

RAFAELA VASCONCELLOS CARNEIRO

Análise e melhoria do processo de atendimento de terceiros em uma empresa de
e-commerce

PROJETO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
APRESENTADO AO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA INDUSTRIAL
DA PUC-RIO, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO
DO TÍTULO DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO

Orientadora: Soraida Aguilar Vargas

Departamento de Engenharia Industrial
Rio de Janeiro, 18 de dezembro de 2023.

Resumo

O trabalho aborda o crescimento acelerado do modelo de negócios B2B (business to business), evidenciando sua expansão em meio à complexidade organizacional. Destaca a relevância da gestão de processos nas organizações B2B, enfatizando a importância do foco no cliente para o sucesso e sustentabilidade empresarial em um cenário globalizado e altamente competitivo. O trabalho propõe uma análise da gestão de processos no atendimento ao cliente em uma empresa B2B de e-commerce, preservando sua identidade. Utilizando o método PDCA, busca otimizar os procedimentos no departamento de atendimento ao cliente, identificando problemas e propondo planos de ação. Os resultados indicam uma redução significativa no tempo médio de atendimento e volume de chamados de terceiros, embora as metas não sejam totalmente alcançadas. O estudo contribui para a gestão de processos em organizações B2B ao fornecer uma metodologia prática para aprimorar a eficiência no atendimento ao cliente, reduzir o tempo de atendimento e o volume de chamados.

Palavras-chave

PDCA, atendimento, B2B, gestão de processos

Abstract

The paper addresses the accelerated growth of the B2B (business to business) business model, highlighting its expansion amid organizational complexity. It emphasizes the relevance of process management in B2B organizations, underscoring the importance of customer focus for success and business sustainability in a globalized and highly competitive environment. The paper proposes an analysis of process management in customer service within a B2B e-commerce company, preserving its identity. Using the PDCA method, it aims to optimize procedures in the customer service department by identifying issues and proposing action plans. The results indicate a significant reduction in average response time and third-party call volume, although the goals are not fully achieved. The study contributes to process management in B2B organizations by providing a practical methodology to enhance customer service efficiency, reduce response time, and decrease call volumes.

Key words

PDCA, customer service, B2B, process management

Sumário

1. Introdução.....	7
2. Referencial teórico.....	10
2.1 Organizações B2B.....	10
2.2 Gestão de processos.....	11
2.2.1 Ciclo PDCA.....	11
2.2.2 Benchmarking.....	13
2.2.3 Fluxograma.....	13
2.2.4 Matriz de Eisenhower.....	14
2.3 Atendimento ao cliente.....	14
3. Materiais e métodos.....	17
3.1. Planejamento.....	18
3.1.1 Definição do processo a ser melhorado.....	18
3.1.2 Estudo dos materiais sobre o assunto.....	18
3.1.3 Análise de dados.....	19
3.1.4 Entrevista com os colaboradores.....	22
3.1.5 Benchmarking.....	23
3.1.6 Identificação das causas do problema.....	24
3.1.7 Definição de indicadores de resultado.....	25
3.1.8 Identificar pontos de melhoria.....	26
3.2 Execução.....	26
3.3 Verificar.....	27
3.3.1. Testar melhorias.....	27
3.3.2 Comparar resultado.....	27
3.4 Ação.....	27
3.4.1 Identificar as causas do insucesso.....	27
3.4.2 Padronização e treinamento.....	27
4. Resultados e Discussão.....	28
4.1 Execução dos planos de ação.....	29
4.2 Teste das melhorias.....	31
4.3 Comparação dos resultados.....	31
4.4 Identificação das causas do insucesso.....	32
4.5 Padronização e treinamento.....	32
5. Conclusões.....	34
Referências Bibliográficas.....	35
Anexo I - Discurso original de atendimento ao comprador.....	38
Anexo II - Novo discurso de atendimento ao comprador.....	39

Lista de Figuras

Figura 1 – Método Plan-Do-See.....	11
Figura 2 – Etapas do ciclo PDCA.....	13
Figura 3 – Matriz de Eisenhower.....	14
Figura 4 – Fluxo de atendimento.....	17
Figura 5 – Gráfico de volume de chamados (volume de chamados comprador x clientes).....	20
Figura 6 – Fluxograma de atendimento ao comprador.....	22
Figura 7 – Aplicação da Matriz de Eisenhower.....	26
Figura 8 – Novo fluxo de atendimento aos compradores.....	29

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Tempo Médio de Atendimento (TMA).....	20
Tabela 2 – Demandas dos compradores.....	21
Tabela 3 – Cronograma do projeto.....	28
Tabela 4 – Comparação dos resultados.....	32

1. Introdução

O B2B, que significa business to business ou, em português, "empresa para empresa", configura-se como um modelo de negócios em que o cliente final é uma entidade empresarial, ao contrário de uma pessoa física (Reade, 2017). Esse modelo de negócio está em crescimento constante e acelerado, impulsionado pela crescente complexidade das estruturas organizacionais, com a inclusão de serviços de apoio, a terceirização e a fragmentação da cadeia produtiva.

Diferenciando-se do modelo B2C (business to consumer, ou "empresa para consumidor"), o B2B apresenta um número significativamente menor de clientes, maior volume por cliente e relacionamentos mais próximos e duradouros entre fornecedores e clientes (Kotler, 2008).

Independentemente de uma organização ser B2B ou B2C, é fundamental que os gestores consigam compreender o funcionamento de seus processos internos, para que possam identificar oportunidades de melhoria, garantir o bom funcionamento do negócio e torná-lo competitivo no mercado atual (Da Silva, 2015). Por esse motivo, as organizações estão investindo cada vez mais na gestão de processos, principalmente com o auxílio da tecnologia e de ferramentas de automatização.

Em um contexto globalizado, com várias empresas disputando os mesmos serviços e uma concorrência cada vez mais acirrada, é essencial adotar medidas não apenas para atrair, mas também para reter clientes (Kotler e Armstrong, 2003). No entanto, conforme apontado por Bentes (2012), o discurso do "cliente em primeiro lugar" muitas vezes não se reflete na prática, resultando na perda de clientes e impactando diretamente o sucesso e a sustentabilidade da empresa.

Nas organizações B2B, em que o contato entre os fornecedores e clientes é recorrente, é essencial fornecer um atendimento de qualidade. Entre os desafios enfrentados, a demora na solução de problemas e no suporte destacam-se como obstáculos, uma vez que, para atender às necessidades dos clientes, o atendimento deve ser rápido e preciso (Costa et al., 2015).

A fim de evitar o desperdício de recursos, a área de atendimento ao cliente em uma organização em uma organização B2B deve focar prioritariamente nas empresas clientes, e não nos consumidores finais e indiretos. Contudo, se a organização oferecer canais públicos de atendimento e consumidores indiretos procurarem suporte, é crucial realizar um atendimento rápido e eficiente, minimizando o impacto nos clientes diretos.

A redução do tempo de atendimento é vantajosa tanto para o terceiro, que é atendido mais rapidamente, como também é benéfica para o cliente, que é priorizado em relação à qualidade do serviço, e para a companhia, pois aumenta a produtividade desse serviço, consequentemente atuando na redução de custos, essencial para vencer a concorrência.

Para atingir os critérios necessários para um bom atendimento, reduzindo o tempo de atendimento, garantindo a satisfação do cliente e as necessidades da companhia, é preciso que os processos internos estejam bem definidos e claros, para que os colaboradores da empresa possam entender e seguir facilmente. A otimização de processos permite aumentar a eficiência do negócio e evitar erros decorrentes da falta de informação, desorganização e distrações.

Para Martins (2006), aumentar a produtividade, sem descuidar da qualidade, é o objetivo final de todo gerente. O autor segue apontando a importância da produtividade para diversos fatores, como o aumento da satisfação do cliente, a redução dos desperdícios, do prazo de entrega do produto ou serviço, da melhor utilização dos recursos humanos e do aumento dos lucros. No entanto, segundo Martins (2006), para aumentar a produtividade é indispensável realizar mudanças nas tecnologias, na qualidade ou na forma de organizar o trabalho, e se for necessário, em todas em conjunto.

Um dos motivos para o alto tempo de atendimento nas empresas B2B são os processos complexos, que aumentam a duração das chamadas. Já o volume de chamados pode aumentar significativamente ao disponibilizar canais públicos de atendimento, permitindo que terceiros entrem em contato e disputem pelo suporte com os clientes diretos.

Apesar da importância do foco no cliente, Gummesson (2010) ressalta que manter um bom relacionamento com o cliente do cliente é uma condição para o sucesso. Portanto, para as organizações B2B, é preciso adotar uma estratégia de atendimento que auxilie o consumidor final, gerando o mínimo de impacto ao cliente. Nesse contexto, torna-se indispensável a utilização de uma metodologia para atuar na melhoria dos processos, reduzindo o tempo de atendimento e o volume de chamados.

Esse trabalho aborda a gestão de processos no setor de atendimento ao cliente por meio de uma base conceitual e sua respectiva aplicação prática. O objetivo é analisar a utilização de um arcabouço metodológico para a melhoria de processos e verificar como ele impacta na eficiência e nos resultados em uma organização, através da sua aplicação prática buscando a redução do tempo de atendimento no setor de atendimento ao cliente de uma empresa B2B da área de e-commerces.

O estudo está organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro de introdução, com a contextualização do tema. No capítulo a seguir, será apresentado o referencial teórico, com as definições dos autores da literatura sobre os seguintes temas: empresa B2B, gestão de processos e atendimento ao cliente. Em seguida, será descrito o método utilizado no estudo. No capítulo seguinte, será apresentada a análise e os resultados obtidos. Por fim, na conclusão, será apresentada as considerações finais sobre o estudo.

2. Referencial teórico

2.1 Organizações B2B

De acordo com Reade (2017), o que define uma relação B2B é quem compra o bem ou serviço. Uma empresa pode fornecer um produto para um consumidor final, para uso pessoal, ou para outra empresa, que poderá revender, utilizar na manufatura de outro serviço ou utilizar como material de consumo na atividade empresarial.

Gross (1993) define o modelo B2B de forma semelhante. Para o autor, são situações de compras de produtos ou serviços para revenda, utilização na produção de outros bens e para operações diárias de uma empresa.

Solomon et al. (2002) definiram o mercado B2B em 3 tipos de negócio: os produtores, que utilizam matérias-primas e produtos pré-fabricados para transformar em outros bens ou serviços; os revendedores, em que é feita a compra de produtos prontos para a venda e funcionam como um canal de transição entre as fábricas e o comércio para o consumidor final; e as organizações, que adquirem produtos a baixo custo para poder realizar as suas atividades.

As principais características que diferenciam as organizações B2B das B2C são descritas por Reade (2017):

- Número menor de compradores;
- Volume elevado de compras;
- Número elevado de pessoas envolvidas no processo de compra;
- Muitas influências sobre o processo de compra;
- Critérios de compras comumente baseados na razão e pouco relacionados à emoção
- Negociação realizada por profissionais especializados, caracterizando um processo mais formal;
- Tendência a múltiplos contatos de negociação;
- Demanda derivada do mercado consumidor;
- Demanda inelástica;
- Grau de exigência muito maior quanto ao atendimento de especificações dos produtos;
- Riscos diversos.

Leek et al. (2001) acrescenta que o relacionamento no mercado B2B, entre a empresa e o cliente deve ser visto como uma das mais importantes particularidades desse modelo de negócios e pode ser um fator decisivo entre um bom e um mau negócio. O cliente do modelo B2B possui um maior poder de compra, conseqüentemente, é necessário dar mais importância às estratégias de relações de proximidade da empresa com seus clientes (Ross et al., 2014).

2.2 Gestão de processos

De acordo com Werkema (1995), processo é o conjunto de causas que tem como objetivo produzir um efeito, denominado produto. A gestão de processos é um conceito de gestão baseado na melhoria contínua dos processos com foco na necessidade dos clientes, possibilitando a tomada de decisões estratégicas e operacionais da empresa (Candido et al., 2008).

Existem diversas metodologias, ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas para a melhoria de processos, porém é indispensável que as organizações selecionem-as de forma adequada às suas necessidades e apliquem-as corretamente (Sokovic, 2010).

2.2.1 Ciclo PDCA

Desde o início do século XX, o método Plan-Do-See (planeje, execute, veja), composto pelas etapas de especificação, produção e inspeção, já era utilizado e disseminado por Frederick Taylor como referência para o planejamento das etapas básicas do processo produtivo industrial (Ishikawa, 1993). Esses processos eram sequenciados de forma linear, conforme Figura 1:

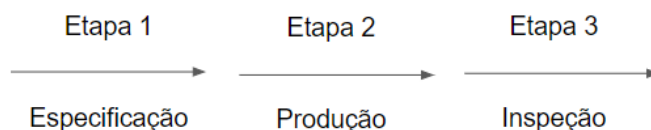


Figura 1 – Método Plan-Do-See. Fonte: Adaptado de Moen e Norman (2006).

A partir disso, Shewhart (1986) publica “*Statistical method from the view point of quality control*”, propondo uma evolução no método plan-do-see ao representá-lo como um sistema cíclico, uma vez que, para o autor, as três etapas constituem um “processo científico dinâmico de aquisição de conhecimento”. Esse modelo foi modificado novamente por Deming, em um seminário da União de Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE), resultando no ciclo PDCA, composto pelas etapas Plan-Do-Check-Act (Planejar-Fazer-Verificar-Agir) (Moen e Norman, 2006).

O PDCA é um método de gerenciamento de processos baseado na melhoria contínua que permite o atingimento de resultados, padronização de informações e contenção de erros (Agostinetto, 2006). As etapas do ciclo são descritas a seguir:

- a) Planejar: Essa fase consiste na definição de uma hipótese sobre o resultado, na definição de metas de controle e na elaboração de um plano de ação contendo todas as informações para as próximas etapas (Andrade, 2003). Nessa etapa, ferramentas como o brainstorming, folha de verificação e 5W2H podem ser utilizadas (Werkema, 2013)
- b) Fazer: Implementação do plano elaborado e acompanhamento de seu processo (Bueno, 2013).
- c) Checar: Nessa fase, os resultados obtidos na etapa anterior são verificados a partir das metas e itens de controle definidos na etapa de planejamento. A análise dos dados indicará se o processo está de acordo com o planejado (Neves, 2007).
- d) Agir: Caso a verificação da etapa anterior constatar que as metas foram alcançadas, deve-se atuar na padronização do processo. Caso contrário, deve-se atuar de forma corretiva, a partir do início de um novo ciclo PDCA (Bueno, 2013).

A Figura 2 a seguir, ilustra as etapas do ciclo PDCA:

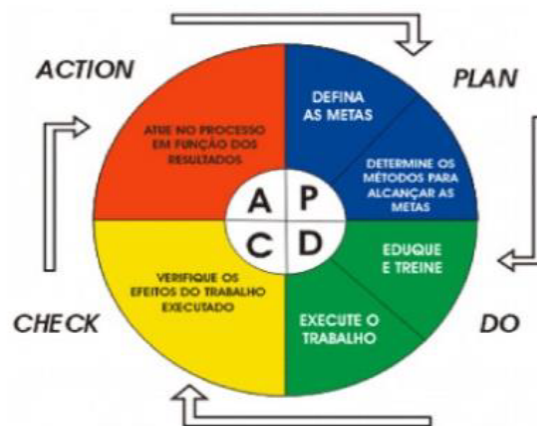


Figura 2 – Etapas do ciclo PDCA. Fonte: Campos (1996).

2.2.2 Benchmarking

O termo benchmark, que se traduz como “ponto de referência”, envolve uma abordagem de pesquisa em conjunto com outros profissionais e organizações, com o propósito de compreender suas metodologias e compartilhar experiências. Através da aplicação do benchmark, é possível conhecer as práticas mais eficazes do setor e adaptá-las à realidade da sua própria operação. Além disso, é possível conduzir um processo de benchmarking no interior da própria empresa, conhecido como "benchmark interno" (Da Silva, 2015).

2.2.3 Fluxograma

Um fluxograma corresponde à ilustração visual das fases de um processo, permitindo a visualização do modo como esse processo opera, sua sequência e as conexões entre as etapas, tornando mais simples a detecção de áreas passíveis de aprimoramento e a análise global do processo (Lobo, 2020).

2.2.4 Matriz de Eisenhower

A matriz, concebida por Eisenhower, assemelha-se a um plano cartesiano, em que um eixo representa a importância da tarefa e o outro a urgência. Essa abordagem orienta a eliminação de tarefas sem urgência ou importância, enquanto prioriza a execução imediata das consideradas de alta importância e urgência (Nascimento, 2022), como ilustrado na Figura 3:

	URGENTE	NÃO URGENTE
IMPORTANTE	I QUADRANTE "Faça agora"	I QUADRANTE "Agende"
NÃO IMPORTANTE	I QUADRANTE "Delegue"	I QUADRANTE "Elimine"

Figura 3 – Matriz de Eisenhower. Fonte: Nascimento (2022).

2.3 Atendimento ao cliente

Conforme Kotler e Armstrong (2003), na atualidade, os clientes se deparam com uma ampla diversidade de produtos, marcas, preços e fornecedores, o que gera desafios na atração e retenção de clientes por parte das empresas. Kotler e Armstrong (2003) sugerem que a chave para superar esse desafio está em proporcionar valor e satisfação ao cliente de maneira superior aos concorrentes.

Diante desse contexto, o foco das organizações evoluiu do produto para o cliente, especialmente em relação à sua satisfação e à qualidade dos serviços oferecidos, com a intenção de atrair e manter os consumidores (Costa et al., 2015). Atender às demandas dos

consumidores não se resume apenas a ofertar produtos ou serviços de alta qualidade. Em decorrência dos avanços tecnológicos, da globalização e da desregulamentação dos mercados, o comportamento de compra dos clientes também sofreu modificações, demandando níveis ainda mais elevados de qualidade e serviço (Kotler, 1994).

Conforme Zenone (2007), o relacionamento entre a empresa e seus clientes agora representa o elemento diferenciador em um mercado competitivo, e, portanto, deve ser considerado como uma parte da gestão estratégica.

Nesse contexto, o atendente desempenha o papel de representar a organização diante dos clientes, procurando entender suas necessidades, esclarecer dúvidas sobre os produtos, oferecer suporte e resolver possíveis problemas técnicos, resultando em satisfação, confiança e tranquilidade para o cliente (Costa et al., 2015).

Os pesquisadores da área indicam as principais razões para a perda de clientes (Amaro apud Bogman, 2002):

- 1% por falecimento
- 5% por mudança de endereço
- 5% por amizades comerciais
- 10% por maiores vantagens em outras organizações
- 14% por reclamações não atendidas
- 65% por indiferença do pessoal que os atende

Esses dados confirmam a importância de um atendimento de qualidade, personalizado e empático para a retenção de clientes.

Segundo Cobra (2003), existem sete erros graves no atendimento ao cliente que representam as maiores ameaças aos negócios de uma empresa:

- 1) Apatia: demonstração de descaso por parte dos funcionários da empresa;
- 2) Automatismo: implica um atendimento impessoal ou mecanizado;
- 3) Condescendência: trata o cliente como alguém que não compreende o que deseja;
- 4) Dispensa: tentativa de evitar o cliente, ignorando suas necessidades ou problemas, com respostas como "não temos" ou "ainda não chegou";
- 5) Frieza: quando o cliente é tratado com indiferença, agressividade, aspereza, falta de atenção ou impaciência;
- 6) Livro de regras: essa é uma das desculpas mais frequentes para o mau atendimento, quando as políticas da empresa são priorizadas em detrimento da satisfação do cliente.

7) Passeio: encaminhar o cliente de um departamento para outro sem se preocupar em solucionar o problema do cliente.

3. Materiais e métodos

O estudo de caso foi conduzido com uma empresa B2B que atua no setor de e-commerce. No entanto, devido a questões de confidencialidade, a identidade da empresa não será revelada.

A empresa em foco é notável por sua abordagem diferenciada no atendimento ao cliente, que se distingue pela ausência de automação por meio de robôs, privilegiando, assim, a capacidade de fornecer atendimentos personalizados e empáticos.

A equipe de atendimento ao cliente é composta por 76 colaboradores, distribuídos de acordo com os canais de atendimento disponíveis: 52 atuam no chat, 9 no e-mail e 15 no telefone. A alocação desses recursos é estrategicamente determinada conforme a demanda de cada canal. É importante mencionar que tanto o e-mail quanto o telefone estão acessíveis ao público em geral, enquanto o acesso ao chat requer a autenticação dos clientes por meio do portal da empresa ou transferência de outras áreas. Isso garante a acessibilidade do atendimento a qualquer pessoa, independentemente de ser cliente ou não.

Tomando o canal telefônico como exemplo, após o cliente realizar uma ligação, espera-se que ele seja rapidamente atendido por parte de um dos colaboradores, cuja responsabilidade envolve a identificação da demanda do cliente, esclarecimento de dúvidas, resolução de problemas eventualmente identificados, além do registro do atendimento no sistema interno da empresa. Nesse contexto, o registro implica na descrição e classificação da demanda apresentada pelo cliente durante o atendimento. O fluxo desse atendimento é representado de maneira detalhada na Figura 4 a seguir.

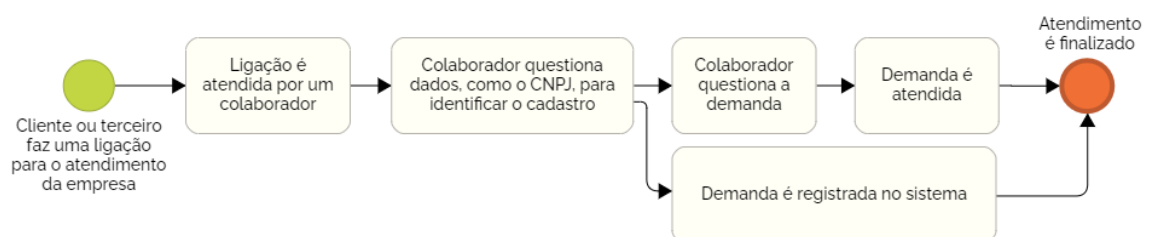


Figura 4 – Fluxo de atendimento. Fonte: Elaboração do autor.

A empresa em análise presta serviços a comerciantes, estabelecendo uma relação B2B com eles. Por sua vez, os clientes dessas lojas são consumidores que não mantêm uma relação comercial direta com a empresa estudada. Contudo, devido à sua associação com as lojas, os

consumidores frequentemente confundem os papéis, entrando em contato incorretamente com a empresa para resolver questões relacionadas à cobrança ou à entrega dos produtos.

Com o intuito de otimizar os procedimentos no departamento de atendimento ao cliente da empresa, implementou-se o método PDCA descrito no capítulo 2, seguindo as seguintes etapas:

3.1. Planejamento

3.1.1 Definição do processo a ser melhorado

Para dar início ao planejamento é crucial definir o processo a ser aprimorado. Essa seleção exige a consideração de diversos fatores, incluindo a estratégia corporativa, a frequência de chamados relativos a cada tema, a percepção dos colaboradores quanto à complexidade dos processos, bem como indicadores como o tempo de atendimento, a satisfação do cliente, entre outros.

O processo escolhido para este estudo foi determinado considerando a estratégia da empresa, que visa aprimorar a eficiência dos procedimentos e elevar a qualidade do atendimento ao cliente, com a consequente redução do tempo de atendimento. Uma observação importante foi que, uma vez que os canais de atendimento são acessíveis ao público em geral, constatou-se que os clientes estavam competindo com compradores que não eram clientes diretos da empresa, gerando filas de espera.

Considerando que os gestores da empresa em análise já estavam implementando melhorias nos principais processos de atendimento dos clientes, em conjunto com a organização, optou-se por direcionar este estudo para a otimização do fluxo de atendimento a terceiros, visando compreender as razões que levam ao contato e, ao mesmo tempo, reduzir os custos e esforços associados ao atendimento de pessoas que não são clientes diretos da empresa.

3.1.2 Estudo dos materiais sobre o assunto

A etapa seguinte envolveu a análise dos materiais disponíveis sobre o tema selecionado. Para adquirir uma compreensão aprofundada do fluxo de atendimento aos compradores, procedeu-se à análise da documentação interna, através do manual com as instruções para o

atendimento da demanda, que se encontrava restrita aos colaboradores, bem como da documentação de acesso público, como artigos da Central de Ajuda e do blog da empresa, disponível no próprio site.

Durante essa pesquisa, notou-se que a documentação interna estava incompleta, entretanto, por meio de outros materiais, foi possível entender a abordagem adotada para o atendimento aos compradores.

Os procedimentos de atendimento incluíam a solicitação de dados pessoais utilizados na compra, como documento ou e-mail, visando identificar nos sistemas internos o cliente responsável pela venda. Além disso, explicava-se o papel da empresa, esclarecendo que não era diretamente responsável pela venda dos produtos e indicava ao comprador o contato com a loja, fornecendo dados públicos, como telefone e e-mail.

No site da empresa, identificou-se uma página contendo uma ferramenta de consulta destinada a auxiliar os compradores na identificação do responsável pela venda, evitando a necessidade de contato direto com o setor de atendimento.

3.1.3 Análise de dados

No que diz respeito à análise de dados, esta fase contemplou a observação de indicadores relacionados ao processo, como o *volume de chamados relativos* ao tema e o *tempo médio de atendimento*. O intuito foi comparar esses dados entre os diferentes canais de atendimento, visando identificar se algum deles apresentou desempenho insatisfatório em relação a tais métricas.

A partir dos dados obtidos no trimestre, observou-se a média de 602 chamados de compradores ao mês, representando 3,87% do total de chamados. Esse percentual é composto por 0,80% de compradores do chat, 1,75% do telefone e 1,32% do canal de e-mail (representando 20,67%, 45,22% e 34,11%, respectivamente, do volume total de chamadas de compradores), conforme apresentado na Figura 5.

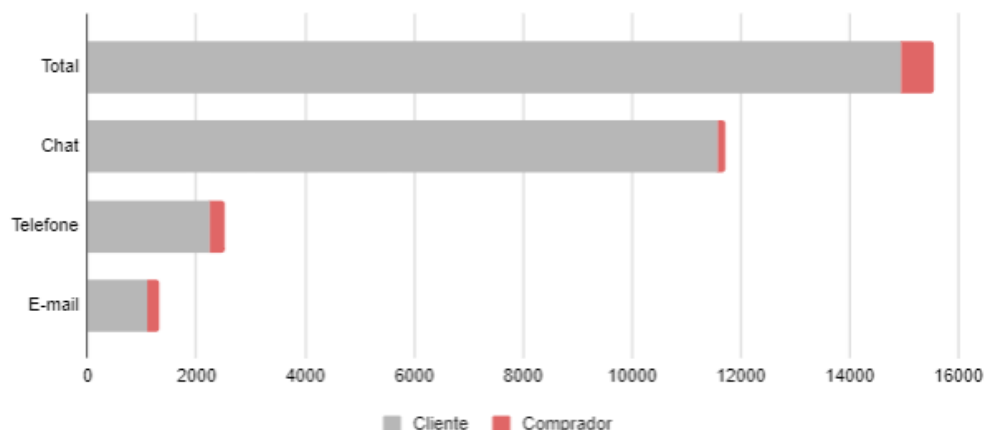


Figura 5 – Gráfico de volume de chamados (volume de chamados comprador x clientes). Fonte: Elaboração do autor.

Ao analisar os três canais de atendimento, destaca-se que o telefone apresenta uma representatividade significativa nos chamados de compradores. Entretanto, apesar do chat ser um canal que deveria ser exclusivo para o atendimento de clientes, devido ao seu elevado volume de chamados e à necessidade de autenticação para acessá-lo, identificou-se que os compradores estavam sendo direcionados internamente para o setor de atendimento por meio de outros setores da empresa.

Em seguida, foi realizada a comparação do Tempo Médio de Atendimento (TMA) dos chamados dos compradores com os chamados dos clientes, bem como a comparação entre os diferentes canais de atendimento. Os resultados estão sumarizados na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Tempo Médio de Atendimento (TMA).

Canal	TMA compradores	TMA Geral
Chat	00:21:38	00:33:23
Telefone	00:06:59	00:09:00

Fonte: Elaboração do autor.

Apesar do TMA dos chamados dos compradores ser menor do que os chamados dos clientes, os valores apresentados são elevados e insatisfatórios considerando que são atendimentos que geram pouco valor à organização.

Ainda nesta etapa, realizou-se a análise das demandas dos compradores, por meio da coleta de uma amostra que abrangeu 352 chamados, equivalente a 19,5% do total de chamados de compradores no trimestre. Os resultados desta análise estão refletidos na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Demandas dos compradores.

Demanda	Percentual de chamados
Não reconhece a cobrança	33,00%
Dúvida ou solicitação de cancelamento	27,60%
Desacordo comercial	13,90%
Suspeita de fraude	8,80%
Dúvidas gerais sobre pagamento	9,94%
Outros	6,82%

Fonte: Elaboração do autor.

Ao examinar os chamados desta amostra, foi possível identificar alguns padrões de comportamento nos atendimentos aos compradores que contrariavam a estratégia de redução do tempo de atendimento e do volume de chamados. Por exemplo, boas práticas utilizadas nos atendimentos aos clientes eram replicadas para os compradores, desde mensagens como "em caso de dúvida, sinta-se à vontade para retornar o contato, estamos à disposição" ao final de e-mails, até a realização de múltiplas tentativas de contato, seja por e-mail ou telefone, para assegurar que o comprador tenha resolvido o problema. Na análise dos registros de atendimento, observou-se que os colaboradores elaboravam textos descritivos longos, apesar de essas informações não serem posteriormente utilizadas.

Adicionalmente, nesta etapa, foi desenvolvido um fluxograma, que descreve cada etapa do processo, como exemplificado na Figura 6. Entretanto, por meio da amostra coletada,

constatou-se que vários colaboradores não seguiam rigorosamente esse fluxo, adotando variações, como a intermediação do contato entre o comprador e a loja.

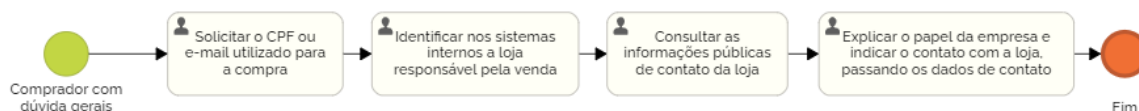


Figura 6 – Fluxograma de atendimento ao comprador. Fonte: Elaboração do autor.

3.1.4 Entrevista com os colaboradores

Nessa etapa, um colaborador de cada canal foi escolhido para participar de uma entrevista com um conjunto específico de perguntas relacionadas ao processo, com o objetivo de identificar possíveis problemas. O questionário consistiu nas seguintes perguntas:

- Como você identifica que o contato foi realizado por um comprador ou por um cliente?
- Você segue algum manual com as instruções para realizar o atendimento ao comprador?
- Quantas ferramentas você utiliza durante o atendimento ao comprador?
- Você utiliza macros com discursos prontos?
- Quais problemas você observa ao atender um comprador?

As respostas dos três entrevistados foram semelhantes. Eles afirmaram identificar que o contato era de um comprador logo no início do chamado, distinguindo-os pelas demandas apresentadas, como as solicitações de cancelamento e não reconhecimento de cobrança. Contudo, os entrevistados informaram que confirmam que não são clientes ao pesquisar pelo documento da pessoa que entrou em contato no sistema interno da empresa e não identificam nenhum cadastro.

Os entrevistados relataram que não seguiam nenhum manual interno com instruções específicas para o atendimento aos compradores e, também não receberam treinamento direcionado para essa demanda. A aprendizagem ocorria por meio da observação do atendimento dos colegas, sendo as orientações transmitidas informalmente.

Ao indagar sobre as ferramentas utilizadas durante o atendimento aos compradores, os entrevistados mencionaram até quatro sistemas distintos: o primeiro para realizar o atendimento nos canais de telefone e chat; o segundo para registrar a demanda e atendimento

via e-mail; o terceiro para investigar qual cliente foi responsável pela venda; o quarto para buscar os dados públicos de contato do cliente e compartilhar com o comprador.

Os entrevistados informaram possuir um discurso padrão para o atendimento aos compradores, com o uso de macros nos canais escritos de chat e e-mail. O discurso padrão do e-mail está disponível no Anexo I, com as adaptações necessárias para manter a confidencialidade das informações da empresa.

Ao serem questionados sobre os problemas observados nos atendimentos aos compradores, destacaram principalmente a ausência de documentações atualizadas com instruções para o atendimento, o elevado volume de chamados e a resistência dos compradores ao discurso oferecido, contestando a responsabilidade da empresa sobre as vendas, o que levava ao prolongamento do atendimento.

3.1.5 Benchmarking

Com o intuito de identificar padrões do mercado em relação aos atendimentos a terceiros, procedeu-se à simulação do processo de atendimento na perspectiva de um comprador em cinco concorrentes. Adicionalmente, foram analisadas informações disponíveis em artigos públicos das centrais de ajuda sobre as práticas adotadas por essas empresas.

Observou-se que as duas maiores organizações concorrentes dificultavam o acesso do comprador aos canais de atendimento, exigindo autenticação com login para consultar o e-mail da empresa, utilizando o sistema denominado Unidade de Resposta Audível (URA) no telefone, que consiste em um atendimento automatizado que verbaliza um menu de opções para que o consumidor escolha como seguir e encaminhe as chamadas para os setores correspondentes, além de robô no chat e no WhatsApp, sem oferecer opções de demandas de compradores, como solicitações de cancelamento da compra.

Em uma das empresas, ao tentar entrar em contato pelo telefone, a URA direcionava para o setor comercial, e ao informar que era comprador, o atendente comercial direcionava novamente para a URA, ou seja, um comprador não conseguia entrar em contato com o setor de atendimento. As três empresas menores disponibilizavam apenas formulários em seus sites para envio de e-mail.

Todas as cinco organizações analisadas possuíam artigos em suas centrais de ajuda com orientações aos compradores em casos de não reconhecimento de compra, desacordo comercial e solicitação de cancelamento. Os direcionamentos dos artigos eram semelhantes

aos da empresa alvo deste estudo, indicando o contato com o estabelecimento que realizou a venda, a leitura das políticas de reembolso e, se necessário, o contato com a operadora do cartão ou banco onde foi efetuado o pagamento.

3.1.6 Identificação das causas do problema

Nesta etapa, foram elencados todos os problemas identificados nas etapas anteriores, conforme descrito a seguir:

- **Demonstrar disponibilidade em excesso aos compradores**

A organização, ao adotar boas práticas de atendimento ao cliente, costuma mostrar disponibilidade para ajudar, reenviando e-mails consecutivos, encerrando o atendimento com mensagens indicando disponibilidade e orientando os clientes a entrarem em contato novamente em caso de dúvida ou problema. No entanto, essas práticas, destinadas aos clientes, não devem ser aplicadas aos consumidores. Outra prática observada foi a intermediação de problemas entre a loja e o consumidor, onde, nos casos em que o consumidor alegava não conseguir contatar a loja, o próprio colaborador enviava um e-mail para comunicar a situação.

- **Tempo elevado com a consulta dos dados da loja**

Durante as entrevistas com os colaboradores, constatou-se que, para consultar a loja responsável pela venda e fornecer os dados públicos de contato, eram utilizados dois sistemas, consumindo, em média, 3 minutos do atendimento.

- **Registro longo**

O registro é uma etapa importante que deve ser realizada em paralelo com o atendimento. Ele deve conter uma breve descrição sobre a demanda e a tratativa. Nos chamados analisados, foi observado que continham descrições excessivamente detalhadas, contendo informações que não eram posteriormente utilizadas. O tamanho desse registro dificultava a redação em paralelo ao atendimento sem impactar no tempo dedicado ao mesmo.

- **Discurso longo e ineficiente**

Após análise dos casos e entrevistas, constatou-se que o discurso empregado no atendimento aos compradores era prolixo, contendo mais informações do que necessárias, resultando na prolongação do atendimento. Além disso, o discurso abria margem para contestações dos compradores, que atribuíam à empresa a responsabilidade pela venda, gerando dificuldades para os colaboradores argumentarem. O discurso utilizado encontra-se disponível no Anexo I.

- **Ausência da indicação de autoatendimento**

Apesar do site da empresa oferecer artigos com orientações para as demandas dos compradores e uma página contendo uma ferramenta para o reconhecimento da loja responsável pela venda, os colaboradores não direcionavam os compradores para o autoatendimento.

- **Não seguir o fluxo padrão**

A falta de treinamento e de uma documentação interna completa com instruções para o atendimento das demandas dos compradores resultava em significativas variações tanto no fluxo quanto no discurso entre os colaboradores.

- **Comercial transferir comprador no chat**

Devido à necessidade de autenticação no site da empresa para acessar o chat, um canal que deveria ser exclusivo para clientes, observou-se que 1,07% dos chamados desse canal eram de compradores transferidos para o chat por outros setores da empresa.

3.1.7 Definição de indicadores de resultado

Foi estabelecida uma meta alinhada à estratégia da empresa, a qual consistiu na redução de 30% do volume de chamados de compradores e na redução de 71% do TMA do telefone, de 6 minutos e 59 segundos para 2 minutos.

3.1.8 Identificar pontos de melhoria

Mediante um processo de brainstorming envolvendo os colaboradores, foram sugeridas soluções para os problemas identificados, conforme apresentados a seguir:

1. Melhoria no fluxo de atendimento aos compradores;
2. Melhoria no discurso do atendimento aos compradores;
3. Melhoria nos registros dos chamados;
4. Criação de documentação interna com instruções para o atendimento aos compradores;
5. Realizar acordo com outros setores para não transferirem atendimentos de compradores pelo chat.

Posteriormente, por meio da aplicação da Matriz de Eisenhower, definiram-se as prioridades para a implementação de cada plano de ação, conforme Figura 7 abaixo, para posterior elaboração do cronograma.

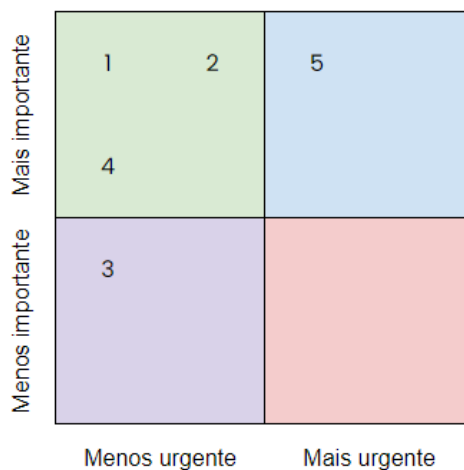


Figura 7 – Aplicação da Matriz de Eisenhower. Fonte: Elaboração do autor.

3.2 Execução

Nessa etapa, cada plano de ação é aplicado e todo o processo é devidamente documentado. A execução de cada plano de ação será apresentada no próximo capítulo.

3.3 Verificar

3.3.1. Testar melhorias

O teste foi realizado nos canais de telefone e e-mail após o compartilhamento dos novos direcionamentos com os colaboradores através de treinamento e da divulgação do novo material na documentação interna com as instruções do atendimento. Durante um mês, os atendimentos aos compradores foram analisados, garantindo a aderência às novas diretrizes.

3.3.2 Comparar resultado

Após o período de teste, foram comparados os resultados alcançados com os objetivos estabelecidos na fase de definição de indicadores. Os resultados dessa etapa serão apresentados no próximo capítulo.

3.4 Ação

3.4.1 Identificar as causas do insucesso

Identificado que o resultado almejado não foi atingido, foi necessário identificar as causas para que um novo ciclo possa ser iniciado com as ações corretivas.

3.4.2 Padronização e treinamento

Para as ações que tiveram resultados positivos, os novos procedimentos de atendimento foram documentados em um manual interno e os colaboradores foram treinados para a correta implementação das mudanças. O treinamento foi gravado para que o conhecimento seja compartilhado com novos colaboradores futuramente.

4. Resultados e Discussão

Após a conclusão da pesquisa, análise dos dados, elaboração dos planos de ação na etapa de planejamento e a partir da utilização da Matriz de Eisenhower para a definição das prioridades, foi possível acrescentar ao cronograma de projeto os prazos para a realização de cada atividade, conforme Tabela 3.

Em seguida, deu-se início a etapa de execução, teste, análise dos resultados e por fim, a etapa de agir, compreendendo a padronização, treinamento ou identificação das causas do insucesso, de acordo com o resultado obtido.

Tabela 3 – Cronograma do projeto.

Etapa do ciclo PDCA	Tarefa	Prazo
Planejar	Definição do processo a ser melhorado	1ª semana
	Estudo dos materiais sobre o assunto	1ª semana
	Análise de dados	2ª semana
	Entrevista com os colaboradores	1ª semana
	Benchmarking	2ª sprint
	Identificação das causas do problema	2ª semana
	Definição de indicadores de resultado	3ª semana
	Identificar pontos de melhoria	3ª semana
Fazer	Melhoria no fluxo de atendimento aos compradores	4ª semana
	Melhoria no discurso do atendimento aos compradores	4ª semana
	Melhoria nos registros dos chamados	5ª semana
	Criação de documentação interna	4ª semana
	Acordo com outros setores para não transferirem compradores pelo chat	5ª semana
Checar	Iniciar teste das melhorias	6ª semana
	Comparar resultados	10ª semana
Agir	Padronizar e treinar ou/e identificar as causas do insucesso	11ª semana

Fonte: Elaboração do autor.

4.1 Execução dos planos de ação

De acordo com as definições estabelecidas na etapa de planejamento (3.1.8), a estratégia estabelecida foi seguida dando início à implementação de cada plano de ação. Os detalhes dessa execução são descritos nos tópicos a seguir.

- **Melhoria no fluxo de atendimento aos compradores**

Com o intuito de reduzir o tempo de atendimento aos compradores, foram implementadas modificações no fluxo, visando torná-lo mais eficiente, com etapas simplificadas e ágeis. Essas mudanças incluíram a eliminação das etapas de consulta dos dados do comprador nos sistemas internos, sendo instruído que o próprio comprador acesse essas informações por meio da ferramenta disponibilizada no site da empresa. Adicionalmente, a responsabilidade pela consulta dos dados de contato da loja foi transferida para o próprio comprador. No novo fluxo, manteve-se apenas a etapa de explicação do papel da empresa, enfatizando a orientação para contato direto com a loja e a indicação de autoatendimento para reconhecimento da loja.

Comparativamente, enquanto o fluxo inicial era composto por quatro etapas, o novo fluxo foi otimizado para apenas duas etapas, como ilustrado na Figura 8. Essa simplificação visa não apenas agilizar o processo de atendimento, mas também proporcionar uma experiência mais direta e eficaz para os compradores.

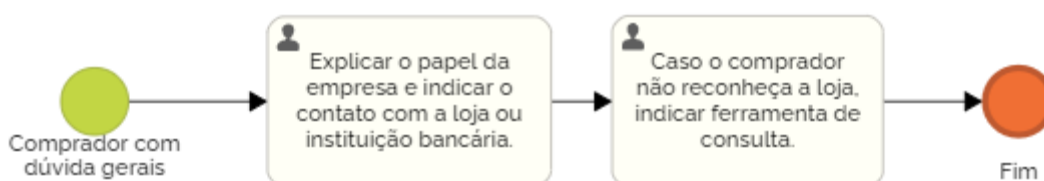


Figura 8 – Novo fluxo de atendimento aos compradores. Fonte: Elaboração do autor.

- **Melhoria no discurso do atendimento aos compradores**

A adaptação do discurso se fez necessária diante do novo fluxo e da recente estratégia de transferir ao comprador as etapas de consulta aos dados de contato da loja. Nesse contexto, a revisão do discurso visou torná-lo mais objetivo, eliminando informações dispensáveis e

evitando possíveis pontos de contestação que pudessem prolongar o tempo de atendimento. Adicionalmente, todas as expressões que denotavam disponibilidade em ajudar foram suprimidas, com o intuito de mitigar novos contatos por parte dos compradores. Para promover sua autonomia, foi incluído no discurso a indicação da ferramenta de autoatendimento para consulta dos dados da loja, especialmente se não reconhecessem a cobrança.

Essas adaptações foram implementadas não apenas para otimizar o processo de atendimento, mas também para direcionar os compradores a recursos que promovem a autoconsulta e a resolução independente de suas dúvidas. O novo discurso pode ser consultado no Anexo II.

- **Melhoria nos registros dos chamados**

O registro do chamado deve ser realizado de maneira ágil, permitindo sua execução em paralelo com o atendimento sem impactar negativamente no TMA. Diante dessa necessidade, fez-se necessário propor um modelo conciso, eliminando informações dispensáveis e concentrando-se na objetividade. O registro agora abrange apenas a demanda do comprador e a abordagem adotada, conforme exemplificado abaixo:

“Assunto: Solicitação de cancelamento pelo comprador

Descrição: Comprador informou que não recebeu o produto e solicitou o cancelamento. Orientei o contato direto com a loja.”

- **Criação de documentação interna com instruções para o atendimento aos compradores**

Em razão do expressivo número de colaboradores na área de atendimento e da constante rotatividade, tornou-se fundamental desenvolver um documento interno para consulta que abordasse os novos direcionamentos do atendimento aos compradores. Essa medida visa registrar o novo padrão e mitigar variações entre os atendimentos prestados por diferentes colaboradores.

- **Realizar acordo com outros setores para não transferirem atendimentos de compradores pelo chat**

Durante a fase de planejamento, foi observado que o canal de chat recebia transferências de chamados de compradores provenientes de outros setores. Essa ocorrência se dava devido à impossibilidade dos compradores acessarem diretamente o chat, uma vez que essa opção estava restrita aos clientes autenticados no portal da empresa.

O chat é o canal de preferência dos clientes, recebendo o maior volume de chamados e, por conta disso, para evitar filas, os clientes não podem disputar o atendimento com os compradores.

Diante desse cenário, a decisão foi estabelecer um acordo com os demais setores para que os compradores que entrassem em contato, fossem orientados a abrir um chamado por e-mail. Essa estratégia foi adotada considerando que o e-mail é um canal assíncrono e pode ser respondido posteriormente, priorizando sempre o cliente. No acordo realizado, também ficou estabelecido que os demais setores deveriam direcionar o comprador a entrar em contato com a loja em que ele efetuou a compra.

4.2 Teste das melhorias

Para avaliar a eficácia da implementação das mudanças, foi realizado um treinamento com a apresentação das alterações no fluxo, abrindo espaço para dúvidas. Além disso, o documento interno com as instruções para o atendimento dos compradores foi compartilhado com os colaboradores. O período de teste teve a duração de um mês.

4.3 Comparação dos resultados

Finalizado o período de teste, foram comparados os resultados alcançados com os objetivos estabelecidos na fase de definição de indicadores.

Verificou-se que o TMA do telefone havia reduzido consideravelmente, passando de 06 minutos e 59 segundos para 03 minutos e 44 segundos, uma melhoria de 46,6%. No entanto, o resultado almejado definido na etapa de planejamento era um TMA de 02:00 no telefone. Portanto, o percentual de atingimento foi de 65,4%.

Analisando a volumetria, observou-se uma redução de 23,1% de chamados de compradores. No entanto, a meta era uma redução de 30%. O percentual de atingimento para essa meta foi de 76,8%. Os resultados estão descritos na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Comparação dos resultados.

Indicador	Valor inicial	Resultado	Meta	Percentual de atingimento
TMA do telefone	00:06:59	00:03:44	00:02:00	65,4%
Volume de chamados	602	463	421	76,8%

Fonte: Elaboração do autor.

4.4 Identificação das causas do insucesso

Dado que os resultados desejados não foram integralmente alcançados, torna-se crucial analisar as razões do insucesso, visando iniciar um novo ciclo com as devidas ações corretivas.

Ao examinar os chamados do período, destacam-se alguns problemas, sendo a resistência dos colaboradores em aderir ao novo discurso e às orientações propostas um dos pontos principais. Apenas 58,9% dos chamados na fase de teste seguiram as novas diretrizes.

Além disso, notou-se que, quando o comprador alegava não reconhecer uma cobrança, mesmo com a indicação do autoatendimento, ainda era necessário instruir o comprador a utilizar a ferramenta, prolongando o atendimento além do tempo inicialmente gasto nas consultas nos sistemas internos.

Por último, evidenciou-se que, para reduzir ainda mais o volume de chamados dos compradores, não é suficiente orientá-los durante o atendimento para evitar um segundo contato. Dado que, geralmente, os compradores entram em contato apenas uma vez, estratégias mais assertivas são necessárias para prevenir o primeiro contato.

A título de exemplo, um investimento em marketing pode aumentar a visibilidade da empresa, evitando que compradores confundam o papel da empresa com o da loja onde realizaram a compra. Alternativamente, seguindo outra estratégia, pode-se considerar o desenvolvimento de uma funcionalidade de envio automático de e-mails para os compradores, contendo informações sobre as lojas responsáveis pelas cobranças.

4.5 Padronização e treinamento

Apesar de não ter atingido integralmente o resultado desejado, ambas as métricas apresentaram melhorias significativas. Diante disso, optou-se por padronizar as ações que foram identificadas como acertos, tais como o discurso e registro objetivos, o acordo

estabelecido com outros setores para a transferência exclusiva dos chamados para o e-mail e a elaboração de uma documentação interna contendo os direcionamentos para o atendimento aos compradores.

Finalmente, foi conduzido um segundo treinamento, com ênfase na reiteração das orientações, juntamente com a transmissão pontual de feedbacks aos colaboradores que não se adequaram ao novo fluxo.

5. Conclusões

O presente trabalho abordou a gestão de processos no contexto do modelo de negócios B2B, com ênfase no atendimento ao cliente em uma empresa de e-commerce. Com o intuito de aprimorar a qualidade do atendimento, implementou-se o método PDCA para otimizar o fluxo de atendimento a terceiros, reduzindo desperdícios ao diminuir o tempo médio de atendimento e o volume desses chamados.

As etapas do método PDCA foram devidamente aplicadas, e os resultados indicaram uma diminuição significativa no tempo médio de atendimento e no volume de chamados de terceiros, embora as metas estabelecidas não tenham sido completamente atingidas. Os planos de ação adotados, que incluíram melhorias no fluxo e abordagem de atendimento, registros mais concisos, criação de documentação interna e um acordo para não transferir atendimentos de compradores pelo chat, resultaram em melhorias expressivas. O tempo médio de atendimento no telefone reduziu em 46,6%, e o volume de chamados de compradores diminuiu em 23,1%. No entanto, os objetivos de redução de 71% no TMA do telefone e 30% no volume de chamados não foram integralmente alcançados.

A identificação das causas do insucesso revelou resistência dos colaboradores em aderir às mudanças propostas, além da necessidade contínua de instrução aos compradores, responsável pelo elevado tempo de atendimento, e a importância de estratégias mais assertivas para prevenir o primeiro contato, reduzindo o volume de chamados.

Para promover melhorias contínuas, é crucial que a organização inicie uma nova iteração no ciclo PDCA, implementando ações corretivas. Por exemplo, a resistência dos colaboradores pode ser mitigada por meio de treinamentos específicos, enfatizando a importância das mudanças implementadas. A estratégia de prevenção do primeiro contato pode envolver investimentos em marketing para esclarecer o papel da empresa e o desenvolvimento de funcionalidades automáticas.

Alinhado aos objetivos estabelecidos, o estudo destaca a relevância da gestão de processos no contexto B2B, a eficácia das ações implementadas e a necessidade de adaptação contínua para atingir metas mais ambiciosas. O estudo contribui para a compreensão prática da gestão de processos em organizações B2B, fornecendo insights valiosos para melhorar a eficiência no atendimento ao cliente, reduzir o volume de chamados e os tempos de atendimento, além de otimizar a comunicação com compradores em uma empresa de e-commerce.

Referências Bibliográficas

- Agostinetto, J. S.; "Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho: o caso de uma empresa de autopeças."; Tese de Mestrado, USP. São Carlos; 2006.
- Andrade, F. F.; "O método de melhorias PDCA."; Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica de São Paulo. São Paulo; 2003.
- Bentes, O. M.; "Atendimento ao cliente"; Curitiba: Iede Brasil SA, 2012.
- Bogman, I. M.; "Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras."; São Paulo: Nobel; 2002.
- Bueno, A., Falcão, B. C., Fonseca, B. D. S., Alves, J. R. R., Chaves, L. D. O., e Da Silva Filho, R. A.; "Ciclo PDCA". Goiânia: Pontifícia Universidade Católica de Goiás; 2013.
- Campos, V. F.; "Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia."; Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni; 1996.
- Candido, R. M., Silva, M. T. F. M., e Zuhlke, R. F.; "Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas"; Rio de Janeiro: Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP); 2008.
- Cobra, M.; "Administração de Marketing no Brasil." São Paulo: Cobra Editora de Marketing; 2003.
- Costa, A. D. S. C., Santana, L. C. D., e Trigo, A. C.; "Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações."; Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu 2.2; 155-172; 2015.
- Da Silva, L. C.; "Gestão e Melhoria de Processos: Conceitos, técnicas e ferramentas."; Rio de Janeiro: Brasport; 2015.
- Gross, A. C.; "Business Marketing"; Boston: Houghton Mifflin; 1993.
- Gummesson, E.; "Marketing de relacionamento total."; São Paulo: Bookman; 2010.
- Kotler, P.; "Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle."; São Paulo: Prentice Hall; 1994.

- Kotler, P., e Armstrong, G.; "Princípios de Marketing."; São Paulo:Prentice Hall; 2003.
- Kotler, P., e Pfoertsch, W.; "Gestão de marcas em mercados B2B"; Porto Alegre: Bookman Editora; 2008.
- Leek, S., Turnbull, P. W., e Naudé, P.; "Interactions, Relationships and Networks - Past, Present and Future."; The 17th International Conference on Industrial Marketing and Purchasing; 2001.
- Nascimento, G. D. L. D.; "Sistema para gerenciamento de tarefas com gamificação."; Trabalho de conclusão de curso na Graduação da UFSC; pg 89; 2022.
- Lobo, R. N.; "Gestão da qualidade." São Paulo: Editora Saraiva; 2020.
- Martins, P.; "Administração da Produção." São Paulo: Saraiva; 2006.
- Moen, R., e Norman, C.; "Evolution of the PDCA cycle."; Artigo apresentado na Asian Network for Quality Conference, Tokyo; 2006.
- Neves, T. F.; "Importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto em uma indústria automobilística."; Monografia de graduação em engenharia de produção; 2007.
- Reade, D. V.; "Marketing B2B"; São Paulo: Saraiva Educação SA; 2017.
- Ritzman, L. P., e Krajewski, L. J.; "Administração da produção e operações"; São Paulo: Prentice Hall; 2003.
- Ross, B., e Canning, L., e McDowell, R; "Business-to-Business Marketing (3rd ed.)"; London: SAGE; 2014.
- Shewhart, W. A.; "Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control."; Washington, D.C.: Courier Corporation; 1986.
- Sokovic, M., Pavletic, D., e Pipan, K. K.; "Quality improvement methodologies–PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS."; Journal of achievements in materials and manufacturing engineering, v. 43, n. 1; p. 476-483; 2010.
- Solomon, M. R., Marshall, G. W., e Stuart, E. W. "Marketing: real people, real choice"; New Jersey: Prentice Hall; 2002.
- Werkema, M. C. C.; "As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos"; Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, UFMG; 1995.

Werkema. M. C. C.; "Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas."; Rio de Janeiro: Elsevier; 2013.

Zenone, L. C.; "CRM-Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial"; São Paulo: Novatec Editora; 2007.

Anexo I - Discurso original de atendimento ao comprador

“Aqui é o [nome do colaborador], do atendimento da [nome da empresa].

Primeiro, gostaria de lhe explicar o que é a [nome da empresa]. Somos [descrição da empresa].

Nesse caso, não temos maiores informações sobre a entrega de produtos e nem temos autonomia para realizar estornos pelo nosso lado. Essa ação cabe ao lojista, que é o nosso cliente.

Dessa forma, indico que você realize o contato diretamente com a empresa onde você adquiriu o serviço ou o produto e solicite a eles o estorno da sua compra, ok?

Você consegue contato com eles através dessa página [link do site do cliente] ou através dos seguintes canais [telefone e e-mail do cliente].

Espero ter ajudado, mas qualquer nova dúvida, estamos à disposição.

Tenha um excelente dia.”

Anexo II - Novo discurso de atendimento ao comprador

“A [nome da empresa] é um [descrição da empresa].

Para qualquer dúvida e maiores informações, orientamos que fale diretamente com a loja.

Caso não a reconheça, você pode utilizar nossa ferramenta de consulta [link da ferramenta].

Se ainda assim, não conseguir contato com ela, você pode buscar suporte junto a sua instituição bancária.

Tenha um excelente dia! ”