

**Aumento de reclamações e o desempenho dos processos de uma empresa de comércio eletrônico:  
análise e solução**

**MAIARA MOLINAS SANTOS**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

maiara.mms@outlook.com

**MARCILIO CESAR ALVES DA SILVA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

marcilio.cesar@yahoo.com.br

**ARY KFOURI NETO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

arykfour@gmail.com

**BRUNO LOPES**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

brunoblopes20@gmail.com

**ADRIANA BEATRIZ MADEIRA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

adri.madeira@gmail.com

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

## 1 INTRODUÇÃO

O Comércio Eletrônico A<sup>1</sup>, foi fundado em final dos anos 1990 e empresa pioneira na comercialização do tipo de produto via internet no Brasil. Atualmente está apresentando um índice de reclamações alto, por enfrentar dificuldades com o atendimento ao cliente. Este fato influencia diretamente no nível de satisfação dos clientes e também no nível de competitividade da empresa, que é uma das principais no seu ramo de venda no ambiente virtual.

O objetivo principal deste estudo foi propor solução para o crescente índice de reclamações da área de atendimento. Com isto, reverter a situação atual em que o Comércio Eletrônico A se encontra. Aprimorar o processo do atendimento ao cliente e, com isso, criar condições para a recuperação de posição de mercado junto aos concorrentes.

As soluções adotadas para resolução dos problemas identificados no Comércio Eletrônico A estão relacionadas a padronização dos processos internos (melhorar o serviço prestados aos clientes), implantação de políticas de treinamentos para seus funcionários, visando maior capacitação para exercer as rotinas diárias, além de adoção de processos para identificar falhas nas funcionalidades do site, para oferecer uma ferramenta rápida e simples para seus clientes.

O Comércio Eletrônico A tem recebido um número crescente de reclamações de seus clientes desde 2015. As ocorrências acontecem quando os consumidores desejam informações sobre o pedido e sua entrega, realizando contato por e-mail, *chat* disponível no site ou por telefone. Quando as dúvidas não são atendidas, registram as reclamações no site Reclame Aqui e/ou na central de atendimento da empresa.

Para entender o problema e propor soluções que possam reverter à situação da empresa, o presente estudo foi estruturado em três fases. A primeira fase destinou-se ao reconhecimento do contexto em que a empresa estava inserida (seção 2). Na segunda fase realizou-se o diagnóstico da situação-problema (seção 3). A terceira fase coube a proposição de intervenção para a situação-problema (seção 4), a análise dos resultados obtidos (seção 5) e a avaliação das contribuições do estudo para a empresa e para outras organizações (seção 6).

## 2 CONTEXTO INVESTIGADO

O Comércio Eletrônico A, foi fundado no final dos anos 1990 como pioneira em *e-commerce* do tipo de produto que comercializa no Brasil. Além de entregar os produtos, a empresa investe para oferecer todo o suporte em ações diferenciadas de marketing, parcerias estratégicas de desconto para clientes e colaboradores, programa de fidelidade e uma série de vantagens como descontos especiais e personalização de presentes.

Sua missão é criar produtos com design, estilo diferenciado e com alto padrão de qualidade, garantindo a exclusividade e inovação em produtos com as melhores e mais reconhecidas marcas do mercado. Sua visão é proporcionar a melhor experiência de compra de produtos e presentes no Brasil, priorizando acima de tudo a qualidade do produto e um excelente atendimento ao cliente, inovando e surpreendendo em cada serviço oferecido e seus valores: segurança, excelência e inovação.

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

---

<sup>1</sup> O nome da empresa original foi disfarçado. Adotou-se o nome fantasia Comércio Eletrônico A.

O Comércio Eletrônico A atua com o foco em produtos *premium*. Como a empresa não tinha fôlego financeiro para investir em propaganda, ela procurou criar uma imagem de sofisticação junto ao público por meio de uma prestação diferenciada de serviços, exclusividade de produtos, assinatura de compra, entre outras ações. São mais de 1.000 opções de produtos para todas as ocasiões, com a possibilidade de adicionar acessórios, resultando em uma infinidade de alternativas para presentear, com design e alto padrão de qualidade.

Fundada em 1990 a Organização B<sup>2</sup> é uma das principais concorrentes da Comércio Eletrônico A. Começou com apenas uma loja em um pequeno imóvel em São Caetano, porém a história da empresa começou a mudar no início dos anos 2000 quando o seu fundador decidiu criar um site para exibir o catálogo de produtos para que os clientes pudessem visualizá-lo e em seguida comprar via telefone, não demorou muito para este serviço evoluir para um *e-commerce* (ECOMMERCE NEWS, 2015).

Atualmente a Organização B é uma das líderes de mercado e aposta em parcerias para oferecer a entrega dos pedidos em até 3h em todo o Brasil, a empresa conta com a parceria de produtos em diversas regiões do país. Visando diversificar a gama de produtos oferecidos, em datas comemorativas, a empresa comercializa kits especiais (ECOMMERCE NEWS, 2015).

A Nova B pertence ao mesmo grupo da Organização B e foi fundada em meados dos anos 2000 com a finalidade de ser fornecer o mesmo tipo de produto, contudo para clientes das classes C e D. Ela possui uma central em São Paulo e distribui para mais de 1100 cidades no Brasil (ECOMMERCE NEWS, 2015).

O *e-commerce*, que em português significa comércio eletrônico, é uma modalidade de comércio que realiza suas transações financeiras por meio de dispositivos e plataformas eletrônicas, como computadores e celulares. Surgiu aproximadamente nos anos 90, se desenvolveu devido à facilidade do acesso à internet, que gerou aumento no número de internautas. É hoje muito mais do que apenas uma ferramenta de vendas online, é também um meio de comercialização complementar ao *mix* de marketing das empresas (ECOMMERCE NEWS, 2015).

Esta forma de comercialização foi favorecida por vários fatores ao longo do seu desenvolvimento. Um deles foi o preço acessível dos produtos que muitas vezes eram bem diferentes dos produtos vendidos em lojas físicas. Através dessa plataforma o cliente pode pesquisar facilmente o produto que deseja sem precisar se locomover. O *e-commerce* oferece facilidade e velocidade nas transações, possibilita que pessoas do mundo inteiro vejam o produto e efetuem compras tranquilamente, visto que, funcionam 24 horas (SEBRAE, 2015).

Para muitas pessoas o *e-commerce* é satisfatório, porém, para outras não passa de uma dor de cabeça. Já consolidado no país, o comércio eletrônico é tema decorrente de reclamações dos consumidores. As principais queixas dizem respeito, sobretudo, a devolução das quantias pagas, cláusulas contratuais que rezam sobre a isenção de responsabilidades dos sites, falhas na descrição dos produtos, contratemplos relacionados a entrega dos bens adquiridos e baixa qualidade no atendimento aos consumidores (SEBRAE, 2015).

A exigência do consumidor dos produtos desse tipo de empresa vem nos últimos anos. Atualmente, o vendedor deve vender tanto o produto, quanto a emoção e o serviço. Portanto, toda interatividade e imediatismo que o *e-commerce* pode propiciar devem ser de maneira coesa e harmônica, completado com um serviço logístico impecável e flexível o suficiente para ter entregas dos produtos no próprio dia com as particularidades que os clientes queiram como: fotos, cartões postais, chocolates entre outros. Além disso, abaixar o preço não é a melhor forma de atrair este consumidor, apesar da retração de mercado, pois este compreende que a emoção faz parte do valor agregado ao serviço cobrado como um todo. Porém, ainda existem opções

---

<sup>2</sup> O nome da empresa original foi disfarçado. Adotou-se o nome fantasia Organização B.

comuns de desconto: no valor do frete e vouchers para próximas compras, que visam reter este internauta (MATRAVOLGYI, 2016).

### **3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

Inicialmente, foram organizados dados voluntariamente fornecidos pelo Comércio Eletrônico A, pela equipe de atendimento terceirizada, além dos dados obtidos a partir de levantamento realizado no site Reclame Aqui. Os dados obtidos foram a respeito do número de reclamações recentes e da possível perda de clientes (*churn*) gerada em consequência da insatisfação com o serviço de atendimento. Foram obtidos também dados secundários em fonte como o Sebrae tendo em vista ampliar as informações sobre o setor de negócio.

Visando melhor compreender as causas do problema da empresa, foram criados os fluxogramas do processo de compra na perspectiva do cliente e na do atendimento interno. Os fluxogramas foram desenvolvidos a partir de informações obtidas na Comércio Eletrônico A e junto a empresa terceirizada, até então, responsável pelo atendimento aos clientes. Além disso, foram elaborados: o fluxograma do processo de compra na perspectiva do cliente da concorrente da Comércio Eletrônico A e o fluxograma do processo de compra na Organização B, com o objetivo de entender as principais diferenças entre o processo de compra de cada uma das empresas.

#### **3.1 Problema/ Oportunidade tratado**

A sessão seguinte irá apresentar as técnicas utilizadas para entender o problema enfrentado pela Comércio Eletrônico A, assim como uma descrição das informações obtidas no processo de mapeamento da situação. São apresentados os métodos e técnicas utilizados (Diagrama de Ishikawa, Fluxograma, Diagrama de Pareto, Modelo de *Gaps*), bem como os dados obtidos na empresa, no site Reclame Aqui e no site concorrente da Comércio Eletrônico A, Organização B. Por fim, são apresentadas as análises dos dados obtidos.

#### **3.2 Métodos e técnicas utilizados**

O Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta utilizada para expor a relação existente entre o resultado de um processo, e as causas (ou causas raízes) que tecnicamente possam afetar esse resultado (CORRÊA; CORRÊA, 2013; WERKEMA, 1995).

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

O objetivo do Diagrama de Pareto é classificar, em ordem decrescente, os problemas que produzem os maiores efeitos e atacar esses problemas inicialmente, dessa forma, a capacidade de solução disponível será direcionada exatamente para onde os resultados sejam maximizados (CORREA; CORREA, 2013). Ainda segundo os autores, 80% das falhas nos processos ocorrem devido a 20% das prováveis causas dessas falhas.

Há um modelo que permite identificar e corrigir problemas referentes à qualidade. A qualidade foca nos benefícios criados para o cliente. É preciso que o pessoal da empresa tenha um entendimento comum para atacar questões como a medição da qualidade de serviço, para a identificação das causas de deficiências, da elaboração e implementação de ações corretivas. O modelo de *gaps* apresenta a diferença entre o que os clientes esperavam e o que perceberam ter sido entregue. O *gap* ocorre sempre que há uma diferença entre a expectativa do cliente e sua interpretação pela empresa. São divididos em seis tipos (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2012): *Gap 1 – gap* do conhecimento: lacuna entre o que os provedores de serviços acham que

os clientes esperam e as reais necessidades e expectativas dos clientes; *Gap 2 – gap* da política: lacuna entre expectativas dos clientes e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço; *Gap 3 – gap* da entrega: lacuna entre os padrões de entrega e o real desempenho do provedor do serviço; *Gap 4 – gap* das comunicações: lacuna entre o que a empresa comunica e o que é efetivamente entregue; *Gap 5 – gap* das percepções: é a lacuna entre o que é realmente entregue e o que é percebido pelos clientes como recebido; *Gap 6 – gap* da qualidade de serviço:

### 3.3 Coleta de dados internos e externos

Ao entrar no site Reclame Aqui e procurar pela Comércio Eletrônico A, foram encontradas três categorias de reclamação no período de outubro de 2015 até outubro de 2016: propriamente do setor de atividade (classificação do site Reclame Aqui), problemas com atendimento e problemas com o site. Nas descrições dos problemas foi visto que em cada reclamação havia a possibilidade de existirem outras reclamações inerentes a reclamação principal. Assim sendo, foi necessário checar cada uma das reclamações postadas no site para verificar se havia mais reclamações dentro da reclamação que constava no título.

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

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

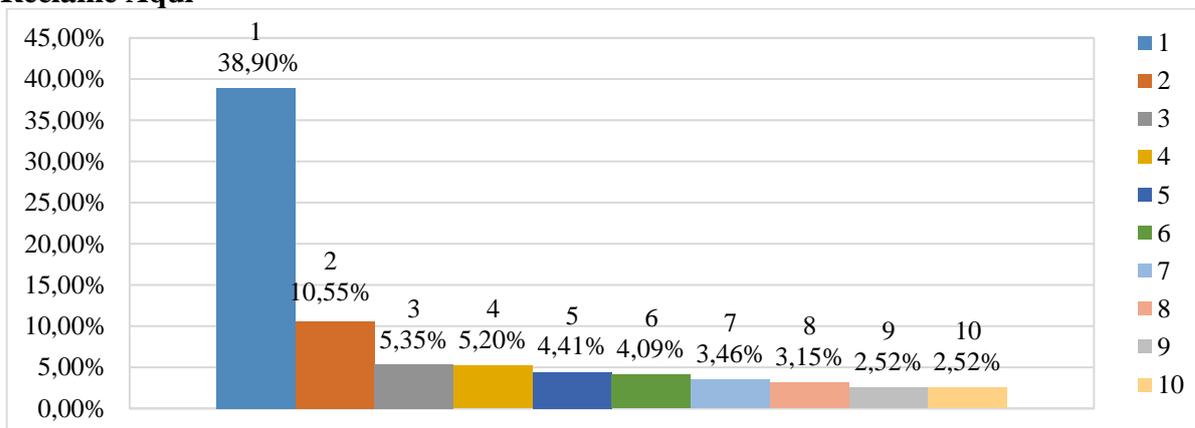
**Tabela 1: Principais reclamações Comércio Eletrônico A no site Reclame Aqui**

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

**Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados coletados no RECLAME AQUI, 2017**

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

**Gráfico 1 - Digrama de Pareto - Principais reclamações Comércio Eletrônico A no site Reclame Aqui**



**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir de dados coletados no RECLAME AQUI, 2017.

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

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

A principais demandas recebidas nos atendimentos realizados pelo Comércio Eletrônico A, são descritas na Tabela 2: Informações sobre o pedido (33,82%); Informações sobre a entrega (21,39%), Informações gerais (11,97%); Entrega Interno (contato de parceiros) (9,96%); Cadastro (5,32%); Cancelamento/Estorno (5,20%); Problemas no site (3,23%); Reclamações gerais (1,35%), Reclamações sobre os produtos (1,29%) e Atraso na entrega (1,20%). A categoria de Informações sobre os pedidos contempla as chamadas relacionadas às diversas informações sobre o pedido, desde confirmação, alteração e exclusão de produtos do pedido até dúvidas com relação aos produtos, vale ressaltar que não foi possível analisar detalhadamente o conteúdo dessas chamadas, pois o relatório enviado pela equipe de atendimento não possuía informações necessárias, muito dos casos tinham como descrição da chamada apenas o texto “Informações sobre o pedido”. Na categoria Informações sobre a entrega estão as chamadas relacionadas a dúvidas com relação à entrega do pedido, desde informações sobre os horários de entrega até informações sobre pedidos que não foram entregues nas datas programadas. Informações gerais é a categoria que trata de chamadas relacionadas às informações que não se referem ao pedido e nem à entrega, normalmente são chamadas para tirar dúvidas de como conservar os produtos, informações sobre a empresa, etc. A categoria Entrega (interno) contempla as chamadas dos parceiros logísticos da Comércio Eletrônico A, os relatos desta categoria são, em sua maioria, contatos dos entregadores para confirmar o endereço de entrega, informar que o pedido foi recusado, etc.

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

**Tabela 2: Categorização das chamadas registradas pelo atendimento da Comércio Eletrônico A**

ATENDIMENTO - COMÉRCIO ELETRÔNICO A				
Categoria	Descrição Categoria	Ocorrência	Participação individual (%)	Participação acumulada (%)
1	Info pedido	3565	33,82%	33,82%
2	Info pedido - entrega	2255	21,39%	55,21%
3	Informações	1262	11,97%	67,19%
4	Entrega (interno)	1050	9,96%	77,15%
5	Cadastro	561	5,32%	82,47%
6	Cancelamento/ estorno	548	5,20%	87,67%
7	Problemas no site	340	3,23%	90,89%
8	Reclamação	142	1,35%	92,24%
9	Reclamação produtos	136	1,29%	93,53%
10	Atraso na entrega	127	1,20%	94,73%
11	Outros	117	1,11%	95,84%
12	Ajuda	89	0,84%	96,69%
13	Doação	83	0,79%	97,48%
14	Problemas entrega	79	0,75%	98,23%
15	Troca	44	0,42%	98,64%
16	Engano	43	0,41%	99,05%
17	Status ações jurídicas	33	0,31%	99,36%
18	Alterar entrega	30	0,28%	99,65%
19	Problemas pedido	17	0,16%	99,81%
20	Alteração pedido	16	0,15%	99,96%
21	Elogio	4	0,04%	100,00%

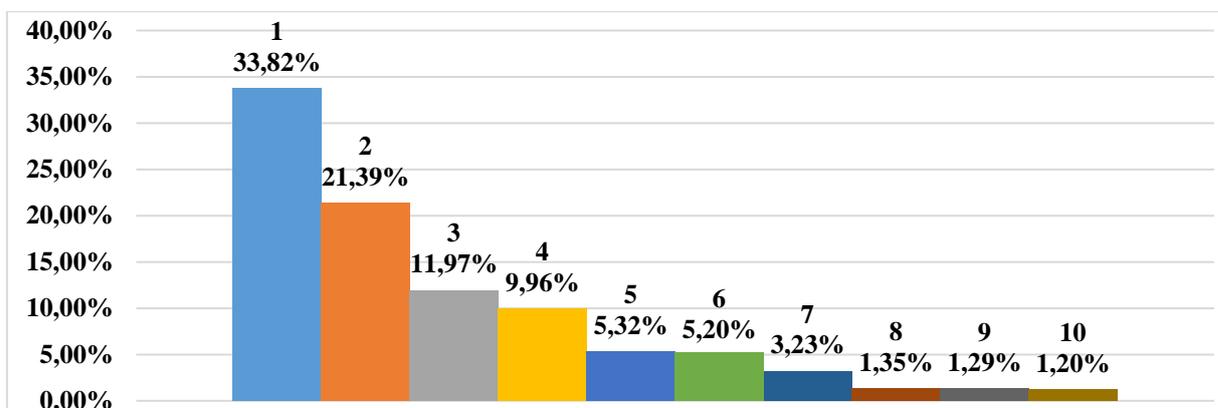
**Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados fornecidos pela Comércio Eletrônico A, 2017.**

A categoria Reclamações gerais engloba as reclamações que não têm relação com os pedidos e nem com a entrega, vale ressaltar que muitas chamadas desta categoria estão nomeadas apenas como “reclamação”, logo não é possível saber o teor da reclamação em questão. A categoria Reclamações sobre os produtos refere-se às chamadas com relação à qualidade dos produtos e entrega de pedido com produtos que não foram solicitados. Para completar os 10 principais motivos de reclamações, segundo o departamento de atendimento da Comércio Eletrônico A, há a categoria Atraso na entrega que trata desde reclamações sobre atraso no horário da entrega até atraso na data de entrega. É importante ressaltar que, segundo levantamento feito através das reclamações do site Reclame Aqui, o atraso na entrega é o principal motivo de reclamações, podendo então haver um erro na classificação das reclamações por parte da equipe de atendimento, visto que esta categoria tem pouca representatividade na planilha disponibilizada pela Comércio Eletrônico A.

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

Com a Tabela 2 finalizada, contendo todas as chamadas classificadas de acordo com as categorias que foram criadas, se verificou que as 10 categorias mais frequentes acumulam 94,73% dos casos e elaborou-se outro diagrama de Pareto com a participação individual das 10 categorias mais frequentes registradas pela equipe de atendimento da Comércio Eletrônico A para analisar essas questões mais importantes.

**Gráfico 2 - Diagrama de Pareto das 10 categorias mais frequentes registradas pela equipe de atendimento da Comércio Eletrônico A.**



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados fornecidos pela Comércio Eletrônico A, 2017.

#### Legenda

1	INFO PEDIDO
2	INFO PEDIDO - ENTREGA
3	INFORMAÇÕES
4	ENTREGA (INTERNO)
5	CADASTRO
6	CANCELAMENTO/ ESTORNO
7	PROBLEMAS NO SITE
8	RECLAMAÇÃO
9	RECLAMAÇÃO PRODUTOS
10	ATRASO NA ENTREGA

O processo de compra da Comércio Eletrônico A pela perspectiva do cliente, analisado a partir da estruturação de fluxograma que segue as seguintes etapas: O cliente entra no site, navega e procura por produtos que o interessem; feita a escolha do produto o cliente clica no botão comprar; em seguida aparece a tela para inserção do CEP de entrega, escolha da data e período da entrega, após esta etapa o cliente verifica se necessitará de mais algum produto. Se sim, seleciona o novo produto e clica no botão comprar e, em seguida, clica no botão minha compra para ver os detalhes do pedido. Se não, clica no botão minha compra para ver os detalhes do pedido; entra na página do resumo do pedido e verifica se o pedido está correto. Se não, efetua alterações necessárias. Se sim, verifica se tem cupom de desconto para abater o valor do pedido. Se sim, insere o código do cupom e clica no botão continuar. Se não, clica no botão continuar para ir para a página do cadastro; em seguida o cliente entra na página do cadastro, onde insere os dados de usuário para acesso ou criar um cadastro caso não o tenha.

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

Na próxima etapa o cliente confirma o endereço de entrega. Após esta etapa o cliente verifica se irá enviar mensagem junto com o produto. Se não, clica no botão continuar. Se sim, escolhe o tipo de mensagem (digitada ou escrita à mão) e se a mensagem enviada será anônima. Se a mensagem for digitada, escreve o texto no campo para esta opção. Se a mensagem for

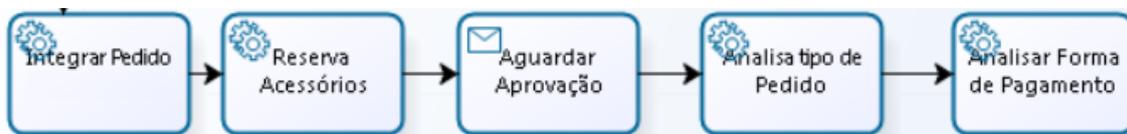
escrita à mão, faz *upload* da mensagem; em seguida o cliente verifica se precisará de cartão-presente. Se sim, escolhe o cartão e clica em continuar. Se não clica em continuar; agora o cliente verifica se irá enviar fotos junto com o produto. Se sim, faz o *upload* das fotos. Se não, clica em continuar; por fim o cliente escolhe a forma de pagamento e finaliza a compra.

O processo de compra da Organização B pela perspectiva do cliente, também foi organizado em fluxograma ordenados da maneira seguinte: o cliente entra no site e na própria página inicial e insere seu CEP, data de entrega do pedido e ocasião da compra; em seguida escolhe o(s) produto(s) que gostaria de comprar e verifica se há outros produtos que desejaria; se sim, então escolhe os produtos e os adiciona no carrinho e clica no botão “confirmar compra”; caso não deseje nenhum produto adicional, segue para “confirmar compra”. Em seguida, será perguntado ao cliente se ele possui cupom de desconto, se sim, então ele o insere; caso contrário, irá para a tela de cadastro. Na tela de cadastro, se o cliente possui cadastro, ele tem duas opções: acessar via Facebook ou e-mail já cadastrado. Caso não haja cadastro, o cliente pode criá-lo. Após inserir e-mail e senha, o cliente confirma os dados de entrega e verifica se quer mensagem junto ao produto; se sim, então a digita, seleciona opção de assinatura e escreve seu nome; então passa direto para a escolha da ocasião (amizade, amor, pedido de desculpa entre outros). Em seguida, verifica se gostaria de inserir um cartão presente, se sim, então escolhe o cartão presente dentre as opções disponíveis. A próxima tela são as formas de pagamento disponíveis, em seguida concorda com os termos e condições da Organização B e conclui a compra.

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

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

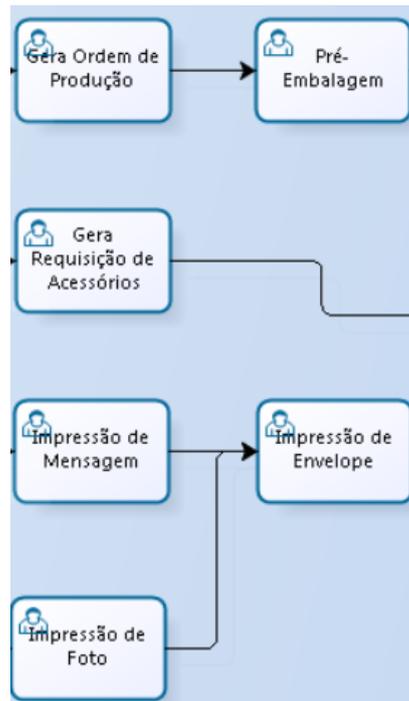
**Figura 1: Fluxograma de integração - Pedido**



**Fonte: Comércio Eletrônico A, 2016.**

Com o pagamento confirmado o ERP gera uma tarefa para os departamentos de produção, separação de acessórios, impressão de fotos, envelope e a pré-embalagem (Figura 2).

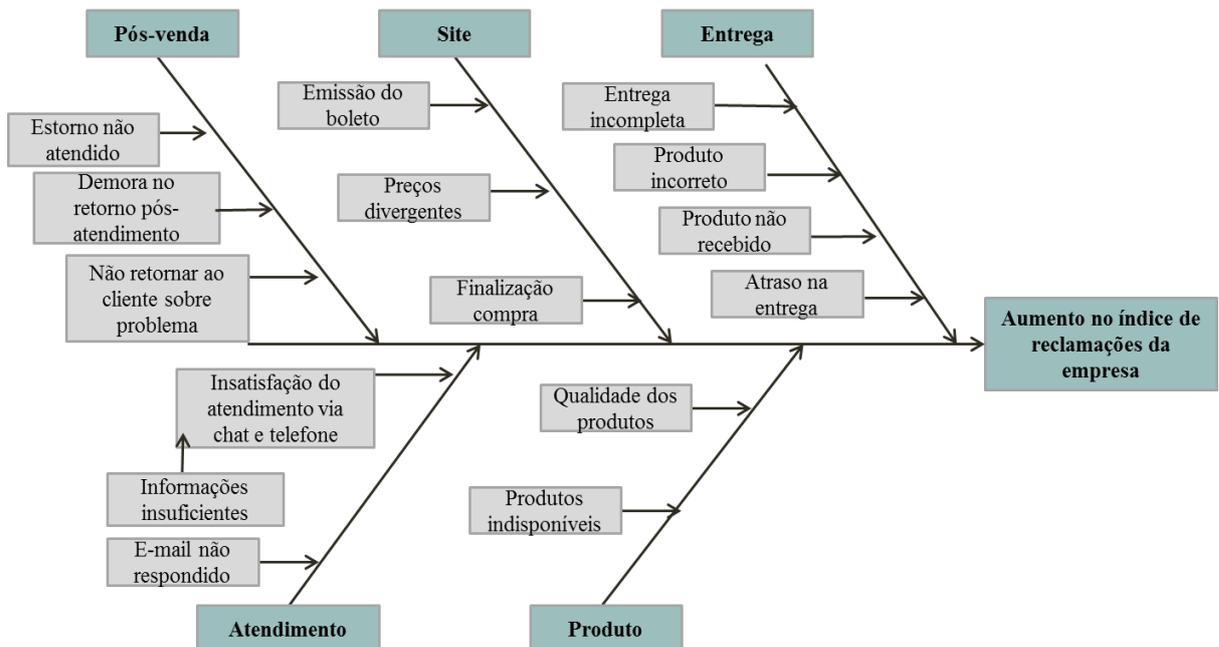
**Figura 2: Fluxograma de integração - Produção**



**Fonte: Comércio Eletrônico A, 2016.**

Com todos os itens checados no sistema é emitida a nota fiscal, finaliza-se a montagem do arranjo e libera o pedido para entrega ao cliente, posteriormente será enviado um aviso para o cliente que seu pedido foi entregue. O Diagrama de Ishikawa representado pela Figura 3, foi elaborado a partir dos dados obtidos do site Reclame Aqui e fornecidos pelo próprio Comércio Eletrônico A.

**Figura 3: Diagrama de Ishikawa**



**Fonte: Os autores, 2017.**

O problema a ser analisado é o “índice de reclamações da empresa”, justificado por causas encontradas nos seguintes setores da organização: na pós-venda, no *website*, na entrega, no atendimento e nos produtos da empresa. No departamento de pós-venda, foram encontradas as seguintes causas: estornos solicitados e não atendido pela Comércio Eletrônico A; demora na resposta para o cliente ou nenhum retorno após o atendimento. Foi constatado que em alguns casos a qualidade do atendimento gerou insatisfação dos clientes devido à insuficiência de informações fornecidas. Com relação ao site, foram constatadas algumas falhas técnicas, sendo na emissão do boleto para o pagamento; produtos que apresentaram preços divergentes na página de compra e na tela de confirmação, além de dificuldades na conclusão da compra. Com relação aos produtos foi identificada como causa a qualidade dos produtos, em que o atraso na entrega pode resultar na degradação de produtos e doces. Ainda nesta categoria, há reclamações sobre a indisponibilidade dos produtos no estoque, apesar de estarem disponíveis para compra no site. Os problemas na entrega têm como causas, principalmente, o atraso em entregas com data e horário marcado, entrega do produto incorreto para o destinatário mesmo quando tenha recebido no dia e horário corretos, entrega incompleta e não efetivação da entrega em si.

A partir destes levantamentos, para verificar se todos os pontos supostos pelo grupo representam a realidade da empresa, foi feita uma visita pelos autores do trabalho, onde foi analisado se os supostos *gaps* realmente aconteciam e o porquê de eles existirem. Assim, a visita possibilitou ver todo o processo desde a entrada do pedido até a expedição, algumas adversidades que a equipe de atendimento enfrenta, além do contato com os colaboradores, permitindo o entendimento de suas respectivas atividades.

A partir destes levantamentos, para verificar se todos os pontos supostos pelo grupo representam a realidade da empresa, foi feita uma visita pelos autores do trabalho, onde foi analisado se os supostos *gaps* realmente aconteciam e o porquê de eles existirem. Assim, a visita possibilitou ver todo o processo desde a entrada do pedido até a expedição, algumas adversidades que a equipe de atendimento enfrenta, além do contato com os colaboradores, permitindo o entendimento de suas respectivas atividades.

### **3.4 Análise e discussão dos dados coletados**

Foram realizadas análises iniciais a partir de dados secundários fornecidos pela empresa e dados primários obtidos no site Reclame aqui. Por fim, foi realizada visita *in loco* para verificar se os supostos *gaps* eram de fato existentes na empresa, sendo que, neste processo de validação, alguns *gaps* foram desconsiderados (não se confirmaram em campo) e os remanescentes são retratados neste estudo.

Foram utilizadas ferramentas de análise de processos, fluxogramas para poder visualizar cada etapa dos processos e entendê-los. Assim, mapeando os processos de compra tanto da Comércio Eletrônico A, quanto de sua principal concorrente, a Organização B. Com isto é possível ter uma representação visual de todos os passos que o cliente faz, até a finalização do pedido. Além disso, é uma ferramenta para uso interno, uma vez que os colaboradores podem consultar os fluxogramas para ver como determinado processo deve ser executado (um balizador de procedimentos).

O diagrama de Pareto possibilitou organizar de forma decrescente os problemas que acarretavam maior impacto no negócio. Ao construir a Tabela 1, referentes as reclamações obtidas no Reclame Aqui, as ocorrências mais frequentes foram: atraso na entrega de pedidos e insatisfação com o atendimento (*GAP I* e *GAP II*, respectivamente). O mesmo foi feito com o relatório fornecido pela empresa Comércio Eletrônico A, mas devido a estrutura que foi disponibilizada, foi necessário fazer outra categorização para viabilizar a contagem (*GAP III*). Contudo, constatou-se que o resultado do levantamento interno da empresa era distinto daquele proveniente do Reclame Aqui. Enquanto o levantamento feito a partir do Reclame aqui resultou

nas ocorrências citadas acima, o da Comércio Eletrônico A indicou inconsistências no site (GAP IV).

Com a relação ao processo de compra pelo site da Comércio Eletrônico A, verificou-se que a página de cadastro do site da empresa não possui a opção para efetuar o *login* utilizando redes sociais, o que pode levar a desistência da compra, visto que é necessário preencher diversos campos para criação do cadastro (GAP V).

**Quadro 1: Classificação dos *gaps* identificados dentro do modelo de *gaps***

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

**Fonte: Os autores, 2017.**

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

**4 INTERVENÇÃO PROPOSTA**

O Quadro 2 apresenta a classificação desses *gaps* dentro do modelo de *gaps* de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2012), com a respectiva proposta de intervenção (solução). O GAP III da empresa enquadra-se no *Gap* 2 do modelo e se refere a diferença entre os padrões de qualidade estabelecidos e as expectativas dos clientes. O GAP I (organização) pode ser classificado como *Gap* 3 no modelo e se relaciona aos padrões de entrega especificados. Os GAPs II, IV e V (empresa) foram classificados como *Gap* 4 do modelo (relativo à comunicação da empresa sobre o que será entregue e o que de fato é entregue), esses *gaps* e as respectivas soluções foram citadas previamente (na sessão 3). As soluções propostas foram delineadas tendo como base Lovelock, Wirtz e Hemzo (2012).

O *Gap* III da empresa enquadra-se no *Gap* 2 do modelo e se refere a diferença entre os padrões de qualidade estabelecidos e as expectativas dos clientes. A solução delineada foi: organizar dos dados seguindo padrão preestabelecido; utilizar de um processo centrado no cliente para planejar e replanejar processos de atendimento ao cliente; estabelecer metas para cada etapa da entrega do serviço; assegurar que os funcionários compreendam e aceitem as metas e padrões estabelecidos.

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

Os *Gaps* II, IV e V (empresa) foram classificados como *Gap* 4 do modelo (relativo à comunicação da empresa sobre o que será entregue e o que de fato é entregue). A fim de minimizar o *Gap* II, indicou-se fornecer treinamentos à equipe de atendimento ao consumidor da empresa, visando elevar a qualidade do serviço prestado em todos os canais de contato com

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

## Quadro 2: Proposta de Intervenção

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

Fonte: Os autores, 2017.

## 5 RESULTADOS OBTIDOS

O Comércio Eletrônico A decidiu utilizar o estudo como base para melhorar seus processos para os *Gaps I, II e III*. Assim sendo, está implementando um sistema de rastreamento nos carros que entregam os pedidos aumentará o controle logístico sobre o processo de entrega em tempo real, permitindo ajustar as rotas de maneira que otimizem a entrega dos pedidos na melhor sequência, monitorados pela área que gerencia as rotas (*Gap I*).

Os treinamentos para a equipe de atendimento da Comércio Eletrônico (*Gap II*) estão em etapa de desenvolvimento e implantação. Os treinamentos auxiliarão os funcionários a melhor atender os clientes nos três canais de comunicação existentes (*chat*, telefone e e-mail) da empresa, visando instruí-los a resolver necessidades pontuais dos consumidores e como

podem se organizar para retornar o contato ao cliente de maneira mais eficiente, quando necessário.

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

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

## 6 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADVFN. **PIB Brasil 2015**. Disponível em: <<http://br.advfn.com/indicadores/pib/brasil/2015>>. Acesso em: 11 setembro 2016.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e de operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DESTINO NEGÓCIO. **Netshoes: maior e-commerce de produtos esportivos do mundo**. Disponível em: <<http://destinonegocio.com/br/casos-de-sucesso/netshoes-maior-e-commerce-de-produtos-esportivos-do-mundo>>. Acesso em: 14 novembro 2016.

ECOMMERCEBRASIL. **34º Webshoppers: e-commerce cresceu 5,2% no primeiro semestre de 2016**. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/34o->

webshoppers-e-commerce-cresceu-52-no-primeiro-semester-de-2016-diz-e-bit/>. Acesso em: 03 outubro 2016.

ECOMMERCENEWS. **O que é e-commerce?**. Disponível em: <<https://ecommerceneWS.com.br/o-que-e-e-commerce>>. Acesso em: 03 outubro 2016.

ECOMMERCENEWS. **Organização B completa 25 anos e cresce 20% em 2015**. Disponível em: <<https://ecommerceneWS.com.br/noticias/balancos/giuliana-flores-completa-25-anos-e-cresce-20-em-2015>>. Acesso em: 03 outubro 2016.

EXPOFLORA. **Mercado de Flores**. Disponível em: <<http://www.expoFlora.com.br/mercado-de-flores>>. Acesso em: 11 setembro 2016.

COMÉRCIO ELETRÔNICO A. [Site Institucional]. Disponível em: <<http://www.floresonline.com.br/sobre-nos>>. Acesso em: 07 setembro 2016.

ORGANIZAÇÃO B. [Site Institucional]. Disponível em: <<http://www.giulianaflores.com.br/historia-corporativo/gnvhistcorp/>>. Acesso em: 11 setembro 2016.

IBISWORLD. **E-commerce Disruptors**. Disponível em: <<http://media.ibisworld.com/2015/02/23/ecommercedisruptors/>>. Acesso em: 03 outubro 2016.

IBRAFLO. Disponível em: <[http://www.ibraflor.com/ns\\_mer\\_interno.php](http://www.ibraflor.com/ns_mer_interno.php)>. Acesso em: 11 setembro 2016.

LOVELOCK, Christopher H.; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATRAVOLGYI, Julia. **Floriculturas de menor porte vão na contramão de sites**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4730393/floriculturas-de-menor-portal-na-contramao-de-sites>>. Acesso em: 15 novembro 2016.

MELO, Luísa. **Como a Zappos pode ensinar os brasileiros a atender clientes**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/como-a-zappos-pode-ensinar-os-brasileiros-a-atender-clientes>>. Acesso em: 14 novembro 2016.

ONGARATTO, Nicole. **Grupo Netshoes encerra 2015 com faturamento de R\$2 bilhões**. Disponível em: <http://www.investmentosenoticias.com.br/noticias/negocios/grupo-netshoes-encerra-2015-com-faturamento-de-r-2-bilhoes>>. Acesso em: 14 novembro 2016.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK: 5. ed. EUA: Project Management Institute, 2013.

SEBRAE. **Flores e plantas ornamentais do Brasil**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/560c96e3b1583358357b7b6a59e460a7/\\$File/5517.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/560c96e3b1583358357b7b6a59e460a7/$File/5517.pdf)>. Acesso em: 14 novembro 2016.

VIEIRA, André; FELITTI, Guilherme. **Netshoes: e pensar que tudo começou num puxadinho**. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI292822-16380-2,00-E+PENSAR+QUE+TUDO+COMECOU+NUM+PUXADINHO.html>>. Acesso em: 14 novembro 2016.

WERKEMA, Maria Cristina C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. 1. ed. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

ZAPPOS. [Site Institucional]. Disponível em: <<http://www.zappos.com/c/about-zappos>>. Acesso em: 14 novembro 2016.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: Collier Macmillan, 1990.