

# ANÁLISE DA QUALIDADE DE ATENDIMENTO EM UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE: UM ESTUDO DE CASO

Kleber Henrique Dias<sup>1</sup>

Dra. Waldecíria Souza da Costa<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho aborda a questão da qualidade do atendimento ao cliente em uma empresa de desenvolvimento de software. Estes atendimentos são prestados utilizando a ferramenta LogMeIn, e por meio de seus relatórios busca-se medir a sua qualidade, levantando-se informações como o número de atendimentos prestados, o tempo médio de cada um, o índice de resolução, entre outras. Com essas informações, são definidas e implementadas uma série de medidas para melhorar os resultados e, conseqüentemente, melhorar a percepção do cliente quanto ao atendimento. Para finalizar, uma nova coleta de dados é feita para comprovar se as medidas adotadas foram eficazes.

**Palavras-chave:** Qualidade do atendimento. LogMeIn. Indicadores de desempenho.

## ABSTRACT

This work deals with the question of the quality of customer service in a software development company. These services are provided using the LogMeIn tool, and through their reports seek to measure their quality, obtaining information such as the number of services provided, the average time of each one, the resolution index, among others. With this information, a series of measures are defined and implemented to improve the results and thus improve the client's perception about the service. Finally, a new data collection is performed to verify that the measures were effective.

**Keywords:** Quality of customer service. LogMeIn. Performance indicators.

---

<sup>1</sup> Graduado em Engenharia de Produção. Pós-graduado em Sistemas para Web. E-mail: kleber@theos.com.br.

<sup>2</sup> Professora da Graduação e Pós-Graduação da Faculdade Cidade Verde nas áreas de Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas. Graduada em Psicologia. Doutora em Psicologia Social.

## 1 INTRODUÇÃO

Em qualquer atividade, a busca pela maior produtividade é sempre uma constante, e isto não é diferente no atendimento ao cliente. Quanto mais clientes forem atendidos por cada funcionário, em menos tempo, menor será o custo de cada atendimento. A qualidade deste, no entanto, deve ser mantida, e o cliente precisa ficar satisfeito.

Neste artigo, são analisados os atendimentos de suporte técnico prestados pela Internet com a ferramenta LogMeIn na empresa Theòs Informática Ltda., uma empresa de desenvolvimento de software localizada na cidade de Maringá, Paraná.

A ferramenta LogMeIn emite uma série de relatórios com dados sobre estes atendimentos, como o tempo dos atendimentos, as mensagens trocadas entre o atendente e o cliente, entre outras informações. Estes dados foram analisados, na tentativa de identificar os fatores que influenciam positivamente e negativamente no tempo médio de atendimento (TMA) e assim entender por que um atendente tem um tempo médio maior do que o outro.

Paladini (1994, p. 16) afirma que “qualidade corretamente definida, é aquela que prioriza o consumidor”. A medida de qualidade utilizada foi a satisfação do cliente, obtida por meio de um questionário a ele apresentado ao término de cada atendimento. Tendo esta medida de qualidade como parâmetro, buscou-se a redução do tempo médio de atendimento para haver assim um aumento da produtividade, sem prejuízo da qualidade medida pelos questionários.

O estudo envolveu os atendimentos realizados com o LogMeIn no período de setembro a outubro de 2015, e numa segunda etapa de dezembro de 2015 a janeiro de 2016.

## 2 QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

### 2.1 QUALIDADE

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), a satisfação do cliente está estreitamente vinculada à qualidade. Em uma empresa de desenvolvimento de *software*, isto implica em um produto de qualidade.

Segundo Weinberg (1993, p. 11) a definição comum de qualidade sendo a ausência de erros e que dominou o pensamento de qualidade de *software* por muitos anos é totalmente inadequada. Isso leva o pessoal de desenvolvimento a ignorar requisitos para melhorar a qualidade. Além disso, dependendo da complexidade do *software*, é impossível eliminar todos os erros, visto que há um determinado limite em que o custo para se eliminar um erro é maior que o custo de conviver com o mesmo.

Sendo inviável eliminar totalmente os erros de um *software*, a função do suporte técnico ganha ainda mais importância. É ele que atenderá o usuário quando um problema ocorrer, ou quando ele estiver com dúvidas sobre o uso deste *software*. Shiozawa (1993, p. 67) propõe um modelo de atendimento integrado, em que o suporte técnico está incluído em todas as etapas de atividade de uma empresa de informática, incluindo o desenvolvimento e a negociação. Portanto, para manter o usuário satisfeito não basta prezar pela qualidade do produto, mas também pela qualidade do atendimento do suporte técnico.

## 2.2 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

O atendimento ao cliente não é um produto, mas sim um serviço. No entanto, um atendimento deficiente pode prejudicar a percepção que o cliente possui do produto, no caso, o *software* fornecido pela empresa, e a imagem desta como um todo. Juran (2009, p. 122) considera que a qualidade de serviços envolve características como a cortesia da equipe, entre outras, que devem ser julgadas por seres humanos e que, por isso, torna-se difícil definir uma unidade de medida.

Para Carvalho (2008, p. 74) o processo de prestação de serviços pode ser entendido como “momentos da verdade”, ou “ciclos de serviço”. Cada momento ou ciclo seria uma situação em que o cliente entra em contato com a organização.

No atendimento de suporte técnico podem ser considerados como ciclos de serviço o contato telefônico do cliente, o envio de um e-mail, de uma mensagem de texto, um chamado de atendimento remoto, etc. O somatório de percepções de cada um destes momentos resultará na percepção do cliente sobre a qualidade do atendimento.

Vilhena (2002) considera que a qualidade no atendimento depende da expectativa do cliente e a realidade. Se a realidade ficar abaixo de sua expectativa,

ele considerará o atendimento ruim. Se for equivalente, considerará o atendimento adequado. Se ficar acima, ele ficará encantado. Para melhorar a qualidade no atendimento, a empresa teria então duas opções: diminuir a expectativa do cliente, o que pode ser perigoso, ou melhorar o atendimento para torná-lo equiparável ao que foi prometido, que é mais difícil, mas muito mais vantajoso.

Para Serson (2015, p. 65), “reter um cliente é sem dúvida mais econômico e vantajoso do que conquistar um novo”. Ele também afirma que um consumidor satisfeito pode até aceitar pagar mais pelo seu produto ou serviço. Neste contexto a qualidade no atendimento é fundamental. No entanto, Serson (2015) considera que indicadores de produtividade costumam ser confundidos com indicadores de qualidade. O tempo médio de atendimento, conhecido como TMA, é utilizado como um indicador de qualidade. Quanto menor o TMA, melhor seria o atendimento. Ele considera que isto é um erro, pois se o cliente tiver um problema complexo, que demande maior tempo de atendimento, o atendente se vê incentivado a encerrar o atendimento apenas para não comprometer o seu TMA. Para resolver este problema, Serson (2015) sugere utilizar a taxa de resolatividade como parâmetro de qualidade, que indicaria o número de contatos do cliente até que sua demanda tenha sido solucionada. Quanto mais próximo de 1 – ou seja, um único contato do cliente para sanar a questão – melhor avaliado seria o atendimento.

## 2.3 TIPOS DE ATENDIMENTO

Há muitas formas disponíveis para atendimento ao cliente. Para reduzir custos e atender mais clientes ao mesmo tempo, o uso de plataformas digitais é comum em sistemas de atendimento telefônico, onde uma máquina faz o atendimento inicial e este é transferido para um atendente humano somente se nenhuma das opções disponíveis solucionar o problema do cliente.

Navegar em menus e teclar opções pode ser confuso para pessoas com pouca familiaridade com este tipo de sistema, além de tomar muito tempo até chegar na opção que se quer. Shiozawa (1993) considera que cada vez mais as pessoas têm menos tempo, e por isso cresce a demanda por um atendimento pessoal.

Os principais canais de atendimento empregados pela empresa Theòs Informática são pela Internet. São eles:

- Correio eletrônico (e-mail);

- Telefone (atendimento direto, sem o uso de uma plataforma digital);
- Chamada de voz pela Internet (Skype);
- Mensagens de Texto;
- Redes Sociais;
- Atendimento Remoto (LogMeIn).

Ghisleri (2002, p. 14) enfatiza que:

[...] a praticidade e comodidade proporcionada ao cliente, a rapidez com que o processo como um todo pode ocorrer aliados aos aspectos multimídia da Internet, fazem dela um instrumento para garantir a qualidade das empresas, além do seu baixo custo de manutenção.

A maior parte dos atendimentos ao cliente realizados na empresa estudada são pela Internet, principalmente utilizando a ferramenta LogMeIn.

### 3 METODOLOGIA

O trabalho é um estudo de caso em uma empresa de desenvolvimento de *software* da cidade de Maringá. De acordo com Yin (2004, p. 35), o estudo de caso "representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados".

Foram coletados dados dos atendimentos realizados pelo LogMeIn, ferramenta de acesso remoto utilizada pela empresa. Esta possui um painel de administração que emite relatórios de estatísticas dos atendimentos, com dados como o total de atendimentos de cada técnico, tempo de cada atendimento, os dados da pessoa que está sendo atendida, além de gravar todo o texto das mensagens trocadas entre o técnico e o usuário, permitindo uma análise do atendimento.

A ferramenta também permite a emissão de um formulário de avaliação para o cliente, utilizado para medir a sua satisfação ao término de cada atendimento remoto realizado com a ferramenta. O preenchimento do questionário por parte do cliente não é obrigatório, portanto nem todo atendimento gera um formulário preenchido. Tampouco é possível determinar se o cliente que não preencheu o formulário ficou satisfeito ou não. Há ainda a possibilidade do cliente preencher o formulário incorretamente, propositalmente ou não. Em alguns casos, a análise das

mensagens de texto trocadas entre o cliente e o técnico permitem solucionar essas dúvidas, mas isto nem sempre é possível.

O método de trabalho empregado pelos atendentes mais eficientes foi acompanhado por meio da observação direta, na tentativa de identificar o que os torna mais eficientes que os demais.

Os dados foram coletados nos meses de setembro a outubro de 2015. Uma segunda coleta foi realizada de dezembro de 2015 a janeiro de 2016. Participaram da pesquisa os atendentes de suporte técnico da empresa, com exceção do gerente do setor, que em função de suas demais atribuições possui números de atendimento muito diferentes dos demais, e por isso optou-se por deixá-lo de fora da análise.

Em todo o estudo, foram analisados 12577 atendimentos distribuídos nos quatro meses pesquisados. Devido a este grande número de atendimentos, obteve-se uma grande quantidade de dados. Aqueles que foram coletados com o formulário de pesquisa e com os relatórios do LogMeIn foram tabelados para permitir uma melhor análise. Minayo e Sanches (1993) afirmam que os métodos quantitativos trazem à luz dados, indicadores e tendências observáveis, devendo ser utilizados com grandes quantidades de dados, ajudando a classificá-los e torná-los inteligíveis. Com a análise e tabulação dos dados, foram levantados o número de atendimentos prestados por cada atendente, seu tempo médio de atendimento e o grau de satisfação do cliente.

## 4 O ESTUDO DE CASO

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Theòs Informática é uma empresa localizada em Maringá, no interior do Paraná, que atua no desenvolvimento de *software* para a Igreja Católica. Ela desenvolve, comercializa e mantém o programa SGCP, Sistema de Gestão Canônico-Pastoral, desde 1998. Atualmente conta com 45 colaboradores, sendo o setor de atendimento e suporte técnico composto de doze pessoas, com onze atendentes e um gerente. São mais de 4000 clientes distribuídos em todo o Brasil. Os principais canais de comunicação utilizados pelos clientes são o telefone e a Internet, com um sistema de suporte remoto, o LogMeIn, cujos relatórios serviram de

base para as análises realizadas neste estudo. O LogMeIn é uma ferramenta que permite que o técnico acesse o computador do cliente e interaja com ele, troque mensagens, envie arquivos e execute comandos.

#### 4.2 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

O primeiro período analisado correspondeu a todo o mês de setembro de 2015, quando foram feitos 3265 atendimentos. A tabela 01 contém os tempos de atendimento, e com base nos relatórios emitidos pelo LogMeIn, calculou-se a média diária de atendimentos de cada atendente, o tempo total em que estiveram atendendo (em horas), o tempo médio de cada atendimento, o tempo que ficaram sem atender e o percentual de ocupação em relação ao tempo total.

Com base na tabela 01, destaca-se que no mês de setembro, o tempo médio de atendimento foi de 09:33 min. e a média diária individual de atendimentos foi de 14,13 atendimentos, sendo que todos os atendentes ficaram com uma média superior a dez atendimentos por dia.

Tabela 01: Indicadores de desempenho de setembro de 2015

	Média diária	TEMPO DE ATENDIMENTO			% Ocupação
		Atendendo	Médio	Sem atender	
<b>Atendente 01</b>	16,71	62:59:59	0:10:46	115:30:01	35,29%
<b>Atendente 02</b>	13,19	26:42:18	0:05:47	151:47:42	14,96%
<b>Atendente 03</b>	17,19	52:02:14	0:08:39	126:27:46	29,15%
<b>Atendente 04</b>	14,33	64:00:15	0:12:45	114:29:45	35,86%
<b>Atendente 05</b>	13,81	37:13:22	0:07:42	141:16:38	20,85%
<b>Atendente 06</b>	14,67	51:00:13	0:09:56	127:29:47	28,57%
<b>Atendente 07</b>	17,00	49:51:10	0:08:23	128:38:50	27,93%
<b>Atendente 08</b>	11,38	33:18:06	0:08:22	145:11:54	18,66%
<b>Atendente 09</b>	10,57	47:19:43	0:12:47	131:10:17	26,51%
<b>Atendente 10</b>	10,38	41:16:55	0:11:22	137:13:05	23,13%
<b>Atendente 11</b>	16,24	48:11:11	0:08:29	130:18:49	27,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 02 foi montada com o total de atendimentos e questionários recebidos pelo LogMeIn no mês de setembro de 2015. No questionário de satisfação respondido pelo cliente, ele deve indicar se o problema foi resolvido, avaliar o

atendente, avaliar a empresa de modo geral e ainda pode deixar uma mensagem com uma crítica ou elogio. Em cima desses dados, foi calculado o percentual de questionários recebidos, quantos avaliaram positivamente e quantos avaliaram negativamente. Quanto à resolução do problema, além da totalização dos resolvidos, parcialmente resolvidos e não resolvidos, foram calculados o percentual de resolvidos e não resolvidos.

Tabela 02: Análise dos atendimentos no mês de setembro de 2015

	Atendimentos	Questionários Recebidos				Resolutividade				
		Recebidos	%	+	-	Sim	Parcial	Não	% Sim	% Não
At. 01	351	135	38,46%	134	1	113	7	6	89,68%	4,76%
At. 02	277	128	46,21%	128	0	98	13	3	85,96%	2,63%
At. 03	361	173	47,92%	173	0	131	20	6	83,44%	3,82%
At. 04	301	124	41,20%	122	2	98	12	4	85,96%	3,51%
At. 05	290	149	51,38%	148	1	119	11	3	89,47%	2,26%
At. 06	308	138	44,81%	138	0	111	8	4	90,24%	3,25%
At. 07	357	179	50,14%	177	2	124	23	8	80,00%	5,16%
At. 08	239	80	33,47%	80	0	60	11	3	81,08%	4,05%
At. 09	222	122	54,95%	122	0	103	6	3	91,96%	2,68%
At. 10	218	94	43,12%	94	0	73	13	4	81,11%	4,44%
At. 11	341	163	47,80%	162	1	128	15	4	87,07%	2,72%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se que o percentual médio de avaliações recebidas foi de 45,41%, e o percentual médio de resolução foi de 86%.

Com os dados das duas tabelas (1 e 2), tentou-se determinar se há uma relação direta entre o tempo médio de atendimento de cada atendente e seu percentual de resolutividade. Para isso, montou-se um gráfico com os dados obtidos, que pode ser visto na figura 1.

A análise deste gráfico indica que não há uma correlação entre o tempo médio de atendimento e o índice de atendimentos resolvidos. Portanto, um atendente que gaste mais tempo com cada atendimento não tem, necessariamente, um índice melhor de resolução de problemas. Desta forma, a hipótese levantada por Serson (2015) de os atendentes poderem encerrar um atendimento apenas para não prejudicar seu TMA não parece ocorrer aqui.



Um segundo gráfico foi montado para determinar se há uma relação direta entre o número de atendimentos de cada atendente e o percentual de resolatividade, conforme visto na figura 2.

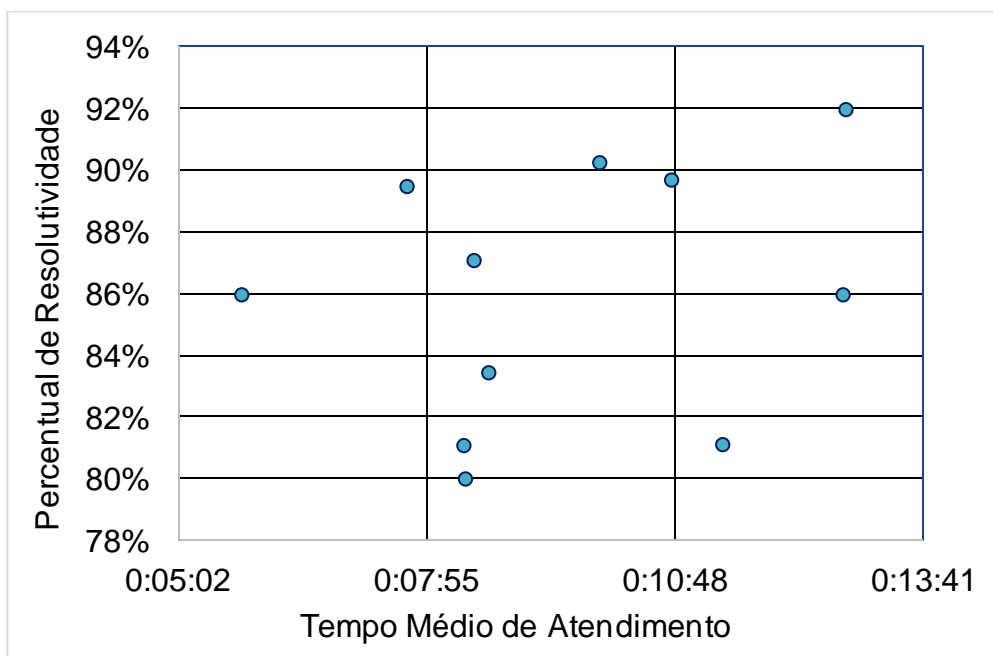


Figura 1: TMA pelo percentual de resolutividade em setembro.

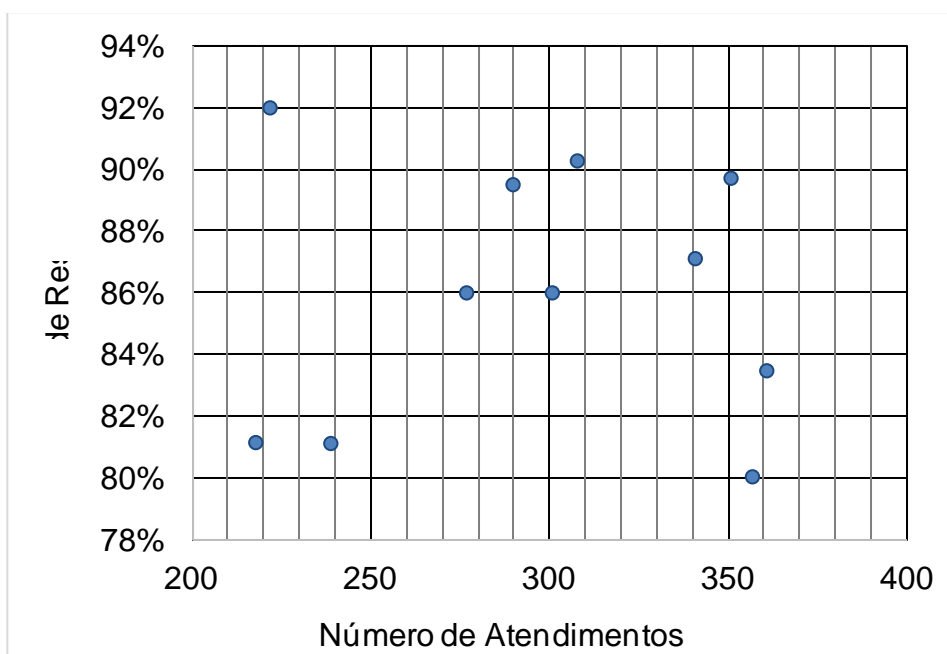


Figura 2: O número de atendimentos pelo percentual de resolutividade em setembro.

Novamente não foi possível estabelecer uma correlação entre o número de atendimentos e o percentual de problemas resolvidos, ou seja, os atendentes que

atenderam mais não estão ficando sobrecarregados a ponto de não conseguirem resolver o problema dos clientes.

Com isso conclui-se que é possível ser rápido sem perder a eficiência, e que o número de atendentes é suficiente à demanda atual, visto que a diferença entre o número de atendimentos do atendente com mais atendimentos e o com menos é bastante grande, e o tempo ocioso dos atendentes também é elevado.

Com os dados também é possível constatar que alguns atendentes recebem um grande número de avaliações, sendo avaliados por seus atendimentos em mais de cinquenta por cento dos casos, enquanto outros recebem a avaliação em menos de um terço dos atendimentos feitos. O número de avaliações negativas recebidas é bastante baixo, e nada indica haver uma relação entre uma avaliação negativa e o tempo do atendimento, ou a quantidade de atendimentos realizados pelo atendente.

Uma nova análise foi feita com os atendimentos do mês de outubro de 2015 com o objetivo de confirmar estas conclusões. Os dados são apresentados nas tabelas 03 e 04.

Tabela 03: Indicadores de desempenho de outubro de 2015

	Média diária	TEMPO DE ATENDIMENTO			% Ocupação
		Atendendo	Médio	Sem atender	
<b>Atendente 01</b>	13,85	54:45:06	0:09:08	166:14:54	24,77%
<b>Atendente 02</b>	12,77	26:59:47	0:04:53	194:00:13	12,22%
<b>Atendente 03</b>	18,96	44:30:30	0:05:25	176:29:30	20,14%
<b>Atendente 04</b>	9,88	55:02:56	0:12:51	165:57:04	24,91%
<b>Atendente 05</b>	7,46	15:18:32	0:04:44	205:41:28	6,93%
<b>Atendente 06</b>	11,27	54:25:09	0:11:09	166:34:51	24,62%
<b>Atendente 07</b>	14,85	34:31:23	0:05:22	186:28:37	15,62%
<b>Atendente 08</b>	11,96	38:06:33	0:07:21	182:53:27	17,24%
<b>Atendente 09</b>	9,85	34:29:45	0:08:05	186:30:15	15,61%
<b>Atendente 10</b>	9,46	44:56:41	0:10:58	176:03:19	20,34%
<b>Atendente 11</b>	13,50	46:07:43	0:07:53	174:52:17	20,87%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na tabela 03, destaca-se que no mês de outubro o tempo médio de atendimento foi de 07:89 min. e a média diária individual de atendimentos foi de 12,16 atendimentos.

Com base na tabela 04, destaca-se que o percentual médio de avaliações recebidas foi de 45,49%, e o percentual médio de resolução foi de 88,92%.

No mês de outubro, a empresa Theòs Informática atendeu também aos sábados, das 08:00 às 12:00 horas. Isso contribuiu para o aumento do número de atendimentos, que totalizou 3479.

Tabela 04: Análise dos atendimentos no mês de outubro de 2015

	Atendimentos	Questionários Recebidos				Resolutividade				
		Recebidos	%	+	-	Sim	Parcial	Não	% Sim	% Não
<b>At. 01</b>	360	160	44,44%	160	0	127	10	1	92,03%	0,72%
<b>At. 02</b>	332	145	43,67%	143	2	125	11	4	89,29%	2,86%
<b>At. 03</b>	493	282	57,20%	281	1	219	18	16	86,56%	6,32%
<b>At. 04</b>	257	90	35,02%	89	1	75	6	3	89,29%	3,57%
<b>At. 05</b>	194	99	51,03%	99	0	85	5	0	94,44%	0,00%
<b>At. 06</b>	293	131	44,71%	131	0	97	11	4	86,61%	3,57%
<b>At. 07</b>	386	201	52,07%	201	0	167	15	4	89,78%	2,15%
<b>At. 08</b>	311	117	37,62%	117	0	89	8	2	89,90%	2,02%
<b>At. 09</b>	256	130	50,78%	129	1	104	13	4	85,95%	3,31%
<b>At. 10</b>	246	104	42,28%	104	0	85	8	6	85,86%	6,06%
<b>At. 11</b>	351	146	41,60%	145	1	122	15	1	88,41%	0,72%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando os dados das duas novas tabelas, novamente não foi possível estabelecer uma correlação entre o tempo médio de atendimento e o índice de atendimentos resolvidos. Também não foi possível estabelecer uma correlação entre o número de atendimentos feitos por um atendente e o percentual de problemas resolvidos. Isto reforça a conclusão de que é possível ser rápido sem perder a eficiência, e que o número de atendentes é suficiente para a demanda atual.

Os novos dados também confirmam que alguns atendentes recebem um grande número de avaliações, enquanto outros recebem muito menos. Para entender os motivos desta diferença, foi feita a análise das mensagens trocadas entre o atendente e o cliente em alguns dos atendimentos nos meses de setembro e outubro. Após esta análise, considerou-se que a diferença estaria na cordialidade de cada atendente e principalmente na forma como cada um encerra o seu atendimento, com uma mensagem final dando destaque à importância da avaliação do atendimento.

Com todas essas informações, foram discutidas formas de melhorar os resultados.

## 5 IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

Os números obtidos nos dois meses avaliados foram considerados bons pelos representantes da empresa, pois o percentual de avaliações negativas é baixo e o número de problemas resolvidos é alto, em torno de 87%. É difícil comparar estes resultados com outras empresas, pois estes números geralmente não são divulgados. Bill Price, presidente da LimeBridge nos Estados Unidos, uma empresa internacional de consultoria na área de atendimento ao cliente, considera ideal um FCR acima de 95%. FCR, *First Call Resolution* ou *First Contact Resolution*, é o índice de resolutividade. Sendo assim, apesar de considerados bons os resultados, há margem para melhorar.

Com este intuito, algumas medidas foram elaboradas em conjunto com os sócios da empresa, situação na qual o pesquisador se enquadra. Também se buscou atender alguns pontos reclamados pelos colaboradores da área de atendimento, para que fiquem mais satisfeitos.

Um dos problemas constatados na análise realizada foi a falta de um padrão de mensagens emitidas pelos atendentes. O LogMeIn permite que o atendente tenha textos pré-definidos para serem utilizados durante os atendimentos. Como a maior parte dos atendimentos é feita com a troca de mensagens de texto entre o cliente e o atendente, várias situações comuns se repetem em vários atendimentos, e o uso destas mensagens pré-definidas agiliza o processo de digitação. No entanto, cada atendente tem a sua forma de escrever e as suas próprias mensagens. Para padronizar essas mensagens utilizadas nos atendimentos, solicitou-se a cada um dos atendentes que passassem todas elas para serem analisadas. Esta análise levou em conta a correção das mensagens e os índices obtidos pelos atendentes nos meses de setembro e outubro. Baseados nesses dois aspectos, foram definidas as melhores mensagens e qual seria o padrão que todos os atendentes teriam de usar a partir de então.

Além da padronização das mensagens, os atendentes foram orientados na forma como devem tratar os clientes, não só nas mensagens de texto, mas também por telefone. Analisando os atendimentos avaliados negativamente pelos clientes, observou-se que em alguns casos o atendimento foi rápido e o problema foi

resolvido, mas mesmo assim o cliente não gostou do atendimento. O motivo, acredita-se, está na falta de cordialidade e simpatia ao tratar com o cliente. Espera-se resolver isso com essas mudanças, obtendo um maior percentual de formulários de atendimento preenchidos, um maior índice de avaliações positivas e consequentemente um menor índice de avaliações negativas.

Para que os atendimentos sejam mais rápidos, os atendentes precisam saber o que fazer sem perda de tempo. Para isso, foi revisada e ampliada a base de conhecimento, utilizada pelos atendentes para consulta. Esta base de conhecimento é constituída de um arquivo do *OneNote*, um sistema de anotações, que é compartilhado entre todos os atendentes. Qualquer um deles pode acrescentar conteúdo ao arquivo, ficando imediatamente disponível para consulta de todos os demais. Também foi reforçada sua importância, incentivando seu uso. Com isso, além da redução do tempo do atendimento, espera-se aumentar o número de atendimentos considerados como resolvidos pelo cliente.

Outra grande medida implementada foi a criação de um programa de incentivo aos atendentes, com o pagamento de um bônus coletivo a ser dividido entre eles ao final do mês. O objetivo deste programa não é incentivar a quantidade de atendimentos, mas sim a qualidade. Por isso, o bônus é coletivo, para promover a colaboração entre os atendentes para resolver os problemas dos clientes. Isso vai ao encontro do defendido por Serson (2015), pois os atendentes não serão premiados pela quantidade individual de atendimentos.

Para cada atendimento avaliado positivamente, ganha-se R\$ 1,00. Com cada atendimento avaliado negativamente, perde-se R\$ 30,00. Ao final do mês, o bônus é calculado e dividido em partes iguais entre os atendentes. O atendente que obtiver uma avaliação negativa, terá ainda descontado de seu bônus individual mais R\$ 10,00 para cada avaliação negativa recebida. Portanto, uma avaliação negativa faz com que o bônus coletivo reduza em R\$ 30,00, e o bônus individual do atendente em questão em R\$ 10,00.

Ao final de um mês, se forem recebidas apenas três avaliações negativas no total, o bônus será aumentado em 25%. Se forem recebidas apenas duas avaliações negativas, o acréscimo será de 50%. Para apenas uma avaliação negativa, o acréscimo será de 75%, e se nenhum atendente receber nenhuma avaliação negativa, o bônus será dobrado. Com isso espera-se reduzir, ou até mesmo zerar o número de avaliações negativas recebidas.

Todas essas novidades foram passadas aos colaboradores em uma reunião com todos. Pelas reações, percebeu-se que as mudanças foram bem recebidas, principalmente o programa de bônus. Para saber se estas medidas teriam o efeito esperado, uma nova coleta de dados viria a ser realizada um mês depois.

## 6 NOVA COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS ATENDIMENTOS

Passado o mês de novembro de 2015 para a assimilação, por parte dos atendentes, das mudanças implementadas, foi feita a coleta dos dados referentes aos atendimentos em dezembro de 2015, com o objetivo de confirmar se os índices melhoraram ou não. Foram 2857 atendimentos no mês, um valor abaixo dos demais meses, provavelmente devido ao período de festas. Os dados são apresentados nas tabelas 05 e 06.

Tabela 05: Indicadores de desempenho de dezembro de 2015

	Média diária	TEMPO DE ATENDIMENTO			% Ocupação
		Atendendo	Médio	Sem atender	
<b>Atendente 01</b>	11,92	62:32:59	0:12:36	149:57:01	29,44%
<b>Atendente 02</b>	11,36	10:08:46	0:04:52	83:21:14	10,85%
<b>Atendente 03</b>	12,88	33:16:08	0:09:41	102:43:52	24,46%
<b>Atendente 04</b>	13,47	47:38:42	0:12:29	96:51:18	32,97%
<b>Atendente 05</b>	12,20	43:18:02	0:08:31	169:11:58	20,38%
<b>Atendente 06</b>	15,88	63:56:54	0:09:40	148:33:06	30,09%
<b>Atendente 07</b>	17,20	62:22:03	0:08:42	150:07:57	29,35%
<b>Atendente 08</b>	8,64	7:43:57	0:04:53	85:46:03	8,27%
<b>Atendente 09</b>	10,32	55:28:47	0:12:54	157:01:13	26,11%
<b>Atendente 10</b>	7,68	52:41:34	0:16:28	159:48:26	24,80%
<b>Atendente 11</b>	12,88	61:34:46	0:11:28	150:55:14	28,98%

Fonte: Elaborado pelo autor

No mês de dezembro, em virtude dos feriados de fim de ano, houve menos dias de atendimento. Outro fator a ser destacado é que durante este mês houve quatro atendentes que entraram de férias. Isso afetou o número de atendimentos de cada atendente.

Com base na tabela 05, destaca-se que no mês de dezembro, o tempo médio de atendimento foi de 10:12 min. e a média diária individual de atendimentos foi de 12,22 atendimentos.

Tabela 06: Análise dos atendimentos no mês de outubro de 2015

	Atendimentos	Questionários Recebidos				Resolutividade				
		Recebidos	%	+	-	Sim	Parcial	Não	% Sim	% Não
At. 01	298	137	45,97%	136	1	114	9	4	89,76%	3,15%
At. 02	125	61	48,80%	61	0	48	5	2	87,27%	3,64%
At. 03	206	109	52,91%	109	0	71	17	9	73,20%	9,28%
At. 04	229	100	43,67%	100	0	80	2	5	91,95%	5,75%
At. 05	305	154	50,49%	153	1	127	5	6	92,03%	4,35%
At. 06	397	128	32,24%	128	0	108	10	0	91,53%	0,00%
At. 07	430	217	50,47%	217	0	180	16	6	89,11%	2,97%
At. 08	95	29	30,53%	28	1	22	3	1	84,62%	3,85%
At. 09	258	146	56,59%	145	1	114	6	15	84,44%	11,11%
At. 10	192	87	45,31%	87	0	65	10	4	82,28%	5,06%
At. 11	322	133	41,30%	133	0	111	10	1	90,98%	0,82%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na tabela 06, destaca-se que o percentual médio de avaliações recebidas foi de 45,30%, e o percentual médio de resolução foi de 87,02%.

O mesmo levantamento foi feito no mês de janeiro de 2016, com um total de 2946 atendimentos, valor inferior aos meses de setembro e outubro. Também neste mês ainda havia alguns técnicos em férias, o que afetou os resultados. Os dados são apresentados nas tabelas 07 e 08.

Tabela 07: Indicadores de desempenho de janeiro de 2016

	TEMPO DE ATENDIMENTO				
	Média diária	Atendendo	Médio	Sem atender	% Ocupação
Atendente 01	14,50	69:09:57	0:11:56	134:50:03	33,90%
Atendente 02	14,96	43:10:29	0:07:13	160:49:31	21,16%
Atendente 03	20,40	14:00:45	0:08:15	28:29:15	32,97%
Atendente 04	13,00	67:36:00	0:19:30	68:24:00	49,71%
Atendente 05	9,38	26:03:15	0:06:57	177:56:45	12,77%
Atendente 06	12,31	16:04:47	0:06:02	94:25:13	14,55%
Atendente 07	15,25	47:25:13	0:07:46	156:34:47	23,25%
Atendente 08	13,88	46:01:11	0:08:18	157:58:49	22,56%
Atendente 09	11,04	45:59:22	0:10:25	158:00:38	22,54%
Atendente 10	11,25	57:01:54	0:12:40	146:58:06	27,96%
Atendente 11	12,92	52:13:30	0:10:06	151:46:30	25,60%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na tabela 07, destaca-se que no mês de janeiro, o tempo médio de atendimento foi de 09:55 min. e a média diária individual de atendimentos foi de 13,53 atendimentos.

Com base na tabela 08, destaca-se que o percentual médio de avaliações recebidas foi de 45,69%, e o percentual médio de resolução foi de 86,67%.

Tabela 08: Análise dos atendimentos no mês de janeiro de 2016

	Atendimentos	Questionários Recebidos				Resolutividade				
		Recebidos	%	+	-	Sim	Parcial	Não	% Sim	% Não
<b>At. 01</b>	348	175	50,29%	173	2	141	15	2	89,24%	1,27%
<b>At. 02</b>	359	161	44,85%	160	1	127	15	8	84,67%	5,33%
<b>At. 03</b>	102	55	53,92%	55	0	43	5	1	87,76%	2,04%
<b>At. 04</b>	208	82	39,42%	82	0	67	9	2	85,90%	2,56%
<b>At. 05</b>	225	117	52,00%	117	0	91	10	2	88,35%	1,94%
<b>At. 06</b>	160	62	38,75%	62	0	55	4	2	90,16%	3,28%
<b>At. 07</b>	366	195	53,28%	194	1	150	28	7	81,08%	3,78%
<b>At. 08</b>	333	122	36,64%	122	0	105	10	3	88,98%	2,54%
<b>At. 09</b>	265	138	52,08%	136	2	108	13	9	83,08%	6,92%
<b>At. 10</b>	270	90	33,33%	89	1	71	6	4	87,65%	4,94%
<b>At. 11</b>	310	149	48,06%	148	1	122	12	7	86,52%	4,96%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os novos dados coletados em dezembro e janeiro mostraram que as mudanças implementadas não surtiram os efeitos esperados. Para facilitar esta análise, foi montada a tabela 09, com os principais dados dos quatro meses analisados.

Tabela 09: Análise dos Atendimentos

	Setembro	Outubro	Dezembro	Janeiro
<b>Atendimentos</b>	3265	3479	2857	2976
<b>% Avaliações</b>	45,41%	45,49%	45,30%	45,69%
<b>% Resolução</b>	86,00%	88,92%	87,02%	86,67%
<b>Tempo Médio</b>	9:33	7:59	10:12	9:55
<b>Aval. Neg.</b>	7	6	4	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando esses dados constata-se que os resultados nos meses de dezembro e janeiro, após as mudanças terem sido implementadas, são muito



semelhantes aos resultados de setembro e outubro. A padronização das mensagens não resultou em um aumento no número de avaliações recebidas, que se manteve praticamente o mesmo nos quatro meses. O índice de resolução também não melhorou. O tempo médio de atendimento e o número de avaliações negativas recebidas oscilou durante os meses, sem indicar uma melhora.

Para entender estes resultados, foi realizada uma reunião com toda a equipe de atendimento e suporte. Os dados obtidos foram exibidos, e cada um pôde opinar no que poderia ser a causa das mudanças implementadas não terem resultado nas melhorias esperadas.

A equipe levantou algumas possibilidades para explicar os resultados obtidos. Segundo eles, já foi observado que em alguns casos o cliente não recebe o formulário da pesquisa de avaliação do atendimento, que deveria ser enviada a ele automaticamente ao término deste. O motivo disso acontecer é desconhecido, mas poderia explicar o número limitado de respostas recebidas. Quanto ao fato de alguns atendentes terem um índice maior que os outros, foi considerado que não é a mensagem final que faz com que os clientes respondam ao formulário de pesquisa, mas sim todo o atendimento, feito com simpatia e cordialidade, que faz com que o cliente queira responder a pesquisa. Para isso, foi sugerido o investimento em um curso de excelência no atendimento para todos que têm contato direto com o cliente.

Quanto ao tempo médio de atendimento, foi alegado que é difícil reduzi-lo mais, pois algumas operações, como por exemplo a instalação e atualização do sistema, são demoradas, e não há nada que os técnicos possam fazer para torná-las mais rápidas, e no período de dezembro e janeiro foram feitas muitas atualizações de sistemas dos clientes, o que poderia justificar o aumento no tempo médio. Sobre o uso das mensagens padrão, alguns alegaram que não gostam de usá-las a todo o tempo, preferindo escrever suas mensagens na hora, pois assim acreditam que conseguem prestar um atendimento mais personalizado.

Apesar dos resultados esperados não terem sido atingidos, a equipe aprovou as medidas tomadas, principalmente o programa de incentivo com o pagamento de bônus, pois acreditam que incentiva a colaboração e contribui para um ambiente mais agradável.

## 7 CONCLUSÕES

Juran (2009) afirma que a qualidade de serviços envolve características como a cortesia da equipe, mais difícil de obter de uma equipe insatisfeita. Por isso, apesar das medidas implementadas não terem resultado na melhora dos índices avaliados, o estudo ainda é válido, pois a equipe de atendimento da empresa em questão se diz mais satisfeita, o que a longo prazo pode resultar em um atendimento melhor.

A importância da qualidade no atendimento, em um cenário competitivo, é inquestionável, e a busca pela melhoria da qualidade deve ser constante. O período em que os estudos foram feitos, com muitos feriados e alguns atendentes de férias, podem ter afetado os resultados. Novos estudos devem ser implementados, com diferentes abordagens, para identificar outros fatores que podem influenciar na percepção que o cliente tem do atendimento prestado e também melhorar o ambiente de trabalho.

As considerações levantadas pela equipe de atendimento, como a sugestão de oferecer um curso de excelência no atendimento para os atendentes, serão analisadas pela direção da empresa, que decidirá os próximos passos a serem dados.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Marly Monteiro de. Qualidade. In: BATALHA, Mário Otávio (org.).

**Introdução à engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GHISLERI, Amauri Sant'Anna. **Sistema seguro de atendimento ao cliente:**

garantia da qualidade de serviço. 2002. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

JURAN, Joseph Moses. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade. In: **Cadernos de saúde pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática: Implantação e avaliação** de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

PRICE, Bill. **Benchmarks for First Contact Resolution**. Disponível em: <[http://www.limebridge.com.au/page/Learning\\_Centre/Learn\\_From\\_the\\_Leaders/Benchmarks\\_for\\_First\\_Contact\\_Resolution/](http://www.limebridge.com.au/page/Learning_Centre/Learn_From_the_Leaders/Benchmarks_for_First_Contact_Resolution/)>. Acesso em 21 de março de 2016.

SERSON, Fernando Mindlin. **Como medir a qualidade do atendimento?**. Revista GVExecutivo, V 14, N1, p. 65, JAN/JUN 2015.

SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacesse. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

VILHENA, João Baptista. **Qualidade no atendimento**. Revista Conjuntura Econômica, 2002.

WEINBERG, Gerald Marvin. **Software com qualidade: pensando e idealizando sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1993.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2004.