

ANÁLISE DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL

FRANCISCO RENNAN MOTA UCHOA (IFCE campus Quixadá)

rennanuchoa@gmail.com

saulo clever freitas dos santos (IFCE campus Quixadá)

sauloeng.ifce@gmail.com

CAIO AUGUSTO NUNES MARQUES (IFCE campus Quixadá)

caiomarques13@hotmail.com



A análise do processo de atendimento ao cliente de uma franquia de transporte de passageiros intermunicipal, caracteriza-se como uma das principais partes do processo de investigação da administração da produção desse tipo de serviço. A partir de um estudo de caso, mapeou-se o processo de atendimento ao cliente de uma franquia de transporte intermunicipal e foram propostas soluções a partir da metodologia do ciclo de análise de um processo de empresa proposto por Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009). Foram utilizadas adicionalmente algumas técnicas de coleta de dados, dentre as quais benchmarking e entrevistas com gerente e funcionários. Foram identificados distintos problemas no processo de atendimento ao cliente que podem acarretar desconfortos nos clientes como o aumento do tempo de atendimento. Foram propostas soluções para melhoria do processo de atendimento ao cliente na empresa estudada. Tais propostas apresentadas necessitam de análise financeira e viabilidade técnica pelos gestores.

Palavras-chave: Gestão de processos; Análise de processo; Atendimento ao cliente.

1. Introdução

O desenvolvimento urbano, impulsionou o aumento da demanda por transportes e tornou necessária a oferta de um bom serviço aos usuários, o que envolve uma infraestrutura adequada, como veículos em bom estado de conservação.

Segundo o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015), o modal rodoviário foi responsável por 55,2% do PIB do setor de transporte 15 em 2014, contribuindo significativamente para a geração de riquezas no país. Contudo, a relevância do transporte rodoviário não é percebida apenas em relação aos demais modais de transporte. Ele foi responsável por 12,7% do PIB do setor de serviços não financeiros, sendo o segundo que mais contribuiu para a geração de valor nesse segmento.

No estado do Ceará de acordo com a ARCE - Agência Reguladora do Estado do Ceará (2014), o setor de transporte rodoviário intermunicipal de passageiros do estado divide-se em dois sistemas independentes, o metropolitano e o interurbano. O primeiro presta-se ao transporte entre dois ou mais Municípios do Estado do Ceará, ao passo que o segundo é aquele realizado entre os municípios da Região Metropolitana de Fortaleza.

É fundamental que aspectos operacionais, como pontualidade no cumprimento do serviço e frequência dos veículos ao longo da linha sejam priorizados dentro do sistema (BALLOU, 2007). Nesse sentido, um bom atendimento ao cliente é essencial no processo de desenvolvimento das empresas, sendo necessário controlar e analisar os processos e operações, permitindo gerenciar os recursos à oferta de bens e serviços, de forma a atender às necessidades e expectativas de seus clientes, além de auxiliar as empresas em seu planejamento (FITZSIMMONS, 2014).

Diante disso torna-se necessário que as organizações busquem a qualidade de seus serviços e a satisfação de seus clientes, não como uma diferenciação no mercado, mas como necessidade (PEINALDO; GRAEMIL, 2007). Assim, as empresas criam estratégias dentro de seu processo para manter diferenciais perceptíveis ao cliente na qualidade do serviço de atendimento ao cliente.

O presente artigo busca analisar o processo de atendimento ao cliente dentro de uma empresa de transporte intermunicipal de passageiros em uma cidade do Ceará.

2. Revisão bibliográfica

2.1. Processos

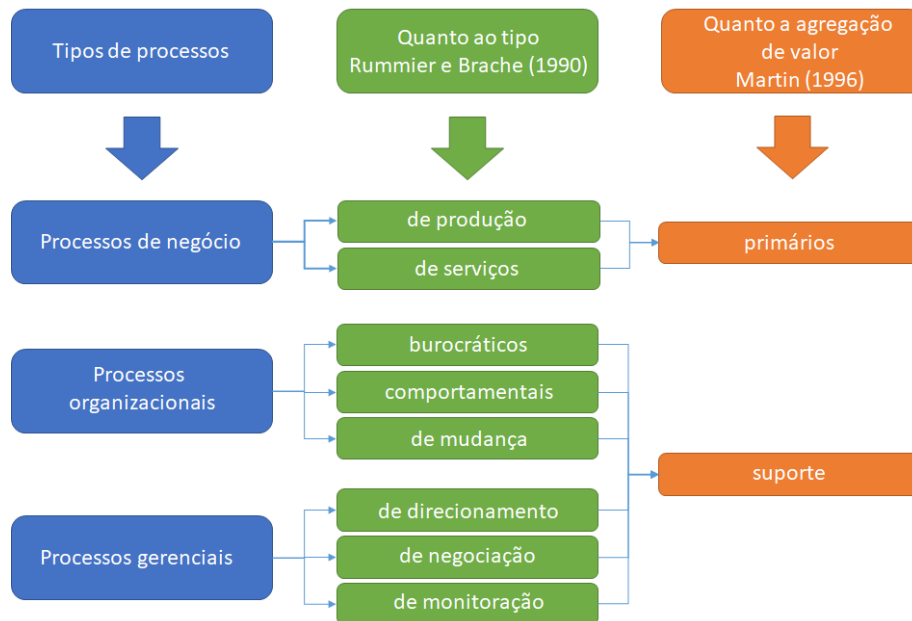
Os processos são fundamentais para as organizações, pois demonstram como elas funcionam e criam valor na perspectiva do cliente (POERSCH; GOULART; NETO, 2016). Caulliraux et al (2009) destacam que os processos estão relacionados com o gerenciamento da organização, buscando promover a realização das atividades e utilização dos recursos, da forma mais adequada possível.

Krajewski, Ritzman e Malhorta (2017), indicam que um processo emprega recursos de uma organização para fornecer algo de valor. Nenhum serviço pode ser prestado e nenhum produto pode ser produzido sem um processo, e nenhum processo pode existir sem pelo menos um serviço ou produto. Desta forma a correta identificação de um processo, por meio de ferramentas como o diagrama de processo e os fluxogramas, permite que ele seja analisado e melhorado (PEINALDO; GRAEMIL, 2007).

2.2. Tipos de Processos

Gonçalves (2000) e Lélis (2012) argumentam sobre os processos e os classificam em três categorias básicas, sendo eles os processos de negócios ou essenciais, organizacionais ou de apoio e gerenciais. Anjos, Reis e Soratto (2002) evidenciam as suas subdivisões quanto ao tipo e quanto a agregação de valor, como pode ser observado na figura 1.

Figura 1: Classificação dos Processos.



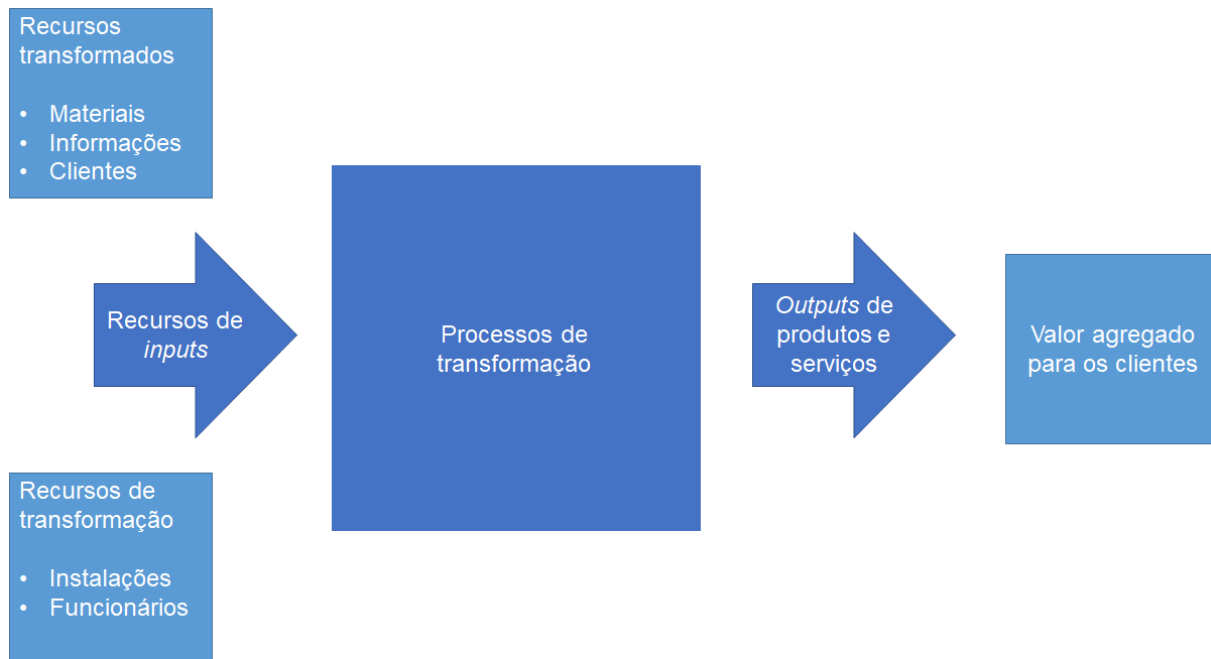
Fonte: Adaptado de Anjos, Reis e Soratto (2002).

Os processos de negócios são aqueles em que a atuação de organização está caracterizada como a fabricação de produtos ou a prestação de serviços. Esses processos são primários por incluírem as atividades que geram valor para o cliente (GONÇALVES, 2000). É possível citar os processos de vendas, desenvolvimento de produtos, cobrança e manutenção de máquinas. Os processos organizacionais são os responsáveis pelo funcionamento dos vários subsistemas da organização em busca de um desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio (GONÇALVES, 2000).

2.3. Modelo de transformação

De forma simplificada, as operações de uma empresa podem ser representadas a partir do modelo de processo “*input - transformação - output*” (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018). Esse modelo de transformação é apresentado na figura 2.

Figura 2: Modelo de transformação.



Fonte: Adaptado de Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018, p. 13).

Os *inputs* deste modelo de transformação consistem nas entradas do processo, são os recursos que serão transformados ou aqueles recursos que são os agentes da transformação. Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018) dividem os recursos transformados em materiais, informação e clientes, sendo estes os recursos que são “tratados, transformados ou convertidos”.

Os recursos de transformação são aqueles que atuam sobre os recursos transformados. Estes recursos são divididos em dois tipos, sendo eles as instalações e os funcionários (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018).

As entradas da operação sofrem transformação a partir de um processo planejado e organizado pela empresa a partir de seus métodos e processos produtivos. Os *outputs*, ou saídas, do processo são os resultados da operação. Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018) indicam que esses resultados podem ser produtos, serviços ou um composto dos dois elementos.

2.4. Processo essencial

Na cadeia de valor, o foco está na satisfação dos clientes. Nessa cadeia, evidencia-se os processos essenciais, isto é, aqueles processo que agregam valor ao cliente externo (LÉLIS, 2012).

Para Lélis (2012) os processos essenciais podem ser divididos em quatro, quais sejam:

- Processo de relacionamento com o cliente;
- Processo de desenvolvimento de um novo serviço ou produto;
- Processo de execução de pedido;
- Processo de relacionamento com fornecedores.

Para o presente trabalho é de maior relevância o processo (ou gestão) de relacionamento com o cliente, no qual busca-se facilitar os pedidos e as necessidades dos clientes da empresa.

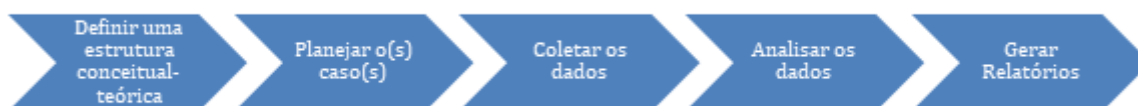
3. Metodologia

Analisar um atendimento ao cliente como um processo de transformação dentro de uma empresa, requer uma metodologia de pesquisa que possibilite uma identificação clara de um fenômeno contemporâneo, demonstrando assim como o caso ocorre. Essa metodologia corresponde ao estudo de caso.

A utilização do estudo de caso como metodologia, indica cinco preocupações básicas na condução da pesquisa, sendo elas: “conduzir a pesquisa de forma rigorosa, evitar confusão em casos de ensino, saber chegar a conclusões generalizadas quando desejado, gerir cuidadosamente o nível de esforço e compreender a vantagem comparativa da pesquisa” (YIN, 2015).

A realização do estudo de caso foi conduzida a partir da caracterização de forma de condução de estudo de caso apresentado na figura 3 elaborado por Cauchick Miguel (2007) separando-a em cinco etapas de realização, incluindo pesquisa bibliográfica, coleta e análise de dados.

Figura 3: Condução do Estudo de Caso.



Fonte: Adaptado de Cauchick Miguel (2007).

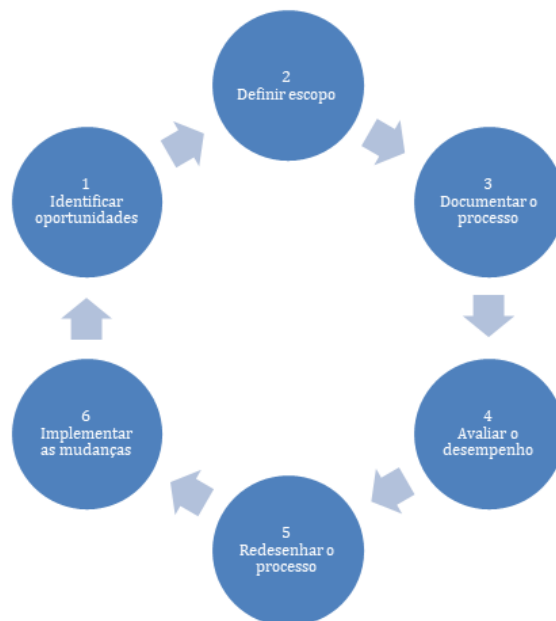
A partir do mapeamento da literatura já apresentado, pôde-se caracterizar a empresa escolhida como unidade de análise para o estudo. Trata-se da franquia de uma empresa de transporte

intermunicipal de passageiros localizada na cidade de Quixadá/CE, doravante denominada “empresa A”.

Quixadá/CE é uma cidade da região do Sertão Central do estado que é reconhecidamente uma cidade universitária, título justificado pelo alto investimento e a quantidade de Instituições de Ensino Superior públicas e privadas em uma cidade do interior do estado. Essas instituições atendem ao público local, assim como estudantes e professores de outras cidades do Ceará e do Brasil.

Como base da coleta e análise dos dados, utilizou-se a sistematização proposta por Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) que corresponde a análise de processos de uma empresa. O método se resume em seis passos (figura 4), no qual ao final desses passos o último retorna ao primeiro promovendo um “ciclo de aperfeiçoamento contínuo” (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Figura 4: Ciclo de análise de processo de uma empresa.



Fonte: Adaptado de Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009).

A análise do processo inicia-se pela identificação da oportunidade de melhoria dentro da empresa. Busca-se com essa iniciativa a satisfação dos clientes internos e externos; entender as oportunidades para melhorias; gerir os processos essenciais identificados dentro da empresa. Essa identificação só pode ser realizada caso haja um desenho estratégico e processual bem definido (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Esse passo foi realizado a partir de entrevista concedida pelo gerente da franquia analisada, na qual buscou-se entender o funcionamento da empresa, todos os processos envolvidos para a realização do serviço e os fatores influenciadores de cada processo.

O segundo passo corresponde à definição do escopo. A partir da mesma entrevista foi possível identificar qual dos processos poderia ser o alvo do redesenho do processo e sua melhoria.

A documentação do processo a ser analisado é o terceiro passo do ciclo, no qual algumas técnicas podem ser utilizadas para esse fim. Esse processo inclui além da descrição detalhada do processo, sua representação em uma forma gráfica por meio de diagramas, tabelas e gráficos (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Por meio de observação do processo e entrevista com os envolvidos foi possível descrever todas as etapas do processo. Essa descrição permitiu a representação do processo por meio do modelo de transformação de Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018) visto anteriormente e da linguagem BPMn (*Business Process Management Notation*), via *software* BizageModeler.

Essa documentação dá apoio ao passo quatro do ciclo que consiste na análise do processo, onde é de fundamental importância que a empresa tenha boas medidas de desempenho na figura de indicadores para que se tenha um método claro de comparação entre as medidas realizadas de melhoria (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

O penúltimo passo é o redesenho do processo, quando foram utilizadas técnicas de *benchmarking*, analisando a principal concorrente da empresa, que possui viagens interestaduais, na qual denominamos de Empresa B. Adicionalmente entrevistou-se uma funcionária da empresa A, buscando a visão interna dos funcionários frente aos processos já existentes e suas necessidades.

Esses dados permitem a implementação das mudanças apresentadas para os gestores da empresa. Essas mudanças devem seguir critérios financeiros, estratégicos e operacionais da empresa, sendo este o último passo do ciclo, começando assim um novo ciclo de melhoria.

4. Resultados e discussão

Com base na entrevista inicial com o gerente da empresa pôde-se identificar as oportunidades de análise dentro dos processos da organização, realizando assim o primeiro passo no ciclo de análise do processo. Investigou-se quais os processos de transformação que a empresa possui.

Os processos essenciais identificados foram:

- Atendimento ao cliente;
- Despacho de encomendas;
- Embarque de passageiros;
- Monitoramento de transportes;
- Serviços gerais;
- Suporte de rota;
- Suporte de TI.

O processo essencial escolhido para análise foi o de atendimento ao cliente, por ser um processo crucial para a satisfação do cliente. Adicionalmente, apesar de sua relevância, não havia nenhuma análise realizada pela empresa sobre este processo.

Os estudos do modelo de transformação adotado no atendimento do cliente pela empresa A foram realizados de acordo com as etapas apresentadas na metodologia, a fim de se ter um panorama geral do desenvolvimento do processo para que possam ser realizadas as mudanças necessárias para esse processo.

Segundo Krajewski, Malhotra e Ritzman (2017, p. 70) “análise de processo é a documentação e compreensão detalhada de como o trabalho é executado e como ele pode ser reformulado”. Assim, o segundo passo do ciclo do processo de análise foi relacionado a documentar o atendimento ao cliente realizado pela empresa A.

Três passos foram realizados para que a etapa da documentação: (I) Descrição do processo detalhado; (II) Descrição de *input*, processo e *output* (modelo de transformação); (III) Criação de fluxograma.

Durante a entrevista e o processo de observação para o detalhamento e descrição do processo ficou evidenciado que, o cliente, ao chegar, direciona-se ao atendente, que o pergunta qual a sua necessidade. A partir disso, o funcionário está preparado para 4 tipos de direcionamento, sendo elas:

- Compra de passagem;
- Transferência/troca de passagem;
- Devolução de passagem;
- Outras informações.

O sistema ERP (*Enterprise Resources Planning*) utilizado pela empresa possui funções definidas para cada uma dessas solicitações, tendo uma base de dados capaz de fornecer as informações solicitadas. Com a forma detalhada do processo completo foi possível apresentá-

lo no formato de um fluxograma para identificar e descrever as interações do atendente/sistema e cliente.

A próxima etapa da documentação foi a descrição do modelo de transformação do processo escolhido. Identificou-se os *inputs*, evidenciando seus recursos de transformação e recursos transformados, além de seus *outputs*, como mostrado a seguir:

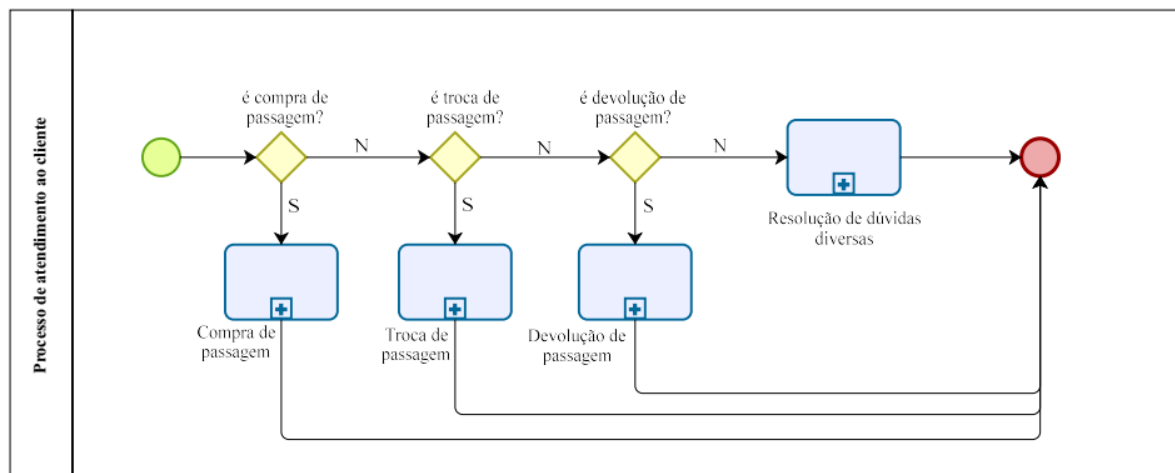
Figura 6: Modelo de transformação do atendimento ao cliente da empresa A

ENTRADAS (INPUTS)	Recursos transformados	Materiais:	Papel para impressão de passagens, impressora, tinta.
		Informações:	Preços de passagens, disponibilidade de vagas, horário e datas desejados, sistema da empresa.
		Consumidores:	Viajantes no estado do Ceará.
	Recursos de transformação	Instalações:	Agência física em Quixadá: sala de espera climatizada, 02 computadores para atendimento, cadeiras de espera, impressora, balcão de atendimento.
		Funcionários:	Atendentes, gerente, suporte TI.
PROCESSO:	Atendimento ao cliente.		
SAÍDAS (OUTPUTS):	Bilhetes de passagens ou estorno.		

No fluxograma utilizou-se a linguagem BPMN (*Business Process Model Notation*), que é uma notação gráfica de modelagem de processo. Através do *software* BizagiModeler® foi possível elaborar o fluxograma apresentando na figura 5.

São apresentadas nesse processo todas as tomadas de decisão do cliente e do atendente, evidenciando quando deveria haver uma interação homem-máquina e atendente-cliente. Na figura 5 apresenta-se o processo de atendimento de forma geral, no qual cada quadro azul corresponde a um subprocesso, que contam com fluxogramas específicos que estão apresentados no anexo 1 (subprocesso de compra de passagem), no anexo 2 (subprocesso de troca de passagem) e no anexo 3 (subprocesso de devolução de passagem deste trabalho).

Figura 5: Fluxograma geral do atendimento ao cliente da empresa A.



A partir deste detalhamento, a análise procedeu-se de duas formas: (I) utilização de *benchmarking* por meio de observação participativa do processo de atendimento ao cliente da empresa B; (II) entrevista com uma atendente da empresa A, na qual era solicitada a sugestão de melhorias para o processo em questão.

O processo de atendimento ao cliente da empresa B, mostrou-se diferente em três pontos em comparação a franquias da empresa A que, não só tornam o processo mais rápido, como mais organizado. A existência de terminais de autoatendimento permite que o cliente familiarizado com a tecnologia possa realizar sua compra mais facilmente, além de possibilitar a consulta de disponibilidade de passagens e horários de viagens sem precisar ir até um atendente.

Outros dois pontos vistos foram: a existência de um funcionário na porta da agência para realizar a primeira abordagem e tirar dúvidas básicas e direcionar ao autoatendimento ou para o atendimento pessoal; a utilização de um sistema de senhas de atendimento para que não haja a necessidade de criar filas e os clientes possam esperar sentados de forma confortável.

Esses pontos mostram as diversas fragilidades e possíveis melhorias que a franquias da empresa A pode realizar para melhorar o seu fluxo de atendimento. Além desses pontos, na entrevista com a funcionária da empresa A, foram dadas sugestões em dois assuntos.

Inicialmente foi sugerido que houvesse uma melhoria no sistema de informações da empresa, pois ocorre muito travamento prejudicando o atendimento. O terminal de autoatendimento foi a segunda sugestão de melhoria para o processo, pois ela informou que serviria principalmente para os momentos de alto fluxo de atendimento que a empresa possui.

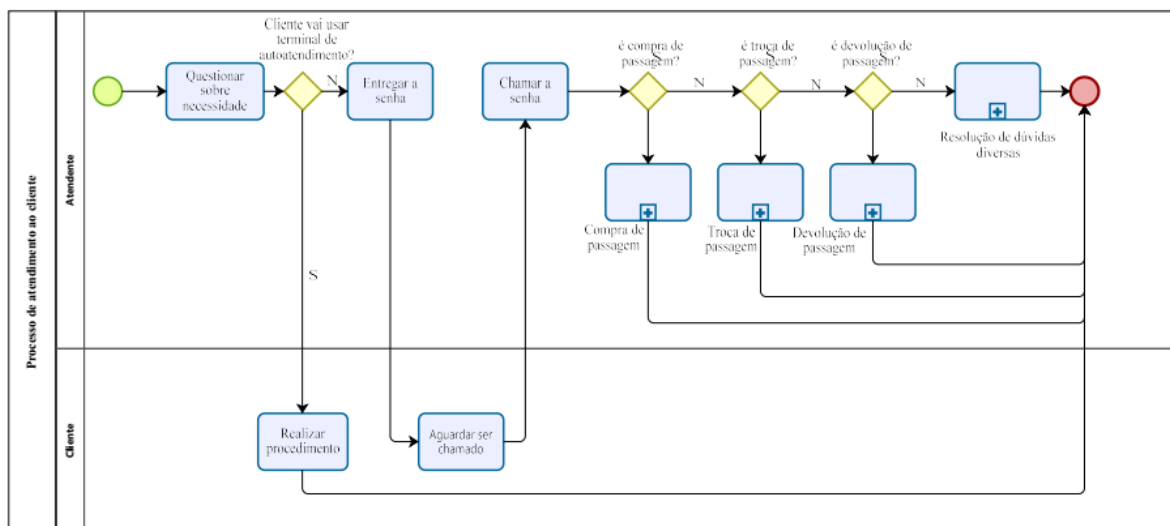
Com base nessas análises, o redesenho do processo deu-se por meio da inserção dessas melhorias sugeridas. A implantação de um terminal de autoatendimento, senhas organizadoras e um funcionário realizando um pré-atendimento alteram o fluxograma do processo e o modelo de transformação do atendimento ao cliente, que pode ser visto na figura 7.

Figura 7: Modelo de transformação alterado do atendimento ao cliente da empresa A.

ENTRADAS (INPUTS)	Recursos transformados	Materiais:	Papel para impressão de passagens, impressora, tinta, <u>senhas</u> .
		Informações:	Preços de passagens, disponibilidade de vagas, horário e datas desejados, sistema da empresa, <u>sistema de senhas</u> .
		Consumidores:	Viajantes no estado do Ceará.
	Recursos de transformação	Instalações:	Agência física em Quixadá: sala de espera climatizada, 02 computadores para atendimento, cadeiras de espera, impressora, balcão de atendimento, <u>balcão de senhas</u> , <u>terminal de autoatendimento</u> .
		Funcionários:	Atendentes, gerente, suporte TI.
PROCESSO:	Atendimento ao cliente.		
SAÍDAS (OUTPUTS):	Bilhetes de passagens ou estorno.		

No fluxograma apresentado a seguir (Figura 8), as alterações ocorrem com a inclusão do pré-atendimento e a senha, modificando apenas o processo geral.

Figura 8: Fluxograma geral do atendimento ao cliente da empresa A



O redesenho do processo nesse caso é importante no momento em que ocorra uma alta demanda na franquia, permitindo assim com que o cliente possa ser atendido com conforto, além da possibilidade de realizar seu próprio atendimento reduzindo filas.



XXXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO
“Os desafios da engenharia de produção para uma gestão inovadora da Logística”
Santos, São Paulo, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2019.

5. Conclusão

O atendimento ao cliente em uma empresa de serviços deve ser tratado como um dos principais processos de transformação, pois é a etapa na qual ocorre a efetivação da venda.

Ao se propor as melhorias, ou seja, a última etapa do ciclo apresentado, as mudanças pesquisadas e analisadas foram apresentadas para a gestão da empresa. Após análise de viabilidade, a empresa A informou-nos que algumas das sugestões seriam acatadas e realizadas.

Já estava no planejamento da empresa a compra de um terminal de autoatendimento, suporte este que já era utilizado por outras franquias da empresa. O sistema que o atendente utiliza não pode ser mudado, pois é padrão da empresa, porém seria feita uma solicitação de melhoria, além de manutenção preventiva do computador utilizado.

A demanda de um novo funcionário, ou deslocamento de função para atendimento inicial, no momento não é necessário, visto que no geral, o fluxo de atendimento é baixo, apenas com alguns picos. Essa mudança não justifica o investimento, assim como a inclusão de um sistema de senhas.

Mudanças devem ser analisadas a partir de diversos parâmetros e devem ser realizadas quando se justificar o investimento, ou quando for percebido que a satisfação do cliente e do processo não está sendo alcançada com êxito.

Com isso, deve-se entender que esse é um trabalho introdutório de análise do processo. Nesse caso, sugere-se um estudo de satisfação dos clientes, previsão de demanda e tempo de espera de atendimento. Apenas com esses dados quantitativos e qualitativos, que a empresa não possui atualmente, será possível realizar uma análise completa do processo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA REGULADORA DO ESTADO DO CEARÁ – ARCE. **Transporte Rodoviário Intermunicipal de Passageiros do Ceará**. Disponível em: www.arce.ce.gov.br/publicações. Acesso em 28 de março de 2019.

ANJOS, F. A. DOS; REIS, H. R.; SORATTO, A. N. Gestão Por Processos Nas Organizações E Sua Interação Com O Meio Ambiente. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 1–8, 2002.

BALLOU, RONALD H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Tradução de Raul Rubenich. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.

CHAVIENATO, I. **Gestão da Produção: uma abordagem introdutória**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. **Desempenho do setor, infraestrutura e investimentos.** Disponível em: . Acesso em 28 de março de 2019.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas São Grandes Coleções de Processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** v. 40, n.1, p. 6-19, Jan./mar. 2000.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Banco de dados SIDRA.** Disponível em: . Acesso em: 24 de março de 2019.

JAMES A. FITZSIMMONS, MONA J. FITZSIMMONS: **Administração de Serviços: Operações, Estratégicas e Tecnologia da Informação.** 7º Ed. São Paulo: AMGH editora, 2014.

KRAJEWSKI, L. J.; MALHOTRA, M. K.; RITZMAN, L. P.. **Administração de produção e operações.** 11 ed. São Paulo: Pearson Education, 2017.

LÉLIS, E. C. **Administração da produção.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PEINALDO, J.; GRAEMI, A. R. **Administração da Produção: operações industriais e de serviços.** Curitiba: Unicenp, 2007.

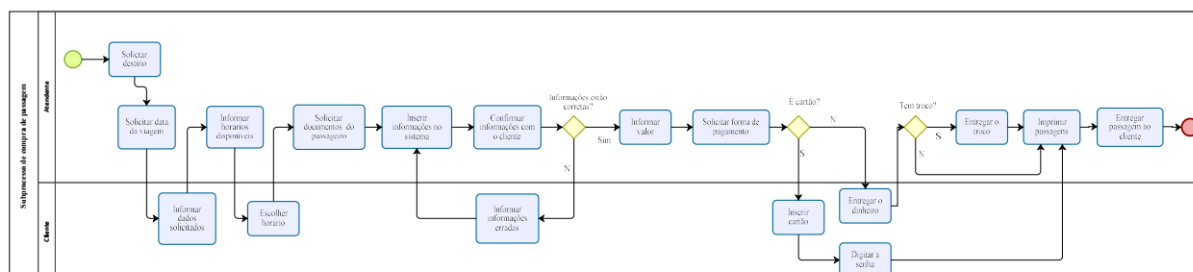
POERSCH, J. A.; GOULART, P. R.; NETO, A. C. **Análise de processos produtivos com vistas a identificação de melhorias: Estudo de caso em indústria moveleira da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.** I Simpósio Gaúcho de Engenharia de Produção: SIGEPRO, 2016.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

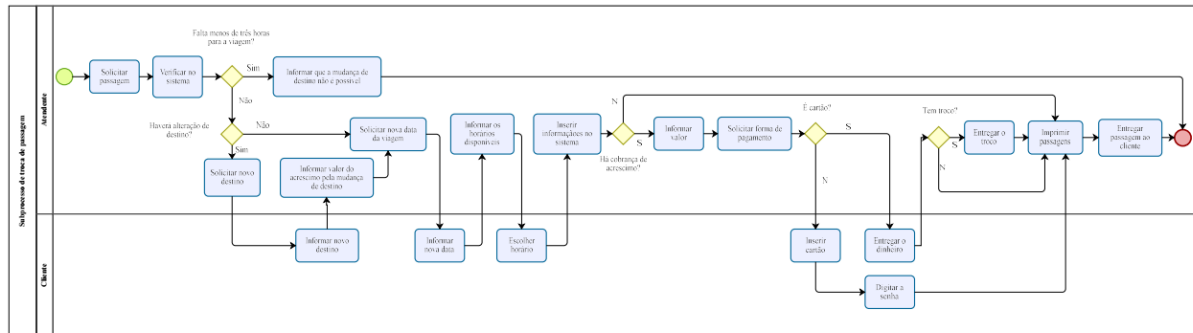
YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** Tradução de Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

ANEXO

Anexo 1 - Subprocesso de compra de passagem



Anexo 2 - Subprocesso de troca de passagem



Anexo 3 - Subprocesso de devolução de passagem

