

Gestão de sistemas produtivos e redução do tempo de resposta às reclamações de consumidores

Management of production systems and reduction of response time to consumer complaints

DOI:10.34117/bjdv8n5-304

Recebimento dos originais: 21/03/2022

Aceitação para publicação: 29/04/2022

Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Instituição: Centro Universitário Santo Agostinho

Endereço: Av. Prof. Valter Alencar, 665 - São Pedro, Teresina, PI, CEP: 64019-625

E-mail: tonny.rodrigues@coppead.ufrj.br

Monalyza Teles Teixeira

Instituição: Centro Universitário Santo Agostinho

Endereço: Av. Prof. Valter Alencar, 665 - São Pedro, Teresina, PI

CEP: 64019-625

E-mail: monalyzat@gmail.com

Matheus Leopoldino Nogueira

Instituição: Instituto de Estudos Empresariais

Endereço: Av. Prof. Valter Alencar, 665 - São Pedro, Teresina, PI, CEP: 64019-625

E-mail: matheus-nog@hotmail.com

Átila de Melo Lira

Instituição: Centro Universitário Santo Agostinho

Endereço: Av. Prof. Valter Alencar, 665 - São Pedro, Teresina, PI, CEP: 64019-625

E-mail: atilalira@unifsa.com.br

Raimundo Nonato Moura Rodrigues

Instituição: Centro Universitário Santo Agostinho

Endereço: Av. Prof. Valter Alencar, 665 - São Pedro, Teresina, PI, CEP: 64019-625

E-mail: nonatomoura@gmail.com

Lilane de Araújo Mendes Brandão

Instituição: Centro Universitário Santo Agostinho

Endereço: Av. Prof. Valter Alencar, 665 - São Pedro, Teresina, PI, CEP: 64019-625

E-mail: lilane@unifsa.com.br

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o sistema produtivo de um distribuidor farmacêutico para reduzir o tempo de resposta às reclamações de seus consumidores. O presente estudo foi desenvolvido em uma distribuidora de medicamentos e produtos de higiene e beleza localizada na cidade de Teresina - Piauí, Brasil. Aplicou-se um questionário com 5 questões que possibilitaram verificar quão contente o consumidor estava com o serviço prestado pela distribuidora e com o SAC, englobando fatores relacionados à preço, disponibilidade de produtos, rapidez e acessibilidade e qualidade

das respostas do SAC e a avaliação do atendimento quando comparado à concorrência. Os dados foram organizados de maneira que facilitasse a visualização de gaps e auxiliasse no desenvolvimento do fluxograma do processo. Os resultados mostram como as melhorias na gestão das operações a partir de correções nos processos reduziram os prazos de atendimento das reclamações e, conseqüentemente, elevaram a satisfação dos consumidores.

Palavras-chave: sistemas produtivos, satisfação dos consumidores, reclamações de consumidores.

ABSTRACT

This research aims to analyze the production system of a pharmaceutical distributor to reduce the response time to complaints from its consumers. This study was developed in a drug and hygiene and beauty products distributor located in the city of Teresina - Piauí, Brazil. A questionnaire with 5 questions was applied to verify how happy the consumer was with the service provided by the distributor and with the Call Center, encompassing factors related to price, availability of products, speed and accessibility and quality of answers from the Call Center and the evaluation of the service when compared to the competition. The data was organized in a way that facilitated the visualization of gaps and helped in the development of the process flowchart. The results show how the improvements in the management of operations from corrections in the processes reduced the time for answering complaints and, consequently, increased customer satisfaction.

Keywords: productive systems, consumer satisfaction, consumer complaints.

1 INTRODUÇÃO

Diante do crescente aumento da competitividade entre as organizações e o aumento na oferta de produtos e serviços, percebe-se que a fidelização de clientes, além da conquista de novos consumidores, tornou-se imprescindível para o sucesso das empresas que estão inseridas no mercado atualmente. Dessa forma, nota-se que as empresas que conseguem atingir os níveis de satisfação dos clientes, seja pelo atendimento, pelo preço ou pelo pós-venda, estão se destacando, ganhando maior espaço no cenário econômico e obtendo maior vantagem competitiva.

Segundo Rocha e Christegensen (1999, p. 90), a satisfação do cliente deve ser tarefa primordial da organização, sendo a única forma de uma empresa se manter e conseguir sobreviver no mercado a longo prazo. A qualidade na prestação dos serviços também tem influência direta na satisfação ou insatisfação do consumidor e conforme Las Casas (2012) "a qualidade do serviço é um diferencial e, portanto, deve ser constantemente avaliado".

Para melhorar a compreensão do nível de satisfação do cliente, Singh e Wilkes (1996, p. 364), relatam que "apenas olhando as reclamações como oportunidades, as

empresas podem atingir seus objetivos na prestação de serviços sem problemas". Dessa forma, o Serviço de Atendimento ao Cliente apresenta nas organizações desde 1991, quando sua existência se tornou obrigatória (ZÜLZKE, 1997), além de funcionar como um canal de conversação com os consumidores e meio para registro de reclamação, pode ser visto também como um elemento estratégico. Johnston (2001) propõe que as reclamações deveriam servir como sugestões e oportunidades para as organizações melhorarem seus processos e operações. Para Bateson e Hoffmam (2001, p.335) “falha de serviço é a percepção que um cliente tem de que o serviço não foi prestado conforme originalmente planejado ou esperado, sendo a saída para tal situação a reclamação”.

Ao registrar a reclamação pelo SAC, nota-se que o fator que apresenta maior impacto para alavancar a satisfação do cliente com relação à organização como um todo, é o tempo de resolução do problema apresentado, confirmando o que Hoffman e Bateson (2003, p. 387) destacam, quando dizem que “as falhas ocorrem durante vários incidentes críticos ou momentos da verdade (interação entre cliente e a empresa) que ocorrem no encontro de serviço”. Sabendo que em serviços, erros, enganos e falhas são inevitáveis, as organizações devem ter ações relativas a fim de recuperar o serviço que não está apresentando resultado satisfatório (JOHNSTON; MICHEL, 2008).

Partindo dessas considerações, este estudo se desdobra diante do seguinte questionamento: Quais estratégias devem ser utilizadas para a redução do tempo de resposta ao cliente? Com isso, o objetivo é identificar melhorias na gestão de operações visando a correção de processos reduzindo os prazos para lidar com as reclamações e, conseqüentemente aumentando a satisfação dos clientes.

A contribuição teórica da pesquisa se justifica pelo baixo número de estudos relacionando recuperação de serviço à satisfação de cliente, diferente do que ocorre ao buscar somente por fidelização ou satisfação do consumidor. A cooperação prática está fundamentada na possibilidade de identificação de oportunidades de melhoria no serviço de pós-venda e, com as análises dos resultados, serão propostas medidas que objetivam o aumento da qualidade dos serviços por meio da implementação de ferramentas que otimizem a gestão de processos e impactam na satisfação dos clientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A satisfação do consumidor começou a ser um assunto mais pesquisado no início dos anos 80, quando começaram a surgir vários conceitos que foram evoluindo e se adequando às necessidades do mercado. Para Oliver (1993), a satisfação e a insatisfação

são representadas como agentes causais de sentimentos positivos e negativos em relação à organização e seus produtos/serviços. Assim, o conceito de satisfação possui relação direta entre a satisfação dos clientes e a lucratividade nas empresas. (OLIVER, 1997)

Para Kotler (2000), a satisfação está atrelada ao sentimento do consumidor quando compara o desempenho da oferta com as suas expectativas. Com isso, é perceptível que a qualidade de produtos e serviços é o fator que mais contribui para a satisfação ou insatisfação do cliente com a empresa. Então, a qualidade de serviços passa a ser uma forma de sobrevivência das empresas e não somente um diferencial competitivo.

Os princípios da qualidade de serviços são: acesso, comunicação, a competência dos seus funcionários, a credibilidade da empresa, a confiança nos serviços prestados, a receptividade, a segurança nos serviços, a tangibilidade, a compreensão e o conhecimento do cliente. (KOTLER, 2001 ,p.549) De acordo com esses princípios tem-se a concepção de que a qualidade de serviços , deixou de ser um diferencial competitivo e passa a ser uma das formas de sobrevivências das organizações.

Gianesi e Correia (1996) consideram que a qualidade dos serviços deve levar em consideração tanto as expectativas como as necessidades de seus clientes como também, tem a incumbência de apresentar um sistema de operação de serviço apto, em curto e longo prazo, para atender as expectativas dos clientes, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado. Desse modo, as organizações começaram a buscar por canais que facilitam sua comunicação com o cliente, afim de identificar suas expectativas e os níveis de atendimento do seu serviço, destacando o SAC como um dos meios de relacionamento com o cliente obrigatório em todas as empresas.

Por conseguinte, o SAC é um elemento estratégico, uma vez que aplica as funções de Inovador, transformando riscos e ameaças em ações proativas (ZÜLZKE, 1997). O sucesso do SAC de uma organização está na qualidade do relacionamento e do atendimento ao cliente, em concordância com o que diz Kotler (2006), "Maximizar o valor do cliente, significa cultivar um relacionamento de longo prazo com ele."

Outro fator importante, utilizado na análise de desempenho do SAC no caso de reclamações, é o tempo de resposta ao cliente. Quando esse tempo excede o estabelecido previamente, uma imagem de incapacidade é repassada para o cliente, prejudicando a confiabilidade no serviço e causando maior insatisfação. No momento em que isso acontece, compete à organização utilizar estratégias de recuperação de serviço de forma que minimize o impacto do que aconteceu e busque a garantia de retorno à percepção de qualidade desejável.

Corroborando com Berry (1996, p.67), a recuperação de serviço deve ser encarada como “reconquistar o cliente se o serviço for deficiente, ou seja, ter a capacidade de prestar total apoio ao serviço”. Se a empresa se recuperar da falha, esta conseguirá reverter o estado de insatisfação, deixando os clientes tão ou mais satisfeitos do que estavam antes da falha, conforme indica o paradoxo recuperação (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Para auxiliar no estabelecimento de responsabilidades no procedimento de resolução de reclamações, utilizou-se a Matriz RACI, uma ferramenta que facilita a compreensão de cada um dos envolvidos direta e indiretamente em cada passo de um processo. Em concordância com DOGLIONE (2018), as iniciais R, A, C, I representam:

R: Responsável por executar uma atividade (o executor);

A: Autoridade, quem deve responder pela atividade, o dono (apenas uma autoridade pode ser atribuída por atividade);

C: Consultado, quem deve ser consultado e participar da decisão ou atividade no momento que for executada;

I: Informado, quem deve receber a informação de que uma atividade foi executada.

Nesse contexto, com a aplicação da Matriz RACI supõe-se que as decisões sejam tomadas mais rapidamente, a responsabilidade é clara para os envolvidos e a carga de trabalho é distribuída uniformemente. (DOGLIONE, 2018).

3 MÉTODO

O presente estudo foi desenvolvido em uma distribuidora de medicamentos e produtos de higiene e beleza localizada na cidade de Teresina - Piauí, Brasil, entre os meses de dezembro de 2017 e março de 2018. Ao verificar os gaps no processo de atendimento à reclamação do cliente nos casos relacionados à logística, pôde-se perceber que poucas ocorrências estavam sendo fechadas dentro do prazo estabelecido e que esse tempo de resposta poderia ter impacto na satisfação do consumidor.

Com o intuito de corroborar com as observações empíricas, aplicou-se um questionário com 5 questões que possibilitaram verificar quão contente o consumidor estava com o serviço prestado pela distribuidora e com o SAC, englobando fatores relacionados à preço, disponibilidade de produtos, rapidez e acessibilidade e qualidade das respostas do SAC e a avaliação do atendimento quando comparado à concorrência. O questionário foi aplicado online pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor

integrando o e-mail padrão utilizado após a finalização do atendimento, quando o protocolo com as informações registradas sobre a reclamação é enviado ao cliente.

Desse modo, o presente estudo quanto aos procedimentos metodológicos científicos pode ser classificado como um estudo de caso, com abordagem qualitativa que quanto aos objetivos, se classifica como exploratória. Mattar (1999) explana que a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente, no qual utilizou-se para identificar e mensurar o grau de satisfação e insatisfação. Após a aplicação do formulário, os dados foram organizados de maneira que facilitasse a visualização de gaps e auxiliasse no desenvolvimento do fluxograma do processo, justificando que a abordagem qualitativa utilizada após a quantitativa possibilita a compreensão em maior profundidade a dinâmica interna e, por conseguinte, entender o significado dos múltiplos aspectos dos serviços avaliados (TANAKA E MELO, 2008).

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória, com o intuito de proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Envolvendo um prévio levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado (GIL, 2008). No que se refere ao delineamento, essa pesquisa se caracteriza como estudo de caso que conforme Yin (2010, p. 39), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”; o que acontece quando se investiga as estratégias e ferramentas que devem ser utilizadas para solucionar o problema da pesquisa.

No estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica de coleta de dados, isso faz parte de um princípio básico que não deve ser descartado (GIL, 2002). Por consequência, neste trabalho foram realizadas pesquisas de satisfação com os consumidores, análise documental dos prazos e das condições estabelecidas nas políticas de SAC, a observação direta dos autores que também integram o processo e foram feitas entrevistas com os funcionários envolvidos na atividade para buscar entender o grau de entendimento quanto à sua participação no processo de resolução da ocorrência e o nível operacional da tarefa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

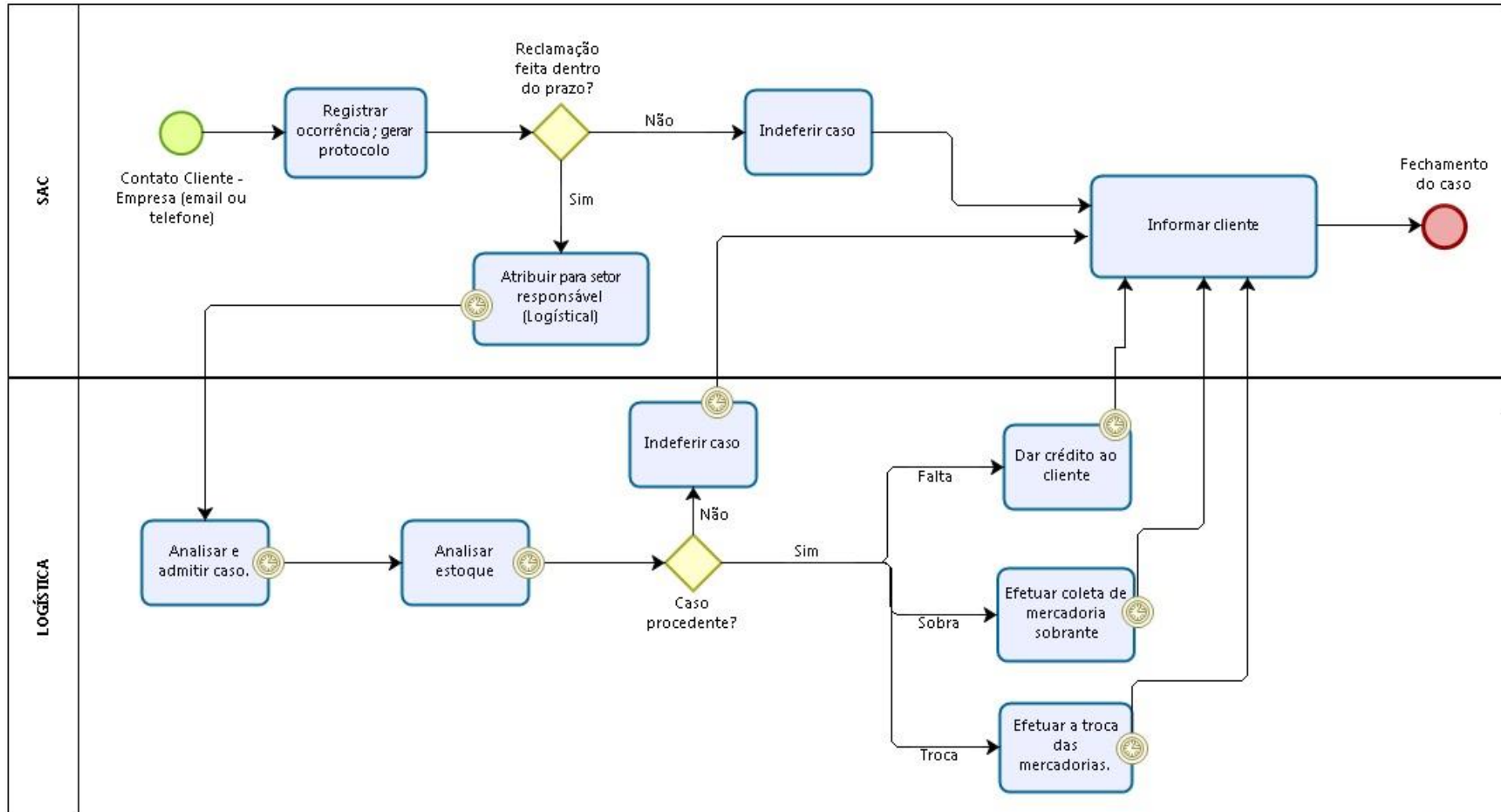
A empresa estudada tem como atividade central a distribuição de medicamentos e produtos de higiene e beleza, tendo como principais clientes drogarias, farmácias e redes hospitalares de todo o estado em que atua. As operações logísticas desenvolvidas para que o produto chegue até o cliente final são passíveis de erros, uma vez que mesmo com o auxílio de computadores, são realizadas por seres humanos.

Quando essas falhas logísticas ocorrem e não conseguem ser filtradas internamente, o cliente é penalizado. As falhas mais recorrentes nas operações de distribuição são:

1. Falta de produtos: quando o cliente efetua a compra de uma determinada quantidade de produtos, e essa quantidade não chega em sua totalidade.
2. Sobra de produtos: quando o cliente efetua a compra de uma determinada quantidade de produtos, e essa quantidade chega além de sua totalidade.
3. Troca de produtos: quando o cliente efetua a compra de um produto e recebe outro.
4. Produtos avariados: quando a mercadoria não chega em perfeitas condições para o cliente.

Após o recebimento da mercadoria e identificação do erro, para não sair lesado, o cliente deve entrar em contato com o SAC da empresa no período de até 48 horas para relatar a ocorrência. O SAC, por sua vez, deve recolher o máximo de informações para a tratativa do problema, protocolando o caso na plataforma de apoio existente.

A partir daí os processos e fluxos de informações necessários à resolução e fechamento da ocorrência estão demonstrados no fluxograma:



Analisando os eventos de espera, pode-se perceber que os clientes estavam cumprindo os seus prazos, e que o SAC está fazendo o seu papel em indeferir os poucos casos em que os clientes não cumpriam com o estabelecido na política de devolução da empresa.

Em contrapartida, percebeu-se que todas as ações realizadas pelo setor logístico estavam ocorrendo fora do prazo, ocasionando assim no aumento do tempo de resposta às ocorrências dos clientes. Tendo como prazo máximo de resolução 7 dias, o tempo médio para o período analisado (dezembro de 2017 a fevereiro de 2018) foi de 22 dias.

Dada a necessidade da eliminação dos gargalos existentes, uma análise voltada a essas ações indicou que a falta de acompanhamento e de informação acerca dos prazos existentes e fechamento dos casos eram os principais motivos para os colaboradores atrasarem suas atividades. Percebeu-se que os colaboradores apenas desempenhavam suas atividades voltadas às reclamações dos clientes nos momentos que lhes eram mais oportunos.

Diante disso, viu-se a necessidade de criação de uma matriz de responsabilidade por prazos, para formalizar e relacionar atividades aos seus responsáveis e prazos envolvidos, que pode ser observada no quadro 1:

Quadro 01 - Matriz RACI

Atividades/Responsáveis	Analista de planejamento	Analista de estoques	Analista de logística reversa	SAC	Cliente
Registrar ocorrência; gerar protocolo	I			R	A
Atribuir para o setor responsável (logística)	I			R/A	
Indeferir caso	I			R/A	I
Informar cliente	I			R/A	I
Analisar e admitir o caso	R/A	C		I	
Analisar estoque	I	R/A		I	I
Indeferir caso	R	A		I	I
Dar crédito ao cliente	I		R/A	I	I
Efetuar coleta de mercadoria	I		R/A	I	C/I
Efetuar troca das mercadorias	I		R/A	I	C/I

Fonte: Elaborado pelos autores

Com as definições da matriz de responsabilidades prontas, foi realizada a apresentação da mesma para os colaboradores, frisando os prazos envolvidos e a necessidade de inserir essas atividades no escopo diário. Foi criada uma planilha eletrônica de controle de prazos que mostrasse todos os casos admitidos para o analista de planejamento, por esse ser o elo entre o SAC e os demais envolvidos no processo, sinalizando os prazos que estiverem sido ultrapassados, para que este pudesse cobrar mais agilidade quando necessário.

Os prazos envolvidos para cada atividade, segundo a política de devolução da empresa, juntamente com o tempo médio em que essas atividades eram realmente feitas antes e depois do plano de ação (dados referentes a março de 2018) foram demonstrados na tabela 01.

Tabela 1 – Atividades e prazos da política de devolução da empresa.

Atividades/Prazos	Prazo máximo	Tempo médio pré plano de ação	Tempo médio pós plano de ação
Registrar ocorrência; gerar protocolo	0 dias	0 dias	0 dias
Atribuir para o setor responsável (logística)	0 dias	0 dias	0 dias
Indeferir caso	0 dias	0 dias	0 dias
Informar cliente	0 dias	0 dias	0 dias
Analisar e admitir o caso	0 dias	3 dias	0 dias
Analisar estoque	2 dias	8 dias	4 dias
Indeferir caso	0 dias	0 dias	0 dias
Dar crédito ao cliente	5 dias	11 dias	7 dias
Efetuar coleta de mercadoria	5 dias	11 dias	7 dias
Efetuar troca das mercadorias	5 dias	11 dias	7 dias

Como pode-se observar, os resultados foram favoráveis para o primeiro mês analisado após as mudanças, obtendo-se uma redução de cerca de 50% do tempo de resposta, o que ainda não é ideal, pois não alcançou a meta do estabelecido na política.

5 CONCLUSÃO

Esse estudo apresentou a importância da gestão de operações na redução do tempo de resposta ao cliente. Ao ser realizada a pesquisa, foi possível obter a visão do funcionamento de todo o processo e o detalhamento do fluxo de informações necessárias para o atendimento à solicitação registrada. O estudo possibilitou a identificação de oportunidades de melhoria no serviço de pós-venda e, com as análises dos resultados, foram propostas medidas que objetivam o aumento da qualidade dos serviços por meio da implementação de ferramentas que otimizem a gestão de processos e impactam na satisfação dos clientes.

Com o desenvolvimento do fluxograma do processo, com o detalhamento do fluxo de informações e dos tempos envolvidos para a realização de cada atividade, constatou-se que o processo de resolução de reclamações que envolvem o setor logístico não estava sendo tratada com a atenção adequada. Através da implantação da Matriz RACI, pôde-se

estabelecer responsabilidades e metas para os colaboradores envolvidos na atividade. Com isso, no primeiro mês após a aplicação do plano de ação é notável uma considerável redução dos prazos, no qual se espera que dentro de alguns meses todos os números estejam de acordo com o estabelecido na política de SAC da organização.

A contribuição do trabalho à sociedade, à teoria e à técnica se deve ao fato de colaborar com o aumento do nível de satisfação do consumidor, relacionar recuperação de serviço ao serviço de atendimento ao consumidor no qual não é possível encontrar um número de estudos considerável na literatura e comprova sua relevância para a Engenharia de Produção mediante o uso de técnicas e ferramentas da qualidade que elevam o nível do serviço. Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam estudadas os processos que envolvem a resolução de ocorrências do SAC das outras distribuidoras que compõem o grupo e a partir desse ponto, estabelecer e padronizar o plano de ação proposto.

REFERÊNCIAS

BATESON, John E. G. e HOFFMAM, K. Douglas. Marketing de Serviços. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

DOGLIONE, Cara. Understanding Responsibility Assignment Matrix (RACI Matrix). Disponível em: <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/>. Acesso em: 04/14/2018

GIANESI, I.G.;Correia H.L. Administração Estratégica de Serviços. São Paulo. Editora Atlas. 1996

GIL, Antonio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOFFMAM, K. Douglas e BATESON, John E. G. Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira, 2003.

JOHNSTON, R. Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, v. 12, n. 1, p. 60-69, 2001

JOHNSTON, R.; MICHEL, S. Three outcomes of service recovery: customer recovery, process recovery and employee recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n. 1, p. 79-99, 2008.

KOTLER, P. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Las Casas, A. L. 2002. Marketing services. Atlas, São Paulo.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999

OLIVER, R. L. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, v. 20, p. 418-430, 1993.

OLIVER, R. L. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw Hill, 1997.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. Marketing: Teoria e prática no Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999

Singh, J., & Wilkes, R. E. (1996, October/December). When consumers complain: a path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 24(4), 350-365

TANAKA, O. Y.; MELO, C. Avaliação de serviços e programas de saúde para a tomada de decisão. In: ROCHA, A. A.; CÉSAR, C. L. G. Saúde pública: bases conceituais. São Paulo: Atheneu, 2008.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. São Paulo: Bookman, 2003.

ZÜLZKE, M. L. Abrindo a Empresa Para o Consumidor: a importância de um canal de atendimento. 2. ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.