

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

**UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇO NO SETOR DE SUPORTE EM UMA EMPRESA DE
SOFTWARE: UM ESTUDO DE CASO**

Aldir Rogério Sabino da Cruz

TCC-EP-02-2008

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

**UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇO NO SETOR DE SUPORTE EM UMA EMPRESA DE
SOFTWARE: UM ESTUDO DE CASO**

Aldir Rogério Sabino da Cruz

TCC-EP-02008

Relatório Técnico 1 apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.
Orientador(a): Prof.^(a): Márcia M.A. Samed

Aldir Rogério Sabino da Cruz

**UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NO SETOR DE
SUPORTE EM UMA EMPRESA DE SOFTWARE: UM ESTUDO DE CASO**

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

Orientador(a): Prof^a. Dr. Márcia M. Samed
Departamento de Informática, CTC

Prof^a). Msc. Carla F. M. Gasparini
Departamento de Informática, CTC

Maringá, setembro de 2008

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente aos meus pais por terem me dado à base para ter chegado aqui.

A Prof. Dr. Márcia M. Samed, pela dedicação na orientação deste trabalho de conclusão de curso.

A Prof. Msc. Carla F. M. Gasparini membro da banca examinadora, pela avaliação e contribuição na melhoria desse trabalho.

As pessoas que contribuíram direta e indiretamente a este trabalho.

RESUMO

A participação do setor de serviço na economia vem crescendo cada vez mais, nesse contexto satisfação dos clientes por parte da qualidade dos serviços prestados é essencial para o crescimento e sobrevivência da empresa no mercado. Dessa forma esse trabalho realiza uma análise dos serviços prestados aos clientes no setor de suporte de uma empresa prestadora de serviço de software, situada na cidade de Maringá no estado do Paraná. O trabalho identifica os problemas e as causas desses no setor de suporte da empresa e tenta reduzir os problemas com a aplicação de um plano de ação corretivo. Esse trabalho também sugere algumas sugestões para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Palavras – Chave: qualidade, satisfação.

SUMÁRIO

| | |
|--|-------------|
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES..... | vii |
| LISTA DE TABELAS..... | viii |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA..... | 2 |
| 1.2 OBJETIVO..... | 3 |
| 1.2.1 Objetivos Especificos | 3 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA..... | 4 |
| 2.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE..... | 4 |
| 2.2 DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS..... | 5 |
| 2.3 PERCEPÇÃO DOS SERVIÇOS..... | 6 |
| 2.4 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS..... | 8 |
| 2.5 TIPOS DE SERVIÇOS | 11 |
| 2.6 AS DIFICULDADES DE OBTER QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO..... | 13 |
| 2.7 FERRAMENTAS PARA AUXILIAR NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS..... | 14 |
| 3 DESENVOLVIMENTO..... | 16 |
| 3.1 METODOLOGIA | 16 |
| 3.2 AMOSTRA..... | 16 |
| 3.3 CAUSAS DOS PROBLEMAS..... | 19 |
| 3.4 PLANO DE AÇÃO CORRETIVO | 24 |
| 3.4 ANÁLISE GERAL | 29 |
| 4 CONCLUSÃO..... | 31 |
| 4.1 SUGESTÕES..... | 32 |
| 5 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA..... | 33 |
| 6 ANEXO..... | 35 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| FIGURA 1: A FORMAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO..... | 7 |
| FIGURA 2: OS MOMENTOS DA VERDADE INICIAIS E FINAIS SÃO NORMALMENTE CRÍTICOS..... | 8 |
| FIGURA 3: A PERCEPÇÃO DE RISCO DO CLIENTE EM FUNÇÃO DA COMPLEXIDADE DE SUAS NECESSIDADES E DE SEU CONHECIMENTO DO PROCESSO..... | 10 |
| FIGURA 4: OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO | 11 |
| FIGURA 5: O ESPECTRO MERCADORIAS – SERVIÇO..... | 12 |
| FIGURA 6: DOMINÂNCIA DE CADA SERVIÇO | 12 |
| FIGURA 7: FOLHA DE VERIFICAÇÃO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DE MAIOR INCIDÊNCIA | 18 |
| FIGURA 8: DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO..... | 20 |
| FIGURA 9: GRÁFICO DE PARETO PARA AS CAUSA..... | 23 |
| FIGURA 10: FOLHA DE VERIFICAÇÃO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DE MAIOR INCIDÊNCIA | 26 |
| FIGURA 11: DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO..... | 27 |
| FIGURA 12: GRÁFICO DE PARETO PARA AS CAUSA | 29 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 1: CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS | 13 |
| TABELA 2: DADOS PARA A CONSTRUÇÃO DO GRÁFICO DE PARETO | 22 |
| TABELA 3: DADOS PARA A CONSTRUÇÃO DO GRÁFICO DE PARETO | 28 |
| TABELA 4: COMPARATIVO DE INCIDÊNCIA DOS PROBLEMAS ANTES E DEPOIS DO PLANO DE AÇÃO | 30 |

1 INTRODUÇÃO

Segundo Gadelha (2002), o setor de serviços está se tornando um dos maiores impulsionadores da economia, tanto em períodos de recessão quanto nos períodos de crescimento econômico. Isto se deve ao fato de os produtos manufaturados estarem se diferenciando cada vez mais uns dos outros em relação aos seus concorrentes. Esta diferenciação ocorre pelos serviços adicionais, seja pós-venda ou incorporados ao produto.

A diferenciação citada acima pode ser vista como uma vantagem competitiva de cada empresa, e para que isto ocorra estas precisam de um bom atendimento das empresas que prestam serviços a elas. Sendo assim, a qualidade no atendimento ao cliente na prestação de serviço vem se tornando essencial para a sobrevivência das prestadoras de serviços e para o crescimento dos seus clientes.

Uma empresa só pode sobreviver no mercado se a mesma satisfizer as necessidades dos clientes, sendo esse o principal objetivo da empresa. Sob esse aspecto, a prioridade da empresa são os clientes, sendo que é de vital importância para a empresa, que os clientes fiquem satisfeito por um longo período de tempo após a aquisição do produto (CAMPOS, 2004).

As prestadoras de serviços no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes e assim ser escolhida por esses como a prestadora de serviços que vai os atender, estão tendo que buscar algumas características, como: rapidez na prestação de serviço, flexibilidade dos produtos oferecidos, etc.

Conforme Albrecht (*Apud* GADELHA, 2002), considerando-se as características próprias dos serviços, a interface funcionário-cliente é um aspecto importante que deve ser levado em conta.

Para conseguir qualidade no atendimento ao cliente as prestadoras de serviços estão investindo cada vez mais em seus funcionários e nos seus produtos oferecidos. Programas de treinamentos de capacitação de mão-de-obra, técnicas de motivação ao funcionário, criação de

plano de carreira para os funcionários, distribuição de parte do lucro da empresa entre os funcionários, procedimentos e normas a serem cumpridas no atendimento (ISO), ferramentas que auxiliam no atendimento (CRM), flexibilidade são um dos exemplos de atitude que as prestadoras de serviços estão tomando em relação a seus funcionários e produtos.

Assim a intenção desse trabalho de conclusão de curso é abordar a qualidade do atendimento ao cliente no setor de suporte numa empresa prestadora de serviço na área de software, na cidade de Maringá.

1.1 Justificativa

A empresa em que foi realizado o trabalho é uma empresa prestadora de serviço na área de software, situada na cidade de Maringá. Sua missão é atender a necessidades dos clientes com relação aos softwares oferecidos pela mesma. Hoje, a empresa em questão tem uma gama de cliente de diversas áreas desde comércio, indústria e até mesmo gastronomia, sendo esses clientes de porte pequeno e médio.

Os problemas com atendimento aos clientes vêm sendo alvo de mais atenção por parte da empresa no setor de suporte da mesma. Alguns desses problemas podem ser citados: má qualidade dos serviços prestados, retrabalhos de serviços já realizados, uma má comunicação com os clientes, demora na entrega dos serviços, alto índice de abono de serviços prestados, já que muitos dos serviços têm que ser retrabalhados, e esses serviços os clientes não pagam e perda de clientes para concorrência. Dessa forma, o motivo da escolha da empresa para o estudo a ser realizado e tentar reduzir o número de problemas com os clientes no setor de suporte da mesma.

Segundo Gadelha (2002), o estudo do tema sobre o conhecimento do processo de atendimento ao cliente está relacionado com a engenharia de produção, porque a otimização de atendimento ao cliente permite melhorar os processos de produção dos serviços, já que a informação do cliente é precisa e confiável. Dentro da abrangência da engenharia de produção, tem-se a preocupação com a otimização dos processos de produção e serviços, inter-relacionados dentro da perspectiva da qualidade total.

Conforme Slack (*Apud* GADELHA, 2002), o estudo da definição torna-se claro à medida que ele é visto como resultado de uma atividade de produção, que seja um bem manufaturado, Serviço, ou, por exemplo, um software.

Esse trabalho pode ser útil tanto para o crescimento da empresa em questão quanto para os clientes da mesma, sendo que os resultados apresentados por esse trabalho podem vir a ser vantagem competitiva para empresa com relação aos seus concorrentes, já que esses resultados podem contribuir para melhorar o atendimento ao cliente, satisfazendo dessa forma as necessidades dos mesmos.

1.2 Objetivos

Analisar o atendimento do serviço prestado pelo setor de suporte da empresa em que esta sendo realizado o trabalho, e sugerir melhorias para o atendimento.

1.2.1 Objetivos Específicos

Implantar ou sugerir usos de novas ferramentas, processos ou até mesmo implantação de ISO.

1.3 Estrutura do Trabalho

O capítulo 2 focou a revisão bibliográfica do trabalho, mostrando como é obtida a satisfação do cliente, como o cliente percebe a qualidade dos serviços e a definição dos serviços. Também nesse capítulo apresenta-se algumas ferramentas que auxiliam na qualidade dos serviços prestados.

O capítulo três apresenta a metodologia usada para realização do trabalho, como também, os dados levantados, a análise realizada, o plano de ação realizado e os resultados do mesmo.

Já o capítulo quatro apresenta a conclusão do trabalho, sugestões e referência bibliográfica.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este trabalho compreende desde considerações sobre a satisfação do cliente, passando pela definição de serviços, percepção dos serviços pelo cliente, dificuldades de obtenção de qualidade na prestação de serviço e Ferramentas para auxiliar na qualidade dos serviços prestados.

2.1 Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente obtido pela qualidade dos serviços prestados é um fator essencial para a garantia do crescimento da empresa prestadora de serviço e para a sobrevivência da mesma no mercado.

Segundo Churchill (*Apud* CARLOS, 2004, p. 9), “Quando os benefícios pesam significativamente mais que os custos, valor alto é percebido e os consumidores ficam satisfeitos. A satisfação do consumidor é o valor recebido por ele, que influencia decisões de compra futura”. De acordo com Juran (*Apud* CARLOS 2004, p. 9), “qualidade do produto é o conjunto das propriedades que determinam sua habilidade em satisfazer as necessidades para as quais ele foi criado”.

Para Soares (1994, p. 23):

Quando a qualidade oferecida é igual à qualidade divulgada, o cliente sai satisfeito, mas quando a qualidade oferecida é maior do que a expectativa do cliente, ocorre um encantamento. O cliente vai se lembrar daquele serviço em que ocorreu um extra inusitado. Vai divulgar para outros clientes potenciais.

Assim existem três requisitos que devem ser preenchidos para que ocorra o encantamento (SOARES, 1994, p. 23):

- Os requisitos básicos devem ser fornecidos regularmente com qualidade, não sendo possível encantar se não conseguir satisfazer.
- O oferecido deve ser alguma coisa que o cliente deseja, mas não espera naquele momento.
- Oferecer frequentemente algo a mais, assim o cliente passa a incorporá-lo na sua concepção como requisito e vai exigir como fornecimento normal.

Satisfação do cliente consiste na sensação de prazer percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado (KOTTLER *Apud* CARLOS 2004). Satisfazer significa atender às necessidades das pessoas, através de bens e serviço, com qualidade (CASTELLI *Apud* CARLOS, 2004).

2.2 Definição de Serviços

Para entender o que significa qualidade no serviço é necessário entender o que significa serviço, sendo que existe uma variedade de definições de serviço, variando de autor para autor. O produto final de um serviço é sempre um sentimento, e os clientes podem ficar satisfeitos ou não, conforme suas expectativas (LAS CASAS, 1999). Uma outra definição para serviço normalmente usada é que serviços são produtos intangíveis, que são visto subjetivamente pelo cliente e dependendo de como são prestados podem ou não alcançar as necessidades dos clientes.

Conforme Zuanetti *et al.* (2001, p. 9), “Serviço é o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada, necessariamente, na interface do fornecedor com o cliente. É geralmente intangível”.

Segundo Kotler e Boom *apud* Eleutério (2001, p.7), “Serviço é qualquer atividade que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico”.

Para Gronroos *apud* Eleutério (2001, p.7):

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Conforme Lovelock *apud* Dettemer *et al.* (2002, p.2), “Serviço são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no ou em nome do destinatário do serviço”.

Nesse sentido, serviço é um sistema de prestação de serviço, no qual o conhecimento limitado

do conceito de prestação de serviço faz com que as empresas coloquem mão-de-obra com pouco treinamento para atender os clientes. Assim, a prestação de serviço com qualidade passa pela identificação das necessidades e exigências dos clientes, o desenvolvimento de um sistema de serviço que responda a essas necessidades e realiza a prestação de serviço de forma mais eficiente.

2.3 Percepção dos Serviços

Segundo Las Casas (1999, p.17), “Clientes percebem serviços de forma diferenciada, uma vez que a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa”. Os principais aspectos físicos da percepção podem ser: similaridade, proximidade e continuidade (LAS CASAS, 1999):

- O princípio da similaridade diz que coisas similares tendem a ser percebidas pelo indivíduo, sendo assim, se uma prestadora de serviço atender mal um número de clientes, esses tendem a sempre a pensar que as outras prestadoras de serviços têm um mau atendimento;
- O princípio da proximidade diz que coisas próximas tendem a ser percebidas como parte de um conjunto, ou seja, se uma empresa oferecer um produto ao cliente e esse produto tiver problemas, os clientes tendem a achar que todos os produtos da empresa têm problemas;
- O princípio da continuidade diz que ao citar o nome ou marca de uma empresa automaticamente os clientes associam aos conceitos formados.

Para Giansesi (1994), existem dois fatores que influenciam na percepção que o cliente tem do serviço prestado: a prestação do serviço e a comunicação do cliente. A comunicação transmitida ao cliente sobre o serviço pode mudar a percepção deste, quem usa serviço de banco por telefone pode ficar irritado com o número de informações que é informada cada vez que é solicitado um serviço, mas se esse fosse informado que esse número de informações visa sua própria segurança, sua percepção do serviço prestado pode ser alterado. A Figura 1 a seguir mostra os fatores que influenciam na percepção do cliente quanto ao serviço prestado.

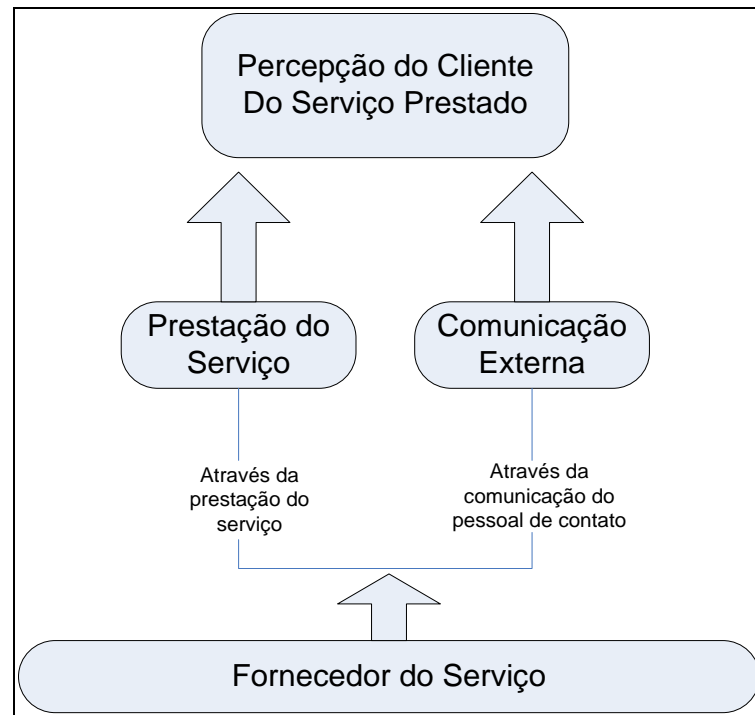


Figura 1: A formação da percepção do serviço prestado

Fonte: (Gianesi, 1994)

Conforme Dettmer *et al.* (2002, p. 7):

Os clientes avaliam seus níveis de satisfação depois de cada encontro e utilizam esta informação para atualizar suas percepções de qualidade do serviço. Também podem obter opinião de qualidade através da propaganda, seja esta de boca em boca ou ainda veiculada pela empresa. Porém, só terão uma experiência satisfatória ou não após experimentar um serviço.

Segundo Normann *apud* Gianesi (1994, p.87), “criou a expressão momentos da verdade, para simbolizar o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente”. Cada momento da verdade é responsável pela percepção do cliente. Conforme vão sendo prestados os serviços os clientes vivenciam uma série de momentos da verdade, ocorrendo numa seqüência específica. A essa seqüência de momentos da verdade dá-se o nome de ciclo de serviço (GIANESI, 1994).

Normalmente os primeiros e últimos momentos da verdade estão entre os críticos para percepção do cliente. No primeiro momento da verdade o cliente irá ajustar sua percepção para o que poderá ocorrer no restante do ciclo de serviço. Já nos últimos momentos da verdade, o cliente estará definindo sua percepção em relação aos serviços, permanecendo mais forte na memória do cliente, influenciando na decisão de repetir a compra, conforme Figura 2 a seguir.

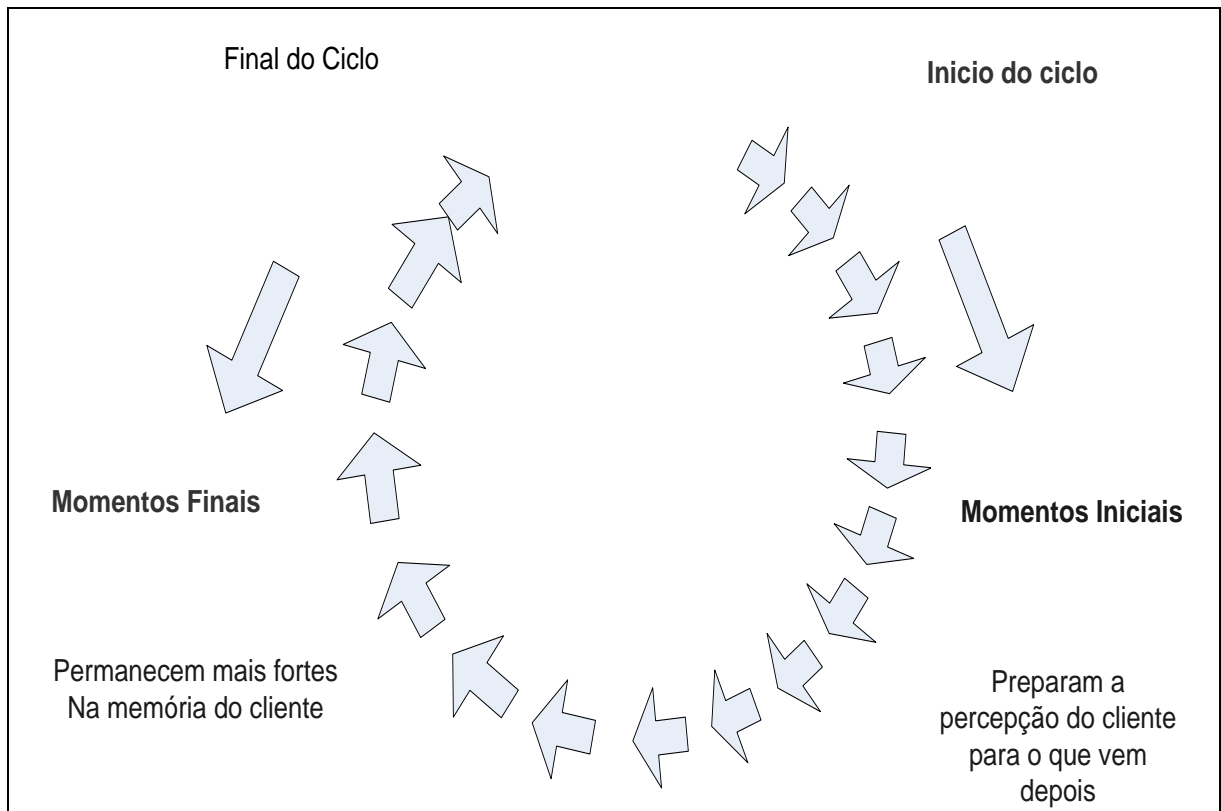


Figura 2: Os momentos da verdade iniciais e finais são normalmente críticos

Fonte: (Gianesi, 1994)

2.4 Critérios de Avaliação dos Serviços Prestados

Para Gianesi (1994, p.91), existem nove critérios de avaliação da qualidade dos serviços prestados:

- Tangíveis - se refere à aparência de qualquer evidência física do serviço. Muitas empresas hoje se preocupam com a apresentação dos funcionários frente aos clientes, o jeito de se vestir e de se comportar do funcionário tem influência na formação da percepção;
- Consistência - se refere à conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo. Quando um cliente solicita um serviço e a prestadora de serviço promete que o serviço ficará pronto em três dias por experiência anterior, se o serviço ficar pronto em três dias não haverá variabilidade no processo,

induzindo o cliente a repetir a compra com a mesma, se houver variabilidade e o serviço demorar mais tempo, isso levará a uma insatisfação do cliente levando esse a procurar uma outra prestadora de serviço;

- **Competência** – refere-se à habilidade e ao conhecimento da prestadora de serviço para executar o serviço. Essa competência normalmente está presente quando o cliente não tem conhecimento sobre o assunto, um exemplo seria a consultoria que é um exemplo de prestação de serviço que é avaliada pela competência do consultor;
- **Velocidade do atendimento** - é em geral um critério importante, o tempo que o cliente espera para obter o serviço e um tempo perdido. Quando um cliente chega ao balcão de um supermercado e tem que esperar para ser atendido, mesmo que demore só um ou dois minutos isso pode criar uma percepção de espera muito grande para o cliente ;
- **Atendimento/Atmosfera** - refere-se ao quão agradável é a experiência que o cliente tem durante a prestação de serviço. Numa prestação de serviço de software, não só o rápido atendimento e qualidade do serviço que irão criar um ambiente agradável mais a cortesia e a educação estarão formando a percepção do cliente;
- **Flexibilidade** - refere-se à capacidade de mudar e adaptar se rapidamente, devido às necessidades dos clientes. As prestadoras de serviços têm que ser capazes de se adaptar às variações de demanda, por exemplo, se um cliente solicitou dez relatórios para sua prestadora de serviço para ser entregue em uma certa data, mas devido a algumas mudanças serão necessários mais cinco relatórios, a empresa deve ser capaz de conseguir construir os quinze relatórios e entregar na data solicitada ;
- **Acesso** - refere-se à facilidade que o cliente tem de entrar em contato com a prestadora de serviço, sendo mais importante quando o cliente tem que comparecer fisicamente na instalação da prestadora de serviço. Existem algumas características que contribuem para a facilidade de acesso: localização, acesso sinalizado, disponibilidade de estacionamento, amplo horário de operação, levar o serviço até o cliente, ampla disponibilidade de linhas telefônicas para acesso por telefone;

- **Credibilidade/Segurança** - refere-se à percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança. Esse critério varia com a complexidade das necessidades dos clientes. Por exemplo, um cliente dá mais importância para a credibilidade e segurança para uma cirurgia de risco do que para um serviço de mudança. A Figura 3 mostra a percepção do risco do cliente em função da complexidade de suas necessidades e de seu conhecimento do processo;

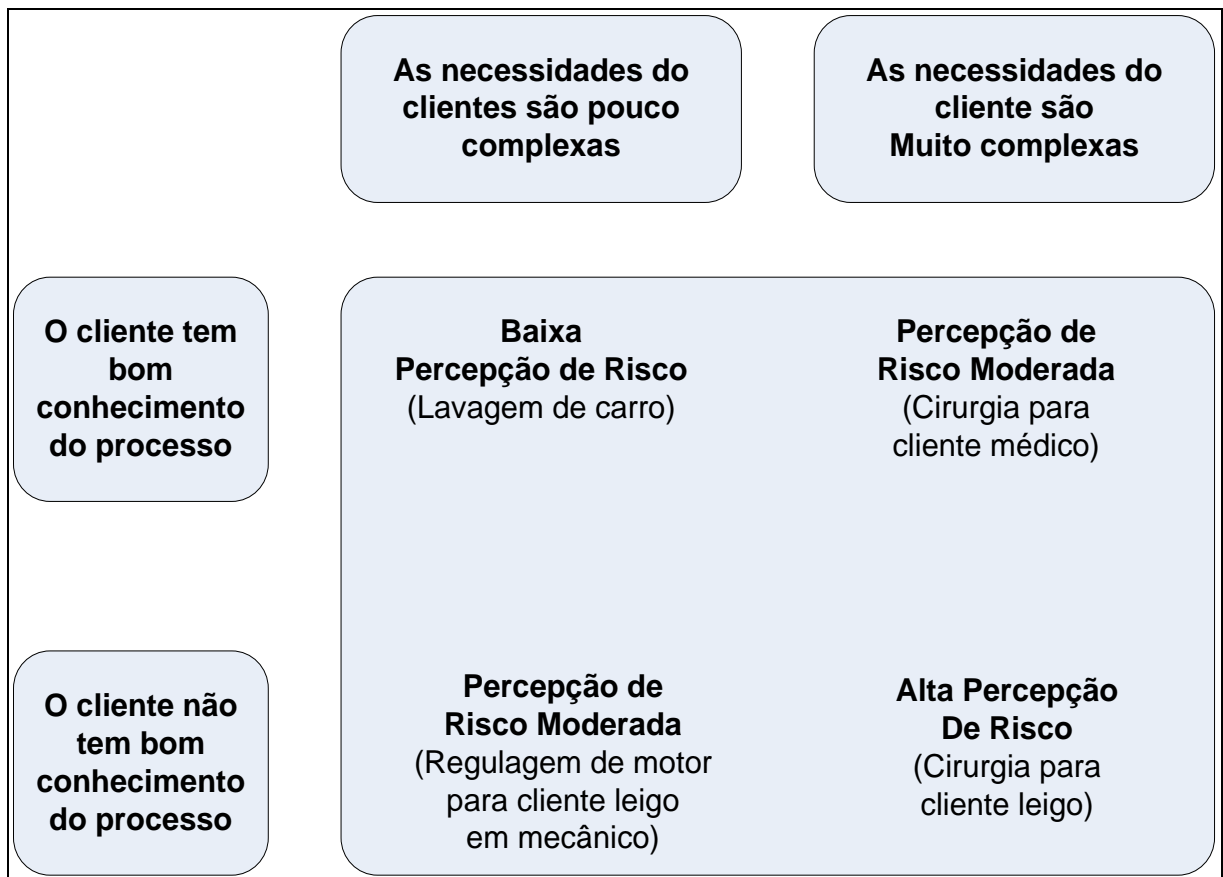


Figura 3: A percepção de risco do cliente em função da complexidade de suas necessidades e de seu conhecimento do processo.

Fonte: (Gianesi, 1994)

- O critério de custo refere há quanto o consumidor irá pagar pelo serviço. Por falta de informações sobre a qualidade dos serviços, os clientes tendem a associar níveis de qualidade de serviços a preço mais altos.

A Figura 4 mostra o conjunto de critérios de avaliação da qualidade dos serviços prestados definido por Gianesi (1994).

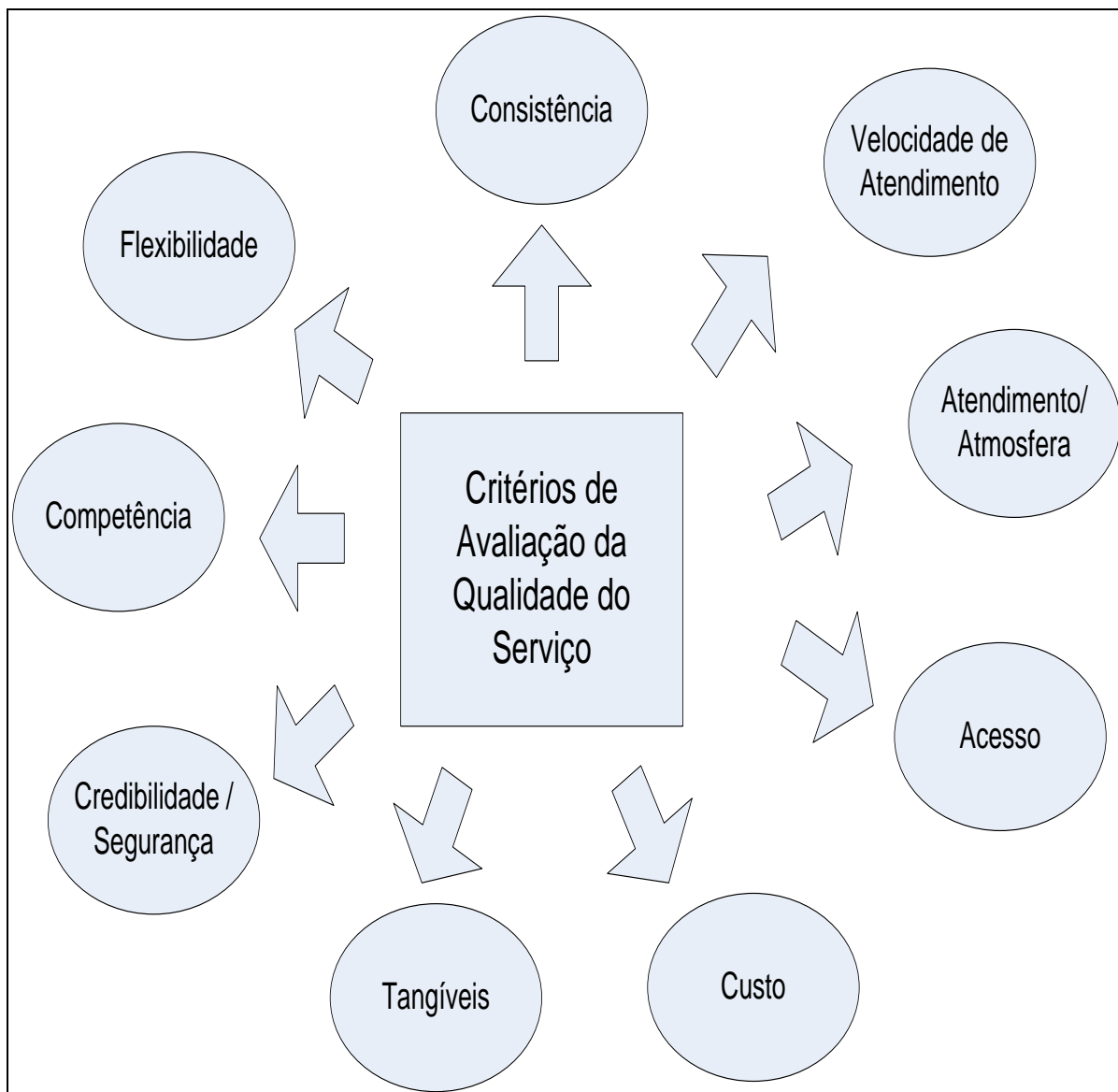


Figura 4: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço

Fonte: (Gianesi, 1994)

2.5 Tipos de Serviços

No mercado existem diferentes tipos de serviços a serem comercializados. Uma prestadora de serviço de software comercializa bens intangíveis (atendimento ao cliente), como bens tangíveis (relatórios). A prestação de serviço normalmente comercializa os dois tipos de serviços. Segundo Las Casas (1999, p.22), “os objetivos finais de comercialização quanto a seus componentes tangíveis e intangíveis podem ser vistos conforme a Figura 5”. A Figura 5 ainda mostra que existem produtos relativamente puros nos dois extremos e um grau de equilíbrio no meio.

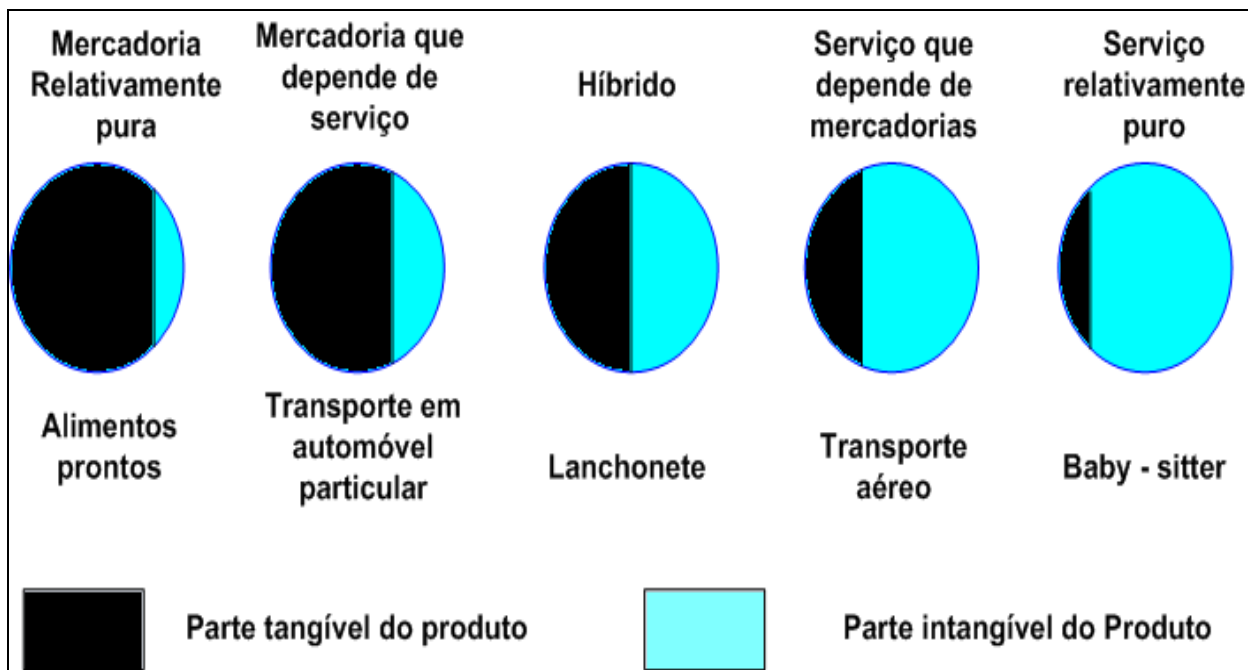


Figura 5 O espectro mercadorias – serviço

Fonte: (Las Casas, 1999)

A Figura 6 Conforme Lovelock *apud* Las Casas (1999, p.23), “identifica os produtos e serviços que possuem graus de tangibilidade e intangibilidade diferenciados”.

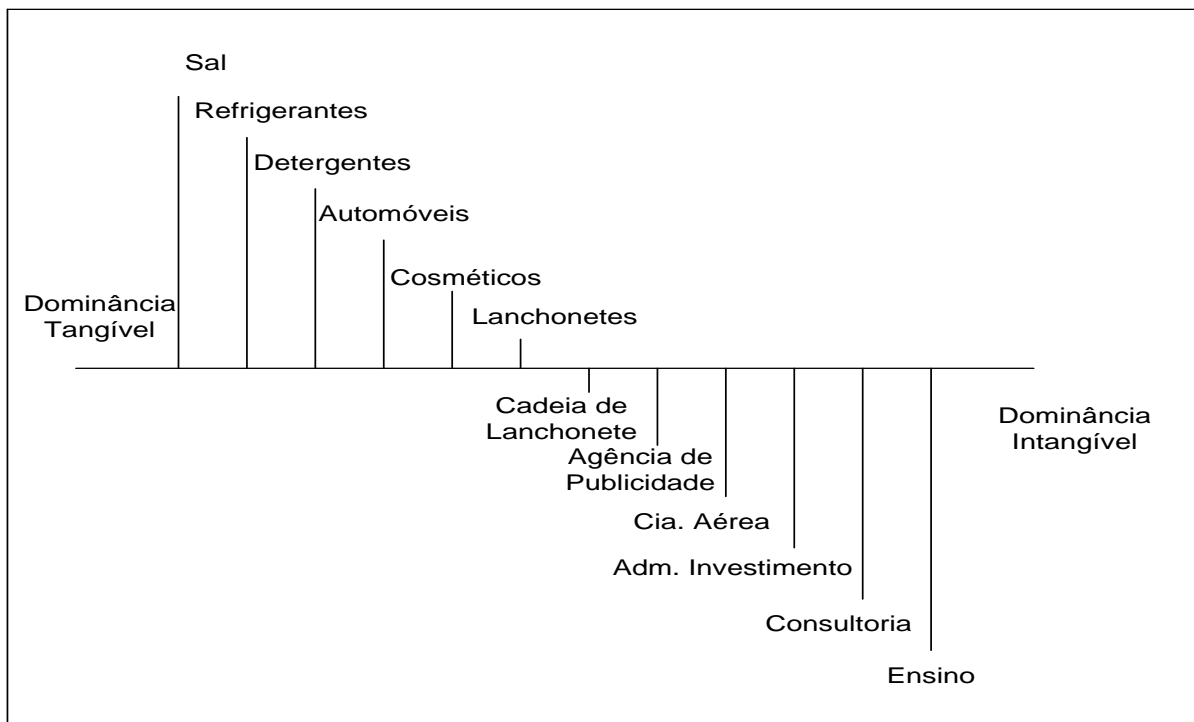


Figura 6 Dominância de cada serviço

Fonte: (Las Casas, 1999)

As Figuras 5 e 6 apresentadas procuram mostrar a necessidade de tratamento diferenciado para os diferentes níveis de serviços, independentemente do posicionamento na escala de serviço comercializado, todos devem receber um tratamento mercadológico que considere as principais características dos serviços.

Soares (1994) classifica os serviços da seguinte forma:

- Quando o serviço é fornecido sem bens materiais, pode ser classificado como serviço puro, por exemplo, serviços jurídicos ou consultorias;
- Quando existe a necessidade de agregar um bem ao um serviço para que este aconteça, o serviço passa a ser um serviço agregado.

Sendo que tanto os serviços puros como os agregados podem ser subdivididos em serviço direto, quando a um contato do cliente com um atendente e esse exerce um papel fundamental sobre o resultado, com em serviço indireto, quando o contato com o cliente é substituído por uma máquina, conforme a Tabela 1 abaixo mostra.

Tabela 1 : Classificação dos Serviços

| Bens \ Contato | Serviço Direto (contato/pessoa) | Serviço Indireto (cliente X equipamento) |
|---|--|---|
| Serviço Puro (sem fornecimento de produto) | Serviço Puro Direto (ensino serviço jurídico) | Serviço Puro Indireto (Caixa automático telefone sanitários) |
| Serviço Agregado (com o fornecimento de bens) | Serviço Agregado Direto | Serviço Agregado Indireto (supermercado jornal) |

Fonte: (Soares, 1994)

2.6 As Dificuldades de Obter Qualidade na Prestação de Serviço

As causas para não se obter qualidade nos serviços pode se originar-se da falta de conhecimento da razão de ser do negócio, da falta de identificação do processo em seus procedimentos e do conceito equivocado de serviços (CARDOSO *apud* GADELHA 2002).

Na prestação de serviço existem dificuldades na gestão da qualidade, com tendências a uma menor confiabilidade, devido, principalmente, ao trabalho ser realizado por pessoas. Isso sugere a industrialização dos serviços através da incorporação de tecnologias (LAS CASAS *apud* GADELHA, 2002).

Para conseguir uma melhoria da qualidade dos serviços prestados, é preciso entender o processo do mesmo, para assim poder analisar e identificar as causas da má qualidade dos serviços.

Conforme Harrington (*apud* GADELHA, 2002):

A melhoria dos processos deve ser direcionada para o cliente. Isto começa levando-se em conta as experiências do cliente, suas reclamações e problemas, e a partir deles revisando o processo de atendimento na busca dos pontos críticos. Posteriormente, buscam-se os pontos possíveis de inovação, procurando ir dos níveis esperados aos desejados, e até aos inesperados.

Nessa melhoria direcionada ao cliente, pode-se encontrar os processos que trazem mais hiatos (problemas), entre os clientes e a prestadora.

2.7 Ferramentas para Auxiliar a Qualidade dos Serviços Prestados

Na busca da melhoria do atendimento ao cliente as empresas estão fazendo uso da tecnologia de informação para armazenar dados, coletar, analisar etc. Nesse contexto, são usadas ferramentas como o *Customer Relationship Management* (CRM).

CRM é uma estratégia de negócios voltada para otimizar a lucratividade, vendas e satisfação dos clientes, através da organização da empresa em torno de segmentos de clientes, da adoção de comportamento voltados para satisfação dos clientes e da implementação de processos e tecnologias que suportem interações coordenadas com os clientes através de canais de relacionamento (GARTNER GROUP *apud* DOMINGUEZ, 2001).

Conforme Bretzke (*Apud* DOMINGUEZ, 2001):

O CRM Consiste na integração entre marketing e tecnologia de informação, abrangendo estratégias, processos, software e hardware. Seu objetivo é prover a empresa de meios eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real, e transformar estes dados em informações que, disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja conhecido e cuidado por todos (e não somente pelas operadoras das centrais de atendimento a cliente ou pelos vendedores).

A série *International Organization for Standardization* (ISO) forma um conjunto dos padrões mundiais que estabelece as exigências para os sistemas de administração de qualidade das empresas, nesse sentido a ISO 9004 é uma ferramenta voltada para melhorias, que pode ser usada na melhoria da qualidade do atendimento ao cliente.

A ISO nada mais é do que um conjunto de normas e procedimentos, que tem como objetivo atender os requisitos necessários para manter e reter clientes.

3 DESENVOLVIMENTO

Inicialmente neste capítulo apresenta-se os resultados da pesquisa realizada, sobre os problemas de maior incidência do setor de suporte da empresa, em seguida e feito um plano de ação para melhorias e realizado uma nova pesquisa para identificar quais foram o resultados obtidos com o plano de ação.

3.1 METODOLOGIA

A metodologia adotada foi baseada em problema existente, que se trata dos problemas com atendimento ao cliente na prestação de serviço na área de software. Sendo que foi feita a pesquisa bibliográfica para compor a base científica na fundamentação teórica, tendo como referencial: teses, livros e artigos científicos. Os dados levantados para análise do problema foram retirados da própria empresa prestadora de serviço, com os próprios funcionários da mesma do setor de suporte e do CRM da empresa. Os dados do CRM vão ser retirados de duas formas, através do questionário que existe no mesmo para ser respondido pelos clientes, e pelos atendimentos realizados pelos funcionários. Os dados retirados da empresa têm característica quantitativa descritiva e vão ser analisados para o desenvolvimento do trabalho.

3.2 AMOSTRA

Dados representam a base para a tomada de decisões confiáveis durante uma análise de qualquer problema. Como todo procedimento de obtenção de dados deve ser seguido por algum tipo de ação, é importante ter bem claros quais são os objetivos da coleta de dados, já que estes objetivos indicaram as características que os dados deverão apresentar (WERKEMA, 2006). Os principais objetivos da coleta de dados são desenvolvimento de novos produtos, inspeção, controle e acompanhamento de processos produtivos e melhoria de processos produtivos.

Os dados para desenvolvimentos de novos produtos normalmente são retirados de pesquisas de mercado, de modo que essas pesquisas são realizadas com objetivo de conhecer os desejos dos clientes. Já os dados para a inspeção são utilizados para aprovar ou rejeitar um produto após uma inspeção.

Os dados para controle e acompanhamento de processos produtivos são coletados para o gerenciamento de processos, como por exemplo, avaliar se um processo está ou não sob controle estatístico. Para o objetivo de melhoria de processos produtivos os dados são coletados, quando as operações padronizadas produzem valores do item de controle que não satisfazem à meta estabelecida pela empresa, ou quando existe uma decisão de que a atual diretriz de controle deve ser alterada para melhorar o nível de qualidade do processo.

Os dados coletados normalmente são de dois tipos, discretos e contínuos. Os dados discretos são os dados quando uma característica de interesse é contada, ou seja, é contado o número de produtos ou serviços que apresentam o atributo de interesse. Já os dados contínuos são medidos em uma escala contínua, como um rendimento de uma reação química ou a medida da temperatura em graus Celsius.

Os dados podem ser retirados de uma população ou amostra dependendo do que vai ser analisado. A população é o total de elementos de um universo sobre o qual desejamos estabelecer conclusões ou exercer ações. A amostra é um subconjunto de um total de elementos de um universo, ou seja, é um subconjunto de elementos extraídos de uma população.

Os dados para a realização desse trabalho foram coletados no período de Junho há Julho de 2008. Como já comentado anteriormente, os dados foram coletados do banco de dados do CRM da empresa sendo que esses dados têm características de dados discretos retirados de uma população, em que são registradas todas as solicitações, atendimentos e reclamações realizadas pelos clientes. Nessa mesma ferramenta foram coletados os dados de um questionário (em anexo), que é proposto a todos os clientes para saber como está a satisfação do cliente em relação ao software e em relação ao nível de atendimento oferecido pela empresa.

Os dados coletados foram organizados numa folha de verificação com o objetivo de identificar quais os problemas de maior incidência. A folha de verificação é uma ferramenta da qualidade utilizada para facilitar o processo de coleta e registro de dados, sendo nada mais que um formulário no qual os itens (produtos ou serviços) a serem examinados já estão impressos.

O tipo de folha de verificação a ser utilizado depende do objetivo da coleta de dados, nesse caso, a montagem da folha de verificação tem o objetivo de identificar os problemas de maior incidência para posteriormente analisar os dados e descobrir quais as causas desses problemas. Assim na próxima folha apresenta-se o modelo da folha de verificação construída.

| FOLHA DE VERIFICAÇÃO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DE MAIOR INCIDÊNCIA | | |
|---|--|-------------|
| Produto: <u>Prestação de Serviço</u> | | |
| Tipo de Problema: <u>Retrabalho dos serviços já realizados, Demora na entrega dos serviços, falta de mão-de-obra, perda de clientes, reclamações do atendimento, rotatividade de funcionário, problemas nas mudanças de versões.</u> | | |
| Total de Serviços Inspeccionados: <u>85</u> | | |
| Período: <u>16/06/08 há 11/07/08</u> | | |
| Sector: <u>Suporte</u> | | |
| Responsável pelo preenchimento: <u>Aldir Rogério Sabino da Cruz</u> | | |
| Problemas encontrados | Contagem | Sub – Total |
| Retrabalho dos serviços já realizados | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 20 |
| Demora na entrega dos serviços | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 20 |
| Perda de clientes | └ | 2 |
| Rotatividade de funcionário | ┘ | 3 |
| Reclamações do atendimento | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 12 |
| Problemas com as mudanças de versões | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 12 |
| | Total | 69 |

Figura 7: Folha de Verificação para Identificação dos Problemas de Maior Incidência.

A partir da análise dos dados da folha de verificação, foi possível verificar que os problemas com maior incidência são “retrabalho” de serviços já realizados, “demora na entrega” de serviços, “reclamações do atendimento”, problemas nas “mudanças de versões” seguidos dos demais problemas que não são menos importantes.

Dessa forma, encontrados os problemas de maior incidência, partimos para o encontro das causas desses problemas, onde podemos buscar a solução para o mesmo.

3.3 CAUSAS DOS PROBLEMAS

Uma ferramenta usada para identificação das causas de um problema é o Diagrama de Causa e Efeito. Essa ferramenta apresenta a relação existente entre um processo e os fatores do processo que possam afetar o resultado considerado. Como citado por Werkema (2006, p. 95):

“Frequentemente, o resultado de interesse do processo constitui um problema a ser solucionado e então o diagrama de causa e efeito é utilizado para sumarizar e apresentar as possíveis causas do problema considerado, atuando como um guia para identificação da causa fundamental deste problema e para a determinação das medidas corretivas que deverão ser adotadas”.

Para a construção de um Diagrama de Causa e Efeito, é importante que participe o maior número de pessoas possível envolvidas no processo para que possa ser construído um diagrama de causa efeito completo, que não omita causas relevantes. Nesse trabalho estavam envolvidos o coordenador do suporte e os funcionários que dão suporte totalizando um total de três pessoas. Para o levantamento das causas é aconselhável que seja realizado uma reunião conduzida por um *brainstorming*, que é uma técnica que tem o objetivo de auxiliar um grupo de pessoas a produzir o máximo possível de idéias em curto período de tempo.

No *brainstorming* realizado na empresa foram feitas perguntas como:

- Que tipo de causas no retrabalho de serviços realizados é responsável pelo número de ocorrências de problemas no setor de suporte da empresa?
- Que tipo de causas na demora da entrega dos serviços é responsável pelo número de ocorrências e problemas no setor de suporte da empresa?

- Que tipos de causas na falta de mão-de-obra é responsável pelo número de ocorrências?

Assim foram encontradas as causas secundárias e terciárias de cada problema para construção do diagrama de causa e efeito abaixo (Figura 8).

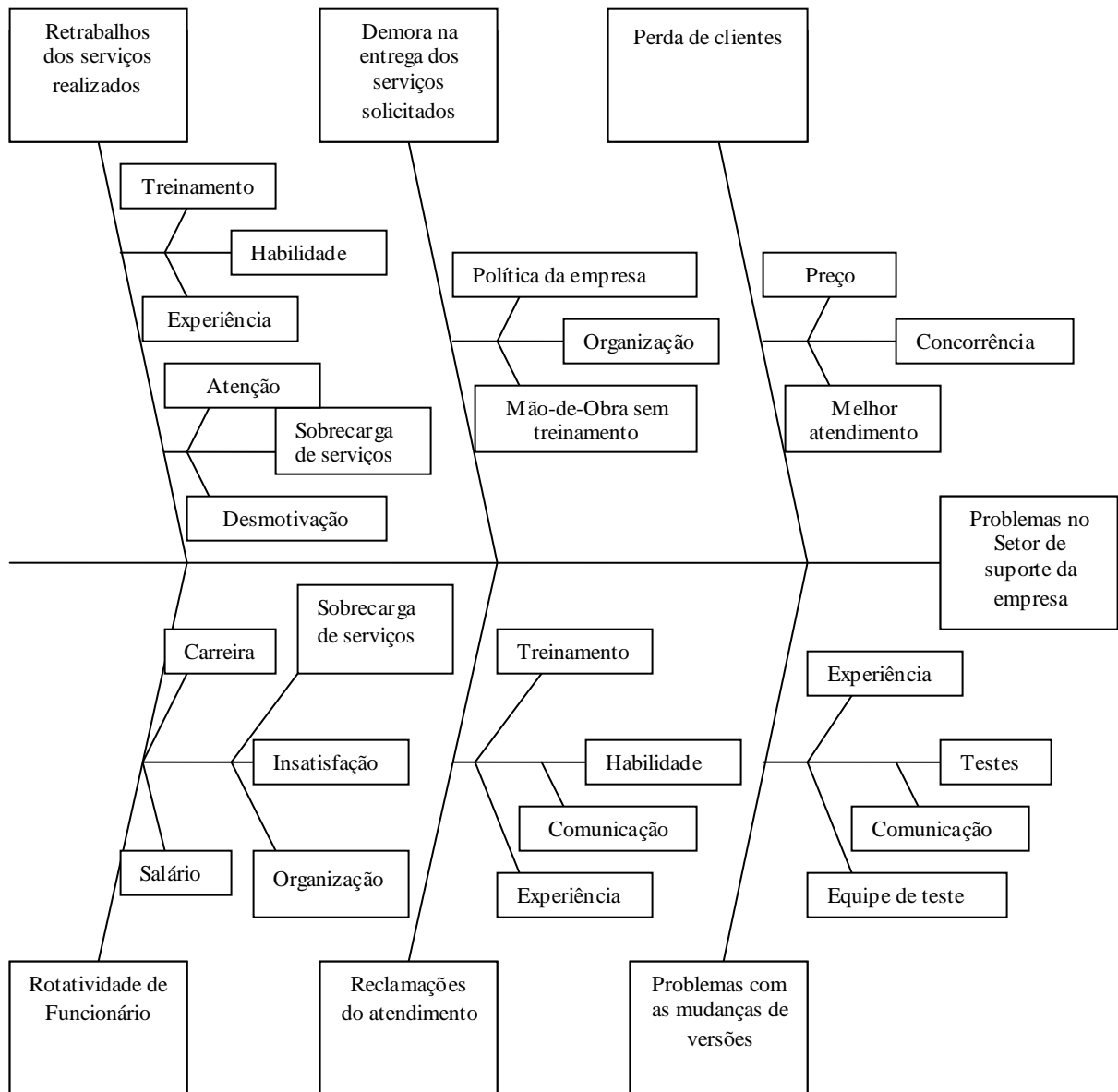


Figura 8: Diagrama de Causa e Efeito

Analisando o Diagrama de Causa e Efeito, podemos verificar que as causas secundárias que levam aos “retrabalhos” de serviços realizados é a “habilidade” do funcionário com

determinado serviço e a “sobrecarga” de serviço que é alta. Logo, as causas terciárias encontradas associadas à causa secundária “habilidade” foram: “falta de treinamento” e a pouca “experiência” dos funcionários. Para a causa secundária sobrecarga de serviço foram encontrados as causas terciárias: “desmotivação” e “falta de atenção”.

Para a “demora” dos serviços solicitados, a causa secundária encontrada que gera esse problema foi a “organização”, dessa forma as causas terciárias associadas a ela foram: a “mão de obra sem treinamento” e a “política da empresa” que favorece as implantações do sistema.

Para o problema de perda de cliente foi encontrada a causa secundária concorrência, que está associada às causas terciárias: “preço” mais baixo da concorrência e a procura de um melhor “atendimento”.

Já para a “rotatividade” de funcionário a causa secundária encontrada que gera esse problema é a “insatisfação”, conseqüentemente as causas terciárias encontradas associadas a ela foram: os “salários”, a falta de um plano de “carreira”, a “sobrecarga de serviço” e a “organização da empresa”.

Para o problema de “reclamações” no atendimento a causa secundária encontrada que provoca esse problema é a “habilidade” logo, as causas terciárias associadas a ela foram: “falta de treinamento” para os funcionários, “falta de experiência”, e a “falta de comunicação com o cliente”.

Já para o problema com “mudanças de versões” a causa secundária encontrada foi a “falta de teste”, sendo que associada a ela está a “falta de uma equipe de teste” específica para teste, a “falta de experiência” das pessoas que às vezes fazem os testes é a “falta de comunicação” sobre os testes realizados.

Com o Diagrama de Causa e Efeito pronto, com a intenção de dispor a informação de forma a tornar evidente e visual a principais causas dos problemas no setor de suporte da empresa, foi construído um Gráfico de Pareto. Conforme Werkema (2006, p. 72), “O Gráfico de Pareto dispõe a informação de forma a permitir a concentração dos esforços para melhoria nas áreas onde os maiores ganhos podem ser obtidos”.

Os problemas relacionados à qualidade podem ser classificados em duas categorias: os poucos vitais e os muitos triviais. Os poucos vitais representam uma pequena quantidade de problemas, mas juntos representam uma grande porcentagem de problemas. Já os muitos triviais representam uma grande quantidade de problemas mais juntos representam uma pequena porcentagem de problemas. Dessa forma, o princípio de Gráfico de Pareto estabelece que no encontro de 100 problemas, a resolução de poucos problemas classificados como vitais poderá representa 80 a 90% de redução de problemas (WERKEMA, 2006).

Para a construção do Gráfico de Pareto é necessário a coleta dos dados e elaboração de uma tabela com as seguintes colunas: causas dos problemas, quantidade de vezes que a causa aparece, porcentagem de cada causa em relação a todas as causas e o percentual acumulado de cada causa. As causas devem ser listadas em ordem decrescente de quantidade.

Na Tabela 2, encontra-se os dados que foram utilizados para a construção do Gráfico de Pareto.

Tabela 2: Dados para a Construção do Gráfico de Pareto

| Causas | Quantidade | % | % Acumulado |
|-----------------------|------------|----|-------------|
| Treinamento | 3 | 15 | 15 |
| Experiência | 3 | 15 | 30 |
| Organização | 2 | 10 | 40 |
| Comunicação | 2 | 10 | 50 |
| Sobrecarga de serviço | 2 | 10 | 60 |
| Atenção | 1 | 5 | 65 |
| Desmotivação | 1 | 5 | 70 |
| Política da Empresa | 1 | 5 | 75 |
| Preço | 1 | 5 | 80 |
| Melhor Atendimento | 1 | 5 | 85 |
| Carreira | 1 | 5 | 90 |
| Salário | 1 | 5 | 95 |
| Equipe de Teste | 1 | 5 | 100 |

Os dados da tabela anterior foram coletados do Diagrama de Causa e Efeito. A partir dessa tabela foi construído o Gráfico de Pareto que mostra que as causas “treinamento”, “experiência”, “organização”, “comunicação” e “sobrecarga de serviço” podem ser classificadas como poucos vitais representando juntas uma porcentagem de 60 há 70% dos problemas do suporte. Se for considerar que a “falta de atenção” e a “desmotivação” são geradas a partir da causa secundaria “sobrecarga de serviço”, então resolvendo o problema de “sobrecarga de serviço”, resolveria as causas terciárias “atenção” e “desmotivação”.

Já as causas “atenção”, “desmotivação”, “política da empresa”, “preço”, “melhor atendimento”, “carreira”, “salário”, “equipe de testes” podem ser classificados como muitos triviais representando um total de 40% do total de causas dos Problemas.

A seguir apresenta-se o Gráfico de Pareto construído (Figura 9):

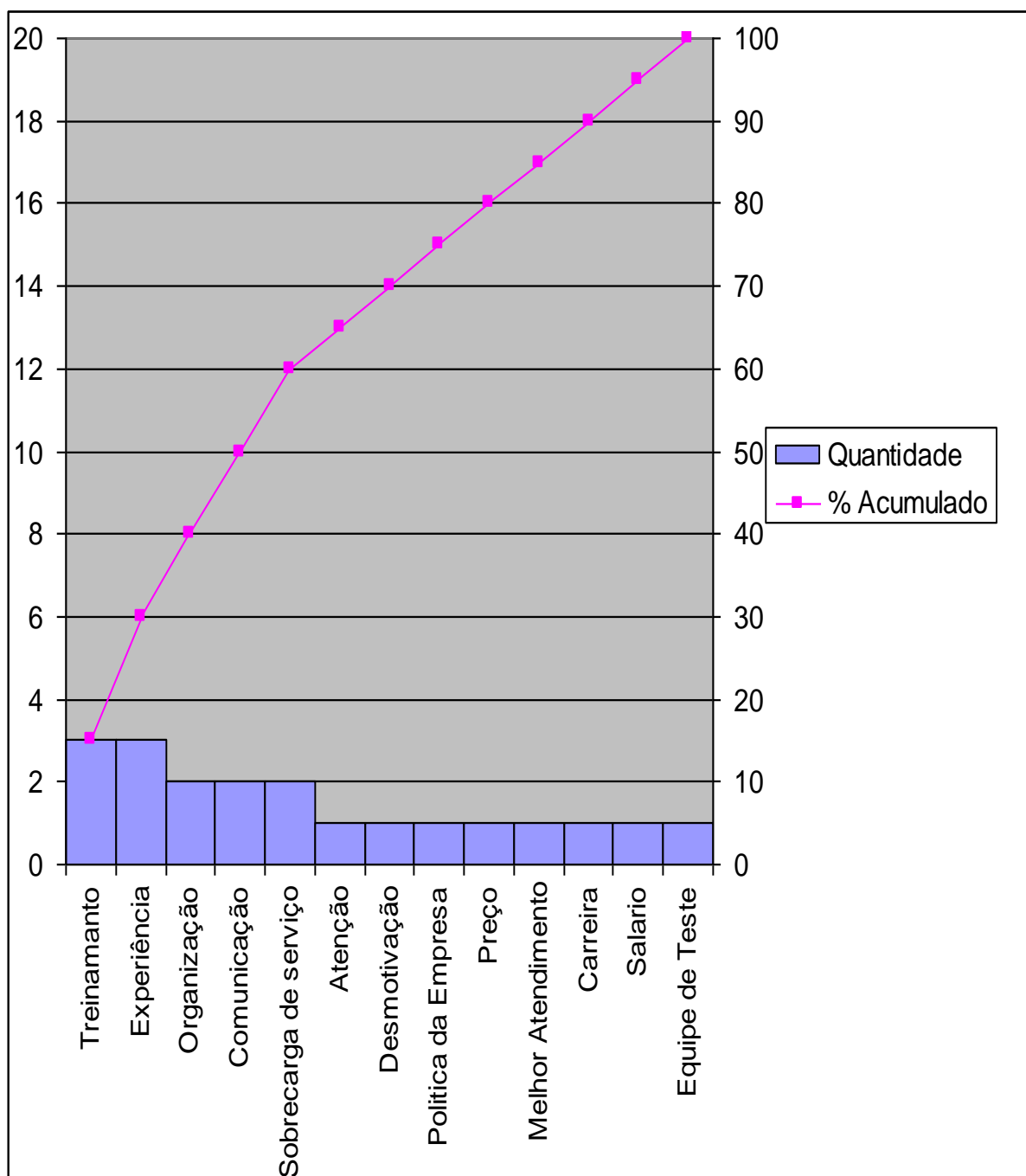


Figura 9: Gráfico de Pareto para Causas

3.4 PLANO DE AÇÃO CORRETIVO

Com o Gráfico de Pareto pronto fica evidente que as causas de maior incidência dos problemas do setor de suporte da empresa são “treinamento” e “experiência”. Assim com o propósito de eliminar as duas maiores causas de problemas, foi elaborado um plano de ação para eliminação dessas causas.

Para a causa falta de “treinamento” foi elaborado um treinamento dos módulos do sistema, sendo que foi elaborado focando as maiores dúvidas e dificuldades dos funcionários com o propósito de assim ter um maior retorno desse treinamento. Para descobrir as maiores dúvidas e dificuldades foi elaborado o questionário contendo perguntas como:

- Quais suas maiores dúvidas e dificuldades do sistema?
- Quais módulos do Sistema você acha que deve ser focado mais no treinamento?
- Quais as sugestões você daria para o treinamento?

Por problemas de falta de mão-de-obra para realizar o treinamento e por motivo de falta de horário para o mesmo, já que a demanda de pedido de suporte é grande realizar o treinamento em horário comercial fica inviável para a empresa, não pode ser realizado um treinamento com todos os funcionários do setor de suporte juntos.

Sendo assim, a solução encontrada para tentar amenizar os problemas ocorridos pelas causas “treinamento” e “experiência”, foi à realização de uma reunião com os funcionários do setor de suporte da empresa. Nessa reunião foi decidido que, o coordenador de suporte que possui um pouco mais de experiência do que os demais funcionários do setor de suporte, vai passar menos tempo atendendo as solicitações de suporte da empresa e vai usar seu tempo coordenando e acompanhando os funcionários.

O próprio coordenador vai dar treinamentos pequenos e individuais para cada funcionário, conforme as dúvidas de cada funcionário encontradas pelo questionário e pelas dúvidas encontradas no dia a dia. O treinamento individual foi à forma encontrada para não comprometer o atendimento.

Dessa forma espera-se que os problemas ocorridos pelas causas “treinamento” e “experiência” diminuam, porque a causa falta de experiência que, de certa forma, só pode ser resolvida com

o tempo, vai ser amenizada com o acompanhamento mais freqüente do coordenador e a causa falta de treinamento vai ser amenizada também pelo acompanhamento e pelos treinamentos individuais de cada funcionário.

Com esse plano de ação colocado em prática foi realizado uma nova coleta de dados, para verificar se o plano de ação teve algum efeito sobre os problemas do setor de suporte, os dados coletados foram registrados numa nova folha de verificação (Figura 10) para facilitar a organização dos dados. Os dados foram coletados no período de 04 de agosto há 29 de agosto, e foram coletados do banco de dados do CRM da empresa.

Analisando os dados da Folha de Verificação da Figura 10, os problemas de maior incidência ainda são retrabalhos dos serviços realizados e demora na entrega dos serviços. Mas comparando as folhas de verificações da Figura 7 e 10 (p.18), fica evidente que em um mesmo número de serviços inspecionados houve uma diminuição no número de problemas, na primeira folha de verificação o total de problemas encontrados foi de 69 já na segunda folha de verificação com o plano de ação colocado em prática o total de problemas encontrados foi de 53.

As “reclamações” do atendimento já aparecem como o quarto problema de maior incidência na folha de verificação da Figura 10, na folha de verificação da Figura 7 (p.18) as “reclamações” do atendimento aparecem como o terceiro maior problema de maior incidência. Isso mostra uma melhora ocasionada pelo plano de ação colocado em prática.

Com a intenção de encontrar as causas dos problemas de maior incidência mostrados pela folha de verificação da Figura 10 e verificar se as causas dos problemas ainda são as mesmas, antes de ter sido colocado o plano de ação em prática, foi construído um novo Diagrama de Causa e Efeito, conforme demonstra a Figura 11.

Para construção do Diagrama de Causa e Efeito, como comentado anteriormente é aconselhável à realização de uma reunião (*brainstorming*), com o maior número de pessoas possível que estejam diretamente ligadas ao processo em que se deseja achar as causas. Essa reunião foi realizada novamente depois da aplicação do plano de ação e participaram da reunião as mesmas pessoas do *brainstorming* anterior.

No novo *brainstorming* realizado foram encontradas as causas secundárias e terciárias dos problemas, com esses dados em mãos foi construído um novo Diagrama de Causa e Efeito da

Figura 11. A seguir a nova Folha para Verificação para Identificação dos Problemas de maior Incidência (Figura 10):

| FOLHA DE VERIFICAÇÃO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DE MAIOR INCIDÊNCIA | | |
|---|---|-------------|
| Produto: <u>Prestação de Serviço</u> | | |
| Tipo de Problema: <u>Retrabalho dos serviços já realizados, Demora na entrega dos serviços, falta de mão-de-obra, perda de clientes, reclamações do atendimento, rotatividade de funcionário, problemas nas mudanças de versões.</u> | | |
| Total de Serviços Inspeccionados: <u>85</u> | | |
| Período: <u>04/08/08 há 29/08/08</u> | | |
| Setor: <u>Suporte</u> | | |
| Responsável pelo preenchimento: <u>Aldir Rogério Sabino da Cruz</u> | | |
| Problemas encontrados | Contagem | Sub – Total |
| Retrabalho dos serviços já realizados | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 16 |
| Demora na entrega dos serviços | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 16 |
| Perda de clientes | | 1 |
| Rotatividade de funcionário | └ | 2 |
| Reclamações do atendimento | <input type="checkbox"/> └ | 6 |
| Problemas com as mudanças de versões | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 12 |
| | Total | 53 |

Figura 10: Folha de Verificação para Identificação dos Problemas de Maior Incidência

Abaixo esta o novo Diagrama de Causa e Efeito (Figura 11):

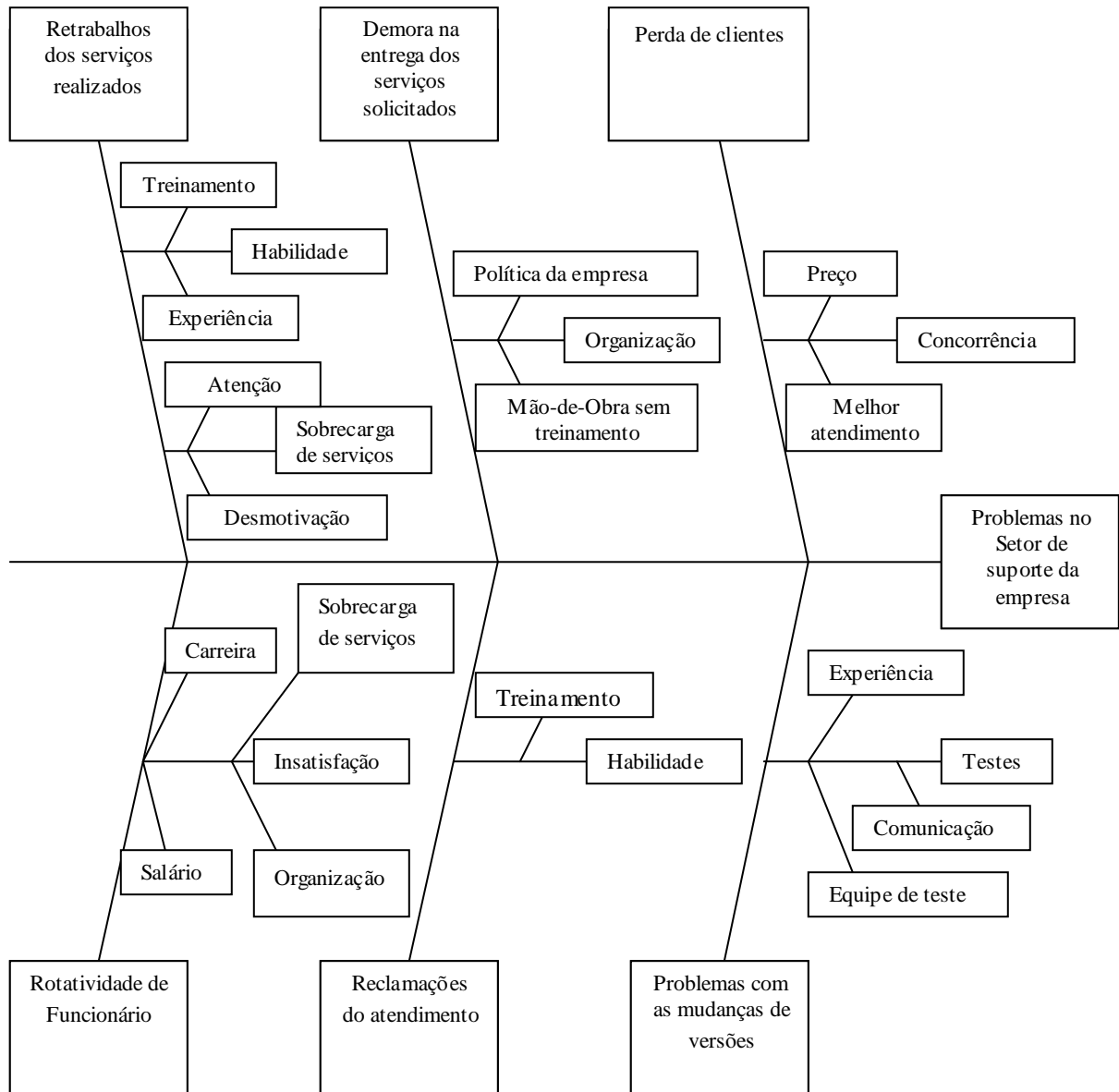


Figura 11: Diagrama de Causa e Efeito

Comparando o Diagrama de Causa e Efeito da Figura 8 (p.20) e da Figura 11 é visível que as causas que ocasionam o problema de reclamações no atendimento diminuíram.

No primeiro Diagrama de Causa e Efeito haviam três causas relacionadas com o problema no atendimento: “treinamento”, “experiência” e “comunicação”. Já no segundo Diagrama de

Causa e Efeito as causas “experiência” e “comunicação” já não aparecem mais, isso se deve ao acompanhamento do coordenador de suporte com cada funcionário em relação às solicitações de suporte.

Para deixar ainda mais evidente as melhorias realizadas com o plano de ação, foi construído um novo Gráfico de Pareto. Para a construção do Gráfico de Pareto foi necessário a construção da Tabela 3 abaixo, a partir dos dados do Diagrama de Pareto da Figura 11. A Tabela 3 apresenta as causas, a quantidade respectiva que cada causa aparece no Diagrama de Pareto, a porcentagem de cada causa em relação a todas as causas e a porcentagem acumulada de cada causa. Essa tabela foi listada em ordem decrescente de quantidade.

Tabela 3: Dados para a Construção do Gráfico de Pareto

| Causas | Quantidade | % | % Acumulado |
|-----------------------|------------|-------|-------------|
| Treinamento | 3 | 16,66 | 16,66 |
| Experiência | 2 | 11,11 | 27,77 |
| Organização | 2 | 11,11 | 38,88 |
| Sobrecarga de serviço | 2 | 11,11 | 49,99 |
| Comunicação | 1 | 5,55 | 55,54 |
| Atenção | 1 | 5,55 | 61,09 |
| Desmotivação | 1 | 5,55 | 66,64 |
| Política da Empresa | 1 | 5,55 | 72,19 |
| Preço | 1 | 5,55 | 77,74 |
| Melhor Atendimento | 1 | 5,55 | 83,29 |
| Carreira | 1 | 5,55 | 88,84 |
| Salário | 1 | 5,55 | 94,39 |
| Equipe de Teste | 1 | 5,55 | 100 |

Com a Tabela 3 pronta foi construído o Gráfico de Pareto da Figura 12, nesse pode ser verificado que as causas “treinamentos”, “experiência”, “organização” e “sobrecarga de serviços” podem ser classificadas como problemas poucos triviais representando uma porcentagem de 50 % dos problemas.

Já as causas “comunicação”, “atenção”, “desmotivação”, “política da empresa”, “preço”, “melhor atendimento”, “carreira”, “salário” e “equipe de teste” podem ser classificados como os problemas muitos triviais representando uma porcentagem de 50% dos problemas.

Dessa forma, fica evidente que as causas dos problemas ainda são as mesmas, mas houve uma diminuição nos problemas poucos triviais de 10 a 20 %, comparando com o Gráfico de Pareto da Figura 9 (p.23). A seguir apresenta-se o Gráfico de Pareto obtido a partir da Figura 11.

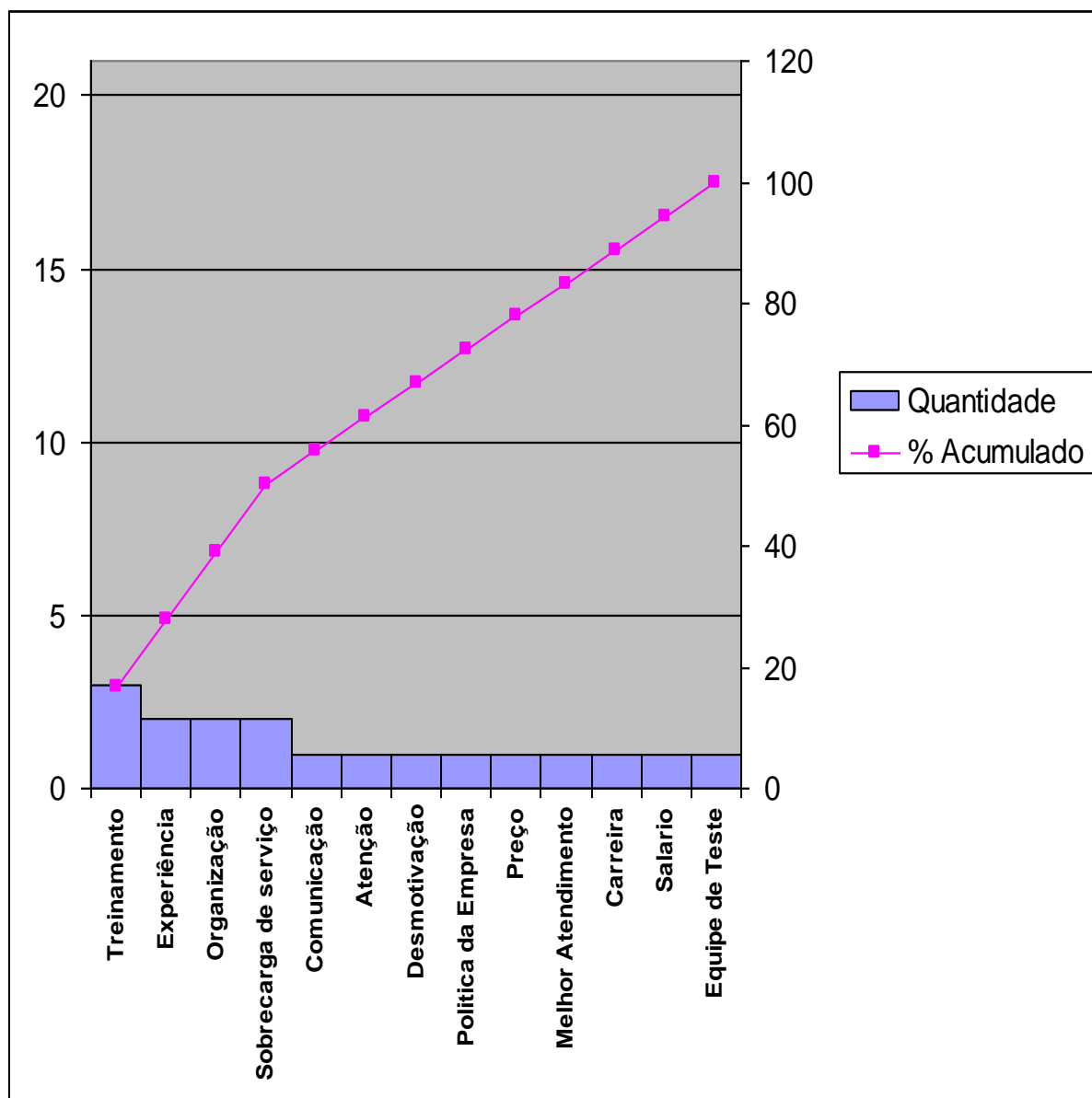


Figura 12: Gráfico de Pareto para Causas

3.5 ANÁLISE GERAL

Fazendo uma análise geral, pode ser verificado conforme a Tabela 4, que os problemas de maior incidência que trazem mais problemas para empresa, tiveram uma redução do número de incidência após o plano de ação. Os problemas “Retrabalho” dos serviços realizados e “Demora” na entrega dos serviços que são os problemas de maior incidência, tiveram uma

redução do número de incidência em 20 %. Essa porcentagem não pode ser mais significativa pela falta de mão de obra para a realização de um treinamento mais eficaz.

Já “Reclamações” do atendimento tiveram uma redução de 50 % no número de incidência depois do plano de ação, conseqüência do acompanhamento mais freqüente do coordenador do suporte. As “Perdas” de clientes e “rotatividade” de funcionário também tiveram uma redução, que provavelmente não foi conseqüência do plano de ação, pois o plano de ação focou os problemas de “Retrabalho”, “Demora” e “Reclamações”. E os problemas com mudanças de versões não tiveram nenhuma redução.

Tabela 4: Comparativo de Incidência dos Problemas Antes e Depois do Plano de Ação.

| Problemas | Quantidade de incidência antes do Plano de Ação | Quantidade de incidência depois do Plano de Ação | % de Redução de incidência |
|---------------------------------------|---|--|----------------------------|
| Retrabalho dos serviços já realizados | 20 | 16 | 20 |
| Demora na entrega dos serviços | 20 | 16 | 20 |
| Perda de clientes | 2 | 1 | 50 |
| Rotatividade de funcionário | 3 | 2 | 33,33 |
| Reclamações do atendimento | 12 | 6 | 50 |
| Problemas com as mudanças de versões | 12 | 12 | 0 |

4 CONCLUSÃO

Com a velocidade com que o mundo se transforma, a concorrência cada vez maior no mercado, clientes cada vez mais exigentes e mais atentos, nesse contexto, satisfazer as necessidades dos clientes é essencial para a sobrevivência e crescimento das empresas prestadoras de serviços.

Assim as prestadoras de serviços estão cada vez mais voltando o foco na qualidade dos serviços prestados e na excelência do atendimento ao cliente. Para conseguir atingir a satisfação dos clientes as empresas estão fazendo uso de ferramentas com o CRM para conhecer seus clientes e otimizar os processos de atendimento, tentando dessa forma encantar seus clientes e transformar a qualidade dos serviços oferecidos em vantagem competitiva.

Com as informações apresentadas anteriormente na metodologia, pode-se concluir que os problemas do setor de suporte da empresa que foi realizado o trabalho são significativos para o crescimento e sobrevivência da empresa, pois esses geram insatisfação dos clientes e dos funcionários da empresa, consequentemente com o passar do tempo os clientes começam a procurar outras empresas que oferecem um melhor atendimento e os funcionários começam a procurar empresas que ofereçam melhores condições de trabalho.

Essa insatisfação por parte dos funcionários faz com que a empresa sempre tenha uma equipe de suporte sem treinamento, sendo assim os clientes sempre recebem por parte do setor de suporte um serviço com pouca qualidade, até porque a empresa não oferece treinamentos frequentes para os funcionários, e os hiatos com os clientes só aumentam se tornando assim um círculo vicioso, funcionários entram e saem da empresa e os clientes com uma frequência menor também começam a trabalhar com a empresa e com a insatisfação param de trabalhar com esta.

Depois do plano de ação para corretivo ser colocado em prática, conforme citado na metodologia, analisou-se os dados e foi verificada uma diminuição de 10 a 20% dos problemas. Cabe ressaltar que a coleta dos dados se iniciou no momento em que o plano de ação foi colocado em prática e constata-se que houve um curto período de tempo entre o início da implantação e a coleta de dados, o que impossibilitou a realização de um

treinamento mais efetivo com todos os funcionários adicionando-se a isto motivos de mão-de-obra e organização por parte da empresa. Porém, mesmo assim o plano de ação teve um resultado satisfatório.

4.1 SUGESTÃO

Com as informações apresentadas nesse trabalho sugere-se para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo setor de suporte da empresa em que foi realizado o trabalho a seguintes sugestões:

- Treinamentos para os funcionários, tanto no início quando o funcionário esta começando na empresa como também frequentemente, porque o sistema que a empresa oferece está sempre passando por alterações em seus módulos. Assim, espera-se que se resolva o problema de mão-de-obra mal qualificada;
- A coordenação da equipe de suporte deve ficar com uma pessoa que só coordene e acompanhe os funcionários do setor de suporte;
- Plano de carreira para os funcionários, para assim diminuir a rotatividade dos mesmos, mantendo mão-de-obra mais qualificada na empresa;
- O uso frequentemente do CRM por todos os funcionários envolvidos no processo de prestação de serviço e não somente pelos funcionários do setor de suporte. Dessa forma espera-se um maior conhecimento dos clientes pelos funcionários da empresa;
- Mudança da política da empresa em relação ao setor de suporte, pois esse setor e essencial para a sobrevivência da empresa;
- Adoção de procedimentos e normais de qualidade por parte da empresa, como por exemplo, a ISO 9004 que e voltada para melhorias.

5 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CAMPOS, V.F. **TQC – Controle da Qualidade Total(no estilo japonês)**. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARLOS, F.A. **Gestão da Satisfação e Fidelidade do Cliente: Um Estudo com Turistas em Hotéis**. Rio Grande do Norte, 2004. Disponível em: < http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesesimplificado/tde_arquivos/6/TDE-2007-03-21T045246Z-590/Publico/FranciscoAC.pdf >. Acesso em: 23 Fevereiro. 2008.

DOMINGUEZ, S.V. **Implantando o CRM: Um Estudo de Caso**. São Paulo, 2001. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/Mqi/Implantando%20o%20CRM.pdf> >. Acesso em: 1 Abril. 2008.

DETTEMER, B, SOCORRO, C, KATON, H.T. **Marketing de Serviços – Analise da Percepção da Qualidade de Serviços Através da ferramenta Servqual em uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina**. Santa Catarina, 2002. Disponível < [http://www.cad.ufsc.br/revista/08/Revista%208%20-%205%20-%20ARTIGO%2016\(site\).pdf](http://www.cad.ufsc.br/revista/08/Revista%208%20-%205%20-%20ARTIGO%2016(site).pdf) > . Acesso em Agosto de 2008.

ELEUTÉRIO, S.A.V. **Qualidade na Prestação de Serviços: uma Avaliação Utilizando a Escala SERVQUAL com Clientes Internos**. Campinas, 2001. Disponível <www.portaldapesquisa.com.br> . Acesso em Maio de 2008.

GADELHA, J.F. **Uma Avaliação do Atendimento ao Cliente na Prestação de Serviços com Base na Norma NBR ISSO 9004-2: Um Estudo de Caso**. Florianópolis, 2002. Disponível em: < <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4173.pdf> >. Acesso em: 23 Fevereiro. 2008.

GIANESI, I.G.N. **Administração Estratégica de Serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, A.L. **Qualidade Total em Serviço: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1999.

PINTO, R.C. **Excelência em serviços: o valor percebido pelo cliente**. Campinas, 2002. Disponível <http://www.faculdadecomunitaria.edu.br/programasinst/Revistas/revistas2006/rev_ciencias/pag08.pdf> . Acesso em Agosto de 2008.

SOARES, F. **Serviços 5 Estrelas: uma introdução à qualidade nos serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

ZUANETTI, R, HARGREAVES, L, LEE, R. **Qualidade em Prestação de Serviços**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 3001.

WERKEMA, M.C.C. **Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Werkema Editora Ltda, 2006.

6 ANEXO

Questionário Retirado do CRM da Empresa

| Sistema | Péssimo | Ruim | Bom | Ótimo | Regular |
|---|----------------|-------------|------------|--------------|----------------|
| 1. Hoje o nosso software atende às necessidades da empresa? | | | | | |
| 2. Nível de praticidade na utilização do Software | | | | | |
| 3. Nível de estabilidade do Sistema | | | | | |
| 4. O Backup é armazenado em fontes seguras regularmente | | | | | |
| 5. Nível de confiabilidade na segurança dos dados | | | | | |
| Observações: | | | | | |
| | | | | | |
| Atendimento Externo | | | | | |
| 6. Como esta nosso atendimento de forma geral | | | | | |
| 7. Resolução dos problemas | | | | | |
| 8. Interesse em entender as necessidades e negócios dos clientes | | | | | |
| 9. Conhecimento do cliente com relação ao parecer técnico | | | | | |
| 10. Freqüência de visita técnica | | | | | |
| 11. Agilidade no atendimento externo | | | | | |
| 12. Conhecimento do técnico em relação ao sistema | | | | | |
| 13. Quanto ao treinamento e resolução de duvidas | | | | | |
| 14. Preenchimento da Ordem de Serviço é de forma clara e objetiva | | | | | |
| Observação: | | | | | |
| | | | | | |
| Suporte | | | | | |
| 15. Como esta nosso atendimento de forma geral | | | | | |
| 16. Conhecimento do suporte / Resolução dos Problemas | | | | | |
| 17. Interesse em entender as necessidades e negócios dos clientes | | | | | |
| 18. Retorno dos contatos | | | | | |
| Observação: | | | | | |
| | | | | | |
| CRM | | | | | |
| 19. Nível de praticidade de utilização do CRM | | | | | |
| 20. Retorno da resposta | | | | | |
| 21. Resolução dos problemas | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 22. No CRM deve conter informações sobre nova Versão do Sistema | | | | | |
| Observação: | | | | | |
| | | | | | |
| Implantação | | | | | |
| 23. Quais foram as principais dificuldades encontradas no período de implantação? | | | | | |
| 29. Você tem alguma sugestão, crítica ou elogio referente aos técnicos que atende a sua organização? | | | | | |

**Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR
CEP 87020-900
Tel: (044) 3261-4196 / Fax: (044) 3261-5874**