

AUMENTO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES E O DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO: ANÁLISE E SOLUÇÃO

Recebido em **28.12.2017**
Aprovado em **15.03.2018**

Maiara Molinas Santos

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Voluntária do Projeto Desenrola SP – Mackenzie Voluntário. Experiência de 8 anos na área financeira.

E-mail: mya_ms@hotmail.com

Marcilio Cesar Alves da Silva

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: marcilio.cesar@yahoo.com.br

Ary Kfoury Neto

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: arykfoury@gmail.com

Bruno Lopes

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: brunoblopes20@gmail.com

AUMENTO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES E O DESEMPENHO DOS PROCESSOS
DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO: ANÁLISE E SOLUÇÃO

Adriana Beatriz Madeira

*Doutora em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Professora do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA) da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).
E-mail: adriana.madeira@mackenzie.br.*

RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi propor solução para o crescente índice de reclamações de clientes na área de atendimento da empresa Comércio Eletrônico A. Com base na proposta apresentada, a intenção é reduzir o número de reclamações de clientes, aumentar a fidelização e criar condições para a recuperação de posição de mercado perante os concorrentes. A empresa foi fundada no final dos anos 1990 como pioneira em *e-commerce* do tipo de produto que comercializa no Brasil. Os métodos e as técnicas utilizados para entender o problema enfrentado pela empresa foram diagrama de Ishikawa, fluxograma, diagrama de Pareto e modelo de *gaps* com base nos dados obtidos na empresa e no *site* Reclame Aqui. As soluções adotadas para resolução dos problemas identificados no Comércio Eletrônico A estão relacionadas à padronização dos processos internos (melhorar o serviço prestado aos clientes), à implantação de políticas de treinamento para os funcionários, com o propósito de capacitá-los adequadamente para exercer as rotinas diárias, e à adoção de processos para identificar falhas nas funcionalidades do *site*, a fim de oferecer uma ferramenta rápida e simples para os clientes.

PALAVRAS-CHAVE

Fluxograma. Modelo de *gaps*. Diagrama de Ishikawa. Brasil.

MAIARA MOLINAS SANTOS, MARCILIO CESAR ALVES DA SILVA, ARY KFOURI NETO,
BRUNO LOPES, ADRIANA BEATRIZ MADEIRA

INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste estudo foi propor solução para o crescente índice de reclamações de clientes na área de atendimento da empresa Comércio Eletrônico A¹, pioneira na comercialização do tipo de produto via internet no Brasil. A empresa tem recebido um número crescente de reclamações de seus clientes desde 2015. As ocorrências acontecem quando os consumidores desejam informações, por meio de e-mail, *chat* disponível no *site* ou telefone, sobre o pedido e a entrega. Quando as dúvidas não são atendidas, registram as reclamações no *site* Reclame Aqui e/ou na central de atendimento da empresa. Esse fato influencia diretamente no nível de satisfação dos clientes e também no nível de competitividade da empresa, que é uma das principais no seu ramo de venda no ambiente virtual.

As soluções adotadas para resolução dos problemas identificados no Comércio Eletrônico A estão relacionadas à padronização dos processos internos (melhorar o serviço prestado aos clientes), à implanta-

ção de políticas de treinamentos para seus funcionários, com o propósito de capacitá-los adequadamente para exercer as rotinas diárias, e à adoção de processos para identificar falhas nas funcionalidades do *site*, a fim de oferecer uma ferramenta rápida e simples para os clientes.

CONTEXTO INVESTIGADO

O Comércio Eletrônico A foi fundado no final dos anos 1990. São mais de mil opções de produtos para todas as ocasiões, com a possibilidade de adicionar acessórios, resultando em uma infinidade de alternativas para presentear, com *design* e alto padrão de qualidade. Além de entregar os produtos, a empresa investe para oferecer todo o suporte em ações diferenciadas de *marketing*, parcerias estratégicas de desconto para clientes e colaboradores, programa de fidelidade e uma série de vantagens como descontos especiais e personalização de presentes.

A missão da empresa é criar produtos com *design*, estilo diferenciado e com alto padrão de qualidade, garantindo a exclusividade e a inovação em produtos com as melhores e mais reconhecidas marcas do

1 Para garantir o anonimato da empresa, adotou-se aqui o nome fantasia Comércio Eletrônico A.

AUMENTO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES E O DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO: ANÁLISE E SOLUÇÃO

mercado. A visão é proporcionar a melhor experiência de compra de produtos e presentes no Brasil, priorizando, acima de tudo, a qualidade do produto e um excelente atendimento ao cliente, além de inovar, surpreender em cada serviço oferecido e enfatizar seus valores: segurança, excelência e inovação.

O aporte inicial de capital foi de R\$ 100 mil, e a empresa ficou com a família até que, em 2000, a gestão se profissionalizou. O Comércio Eletrônico A teve um crescimento com recursos próprios, não houve salto astronômico, mas a empresa não sofreu a pressão de investidores por resultados irreais. Em 2012, o *e-commerce* recebeu investimentos de uma companhia situada nos Estados Unidos, que é a maior empresa do mundo na categoria, e de um fundo brasileiro de *private equity*.

Fundada em 1990, a Organização B² é uma das principais concorrentes da empresa Comércio Eletrônico A. Começou com apenas uma loja em um pequeno imóvel em São Caetano, porém, a história da empresa começou a mudar no início dos anos 2000, quando o seu fundador

decidiu criar um *site* para exibir o catálogo de produtos para que os clientes pudessem visualizá-lo e, em seguida, comprar via telefone. Não demorou muito para esse serviço evoluir para um *e-commerce* (E-COMMERCE NEWS, 2015). Atualmente, a Organização B é uma das líderes de mercado e aposta em parcerias, localizadas em diversas regiões do país, para oferecer a entrega dos pedidos em até três horas, em todo o Brasil. Visando diversificar a gama de produtos oferecidos em datas comemorativas, a empresa comercializa *kits* especiais (E-COMMERCE NEWS, 2015).

Hoje, o profissional de vendas deve vender tanto o produto quanto a emoção e o serviço. Portanto, a interatividade e o imediatismo que o *e-commerce* pode proporcionar devem ser realizados de maneira coesa e harmônica, e complementados com um serviço logístico impecável e flexível o suficiente para que as entregas possam ocorrer no mesmo dia do pedido, com as particularidades exigidas pelos clientes, como fotos, cartões-postais, chocolates etc. Apesar da retração do mercado, reduzir o preço não é a melhor forma de atrair o consumidor, pois ele compreende que a emoção faz parte do valor agregado ao serviço cobrado como um todo. Porém,

2 Para garantir o anonimato da empresa, adotou-se aqui o nome fantasia Organização B.

MAIARA MOLINAS SANTOS, MARCILIO CESAR ALVES DA SILVA, ARY KFOURI NETO,
BRUNO LOPES, ADRIANA BEATRIZ MADEIRA

ainda existem opções comuns de desconto: no valor do frete e *vouchers* para próximas compras, que visam reter o internauta (MATRAVOLGYI, 2016).

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO- -PROBLEMA

Após a obtenção e análise de dados, verificou-se um crescente número de reclamações de clientes do Comércio Eletrônico A sobre o atendimento, além de problemas com o *site* da empresa. As reclamações geravam a manifestação de descontentamento com o serviço prestado em *sites* como o Reclame Aqui, a redução de compras e a evasão de clientes.

Métodos e técnicas utilizados

Inicialmente, foram organizados dados voluntariamente fornecidos pelo Comércio Eletrônico A e pela equipe de atendimento terceirizada, além das informações obtidas pelo levantamento realizado no *site* Reclame Aqui. Os dados obtidos foram a respeito do número de reclamações recentes e da possível perda de clientes (*churn*) gerada em consequência da insatisfação com o serviço de atendimento.

Obtiveram-se também dados secundários no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2016), com o objetivo de ampliar as informações sobre o setor de negócio.

A fim de compreender melhor as causas do problema da empresa, criaram-se os fluxogramas do processo de compra na perspectiva do cliente e na do atendimento interno. Os fluxogramas foram desenvolvidos com base nas informações obtidas no Comércio Eletrônico A e na empresa terceirizada, até então responsável pelo atendimento aos clientes. Além disso, elaboraram-se o fluxograma do processo de compra na perspectiva do cliente da concorrente do Comércio Eletrônico A e o fluxograma do processo de compra na Organização B, com o objetivo de entender as principais diferenças entre o processo de compra de cada uma das empresas.

Os métodos e as técnicas utilizados foram diagrama de Ishikawa, fluxograma, diagrama de Pareto e modelo de *gaps*. Os dados obtidos no Comércio Eletrônico A, no *site* Reclame Aqui e no *site* da Organização B foram analisados e são apresentados nas próximas seções.

O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta utilizada para expor a relação exis-

AUMENTO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES E O DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO: ANÁLISE E SOLUÇÃO

tente entre o resultado de um processo e as causas (ou causas raízes) que tecnicamente possam afetar esse resultado (CORRÊA; CORRÊA, 2013; WERKEMA, 1995).

A interatividade e o imediatismo que o e-commerce pode proporcionar devem ser realizados de maneira coesa e harmônica

O fluxograma (ou diagrama de processos) é uma ferramenta utilizada para facilitar a visualização e o entendimento de um processo por meio da listagem de todas as suas fases (ARAÚJO, 2010; CORRÊA; CORRÊA, 2013; MENEZES, 2009). Cada ocorrência em um processo deve ser retratada no fluxograma (ARAÚJO, 2010). Dependendo da análise, os fluxogramas podem conter dados adicionais, tais como tempos de cada fase, distâncias percorridas e as fases de contato com o cliente (atividades de *front* ou *back office*) (CORRÊA; CORRÊA, 2013).

O objetivo do diagrama de Pareto é classificar, em ordem decrescente, os problemas que produzem os maiores efeitos e inicialmente atacá-los. Dessa forma, a capacidade de solução disponível será direcionada exatamente para onde os re-

sultados sejam maximizados (CORRÊA; CORRÊA, 2013). Ainda segundo Corrêa e Corrêa (2013), 80% das falhas nos processos ocorrem por causa de 20% das prováveis causas dessas falhas.

Há um modelo que permite identificar e corrigir problemas referentes à qualidade. A qualidade foca os benefícios criados para o cliente. É imprescindível que o pessoal da empresa tenha um entendimento comum para atacar questões como a medição da qualidade de serviço, para a identificação das causas de deficiências, da elaboração e implementação de ações corretivas. O modelo de *gaps* apresenta a diferença entre o que os clientes esperavam e o que perceberam ter sido entregue. O *gap* ocorre sempre que há uma diferença entre a expectativa do cliente e sua interpretação pela empresa.

Há seis tipos de *gap* (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2012; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990):

- *Gap 1 – gap do conhecimento*: lacuna entre o que os provedores de serviços consideram que os clientes esperam e as reais necessidades e expectativas destes.
- *Gap 2 – gap da política*: lacuna entre as expectativas dos clientes e os padrões

MAIARA MOLINAS SANTOS, MARCILIO CESAR ALVES DA SILVA, ARY KFOURI NETO,
BRUNO LOPES, ADRIANA BEATRIZ MADEIRA

de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço.

- *Gap 3 – gap da entrega*: lacuna entre os padrões de entrega e o real desempenho do provedor do serviço.
- *Gap 4 – gap das comunicações*: lacuna entre o que a empresa comunica e o que é efetivamente entregue.
- *Gap 5 – gap das percepções*: lacuna entre o que é realmente entregue e o que é percebido pelos clientes como recebido.
- *Gap 6 – gap da qualidade de serviço*: diferença entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço entregue.

Dados internos e externos

Quando se pesquisou a empresa Comércio Eletrônico A no *site* Reclame Aqui, encontraram-se três categorias de reclamação no período de outubro de 2015 a outubro de 2016: propriamente do setor de atividade (classificação do *site* Reclame Aqui), problemas com atendimento e problemas com o *site* da empresa. Nas descrições dos problemas, constatou-se que, em cada reclamação, havia a possibilidade de existirem outras reclamações inerentes à reclamação principal. Assim sendo, foi necessário che-

car cada uma das reclamações postadas no *site* para verificar se havia mais reclamações dentro da reclamação que constava no título.

No andamento de checagem, elaborou-se uma planilha com reclamações padrão para possibilitar a categorização de cada tipo de problema e verificar onde as incidências estavam mais frequentes. Ao término da categorização, foi elaborada uma tabela com a frequência das reclamações e, em seguida, criou-se outra tabela com as principais reclamações direcionadas para a empresa Comércio Eletrônico A (Tabela 1).

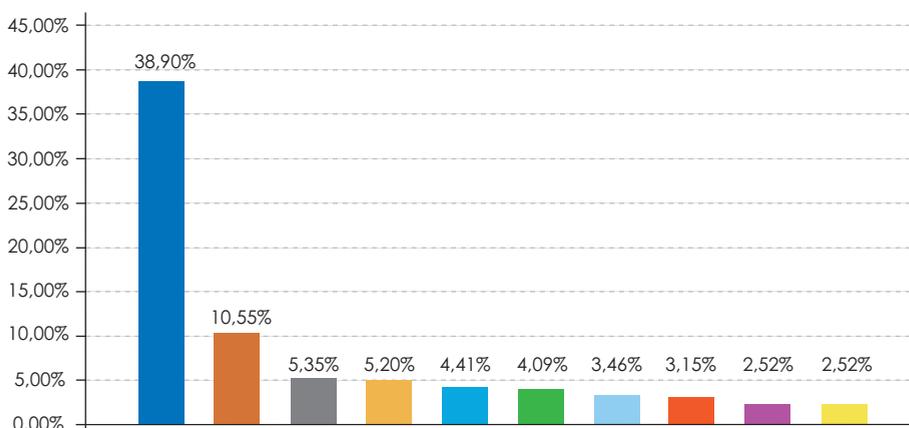
- *Gap I: Atraso na entrega de pedidos*: no levantamento realizado a partir das reclamações do *site* Reclame Aqui, verificou-se que a maioria das reclamações se refere aos problemas com entrega dos pedidos em datas e/ou horários programados.

Com o objetivo de facilitar a análise dos dados e demonstrar de forma mais compreensível a participação individual de cada tipo de reclamação, foi elaborado, a partir dos dados da Tabela 1, um diagrama de Pareto com as principais reclamações direcionadas à empresa Comércio Eletrônico A no *site* Reclame Aqui (Gráfico 1).

AUMENTO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES E O DESEMPENHO DOS PROCESSOS
DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO: ANÁLISE E SOLUÇÃO**TABELA 1** – Principais reclamações referentes à empresa Comércio Eletrônico A coletadas no *site* Reclame Aqui

Código	Reclamação	Total	Participação individual (%)	Participação acumulada (%)
1	Atraso na entrega: data/período programado	247	38,90%	39%
2	Insatisfação com o atendimento via telefone	67	10,55%	49%
3	Qualidade dos produtos entregues	34	5,35%	55%
4	Insatisfação com o atendimento via <i>chat</i>	33	5,20%	60%
5	Solicitação de estorno não atendida	28	4,41%	64%
6	Demora no retorno após atendimento	26	4,09%	69%
7	Resposta pendente ao cliente referente ao <i>status</i> da entrega	22	3,46%	72%
8	Entrega incompleta	20	3,15%	75%
9	Informações insuficientes fornecidas pela central de atendimento	16	2,52%	78%
10	Não obtenção de resposta ao <i>e-mail</i> enviado	16	2,52%	80%

Fonte: Elaborada pelos autores.

**GRÁFICO 1** – Diagrama de Pareto – Principais reclamações referentes à empresa Comércio Eletrônico A

Fonte: Elaborado pelos autores, com informações coletadas no *site* Reclame Aqui.

MAIARA MOLINAS SANTOS, MARCILIO CESAR ALVES DA SILVA, ARY KFOURI NETO,
BRUNO LOPES, ADRIANA BEATRIZ MADEIRA

- *Gap II: Insatisfação com o atendimento:* de acordo com as reclamações do *site* Reclame Aqui, os clientes sentem-se insatisfeitos com o atendimento prestado pelo Comércio Eletrônico A. Os principais motivos que levam à insatisfação são: demora nas respostas das solicitações após o atendimento e informações insuficientes.

Os dados fornecidos pela empresa são registros de todas as chamadas recebidas pela equipe de atendimento no período de outubro de 2015 a outubro de 2016. Os registros contêm informações sobre o colaborador que atendeu o cliente, o *status* do atendimento (concluído ou em aberto), o assunto, a origem do atendimento (*chat* ou telefone), a data de abertura da reclamação e a data prevista para solução. Foi realizado um tratamento nos dados fornecidos pela equipe de atendimento da empresa Comércio Eletrônico A com o intuito de padronizar os relatos contidos nas chamadas. Para isso, fez um levantamento dos casos que continham reclamações com conteúdo similar, e, em seguida, distribuíram-se essas reclamações em categorias.

As principais demandas recebidas nos atendimentos realizados pelo Comércio Eletrônico A são descritas na Tabela 2:

informações sobre o pedido (33,82%), informações sobre a entrega (21,39%), informações gerais (11,97%), entrega (interno) (contato de parceiros) (9,96%), cadastro (5,32%), cancelamento/estorno (5,20%), problemas no *site* (3,23%), reclamações gerais (1,35%), reclamações sobre os produtos (1,29%) e atraso na entrega (1,20%). A categoria de “informações sobre o pedido” contempla as chamadas relacionadas às diversas informações sobre o pedido, desde confirmação, alteração e exclusão de produtos do pedido até dúvidas com relação aos produtos. Vale ressaltar que não foi possível analisar detalhadamente o conteúdo dessas chamadas, pois o relatório enviado pela equipe de atendimento não possuía as informações necessárias. Em muitos casos, havia como descrição da chamada apenas o texto “informações sobre o pedido”. Na categoria “informações sobre a entrega”, estão as chamadas referentes a dúvidas relacionadas à entrega do pedido, desde informações sobre os horários de entrega até informações sobre pedidos que não foram entregues nas datas programadas. “Informações gerais” é a categoria que trata de chamadas relacionadas às informações que não se referem ao pedido e nem à

AUMENTO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES E O DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO: ANÁLISE E SOLUÇÃO

entrega, e normalmente são chamadas para tirar dúvidas de como conservar os produtos, informações sobre a empresa etc. A categoria “entrega (interno)” contempla as chamadas dos parceiros logísticos da empresa Comércio Eletrônico A. Os relatos dessa categoria são, em sua maioria, contatos dos entregadores para confirmar

o endereço de entrega, informar que o pedido foi recusado etc.

- *Gap III*: O relatório fornecido pela empresa precisou passar por alguns ajustes, pois as informações fornecidas estavam desorganizadas e não tinham padrão. Assim sendo, não foi possível fazer uma análise com os dados fornecidos.

TABELA 2 – Categorização das chamadas registradas pelo atendimento da empresa Comércio Eletrônico A

Atendimento – Comércio Eletrônico A				
Categoria	Descrição da categoria	Ocorrência	Participação individual (%)	Participação acumulada (%)
1	Informações sobre o pedido	3.565	33,82%	33,82%
2	Informações sobre a entrega	2.255	21,39%	55,21%
3	Informações gerais	1.262	11,97%	67,19%
4	Entrega (interno)	1.050	9,96%	77,15%
5	Cadastro	561	5,32%	82,47%
6	Cancelamento/estorno	548	5,20%	87,67%
7	Problemas no <i>site</i>	340	3,23%	90,89%
8	Reclamações gerais	142	1,35%	92,24%
9	Reclamações sobre os produtos	136	1,29%	93,53%
10	Atraso na entrega	127	1,20%	94,73%
11	Outros	117	1,11%	95,84%
12	Ajuda	89	0,84%	96,69%
13	Doação	83	0,79%	97,48%
14	Problemas na entrega	79	0,75%	98,23%
15	Troca	44	0,42%	98,64%
16	Engano	43	0,41%	99,05%

(continua)

MAIARA MOLINAS SANTOS, MARCILIO CESAR ALVES DA SILVA, ARY KFOURI NETO,
BRUNO LOPES, ADRIANA BEATRIZ MADEIRA

TABELA 2 – Categorização das chamadas registradas pelo atendimento da empresa Comércio Eletrônico A

Atendimento – Comércio Eletrônico A				
Categoria	Descrição da categoria	Ocorrência	Participação individual (%)	Participação acumulada (%)
17	Status das ações jurídicas	33	0,31%	99,36%
18	Alterar entrega	30	0,28%	99,65%
19	Problemas do pedido	17	0,16%	99,81%
20	Alteração no pedido	16	0,15%	99,96%
21	Elogio	4	0,04%	100,00%

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados fornecidos pela empresa Comércio Eletrônico.

A categoria “reclamações gerais” engloba as reclamações que não têm relação com os pedidos e nem com a entrega. Vale ressaltar que muitas chamadas dessa categoria estão nomeadas apenas como “reclamação”, logo não é possível saber o teor da reclamação em questão. A categoria “reclamações sobre os produtos” refere-se às chamadas relacionadas à qualidade dos produtos e à entrega de pedido com produtos que não foram solicitados. Para completar, nos dez principais motivos de reclamações, segundo o departamento de atendimento do Comércio Eletrônico A, há a categoria “atraso na entrega” que trata desde reclamações sobre atraso no horário da entrega até atraso na data de entrega. É importante ressaltar que, segundo levantamento com base nas reclamações do

site Reclame Aqui, o atraso na entrega é o principal motivo de reclamações, podendo então haver um erro na classificação das reclamações por parte da equipe de atendimento, visto que essa categoria tem pouca representatividade na planilha disponibilizada pela empresa Comércio Eletrônico A.

- *Gap IV: Inconsistências no site, segundo levantamento das chamadas atendidas pela equipe da empresa Comércio Eletrônico A:* pode-se verificar que existem diversas chamadas relacionadas aos problemas no site e também às dúvidas sobre ele.

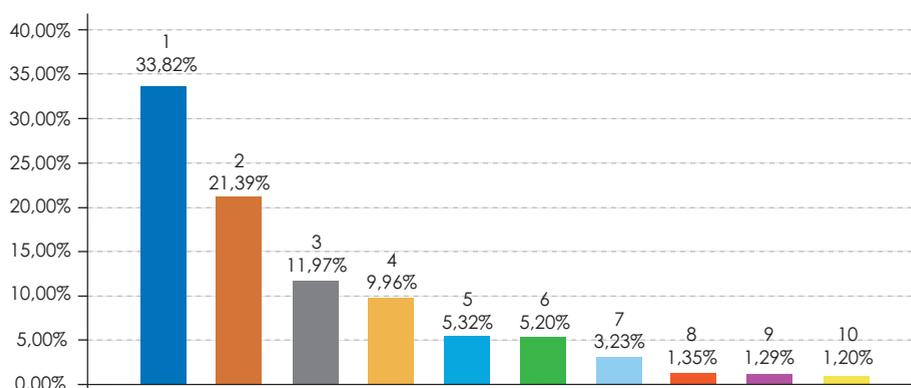
Com a Tabela 2 finalizada, contendo todas as chamadas classificadas de acordo com as categorias que foram criadas, verificou-se que as dez categorias mais frequentes acumulam 94,73% dos casos. Elaborou-se

AUMENTO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES E O DESEMPENHO DOS PROCESSOS
DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO: ANÁLISE E SOLUÇÃO

então outro diagrama de Pareto com a participação individual das dez categorias mais frequentes registradas pela equipe de atendimento da empresa para analisar essas questões mais importantes (Gráfico 2).

O processo de compra da empresa Comércio Eletrônico A pela perspectiva do cliente foi analisado a partir da estruturação de fluxograma que segue estas etapas: o cliente entra no *site*, navega e procura produtos que lhe interessem; feita a escolha do produto, o cliente clica no botão comprar; em seguida aparece a tela para inserção do CEP de entrega, escolha da data e período da entrega; após essa etapa, o cliente verifi-

ca se necessitará de mais algum produto. Se sim, seleciona o novo produto, clica no botão comprar e, em seguida, clica no botão “minha compra” para ver os detalhes do pedido. Se não, clica no botão “minha compra” para ver os detalhes do pedido, entra na página do resumo do pedido e verifica se o pedido está correto. Se não, efetua alterações necessárias. Se sim, verifica se tem cupom de desconto para abater o valor do pedido. Se sim, insere o código do cupom e clica no botão “continuar”. Se não, clica no botão continuar para ir para a página do cadastro; em seguida, o cliente entra na página do cadastro, em que insere os dados



1 = informações sobre o pedido, 2 = informações sobre a entrega, 3 = informações gerais, 4 = entrega (interno), 5 = cadastro, 6 = cancelamento/estorno, 7 = problemas no site, 8 = reclamações gerais, 9 = reclamações sobre os produtos, 10 = atraso na entrega.

GRÁFICO 2 – Diagrama de Pareto das dez categorias mais frequentes registradas pela equipe de atendimento da empresa Comércio Eletrônico A

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados fornecidos pela empresa Comércio Eletrônico A.

MAIARA MOLINAS SANTOS, MARCILIO CESAR ALVES DA SILVA, ARY KFOURI NETO,
BRUNO LOPES, ADRIANA BEATRIZ MADEIRA

de usuário para acesso ou cria um cadastro caso não tenha.

- *Gap V: Opções para login no site:* uma opção muito difundida é a utilização de redes sociais para efetuar *login* na página do cadastro dos *sites*. Essa opção agiliza o processo de compra, pois clientes que não possuem cadastro não precisam preencher todos os formulários de cadastro para seguir com o pedido. A empresa Comércio Eletrônico A não possui essa opção em seu *site*.

Na próxima etapa, o cliente confirma o endereço de entrega. Após essa etapa, o cliente verifica se enviará mensagem com o produto. Se não, clica no botão “continuar”. Se sim, escolhe o tipo de mensagem (digitada ou manuscrita) e se a mensagem enviada será anônima. Se a mensagem for digitada, escreve o texto no campo para essa opção. Se a mensagem for manuscrita, faz *upload* da mensagem; em seguida, o cliente verifica se precisará de cartão-presente. Se sim, escolhe o cartão e clica em “continuar”. Se não, clica em “continuar”; agora o cliente verifica se enviará fotos com o produto. Se sim, faz o *upload* das fotos. Se não, clica em “continuar”; por fim, o cliente escolhe a forma de pagamento e finaliza a compra.

O processo interno do Comércio Eletrônico A, desde a compra até a entrega, pode ser organizado conforme descrito: o cliente acessa o *site* e pode consultar o CEP ou produto de sua escolha, determinando a data de entrega. Após essa etapa, poderão ser adicionados acessórios para incluir no presente. Se o cliente não estiver conectado, o *site* abrirá uma tela para o *login*; caso não tenha cadastro, será necessário criá-lo. Assim que se conectar, surgirá uma tela com o CEP, no qual consta o endereço. O cliente deverá incluir as demais informações e poderá escolher foto e/ou mensagem com assinatura ou com a condição de anônimo. Na próxima tela, ele escolhe a forma de pagamento e aguarda a confirmação do pedido.

Após a realização do pedido, ocorre uma integração com o ERP, em que o sistema separa os itens comprados, analisa o tipo de pedido e a forma de pagamento. Se for cartão de crédito e estiver confirmado, o pedido seguirá o fluxo automaticamente; no caso da opção boleto, o pedido aguardará uma aprovação manual pelo sistema (Figura 1).

Com o pagamento confirmado, o ERP gera uma tarefa para os departamentos de produção, separação de acessórios,

AUMENTO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES E O DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO: ANÁLISE E SOLUÇÃO



FIGURA 1 – Fluxograma de integração – pedido

Fonte: Comércio Eletrônico A.

impressão de fotos, envelope e pré-embalagem (Figura 2).

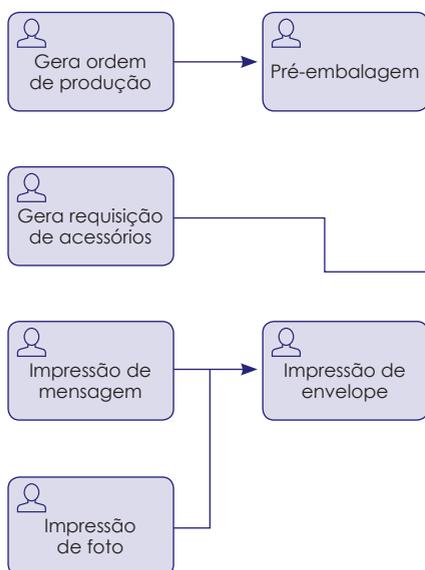


FIGURA 2 – Fluxograma de integração – produção

Fonte: Comércio Eletrônico A.

Com todos os itens checados no sistema, emite-se a nota fiscal, finaliza-se a montagem do arranjo e libera-se o pedido para entrega ao cliente. Posteriormente, será enviado um aviso para o cliente informando que o pedido foi entregue. O dia-

grama de Ishikawa representado pela Figura 3 foi com base nos dados obtidos do *site* Reclame Aqui e fornecidos pelo próprio Comércio Eletrônico A.

O problema a ser analisado é o “índice de reclamações da empresa”, justificado por causas encontradas nos seguintes setores da organização: pós-venda, *website*, entrega, atendimento e produtos da empresa. No departamento de pós-venda, foram encontradas as seguintes causas: estornos solicitados e não atendidos pela empresa Comércio Eletrônico A, demora na resposta para o cliente ou nenhum retorno após o atendimento. Em alguns casos, constatou-se que a qualidade do atendimento gerou insatisfação dos clientes por causa da insuficiência de informações fornecidas. Com relação ao *site*, foram constatadas algumas falhas técnicas: emissão do boleto para o pagamento, produtos com preços divergentes na página de compra e na tela de confirmação, e dificuldades na conclusão da compra. Com relação aos produtos, identificou-se como causa a qualidade dos

MAIARA MOLINAS SANTOS, MARCILIO CESAR ALVES DA SILVA, ARY KFOURI NETO,
BRUNO LOPES, ADRIANA BEATRIZ MADEIRA

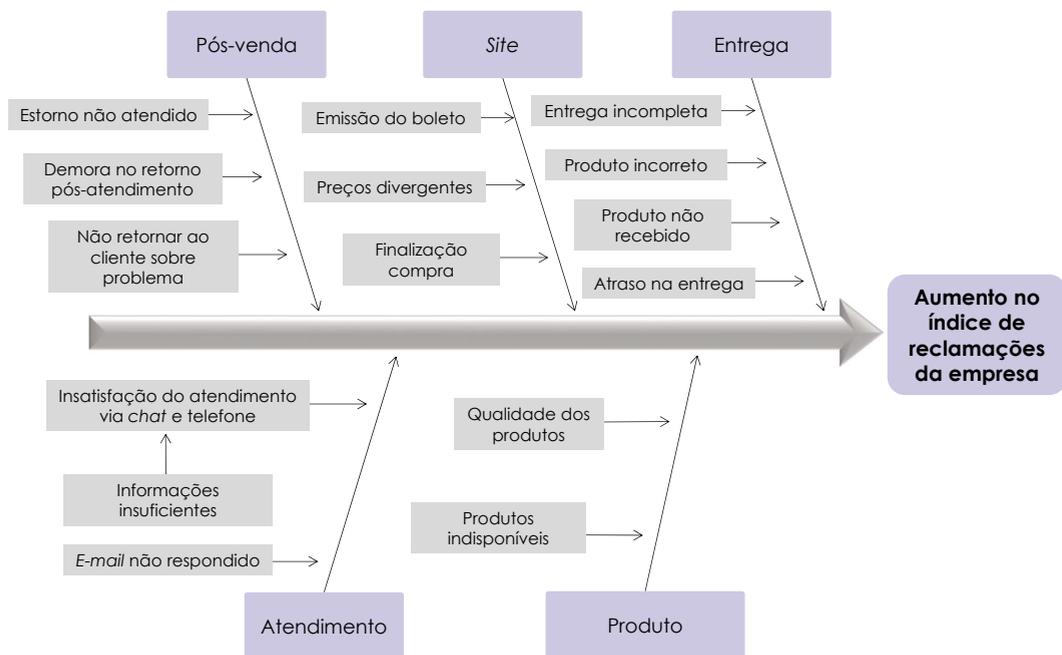


FIGURA 3 – Diagrama de Ishikawa

Fonte: Elaborada pelos autores.

produtos, em que o atraso na entrega pode resultar na degradação de produtos e doces. Ainda nessa categoria, há reclamações sobre a indisponibilidade dos produtos no estoque, apesar de estarem disponíveis para compra no *site*. Os problemas na entrega têm como causas, principalmente, o atraso em entregas com data e horário marcados, entrega do produto incorreto para o destinatário mesmo quando tenha recebido no dia e horário corretos, entrega incompleta e não efetivação da entrega.

Análise e discussão dos dados coletados

Foram realizadas análises iniciais com base em dados secundários fornecidos pela empresa e dados primários obtidos no *site* Reclame aqui. Por fim, realizou-se visita *in loco* para verificar a existências dos supostos *gaps* na empresa. Nesse processo de validação, alguns *gaps* foram desconsiderados (não se confirmaram em campo), e os remanescentes são retratados neste estudo.

AUMENTO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES E O DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO: ANÁLISE E SOLUÇÃO

No Quadro 1, os *gaps* identificados no processo de análise da empresa enquadraram-se em alguns tipos do modelo de *gaps* apontado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2012). Os seis tipos referem-se às diferenças entre a expectativa do cliente e a interpretação da empresa, como já descrito na seção reservada para os métodos utilizados. Em consequência disso, todos os *gaps* identificados resumiram-se a três tipos do modelo de *gaps* proposto por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2012).

INTERVENÇÃO PROPOSTA

O Quadro 2 apresenta a classificação desses *gaps* no modelo de *gaps* de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2012), com a respectiva proposta de intervenção (solução). O *gap*

III da empresa enquadra-se no *gap 2* do modelo e se refere à diferença entre os padrões de qualidade estabelecidos e as expectativas dos clientes. O *gap I* (organização) pode ser classificado como *gap 3* no modelo e se relaciona aos padrões de entrega especificados. Os *gaps II, IV e V* (empresa) foram classificados como *gap 4* do modelo (relativo à comunicação da empresa sobre o que será entregue e o que de fato é entregue). Esses *gaps* e as respectivas soluções foram citadas na seção “Diagnóstico da situação-problema”. As soluções propostas foram delineadas com base em Lovelock, Wirtz e Hemzo (2012).

O *gap III* da empresa enquadra-se no *gap 2* do modelo e se refere à diferença entre os padrões de qualidade estabelecidos e as expectativas dos clientes. Eis a solução

Modelo de <i>gaps</i>	<i>Gaps</i> identificados	Descrição
<i>Gap</i> da política (<i>gap 2</i>)	III	Relatório desorganizado, sem padrão preestabelecido.
<i>Gap</i> da entrega (<i>gap 3</i>)	I	Reclamações com relação à entrega programada não recebida e padrões especificados não correspondem ao produto de fato entregue.
<i>Gap</i> das comunicações (<i>gap 4</i>)	II	Insatisfação com o atendimento.
	IV	Inconsistências no <i>site</i> .
	V	Não possui opção de <i>login</i> por redes sociais.

QUADRO 1 – Classificação dos *gaps* identificados no modelo de *gaps*

Fonte: Elaborado pelos autores.

MAIARA MOLINAS SANTOS, MARCILIO CESAR ALVES DA SILVA, ARY KFOURI NETO,
BRUNO LOPES, ADRIANA BEATRIZ MADEIRA

Proposta de solução gap Lovelock	Gaps empresa	Proposta de intervenção
Gap 2 – gap da política: estabelecer os processos corretos de serviço e especificar padrões.	Gap III – relatório mal estruturado	Organizar os dados seguindo padrão preestabelecido; utilizar de um processo centrado no cliente para planejar e replanejar processos de atendimento ao cliente; estabelecer metas para cada etapa da entrega do serviço; assegurar que os funcionários compreendam e aceitem as metas e os padrões estabelecidos.
Gap 3 – gap da entrega: assegurar que o desempenho do serviço cumpra os padrões.	Gap I – atraso na entrega de pedidos	Criar sistema de rastreamento dos carros da empresa que se comunique diretamente com a área que organiza as rotas, permitindo que esta altere o percurso dos carros em função da rota ótima que pode sofrer alterações por causa dos fatores externos que acontecem durante o dia.
Gap 4 – gap da comunicação: identificar e explicar as razões de deficiência de desempenho de serviço, realçando aquelas que escapam ao controle da empresa.	Gap II – insatisfação com o atendimento	Fornecer treinamentos à equipe de atendimento ao consumidor da empresa, visando elevar a qualidade do serviço prestado em todos os canais de contato com o cliente: <i>chat</i> , telefone e <i>e-mail</i> .
	Gap IV – inconsistências no <i>site</i>	Analisar métricas específicas sobre inconsistências no <i>site</i> identificadas pelos clientes reportadas no novo relatório proposto pelo <i>gap III</i> . Os pontos a serem melhorados poderão ser resolvidos pela área de tecnologia da informação (TI) da empresa.
	Gap V – falta de opções de <i>login</i>	Promover integração com <i>sites</i> como Facebook e Gmail para adoção das contas cadastradas nesses portais para <i>login</i> no <i>site</i> da empresa Comércio Eletrônico A e criar “cadastro rápido” apenas com as informações primordiais para envio do pedido e contato com o cliente. Caso o <i>site</i> deseje obter mais informações no cadastro do cliente (perfil pessoal e de compra, por exemplo), a empresa poderia criar formulários para serem preenchidos e anexados ao cadastro do cliente e, em troca, ofereceria algum cupom de desconto nas compras no <i>site</i> .

QUADRO 2 – Proposta de intervenção

Fonte: Elaborado pelos autores.

AUMENTO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES E O DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO: ANÁLISE E SOLUÇÃO

delineada: organizar os dados seguindo padrão preestabelecido, utilizar um processo centrado no cliente para planejar e replanejar processos de atendimento ao cliente, estabelecer metas para cada etapa da entrega do serviço e assegurar que os funcionários compreendam e aceitem as metas e os padrões estabelecidos.

O *gap* I (organização) pode ser classificado como *gap* 3 no modelo e se relaciona aos padrões de entrega especificados. A intervenção proposta foi a seguinte: criar sistema de rastreamento dos carros da empresa que se comunique diretamente com a área que organiza as rotas, permitindo que esta altere o percurso dos carros em função da rota ótima que pode sofrer alterações por causa de fatores externos que acontecem durante o dia.

Os *gaps* II, IV e V (empresa) foram classificados como *gap* 4 do modelo (relativo à comunicação da empresa sobre o que será entregue e o que de fato é entregue). A fim de minimizar o *gap* II, indicou-se fornecer treinamentos à equipe de atendimento ao consumidor da empresa, visando elevar a qualidade do serviço prestado em todos os canais de contato com o cliente: *chat*, telefone e *e-mail*. Para o *gap* IV, propôs-se analisar métricas específicas

sobre inconsistências no *site* identificadas pelos clientes e reportadas no novo relatório proposto pelo *gap* III. Os pontos a serem melhorados poderão ser resolvidos pela área de tecnologia da informação (TI) da empresa. E por fim, para solucionar o *gap* V, sugeriu-se criar integração com *sites* como Facebook e Gmail, para adoção das contas cadastradas nesses portais para *login* no *site* da empresa Comércio Eletrônico A e criação de “cadastro rápido” apenas com as informações primordiais para envio do pedido e contato com o cliente. Caso o *site* queira obter mais informações no cadastro do cliente (perfil pessoal e de compra, por exemplo), a empresa poderia criar formulários para serem preenchidos e anexados ao cadastro do cliente e em troca ofereceria algum cupom de desconto nas compras no *site*.

RESULTADOS OBTIDOS

O Comércio Eletrônico A decidiu utilizar o estudo como base para melhorar seus processos para os *gaps* I, II e III. Assim sendo, está implementando um sistema de rastreamento nos carros que entregam os pedidos, o que aumentará o controle logístico sobre o processo de entrega em tempo

MAIARA MOLINAS SANTOS, MARCILIO CESAR ALVES DA SILVA, ARY KFOURI NETO,
BRUNO LOPES, ADRIANA BEATRIZ MADEIRA

real, permitindo ajustar as rotas de maneira que otimizem a entrega dos pedidos na melhor sequência, monitorados pela área que gerencia as rotas (*gap I*).

Os treinamentos para a equipe de atendimento da empresa (*gap II*) estão em etapa de desenvolvimento e implantação. Os treinamentos auxiliarão os funcionários a melhor atender os clientes nos três canais de comunicação existentes (*chat*, telefone e *e-mail*) da empresa, visando instruí-los a resolver necessidades pontuais dos consumidores e a se organizar para retornar o contato ao cliente de maneira mais eficiente, quando necessário.

Os ganhos esperados com as soluções propostas para o *gap III* são: facilitação de interpretação e análise dos dados contidos no relatório, por meio da padronização dele; criação de uma cultura de serviço orientada ao cliente; metas e padrões claros, minimizando os riscos de desvio de processo. Os ajustes nos processos que geraram o *gap III* também estão em curso. Por intermédio da solução do *gap III*, será possível compreender, especificamente, os pontos a serem trabalhados no *site*, de modo que as inconsistências sejam resolvidas a fim de melhor atender às necessidades dos clientes (*gap IV*).

Para o *gap V*, ao disponibilizar mais opções para acesso no perfil do *site*, como “acesso utilizando a conta de redes sociais” ou disponibilização de uma opção de “cadastro rápido”, a empresa facilita o acesso à compra de seus produtos aos clientes. Essa proposta de intervenção está em etapa de avaliação de viabilidade por parte da empresa.

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICO-SOCIAL

Visto que a maneira como a empresa se relaciona com seus clientes reflete no seu sucesso, a atenção com as reclamações relativas ao atendimento prestado é fundamental para atrair e reter clientes (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2012). O que leva um cliente a comprar um produto ou serviço começa no bom atendimento. Os obstáculos que a empresa Comércio Eletrônico A vem enfrentando em seu atendimento ao cliente e os resultados das falhas em serviços são a confirmação desse pressuposto. De acordo com os levantamentos feitos no *site* Reclame Aqui, muitos clientes afirmaram que conseguiram resolver o problema, mas não voltariam a comprar.

AUMENTO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES E O DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO: ANÁLISE E SOLUÇÃO

Com o uso de diversas ferramentas de gestão de processos, operações, projetos e *marketing* de serviços, foi possível: 1. padronizar processos e, com isso, minimizar os riscos de ocorrer erros, 2. mensurar a qualidade das etapas dos processos, permitindo identificar *gaps* ou lacunas entre as etapas e corrigi-las, 3. propor soluções que podem se adequar à empresa e, assim, 4. montar planos de ações para as propostas de soluções descritas.

Empresas que estão em semelhante situação, em que os processos não seguem padrões, enfrentam clientes que estão insatisfeitos com o atendimento ou que procuram maneiras de melhorar paulatinamente a qualidade do serviço prestado, podem fazer uso do presente estudo como base para seu processo de identificação, análise e proposição de soluções. Dessa maneira, o trabalho revela ferramentas úteis para qualquer área da empresa, como fluxogramas que são representações visuais de processos.

O presente estudo pode servir tanto para auxílio àqueles que buscam informações e similaridades entre os problemas enfrentados nas empresas como pode servir de base ou complemento para outros estudos que possam ampliar as contribuições.

THE INCREASE OF CUSTOMER COMPLAINTS AND THE PERFORMANCE OF THE PROCESSES OF AN ELECTRONIC COMMERCE COMPANY: ANALYSIS AND SOLUTION

ABSTRACT

The objective of this study was to propose a solution to the growing number of complaints in the area of service to the company Comércio Eletrônico A. With this, reduce the number of customer complaints, increase loyalty and thus create conditions for the recovery of the position of competitors. E-commerce was founded in the late 1990s as a pioneer in e-commerce of the type of product it markets in Brazil. The methods and techniques used to understand the problem faced by the company were Ishikawa diagram, flow-chart, Pareto diagram, Gaps model, from data obtained in the company and the Reclame Aqui website. The solutions adopted to solve the problems identified in Electronic Commerce A are the standardization of internal processes (improving the service provided to clients); to implement training policies for its employees to strengthen the capacity to perform daily routines. Also, to adopt processes to identify flaws in site functionality to provide a quick and simple tool for its customers.

MAIARA MOLINAS SANTOS, MARCILIO CESAR ALVES DA SILVA, ARY KFOURI NETO,
BRUNO LOPES, ADRIANA BEATRIZ MADEIRA

KEYWORDS

Flowchart. Gaps model. Ishikawa diagram.
Brazil.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C. G. de. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. 4. ed. São Paulo: Altas, 2010.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- ECOMMERCE NEWS. 2015. Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.
- LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- MATRAVOLGYI, J. Floriculturas de menor porte vão na contramão de sites. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4730393/floriculturas-de-menor-porte-va-na-contramao-de-sites>>. Acesso em: 15 nov. 2016.
- MENEZES, L. C. de M. *Gestão de projetos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- RECLAME AQUI. Site de prestação de serviços ao consumidor. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Flores e plantas ornamentais do Brasil. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/560c96e3b1583358357b7b6a59e460a7/\\$File/5517.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/560c96e3b1583358357b7b6a59e460a7/$File/5517.pdf)>. Recuperado em: 14 nov. 2016.
- WERKEMA, M. C. C. *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG, 1995.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. (1990) *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Collier Macmillan, 1990;