

VIVIAN MARIA CIAVARELLI

Melhoria do Processo de Atendimento ao Cliente com Problemas de Entrega

São Paulo
2014

VIVIAN MARIA CIAVARELLI

Melhoria do Processo de Atendimento ao Cliente com Problemas de Entrega

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

Orientador: Professor Adherbal Caminada
Netto

São Paulo
2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por ter me dado saúde e competência para desenvolver este trabalho e força para superar as dificuldades.

Ao meu orientador, Adherbal Caminada Neto, por suas correções, incentivos e por ser tão prestativo e atencioso.

Aos meus pais, Sueli e Luis, pela capacidade de investir e acreditarem em mim e por não medirem esforços para que eu concluísse essa etapa de minha vida.

Ao meu noivo Homero, que de forma especial, compreensiva e carinhosa, me deu força e coragem, me apoiando em todos os momentos.

Ao meu sogro Duílio, por todas as orientações e ensinamentos.

Aos meus amigos Larissa e Vinicius, por toda a parceria e companheirismo durante nossa caminhada.

Aos meus amigos Luiz, Tatiana e Thais, por toda a ajuda, apoio, carinho e atenção.

E a todos que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a minha formação, o meu muito obrigada.

"A mente que se abre a uma nova idéia
jamais voltará ao seu tamanho original."

Albert Einstein

Resumo

O comércio eletrônico tem expandido com o passar dos anos devido ao aumento da acessibilidade dos clientes e da facilidade de compra e de pagamento. No entanto, à medida que aumenta o número de pedidos realizados pela internet, ocorre o aumento proporcional do número de reclamações registradas no Sistema de Atendimento ao Cliente (SAC). Verificou-se na organização, na qual foi realizado o estudo de caso descrito neste trabalho, o principal motivo de contato dos clientes no SAC é referente aos problemas de entrega. Para rastrear tais problemas, criou-se uma rotina de trabalho a partir da ferramenta PDCA, estabelecendo-se um padrão de trabalho fundamentado nos conceitos de Gestão pela Qualidade Total e Melhoria Contínua, possibilitando a eliminação do problema.

Palavras-chave: Sistema de atendimento ao Cliente, PDCA.

Abstract

The e-commerce has expanded over the years, due to customers accessibility increase and the ease of purchase and payment. However, as the requests over the internet increases, the complaints registered in the Customer Service System (CSS) increases proportionally. It has been verified in the organization, subject of this study, that the main reason why customers contact the CSS is related to delivery problems. In order to track these problems, a PDCA routine was created, establishing standard procedures based on the concepts of Total Quality Management and Continuous Improvement, enabling the elimination of the problem.

Keywords: Call Customer System, PDCA.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo do pedido.	14
Figura 2 - Ciclo PDCA. Fonte: INFOCUSMA (2014).	19
Figura 3 - Análise Swot.	21
Figura 4 - Diagrama de Ishikawa.....	25
Figura 5 - Fluxograma de Formulário de Atendimento de Problemas de entrega – parte 1.	27
Figura 6 - Fluxograma de Formulário de Atendimento de Problemas de entrega – parte 2.	28
Figura 7 - Gráfico de direcionamento para as áreas solucionadoras.	29
Figura 8 - Gráfico de motivos de direcionamento incorreto.	30
Figura 9 - Fluxograma do processo de modificação no atendimento ao cliente.....	32
Figura 10 - Fluxograma de Atendimento de Problemas de Entrega – Parte 1.	36
Figura 11 - Fluxograma de Atendimento de Problemas de Entrega – Parte 2.	37
Figura 12 - Fluxograma de Atendimento de Problemas de Entrega – Parte 3.	38
Figura 13 - Gráfico comparativo dos direcionamentos para as áreas solucionadoras.	45
Figura 14 - Gráfico de motivos de direcionamento incorreto.	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

JEC	JUIZADO ESPECIAL CÍVIL
SAC	SISTEMA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE
SEFAZ	SECRETARIA DA FAZENDA

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
OBJETIVO.....	11
CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	11
METODOLOGIA.....	12
1 E-commerce (Comércio Eletrônico)	13
2 Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).....	15
3 Gestão pela Qualidade Total.....	16
3.1 Os 14 princípios de Deming	16
3.2 Conceito do Ciclo PDCA	18
3.3 Matriz SWOT	20
3.4 Diagrama de Ishikawa.....	20
4 Estudo de Caso	21
4.1. Análise SWOT	21
4.2 Processo de Atendimento ao cliente	22
4.3. Análises dos Erros no Processo de Atendimento.....	23
4.4 Formulário de Atendimento de Problemas de Entrega.....	26
4.5 Direcionamento para as áreas solucionadoras	29
5 Procedimentos e ações	31
6 Resultados	35
6.1 Reunião Inicial.....	35
6.2 Escopo	35
6.3 Aprovação das Áreas	44
6.4 Modificação do Formulário e do Processo no <i>Workflow</i>	44
6.5 Validação no Ambiente de Testes	44
6.6 Circulação de Comunicado Interno	44
6.7 Ativação da Modificação.....	44
6.8 Acompanhamento dos direcionamentos incorretos	44
CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

INTRODUÇÃO

As vendas realizadas através do comércio eletrônico movimentam o mercado brasileiro, e segundo pesquisa realizada em 9 mil lojas virtuais brasileiras pelo E-bit e pela Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, o primeiro semestre de 2013 teve aumento de 24% com relação ao ano anterior, o que representa o faturamento de R\$12,74 milhões (COMPUTERWORLD, 2013).

De acordo com a pesquisa, os consumidores são influenciados a realizar as compras online principalmente pela economia e pela conveniência. Dos compradores, 59% afirmaram que verificam os melhores preços, 39% o frete grátis e 20% consideram a velocidade de entrega o fator mais importante na hora da compra (COMPUTERWORLD, 2013).

A procura pelo comércio eletrônico e o aumento no número de pedidos eleva o número de reclamações e dúvidas, e para resolução de tais reveses os clientes contam com o Sistema de Atendimento ao Cliente (SAC) (ECOMMERCEBRASIL, 2013). No entanto, muitas vezes, a resolução se estende além dos prazos fornecidos ao cliente devido à baixa qualidade do atendimento e erros de comunicação entre as áreas solucionadoras do problema. Isto resulta na divulgação da insatisfação dos clientes em redes sociais e em canais da mídia de divulgação de reclamações, bem como a busca pelos direitos junto ao Procon e Juizado Especial Cível.

A análise dos índices de contato de clientes de uma empresa brasileira de e-commerce mostra que o principal motivo que leva o cliente a procurar o Sistema de Atendimento ao Cliente é referente aos problemas de entrega, desde o primeiro atendimento até que o problema seja resolvido. Os índices de direcionamentos incorretos para as áreas solucionadoras, sobretudo, prejudicam a resolução e podem ser consequência de erros de direcionamento estabelecidos no processo de atendimento interno.

Diante disso, foram levantados todos os problemas referentes à entrega e os erros de fluxo interno de atendimento com o objetivo de corrigi-los para que o primeiro contato do cliente tivesse o atendimento eficiente e conclusivo. Baseado nos conceitos do ciclo do PDCA, foi criado um método de trabalho para a área de Métodos e Processos para que todas as solicitações de melhoria e correções tivessem a proposta de escopo e a implementação padronizadas.

OBJETIVO

O objetivo do estudo apresentado é reestruturar o processo de atendimento ao cliente referente à entrega através da metodologia PDCA, para que o problema seja solucionado no primeiro contato.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Atualmente, a empresa estudada é uma das principais no comércio eletrônico no Brasil e partiu de um grupo criado na Companhia de varejo com atuação por meio de diversos canais de distribuição – televendas, catálogos, quiosques e internet. A Companhia concorre de forma eficiente no mercado de varejo como um todo, proporcionando melhores condições e níveis de serviço para o cliente final.

METODOLOGIA

A análise do estudo de caso apresentado neste trabalho iniciou-se com a elaboração da Análise SWOT, para verificação do cenário interno e externo da empresa de comércio eletrônico e para identificar as fraquezas relacionadas ao Serviço de Atendimento ao Cliente.

O Diagrama de Ishikawa foi utilizado para verificação das possíveis causas do problema de erro no processo de atendimento. O fluxograma foi utilizado para mapear o formulário de atendimento de problemas de entrega e o Gráfico de Pareto auxiliou na identificação dos principais motivos de direcionamentos incorretos para as áreas solucionadoras.

O ciclo de PDCA foi selecionado como ferramenta de controle de processos para melhoria do processo de modificação no atendimento ao cliente. Assim, possibilitou que fossem seguidas as etapas de planejamento, fazer, checar e agir para garantir a melhoria contínua das atividades da área de Métodos e Processos.

1 E-commerce (Comércio Eletrônico)

E-commerce, ou Comércio eletrônico, é definido como transação comercial através de um ambiente eletrônico, por exemplo, a internet, que envolva a cadeia de valor dos processos de negócio (EFAGUNDES.COM INOVAÇÃO E TECNOLOGIA, 2013).

Nos últimos anos, o e-commerce tem crescido significativamente, devido ao aumento da acessibilidade à internet e às mudanças sociológicas, como a preferência por transações mais fáceis e rápidas (TORRES, 2012). Segundo pesquisa realizada pela empresa E-bit, no primeiro semestre de 2013, o e-commerce teve um crescimento de 24% em relação ao mesmo período de 2012, chegando à R\$12,74 bilhões. Pedro Guasti, diretor-geral da e-bit, afirma que o aumento se deve à adesão de novos consumidores (CONVERSION, 2013). No Brasil, cerca de 20 milhões de usuários têm acesso à internet e este tipo de comércio que garante que as transações de bens e serviços sejam feitas sem barreiras como tempo ou distância (GESTOR DE CONTEÚDOS, 2013).

E-Commerce e *e-Business* não são a mesma coisa. *E-business* é um negócio eletrônico e não envolve necessariamente transação comercial (E-COMMERCEORG, 2014). No *e-Business*, através da internet, os sistemas de empresas são interligados e essa interação entre elas permite que o *e-Commerce* aconteça. Com isso, são redefinidos velhos modelos de negócios, maximizando o valor de serviço ou produto oferecido ao cliente. Portanto, pode-se dizer que *e-Commerce* é a parte visível do *e-Business* (ELIAS, FABRE, 2002). Os principais tipos de *e-Business* são **B2C (Business to Consumer)** transações com clientes finais realizadas pela internet e **B2B (Business to Business)**, relacionamento de empresas e seus parceiros de negócio pela internet (GESTOR DE CONTEÚDOS, 2013).

Em uma operação logística gerada a partir de uma compra pela internet, o Ciclo do Pedido estabelece a ligação entre os fornecedores e seus clientes. A Figura 1 mostra a sequência de operações realizadas no ciclo do pedido. A rapidez com que o cílico do pedido evolui mostra o quanto eficiente é o serviço logístico e, a sua agilidade e duração são percebidos pelo cliente e são diretamente relacionados com a confiabilidade do serviço. À medida que o cliente tem acesso e acompanha seu pedido, cria-se uma forma de prevenção de falhas e de agilidade na remediação

caso elas ocorram. A eficiência operacional do ciclo do pedido pode ser estabelecida em conjunto com a tecnologia da informação que proporciona automação, visibilidade, conformidade e suporte à decisão (TECNOLOGÍSTICA ONLINE, 2014).



Figura 1 - Ciclo do pedido.

Na operação Entrada de Pedidos ocorre a geração de um protocolo para cada pedido realizado e verificação da consistência dos dados do cliente. Para que haja a Liberação do pedido, é feita uma análise dos dados cadastrais, do crédito do cliente e finalmente aprovação do pagamento. A Liberação gera uma Promessa de Disponibilidade na qual é verificado se o produto está em estoque físico; caso ele não esteja, é informada a data na qual ele será reposto pelo fornecedor e é feita a reserva do item. A programação de transportes é realizada conforme a demanda de regiões para otimização das rotas de entrega. Para que ocorra a Expedição, é realizada a separação da carga, conferência, carregamento e emissão de documentos. O Controle de cargas verifica o recebimento dos pedidos, caso tenha ocorrido alguma falha é feita a remediação, e caso o produto tenha sido recebido é feito o fechamento do pedido (TECNOLOGÍSTICA ONLINE, 2014).

2 Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)

Para conquistar os consumidores, é de suma importância a qualidade dos produtos oferecidos. No entanto, a qualidade dos serviços é fundamental para mantê-los. Os serviços oferecidos pela empresa para obter novos ou manter consumidores podem ser oferecidos antes, durante ou após a transação comercial (MELLO, 1998).

O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) é o canal pelo qual o consumidor estabelece contato com o fornecedor, fabricante do produto ou serviço adquirido. Através do SAC, o cliente pode solucionar seus problemas, fazer reclamações e obter informações. As reclamações e solicitações têm o prazo de cinco dias úteis para serem resolvidas, e devido a isto, todos os contatos são registrados gerando um número de protocolo com data, horário e motivo do contato (IDEC, 2014).

O recebimento de uma reclamação no SAC deve ser interpretado como uma oportunidade de retificar os problemas para que seja estabelecido o vínculo de lealdade do cliente com a marca. Muitas empresas focam suas atividades em tentar atrair novos clientes, no entanto, deveriam se preocupar também em tentar resgatar os clientes insatisfeitos (MELLO, 1998).

As operações de atendimento ao cliente podem ser registradas e gerenciadas através do *Workflow* (fluxo de trabalho) e de suas funcionalidades de acordo com os processos específicos de cada empresa. No *Workflow*, os prazos e processos são definidos pelos administradores do SAC para que os clientes sejam atendidos no tempo correto e para que toda comunicação recebida pela empresa fique registrada no banco de dados (ORBIUM, 2014).

3 Gestão pela Qualidade Total

A criação de consciência de qualidade em todos os processos da empresa, desde a presidência até a produção, abrangendo todos os níveis setoriais da organização, é a principal estratégia da gestão pela qualidade total (QUALIDADEBRASIL, 2014).

Os conceitos modernos de qualidade foram introduzidos pelo americano Edwards Deming, quando, após a guerra em 1951, foi convidado a ensinar aos japoneses os padrões americanos de administração. Os japoneses ouviam atentamente os ensinamentos e métodos de Deming que focavam na eliminação dos defeitos, análise e busca da fonte dos erros, correções e registros do que ocorre posteriormente, resultando em uma relação duradoura e na criação do Prêmio Deming de Qualidade entregue às empresas japonesas que se destacaram pela qualidade de seus produtos e serviços. Para ele, os problemas de qualidade podiam ser causados por componentes da produção, processos de operações, funcionários, máquinas ou interno ao sistema. Assim, Deming fez com que a qualidade passasse a ser a preocupação principal das organizações japonesas e após sua conscientização e conceituação houve o surgimento da melhoria contínua da qualidade (MENDONÇA, 2014).

Juran, logo depois, divulgou aos japoneses as técnicas de qualidade nas organizações a partir da instrumentalização da qualidade. Com isto, a qualidade passou a ser uma preocupação de todos os níveis e áreas da administração deixando de ser apenas preocupação da produção surgindo assim a administração pela qualidade total. Juran e Deming são considerados os dois *gurus* da qualidade, o primeiro por ter originado a administração pela qualidade total (*Total Quality Management* ou TQM) e o segundo por ter desenvolvido o controle estatístico da qualidade e ter iniciado a melhoria contínua (MENDONÇA, 2014).

3.1 Os 14 princípios de Deming

O fundamento dos ensinamentos passados por Deming aos executivos no Japão, em 1950, originaram os “14 princípios”. A aplicação desses princípios abrange desde a indústria de transformação e indústria de serviços, podem ser utilizados e em qualquer unidade ou divisão de grandes e pequenas empresas. Os 14 Princípios são apresentados a seguir:

“1º princípio: Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego;

2º princípio: Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação;

3º princípio: Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio;

4º princípio: Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança;

5º princípio: Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade, e consequentemente, reduzir de forma sistemática os custos;

6º princípio: Institua treinamento no local de trabalho;

7º princípio: Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção;

8º princípio: Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;

9º princípio: Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço;

10º princípio: Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema, estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores;

11º princípio: Elimine padrões de trabalho (cotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança; elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes;

12º princípio: Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade; remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos

13º princípio: Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento.

14º princípio: Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo (DATALYZER, 2014)."

A utilização dos princípios de Deming referentes à melhoria de serviços, ganho de competitividade, eliminação de inspeções, inclusão de treinamento e quebra das barreiras entre os departamentos possibilita que seja instituída a melhoria contínua nos processos de atendimento ao cliente. São, portanto, precedentes para que os conceitos do ciclo PDCA sejam aplicados de maneira eficaz.

3.2 Conceito do Ciclo PDCA

Os processos de gestão, atualmente, utilizam o conceito PDCA para manter a melhoria contínua. O Ciclo PDCA foi desenvolvido por Walter A. Shewhart na década de 20 e disseminado por Deming somente anos mais tarde. A Figura 2 mostra o Ciclo PDCA no qual são apresentadas as etapas *Plan, Do, Check e Act*.

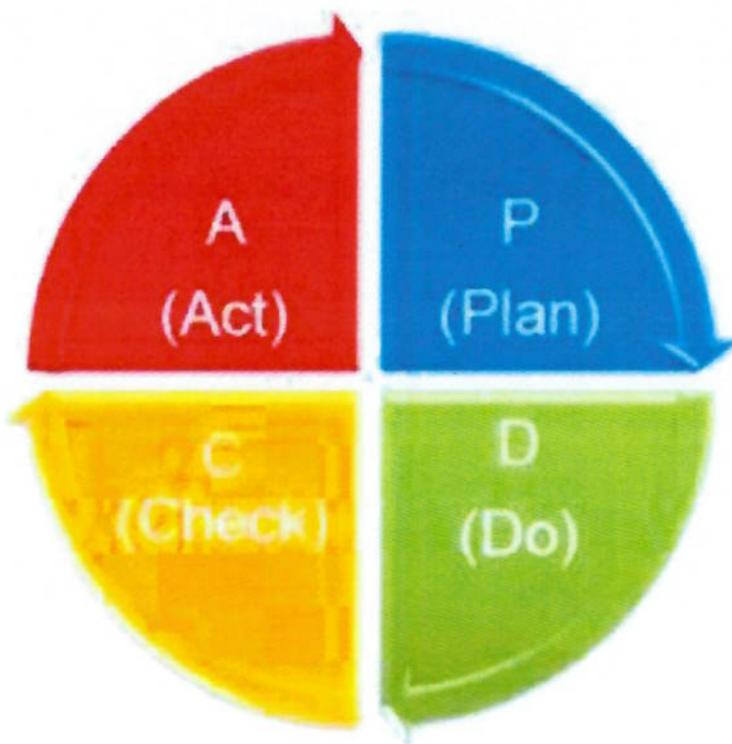


Figura 2 - Ciclo PDCA. Fonte: INFOCUSMA (2014).

- *Plan* (Planejar): cada empresa estabelece um plano de acordo com suas diretrizes, nesta etapa o problema é identificado, os objetivos e metas são estabelecidos. É definido o método a ser utilizado e são feitas as análises dos riscos, custos, prazos e recursos disponíveis.
- *Do* (Executar): o plano é colocado em prática. São estabelecidos os treinamentos no método definido e objetivos dos controles e são coletados dados para verificação do processo e são oferecidos treinamentos, para educar, motivar e envolver todas as pessoas.
- *Check* (Checar): é feita a verificação da execução do trabalho conforme foi planejado. Os valores são analisados e comparados com um padrão estabelecido e os itens de controle são verificados para saber se eles correspondem aos valores dos objetivos.
- *Act* (Agir): são tomadas ações para corrigir trabalhos que tenham desviado do padrão através da investigação das causas, assim, são tomadas ações para que o desvio não ocorra e para melhorar o sistema de trabalho e o método. Quando não são identificados os desvios, devem ser tomadas ações preventivas, identificando-se quais desvios poderão ocorrer (TREVILLATO, 2010).

No presente trabalho o Ciclo PDCA será utilizado como procedimento de trabalho para modificação do processos de atendimento da equipe de Métodos e Processos, afim de padronizar todos os serviços prestados para as demais áreas da organização.

3.3 Matriz SWOT

A palavra “SWOT” (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) pode ser interpretada como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A Matriz SWOT possibilita uma análise do cenário no qual a organização está inserida, seja ele interno ou externo com a visualização rápida de suas quatro características na forma de matriz (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2014).

A análise das forças está ligada às vantagens competitivas de uma empresa em relação às suas concorrentes enquanto que na análise das fraquezas devem ser observados os pontos que prejudicam o andamento correto do negócio. Para reconhecer as oportunidades é necessário verificar a influência positiva de forças externas sobre os negócios da organização enquanto que para se reconhecer as ameaças faz-se necessário a verificação da influência negativa das forças externas (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2014).

A Matriz SWOT foi definida como ferramenta para o desenvolvimento do estudo de caso do presente trabalho devido a sua importância no planejamento estratégico da organização para garantir a concorrência e manter seu posicionamento no mercado.

3.4 Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa é também conhecido por Diagrama de Causa e Efeito e Diagrama de Espinha de Peixe, é utilizado para gerenciamento e controle de qualidade e seu principal objetivo é identificar as causas de um problema. A partir dele é possível visualizar de maneira simplificada o efeito indesejado, organizar as causas em ordem de importância e encontrar oportunidades de melhoria (INDÚSTRIA HOJE, 2014).

A utilização desta ferramenta é de extrema importância para que as causas do problema de erro no processo de atendimento sejam identificadas e eliminadas.

4 Estudo de Caso

Nesse capítulo, são analisados os resultados de uma empresa de e-Commerce através da Matriz SWOT, os problemas de atendimento referentes à entrega e os índices de direcionamentos incorretos entre as áreas internas da empresa devido aos erros de processos estabelecidos no sistema interno de gerenciamento de atendimento através de Diagramas de Pareto.

4.1. Análise SWOT

Os problemas potenciais da empresa foram levantados utilizando a ferramenta de qualidade Análise SWOT, que auxiliou na avaliação e identificação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças como mostram a Figura 3 e o Quadro 1.

		POSITIVO	NEGATIVO
INTERNAL	Forças (S)	Um dos principais grupos do mercado Expansão logística Expansão do SAC Marcas próprias	Treinamento inadequado Internalização precipitada Atendimento Incorreto Atendimento referente à entrega
	Oportunidades (O)	Presença no mercado brasileiro Adesão de novos consumidores Acessibilidade Pré-lançamentos	Canais Externos Processos no PROCON e no JEC Concorrentes Marca enfraquecida

Figura 3 - Análise SWOT.

Quadro 1. Análise SWOT.

Forças - vantagens competitivas internas		
#	Vantagens	Descrição
1	Um dos principais grupos do mercado	Um dos principais grupos do Comércio Eletrônico no Brasil.
2	Expansão logística	Criação de Novos Centros de Distribuição.
3	Expansão do SAC	Investimentos para aumento da equipe de atendimento.
4	Marcas próprias	Aquisição de marcas de eletrodomésticos.

Fraquezas - vulnerabilidades da empresa		
#	Fraquezas	Descrição
1	Treinamento inadequado	Treinamento da equipe do SAC rápido e superficial.
2	Internalização precipitada	Internalização do SAC sem equipe de apoio preparada.
3	Atendimento Incorreto	Erros no direcionamento para as áreas solucionadoras dos problemas.
4	Atendimento referente à entrega	Motivo de contato com maiores problemas de atendimento.

Oportunidades - forças externas favoráveis		
#	Oportunidades	Descrição
1	Presença no mercado brasileiro	Faturamento anual de R\$6 bilhões.
2	Adesão de novos consumidores	Aumento do número de consumidores que realizam compras pela internet.
3	Acessibilidade	Análise dos perfis dos consumidores para personalização das vendas.
4	Pré-lançamentos	Vendas de pré-lançamento de produtos importados.

Ameaças - obstáculos externos		
#	Ameaças	Descrição
1	Canais Externos	Divulgação de reclamações de clientes em canais externos.
2	Processos no PROCON e no JEC	Falta de solução pelo SAC resulta em processos no PROCON e no JEC.
3	Concorrentes	Call Center dos concorrentes com mão-de-obra qualificada e especializada.
4	Marca enfraquecida	Credibilidade da empresa enfraquecida pela divulgação na mídia de problemas de atendimento.

As fraquezas estabelecidas na Análise SWOT mostraram que a internalização do SAC trouxe consigo problemas na operação do atendimento ao cliente. Devido à superficialidade do treinamento dado aos novos funcionários, os mesmos iniciam na operação de atendimento despreparados, o que resulta em erro de direcionamento para as áreas solucionadoras do problema.

4.2 Processo de Atendimento ao cliente

O processo de atendimento padrão da empresa, seja ele por telefone, *e-mail* ou por *chat*, inicia-se com a identificação do motivo de contato do cliente. Em seguida, é aberto um formulário para registro do atendimento conforme as informações obtidas pelo sistema e pelo cliente, criando um número de protocolo de

atendimento que será passado para o cliente e será acompanhado pelos setores da empresa até que o caso seja solucionado.

Os clientes entram em contato com a empresa para registrar e/ou adquirir:

- **Informações:** que podem ser obtidas no primeiro contato pela equipe de atendimento do SAC e são finalizadas;
- **Solicitações:** que podem ter a resolução pelo SAC ou precisam ser direcionadas para uma das áreas solucionadoras, conforme a necessidade do caso;
- **Reclamações:** que devem ser direcionadas para uma das áreas solucionadoras, conforme a necessidade do caso.

A identificação do motivo do contato do cliente é primordial para iniciar o tratamento correto do problema, pois o direcionamento para as áreas solucionadoras ocorre de maneira automática à medida que o formulário é preenchido.

O cliente que recebe o atendimento correto tem suas dúvidas sanadas e confia nos prazos passados pelo atendente, portanto não faz nova ligação, ou seja, não gera um novo protocolo de atendimento, aguarda o contato das áreas solucionadoras e é informado de todas as ações até que tenha o problema resolvido.

4.3. Análises dos Erros no Processo de Atendimento

Os erros no Processo de Atendimento foram levantados após acompanhamento da operação de atendimento do SAC e foram consolidados utilizando o *Diagrama de Ishikawa* conforme mostra a Figura 4. A análise mostra que as principais causas são referentes ao material, à mão de obra, à máquina e ao método.

As principais sub-causas observadas no item material são referentes aos documentos de apoio disponibilizados para consulta do operador quando o mesmo se depara com uma dúvida referente ao atendimento que está em andamento. Os acessos a esses documentos não são realizados, pois quando os operadores necessitam de auxílio, os documentos não são eficientes. Outra causa é referente aos informativos das modificações nos formulários de atendimento feitas pela equipe de Treinamento, que não são claros para os operadores, não possuem todas as mudanças que serão observadas durante o preenchimento após a mudança,

seguem a mesma forma dos documentos de apoio e são apenas enviados *por e-mail* sem que seja feito acompanhamento durante a utilização da operação.

As sub-causas referentes à mão de obra são as mais importantes para este tipo de atendimento, que é diretamente influenciado pelo ser humano. As exigências curriculares para a contratação de operador de atendimento são poucas, o que resulta na falta de qualificação de mão de obra. O despreparo com que os operadores são inseridos no processo de atendimento, a relativa falta de comprometimento e a desmotivação fazem com que os atendimentos sejam feitos com desinteresse e desatenção resultando em erros de preenchimento dos formulários e erros de direcionamento dos protocolos.

A máquina tem relação direta com o atendimento, pois é através de um computador que o atendimento é realizado e registrado. A falta de manutenção dos equipamentos resulta em queda de conexão e *bugs* no sistema que favorecem os erros de atendimento.

O método de treinamento inicial é inadequado e não é realizado após as modificações nos formulários de atendimento. Com isso, os novos operadores não tem acompanhamento e são orientados pelos operadores que possuem mais “experiência”. Também não são realizadas ações corretivas de atendimento a cada operador, pois não há análise dos atendimentos encerrados, a menos que sejam abertos novos protocolos referentes ao mesmo pedido.

O método de solicitação de modificação dos formulários também é inadequado, pois os responsáveis pelas áreas solicitam as correções ou melhorias sem analisarem os impactos no atendimento, não têm conhecimento dos procedimentos adotados nas áreas solucionadoras após o primeiro atendimento e não se comunicam com as principais áreas recebedoras de seus protocolos abertos. Devido à falta de planejamento e de sinergia entre as áreas responsáveis, a priorização das modificações no processo de atendimento solicitadas faz com que seja disponibilizado maior tempo para entendimento da solicitação, divulgação da mudança, aprovação das áreas impactadas e implementação.

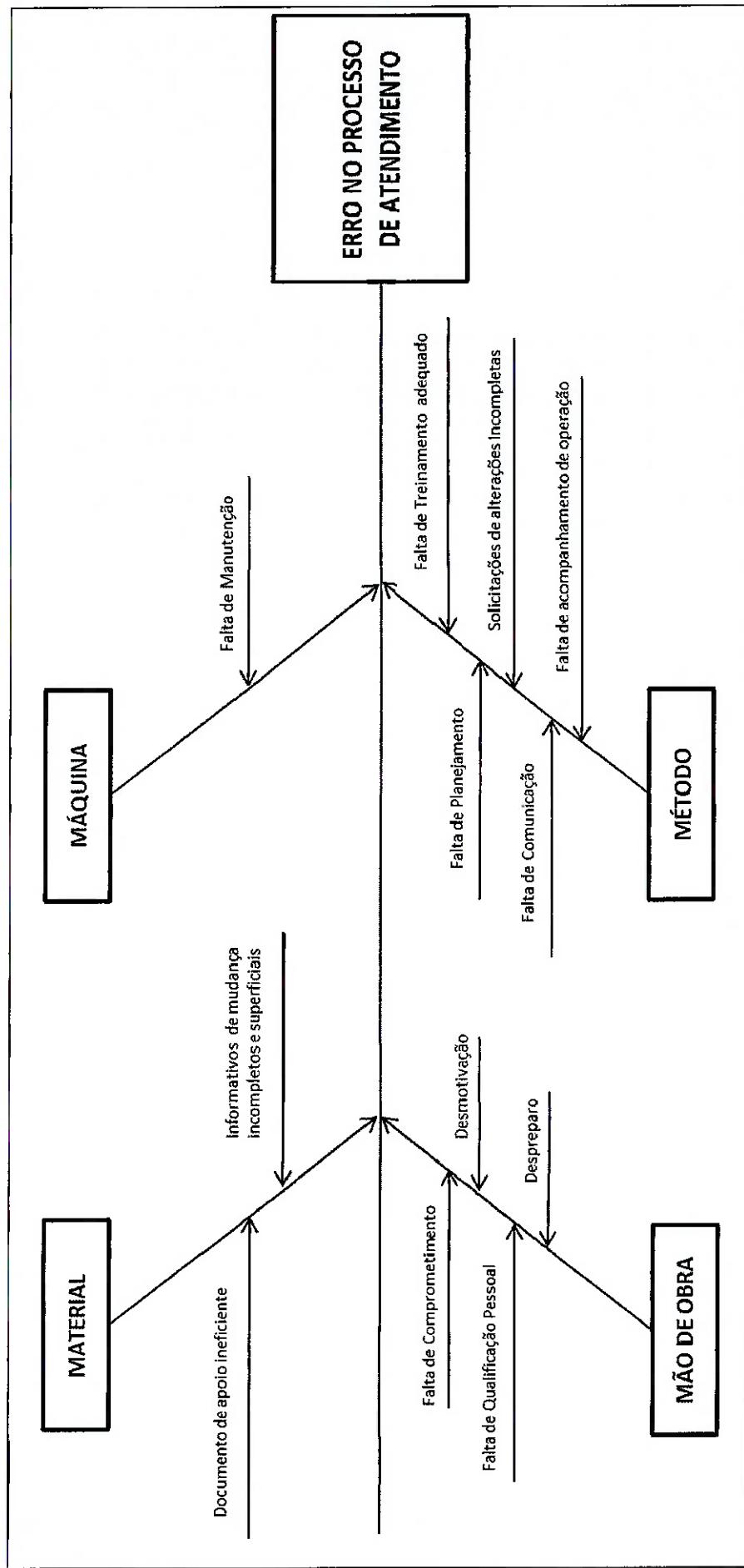


Figura 4 - Diagrama de Ishikawa.

Diante dos dados obtidos, pôde-se notar que o principal motivo de contato do cliente é referente aos problemas de entrega, e portanto, o foco do trabalho será otimizar e facilitar o registro das informações e direcionamento para as áreas solucionadoras.

4.4 Formulário de Atendimento de Problemas de Entrega

O formulário de atendimento de problemas referentes à entrega está apresentado na forma de fluxograma nas Figuras 5 e 6. Inicialmente, o operador seleciona no sistema o motivo de contato do cliente e recebe em sua tela uma janela com a pergunta inicial referente ao problema. As perguntas seguintes são condicionadas às respostas selecionadas pelo operador durante o atendimento. Ao finalizar o formulário, é criado um registro referente à informação, reclamação ou solicitação e automaticamente o Protocolo criado referente ao atendimento é finalizado ou encaminhado para uma das áreas solucionadoras.

O formulário abrange os contatos de clientes que buscam as informações de entrega, se ela foi realizada, o nome do recebedor da entrega feita pela empresa Correios, o nome do transportador, a data e hora da entrega, informações sobre a loja e de até três tentativas de entrega com insucesso.

As solicitações atendidas por este formulário são referentes aos protocolos de entrega que são gerados para ser realizada acareação junto ao transportador responsável pelo pedido, solicitações de cancelamento de entrega por falecimento do cliente, solicitações de correção de endereço que podem ser feitas com algumas restrições por questões de segurança e em determinadas situações, o pedido deve ser cancelado e refeito, observando-se solicitações de acompanhamento de devolução após três tentativas de entrega com insucesso e todas essas solicitações são direcionadas para a equipe solucionadora de Entregas. As solicitações de vale, estorno, reembolso ou reenvio podem ser geradas pela operação de atendimento inicial e os protocolos são encerrados assim que este é finalizado.

As reclamações referentes ao atraso de entrega somente são direcionadas para a equipe solucionadora de Entregas quando houve um problema de atraso do transportador que foi registrado no sistema. As demais reclamações são registradas e finalizadas sem realizar ação corretiva para o problema do cliente.

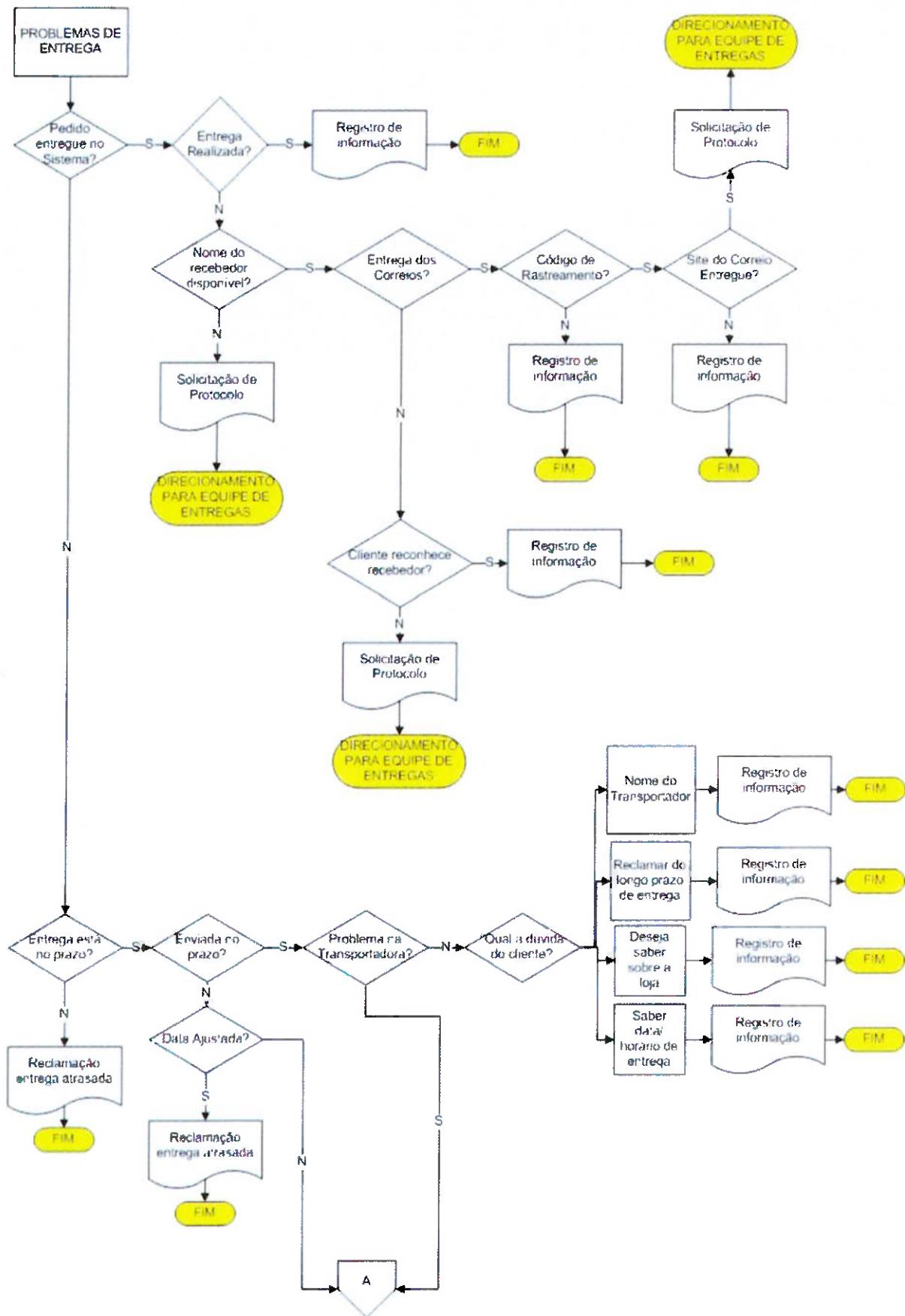


Figura 5 - Fluxograma de Formulário de Atendimento de Problemas de entrega – parte 1.

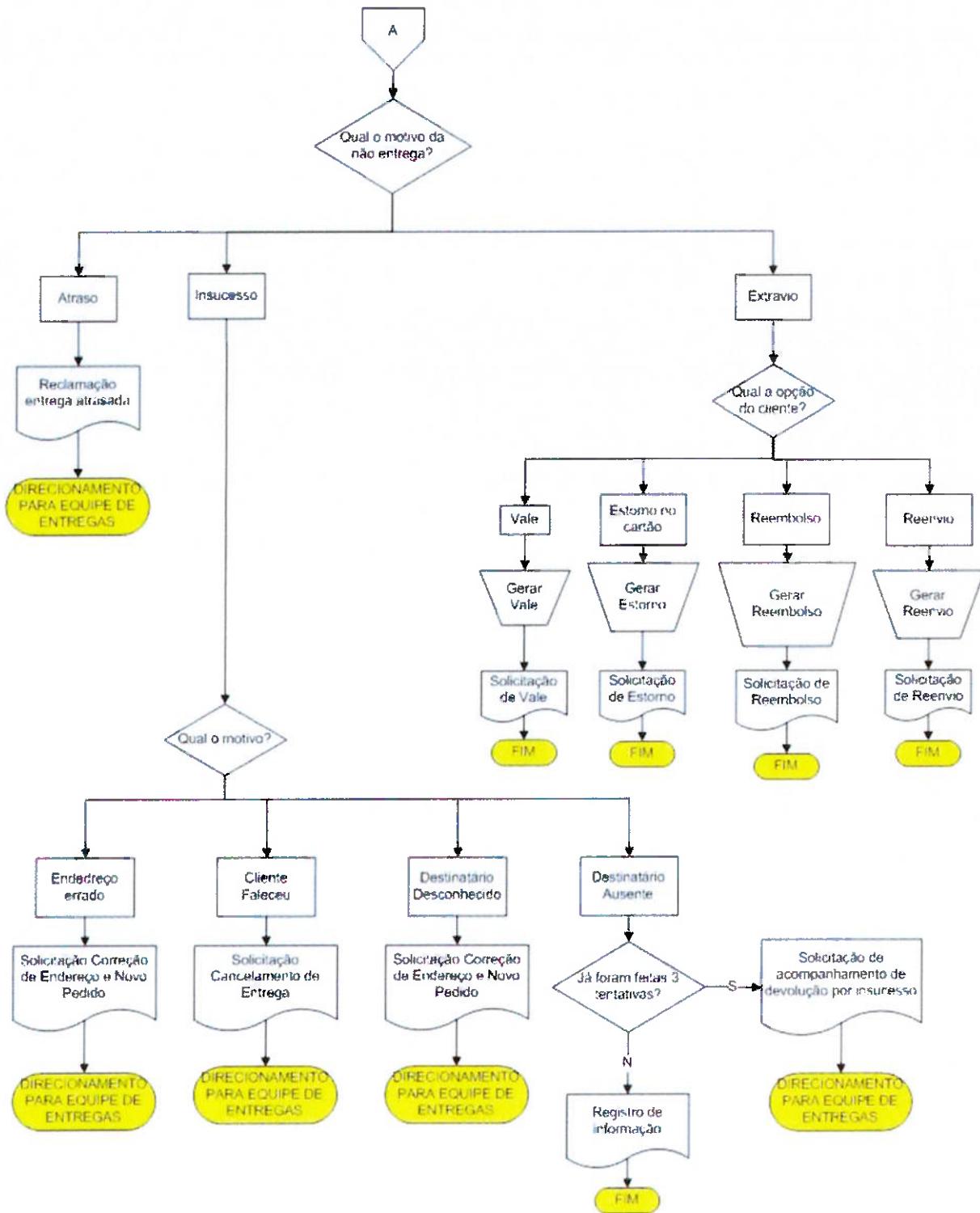


Figura 6 - Fluxograma de Formulário de Atendimento de Problemas de entrega – parte 2.

4.5 Direcionamento para as áreas solucionadoras

Um dos indicadores utilizados pela equipe de atendimento inicial é referente aos direcionamentos para as áreas solucionadoras que mostra o quanto assertivo está sendo o atendimento dos operadores. A Figura 7 mostra que o atendimento inicial referente às entregas gerou, no período analisado, 73% de direcionamentos corretos e 27% de direcionamentos incorretos para as áreas solucionadoras.

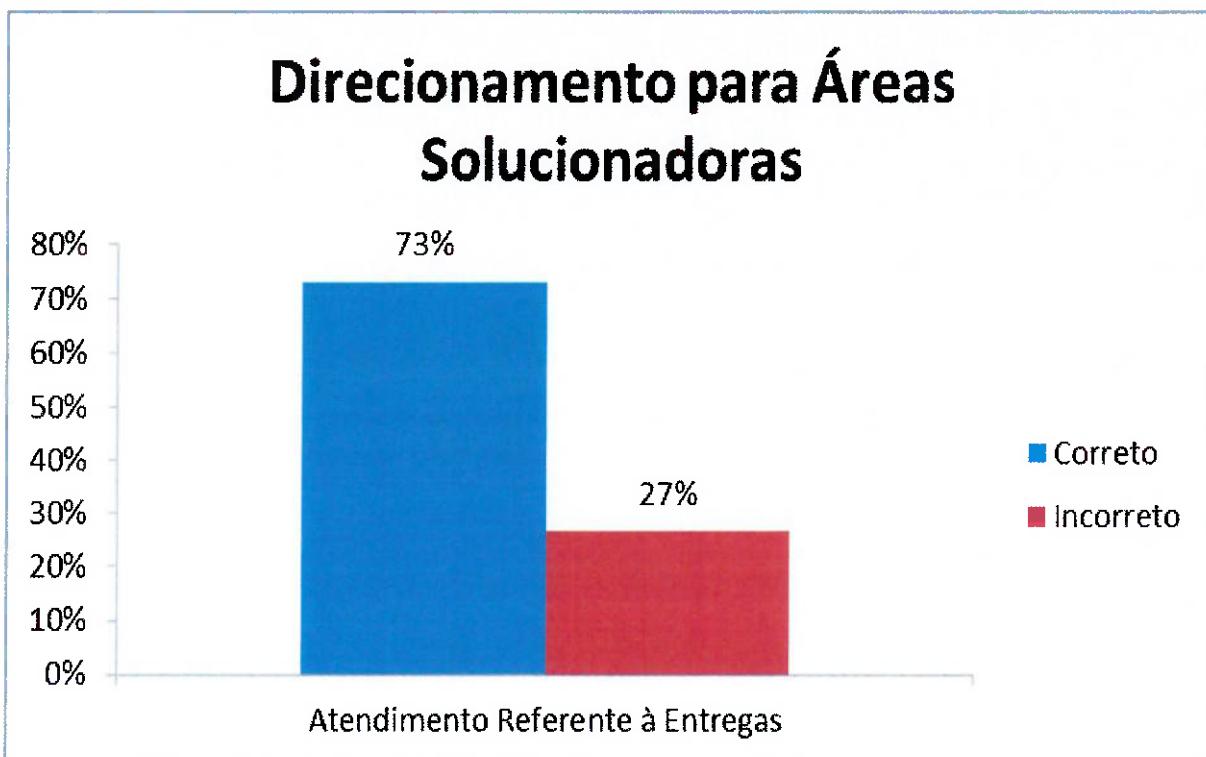


Figura 7 - Gráfico de direcionamento para as áreas solucionadoras.

Os direcionamentos incorretos foram analisados e mostraram que o principal motivo é referente ao direcionamento automático, que representa 40% dos erros e que depende do mapeamento e programação feitos pela equipe de Métodos e Processos no *Workflow* conforme mostrado na Figura 8. Em segundo lugar, com 35% estão os erros de identificação do motivo de contato, que são feitos pelo operador no início do atendimento, quando é gerado o formulário de atendimento e os direcionamentos para as áreas solucionadoras. Os atendimentos duplicados representam 10% dos direcionamentos incorretos, pois o protocolo gerado para um mesmo pedido e pelo mesmo motivo de contato deve ser acompanhado até o fim da resolução do problema, e caso o cliente entre em contato novamente, a fila de

atendimento da área na qual o protocolo está aguardando resolução deve receber um protocolo informando o recontato do cliente. Os erros de preenchimento de formulário representam 10% dos erros, o que mostra que os operadores, mesmo tendo acertado na seleção do motivo de contato do cliente ainda têm dificuldades para atender e fazer o preenchimento correto do formulário conforme as informações que são encontradas no sistema e as informações que são fornecidas pelo cliente. A expiração do prazo do protocolo representa 5% dos erros de direcionamento; quando este prazo é ultrapassado, a área solucionadora não consegue prosseguir com o atendimento.

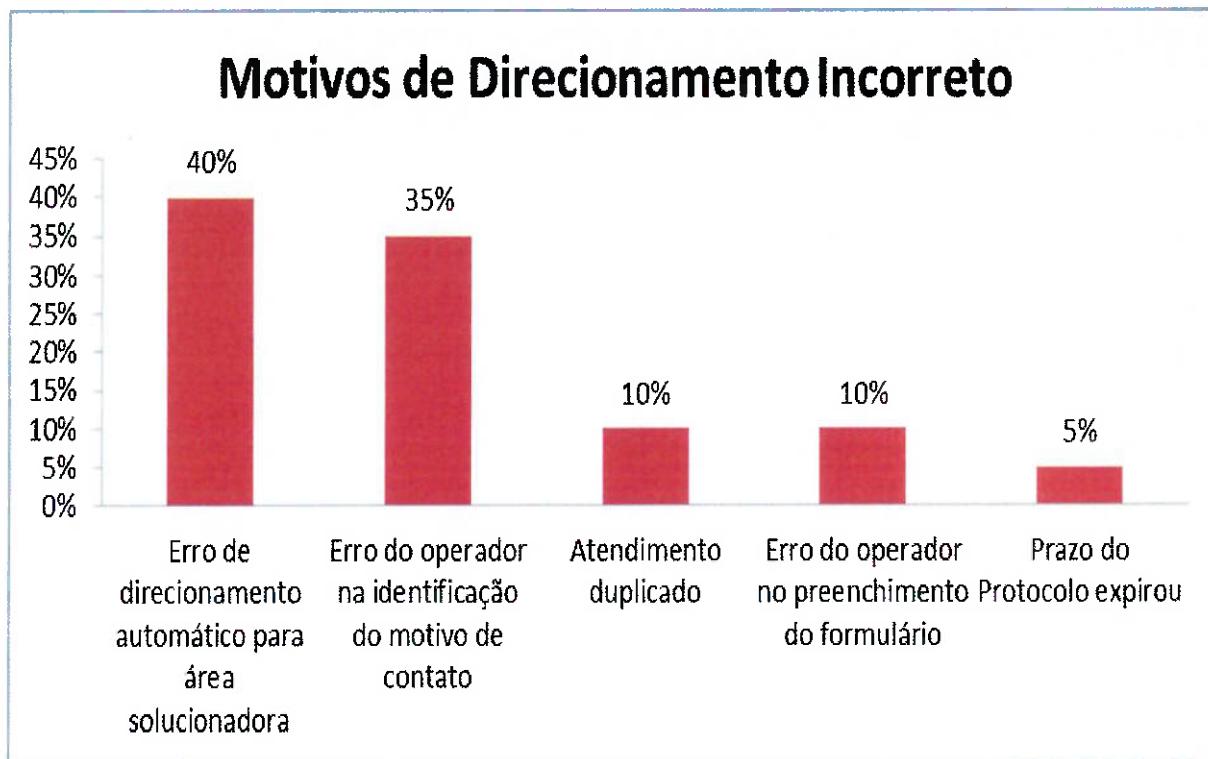


Figura 8 - Gráfico de motivos de direcionamento incorreto.

5 Procedimentos e ações

Com base nas informações obtidas no estudo de caso, a equipe de Métodos e Processos decidiu atacar o motivo principal de erros de atendimento relativo aos problemas de entregas. Estes são referentes a falhas no direcionamento automático para as áreas solucionadoras, que são de responsabilidade da equipe. Para isto, foi criado o processo de modificação do atendimento ao cliente no *Workflow*, apresentado na Figura 9. O processo parte de uma solicitação de modificação ou de correção de processo de atendimento ao cliente através da área impactada diretamente; ou de uma sugestão de melhoria proposta pela área de Métodos e Processos. No caso, o processo partiu de uma proposta de melhoria da área de Métodos e Processos. Foi então realizada uma reunião com todas as áreas envolvidas na modificação do atendimento para alinhar suas necessidades.

Com base nas informações colhidas na reunião, foi realizado um mapeamento de todos os processos que seriam modificados e foi elaborado um escopo com a proposta da equipe de Métodos e Processos, de acordo com as solicitações e limitações do sistema utilizado. O escopo foi enviado para todas as áreas envolvidas e precisou ser aprovado para dar continuidade à modificação. Caso contrário, o mesmo seria revisado e ajustado até que ficasse adequado com as necessidades das áreas. Após a implementação da modificação no sistema, como não ocorreu nenhum erro, a mesma foi ativada para a operação. Ao finalizar a modificação, a mesma foi testada no “ambiente de teste” e somente foi ativada após não terem ocorridos erros, para não impactarem negativamente na operação. Posteriormente a este teste, todas as áreas foram avisadas, através de um Comunicado Interno, para que os operadores ficassem cientes das modificações e não resolvessem os problemas dos clientes de maneira indevida, e finalmente, a modificação foi ativada. Para verificar o processo de atendimento, a modificação foi testada também no “ambiente de operação”, para evitar que o direcionamento para as áreas responsáveis fosse feito de maneira indevida. Caso ocorresse direcionamento incorreto, a modificação deveria ser inativada e o escopo, revisado.

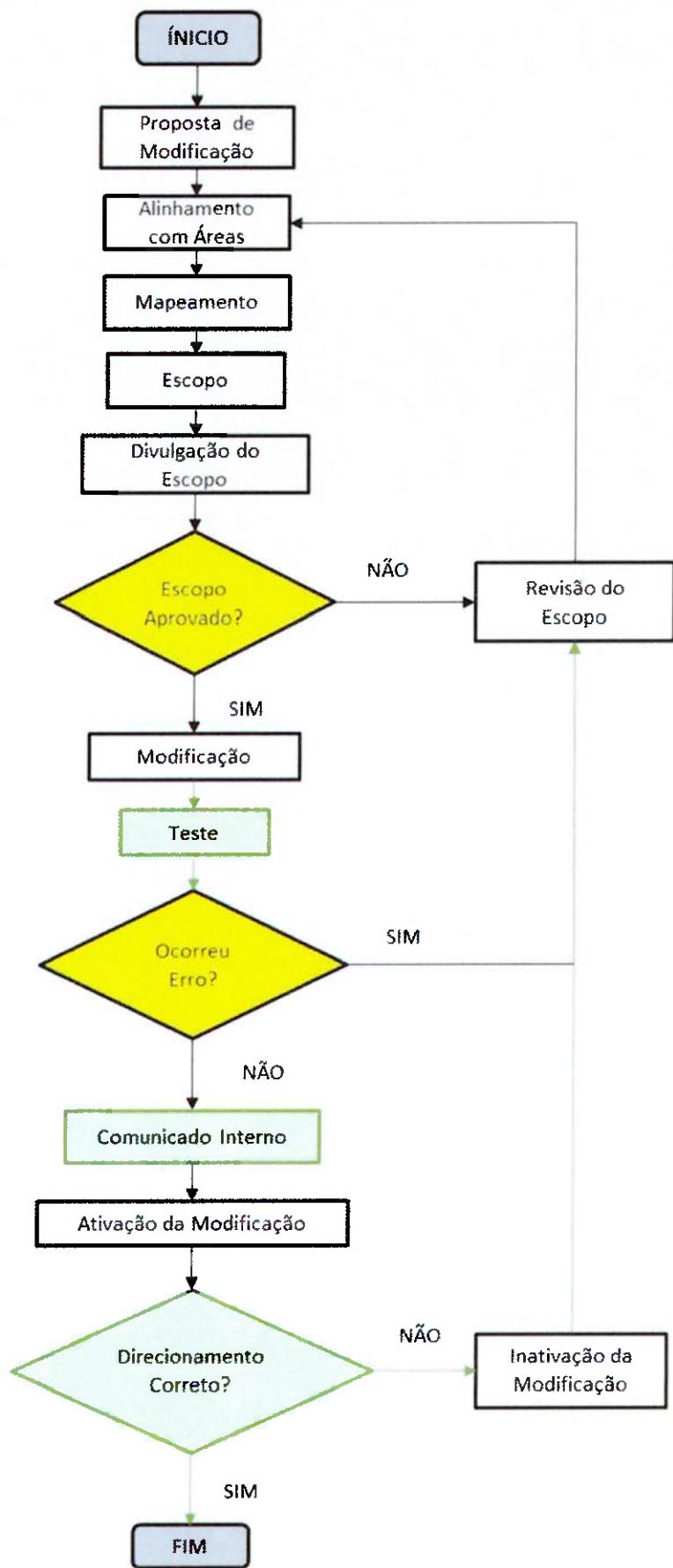


Figura 9 - Fluxograma do processo de modificação no atendimento ao cliente.

Após o processo de modificação ser estabelecido, elaborou-se o ciclo PDCA para realizar as modificações de atendimento referentes à entrega, como mostrado no Quadro 2.

Quadro 2. PDCA processo de modificação do atendimento ao cliente.

PLAN
<ul style="list-style-type: none"> • Definir e especificar a modificação ou correção • Alinhar modificação com as necessidades das áreas envolvidas • Mapear os impactos da modificação
DO
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Escopo com a proposta de Modificação • Enviar Escopo para as áreas envolvidas • Circular Comunicado Interno • Modificar o Sistema Interno do SAC • Ativar Modificação no Sistema Interno
CHECK
<ul style="list-style-type: none"> • Testar as modificações no Ambiente de Teste • Simular Atendimento do SAC no Sistema Interno modificado
ACT
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar Escopo • Verificar índices de direcionamentos indevidos para as áreas • Inativar Modificação

Com base no PDCA aplicado no processo de modificação no atendimento do cliente, pôde-se notar que todas as etapas são de extrema importância para garantir a gestão pela qualidade total focada em melhoria contínua.

No planejamento (*Plan*) realizou-se toda a análise da solicitação de modificação e alinhou-se com as áreas envolvidas para se estabelecer as necessidades e mapear os impactos da modificação. O planejamento garantiu a elaboração de um escopo eficiente para que não fossem feitas futuras revisões e que a modificação fosse feita de maneira correta.

Na etapa fazer (*Do*) elaborou-se o escopo com a proposta de modificação que foi divulgado para as áreas envolvidas, informou-se todas as equipes através de Comunicado Interno, modificou-se o Sistema interno do SAC e a modificação foi ativada.

Na etapa checar (*Check*), a partir da ativação da modificação, foram realizados os testes no “ambiente de teste” e simulou-se o atendimento no “ambiente da operação” para prevenir erros de direcionamento para as áreas.

Na etapa agir (*Act*) os indicadores de direcionamentos indevidos para as áreas foram controlados para que, caso ocorressem erros, os mesmos fossem corrigidos o mais rápido possível, e se fosse necessário realizar-se-ia a inativação da modificação.

6 Resultados

6.1 Reunião Inicial

Após a reunião inicial com as áreas envolvidas no atendimento referente à Entrega, foi elaborado o mapeamento das principais modificações necessárias no formulário e elaborado o Escopo das modificações.

6.2 Escopo

No escopo foram adicionados o objetivo do escopo de modificação do formulário de atendimento referente aos problemas de entrega e a proposta.

6.2.1 Objetivo do escopo

O objetivo deste escopo é corrigir e melhorar os direcionamentos do formulário de problemas de entrega.

6.2.2 Proposta

As figuras 10, 11 e 12 mostram a proposta apresentada para o formulário de atendimento de problemas de entrega. As modificações foram adicionadas com a cor verde para poderem ser facilmente localizadas.

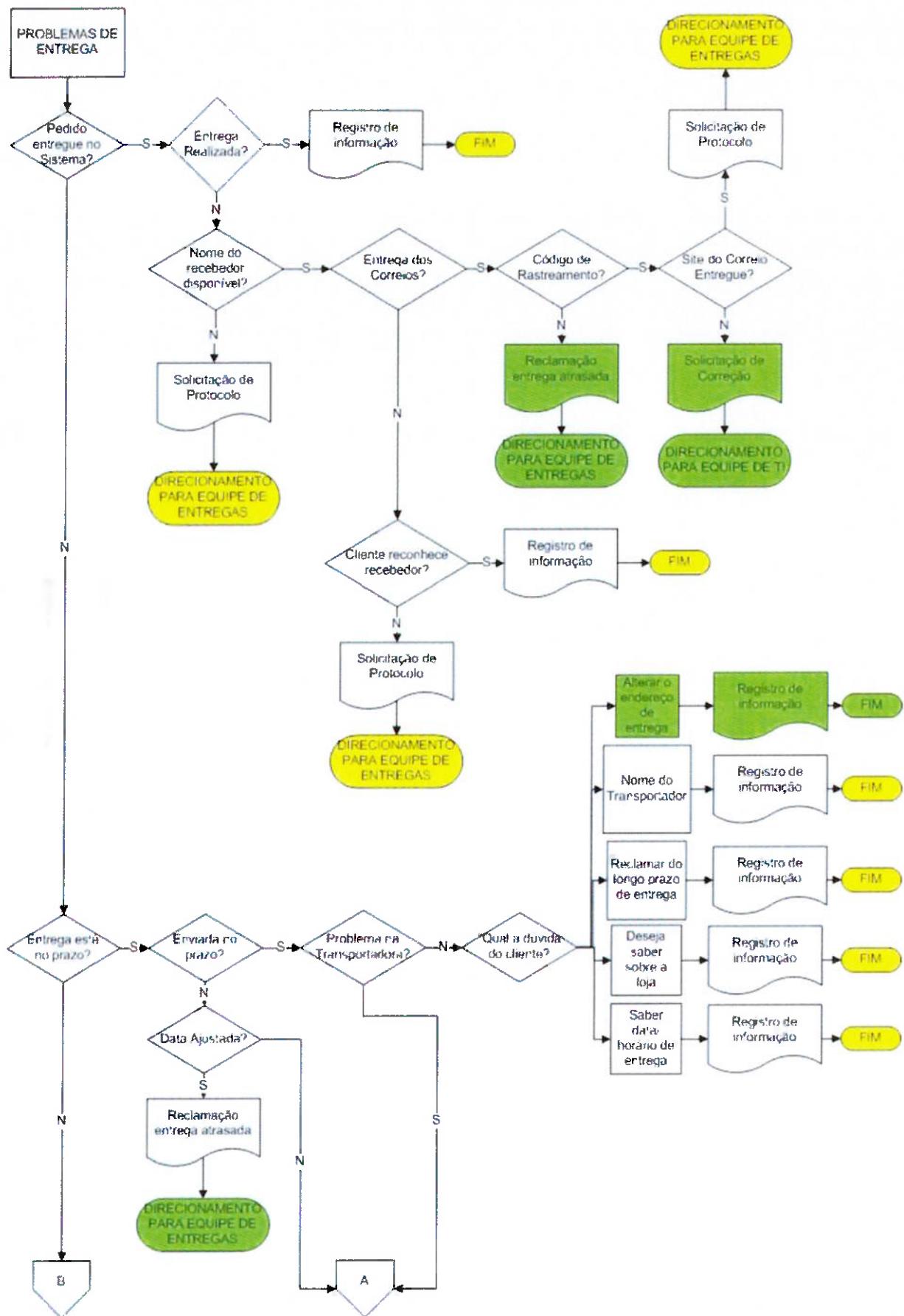


Figura 10 - Fluxograma de Atendimento de Problemas de Entrega – Parte 1.

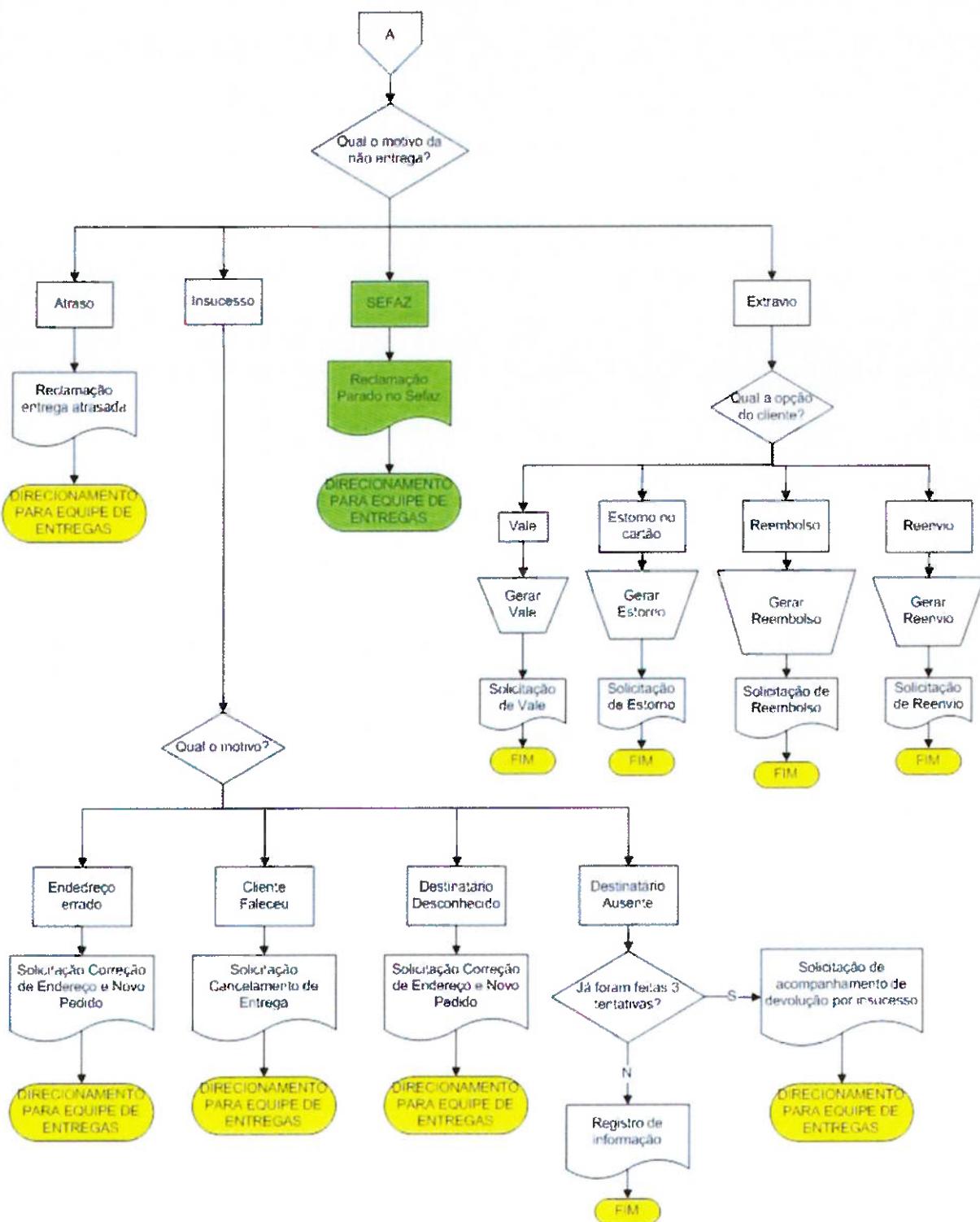


Figura 11 - Fluxograma de Atendimento de Problemas de Entrega – Parte 2.

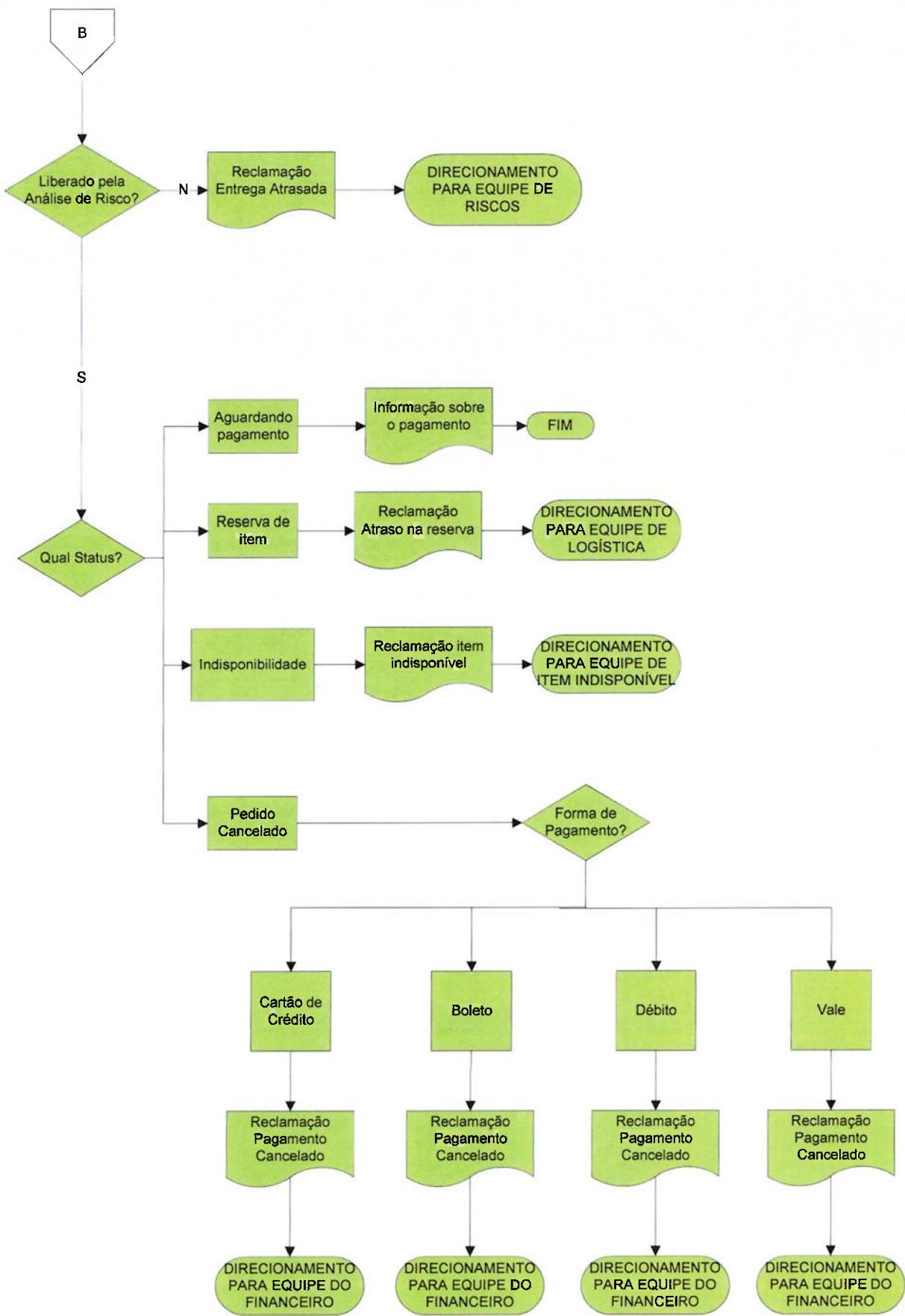


Figura 12 - Fluxograma de Atendimento de Problemas de Entrega – Parte 3.

6.2.2.1 Modificação 1:

a) Preenchimento do formulário:

- Pedido entregue no sistema
- Entrega não foi realizada
- Nome do recebedor disponível
- Entrega da empresa Correios
- Entrega sem código de rastreamento

b) Situação atual:

Registro de informação e finalização do protocolo.

c) Proposta:

Criar Reclamação de entrega atrasada e adicionar Direcionamento para a Equipe de Entregas.

6.2.2.2 Modificação 2:

a) Preenchimento do formulário

- Pedido entregue no sistema
- Entrega não foi realizada
- Nome do recebedor disponível
- Entrega da empresa Correios
- Entrega com código de rastreamento
- Site da empresa Correios consta como não entregue

b) Situação atual:

Registro de informação e finalização do protocolo.

c) Proposta:

Criar Solicitação de Correção e adicionar Direcionamento para a Equipe de TI.

6.2.2.3 Modificação 3:

a) Preenchimento do formulário

- Pedido não consta como entregue no sistema
- Entrega está no prazo
- Entrega não foi enviada no prazo para o transportador
- A Data de entrega foi ajustada

b) Situação atual:

Reclamação de entrega atrasada e finalização do protocolo.

c) Proposta:

Criar Reclamação de entrega atrasada e adicionar o Direcionamento para a Equipe de Entregas.

6.2.2.4 Modificação 4

a) Preenchimento do formulário

- Pedido não consta como entregue no sistema
- Entrega está no prazo
- Entrega foi enviada no prazo para o transportador
- Não houve problema na transportadora
- Dúvida do cliente referente à alteração do endereço de entrega

b) Situação atual:

Não há a opção de dúvida do cliente referente à alteração do endereço de entrega.

c) Proposta:

Adicionar a opção de resposta “alterar endereço de entrega”, quando selecionada esta opção registrar como informação e finalizar o protocolo.

6.2.2.5 Modificação 5

a) Preenchimento do formulário

- Pedido não consta como entregue no sistema
- Entrega está no prazo
- Entrega foi enviada no prazo para o transportador
- Houve um problema na transportadora
- Motivo da não entrega é devido o pedido estar parado no SEFAZ (Secretaria da Fazenda)

b) Situação atual:

Não há a opção de motivo da não entrega referente ao SEFAZ.

c) Proposta:

Adicionar a opção de resposta “SEFAZ”. Quando selecionada esta opção, criar uma reclamação: parado no SEFAZ e adicionar Direcionamento para equipe de entregas.

6.2.2.6 Modificação 6

a) Preenchimento do formulário

- Pedido não consta como entregue no sistema
- Entrega não está no prazo
- Não liberado pela análise de risco

b) Situação atual:

Reclamação de entrega atrasada e finalização do protocolo sem verificar se a entrega foi liberada pela análise de risco.

c) Proposta:

Adicionar a pergunta “Liberado pela análise de risco?”, quando selecionada a opção Criar Reclamação de entrega atrasada e adicionar Direcionamento para a Equipe de Riscos.

6.2.2.7 Modificação 7

a) Preenchimento do formulário

- Pedido não consta como entregue no sistema
- Entrega não está no prazo
- Liberado pela análise de risco
- Status Aguardando pagamento

b) Situação atual:

Não há esta verificação.

c) Proposta:

Adicionar a pergunta “Qual o *status*?” com as opções de resposta: aguardando pagamento, reserva de itens, indisponibilidade e pedido cancelado.

Para a resposta da pergunta “Qual o *status*?” “aguardando pagamento” criar um Registro de informação e finalizar o protocolo.

6.2.2.8 Modificação 8

a) Preenchimento do formulário

- Pedido não consta como entregue no sistema
- Entrega não está no prazo
- Liberado pela análise de risco
- Status reserva de itens

b) Situação atual:

Não há esta verificação.

c) Proposta:

Para a resposta da pergunta “Qual o *status*?” “reserva de itens” criar uma Reclamação de entrega atrasada e adicionar o Direcionamento para a Equipe de Logística.

6.2.2.9 Modificação 9

a) Preenchimento do formulário

- Pedido não consta como entregue no sistema
- Entrega não está no prazo
- Liberado pela análise de risco
- *Status* indisponibilidade

b) Situação atual:

Não há esta verificação.

c) Proposta:

Para a resposta da pergunta “Qual o *status*?” “indisponibilidade” criar uma Reclamação de item indisponível e adicionar o Direcionamento para a Equipe de item Indisponível.

6.2.2.10 Modificação 10

a) Preenchimento do formulário

- Pedido não consta como entregue no sistema;
- Entrega não está no prazo;
- Liberado pela análise de risco;
- *Status* Pedido Cancelado;
- Forma de pagamento Cartão de Crédito/ Boleto/ Débito/ Vale.

b) Situação atual:

Não há esta verificação.

c) Proposta:

Para a resposta da pergunta “Qual o *status*?” “indisponibilidade” adicionar a pergunta “Forma de Pagamento?” com as opções de resposta Cartão de Crédito, Boleto, Débito e Vale. Para todas as respostas, criar uma Reclamação de Cancelamento e adicionar o Direcionamento para a Equipe do Financeiro.

6.3 Aprovação das Áreas

Após a elaboração do escopo, o mesmo foi direcionado para as equipes solucionadoras de Entregas, TI, Riscos, Logística, Item Indisponível e Financeiro para a aprovação e validação do Escopo. Não houve nenhuma solicitação de alteração do escopo e o mesmo foi aprovado por todas as áreas.

6.4 Modificação do Formulário e do Processo no *Workflow*

Como o formulário de problemas de entregas e seu processo no qual são feitos os direcionamentos para as áreas solucionadoras já estavam sendo utilizados, as modificações propostas no escopo foram efetuadas progressivamente no *workflow* e deixadas inativas até que todas estivessem finalizadas, com isto não houve nenhum impacto durante a operação.

6.5 Validação no Ambiente de Testes

Após as modificações estarem prontas, as mesmas foram testadas no ambiente de testes e não foram apresentados erros de direcionamentos automáticos com o preenchimento correto do formulário.

6.6 Circulação de Comunicado Interno

Assim que os testes foram finalizados, a equipe de Treinamento divulgou para as equipes de atendimento o comunicado interno referente às modificações do escopo.

6.7 Ativação da Modificação

A ativação das modificações do escopo foi feita antes que a operação de atendimento fosse iniciada e os testes de validação mostraram que não houve erros nos direcionamentos automáticos com o preenchimento correto do formulário. Com isto, não houve impactos negativos da operação após as modificações.

6.8 Acompanhamento dos direcionamentos incorretos

Após a implementação das modificações propostas, foi realizado o acompanhamento dos direcionamentos incorretos do formulário de atendimento dos problemas de entregas. De acordo com os resultados obtidos após as modificações

propostas, houve uma redução de 16% dos direcionamentos incorretos como mostrado na Figura 13.



Figura 13 - Gráfico comparativo dos direcionamentos para as áreas solucionadoras.

Após a modificação, o gráfico de Pareto foi refeito, e como mostrado na Figura 14, não houve mais registros de erros de direcionamentos automáticos. Por outro lado, o principal erro encontrado foi o de preenchimento do formulário, com 84%. Os erros do operador na identificação do motivo de contato representam 8%, os registros de atendimentos duplicados 5% e os protocolos com prazo expirado 3% do total de direcionamentos incorretos.

Pode-se notar que 97% dos direcionamentos incorretos são provocados pelo próprio operador, o que mostra que devem ser tomadas ações para melhorar o treinamento e preparação dos funcionários antes de qualquer modificação de atendimento. Inclusive, mostra que os comunicados internos não atingem o objetivo de orientar os operadores e de minimizar os erros de preenchimento dos formulários.

Motivos de Direcionamentos Incorretos

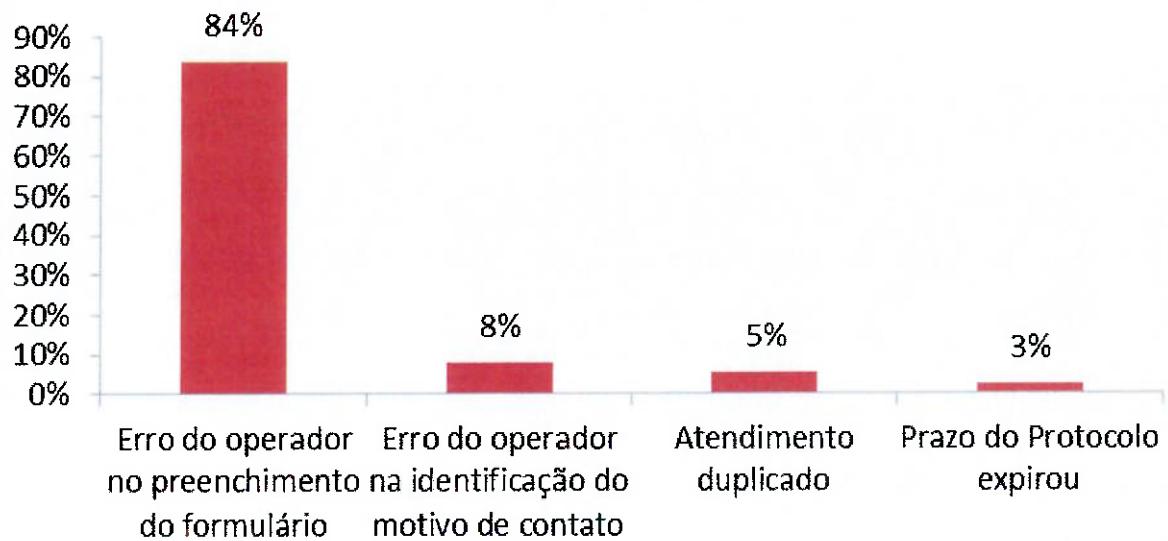


Figura 14 - Gráfico de motivos de direcionamento incorreto.

CONCLUSÃO

No estudo de caso, o uso das ferramentas da qualidade Matriz SWOT, Diagrama de Ishikawa e fluxograma possibilitaram identificar o principal motivo de erro referente aos direcionamentos de protocolos feitos automaticamente. O mapeamento do formulário de atendimento mostrou que alguns dos direcionamentos de protocolos para as áreas solucionadoras não estavam sendo realizados e o cliente não tinha a solução de seu problema, pois o protocolo era finalizado por falta de opções adequadas para a correta solicitação do cliente.

O escopo elaborado com a proposta para modificação do formulário de atendimento de problemas de entregas mostrou que seriam necessárias dez modificações para corrigir e melhorar os direcionamentos para as áreas solucionadoras, conforme a necessidade do contato do cliente. Após as modificações, houve uma redução de 16% do total de direcionamentos incorretos e os erros de direcionamento automático para as áreas solucionadoras foram eliminados. Embora não tenham sido eliminados os direcionamentos incorretos, pode-se concluir que a modificação foi de extrema importância para a operação, que gerava protocolos incorretos para áreas solucionadoras, aumentando os índices de direcionamentos incorretos do atendimento inicial, uma vez que o fluxograma anterior não direcionava os protocolos que eram necessários e assim deixava de atender os clientes, resultando em um novo contato no atendimento feito pelo cliente.

Para ampliação dos conhecimentos e melhoria contínua do processo de atendimento referente às entregas, sugere-se, para trabalhos futuros, que sejam feitas pesquisas com os operadores para verificar as principais dificuldades e desenvolver métodos mais eficientes de treinamento da operação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COMPUTERWORLD, E-commerce movimenta no Brasil R\$13 bilhões em 2013.

Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/negocios/2013/08/21/e-commerce-movimenta-no-brasil-r-13-bilhoes-no-1o-semestre/>>. Acesso em: 30 outubro 2013.

CONVERSION, E-commerce: faturamento cresce 24% no primeiro semestre de 2013. Disponível em: <<http://www.conversion.com.br/blog/e-commerce-faturamento-cresce-24-no-primeiro-semestre-de-2013/>>. Acesso em: 28 dezembro 2013.

DATALYZER, Sistema de CEP - Controle Estatístico de Processo. Disponível em: <<http://www.datalyzer.com.br/site/suporte/administrador/info/arquivos/info80/80.html>>. Acesso em: 30 setembro 2014.

ECOMMERCEBRASIL, Atendimento - pilar indispensável. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/atendimento-pilar-indispensavel/>>. Acesso em: 30 outubro 2013.

E-COMMERCENEWS, Como as redes sociais influenciam um e-commerce. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/como-as-redes-sociais-influenciam-um-e-commerce>> . Acesso em: 05 novembro 2013.

E-COMMERCEORG, Logística no e-commerce. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/logistica.php>> . Acesso em: 05 novembro 2013.

E-COMMERCEORG, E-commerce, E-business. E-O que?. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/artigos/ecommerce_ebusiness.php>. Acesso em: 07 janeiro 2014.

EFAGUNDES.COM INOVAÇÃO E TECNOLOGIA, O que é e-commerce?. Disponível em: <<http://efagundes.com/artigos/O%20que%20e%20eCommerce.htm>> . Acesso em: 27 dezembro 2013.

ELIAS, G. S., FABRE, R. C., O desdobramento do e-Business. 2002. Dissertação de Mestrado Profissional. **Unicamp. Campinas.** Maio de 2002.

FREIRE, P. S. et al, Excelência no E-Commerce: Estratégias, Gestão e Perspectivas para Fidelização dos Clientes. In: Congresso Nacional de

Excelência em Gestão - Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras, 4, Rio de Janeiro, 2008.

GESTOR DE CONTEUDOS, **O que é e-commerce?**. Disponível em: <<http://www.gestordeconteudos.com/tabid/3850/Default.aspx>>. Acesso em: 27 dezembro 2013.

IDECA, **SAC ou Ouvidoria? Saiba a diferença e a qual se dirigir com sua reclamação.** Disponível em: <<http://www.idec.org.br/consultas/dicas-e-direitos/sac-ou-ouvidoria-saiba-a-diferenca-e-a-qual-se-dirigir-com-sua-reclamaco>>. Acesso em: 21 janeiro 2014.

INDÚSTRIA HOJE, **O que é o Diagrama de Ishikawa?**. Disponível em: <<http://www.industriahoje.com.br/diagrama-ishikawa>> . Acesso em: 30 setembro 2014.

MELLO, C.L.F, **Como funciona o serviço de atendimento ao cliente. Estudo de Casos dos Setores de Alimentos e de Bebidas.** 1998.52 páginas. Monografia. Fundação Getúlio Vargas. Julho de 1998.

MENDES, M. , **Comércio eletrônico no Brasil.** Disponível em: <http://www2.ufpa.br/rcientifica/artigos_cientificos/ed_08/pdf/marcos_mendes3.pdf>. Acesso em: 21 janeiro 2014.

MENDONCA, M., **Qualidade Total.** Disponível em: <<http://www2.unifap.br/mariomendonca/files/2011/05/qualidade-total11.pdf>>. Acesso em: 01 agosto 2014.

ORBIUM, **O todo poderoso workflow.** Disponível em: <<http://www.orbium.com.br/o-todo-poderoso-workflow/>>. Acesso em: 21 janeiro 2014.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO, **Análise SWOT (matriz) – Conceito e aplicação.** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 30 setembro 2014.

QUALIDADEBRASIL. **Gestão da Qualidade Total: TQM.** Disponível em: <<http://www.qualidadebrasil.com.br>>. Acesso em: 25 junho 2014.

TECNOLOGÍSTICA ONLINE, Aplicações da tecnologia da informação ao longo do Ciclo de Pedido. Disponível em: <<http://www.tecnologistica.com.br/artigos/aplicacoes-da-tecnologia-da-informacao-ao-longo-do-ciclo-de-pedido/>>. Acesso em: 21 janeiro 2014.

TORRES, P.M.A.G.R., “Estratégias de e-commerce e o seu impacto na performance Empresarial: uma abordagem pelo processo de Criação de valor”. 2012. 199 páginas. Tese de doutorado. Universidade de Coimbra. Coimbra. Janeiro de 2012.

TREVILLATO, A. A. Aplicação das Sete Ferramentas Básicas da Qualidade no Ciclo PDCA para melhoria contínua: estudo de caso numa empresa de autopeças. 2010. 72 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.