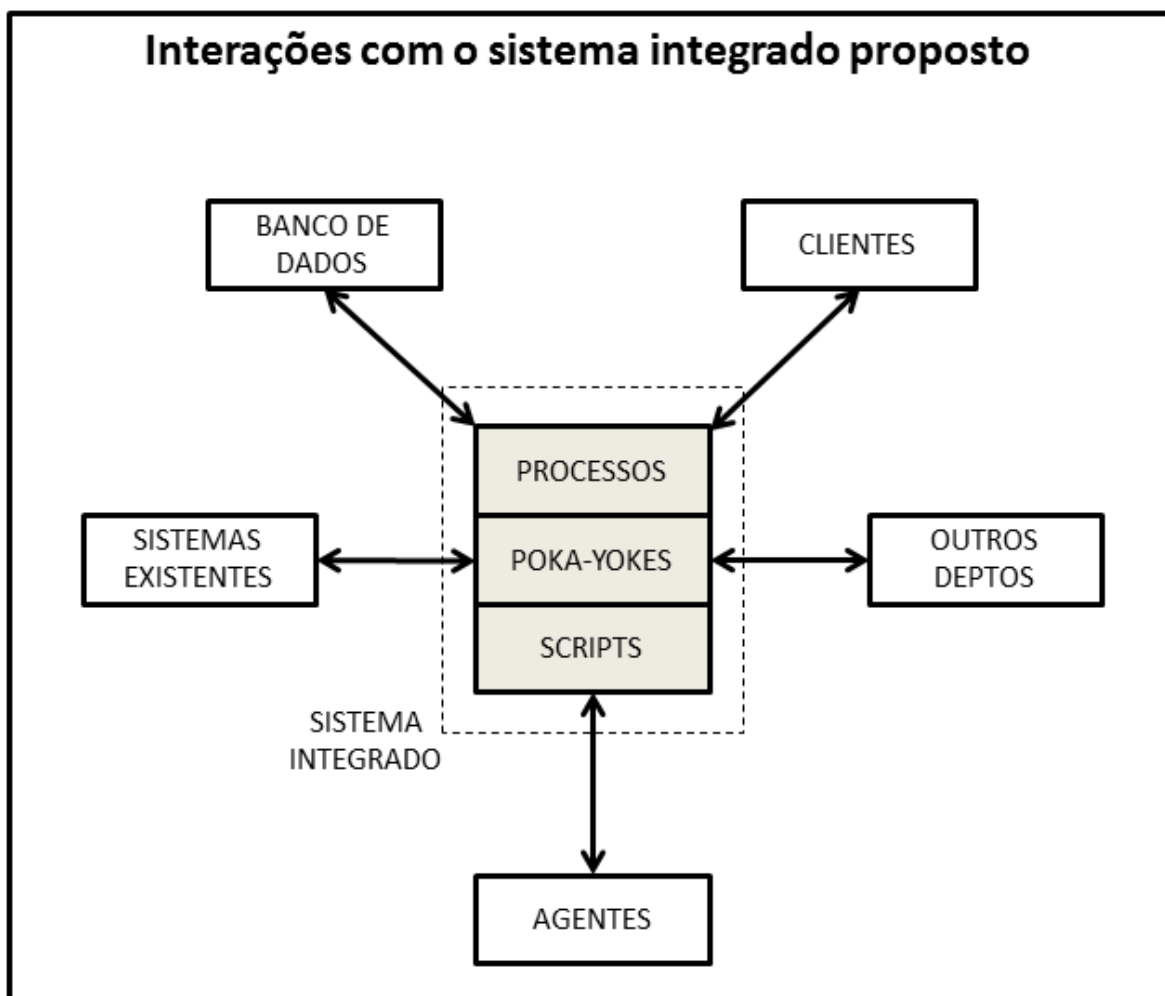


Figura 30 - Sistema proposto e suas relações (Elaborado pelo autor)

Proposta para planos de carreira – Com base nas novas propostas de fluxo e nas orientações para recrutamento, estabeleceu-se um plano de carreira proposto para os agentes de atendimento do DAC da Empresa X. Nota-se que este plano não contempla as equipes de suporte (treinamento, qualidade e sistemas).

Orientações para treinamentos – Com a divisão estruturada de todos os tipos de treinamento distintos que podem existir, conclui-se que a equipe de treinamento precisa preparar 29 tipos de treinamentos para atender ao novo fluxo de trabalho.

Reestruturação da capacidade produtiva através da análise de demanda – Esta proposta teve como objetivo adequar a capacidade produtiva atual com base na demanda e no novo fluxo de trabalho, considerando principalmente a nova autonomia dos subdepartamentos.

Proposta de avaliação e melhorias: SERVQUAL e PDCA – Propostas de ferramentas que visam manter o processo de reestruturação consistente e cíclico de modo que se aprenda com os erros para melhorar situações futuras.

6.4. Quantificação de resultados

Considerando-se que o atual plano de melhorias teve início no primeiro semestre de 2011, mostrar-se-ão alguns dados provenientes da operação do DAC em épocas distintas para comparação da situação antes e depois de iniciado o projeto (embora nem todas as propostas tenham sido implementadas).

Tabela 29 - Comparativo de épocas distintas no DAC – Médias mensais de tempos de atendimento(Fonte: Empresa X)

SUBDEPARTAMENTO	Março de 2012		Outubro de 2012	
	Tempo até o primeiro atendimento	Tempo médio de duração do contato	Tempo até o primeiro atendimento	Tempo médio de duração do contato
Empresa T (terceirizada) – Atendimento por telefone	1,5 horas	0,3 hora	0,5 hora	0,2 hora
Empresa T (terceirizada) – Atendimento por e-mail	5 dias	6 dias	1 dia	3 dias
Mídias Sociais	2 horas	-	2 horas	-
Reclame Aqui	3 dias	10 dias	1 dia	8 dias
PROCON	5 dias	-	3 dias	-
Comunicação com Parceiros	-	10 dias	-	10 dias
Pagamentos e Estornos pendentes	-	10 dias	-	8 dias

Tabela 30 - Comparativo de épocas distintas no DAC - Pesquisa de satisfação (Fonte: Empresa X)

Você ficou satisfeito com o atendimento recebido?	Março de 2012	Outubro de 2012
SIM	39,81%	54,93%
NÃO	60,19%	45,07%

7. CONCLUSÃO

À luz dos conceitos estudados durante o curso de Engenharia de Produção, o trabalho evidenciou a aplicação de métodos importantes para a gestão empresarial voltada a uma operação de serviços.

Puderam-se abranger as relações empresarias quanto a toda organização e quanto a um departamento específico, além das interações organizacionais, estratégicas, processuais e informacionais que permeiam a relação organizacional. Também foi notável a aplicação de ferramentas teóricas na dinâmica real de uma empresa, sendo o aprendizado proveniente da superação de percalços, inestimável.

O estágio realizado pelo autor na Empresa X, com o enfoque de realização de diversos projetos de operações em diferentes áreas, culminou no acúmulo do conhecimento necessário para elaboração deste trabalho, o qual inicialmente forneceu propostas nunca antes aplicadas à empresa além de conseguir atingir os objetivos pré-definidos.

Os resultados foram obtidos na forma de propostas de solução às exigências dos clientes. Outro resultado importante é a caracterização da estratégia inerente ao DAC, visto que, a partir do momento em que se adotou tal estratégia, diversas conclusões, propostas e direções puderam ser esclarecidas.

O caráter inovador da Empresa X e o fato dela pertencer a um nicho de mercado recente, com crescimento quase nunca experimentado na história, resultaram em um ambiente de rápidas modificações e intenso aprendizado, onde se ressalta a grande autonomia de trabalho oferecida ao autor, embora o mesmo atuasse ainda como estagiário.

Por fim, conclui-se que o conteúdo gerado por este trabalho modificará não só a estrutura organizacional de um departamento de uma grande empresa, como também poderá promover a reaplicabilidade dos conceitos aqui construídos e das metodologias aplicadas.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, M. C.; LAURINDO, F. J. B. Estratégias para Competitividade . 1 ed. São Paulo: Editora Futura. 2003.

CHENG, LIN C.; SCAPIN, CARLOS A.; OLIVEIRA, CARLOS A.; KRAFETUSKI, EDUARDO; DRUMOND, FÁTIMA B.; BOAN, FLÁVIO S.; PRATES, LUIZ R.; VILELA, RENATO M., QFD: Planejamento da Qualidade. Belo Horizonte: Litera Maciel, 1995.

CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. 2.ed. São Paulo, Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

DÍAZ, B. A. ; TORRE, P. G.; GARCÍA, V. A capacity management model in service industries. International Journal of Service Industry Management, Vol 13, No. 3, p.286-302, 2002.

GRÖNROOS, C. Marketing – Gerenciamento e Serviços. 2. Ed. Rio de Janeiro, 2003.

IIBA – International Institute of Business Analysis., Um Guia para o corpo de conhecimento de Análise de Negócios (Guia BABOK®). Versão 2.0. Ontario, Canadá. Theiiba, 2011.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. Administração de Operação de Serviço. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010.

LOVELOCK, Chistopher. WIRTZ, Jochen. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MELLO, C. H. P. Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços. 2005. 315 p. Dissertação (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

RIBEIRO, JOSÉ LUIS DUARTE; DANILEVICZ, ÂNGELA DE MOURA FREITAS; ECHEVESTE, MÁRCIA ELISA .Desdobramento da Função Qualidade – QFD. Porto Alegre: PPGEPP Escola de engenharia - UFRGS, 1998. Apostila.

SILVA, M. T. A organização do trabalho para a produção de acordo com lógica de serviços: os mecanismos de coordenação em atividades de atendimento aos clientes. 2010. 109 p. Tese (Livre docência). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

TANG, C. S. United We May Stand. The Wall Street Journal

Disponível em: <<http://online.wsj.com/article/SB121018834137874437.html>>

Acesso em: 15/09/2012

VASCONCELLOS, L. H. R. A contribuição do call center para inovação das empresas prestadoras de serviços. 2010. 326 p. Dissertação (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

Website Info SaveMe

Disponível em <<http://www.infosaveme.com.br/info/index/news/id/48>>

Acesso em: 09/09/2012

Website Bolsa de Ofertas

Disponível em: <<http://www.bolsadeofertas.com.br/brasil-tem-1963-sites-voltados-para-compras-coletivas>>

Acesso em: 09/09/2012

Website INFO Online Grupo Abril

Disponível em:<<http://info.abril.com.br/noticias/mercado/comercio-eletronico-cresce-21-no-brasil-em-um-ano-22082012-43.shl>>

Acesso em: 09/09/2012

Website INFO Online Grupo Abril

Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/mercado/reclamacoes-de-sites-de-compras-coletivas-em-2012-superam-2011-08082012-27.shl>>

Acesso em: 09/09/2012

Fundação PROCON - Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor

Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/noticia.asp?id=2505>>

Acesso em: 30/09/2012

Website Tribuna Hoje

Disponível em: <<http://www.tribunahoje.com/noticia/40347/economia/2012/09/21/queixas-contra-sites-de-compras-coletivas-aumentaram-400-diz-procon.html>>

Acesso em: 30/09/2012