

SISTEMA DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO (SISSA) APLICADO EM UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE DE MACEIÓ - ALAGOAS

NILSON CIBÉRIO DE ARAÚJO LEÃO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

EDISON YOSHIHIRO HAMAJI

UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

NIKOLAS SIQUEIRA CARVALHO VILANOVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

SISTEMA DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO (SISSA) APLICADO EM UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE DE MACEIÓ – ALAGOAS

1 INTRODUÇÃO

Agências de propaganda atuam como prestadoras de serviço entre os clientes que querem diferenciar a comunicação de seus produtos e serviços e os veículos de divulgação aos mercados consumidores.

A propaganda pode ser entendida como uma forma específica e remunerada de disseminar, promover ou projetar idéias, produtos e serviços por meio de agências especializadas em metodologias e técnicas publicitárias (BRASIL, 2018).

Em geral, as agências são estruturadas em cinco áreas ou departamentos: atendimento, planejamento, mídia, criação e produção, sendo que a área de atendimento é a linha direta, o primeiro contato entre a organização e o cliente (VERRONE, 2014).

A manutenção dos clientes do setor publicitário tem relação direta com a qualidade do serviço prestado, e a área de atendimento ao cliente tem um papel fundamental nessa relação, já que ela é a responsável em transformar a entrada de informação vinda do ambiente externo em resultado para o cliente, fazendo a ligação entre as duas organizações, além de ser encarregada de gerir a expectativa dele sobre o resultado final do serviço, função que deve ser executada desde o primeiro contato até a verificação do pós-serviço.

Somado a isto o processo de geração do serviço não ocorre no mesmo tempo que o cliente imagina ou precisa o que torna a relação ainda mais complexa uma vez que isso gera uma cultura de atendimento imediato a mudanças de prazo e retrabalhos solicitados por eles o que eleva os custos. Estas modificações são denominadas pelas agências de refação, e geralmente estão relacionadas com subjetividades ou arbitrariedades dos clientes, é a autocracia da prioridade aos anunciantes (OLIVEIRA, 2015).

Outro fator que influencia a rentabilidade das agências em longo prazo diz respeito à confiabilidade na gestão das verbas do cliente destinadas ao planejamento e execução da campanha, pois é comum se excluir os valores de fornecedores no processo, especialmente custos de veículos de comunicação. Essa característica contribui como reforço negativo de percepção do setor em relação à gestão do negócio (TOALDO; SILVA, 2010).

Neste sentido novas configurações de métodos, técnicas e profissionais de outras áreas que possam desenvolver soluções adequadas às demandas dos anunciantes e suas dificuldades de se diferenciar no mercado onde atuam é um desafio que tem impactado diretamente a estrutura e forma de gestão das organizações publicitárias para que ofertem um serviço e atendimento de maior qualidade adicionando valor para cada cliente.

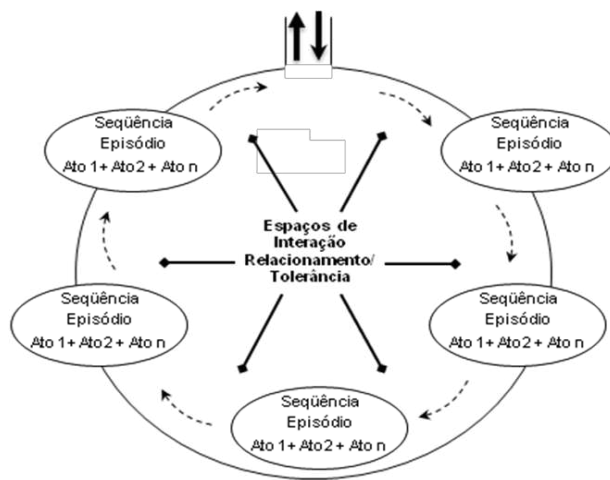
Este relato tem como objetivo demonstrar a aplicação do modelo de Sistema do Serviço de Atendimento (SISSA) em uma agência de publicidade com o intuito de melhorar a qualidade do processo de entrega do serviço para os clientes. Para atender a uma solicitação de sigilo o nome da agência foi substituído pelo termo “Forasteira”, sendo que a aplicação do modelo se deu por meio da análise de toda a estrutura operacional da organização a partir do setor de Atendimento, detecção dos pontos frágeis entre as áreas; e uso de soluções emergenciais que eram utilizadas para minimizar falhas e inconsistências dos processos revertendo os achados em ações corretivas que ajudaram a empresa a transformar informação em conhecimento, obtendo uma maior gestão da qualidade e gerando valor competitivo.

O SISSA tem por finalidade identificar e aprimorar a qualidade das relações, ações e reações que coexistem no ambiente organizacional por meio do potencial coletivo dos elementos sociais, físicos e psíquicos ocorridos no encontro entre clientes e a organização. A ideia adjacente ao conceito do sistema é a obtenção da lealdade do cliente resultante de dois

fatores: assegurar um bom uso da área de tolerância do cliente sobre a percepção do atendimento; e melhorar da qualidade dos processos que compõem o sistema de atendimento internamente (LEÃO, 2009).

Assim, a qualidade do atendimento como estratégia de serviço internalizada na organização como um todo depende de ações sistêmicas e cíclicas que assegurem a manutenção do binômio fornecedor/ cliente como relação de confiança mútua e não de obrigatoriedade conforme Figura 1.

Figura 1: dinâmica da interação organização/ cliente no encontro do serviço



Fonte: Leão (2009)

Tomando por base a lógica de pesquisa aplicada de Biancolino et al (2012) denominada CIMO (contexto, intervenção, mecanismos adotados e obtenção de resultados) o relato será desdobrado nos seguintes tópicos, a saber: aporte teórico; método da produção técnica; contexto; intervenção e mecanismos adotados; resultados obtidos e contribuição tecnológica social.

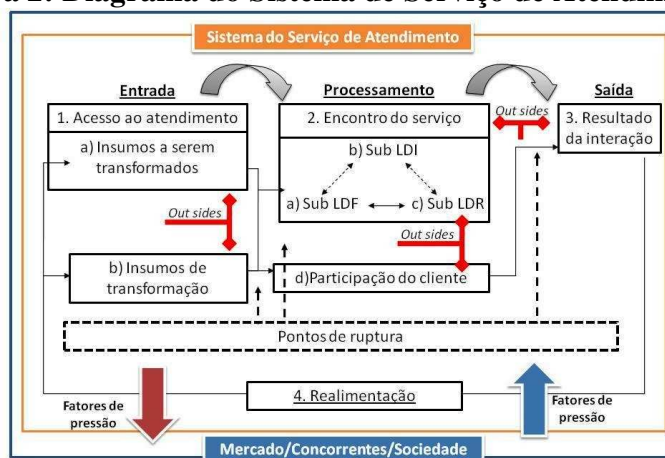
2 APORTE TEÓRICO

Em pesquisas sobre o tema observou-se que há estudos teórico-empíricos relacionados ao atendimento, porém há um caminho longo a percorrer no que tange a aplicação de sistemas estruturados de apoio a tomada de decisão na prestação do serviço ao cliente. O sistema empregado na intervenção analisou o atendimento ao cliente como uma estrutura de atividades com as mais variadas funções que devem ser abordadas de forma sinérgica na organização. Todo o processo de contato entre empresa e cliente é investigado, desde o momento em que as primeiras informações na empresa, passando pela prestação do serviço até o momento em que é finalizado, avaliando como a empresa deve agir para transformar as fragilidades e emergências de cada projeto em experiência e conhecimento para aperfeiçoar a gestão de qualidade da empresa de forma holística.

A estrutura do SISSA (Figura 2) é constituída como qualquer sistema, com entrada, transformação, saída, realimentação; fatores de influência e possui três diferenciais: i) os seus subsistemas integrados no encontro do serviço (linha de frente, linha de retaguarda e linha de intercessão), logo após o atendimento; ii) os pontos de ruptura, são variáveis ou fragilidades evidentes que devem ser monitoradas nas sequencias de interação no decorrer do processo entre uma área e outra na organização e; iii) os *outsides*, que são mecanismos ou técnicas utilizadas como solução emergencial e temporária para sanar eventualidades ou falhas cometidas durante o processo de execução do serviço e que não estão previstos como padrão.

Além disso, o sistema prevê a co-participação do cliente no processo (LEÃO, 2009).

Figura 2: Diagrama do Sistema de Serviço de Atendimento (SISSA)



Fonte: Leão (2009)

A abordagem tem início no subsistema de acesso ao serviço de atendimento (1), o qual recebe e processa as informações do cliente e da realimentação, repassando os insumos coletados como *inputs* para as outras áreas onde ocorre a etapa de processamento da informação integrando o encontro do serviço à participação do cliente. O encontro do serviço (2) é responsável em absorver, gerir e transmitir informações que sejam importantes para o cliente (externo) e para o restante da equipe (interno) por meio de três subsistemas, são eles: (a) Subsistema linha de Frente (LDF); (b) Subsistema linha de intercessão (LDI); e (c) Subsistema de linha de retaguarda (LDR). A área comercial, que faz o processo de interação entre cliente e empresa sendo responsável pelo contato direto com ambos é caracterizada pelo subsistema LDF, já a área que coordena e faz o gerenciamento do processo global do serviço de atendimento faz parte do subsistema LDI, por fim, o subsistema LDR engloba a área que realiza o contato indireto no processo de interação e atendimento ao cliente, interagindo com os colaboradores dos demais subsistemas.

Toda informação que entra na empresa e é processada dentro dos subsistemas de atendimento se transforma em *outputs*, que são os resultados da interação de todo o processo, incluindo as variações que podem ocorrer durante a execução do atendimento. É nesta etapa que o cliente avalia o serviço apresentado, comparando a expectativa criada com o que foi entregue. Segundo Leão (2009) neste momento da interação podem ocorrer quatro formas de transação: efetuada; efetuada com objeções; em espera; e excluída. Além disso, poder haver uma distorção do sistema, que é uma não transação por algum motivo de falha no atendimento no início da interação com o cliente e consecutiva perda de oportunidade de negócio. O resultado entregue juntamente com o gerenciamento da expectativa durante todo o processo é essencial para se atingir um maior nível de satisfação do cliente, fazendo com que ele se torne um promotor da empresa.

O *feedback* (4) interno e externo para aprimorar os processos considera os pontos de ruptura, fatores de influência e *outsides*, que são as ações emergenciais de correção do atendimento durante o processo. Apesar dos *outsides* trazerem resultados para a organização, em sua maioria, são resultados em curto prazo, mas em médio e longo prazo essas saídas são preocupantes já que podem levar a empresa a acomodação ao pensar que sempre terá como resolver uma situação delicada com um cliente empregando esse mecanismo. O modelo prevê que as *outsides* sejam, na medida do possível e de forma coletiva, analisadas entre setores e padronizadas de modo que haverá naturalmente o aprimoramento contínuo dos processos.

A etapa da realimentação é caracterizada como o processo de atualização global do sistema, ou seja, são analisadas todas as ocorrências durante a execução do serviço, pontos de ruptura, seus respectivos *outsides* e a quais influências internas e externas eles estão ligados tornando visível onde a organização deve implantar mudanças e adaptações para que os mesmos erros não sejam cometidos em projetos futuros.

É muito importante que a área responsável pela LDF repasse todas as informações colhidas para os demais subsistemas da organização, já que a retenção de informação neutraliza o aprendizado necessário para evitar a replicação das ações que ocasionaram a insatisfação do cliente. A realimentação é um elemento que possibilita aos subsistemas a habilidade de enxergar as próprias falhas e aplicar ações corretivas, aumentando a resiliência do sistema ao longo do tempo.

3 MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

O projeto de sistematização do SISSA na agência de publicidade Forasteira foi um trabalho conjunto com orientação de um professor do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas e execução de um aluno e também profissional da empresa no intuito de melhorar a qualidade de entrega do serviço para os clientes. A investigação para implantação das inovações por meio do modelo apresentado foi orientada e desenvolvida em 2017 em três etapas: planejamento (maio), análise (junho) e implantação final (julho e agosto), com métricas comparativas de resultados entre agosto e novembro.

Inicialmente, em uma fase exploratória (planejamento) a pesquisa foi desenvolvida utilizando métodos qualitativos, passando em seguida a uma fase quantitativa descritiva na qual os argumentos e dados obtidos na primeira fase foram integrados e utilizados para a implantação dos novos procedimentos.

A coleta de dados foi executada por meio de quatro procedimentos sucessivos, a saber: i) pesquisa documental em arquivos e documentos para identificar como a forma de interação com o cliente estava sendo realizada naquele momento; ii) categorização dos dados conforme estrutura do SISSA, segundo Oliveira (2013) este método está relacionado com a classificação ou agrupamento de elementos que são sistematizados pelo pesquisador durante a análise de conceitos; iii) entrevistas com os profissionais da agência em duas modalidades, a) não estruturadas no sentido de obter pistas sobre utilização de soluções emergenciais praticadas que poderiam evidenciar *outsides* e pontos de ruptura dos processos internos e; b) informais para se obter informações mais precisas sobre como as soluções poderiam ser integradas e formalizadas sistematicamente a partir da colaboração coletiva; iv) participação sistemática não participante do professor orientador do projeto, segundo Gil (1999) por meio de planejamento antecipado esta técnica auxilia o pesquisador em obter informações relevantes aos objetivos propostos e maior detalhamento de descrições, as quais foram reunidas pelo aluno que e profissional da agência diretamente no ambiente da pesquisa durante todo o processo.

Tomando por base a teoria subjacente ao Sissa os agrupamentos de informações identificados na estrutura do sistema foram codificados e integrados como base para uma segunda etapa de análise dos dados que foi efetuada utilizando-se estatística descritiva básica com medidas de posição central do tipo média e moda as quais, segundo orientação da empresa, eram suficientes aos objetivos propostos. A tabulação foi executada com o auxílio do Microsoft Excel. Para a medição dos resultados foram utilizados os softwares livres *online* Google agenda, *Trello*, *Typeforms* e *Google Drive* juntamente com planilhas do Excel.

4 CONTEXTO

A contextualização está dividida em dois subtópicos, caracterização da organização; e do projeto/ problema a ser investigado como segue.

4.1 Caracterização da organização

A Forasteira é uma agência de publicidade de pequeno porte que presta serviços variados na área de comunicação, publicidade e propaganda para clientes dos mais diversos segmentos, tamanho e relevância em Maceió (AL). Nos anos de 2016 e 2017 ganhou o prêmio Guerreiros da Criação, o maior festival do setor no Estado, na categoria mídia digital *out of home* – elemídia. O portfólio de serviços abrange gerenciamento, estratégia e conteúdo para mídias sociais; projetos de publicidade e propaganda; e gestão de marca. O mercado é bastante competitivo e seus principais concorrentes são agências de médio e grande porte do mercado local e regional como Artecetera, Chama, Clorus e Six.

A equipe é composta de 13 colaboradores, divididos em cinco áreas: atendimento; criação; *social media*; mídia e produção; e desenvolvimento de clientes conforme organograma abaixo. O faturamento médio em junho de 2017 era de R\$ 21.400,00.

Figura 3: Organograma da Agência Forasteira



Fonte: Agencia Forasteira (2017)

Atualmente detém uma carteira com cerca com 26 clientes, e grande parte dos novos são oriundos de indicação de antigos e atuais clientes, em média a Forasteira produz 60 peças publicitárias/ mês, as peças são elementos que fazem parte de campanhas publicitárias ou promoções de vendas.

A tendência é que as empresas de comunicação ofereçam serviços mais inovadores, agregando-os ao seu portfólio institucional, a Forasteira está em busca de uma maior participação desse mercado utilizando nova metodologia e mentalidade de gestão. Por ser uma equipe multidisciplinar não possui experiência específica na área, o que é minimizado pelas pesquisas, estudos, reuniões e debate voltados a troca de conhecimento e assuntos pertinentes ao setor. A equipe é enxuta em relação à quantidade de clientes, o que acarreta, algumas vezes, em um serviço muito mais voltado à execução do que é pedido pelo cliente, ao invés de ser um serviço com soluções inovadoras, isso influencia na satisfação e experiência do cliente no médio e longo prazo, caso a entrega não corresponda à sua expectativa.

4.2 Caracterização do projeto/problema analisado

Toda agência de publicidade exerce um forte papel no alcance dos resultados dos clientes, já que ela é responsável pelo desenvolvimento de campanhas e ações para

lançamento de novos serviços e produtos, prospecção de público alvo, reposicionamento de marca, entre outros serviços englobados pelo marketing. A fase do atendimento inicial é o momento onde ocorrem menos problemas entre agência e cliente, já que é uma fase de coleta de informações e não de entrega de serviço. No entanto, essa fase tem papel fundamental em todo o processo, tendo forte influência no resultado final, já que qualquer informação levantada de forma errônea pode afetar na percepção de qualidade do cliente ao fim do projeto.

É nessa fase que se inicia o gerenciamento de expectativa, então, é papel da área de atendimento ter clareza e objetividade no que a empresa pode ou não fazer, tendo o cuidado para não prometer algo além da sua capacidade intelectual e estrutural. Um ponto de ruptura recorrente no setor de atendimento é o atraso na apresentação da proposta para o cliente, seja por demora no diagnóstico do serviço ou na incompatibilidade de horário entre agência e cliente, e essa demora tem total impacto na credibilidade e confiança depositadas na organização. Mesmo sendo algo recorrente, não há nenhuma ação formalizada para evitar que isso aconteça, então é necessário definir um tempo máximo para envio e apresentação de proposta ao cliente, o que acarreta uma revisão global da estrutura de produção do serviço na organização.

Já no encontro do serviço muitas vezes ocorrem os primeiros sinais de insatisfação do cliente, já que é uma fase de entrega de resultados de um cronograma pré estabelecido e compartilhado com ele. No intuito de minimizar a possibilidade de o material entregue estar abaixo da expectativa ou não estar de acordo com o seu gosto pessoal, o cliente acompanha, cobra e solicita modificações de última hora sobre as entregas acordadas no fechamento do projeto acarretando retrabalho para a agência e definição de novos prazos de entrega. Associado a isto a entrada de novos pedidos acarreta choque com os retrabalhos e sobrecarga nos setores envolvidos o que força os 3 subsistemas (LDF, LDR e LDI) a trabalharem conjuntamente, mas de maneira desordenada e inadequada uma vez que o cliente não é avisado sobre as mudanças ocorridas, ocasionando uma insatisfação alta, já que ele é pego de surpresa.

O caso apresentado é de uma agência de publicidade da cidade de Maceió, estado de Alagoas, nordeste do Brasil, que enfrentava sérias dificuldades em monitorar a eficiência do setor de atendimento e seus impactos na organização como um todo. A alta demanda de clientes e a quantidade limitada de pessoas da área de atendimento da agência geravam uma sobrecarga de atividades agravada pelo fato de não haver processos definidos, somado a isto ainda havia a incerteza da rotina, já que a todo o momento surgiam novas demandas e urgências solicitadas pelos clientes.

Com este cenário de dificuldade de monitoramento, demanda elevada e limitação de pessoal a ocorrência de conflitos por desinformação se tornou quase impossível de ser evitada, ocasionando soluções emergenciais e não formalizadas. Por não haver uma estruturação ou padronização, as ações emergenciais variavam de situação para situação, dependendo do colaborador responsável e do nível de insatisfação do cliente. Esta realidade era agravada pela mudança do nível de tolerância do cliente no decorrer do serviço mesmo havendo vínculo relacional mais forte dele com a agência já que cada atraso na entrega do acordado originava ações visando reverter sua insatisfação no curto e médio prazo, diminuindo ainda mais seu humor e percepção. Estes fatos e ocorrências evidenciaram a urgência de uma intervenção na organização.

5 INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

Conforme previsto no projeto a partir das informações colhidas nas entrevistas na fase de planejamento e análise situacional, foi efetuado um diagnóstico; elaboração de plano de

ações e medidas para melhoria da qualidade dos processos, os quais foram implantados com bons resultados para a expectativa de ambos, agência e clientes. A aplicação da intervenção será descrita resumidamente na seguinte ordem: diagnóstico, ações corretivas e estrutura de padronização das mudanças.

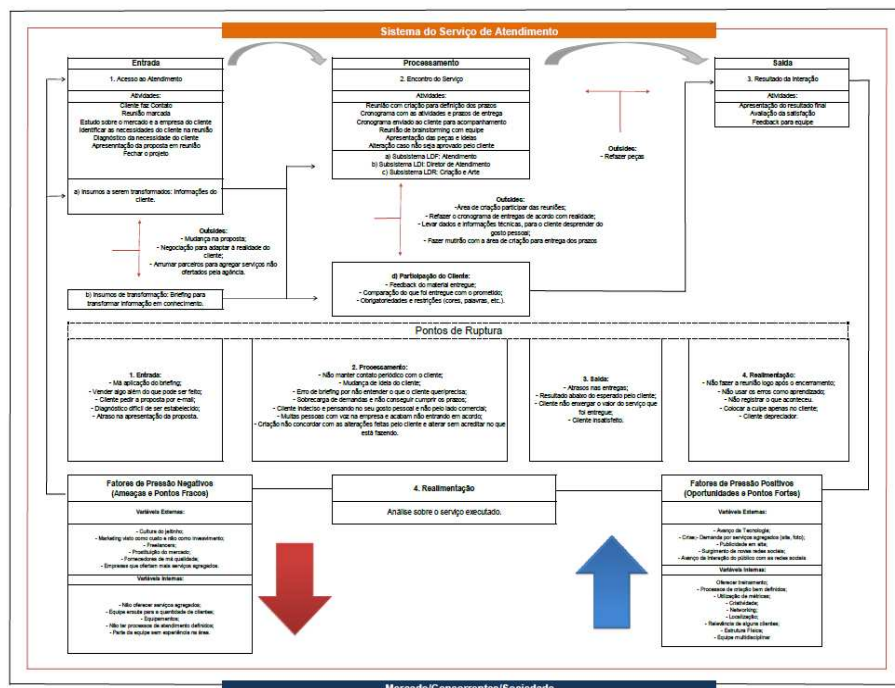
5.1 Diagnóstico estrutura do SISSA

O SISSA defende que o cliente tem visão privilegiada da organização que escolheu para fazer negócios, portanto, cabe a ela se beneficiar desta visão de forma estratégica, unindo as informações vindas do ambiente externo com a experiência e o conhecimento técnico do ambiente interno. Os pontos de ruptura mais constantes da fase de entrada foram: dificuldade de adequar a negociação com o cliente; e necessidade de serviços adicionais como gerenciamento de sites e fotografia, no momento eles são terceirizados de forma pontual o que reduz as margens, ou encarece os serviços afugentando o cliente para outras agências que oferecem pacotes melhores. A fase do encontro do serviço, já no processamento das informações, continua com um número alto de pontos de ruptura já que as demais áreas da agência começam a interagir com a execução do serviço, fazendo com que mais pessoas façam parte do processo o que influencia o número de falhas.

Um ponto evidenciado que apontou grande fragilidade do encontro serviço/ cliente diz respeito ao final do processo, quando as peças são apresentadas ao cliente e invariavelmente ocorrem solicitações de alterações por parte deste devido a vários fatores, a exemplo de uma entrevista inicial de necessidades, chamada de *briefing*, mal elaborada na entrada; ou baixa aceitação sobre o posicionamento apresentado pela peça ao seu produto; o que acarreta conflitos internos sobre a forma de defender a ideia por trás da peça, ocasionando mudança de percepção e redução da tolerância por parte do cliente em um momento crucial do serviço.

Antes das mudanças não existia um padrão dessa defesa; ou uma forma de identificar quais foram os argumentos do cliente para a não aprovação do que foi entregue, então, cada colaborador trabalhava isso no formato que julgava como o ideal para ter maior assertividade na defesa da peça. O resumo de todas as observações está descrito na Figura 4 abaixo:

Figura 4 SISSA aplicado na Agência Forasteira



Fonte: Agência Forasteira (2017)

A fase de saída só é finalizada quando o cliente não possui mais nenhuma objeção ou alteração a ser feita em relação ao material que foi entregue. Esse é o último momento em que ocorre interação entre agência e cliente, já que não existe um processo estruturado de pós serviço e manutenção de relacionamento com clientes com o projeto finalizado. Na Forasteira a avaliação da satisfação é feita através da própria percepção do atendimento, pois não há um questionário padronizado para identificar a satisfação e a percepção do cliente em relação à qualidade do projeto com o que foi prometido que seria entregue. Foi constatado que a fase de realimentação na Forasteira carecia de melhorias, já que era efetuada apenas uma análise sobre o serviço executado, sem a existência de nenhum método para tornar a experiência, seja positiva ou negativa, em conhecimento, gerando assim aprendizagem para a organização.

Os fatores de pressão do sistema apontados se referem ao avanço da tecnologia, das redes sociais e da publicidade *on line*; o desafio de ter que trabalhar com equipe multidisciplinar que não conhece profundamente os reveses da área; restrição de crescimento na prospecção de clientes por falta de capacidade; concorrência desleal por ação de *free lancers* e empresas informais que cobram valores bem inferiores.

5.2 Ações corretivas

Ao aplicar o SISSA nos processos da Forasteira, ficou claro o número alarmante de pontos de ruptura existentes na organização e como ela caminhava para uma acomodação no que se refere a utilização de *outsides* para reverter insatisfações e reclamações de clientes. A partir da elaboração do diagnóstico, foi elaborado um plano de ações corretivas em todo o sistema da organização conforme quadros 1 a 4:

Quadro 1: Análise da entrada

Entrada do sistema	
Outside	O que foi feito
Captação de parceiros para terceirização	Foi criada uma lista parceiros e fornecedores fixos para serviços terceirizados, o que reduziu o tempo de procura por parceiros; e a possibilidade de, pressionados pelo fator tempo, contratar uma empresa com serviço de baixa qualidade.
Ponto de Ruptura	O que foi feito
Baixa eficiência de aplicação do <i>briefing</i>	Treinamento de toda equipe de atendimento para aplicação do <i>briefing</i> .
Proposta por <i>e-mail</i>	Proposta só é enviada por <i>e-mail</i> caso o cliente não esteja na cidade. A prioridade agora é a equipe se adaptar à agenda do cliente.
Diagnóstico (dificuldades)	Após a primeira reunião com o possível cliente, há uma reunião com os diretores para definição do escopo da proposta em até 02 dias úteis.
Atraso no envio	A proposta é apresentada em até 04 dias úteis. Antes não havia padronização, algumas vezes era prometido o envio ao cliente em 01 dia.

Fonte: Agência Forasteira (2017)

A seguir a análise da fase de encontro do serviço conforme quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Análise do encontro do serviço

Encontro do serviço	
<i>Outsides</i>	O que foi feito
Área de criação e participação em reuniões	Foi definido que criação participará das reuniões com o cliente em situações que o setor de atendimento acreditar serem necessárias. O principal critério neste caso é o quanto o cliente ainda está confuso com o que de fato deseja. Antes esse processo era feito de forma aleatória.
Fazer mutirão com a área de criação para entrega dentro do prazo limite	Com a implantação das ferramentas de gerenciamento a ocorrência de atrasos foi mitigada ao mínimo, e hoje raramente ocorre.
Ponto de Ruptura	O que foi feito
Não manter contato periódico com o cliente	Foi padronizado que o contato seja feito ao menos 01 vez por semana pelo canal de preferência do cliente (telefone, <i>e-mail</i> ou <i>Whatsapp</i>) e a conversa registrada no software <i>Trello</i> .
Erro de <i>briefing</i> por não entender o que o cliente quer/precisa	As informações anotadas pelo setor de Atendimento são repassadas ao cliente para que haja a validação por parte dele. Foi incluído também o termo de abertura e escopo do projeto.
Sobrecarga de demandas acarretando não cumprimento dos prazos	Acompanhamento das demandas através do <i>Trello</i> . Com isso o setor de Atendimento monitora as demandas diariamente e recebe <i>feedback</i> de como estão as demandas próximas do prazo final.

Fonte: Agência Forasteira (2017)

A seguir a análise da fase de saída conforme quadro 3 abaixo:

Quadro 3: Análise da saída

Saída do sistema	
Ponto de Ruptura	O que foi feito
Atraso nas entregas	Após a implantação de uma ferramenta de monitoramento, o número de peças entregues no prazo subiu em média 21%. Antes eram 30 peças, e após a mudança chegam a ser quase 50 peças entregues no prazo.
Resultado abaixo do esperado pelo cliente	Padronização de questionário com perguntas breves e objetivas no intuito de coletar essas informações e registrá-las para que possam ser

	usadas na gestão de conhecimento e repassadas para o restante da equipe. Número de peças com alteração caiu de 52% para 16%. Diminuindo o retrabalho do setor de criação e entregando mais valor para o cliente.
Cliente insatisfeito - o que era mais comum antes, já que uma grande parte das demandas era entregue após o prazo final e havia uma ou mais alterações a serem feitas.	As alterações solicitadas são integradas ao projeto como resultado da interação, ou seja, as transformações são sucessivas e em tempo hábil para a pessoa que está a frente do projeto no momento.

Fonte: Agência Forasteira (2017)

A seguir a análise da fase de realimentação conforme quadro 4 abaixo:

Quadro 4: Análise da realimentação

Realimentação	
Ponto de Ruptura	O que foi feito
Área de atendimento identificar se ainda há algum efeito colateral que contribuiu para que a experiência do cliente não tenha se tornado completa e satisfatória.	Reunião após cada projeto com todas as partes envolvidas com o intuito de colher <i>feedback</i> entre os colaboradores e analisar quais são as melhorias que devem ser implantadas para que as falhas não sejam cometidas novamente.

Fonte: Agência Forasteira (2017)

Somado a isto outra inovação ocorreu convergindo os três subsistemas em torno da criação coletiva da identidade organizacional com a elaboração da Missão, Visão, valores e posicionamento estratégico da agência. Também houve modificações: no subsistema de linha de frente com o aumento da equipe de atendimento para 03 colaboradores; e subsistema de linha de intercessão com a formalização da área de planejamento que ficou responsável por desenvolver um padrão de planejamento e campanhas e ações. Anteriormente esta atribuição era dada ao setor de criação, o que causava transtornos e sobrecarga na área.

5.3 Estrutura de padronização das mudanças

O estágio final da implantação do SISSA se deu com a padronização dos novos procedimentos por meio de planilhas dinâmicas integradas e *softwares* livres de gestão das demandas dos clientes. A ocorrência de cada nova demanda foi associada a um termo de abertura onde são descritos os objetivos do projeto; quais serão as entregas com os respectivos prazos, as premissas, restrições e riscos envolvidos para que o projeto possa acontecer, e o que será entregue ao final do serviço com a assinatura de todos os envolvidos da agência e o cliente. Com o termo, cada projeto também recebe a declaração de escopo para ser validada com o cliente. Isso fará com que fique claro o que será entregue, sendo primordial no gerenciamento de expectativa do cliente.

Além disso, o restante do projeto de cada peça é controlado por meio de um fluxograma de controle do processo de demandas, o que foi fundamental para o aumento da porcentagem de peças entregues no prazo e da diminuição do retrabalho da equipe. Juntamente ao controle do fluxo foi criada uma planilha de demandas finalizadas com o objetivo de mensurar o volume de demandas geradas por cada cliente e a qualidade da entrega

considerando fatores como: Cumprimento do Prazo; Número de Alterações; Natureza da Demanda (se foi solicitada pelo cliente ou sugerida pela agência); entre outros conforme figura 5 abaixo:

Figura 5: Planilha de demandas finalizadas

Fonte: Agencia Forasteira (2017)

As demandas, que antes não recebiam o tratamento adequado, além de medidas passaram a ser controladas por meio do método 3Q1POC (quadro 1) para que o resultado das entregas do mês sejam mensurados com base nos critérios abaixo:

Quadro 5: Métrica mensal das demandas

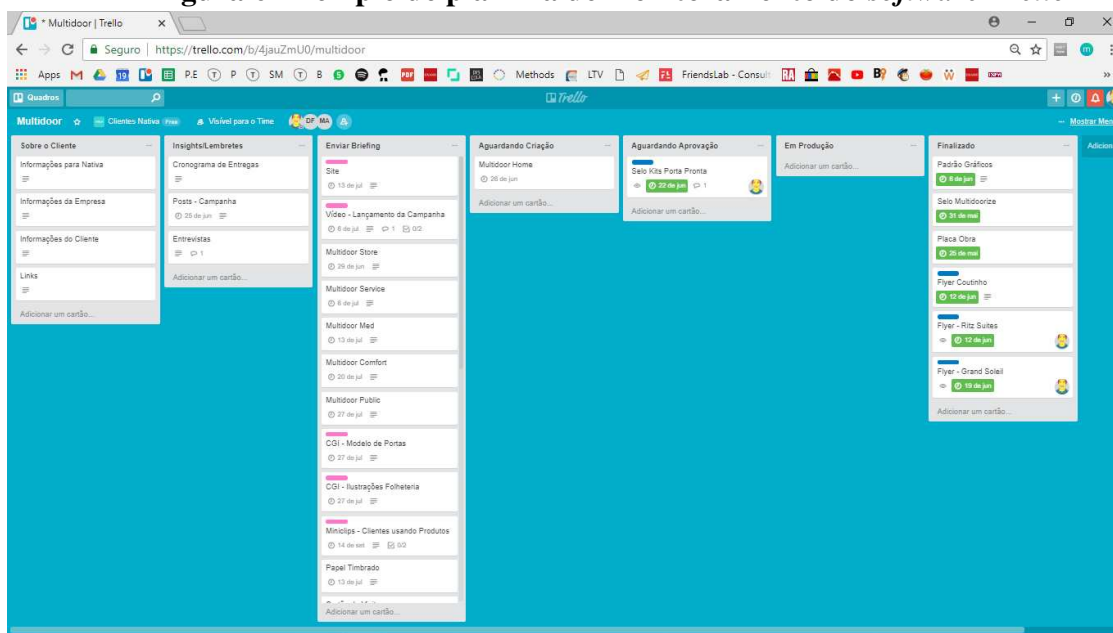
Mensuração da demanda mensal					
O que mensurar?	Quando?	Quem?	Por quê?	Onde?	Como?
Número de reuniões (prospecção, Clientes, reuniões internas)	Último dia útil do mês	Manu	Formular estratégias para otimizar o tempo	Google Agenda	Número de reuniões mês / número de prospecções, clientes e reuniões internas.
<i>Briefings</i> Enviados	Último dia útil do mês	Nik	Mensurar a demanda que o setor de criação está recebendo	<i>Drive</i>	Soma dos <i>briefings</i> enviados
Peças Entregues	Último dia útil do mês	Nik	Mensurar a entrega dada a cada cliente	<i>Drive</i>	Soma das peças entregues
Média dos Prazos	Último dia útil do mês	Nik	Mensurar se o <i>deadline</i> está sendo o ideal para criação e para o cliente	<i>Drive</i>	Soma dos prazos (em dias) / Número de peças
Peças Entregues no Prazo	Último dia útil do mês	Nik	Mensurar peças entregues no prazo determinado, para avaliar os erros	<i>Drive</i>	Número de peças entregues no prazo / Total de peças
Número de Alterações	Último dia	Nik	Mensurar o número	<i>Drive</i>	Somar o número de

	útil do mês		de retrabalho		alterações
Peças Solicitadas/Peças Sugeridas	Último dia útil do mês	Nik	Mensurar quantas entregues são sugestão da agência e quantas o cliente está pedindo	<i>Drive</i>	Número de cada modalidade (sugeridas e solicitadas)/ número total de peças. O ideal é que o índice de peças sugeridas seja maior
Número de Clientes com mais peças	Último dia útil do mês	Nik	Mensurar quais clientes possuem mais e menos demanda	<i>Drive</i>	Somar o número de peças de cada cliente

Fonte: Agencia Forasteira (2017)

Além das planilhas anteriores a demanda dos clientes também passou a ser monitorada individualmente por meio dos *softwares* livres *Trello* (figura 6 abaixo), utilizado para rastrear e controlar as etapas de desenvolvimento dos projetos e peças; e *Typeform*, uma ferramenta para construção de formulários personalizados utilizada para monitorar o nível de satisfação e tolerância do cliente durante o processo até a finalização e pós compra.

Figura 6 Exemplo de planilha de monitoramento do *software Trello*



Fonte: Agencia Forasteira (2017)

6 RESULTADOS

O projeto de sistematização do SISSA teve por intuito melhorar a qualidade de entrega do serviço para os clientes da agência Forasteira por meio da análise da estrutura operacional dos processos organizacionais a partir do setor de atendimento, detecção dos pontos de ruptura e *outsides* que ajudaram a empresa a entender e transformar informação em conhecimento, obtendo maior gestão da qualidade e geração de valor competitivo na sua prestação de serviço. Os principais resultados percebidos retratam a diferença com base no emprego de um modelo voltado ao estreitamento relacional entre cliente e agência.

Atualmente o primeiro retorno da demanda solicitada é dado em até quatro dias, a

entrega de peças no prazo aumentou em mais de 20%, e o percentual de peças com alteração caiu de 52% para 16% em 4 meses e o faturamento médio mensal da Forasteira aumentou gradativamente de R\$ 21.400,00 em julho de 2017, para R\$33.500,00 em maio de 2018.

Foi constatado que o setor de atendimento deveria atingir um nível gerencial maior do que o que era executado anteriormente, por isso foi reforçado com 3 postos de trabalho. Como ele é a ponte entre o cliente externo e o ambiente interno da organização, é o principal responsável pela qualidade das informações de entrada, como são processadas e como voltam em forma de resultado para o cliente.

Com a análise do SISSA o atendimento com qualidade superior passou a ser responsabilidade de todos os colaboradores da Forasteira, pois foi evidente a necessidade da empresa integrar todas as áreas dos subsistemas no encontro do serviço para aumentar a agilidade no fluxo das informações e assertividade das ações executadas, já que a comunicação entre as áreas muitas vezes era falha. Para isso foi necessário criar a cultura de reuniões periódicas de equipe, além de uma reunião entre as áreas de LDF e LDR sempre que um projeto for apresentado.

O processo alertou a empresa sobre vários *gaps* de comunicação com os clientes e gerenciamento de demandas internas resultando em maior atenção ao planejamento e cada ponto de contato com o cliente. Com isso conseguiram prospectar clientes e contratos maiores, ou seja, a média de demanda quase a mesma, mas com maior valor médio por projeto. Sem as implantações, seria necessária uma demanda muito maior de clientes e uma dificuldade muito maior de gerenciar tudo nesse mesmo perfil de faturamento médio atual.

Estas mudanças foram fundamentais para o fortalecimento de uma nova mentalidade participativa, sobretudo porque a primeira interação é da área que está na linha de frente com o cliente, ela é a maior responsável pelo gerenciamento das expectativas e entrega do resultado de acordo com a necessidade e desejo dele, por isso capacitações e treinamentos são importantes não só na parte técnica, mas também para aprimorar e desenvolver habilidades competitivas.

A implantação contribuiu ainda para evitar o desgaste no relacionamento entre cliente e empresa, ocasionando insatisfação nessa relação comercial, além de identificar quais oportunidades e *shares* de mercado não estão sendo aproveitadas; e de quais ameaças a Forasteira deve se proteger para não ter um impacto negativo no médio e longo prazo.

Os efeitos observados após a implantação se coadunam com os resultados de um estudo de Macau et al (2016) com 843 empresas brasileiras de manufatura e de serviços sobre os efeitos do desenvolvimento do conhecimento (DC) e a cultura de competitividade (CC) no desempenho dessas empresas. Em ambientes turbulentos o efeito do DC nas empresas de serviço é enfraquecido, enquanto que os efeitos da CC são aumentados. Visando equilibrar a redução do DC por turbulências os autores recomendam maior flexibilidade em empresas de serviço por meio de ações dos empregados e até transgressão de regras e rotinas.

As recomendações de Macau et al (2016) são explicadas pelos *outsides* que compõem o modelo proposto, quando bem empregadas funcionam como verdadeiros moderadores de situações emergenciais e suporte ao desenvolvimento do conhecimento. O mercado alagoano é economicamente pequeno, e por isso mesmo bastante instável em termos de investimento em propaganda e publicidade, o que requer maior esforço dos *players* para se manter no jogo em face das turbulências locais. No caso da Forasteira a aplicação do SISSA proporcionou também um novo formato de gestão, mais dinâmico e apoiado pelas ações de fortalecimento dos pontos de ruptura como recursos competitivos.

7 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICO SOCIAL

Por ser um modelo transparente, exequível e pertinente a vários formatos de gestão o SISSA pode ainda ser uma ferramenta de base para a inserção da cocriação em ambientes

organizacionais uma vez que as *outsides*, ou soluções emergenciais, associadas aos pontos de ruptura, quando discutidos coletivamente implicam em novas formas de saber fazer difíceis de serem replicadas.

Para Shütz (2011) o sucesso da cocriação está relacionado com um processo mental adequado e direcionado à inovação tendo por facilitadores básicos deste processo a qualidade do diálogo e o nível de envolvimento. A cocriação demonstra ser um valioso e eficiente conceito para assegurar o valor social da organização tomando por base uma plataforma alicerçada em três pilares: marca, sustentabilidade e rentabilidade (SCHÜTZ, 2011).

O conseqüente engajamento dos trabalhadores depende tão somente da forma como o valor social é projetado pela organização no projeto de cocriação de modo que os efeitos da participação deles sejam sentidos no nascimento e construção do processo criativo.

8 REFERÊNCIAS

BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C. T.; MACCARI, E. A.; RABECHINI JR., R. **Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica**. Revista de Gestão e Projetos, v. 3, n. 2, p. 294-307, 2012.

BRASIL. Lei nº 4.680 de 18 de junho de 1965. **Dispõe sobre o exercício da profissão de Publicitário e de Agenciador de Propaganda e dá outras providências**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4680.htm Acesso em: 20/06/2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEÃO, N. C. A. **SISSA: um modelo de sistema de serviço de atendimento da qualidade**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Recife 2009.

MACAU, F., BRITO, L.A.L,DUARTE, A.L.C.D., *Effects of Knowledge Development and Culture of Competitiveness on the Performance of Service-Oriented and Product-oriented Firms*. *Knowledge and Process Management* Volume 23 Number 3. 2016.

OLIVEIRA, Maria Marly de **Como fazer Pesquisa Qualitativa**, Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

SCHÜTZ, Shirley. *Value Co-Creation in Seller-Reseller Relationships*. *Laurea University of Applied Science*. Degree Programme in Service Innovation and Design February 2011.

TOALDO, Mariângela, SILVA, Iara, **A crise de identidade das agências de publicidade gaúchas**. Razón y Palabra , v. 15, p. 1-22, 2010.

VERRONE, Andréia. **Entenda como funciona uma agência de publicidade**. Publicinove, 2014 Disponível em <http://publicinove.com.br/entenda-como-funciona-uma-agencia-de-publicidade/> Acesso em: 20/6/2018.