

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI

ALVARO DE SOUZA FREITAS
BRUNO MEDEIROS SILVA
GABRIEL ALMEIDA DE OLIVEIRA
HYAGO PEREIRA ROCHA

**APRIMORANDO O NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE EM UMA EMPRESA DO
RAMO DA AGRICULTURA**

São Bernardo do Campo

2022

**APRIMORANDO O NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE EM UMA EMPRESA DO
RAMO DA AGRICULTURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário FEI, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. Orientado pela Prof. Dra. Denise Luciana Rieg Scramin.

São Bernardo do Campo

2022

APRIMORANDO O NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE EM UMA
EMPRESA DO RAMO DA AGRICULTURA / ALVARO DE SOUZA
FREITAS...[et al.]. São Bernardo do Campo, 2022.

63 p.

Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Universitário FEI.

Orientadora: Prof.^a Dra. Denise Luciana Rieg Scramin.

1. nível de serviço ao cliente. 2. experiência do cliente. 3. serviço
pós-vendas. I. DE SOUZA FREITAS, ALVARO . II. MEDEIROS
SILVA, BRUNO. III. ALMEIDA DE OLIVEIRA, GABRIEL. IV.
PEREIRA ROCHA, HYAGO. V. Luciana Rieg Scramin, Denise , orient.
VI. Título.

**APRIMORANDO O NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE EM UMA EMPRESA DO
RAMO DA AGRICULTURA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
ao Centro Universitário FEI, como parte dos
requisitos necessários para obtenção do título
de Bacharel em Engenharia de Produção.

Comissão julgadora

Orientador e presidente

Examinador (1)

Examinador (2)

São Bernardo do Campo

Data de aprovação

Dedicamos este trabalho aos nossos parentes e amigos, presentes neste período tão importante para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso contou com o apoio de diversas pessoas, que foram fundamentais para a excelência deste trabalho, dentre as quais podemos agradecer:

A Deus por ter nos dado saúde e força para superarmos as dificuldades.

Nossos familiares e amigos que com seus incentivos nos fizeram chegar à conclusão deste curso e começo de uma nova jornada.

Ao Centro Universitário FEI, essencial no nosso processo de formação profissional e por tudo o que aprendemos ao longo dos anos do curso.

Agradecemos também a nossa orientadora Dra. Denise Scramin, por todas as horas dedicadas ao nosso projeto, todo apoio, direcionamento e humildade, crucial para o pleno desenvolvimento desse projeto.

Se você faz bons produtos, torne-os ainda melhores. Se faz um bom atendimento e entrega serviços de qualidade, então este é o seu negócio.

(Steve Jobs)

RESUMO

Em um mercado tão competitivo como o dos dias atuais, a excelência operacional deixou de ser um diferencial e se tornou um fator comum. Para se destacar, uma empresa necessita atender plenamente as expectativas do seu cliente para não correr o risco de perdê-lo para a concorrência. Neste sentido, faz-se necessário a exploração dos pontos de contato entre companhia e cliente em busca de melhorias de processos que atendam ou até mesmo superem as expectativas dos clientes. O presente trabalho tem como objetivo analisar o serviço pós-vendas de uma empresa do ramo da agricultura, identificar oportunidades de melhoria e propor planos de ação para aprimorar o nível de serviço oferecido. Para isso, foram definidos como objetivos específicos: o mapeamento dos processos de atendimento e de gestão dos clientes; identificação de atividades que não atendem o nível de serviço acordado com os clientes; levantamento das causas raízes do atendimento insatisfatório ao nível de serviço acordado e a proposição de planos de ação para eliminar as causas raízes identificadas. Os dados utilizados foram coletados por meio de entrevista com um funcionário da empresa estudada e dos dados históricos de prestações de serviços obtidos no CRM (*Customer Relationship Management*) da companhia. Por meio da análise dos dados históricos, foi selecionado o serviço pós-vendas com pior desempenho para o desenvolvimento de propostas de melhoria. Como resultado da aplicação dos planos de ação desenvolvidos para o serviço selecionado, foram observados o aumento de 13% do número de serviços realizados de acordo com a expectativa dos clientes e uma redução de 72,6% no tempo médio para execução dos serviços.

Palavras chave: nível de serviço ao cliente; experiência do cliente; serviço pós-vendas.

ABSTRACT

In a market as competitive as today's, operational excellence is no longer a differential and has become a common factor. To stand out, a company needs to fully meet its customer's expectations to avoid the risk of losing customers to its competitors. In this sense, it is necessary to explore the points of contact between the company and the customer in search of process improvements that meet or even exceed customer expectations. The present work aims to analyze the after-sales service of a company in the field of agriculture, identify opportunities for improvement and propose action plans to improve the level of service offered. For this, specific objectives were defined: mapping customer service and management processes; identification of activities that do not meet the level of service agreed with customers; survey of the root causes of unsatisfactory attendance at the agreed level of service and the proposition of action plans to eliminate the identified root causes. The data used were collected through an interview with an employee of the company studied and historical data of service provision obtained in the company's CRM (Customer Relationship Management). Through the analysis of historical data, the post-sales service with the worst performance was selected for the development of improvement projects. As a result of applying the action plans monitored for the selected service, an increase of 13% in the number of services performed in accordance with customer expectations and a reduction of 72.6% in the average time to perform the services were observed.

Keywords: customer service level; customer experience; after-sales service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Jornada do cliente	16
Figura 2 - Fluxograma do processo de atendimento às solicitações de serviços pós-vendas...	32
Figura 3 - Fluxograma do subprocesso de criação de ordens de indenização	40
Figura 4 - Painel de chamados de acompanhamento de chamados em aberto	48
Figura 5 - Indicador de chamados: visão geral.....	50
Figura 6 - Indicador de chamados: visão aprofundada setor de customer service	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Amostra base de dados do CRM	26
Tabela 2 - Contagem de chamados críticos por processo.....	36
Tabela 3 - Relação de percentual de aderência por processo crítico	37
Tabela 4 - Relação de processos críticos com percentual de aderência abaixo de 90%.....	37
Tabela 5 - Análise de cenário do subprocesso de criação de ordem de indenização	38
Tabela 6 - Documento padronizado para solicitação de criação de ordens de indenização	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 JORNADA DO CLIENTE	13
2.2 ENCONTROS DE SERVIÇO.....	15
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS	18
2.3.1 Expectativas e Percepções em Serviços	18
2.4 MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS	19
2.4.1 NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE	19
2.5 CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) VERSUS CEM (CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT)	20
2.5.1 CRM (<i>Customer Relationship Menagement</i>)	21
2.5.2 CEM (<i>Customer Experience Management</i>)	22
3 METODOLOGIA.....	24
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	24
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	25
3.2.1 Variáveis Analisadas	25
4 DESCRIÇÃO E RESULTADOS DA PESQUISA-AÇÃO	27
4.1 A EMPRESA.....	27
4.2 DEFINIÇÃO DE ESCOPO: DEPARTAMENTOS ENVOLVIDOS NA ANÁLISE	27
4.3 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO PÓS-VENDAS.....	29
4.3.1 Processo Passível de Atendimento Padronizado Concedido pela Central de Atendimento	29
4.3.2 Processo que Necessita de Atendimento Personalizado Apenas da Equipe de <i>Customer Interaction</i>	30
4.3.3 Processo que Necessita de Atendimento Personalizado das Equipes de <i>Customer Interaction</i> e de <i>Customer Operations</i>	31
4.4 MÉTODO DE GESTÃO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	32
4.5 ESTABELECIMENTO DO NÍVEL DE SERVIÇO.....	35

4.6 IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES CRÍTICAS NO ATENDIMENTO DO NÍVEL DE SERVIÇO ACORDADO COM O CLIENTE	35
4.7 ANÁLISE DE CAUSAS RAÍZES	38
4.7.1 Mapeamento do Subprocesso de Criação de Ordem de Indenização	39
4.7.2 Identificação de Oportunidades no Subprocesso de Criação de Ordens de Indenização	40
4.7.2.1 Causas derivadas do processo de atendimento de chamados de criação de ordens de indenização	41
4.7.2.2 Causas relacionadas aos atendimentos pendentes.....	42
4.8 PLANO DE AÇÃO	43
4.8.1 Criação de Documento Padronizado com Dados Necessários para Atendimento do chamado.....	43
4.8.2 Análise do Aumento do Tempo de Atendimento no Acordo de Nível de Serviço	44
4.8.3 Criação de Dashboard com Dados do CRM para Acompanhamento dos Chamados Pendentes	46
4.8.4 Criação de Indicador com Métricas dos Resultados dos Atendimentos de Chamados por Departamento.....	48
4.9 análise da implementação das ações.....	51
4.10 MÉTRICAS	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

Para obter sucesso na gestão estratégica de negócios é preciso contrabalançar diversas variáveis de forma que estas apresentem um desempenho satisfatório. A excelência operacional, o bom relacionamento com fornecedores, controle de custos e fluxo de caixa, são fatores que corroboram para um negócio bem-sucedido. Contudo, tais fatores isolados não garantem o sucesso de uma estratégia de negócio.

Para Costa (2015), em um mercado tão competitivo devido à globalização e ao desenvolvimento tecnológico, atender as expectativas do cliente é um fator determinante para vencer a concorrência e conquistar a preferência do consumidor.

De acordo com Kotler e Armstrong (2015, p.583):

Atualmente, as empresas enfrentam a mais acirrada concorrência de todos os tempos [...]. Para vencer no mercado de hoje, as organizações precisam transformar-se em peritas não apenas na administração dos produtos, mas também na gestão do relacionamento com os clientes, tendo à frente uma forte concorrência e um difícil ambiente econômico [...]. Os clientes verão as vantagens competitivas como vantagens do cliente, dando à empresa uma supremacia em relação a seus concorrentes.

De acordo com Zenone (2007), nas últimas décadas, a qualidade de um produto passou a ser um fator comum e necessário para qualquer companhia e desta forma deixou de ser visto como um diferencial. Quando a qualidade não determina um favorito em meio à concorrência, partir para a disputa do melhor preço parece ser um caminho intuitivo, contudo, traz consigo os riscos relacionados à viabilidade do negócio. É em meio a esse cenário que a percepção do nível de serviço pelo cliente surge como um novo diferencial, capaz de destacar aqueles que se relacionam melhor com sua clientela.

Deve-se entender a gestão do relacionamento com o cliente como uma parte da gestão da experiência do cliente que pode ser descrita como sendo “a soma das experiências entre o consumidor e a empresa, que inclui desde a procura por bens e/ou serviços, compra, consumo e pós-venda, podendo envolver os múltiplos canais em que se dá esse contato” (VERHOEF *et al.*, 2009 *apud* BORGES *et al.*, 2014, p. 132).

Neste sentido, a empresa estudada, uma multinacional do ramo da agricultura, recentemente investiu em tecnologias de gestão de atendimento aos clientes e com isso, passou a obter um extenso banco de dados que relacionam os processos de atendimento às expectativas do consumidor. Entretanto, os resultados provenientes da análise desse banco de dados apontam para níveis insatisfatórios de atendimento ao cliente. Assim sendo, a questão de pesquisa que norteia o presente trabalho é:

Como melhorar o nível de serviço oferecido aos clientes nas atividades de pós-vendas da empresa pesquisada?

Por conseguinte, o objetivo do trabalho é identificar oportunidades de melhoria no processo de pós-vendas de uma empresa do ramo de agricultura por meio da análise da sua base de dados CRM e propor um plano de ação para aprimorar o nível de serviço oferecido ao cliente.

Derivam-se desse objetivo geral, os seguintes objetivos específicos:

- Mapear os processos de atendimento e de gestão dos clientes;
- Identificar situações/áreas/atividades em que o nível de serviço acordado com os clientes não vem sendo atendido, por meio da análise da base de dados CRM da empresa;
- Levantar as causas raízes do não atendimento do nível de serviço acordado com os clientes;
- Propor plano de ação para eliminar as causas raízes identificadas anteriormente;
- Propor métricas e proporcionar fácil acesso à informação obtida com o banco de dados para o gerenciamento da experiência do cliente, por meio da utilização de *dashboards* com visões distintas para cada nível analítico (estratégico, tático e operacional).

Ressalta-se, por fim, que este trabalho, além de corroborar para melhorar o nível de serviço prestado aos clientes da empresa pesquisada, contribui no debate acerca da temática de gestão do relacionamento e da experiência do cliente, ao abordá-la em um caso real.

Os próximos capítulos deste estudo apresentam: o referencial teórico que serve de embasamento bibliográfico para os temas aqui apresentados; descrição detalhada da metodologia utilizadas para coleta dos dados imprescindíveis para o desenvolvimento desta pesquisa; discussões decorrentes da análise dos resultados obtidos; e apresentação das conclusões obtidas por meio do estudo proposto.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

O presente capítulo traz os conceitos utilizados como referência para a condução do estudo aqui proposto.

A busca pela excelência em serviços mostra-se extremamente relevante, inclusive, em empresas produtoras de bens tangíveis. De acordo com Teixeira Filho (2009), tal relevância é equivalente tanto para empresas cuja atuação principal consiste na entrega de serviços, como para os casos nos quais os serviços complementam a proposta de entrega de valor para o cliente.

Com o propósito de apresentar as oportunidades de aprimoramento nos serviços da empresa estudada, que atua como produtora de bens tangíveis, mas que busca em seus serviços uma maneira de diferenciar-se da concorrência, o embasamento teórico a seguir, busca apresentar os conceitos de encontros de serviços e qualidade em serviços, assim como as ferramentas utilizadas para mensurar a qualidade percebida e para a eficiente gestão de relacionamento com o cliente.

2.1 JORNADA DO CLIENTE

Após a revolução digital, o cliente passa a valorizar um relacionamento customizado quando em contato com uma empresa. O modelo de produção em massa é substituído por um modelo personalizável, capaz de promover ao cliente uma experiência singular, desde os contatos iniciais até a finalização dos vínculos envolvidos no processo de compra do produto ou serviço. Esse intervalo entre o primeiro e último contato do consumidor com a companhia trata-se da jornada do cliente (LOPES, 2021).

Para Oliveira (2020), a jornada do cliente contempla todos os momentos em que há o contato entre comprador e a empresa, sendo este contato realizado em todo tipo de canal, desde o manuseio de dispositivos, métodos de pagamento até o pós-vendas.

De acordo com Pignaton (2022), devido aos avanços tecnológicos, os canais pelos quais se desenvolve a jornada do cliente sofreram muitas mudanças o que resultou no aumento dos pontos de contato em toda a jornada. Werle (2019), afirma que esses pontos de contato ocorrem em processos presenciais, *online*, por telefone, ou mesmo por meio do acesso ao catálogo de produtos.

Com isso, entende-se que a percepção obtida pelo cliente no processo de compra passa a ter variáveis que são estritamente pessoais, por meios diversos e essa individualidade deve

ser considerada em toda a jornada, uma vez que generalizar um modelo ideal para cada ponto de contato não trará um resultado aderente a totalidade dos compradores, “cada indivíduo, ao consumir, passa por um processo de experiência que é somente dele, o que torna a percepção do produto ou serviço e as emoções diferentes para cada indivíduo” (WERLE, 2019, p. 18).

Segundo Lemon e Verhoef (2016), é possível classificar os pontos de contato em quatro categorias:

- **Propriedade da marca:** trata-se dos contatos que ocorrem durante a jornada do cliente. Variam desde estratégias de marketing como, programa de relacionamento e publicidade, até aspectos técnicos tais quais, interfaces em *websites*, meios de pagamento e aspectos do produto ou serviço. Por fazerem parte de processos da companhia, tais interações são gerenciáveis exclusivamente por tal companhia.
- **Propriedade do parceiro:** consistem em contatos derivados de ações de parceiros, tais quais agências publicitárias, representantes de vendas, dentre outros. Neste tipo de contato, a gestão das interações com o cliente é de responsabilidade da empresa juntamente com seu parceiro.
- **Propriedade do cliente:** nesta categoria, os pontos de contato não sofrem influência da companhia ou de seus parceiros, trata-se dos fatores que fazem parte da experiência geral do cliente, tais quais a avaliação das suas necessidades, ou escolha da melhor forma de pagamento de acordo com seus próprios critérios.
- **Pontos sociais/externos:** são pontos que possuem forte influência no processo decisório do cliente, ocorrem por meio da avaliação de fontes de informação externa, como a opinião de outros clientes, avaliações em mídias sociais ou revistas especializadas, ou mesmo a opinião de conhecidos.

Para Lemon e Verhoef (2016), identificar corretamente as categorias de pontos de contato envolvidos na jornada do cliente podem contribuir para a definição de estratégias mais assertivas para otimização da experiência do cliente, uma vez que se torna mais simples a compreensão e distinção das ações pelas quais a companhia possui controle, ou que podem influenciar de alguma maneira, daquelas que estão inerentes às suas ações.

De acordo com Oliveira (2020), a jornada de compra pode ser definida em três fases:

- **Pré-compra:** fase que contempla o reconhecimento da necessidade, a definição dos objetivos da compra e os impulsos que podem resultar na sua realização;

- **Compra:** Fase que possui a maior concentração de pontos de contato na jornada do cliente. É durante a compra que o consumidor tem contato com aspectos do produto ou serviço, condições de pagamento e preço. Na fase de compras o cliente pode se sentir satisfeito com as interações com a força de vendas e ao mesmo tempo pode se frustrar em caso de barreiras no seu processo de aquisição, como filas, indisponibilidade, tempo de espera.
- **Pós-compra:** A terceira fase da jornada ocorre logo após a concretização da compra. Nessa etapa, há o surgimento de uma conexão profunda entre empresa e cliente. Tal conexão pode ser positiva, provocando no cliente satisfeito um efeito de defesa da marca, ou negativa, quando a experiência decepciona e pode gerar impactos que vão desde o rompimento com a empresa, até a realização de avaliações negativas da marca, que podem se transformar em resistências na prospecção de novos clientes.

2.2 ENCONTROS DE SERVIÇO

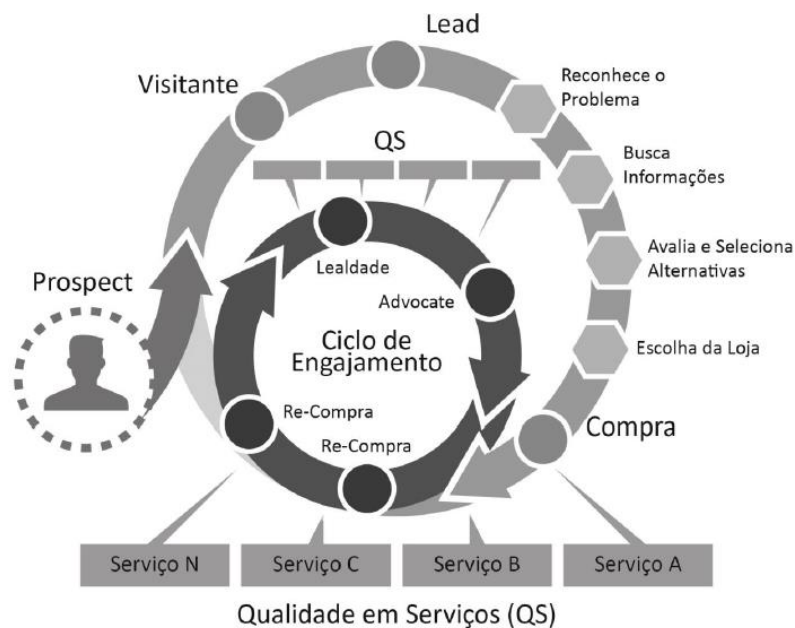
De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2013), encontros de serviços, ocorrem quando há a interação entre cliente e os serviços prestados por uma determinada empresa. Todos esses momentos de interação são chamados de “momentos da verdade”. A vivência obtida pelos clientes nos encontros de serviços, ajudam a formar a sua percepção de qualidade e contribuem para a decisão de voltar a contratar seus serviços ou consumir os produtos vinculados à companhia (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2013).

Desta forma, encontros de serviço ou “momentos da verdade” fazem parte da jornada do cliente. São aqueles pontos de contato nos quais o serviço está sendo de fato prestado, nos quais há entrega de valor ao cliente, dentro de um contato muito mais amplo que é a jornada do cliente e que estabelece a experiência completa do cliente com a empresa (BORGES *et al.*, 2014), como representado na Figura 1.

Shostack (1985 *apud* FROEMMING, 2001), por sua vez, classifica os encontros de serviço como pontos de contato de uma empresa e seus clientes em um contexto geral, envolvendo toda a jornada do cliente. Tais encontros ocorrem por meio de todo e qualquer contato, até mesmo quando não há interação humana, como em campanhas publicitárias por exemplo (início da jornada exemplificada na Figura 1). Todavia, partindo deste princípio, apesar de todos os contatos serem passíveis de avaliações positivas e negativas, é inviável

gerenciar efetivamente todos eles na maioria dos casos (FROEMMING, 2001). Entretanto, nem todos os encontros de serviços são determinantes para impactar a satisfação dos consumidores e é fundamental a identificação destes momentos, que podem ser chamados de “momentos da verdade críticos”, pois selecionando os momentos mais importantes, a gestão da satisfação dos clientes por meio dos encontros de serviços torna-se uma meta alcançável (FROEMMING, 2001).

Figura 1 - Jornada do cliente



Fonte: Borges et al. (2014, p. 136).

Como se pode observar, as principais discordâncias entre as teorias dos autores citados referem-se à definição de contato e ao escopo do “momento da verdade”. Zeithaml, Bitner e Gremler (2018) definem contato como sendo a interação direta entre o serviço e o consumidor e acreditam que todos estes contatos devem ser considerados como encontros de serviços, ou “momentos da verdade”. Froemming (2001) considera mesmo as interações mais sutis como contatos que podem deixar o cliente satisfeito ou insatisfeito, mas considera inviável a gestão de todos estes contatos em prol da satisfação do cliente, gerando a necessidade de uma análise para determinação dos pontos de contato mais importantes. Neste trabalho, adota-se como definição de encontros de serviço ou “momentos da verdade” aquela apresentada por Zeithaml, Bitner e Gremler (2018).

Por característica, serviços possuem maiores fatores de incerteza quando avaliados pelo cliente, quando comparados ao consumo de um produto (FROEMMING, 2001). As características de um serviço que proporcionam incerteza segundo Corrêa e Giansesi (2018) são:

- Intangibilidade: consiste na maneira abstrata de avaliação da sua qualidade; serviços podem ser avaliados pelo tempo de execução, atendimento, características e desempenho do serviço, fatores cuja avaliação é extremamente subjetiva; soma-se a tais fatores a variável da particularidade de cada cliente, que possui suas próprias ponderações quanto à importância de cada fator e define sua avaliação de acordo com suas ponderações;
- Heterogeneidade: ocorre devido a imprevisibilidade de cada encontro de serviços; cada encontro possui características particulares que variam de acordo com os anseios do consumidor e a capacidade que a companhia possui para atender as suas necessidades; é difícil padronizar a execução de um serviço em sua totalidade;
- Inseparabilidade: serviços são consumidos quando os mesmos ocorrem; é nesse momento que a percepção da qualidade de prestações dos serviços é avaliada;
- Perecibilidade: não é possível preparar e estocar um serviço com antecedência, prevendo uma necessidade de consumo; serviços por característica são perecíveis e são consumidos no momento de sua execução.

De acordo com as características de serviço, percebe-se que o contato direto entre o consumidor e o prestador de serviços e a percepção da sua qualidade depende do momento em que o serviço ocorre. Segundo Froemming (2001, p. 44), “para os consumidores, a avaliação de uma empresa de serviços, com frequência depende da avaliação do encontro de serviços [...]. Conhecimento dos fatores que influenciam a avaliação do consumidor nos encontros de serviços é, portanto, um fator crítico[...]”.

Cada encontro de serviço é uma oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. De acordo com Froemming (2001, p.45):

Cada experiência de um consumidor consiste em vários contatos específicos. Cada um desses pontos de contato é uma oportunidade de satisfação ou insatisfação. Portanto, cada um desses pontos de contato é uma oportunidade para a organização provar ao cliente que é "a melhor"[....].

Mostra-se extremamente relevante, portanto, a análise dos encontros de serviços existentes nos processos praticados pela organização, tal qual, a classificação dos fatores de maior influência para a avaliação do cliente.

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Fadel e Regis Filho (2009) afirmam que a melhor forma de garantir que a avaliação da qualidade em serviços seja positiva, é assegurar que as percepções obtidas pelo cliente superem suas expectativas, em cada encontro de serviços.

Para Fromming (2001) a relação entre expectativa e percepção de qualidade é responsável pela avaliação positiva e negativa de um cliente quanto à qualidade do serviço de uma companhia. A qualidade esperada é formada pela expectativa gerada antes da realização do serviço e a percepção definida logo após o seu consumo. Ainda de acordo com Fromming (2001), quando a qualidade percebida supera a qualidade esperada, estabelece-se um efeito de satisfação no consumidor. Por outro lado, ao não superar as expectativas do cliente, o efeito é exatamente o oposto, gerando insatisfação no cliente.

2.3.1 Expectativas e Percepções em Serviços

Para o gerenciamento eficaz da qualidade em serviços, faz-se necessário o entendimento das definições de expectativas e percepções no contexto de serviços ao cliente.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2013) definem as expectativas dos clientes como crenças quanto a entrega do serviço. De acordo com os autores as expectativas são utilizadas como referência para avaliação do desempenho de um serviço.

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2013), conhecer a expectativa do cliente podem se converter em vantagens competitivas uma vez que ao não atender os critérios definidos pelo consumidor, uma companhia abre margem para que a concorrência atinja o alvo, adquirindo assim a preferência na contratação. Outra vantagem obtida ao conhecer as expectativas dos clientes é a potencial economia ao reduzir custos de atividades que não fazem parte dos anseios do consumidor do serviço, tornando a empresa mais competitiva.

As expectativas do cliente podem ser divididas em duas categorias: expectativa desejável e expectativa aceitável. A primeira categoria consiste no que o cliente acredita que “deverá” acontecer ao consumir o serviço. Tal expectativa pode ser gerada por meio de promessas implícitas e explícitas realizadas por parte da empresa, por recomendações de terceiros, ou até mesmo por experiências anteriores. A expectativa aceitável por sua vez, é o mínimo nível de serviço tolerável pelo cliente, uma vez que seja perceptível a impossibilidade de atender as expectativas desejáveis (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2013).

A percepção do cliente em relação ao serviço é como ele “enxerga” que o serviço foi prestado, influenciada pela própria prestação de serviço e pela comunicação recebida pelo cliente durante e após o seu término (CORRÊA; GIANESI, 2018). As percepções de um serviço estão sempre relacionadas às expectativas existentes e devido ao dinamismo das expectativas (que variam de acordo com o cliente, cultura, momento), as percepções obtidas serão sempre um fator igualmente variável (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2013).

De acordo com Fadel e Regis Filho (2009), bons resultados na percepção dos clientes são atingidos uma vez que suas expectativas são superadas após a utilização dos serviços a eles oferecido.

Para Milan (2014), as percepções obtidas por um cliente após uma prestação de serviços, pode sofrer variações conforme seu estado emocional. O fato de variáveis externas poderem interferir na obtenção de um resultado satisfatório quanto a percepção dos clientes, torna mais desafiadora a conquista de uma percepção positiva quanto à qualidade apresentada pelo serviço. De acordo com Fadel e Regis Filho (2009, p.10) “cada cliente possui uma determinada percepção sobre qualidade e, muitas vezes, esta diferença implica até mesmo o “estado de espírito do cliente” no momento da prestação de serviço”.

2.4 MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

São vários os métodos e ferramentas disponíveis na literatura para a mensuração da qualidade em serviços. O embasamento teórico a seguir refere-se a uma dessas ferramentas, o Nível de Serviço ao cliente.

2.4.1 NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE

Com o avanço da preocupação das empresas em relação ao nível de serviço oferecido aos seus clientes, houve uma crescente busca em quantificar e levantar quais são os fatores necessários para a elaboração de novos níveis de serviço. Segundo Ceretta (2010), alguns desses fatores são: prazo de execução e respectivo nível de confiabilidade; tempo de processamento de tarefas; disponibilidade; facilidade em sanar erros e falhas; agilidade e precisão em fornecer informações sobre os serviços em processamento; agilidade no atendimento de reclamações e no encaminhamento de soluções.

Segundo Giacobbo e Cereta (2010), todos os fatores que compõem o nível de serviço podem ser condensados e estruturados em três categorias: fatores de pré-transação, de transação e de pós-transação. Ainda para o autor, o que determina a classificação da fase é o momento em que a transação entre o prestador de serviço e o cliente ocorre. (*apud* BALLOU, 2001, p.7).

Os elementos pré-transacionais, de acordo com Milan (2005), são aqueles relacionados à política de serviços e aos programas da organização, à estrutura e aos recursos disponíveis, bem como à flexibilidade do sistema de entrega dos serviços. Já para Andrade (2017), são aqueles que são necessários antes da entrega propriamente dita, para garantir que nada ocorra em desacordo com o combinado com o cliente e que estabelecem um ambiente para ser prestado um bom nível de serviço.

Os elementos de transação, são os aspectos que influenciam diretamente na entrega do produto ao cliente e no resultado percebido; em outras palavras, são os resultados obtidos com a entrega do produto ao cliente (GIACOBBO; CERETTA, 2010).

De acordo com La Londe e Zinszer (1976 *apud* MILAN, 2005), os elementos de pós-transação são os que propiciam o suporte necessário ao produto enquanto este estiver em uso, como, por exemplo, garantia de produto, reposição de peças e/ou componentes, assistência técnica, tratamento das reclamações de clientes e, até mesmo, a substituição do produto. Para Melo e Fernando (2017) são aqueles fatores de apoio ao consumidor após o momento da compra do produto.

2.5 CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) VERSUS CEM (CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT)

Existem muitas confusões acerca dos temas gestão do relacionamento do cliente e gestão da experiência do cliente. Os termos CRM e CEM são comumente confundidas. Como explica Meyer e Schwager (2007), os gestores das empresas acreditam que CRM e CEM são sinônimos, todavia as diferenças estão na visão de cada uma das ferramentas. O CRM é a forma que a empresa gerencia e compreende as informações que tem de seus consumidores, enquanto o CEM é a forma que a empresa gerencia toda a experiência do cliente com um determinado produto ou serviço, de forma estratégica. O propósito é estabelecer relações positivas com os

clientes durante toda a sua jornada (SCHMITT, 2004). O Quadro 1 apresenta uma comparação entre CRM e CEM, como exposto em Meyer e Schwager (2007).

Quadro 1 – CRM versus CEM

	O que	Quando	Como monitorar	Quem usa as informações	Relevância para desempenho futuro
Customer experience management	Captura e distribui o que um cliente pensa sobre uma empresa.	Nos pontos de interação com o cliente: “pontos de contato”.	Pesquisas, estudos direcionados, estudos observacionais, pesquisa de “voz do cliente”.	Líderes empresariais ou funcionais, a fim de criar expectativas realizáveis e melhores experiências com produtos e serviços.	Liderar: Localiza lugares para adicionar ofertas nas lacunas entre expectativas e experiência.
Customer relationship management	Captura e distribui o que uma empresa sabe sobre um cliente.	Depois de haver um registro de uma interação com o cliente.	Dados de ponto de venda, pesquisa de mercado, cliques no site, rastreamento automatizado de vendas.	Grupos voltados para o cliente, como vendas, marketing, serviço de campo e atendimento ao cliente, a fim de impulsionar uma execução mais eficiente e eficaz.	Atrasado: Impulsiona a venda cruzada ao agrupar produtos em demanda com aqueles que não são.

Fonte: Meyer e Schwager (2007, p.116).

As empresas tendem a utilizar do CRM em seus gerenciamentos, como explica Nancarrow, Rees e Stone (2003). Pesquisas qualitativas ajudam a empresa a identificar diferentes maneiras em que podem conquistar os clientes, mas vale ressaltar a visão de Winer (2001) que existe uma tendência das empresas de migrar de CRM para CEM baseando-se na noção de satisfação dos clientes.

As ferramentas de gestão do consumidor são de suma importância para compreender e melhor atender as necessidades do consumidor, segundo Peppers (2003) vantagem competitiva é ter a informação do cliente que o concorrente não tem e fazer dessa informação uma ação, ganhando quem estabelece dominância no mercado.

2.5.1 CRM (*Customer Relationship Management*)

O CRM (*Customer relationship management*) é a gestão de relacionamento com o cliente, uma estratégia de negócios que tem como objetivo de atender as expectativas do consumidor, sendo, segundo Mendoza *et al.* (2007), estratégico para os negócios. Esta estratégia cria vínculo com o seu cliente, o que é convertido em valor para a ponta que consome o produto, e retorno para a ponta produtiva (PAYNE, 2006). Desta forma o CRM é a forma

mais pratica de compreender as necessidades do cliente e atender suas expectativas de maneira eficiente.

O CRM também pode ser interpretado de diversas maneiras, segundo Teo, Devadoss e Pan (2006) as corporações entendem o CRM de formas distintas, por um lado, crucial para os negócios, por outro, apenas um *software*. Quando tratado como apenas um *software* limita todo o potencial desta estratégia. Bretzke (2000) reforça a ideia de que o CRM é a forma que a empresa pode estar diretamente ligada a seus clientes e cuidando destes, podendo interpretar as suas necessidades e expectativas e lidar com a variedade de consumidores, atendendo-os de forma direta.

O CRM funciona na interpretação dos dados cliente, podendo entender de forma assertiva e ofertar ao consumidor não apenas o produto, mas a experiencia de um relacionamento entre cliente e empresa (durante os encontros de serviço). Conforme explica Bretzke (2020), a tomada desses dados e o seu tratamento pode entregar o perfil de cada cliente, sendo possível interpretar o que se espera ao realizar questionamentos bem como a forma de agir ao receber um questionamento. Peppard (2004) também diz que a utilização do CRM facilita a interação cliente/empresa. Para Mishra e Mishra (2009) a eficácia do CRM permite que a empresa visualize as preferências dos clientes e seus comportamentos.

2.5.2 CEM (*Customer Experience Management*)

A Gestão da experiencia do consumidor, ou gerenciamento da experiencia do consumidor é para Gentile, Spiller e Noci (2007) a interação entre o cliente, o produto e a empresa, sendo especificamente pessoal. Esta interação segundo os autores pode afetar em diversos níveis, racionalmente, fisicamente e emocionalmente os consumidores. Para Meyer e Schwager (2007), essa gestão é a resposta, de qualquer contato direto e indireto com a empresa. Segundo os autores:

Contato direto geralmente ocorre durante a compra, uso, e serviço e geralmente é iniciado pelo cliente. O contato indireto geralmente envolve encontros não planejados com representações de produtos, serviços ou marcas da empresa e assume a forma de recomendações ou críticas boca-a-boca, publicidade, reportagens, revisões e assim por diante [...]. (MEYER; SCHWAGER, 2007, p.116).

Na mesma linha, para Carú e Cova (2006), a experiencia de consumo inclui atividades e decisões tanto no pré-compra, como no pós-compra, ao longo de um período de tempo. Fica

claro, segundo os autores, que o CEM é baseado na percepção do cliente, e a informação que é ofertada pelo cliente varia, sendo de forma mais intensa em determinados momentos, sobreposta por menor intensidade em outros momentos.

É importante salientar a visão de Holbrook e Hirschmann (1982), na qual a experiência do cliente é pautada em três características:

- Fantasia (*Fantasies*), fantasia, emoções, imaginações;
- Sentimentos (*Feelings*), sentimentos, tanto positivos como negativos;
- Diversão (*Fun*), prazer.

O CEM está focado na visão cliente-empresa, como evidenciado pelos autores Gentile, Spiller e Noci (2007). Os sentimentos que são gerados pelo consumidor são levados em consideração quando o objetivo da empresa é a busca de resultados, lealdade e satisfação. Como destaca Schmitt (2004), a abordagem tem o foco de proporcionar, durante a compra, valor nessa tomada de decisão, e não utilizando somente do enfoque das características funcionais do produto.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica pode ser classificada de diferentes formas. Miguel *et al.* (2012) apontam oito aspectos de classificação da pesquisa, os quais são expostos no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de pesquisa

Aspecto para classificação	Tipos de Pesquisa
Finalidade	Pesquisa básica e pesquisa aplicada
Contexto da pesquisa	Bibliográfico, de laboratório ou de campo
Natureza da pesquisa	Pesquisa quantitativa, pesquisa qualitativa e pesquisa mista ou combinada
Objetivo	Pesquisa exploratória, pesquisa explicativa e pesquisa descritiva
Temporalidade	Longitudinal, transversal e <i>ex-post facto</i>
Método de pesquisa	Estudo de caso, <i>survey</i> , modelagem e simulação, pesquisa-ação, pesquisa experimental e revisão bibliográfica.
Procedimento técnico	Entrevista, questionário, análise documental, pesquisa bibliográfica, levantamento de dados experimentais e observação <i>in loco</i>

Fonte: Elaborado a partir do conteúdo exposto em Miguel *et al.* (2012).

Com base nas tipologias apresentadas no Quadro 2, o presente trabalho consiste em uma pesquisa aplicada com contexto de campo, uma vez que visa identificar oportunidades de melhoria no processo de pós-vendas da empresa pesquisada a fim de aprimorar o nível de serviço oferecido aos clientes.

Quanto a sua natureza trata-se de uma pesquisa qualitativa, os dados coletados buscam não só mensurar, mas também descrever o processo de pós-vendas da empresa, valendo-se principalmente de impressões e análise de documentos relacionados à experiência do cliente e ao nível de serviço prestado pela empresa.

Em relação ao objetivo a pesquisa possui caráter exploratório em busca de oportunidades para solução do problema identificado.

A pesquisa tem como característica a temporalidade transversal. As análises realizadas ocorrem no horizonte de um ano, entre 01 de setembro de 2021 à 31 de agosto de 2022.

O método de pesquisa aplicado é a pesquisa-ação. Por meio desse processo empírico, as causas raízes do problema foram identificadas e um plano de ação foi desenvolvido visando a sua solução.

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, foram realizadas observação *in loco*, entrevista e análise de documento, como detalhado a seguir.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para analisar as interações entre cliente e companhia no serviço pós-vendas, foi realizado o mapeamento desse processo, bem como do subprocesso que passou a ser foco do trabalho, após as análises iniciais. Em complemento, realizou-se uma entrevista com um dos funcionários responsáveis pelo subprocesso sob análise, um analista de *Customer Operations* da companhia, para entender as principais dificuldades encontradas para cumprimento dos prazos estabelecidos no atendimento ao cliente.

Os dados sobre os atendimentos ao cliente foram coletados por meio da relação de chamados criados no CRM da empresa estudada. O CRM registra todas as ações realizadas na plataforma e oferece, por meio de relatórios, o histórico dos chamados abertos. A gestão de atendimento ao cliente por meio de chamados no CRM será explicada na seção 4.4.

A base de dados do CRM fornece diversas informações que contribuem para o entendimento da demanda de serviços e a qualidade das operações em termos do acordo de nível de serviço (*Service Level Agreement* ou SLA) definido com os clientes.

3.2.1 Variáveis Analisadas

As análises têm como parâmetro principal o tempo de atendimento dos chamados. O tempo de atendimento é classificado como “Idade do chamado” na base de dados. O comportamento deste parâmetro foi observado em função das seguintes variáveis:

- **Data de abertura:** dia de criação do chamado no horizonte analisado;
- **Macro Motivo:** processo pós-venda para o qual o chamado foi criado;

- **Prioridade:** classificação da prioridade dos chamados em alta, média ou baixa de acordo com a criticidade da solicitação;
- **Área:** área para o qual se endereça o chamado criado;
- **SLA Esperado:** tempo de atendimento definido no acordo de nível de serviço;
- **Classificação:** coluna que informa se os chamados foram atendidos em conformidade com o SLA esperado. Se a idade do chamado for menor ou igual ao SLA esperado, o chamado foi atendido em aderência ao acordo de nível de serviço. Caso contrário, a classificação do chamado será definida como “atrasado”.

Observa-se na Tabela 1, uma amostra da base de dados utilizada no estudo.

Tabela 1 - Amostra base de dados do CRM

Data de Abertura	Macro Motivo	Prioridade	Área	SLA Esperado	Idade do Chamado	Classificação
2022-08-16 00:00:00	Alteração De Ordem	Média	Central	6	0	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Documentação	Média	Central	6	0,03	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Status Da Ordem	Média	Central	6	0,03	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Cancelamento De Ordem	Média	Central	6	0,07	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Alteração De Ordem	Média	Central	6	0,33	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Alteração De Ordem	Média	Central	6	0,4	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Documentação	Média	Central	6	0	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Status Da Ordem	Média	Central	6	0,02	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Status Da Ordem	Média	Central	6	0,37	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Alteração De Ordem	Média	Central	6	0,18	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Alteração De Ordem	Média	Central	6	0,27	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Cancelamento De Ordem	Média	Central	6	0,02	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Cancelamento De Ordem	Média	Central	6	0,13	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Status Da Ordem	Baixa	Central	6	0,02	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Não Categorizado	Baixa	Customer Interaction	5	0	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Remessa	Alta	Order Fulfillment	2	0,22	Aderente
2022-08-16 00:00:00	Programa De Marketing	Média	Commercial Agreement	60	0,32	Aderente

Fonte: Autores (2022).

4 DESCRIÇÃO E RESULTADOS DA PESQUISA-AÇÃO

O presente estudo tem como foco o desempenho de uma empresa do ramo da agricultura, quanto ao seu nível de serviço de atendimento ao cliente na etapa de pós-vendas. Como já exposto na introdução deste trabalho, o estudo consiste em identificar oportunidades de melhoria por meio do estudo da base de dados CRM da companhia e propor e implementar planos de ações para tais oportunidades a fim de aprimorar o nível de serviço oferecido aos clientes.

4.1 A EMPRESA

A empresa estudada é uma multinacional que possui divisões dedicadas a soluções para saúde e agricultura. Com cerca de 104.000 funcionários em todo o mundo, em 2021 a empresa faturou aproximadamente 43.5 bilhões de Euros.

No Brasil, a empresa possui 36 unidades e conta com 6.500 funcionários aproximadamente.

Na divisão agrícola, a companhia atua nos negócios de sementes, proteção de cultivos e defensivos não agrícolas e conta com mais de 4.000 funcionários. Utilizando inovações em tecnologias biológicas, a divisão agrícola da companhia busca potencializar os resultados de seus clientes oferecendo soluções para um plantio mais eficiente por meio do desenvolvimento de sementes de alta qualidade e protetores de cultivos capazes de otimizar a produtividade em uma plantação.

Para este estudo, foi analisado somente a estrutura da divisão agrícola. Todos os processos analisados pertencem às operações de *Supply Chain* da companhia, com grande ênfase para os setores de *Customer Service*.

4.2 DEFINIÇÃO DE ESCOPO: DEPARTAMENTOS ENVOLVIDOS NA ANÁLISE

O estudo aborda os processos que possuem interação com o cliente nos serviços de pós-vendas. O período analisado corresponde ao intervalo de setembro 2021 à agosto de 2022. É analisado o nível de serviço de atendimento ao cliente nas unidades localizadas no Brasil pertencentes à divisão agrícola, considerando que alguns processos dependem da ação de

departamentos que trabalham em estados diferentes para o atendimento de uma mesma solicitação de serviço. O processo de devoluções de produtos, por exemplo, envolve o departamento de *Customer Service*, localizado na cidade de São Paulo - SP e o departamento de logística, que possui operações em oito centros de distribuição espalhados pelo Brasil.

A jornada do cliente no pós-vendas é composta pela atuação dos seguintes departamentos:

- **Representantes de vendas:** possui contato direto com o cliente, responsável por entender suas necessidades, apresentar os produtos adequados para as soluções desejadas. Atua no serviço de pós-vendas efetuando a comunicação com os times de *Customer Service* quando detectadas as necessidades do cliente. Os serviços pós-vendas variam desde ações corretivas como devoluções provenientes de avarias nos produtos, até ações personalizadas para aprimorar a experiência do cliente, como o adiantamento de um faturamento de protetores de cultivos para um plantio que evoluiu mais rápido que o esperado.
- ***Customer Service*:** departamento responsável pela gestão da carteira de pedidos, desde a definição da disponibilidade de produtos até as gerações das remessas de pedidos que serão roteirizadas na sequência pelos times de logística. O departamento de *Customer Service* se divide em dois setores na empresa estudada, *Customer Interaction* e *Customer Operations* e conta com aproximadamente 150 colaboradores no Brasil. Abaixo seguem as atividades de cada um desses setores a respeito dos serviços pós-vendas:
 - ***Customer Interaction*:** responsável por receber as demandas dos representantes de vendas e as endereçar aos departamentos responsáveis pelas atividades operacionais. *Customer Interaction* possui em sua estrutura uma central de atendimento e um setor de atendimento personalizado ao cliente. A Central de atendimento realiza uma primeira triagem das solicitações. Em casos nos quais a solicitação é de simples atendimento, sua tratativa pode ser realizada por meio dos analistas deste departamento por meio de processos padronizados. Para casos mais complexos, ou que exijam ações personalizadas para os clientes, o departamento responsável será o de Atendimento Personalizado ao cliente.

- **Customer Operations:** atua como *back office* de *Customer Service*. Nos serviços pós-vendas é responsável pelas operações de sistemas internos que viabilizam os atendimentos das solicitações dos representantes de vendas.

4.3 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO PÓS-VENDAS

As solicitações e atendimentos nos serviços pós-vendas, possuem fluxos gerais definidos, que varia entre três tipos de fluxos de processos, de acordo com as premissas a seguir:

- É passível de atendimento padronizado concedido pela Central de Atendimento;
- Necessita de atendimento personalizado, mas não necessita de suporte operacional concedido por *Customer Operations*;
- Necessita de atendimento personalizado e de suporte operacional de *Customer Operations*.

Para iniciar as investigações de oportunidades de melhorias na qualidade do nível de serviço, realizou-se primeiramente o mapeamento dos processos, como exposto a seguir.

4.3.1 Processo Passível de Atendimento Padronizado Concedido pela Central de Atendimento

As atividades que compõem esse fluxo de processo são:

1. Cliente entra em contato com o representante de vendas solicitando um serviço pós-vendas;
2. Representante de vendas registra a necessidade do cliente no CRM da companhia;
3. Representante de vendas abre chamado solicitando suporte para *Customer Service*;
4. Central de Atendimento realiza as análises iniciais do chamado, verificando se é possível seguir com o atendimento padronizado;
5. Confirmado que é possível seguir com o atendimento, a solicitação é atendida uma vez que não haja restrições. Caso haja restrições, o representante de vendas será comunicado e o chamado será finalizado sem atendimento;

6. Central de Atendimento comunica o representante de vendas como foi efetuado o atendimento do caso por meio do CRM;
7. Representante de vendas recebe *status* de atendimento do chamado;
8. Representante de vendas comunica para o cliente o *status* do atendimento da solicitação.

4.3.2 Processo que Necessita de Atendimento Personalizado Apenas da Equipe de *Customer Interaction*

As atividades que compõem esse fluxo de processo são:

1. Cliente entra em contato com o representante de vendas solicitando um serviço pós-vendas;
2. Representante de vendas registra a necessidade do cliente no CRM da companhia;
3. Representante de vendas abre chamado solicitando suporte para *Customer Service*;
4. Central de Atendimento realiza as análises iniciais do chamado, verificando se é possível seguir com o atendimento padronizado;
5. Central de Atendimento encaminhar caso para time de atendimento personalizado;
6. Departamento de Atendimento Personalizado analisa o caso;
7. Departamento de Atendimento Personalizado realiza o atendimento do chamado conforme solicitação, uma vez que não haja restrições para o atendimento. Caso haja restrições, o representante de vendas será comunicado e o chamado será finalizado sem atendimento;
8. Departamento de Atendimento Personalizado finaliza processo de atendimento do chamado;
9. Departamento de Atendimento Personalizado comunica representante de vendas que o caso foi encerrado por meio do CRM;
10. Representante de vendas recebe status de atendimento do chamado;
11. Representante de vendas comunica para o cliente o status do atendimento da solicitação.

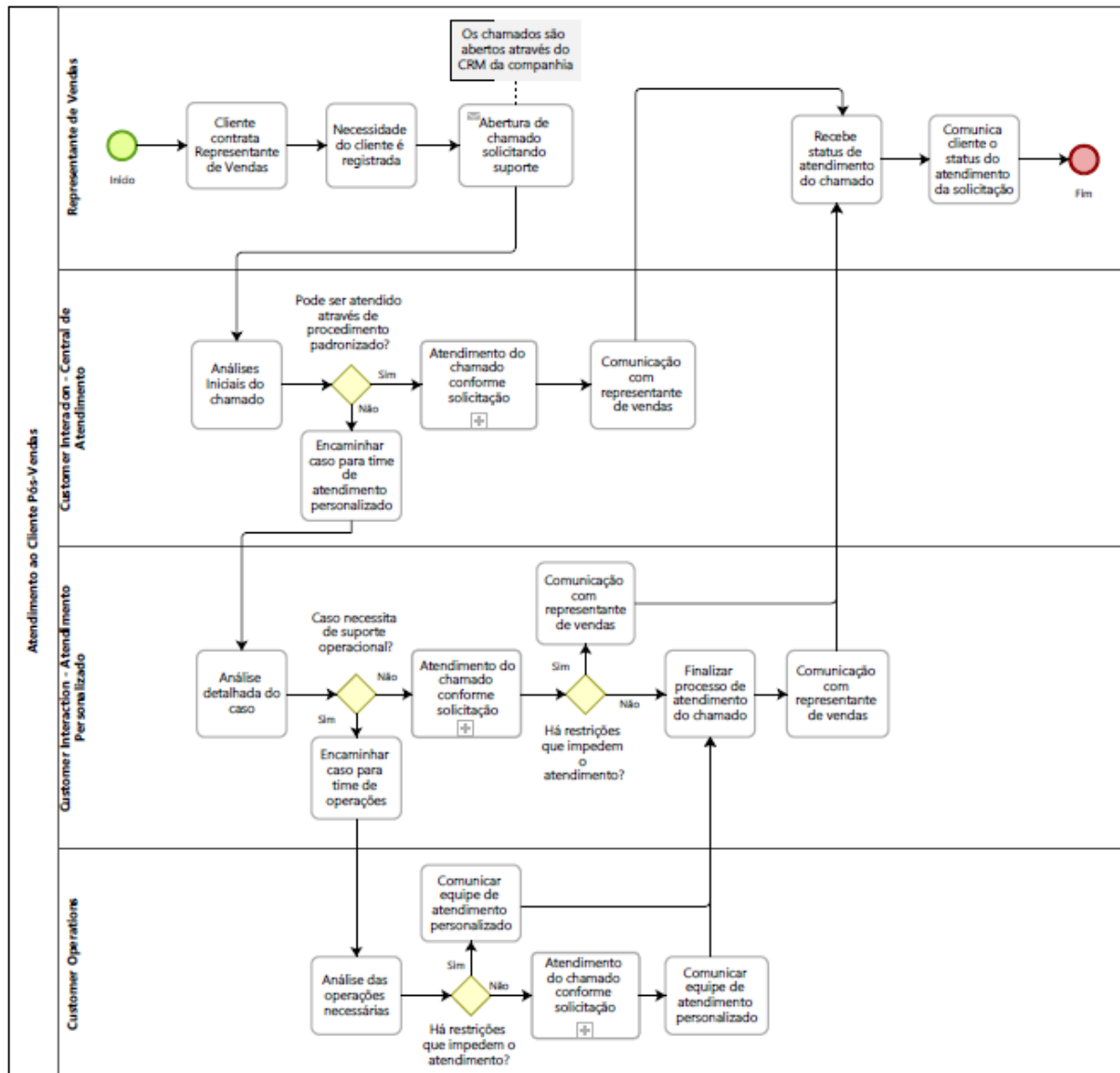
4.3.3 Processo que Necessita de Atendimento Personalizado das Equipes de *Customer Interaction* e de *Customer Operations*

As atividades que compõem esse fluxo de processo são:

1. Cliente entra em contato com o representante de vendas solicitando um serviço pós-vendas;
2. Representante de vendas registra a necessidade do cliente no CRM da companhia;
3. Representante de vendas abre chamado solicitando suporte para *Customer Service*;
4. Central de Atendimento realiza as análises iniciais do chamado, verificando se é possível seguir com o atendimento padronizado;
5. Central de Atendimento encaminhar caso para time de atendimento personalizado;
6. Departamento de Atendimento Personalizado analisa o caso;
7. Encaminhar caso para o departamento de *Customer Operations*;
8. *Customer Operations* analisa as operações necessárias;
9. *Customer Operations* realiza atendimento do chamado conforme solicitação, uma vez que não haja restrições para o atendimento. Caso haja restrições, o Departamento de Atendimento será comunicado e informará o representante de vendas. O chamado será finalizado sem atendimento;
10. *Customer Operations* comunica equipe de atendimento personalizado que o chamado foi atendido;
11. Departamento de Atendimento Personalizado finaliza processo de atendimento do chamado;
12. Departamento de Atendimento Personalizado comunica representante de vendas que o caso foi encerrado por meio do CRM;
13. Representante de vendas recebe status de atendimento do chamado;
14. Representante de vendas comunica para o cliente o status do atendimento da solicitação.

A Figura 2 apresenta o mapeamento desses três tipos de processos de forma integrada, haja vista que esses são fluxos alternativos para uma mesma solicitação de atendimento ao cliente.

Figura 2 - Fluxograma do processo de atendimento às solicitações de serviços pós-vendas



Fonte: Autores (2022).

Como pode ser observado na Figura 2, os “Atendimentos do chamado conforme solicitação” pressupõem um conjunto de atividades que dependem da natureza do problema e por isso foram registrados como subprocessos (☐).

4.4 MÉTODO DE GESTÃO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

A companhia adota o CRM como método de gestão de atendimento ao cliente. Por meio do CRM é possível registrar em bancos de dados as atividades dedicadas a cada cliente de

maneira isolada, além de possibilitar uma análise do atendimento ao cliente em todo território nacional, integrando os dados de determinados grupos de clientes. Com os dados consolidados, há o surgimento de padrões que podem servir como base para análises mais substanciais no que se refere à gestão de atendimento à base de clientes.

No que diz respeito aos serviços pós-vendas, o CRM serve como: canal de comunicação entre as áreas envolvidas nos atendimentos de cada solicitação; registro histórico das atividades e ferramenta gestão de tempo das atividades.

Como exposto nas seções 4.3.1, 4.3.2 e 4.3.3, ao receber uma solicitação de serviço, o representante de vendas aciona *Customer Service* por meio da criação de um chamado, informando a necessidade do cliente.

O chamado é a ferramenta do CRM que registra as solicitações contendo as informações necessárias para o seu atendimento. Ao criar um chamado, o solicitante deverá preencher algumas informações obrigatórias que identifiquem o cliente e o processo de atendimento necessário e apontem os detalhes específicos de cada operação.

Em muitos casos, é necessário a participação de times diferentes para o atendimento de uma solicitação de serviço pós-vendas, o que torna fundamental a existência de um mecanismo de comunicação eficiente.

O atendimento a um chamado no setor de pós-vendas contém diferentes subprocessos de acordo com a natureza do chamado (Subprocesso registrado na Figura 2 como “Atendimento do chamado conforme solicitação” - ). A título de exemplo, tem-se o caso da solicitação de antecipação de faturamento que é um serviço pós-vendas muito comum em uma empresa agrícola.

O serviço de antecipação de faturamento possui de três a quatro atividades, dependendo das características da solicitação:

- Triagem inicial: realizada pelo setor Central de Atendimento, que faz parte do departamento de *Customer Interaction*. Nessa etapa, são feitas as primeiras verificações de viabilidade do serviço, como por exemplo, possíveis bloqueios sistêmicos devido à falta de material nos estoques para um determinado período.
- Análise personalizada: caso haja necessidade de ajustes como no caso citado acima, o setor de atendimento personalizado, que também faz parte do departamento *Customer Interaction*, faz análises mais aprofundadas quanto à viabilidade de executar o serviço.

- Alocação de remessas: subprocesso executado por *Customer Operations*, onde o material em estoque é alocado em remessas que serão em seguida faturadas.
- Faturamento: finalizando o serviço, o departamento de logística será responsável pelo subprocesso de faturamento, que envolve as criações de documentos de transporte e roteirização dos veículos.

Para o cliente, o tempo acordado para o serviço corresponde ao período decorrido desde a solicitação até a entrega do produto. Contudo, para obter o controle das operações, a empresa estudada avalia o tempo de execução de cada processo, subprocesso e atividade.

Por exemplo, para o serviço de antecipação de faturamento explicado anteriormente, é acordado com o cliente que esse subprocesso deve ocorrer em um prazo de 20h úteis após solicitação. Essa é a expectativa do cliente.

O acompanhamento do tempo de execução é feito por subprocesso e por suas atividades, ou seja, em cada subprocesso há um tempo limite para execução de suas atividades (este tema será abordado com mais detalhes na seção seguinte). Para a antecipação de faturamento, os prazos em horas úteis são: 6h para realização da triagem; 2h para atendimento personalizado; 2h para alocação de remessas; 10h para faturamento.

Para que o serviço seja concluído com a realização de todos os subprocessos e atividades necessárias, os departamentos utilizam a criação de chamados para comunicar que seu subprocesso foi concluído e que se deve iniciar um outro subprocesso na sequência. O CRM armazena todo o histórico das comunicações, o que facilita o entendimento do cenário.

O fluxo de atendimento de chamados ocorre de acordo com o mapeamento apresentado na Figura 2, apresentada na seção 4.3.3. Os times são treinados para registrar corretamente a solicitação do cliente e quais ações são esperadas de quem receberá o chamado.

No momento da criação de cada chamado, é registrado no CRM o horário de sua criação. Ao finalizar o atendimento, o atendente altera o status do chamado no CRM registrando sua conclusão. Este é o momento em que a plataforma registra o horário de encerramento do atendimento, o que possibilita a métrica de tempo total de atendimento. Essa métrica é conhecida como “idade do chamado” na empresa estudada e corresponde ao intervalo entre momento de abertura e fechamento do chamado, como exposto no Capítulo 3. Para o cálculo da “idade do chamado atendido”, consideram-se apenas horas úteis que ocorreram entre a abertura e o fechamento deste chamado.

4.5 ESTABELECIMENTO DO NÍVEL DE SERVIÇO

Com o objetivo de ajustar as expectativas dos clientes quanto à entrega dos serviços pós-vendas, a empresa estudada utiliza Acordos de Nível de Serviço (*Service Level Agreements*). Os Acordos de Nível de Serviço definem, para cada tipo de processo, subprocesso e suas atividades, um tempo máximo para o seu atendimento, de modo que ao final de um serviço pós-vendas, o prazo esteja dentro da expectativa do cliente.

Como dito antes, muitos serviços dependem das ações de departamentos diferentes para o seu atendimento. A comunicação entre times ocorre por meio da criação de chamados até que a última ação necessária seja concluída. O tempo definido no Acordo de Nível de Serviço ao Cliente corresponde, portanto, a soma de todos os Acordos de Nível de Serviço dos subprocessos e atividades necessárias para o atendimento da solicitação.

Uma vez que os tempos de atendimento de cada subprocesso e suas atividades estejam aderentes ao que fora estabelecido em seu Acordo de Nível de Serviço, é seguro afirmar que o tempo total de execução do serviço, independente de quantos subprocessos o componham, também estará aderente ao tempo desejado. Por este motivo, a companhia opta por acompanhar o tempo de atendimento de cada subprocesso e suas atividades isoladamente.

4.6 IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES CRÍTICAS NO ATENDIMENTO DO NÍVEL DE SERVIÇO ACORDADO COM O CLIENTE

A empresa estudada registrou, no período estudado, 109.495 chamados que podem ser classificados dentro de 530 tipos de subprocessos diferentes () para oferecimento de serviços pós-vendas. Cada um desses tipos de subprocessos possui um atendimento específico.

A meta da companhia é que 90% dos chamados sejam atendidos em um tempo aderente ao acordo de nível de serviço definido para cada subprocesso.

Com o objetivo de identificar as atividades com maior impacto no nível de serviço oferecido ao cliente, foi realizado um levantamento do número de ocorrências de chamados para cada um dos 530 subprocessos. Os subprocessos foram organizados de maneira decrescente de acordo com a quantidade de chamados, para realização de uma análise seguindo o princípio de Pareto. Verificou-se que aproximadamente 80% dos chamados atendidos, um total de 87.537 chamados, referem-se a 26 subprocessos.

Após essa primeira análise, foi definido que estes 26 subprocessos serviriam de base para as análises subsequentes, pois representam os subprocessos mais críticos, por serem aqueles mais recorrentes e, portanto, com maior frequência de interação com o cliente.

A lista contendo as atividades que representam 80% de todos os chamados, pode ser observada na Tabela 2.

Tabela 2 - Contagem de chamados críticos por processo

Classificação do chamado	Soma de Contagem Chamados
Substituição Ordem	10.027
Alteração data de Entrega	8.716
Priorizar Remessa	8.456
Cancelamento da Ordem	8.129
Gestão de Ordens - Outros	6.240
PDF Ordem de Vendas	5.986
Alteração quantidade da Ordem	4.734
Documentação	4.703
Bloqueio/Desbloqueio de ordem	3.535
Falta de acesso à plataforma	2.921
Status da Ordem	2.834
Cancelamento de item da ordem	2.698
Demora na descarga da entrega	2.252
Documentação PDF NF	1.691
Problemas com a plataforma	1.638
Criação de Ordem de Remanejamento	1.632
Documentação termo de conformidade	1.367
Recebimento Nota Fiscal	1.361
Conferência NFD	1.329
Criação de ordem indenização	1.237
Cancelamento de remessa	1.212
Status da entrega	1.148
Alteração de ordem faturamento	1.045
Alteração ordem preço	967
Crédito - outros	849
Liberação de crédito	830
Outros	21.948
Total Geral	109.485

Fonte: Autores (2022).

Para cada subprocesso crítico, realizou-se um levantamento da quantidade de chamados atendidos em aderência ao acordo de nível de serviço. Na sequência, calculou-se o valor percentual desses chamados em relação ao total de chamados atendidos por subprocesso. Este campo foi denominado como Percentual de Aderência.

Após calculado o percentual de aderência de cada subprocesso, foi possível identificar quais atendem ao percentual de aderência de 90%, valor desejado pela companhia.

A Tabela 3 apresenta os dados de chamados aderentes e o percentual de aderência de cada processo.

Tabela 3 - Relação de percentual de aderência por processo crítico

Classificação do chamado	Soma de Contagem Chamados	Contagem Aderentes	Casos Atrasados	Percentual de Aderência
Substituição Ordem	10.027	9.322	705	93,0%
Alteração data de Entrega	8.716	8.482	234	97,3%
Priorizar Remessa	8.456	8.119	337	96,0%
Cancelamento da Ordem	8.129	7.893	236	97,1%
Gestão de Ordens - Outros	6.240	6.183	57	99,1%
PDF Ordem de Vendas	5.986	5.919	67	98,9%
Alteração quantidade da Ordem	4.734	4.627	107	97,7%
Documentação	4.703	4.635	68	98,6%
Bloqueio/Desbloqueio de ordem	3.535	3.477	58	98,4%
Falta de acesso à plataforma	2.921	2.760	161	94,5%
Status da Ordem	2.834	2.760	74	97,4%
Cancelamento de item da ordem	2.698	2.590	108	96,0%
Demora na descarga da entrega	2.252	2.218	34	98,5%
Documentação PDF NF	1.691	1.622	69	95,9%
Problemas com a plataforma	1.638	1.505	133	91,9%
Criação de Ordem de Remanejamento	1.632	1.541	91	94,4%
Documentação termo de conformidade	1.367	1.299	68	95,0%
Recebimento Nota Fiscal	1.361	1.317	44	96,8%
Conferência NFD	1.329	1.160	169	87,3%
Criação de ordem indenização	1.237	649	588	52,5%
Cancelamento de remessa	1.212	1.177	35	97,1%
Status da entrega	1.148	1.122	26	97,7%
Alteração de ordem faturamento	1.045	911	134	87,2%
Alteração ordem preço	967	916	51	94,7%
Crédito - outros	849	819	30	96,5%
Liberação de crédito	830	785	45	94,6%
Outros	21.948	17.570	4.378	80,1%
Total Geral	109.485	101.378	8.107	92,6%

Fonte: Autores (2022).

Analisando os dados de percentual de aderência dos chamados críticos, identificou-se que, há três processos com percentual abaixo dos 90%. Tais processos podem ser observados na Tabela 4.

Tabela 4 - Relação de processos críticos com percentual de aderência abaixo de 90%

Classificação do chamado	Soma de Contagem Chamados	Contagem Aderentes	Percentual de Aderência	Casos Atrasados
Criação de ordem indenização	1.237	649	52%	588
Alteração de ordem faturamento	1.045	911	87%	134
Conferência NFD	1.329	1.160	87%	169
Total Geral	3.611	2.720	75,3%	891

Fonte: Autores (2022).

Os casos acima possuem juntos um total de 891 atrasos no período estudado, valor que representa 11% de todos os atrasos observados no mesmo período. Considerando que cada atraso pode gerar uma percepção negativa no cliente, nota-se que o volume de atrasos para esses três subprocessos, possuem um alto impacto nas interações com o cliente.

O subprocesso de criação de ordem de indenização, por sua vez, é o que possui maior impacto dentre os três, representando 588 ocorrências de atraso, valor correspondente à 7,2% de todos os atrasos registrados no período.

Desta forma, dentro do objetivo geral deste trabalho, o propósito do estudo passou a ser a elaboração de planos de ação para que o subprocesso de criação de ordem de indenização

passasse a atingir o percentual de aderência mínimo de 90%, ou seja, tornou-se necessário analisar a oportunidade de redução de atrasos existentes ao elevar o percentual de aderência dos chamados para o *target* de 90%.

Para analisar as oportunidades existentes, criou-se um cenário calculando quantos chamados seriam atingidos em aderência ao acordo de nível de serviço caso o percentual de aderência fosse igual à 90%. Em seguida, calculou-se a redução do número de atrasos obtida, comparando a contagem de chamados aderentes real e a contagem de chamados aderente simulada.

Na Tabela 5, observa-se na coluna Oportunidades – Redução de atrasos, que seriam evitados 464 atrasos ao seguir a métrica desejada, valor que representa 5,7% de todos os atrasos observados na tabela 3, reduzindo nessa mesma proporção as possibilidades de danos à experiência do cliente.

Tabela 5 - Análise de cenário do subprocesso de criação de ordem de indenização

Classificação do chamado	Contagem dos Casos	Casos Aderentes	Casos Atrasados	Percentual de Aderência	Percentual de Aderência Desejado	Casos Aderentes / Perc Desejado	Oportunidade - Redução de Atrasos
Criação de ordem de indenização	1237	649	588	52,50%	90,00%	1113	464

Fonte: Autores (2022).

A partir dessa exploração inicial, é possível observar os primeiros elementos que podem direcionar as ações mais assertivas para a proposição de soluções que elevem o nível de serviço oferecido pela companhia. Na seção seguinte, é estudado em profundidade o subprocesso crítico apresentado na Tabela 5.

4.7 ANÁLISE DE CAUSAS RAÍZES

Com o propósito de entender as causas raízes dos atrasos nos chamados do subprocesso de criação de ordem de indenização, inicialmente foi realizado o seu mapeamento. A partir do conhecimento do fluxo de processos que compõe este subprocesso, foram observadas as possíveis oportunidades de melhoria.

4.7.1 Mapeamento do Subprocesso de Criação de Ordem de Indenização

A criação de ordem de indenização na empresa estudada é um processo responsável pela execução e manutenção de pedidos, em bonificação de produtos, referentes a acertos comerciais. Em outras palavras, quando o cliente tem problemas que remetem à qualidade do produto após a sua utilização, este cliente informa o representante de vendas que intermediou a aquisição do produto e o tema passa a ser investigado. Após comprovação do problema, o cliente será indenizado com produtos novos, que são cadastrados em ordens de indenização.

Este subprocesso deve ser inteiramente concluído em 10 horas, caso a solicitação possua baixa ou média prioridade e, em 2 horas, em caso de solicitações de alta prioridade. Essa métrica é estabelecida por meio do Acordo de Nível de Serviço e representa a expectativa do cliente.

Para iniciar as investigações de oportunidades de melhorias do nível de serviço, realizou-se o mapeamento do subprocesso.

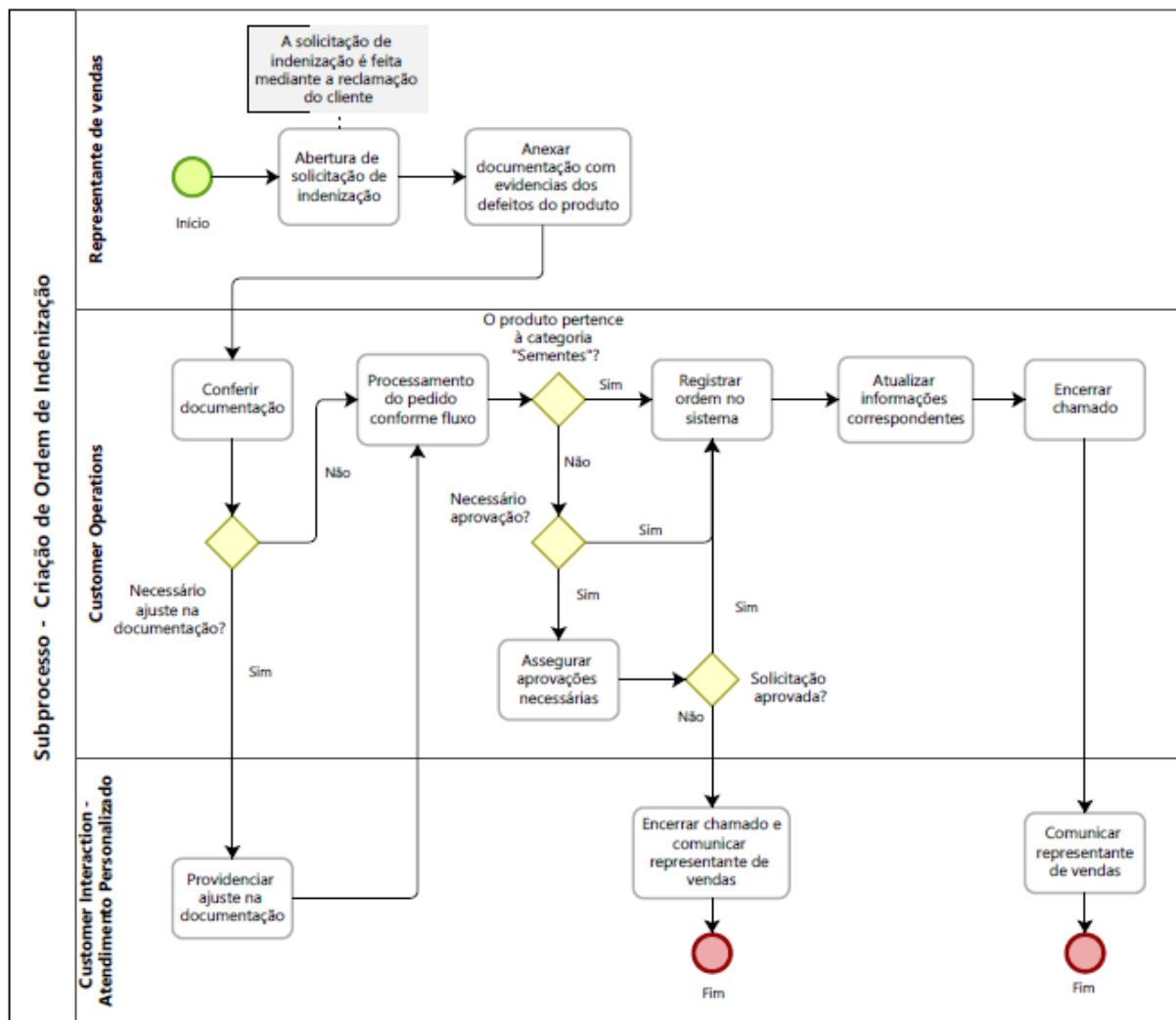
As atividades que compõem o serviço, seguindo o caminho crítico deste subprocesso (caminho com maior tempo de execução) são:

1. Representante de vendas solicita a criação de ordem de indenização para o seu cliente;
2. Representante de vendas anexa documentação com evidências dos defeitos do produto recebido pelo cliente;
3. *Customer Operations* confere a documentação recebida;
4. *Customer Operations* verifica se é necessário algum ajuste na documentação;
5. Caso seja necessário algum ajuste, o departamento de Atendimento personalizados irá providenciar os ajustes;
6. O departamento de Atendimento personalizado retorna à solicitação para que *Customer Operations* siga com o processamento do pedido conforme fluxo;
7. *Customer Operations* avalia de acordo com o custo da indenização se será necessária a aprovação da liderança para seguir com a criação da ordem de indenização;
8. *Customer Operations* assegura-se de solicitar todas as aprovações necessárias;
9. Em caso de aprovação, *Customer Operations* registra a ordem de indenização no sistema;
10. *Customer Operations* atualiza informações correspondentes no sistema e finaliza processo de criação de ordem de indenização;

11. *Customer Operations* encerra chamado e comunica o departamento de Atendimento personalizado;
12. Departamento de Atendimento personalizado comunica representante de vendas.

A Figura 3 apresenta o mapeamento do subprocesso de criação de ordem de indenização.

Figura 3 - Fluxograma do subprocesso de criação de ordens de indenização



Fonte: Autores (2022).

4.7.2 Identificação de Oportunidades no Subprocesso de Criação de Ordens de Indenização

Em busca de oportunidades de melhorias que pudessem proporcionar um melhor nível de serviço para o subprocesso de criação de ordens de indenização, realizou-se uma entrevista com um analista de *Customer Operations* com o objetivo de entender as dificuldades em atender chamados de criação de ordens de indenização em tempo aderente ao seu Acordo de Nível de Serviço.

Por meio desta entrevista, foram identificadas duas categorias principais de causas de atrasos. Sendo elas: causas derivadas do processo de atendimento de chamados de criação de ordens de indenização e causas relacionadas aos atendimentos pendentes.

4.7.2.1 Causas derivadas do processo de atendimento de chamados de criação de ordens de indenização

Primeiramente, foram analisadas as etapas do subprocesso que eventualmente poderiam proporcionar oportunidades de melhorias.

Para identificar as oportunidades, as etapas do fluxograma de processo apresentado na Figura 3, foram analisadas visando entender as dificuldades da operação.

Os seguintes aspectos se destacaram como fontes causadoras de atrasos:

- **Tempo gasto para confirmação de documentação:** ao conferir a documentação com dados do processo de indenização, ocasionalmente é necessário que sejam solicitados ajustes devido a preenchimentos incorretos, ou falta de informações cruciais para o atendimento do chamado. O processo de ajuste possui um tempo variável para sua execução, uma vez que é necessário o suporte do setor de Atendimento Personalizado no departamento de *Customer Interaction*. O chamado tem atendimento interrompido, até que algum analista do setor de Atendimento Personalizado se encontre disponível para validar as informações junto ao Representante de Vendas que solicitou a criação das ordens de indenização. Não há registro do tempo médio que esta atividade demanda, entretanto, de acordo com o entrevistado, frequentemente o retorno não ocorre no mesmo dia em que é solicitada a verificação da documentação. Um gargalo identificado se deve ao fato de que os Representantes de Vendas atuam externamente e estão constantemente visitando clientes, o que os impede de responder prontamente às solicitações.

- **Aprovações demandam tempo considerável para acontecer:** para produtos não pertencentes à categoria “sementes”, pode ser preciso a aprovação da liderança de *Customer Operations* caso o custo da indenização ultrapasse determinado valor. Em média o tempo de aprovação é de 30 minutos, para chamados de alta prioridade, de acordo com o entrevistado. Contudo, caso a liderança possua compromissos agendados quando o chamado é criado, a aprovação não é priorizada e tende a levar muito mais tempo para ocorrer.

4.7.2.2 Causas relacionadas aos atendimentos pendentes

Além dos atrasos diretamente relacionados ao subprocesso, identificou-se oportunidades oriundas da falta de visibilidade dos chamados a serem atendidos. A seguir pode-se observar as oportunidades identificadas:

- **Falta de visibilidade dos atendimentos pendentes:** ao questionar o analista de *Customer Operations* acerca da rotina de atendimento de chamados do subprocesso de criação de ordens de indenização, percebeu-se que um mesmo analista possui responsabilidade de atender chamados de diversos subprocessos, o que pode levá-lo a não perceber quando um novo chamado é recebido. Os analistas acompanham no CRM quais são os chamados pendentes, mas ao iniciar um atendimento, somente voltam à lista de chamados pendentes após o encerramento deste primeiro atendimento. De acordo com o analista de *Customer Operations*, é comum que um chamado seja visto horas após a sua criação, o que pode influenciar em um atraso.
- **Falta de visibilidade do desempenho da operação:** outra evidência da falta de visibilidade é o fato de que o departamento de *Customer Operations* não possui um mecanismo de visualização do desempenho de cada departamento quanto aos atendimentos de chamados. Os departamentos costumam fazer um levantamento ao final de cada ano, informando os dados de *performance*, devido à dificuldade de obtenção dos cálculos da Idade do Chamado em comparação com o Acordo de Nível de Serviço, porém, para o acompanhamento diário da operação de atendimentos de chamados, não há ferramentas disponíveis.

4.8 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação a seguir foi desenvolvido com objetivo aperfeiçoar o nível de serviço oferecido no subprocesso de criação de ordens de indenização, baseado nas oportunidades identificadas neste estudo. Algumas destas oportunidades possuem potencial para otimizar as operações de atendimento ao cliente em todo o departamento de *Customer Service*. Tais atividades foram, portanto, adaptadas para que sua aplicação fosse estendida. No Quadro 3, é possível observar as oportunidades e suas respectivas propostas de ações de melhoria.

Quadro 3 – Planos de ação para aprimoramento do nível de serviço da criação de ordens de indenização

Oportunidade	Plano de Ação
Tempo gasto para confirmação de documentação;	Criação de documento padronizado com dados necessários para atendimento do chamado
Aprovações demandam tempo considerável para acontecer;	Estudar possibilidade de aumentar o tempo de atendimento no Acordo de Nível de Serviço
Falta de visibilidade dos atendimentos pendentes;	Criação de dashboard com dados do CRM para acompanhamento dos chamados pendentes
Falta de visibilidade do desempenho da operação.	Criação de indicador com métricas dos resultados dos atendimentos de chamados por departamento

Fonte: Autores (2022).

4.8.1 Criação de Documento Padronizado com Dados Necessários para Atendimento do chamado

O processo original consiste no envio da documentação avulsa no chamado. O CRM possui um campo de digitação livre para que o solicitante possa explicar com detalhes o motivo da abertura do chamado. É neste campo que são inseridas as informações cadastrais do cliente e do produto a ser indenizado, tal qual o motivo da indenização. Contudo, muitas vezes, o Representante de Vendas deixa de enviar alguma informação. É comum que cada Representante de Vendas tenha uma metodologia de descrição da documentação, o que muitas vezes resulta em retrabalho, uma vez que será necessário contatá-lo novamente por conta desta falha de preenchimento.

Para evitar a falta das informações no chamado, foi desenvolvido um documento que tem como objetivo centralizar todas as informações fundamentais para o atendimento do chamado. O documento é um *template* em Excel, contendo todos os requerimentos para o atendimento. Foi feito um alinhamento entre a liderança do departamento de vendas (responsáveis pela gestão dos Representantes Comerciais) e do departamento de *Customer*

Operations estabelecendo o entendimento de que o retrabalho é prejudicial para o cliente e, portanto, para otimizar o processo, o atendimento do chamado deveria ser realizado apenas mediante ao preenchimento correto do *template*. O arquivo passou a ser anexado ao chamado e serve agora de referência para o analista de *Customer Operations*.

Ainda é utilizado o campo de digitação livre para a descrições gerais que possam enriquecer o registro da solicitação, tal qual o motivo da indenização e particularidades da solicitação do cliente. Entretanto, toda e qualquer informação necessária para inserção no sistema ERP, de forma a possibilitar a operação de criação de ordem de indenização, passou a ser obrigatoriamente preenchida no *template* que possui todos os campos sensíveis para a operação. Uma mostra do *template* pode ser vista na tabela 6.

Apesar de ser uma medida simples, o fato de haver um documento padronizado contendo os requerimentos para o processo evita o esquecimento por parte do solicitante, algo que irá contribuir para um melhor atendimento.

Abaixo segue uma representação do documento desenvolvido, alguns dados foram ocultados devido à política de *compliance* da empresa estudada. A representação abaixo é uma amostra dos dados a serem preenchidos, o documento oficial, conforme mencionado, contém todos os campos necessários para criação da ordem de indenização.

As principais informações referem-se à dados cadastrais do cliente e do produto a ser indenizado, tais quais as quantidades em volume e valor financeiro correspondente, além da expectativa da data faturamento.

Tabela 6 - Documento padronizado para solicitação de criação de ordens de indenização

Nº do Chamado	Cliente	Código SAP do Cliente	Material Indenizado	Valor Indenizado	Volume Indenizado	Data de Criação da Ordem
12667980	Y	Y.YYY.YYY	Milho Comercial	R\$ -	100 Sacos	03/10/2022

Fonte: Autores (2022).

4.8.2 Análise do Aumento do Tempo de Atendimento no Acordo de Nível de Serviço

Conforme descrito na seção 4.7.1, o subprocesso de criação de ordem de indenização deve ser concluído em até 10 horas caso a solicitação possua baixa ou média prioridade e em 2 horas em caso de solicitações de alta prioridade, conforme Acordo de Nível de Serviço.

Ao verificar o subprocesso em seu caminho crítico, pôde-se observar que se trata de um processo com algumas burocracias necessárias para sua conclusão, como é o caso da aprovação

da liderança de *Customer Operations*. Flexibilizar está etapa do processo é inviável, uma vez que pode envolver um alto custo para a companhia. É fundamental a participação dos líderes do departamento para uma tomada de decisão assertiva.

Diferente dos analistas de *Customer Operations* que tem como principal atividade a execução de processos operacionais para viabilização de atendimentos ao cliente, a liderança possui diversas outras responsabilidades de gestão e é improvável que os líderes estejam sempre disponíveis para avaliar os casos que requerem aprovação com prontidão. Tal fator, impacta diretamente o tempo de atendimento do chamado e em casos de chamados com alta prioridade, cujo *target* é um atendimento em 2 horas e que requerem aprovação, os atrasos se tornam comuns. Ao avaliar os chamados de criação de ordens de indenização, nota-se que dentre os 588 casos atrasados no período estudado, 322 atrasos correspondem a chamados de alta prioridade.

Outro fator que demonstra o subdimensionamento do tempo de atendimento de chamados deste subprocesso, é que o tempo médio de atendimento corresponde a 33,8 horas úteis. Embora se faça necessário a otimização do processo, reduzir o tempo médio de atendimento para 2 horas, é inviável.

O subdimensionamento do tempo necessário para a criação de ordens de indenização se deve ao fato de que no momento do cálculo de tempo das atividades que compõe o tempo requerido para execução do subprocesso, não fora considerando o tempo de atravessamento do processo.

O tempo de atravessamento consiste no tempo necessário para mover uma unidade de recurso por todo processo.

Ao analisar isoladamente o tempo médio para a criação de uma ordem de indenização, sem considerar o tempo de atravessamento (só o volume do trabalho) tem-se o seguinte cenário, de acordo com o analista de *Customer Operations* entrevistado:

- Conferir documentação: requer 10 minutos para execução;
- Processamento do pedido conforme fluxo: requer 20 minutos para execução;
- Registrar ordem no sistema: requer 10 minutos para execução;
- Atualizar informações correspondentes: requer 10 minutos para execução;
- Encerrar chamado: requer 2 minutos para execução.

Observa-se, portanto, que de acordo com os tempos requeridos para execução das atividades, o subprocesso necessita de 52 minutos para a sua execução, sob essa perspectiva, o tempo de 2 horas é perfeitamente dimensionado para superar as expectativas do cliente.

Entre as atividades que não estão sendo contabilizadas neste dimensionamento se encontram:

- Tempo até que o chamado passe a ser atendido (tempo de fila);
- Tempo para levantamento de dados faltantes para criação da ordem, quando não são fornecidas todas as informações necessárias;
- Tempo para a aprovação da criação de ordens, em casos onde a aprovação seja requerida.

Uma vez que se considere os tempos de atravessamento junto ao volume de trabalho, o tempo estimado para a execução do subprocesso é consideravelmente superado, como pode-se perceber ao analisar os dados históricos do CRM. O ideal é que o processo seja desenhado com o menor tempo de atravessamento possível, contudo, considerando as características deste subprocesso, entende-se que apesar da redução do tempo de atravessamento, o Acordo de Nível de Serviço necessita ser reavaliado e aumentado.

Como uma ação aplicada para a solução deste problema, solicitou-se uma revisão do tempo de atendimento de chamados de criação de ordens de indenização no Acordo de Nível de Serviço. Essa revisão encontra-se em andamento na empresa estudada.

O tema está sendo discutido por um fórum responsável pelas definições do Acordo de Nível de Serviço para que seja decidido se haverá uma revisão oficial, qual seria o tempo de atendimento *target* ideal e quando seria possível entrar em vigor em caso de aprovação.

4.8.3 Criação de *Dashboard* com Dados do CRM para Acompanhamento dos Chamados Pendentes

A dificuldade em obter visibilidade dos chamados pendentes foi um fator observado em diversos departamentos na empresa estudada. O CRM adotado pela companhia possui muitas ferramentas para suportar a análise de dados operacionais, contudo, por se tratar de uma implementação recente, não há engajamento para a criação de mecanismos que auxiliem os acompanhamentos operacionais de maneira efetiva.

A falta de visibilidade operacional não pode ser contornada simplesmente por meio da criação de *dashboards* com dados que auxiliem os atendimentos de chamados. É necessário estabelecer a cultura de utilização da ferramenta, assim como um compromisso para que o departamento desenvolva os melhores mecanismos de análises para as suas atividades. Além

de treinamentos e desenvolvimento das ferramentas, se faz necessária a adoção de uma governança que reforce a importância de tais acompanhamentos para que a jornada do cliente seja cada vez mais satisfatória.

É importante neste momento esclarecer que, uma vez que os analistas de *Customer Operations* atendem diariamente chamados de diversos subprocessos diferentes, não faz sentido o desenvolvimento de uma ferramenta exclusivamente para o subprocesso de criação de ordens de indenização.

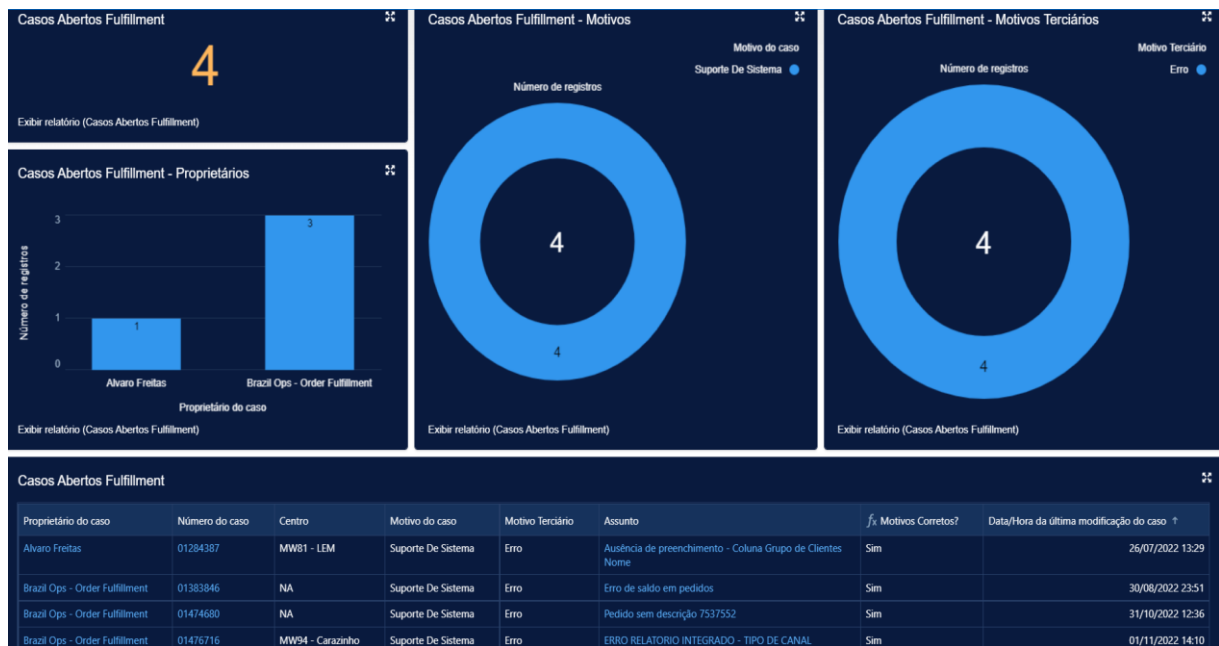
Como plano de ação para aprimorar a visibilidade do acompanhamento de chamados, foi desenvolvido um projeto piloto para ser implementado em um dos setores de *Customer Service*:

1. Foi desenvolvido um *dashboard* para acompanhamento dos chamados em aberto. O *dashboard*, nomeado como Painel de Chamados, apresenta em tempo real as informações mais relevantes dos casos em aberto, tais quais o horário de abertura, motivo e o proprietário (atendente) de cada chamado. A Figura 4 representa uma versão resumida do Painel de Chamados proposto. Este é o projeto piloto.
2. Para reforçar o engajamento do acompanhamento operacional, foi montado um comitê de treinamento para criação de Painéis de Chamados em todos os departamentos de *Customer Service*; neste treinamento, foram apresentadas técnicas para criação de *dashboards* por meio das ferramentas nativas do CRM, com propósito de acompanhar as métricas particulares de cada departamento. O treinamento foi realizado com o objetivo de gerar metas de desenvolvimento para o ano de 2023, relacionadas a criação de *dashboards* para as necessidades de cada departamento. O Painel de Chamados construído no projeto piloto, serviu como *case* prático para o treinamento.
3. Visando uma governança sólida, foi definido com a liderança de *Customer Service* que será feito o acompanhamento diário dos *dashboards*. *Customer Service* possui reuniões diárias para alinhamentos das demandas. Tais reuniões passarão a reservar um espaço para analisar os dados dos Painéis de Chamados para tomadas de decisão de curto prazo referente aos atendimentos de chamados.

O Painel de Chamados contribui para a visualização imediata do que há na fila de chamados, além de trazer visualizações dos dados, por meio de gráficos que facilitam a sua interpretação. É possível visualizar por exemplo, quais os subprocessos com maior volume de chamados abertos, quantos chamados já estão com atendimento em andamento e quais

atendentes estão com chamados sob sua responsabilidade. Todas essas informações contribuem para tomadas de decisões de curto prazo, tais quais: estratégia de atendimento para chamados críticos; identificação de sobrecarga de chamados para determinado grupo de atendentes; chamados que podem atrasar caso não sejam priorizados.

Figura 4 - Painel de chamados de acompanhamento de chamados em aberto



Fonte: Autores (2022).

O painel pode ser atualizado uma vez por minuto, logo é muito próximo de uma atualização em tempo real. Há uma seção do *dashboard* que possui uma tabela contendo a lista de chamados abertos com *hiperlinks* que levam o atendente diretamente para a página de atendimento de chamados. Os atendentes devem utilizar o painel para execução da rotina diária. Pela manhã, na reunião de acompanhamento da demanda, os líderes deverão contribuir para tomadas de decisão focadas na estratégia de cada dia.

4.8.4 Criação de Indicador com Métricas dos Resultados dos Atendimentos de Chamados por Departamento

Além da falta de visibilidade de curto prazo, por meio do acompanhamento de chamados pendentes, percebeu-se que a ausência de uma ferramenta de acompanhamento do desempenho

dos atendimentos de chamados atendidos prejudicava a gestão dos serviços pós-vendas. Por não saber se chamados de um determinado subprocesso vêm sendo atendidos em aderência ao Acordo de Nível de Serviço, torna-se complexa a análise estratégica de alterações tais como a revisão do Acordo de Nível de Serviço, ou mesmo a necessidade de mais recursos humanos para executar determinadas atividades.

Ao contrário do Painel de Chamados, que pode ser criado por meio da utilização de ferramentas nativas do CRM, para chamados atendidos, o CRM não fornece métricas de acordo com as regras da companhia, tais quais os Acordos de Nível de Serviço.

Por esse motivo, se fez necessário o desenvolvimento de um projeto de processamento dos dados do CRM via linguagem de programação para possibilitar as análises desejadas. Em seguida, um *dashboard* foi desenvolvido em *Tableau* de forma a tornar as análises mais intuitivas por meio de uma ferramenta de visualização de dados. Vale mencionar que o projeto foi inteiramente desenvolvido por um dos autores deste trabalho.

O projeto, batizado de Indicador de Chamados, apresenta os resultados de cada subprocesso em termos de percentual de aderência ao Acordo de Nível de Serviço e permite uma análise mais aprofundada em cada departamento, no qual é possível verificar como estão as operações de atendimentos de chamados por subprocesso.

Assim como o Painel de Chamados, o Indicador de Chamados requer a construção de uma governança para que todos os departamentos passem a utilizá-lo de maneira assertiva. Esta etapa se encontra em amadurecimento, contudo, por se tratar de uma ferramenta estratégica, atualmente, a sua utilização concentra-se no acompanhamento mensal da liderança quanto ao desempenho dos seus respectivos times.

As Figura 5 e 6 trazem respectivamente a visão geral de acompanhamento de *Customer Service* e a visão aprofundada em um dos setores de *Customer Service*.

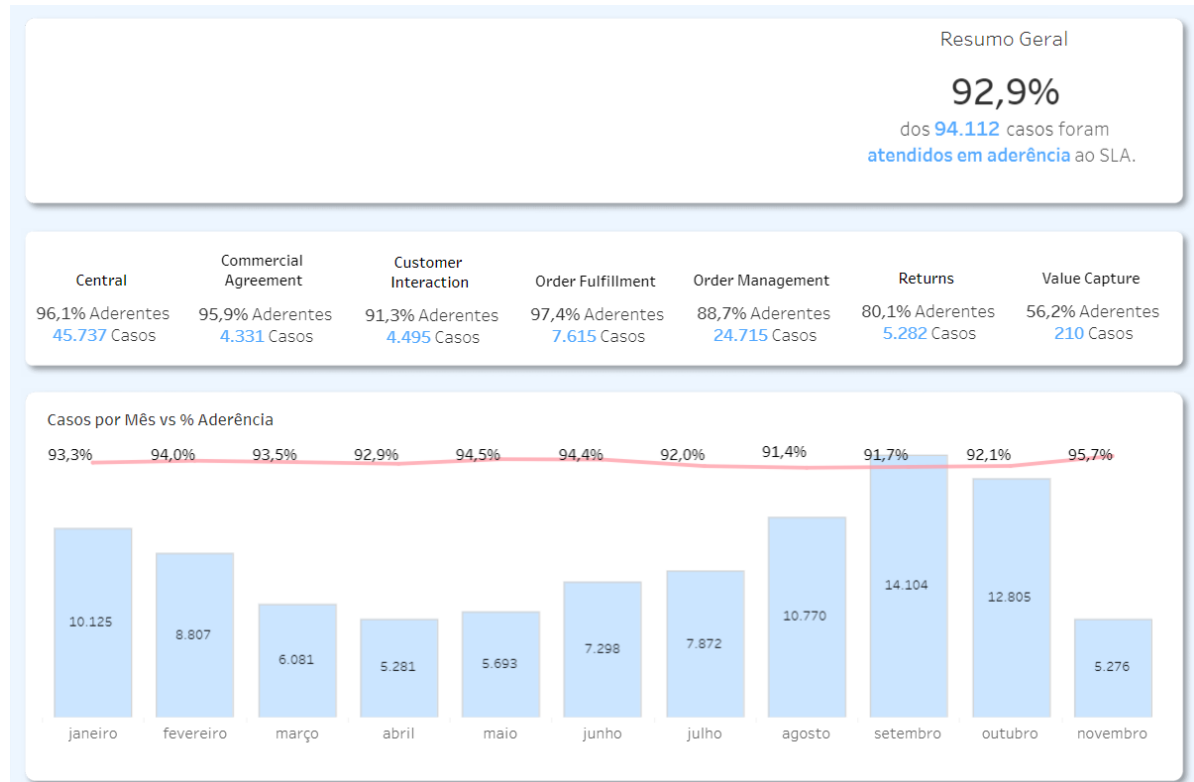
A Figura 5 exibe uma visão gerencial que visa apresentar para a alta liderança um *overview* de todos os setores de *Customer Service*.

Essa visão informa qual o percentual de aderência ao Acordo de Nível de Serviço de *Customer Service* e o número de chamados atendidos. Uma outra seção do *dashboard*, apresenta essas mesmas informações, dessa vez subdivididas por departamento. Por fim é possível acompanhar o desempenho no decorrer do ano. Por se tratar de uma ferramenta de *Business Intelligence*, o *dashboard* possui alguns filtros que facilitam a execução das análises.

O propósito desta visão é obter em uma única página o status de todos os setores de *Customer Service*, de forma a identificar facilmente quando algum setor passa a performar

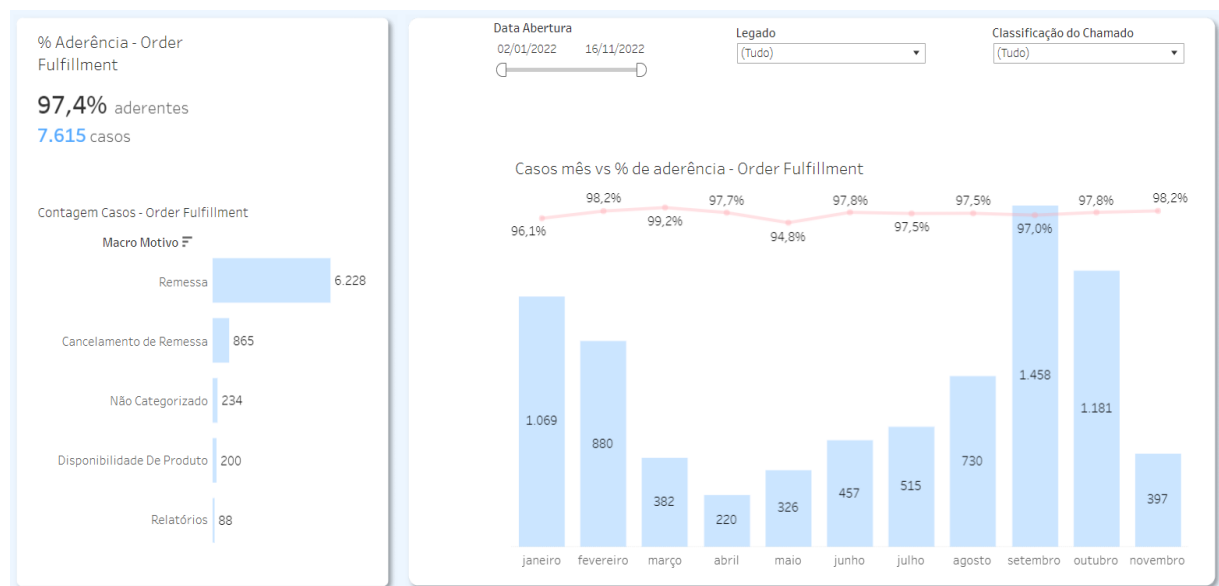
abaixo do esperado, ou quando o desempenho em determinado momento possui uma tendência de queda.

Figura 5 - Indicador de chamados: visão geral



Fonte: Autores (2022).

Figura 6 - Indicador de chamados: visão aprofundada setor de customer service



Fonte: Autores (2022).

A Figura 6, por sua vez, apresenta informações segmentadas para um setor específico de *Customer Service*. Nesta visão, é possível observar dados referentes a todos os subprocessos de responsabilidade de cada setor, tal qual o desempenho dos atendimentos de chamados por subprocessos. Assim como na visão geral, é possível observar o desempenho no decorrer do ano e aplicar filtros interativos em cada gráfico do *dashboard*. Todos os setores de *Customer Service* possuem essa visão, o que permite para cada líder um acompanhamento específico da sua área de modo a tomar decisões de médio e longo prazo ao observar padrões que não estejam de acordo com o planejado.

4.9 ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES

Com o objetivo de verificar os resultados obtidos por meio da aplicação do plano de ação (completando a pesquisa-ação), foram realizadas análises referentes ao subprocesso de Criação de Ordens de Indenização. Para estabelecer o período do novo levantamento dos dados, tomou-se como parâmetro a data da última implementação dentre todas as ações aplicadas.

Dentre as quatro ações propostas, duas delas encontram-se em andamento.

A primeira trata-se da alteração do Acordo de Nível de Serviço do subprocesso estudado, descrita na seção 4.8.2. O tema foi direcionado para o fórum responsável pelo estabelecimento dos Acordos de Nível de Serviço e mediante ao que fora apresentado, decidiu-se que deverá ser feita uma revisão mais ampla dos Acordos de Nível de Serviço existentes, tanto em casos nos quais há um alto índice de atrasos, como em casos cujo tempo médio de atendimento é muito inferior ao necessário. A estimativa é que a revisão ocorra no primeiro trimestre de 2023.

A criação de *dashboard* com dados do CRM para acompanhamento dos chamados pendentes, conforme descrito na seção 4.8.3, ocorreu em três etapas, por meio de um projeto piloto que tem como objetivo a aplicação não somente no setor de *Customer Operations*, mas em todo departamento de *Customer Service*. O *dashboard* de acompanhamento de chamados abertos foi construído ainda em junho de 2022. Assim como a utilização diária do *dashboard*, em reuniões de acompanhamento de demandas, para tomadas decisão de curto prazo. Após a validação do projeto piloto, um comitê foi selecionado para treinar os demais setores de *Customer Service* quanto às técnicas para construção do *dashboard*, para que o mesmo processo, de utilização diária, possa ser aplicado por todos os setores. Dito isso, ainda não houve tempo, para que a criação do *dashboard* reflita resultados, no setor responsável pelo

atendimento dos chamados de criação de ordens de indenização. Se faz necessário o acompanhamento desta ação nos próximos meses.

A ação de criação de documento padronizado com dados necessários para atendimento do chamado, descrita na seção 4.8.1, foi a primeira ação aplicada e passou a ser executada no dia 03 de outubro de 2022. O desenvolvimento do documento foi realizado em parceria com um dos atendentes de *Customer Operations* e na sequência foi direcionado para a liderança de *Customer Operations* para a realização de alinhamentos com a liderança do departamento de vendas. O procedimento foi facilmente absorvido e vem sendo aplicado diariamente.

Por fim, a última ação a ser aplicada efetivamente, foi o lançamento oficial do indicador com métricas dos resultados dos atendimentos de chamados por departamento. Seu lançamento ocorreu em 20 de outubro de 2022 e a partir desta data, todos os analistas e líderes de *Customer Service*, tiveram seu acesso liberado para o acompanhamento do desempenho de suas respectivas áreas quanto aos atendimentos de chamados. Vale informar que este projeto foi iniciado em março de 2022. Após o lançamento do indicador, a alta liderança passou a acompanhar os resultados para tomadas de decisão táticas e estratégicas. O projeto se aplica para todo o departamento de *Customer Service*, contudo, permite análises diárias e assertivas quanto ao subprocesso estudado, uma vez que traz, por meio da ferramenta *Tableau*, *dashboards* interativos que possibilitam observar padrões que orientem tomadas de decisão baseadas em dados.

Devido ao fato de que a última ação aplicada, ocorreu em 20 de outubro de 2022, utilizou-se essa data como base para a análise quantitativa dos dados referentes ao subprocesso de criação de ordens de indenização.

4.10 MÉTRICAS

Foi realizado um novo levantamento dos dados históricos por meio do CRM, referente aos atendimentos de chamados de criação de ordens de indenização. Dessa vez, com o propósito de observar os impactos da implementação das ações que visam otimizar o tempo de atendimento dos chamados. O período observado corresponde ao intervalo de 20 de outubro de 2022 à 16 de novembro de 2022.

No período observado, foram criados 214 chamados de criação de ordens de indenização. Deste total, 140 chamados foram atendidos dentro do tempo estipulado no acordo de nível de serviço, o que corresponde a 65% de chamados em aderência ao tempo esperado.

Ao comparar com o resultado obtido antes do estudo, que correspondia à 52% de chamados atendidos de acordo com o esperado, observa-se um crescimento de 13% no período pós implementações. Vale ressaltar que a meta da companhia é obter 90% de chamados aderentes em cada subprocesso, há ainda um *gap* 25% entre o observado e o objetivo.

Uma outra métrica, entretanto, indica que as ações aplicadas têm gerado resultados significativos, trata-se do tempo médio de atendimento dos chamados. No início do estudo, foi observado um tempo médio de 33,8 horas para os atendimentos de chamados de criação de ordens de indenização. Após a aplicação do plano de ação, o tempo médio reduziu para 9,25 horas. Uma redução de 72,6% no tempo médio de atendimento. Uma redução expressiva, que evidencia que o tempo de atravessamento reduziu bastante, contudo, também evidencia que o tempo definido de 2 horas para os atendimentos destes chamados está subdimensionado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar o trabalho de pesquisa, identificou-se por meio do banco de dados do CRM da empresa estudada, que os níveis de atendimento ao cliente, em determinados serviços pós-vendas, eram insatisfatórios mediante às metas de desempenho da companhia. Por este motivo, mostrou-se fundamental um estudo aprofundado dos meios de aprimoramento do nível de serviço oferecido ao cliente.

Diante deste cenário, a pesquisa teve como objetivo geral identificar oportunidades de melhoria no processo pós-vendas da empresa e propor planos de ação que otimizassem o nível de serviço oferecido. Devido à enorme quantidade de serviços prestados, selecionou-se o subprocesso mais crítico em termos de desempenho. Constatou-se que o objetivo geral foi atendido. Por meio da pesquisa exploratória, foram identificadas oportunidades para aprimorar o processo e planos de ação foram desenvolvidos e aplicados à companhia e os resultados colhidos mostram uma evolução na qualidade do serviço.

O objetivo específico inicial consistia no mapeamento do processo de atendimento e de gestão de clientes. Tal objetivo foi atendido, foram mapeados o processo geral de atendimento ao cliente por meio de chamados criados no CRM da empresa e o subprocesso de criação de ordens de indenização, serviço pós-vendas que possuía o desempenho mais insatisfatório dentre os serviços prestados.

O segundo objetivo específico referia-se à identificação de situações, áreas ou atividades em que o nível de serviço acordado com os clientes não vinha sendo atendido. O objetivo foi atingido por meio da análise da base de dados históricos do CRM. Foram identificados todos subprocessos que não atenderam ao acordo de nível de serviço no período de estudo e foi selecionado o subprocesso mais crítico para o prosseguimento da pesquisa.

Já o terceiro objetivo específico era o levantamento das causas raízes do não atendimento do nível de serviço acordado com os clientes. Atingiu-se o objetivo por meio da realização de uma entrevista com um dos funcionários da companhia, que atua no subprocesso crítico, para explorar as principais dificuldades na prestação deste serviço. Foram levantadas duas causas principais: causas derivadas do processo de atendimento de chamados de criação de ordens de indenização e causas relacionadas à visibilidade dos serviços pendentes e realizados. Após aprofundamento no estudo destas causas, foram observadas atividades que demandavam tempo de espera (tempo que não fora previsto no momento da definição do acordo de nível de serviço), para aprovação do processo e retrabalhos para obtenção de informações necessárias para operações sistêmicas. Além disso, verificou-se que não eram usadas

ferramentas para visualização de dados da prestação de serviços, fator que impossibilita a identificação de desempenhos aquém do esperado.

O próximo objetivo específico referia-se à proposição de planos de ação para eliminar as causas raízes identificadas. Foram desenvolvidos quatro planos de ação e todos implementados, contudo, dois destes estão em andamento até o presente momento.

Com relação aos planos de ação concluídos: foi criado um documento padronizado para eliminar o retrabalho na busca das informações necessárias para execução do subprocesso; criou-se um indicador dedicado ao acompanhamento do desempenho dos setores de *Customer Service*, para que seja possível identificar novas oportunidades de melhoria e proporcionar a possibilidade de tomadas de decisão baseadas em dados, para os níveis operacional e estratégico. Tal plano de ação atende também ao quinto objetivo específico deste estudo, que se referia à proposição de acesso facilitado à informação do banco de dados do CRM, para o gerenciamento da experiência do cliente, por meio da utilização de *dashboards*. Entende-se que ambos os objetivos foram atingidos por meio das ações mencionadas.

Após aplicação dos planos de ação desenvolvidos neste trabalho, foram analisados os resultados destas aplicações, por meio de uma nova análise dos dados históricos do CRM da companhia, desta vez, utilizando o período pós implementações para o levantamento dos dados. Contatou-se que houve um aumento de 13% do número de serviços realizados em aderência com o que fora acordado com os clientes, além de uma redução de 72,6% no tempo médio da realização destes serviços.

Dito isso, entende-se que a pergunta problema definida para este estudo foi efetivamente respondida. Foram encontradas soluções para aprimorar o nível de serviço oferecido aos clientes nas atividades de pós-vendas. A pesquisa foi realizada numa escala menor, aplicou-se a um único subprocesso da companhia, o mais crítico. Contudo, a metodologia pode ser reaplicada para que os demais subprocessos possam também ser otimizados.

Houve algumas limitações quanto a aplicação da metodologia. Devido à dificuldade para agendamentos de reuniões com os funcionários da empresa, somente um funcionário pode ser entrevistado. O planejamento para coleta de informações contemplava outros funcionários e o coordenador da área para redução de possíveis vieses quanto às percepções do problema. Além disso, as execuções dos projetos para aplicação dos planos de ação demandaram muito tempo, com isso, um intervalo curto pós implementações foi utilizado para as análises de resultados. É possível que o processo estivesse ainda em fase de amadurecimento, o que prejudica o resultado. Em decorrência da limitação de tempo, não foi possível analisar os

resultados de dois dos planos de ação aplicados, faz-se necessário, portanto, uma avaliação dos resultados destas ações após estarem efetivamente concluídas.

Como recomendação para trabalhos futuros, sugere-se que seja utilizada uma amostra maior de pessoas envolvidas com o processo em entrevistas que visam o levantamento de dados qualitativos. Por serem muito subjetivos, uma amostra maior ampliará a possibilidade de encontrar as causas raízes mais significativas para o desenvolvimento de planos de ação assertivos. Acredita-se também, que um estudo mais amplo na bibliografia do tema: eficiência de atravessamento, poderia contribuir para proposição de transformações no processo que reduzissem ainda mais os tempos de atravessamento identificados no estudo. Por fim, recomenda-se que seja estudada a aplicação de mais critérios na construção de acordos de nível de serviço, a empresa pesquisada utiliza apenas o tempo de execução do serviço pós-venda, entende-se que ao ampliar os critérios de qualidade de serviços é possível aprimorar a experiência do cliente.

REFERÊNCIAS

- BORGES, F. R.; VEIGA, R. T; GONÇALVES FILHO, C; FERNANDES, I. B; TORRES JÚNIOR, N. Qualidade em serviços e gestão da experiência do cliente no comércio eletrônico * Rio de Janeiro. RPCA, v. 8, n. 2. abr./jun. 2014, p. 126-143, 2014.
- BRETZKE, M. Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000. 224 p
- CARÙ, Antonella; COVA, Bernard. How to facilitate immersion in a consumption experience: appropriation operations and service elements. *Journal of Consumer Behaviour* v. 5, n. 1, p. 4-14, 2006.
- CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. Administração Estratégica de Serviços, Atlas; 2º edição, 2018
- COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. *Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu*, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015.
- CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Source: *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992
- CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. Source: *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 125-131, 1994.
- FADEL, Marianella Aguilar Ventura; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 1, p. 7-22, 2009.
- FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior. 2001.
- GENTILE, C., SPILLER, N., & NOCI, G. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, v. 25, n. 5, p. 395-410, 2007.
- GIACOBO, Fabiano. CERETTA, Paulo Sérgio. Planejamento Logístico: uma ferramenta para aprimoramento do nível de serviço. *Revista Ensaio, operações e produção*. PPGE, Rio Grande do Sul, 2010

- HOLBROOK, M.; & HIRSCHMAN, E. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, v. 9, n. 2, p. 132-140, 1982.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 15. ed.
- LEMON, K. N.; VERHOEF, P. r C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.
- LOPES, E. L., HERNANDEZ, J. M. C., NOHARA, J. J., Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre SERVQUAL e a RSQ, v. 49, n. 4, p. 401-416, 2009.
- LOPES, Luma Moura da Silva. *Mapeamento da jornada e estudo de retenção de clientes de empresa B2B SAAS, usando dinâmica de sistemas*. 2021.
- MELO, Gabriela Andrade. FERNANDO, Antonio. As diferentes perspectivas da qualidade sobre nível de serviço na logística e os desafios do e-commerce. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, v. 2, n. 4, 2017.
- MENDOZA, L. E. et al. Critical success for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, n.49, p. 913-945, 2007.
- MEYER, C., & SCHWAGER, A. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 2, p. 116, 2007.
- MEYER, Christopher et al. Understanding customer experience. *Harvard business review*, v. 85, n. 2, p. 116, 2007.
- MILAN, Gabriel Sperandio et al. Atributos de qualidade dos serviços prestados por uma IES e os fatores que impactam na satisfação dos alunos do curso de graduação em administração. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 7, n. 3, p. 291-312, 2014.
- MILAN, Gabriel Sperandio. O serviço ao cliente e a competitividade das empresas. Conferência: XXV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2005.
- MISHRA, A., & Mishra, D. (2009). Customer relationship management: implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(4), 83-99.
- NANCARROW, C.; REES, S.; STONE, M. New Directions in Customer Research and the Issue of Ownership: A Marketing research Viewpoint. In: *Database Marketing & Customer Strategy Management*, v. 11, n. 1, p. 26-39, 2003.

OLIVEIRA, Alessandra Silva de et al. A jornada do cliente: um modelo que promova a experiência e a geração de valor como fator de vantagem competitiva para a Gol Linhas Aéreas. 2020.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie; BERRY, Leonard. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Source: Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie; BERRY, Leonard. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. v. 64, n.1, 1988.

PAYNE, A. Handbook of CRM: achieving excellence in customer management. Routledge, 2006.

PEPPARD, J. Customer relationship management (CRM) in financial services. European Management Journal, v. 18, n. 3, p. 312-327, 2000.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM ganha força no país. HSM Management, v. 7, n. 38, p. 49-59, 2003.

PIGNATON, Nathalia Araújo. Proposta de mapeamento da jornada do cliente para otimização da experiência de atendimento em uma startup de serviços. 2022.

SALOMI, G. G. E; MIGUEL, P. A .C; ABACKERLI, A. J. Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos. Revista Gestão & Produção. v.12, n.2, p.279-293, 2005.

SCHMITT, B. H. Gestão da experiência do cliente. Editora Bookman, Porto Alegre, 2004.

SOUTO, C. M. R., & CORREIA-NETO, J. S. (2017). Qualidade de Serviços: Uma análise comparativa entre SERVQUAL e SERVPERF. Journal of Perspectives in Management – JPM, 1(1), p. 63-73.

TEIXEIRA FILHO, Clovis. Avaliação de serviços de marketing em empresas produtoras de bens de consumo: uma pesquisa exploratória, 2009.

TEO, T.S.H.; DEVADOSS, P.; PAN, S.L. Towards a holistic perspective of costumer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. Decision Support Systems, 2006.

WERLE, Lauren Flavia. Experiência negativa de consumidoras de moda plus size na ótica da jornada do cliente. 2019.

WINER, R. S. A Framework for Customer Relationship Management. In: California Management Review, v. 43, n. 4, p. 89-105, 2001.

ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J., e GREMLER, D. D. (2013). Services marketing: Integrating customer focus across the firm (Sixth ed.). New York, USA: McGraw-Hill Irwin.

ZENONE, Luiz Claudio. CRM Customer Relationship Management: Gestão do Relacionamento com o Cliente e a Competitividade Empresarial. São Paulo – SP. Novatec Editora Ltda, 2007.