

PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE ATENDIMENTO VIRTUAL AO CLIENTE EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS CATARINENSE

Guilherme Migliavacca¹
Helton Roger Sossanovicz²

RESUMO

O presente estudo objetiva a otimização do processo de Atendimento ao Cliente no canal *WhatsApp* em uma rede de supermercados catarinense utilizando das Ferramentas da Qualidade, e justifica-se pela crescente exigência dos consumidores por agilidade e rapidez no atendimento. Através do diagnóstico feito pelo mapeamento do processo atual e coleta de dados históricos, identificou-se os problemas e suas possíveis causas, servindo de base para a proposta de ferramenta na otimização do processo. Além disso, os conceitos mais recentes do comportamento do consumidor na era digital embasaram a escolha do *Chatbot* como tecnologia proposta. Por fim, o estudo apresenta um plano de ação 5W2H guiando a implementação da ferramenta proposta, considerando o cenário atual da empresa. Com a efetiva implementação dessa proposta, espera-se elevar a qualidade do Atendimento ao Cliente nesse canal *on-line*, melhorando a satisfação dos consumidores e contribuindo para o sucesso da rede de supermercados.

Palavras-chave: Gestão de processos; Ferramentas da Qualidade; Atendimento ao cliente.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, o padrão de consumo tem evoluído significativamente seguindo as transformações da humanidade, e com a competição cada vez mais acirrada e a multiplicidade de ofertas, o mercado transita da produção em massa com produtos padronizados, para uma abordagem mais voltada para o cliente. Nesse contexto, o entendimento do comportamento do consumidor tornou-se um fator crítico de sucesso para as organizações, visto que os consumidores do século XXI tornaram-se mais exigentes, conscientes e poderosos em suas relações de consumo, valorizando cada vez mais a agilidade e rapidez no atendimento, resultando em um novo conceito de Atendimento ao Cliente (SAMARA; MORSE, 2005).

Segundo Kotler (2012), a qualidade no Atendimento ao Cliente é um dos principais fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do cliente, devendo ser um objetivo fundamental da Gestão de Qualidade Total da empresa. Juran e DeFeo (2015) defendem ainda que, para alcançar a qualidade, é necessário o planejamento envolvendo a identificação das

¹ Graduando em Engenharia de Produção (UCEFF, 2023). E-mail: guilhermemigliavacca@uceff.edu.br

² Mestre em Administração – Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) - E-mail: helton@uceff.edu.br

necessidades e expectativas dos clientes, a definição de padrões de qualidade, o desenvolvimento de processos para atender a esses padrões e a avaliação dos resultados.

Em uma rede de supermercados no oeste de Santa Catarina, os canais de contato on-line com o consumidor centralizam seu processo de Atendimento ao Cliente no setor de marketing da empresa. Um desses canais apresentou um índice de resposta e resolução ao cliente insatisfatório de acordo com a avaliação interna da gerência do setor. Questiona-se então: **quais as ferramentas da qualidade podem auxiliar no processo de Atendimento ao Cliente nesse canal on-line da rede de supermercados?**

Sendo assim, esse estudo tem como objetivo geral propor a otimização do processo de Atendimento ao Cliente no canal escolhido. Para isso, torna-se necessário inicialmente mapear o processo atual e identificar seus problemas e suas possíveis causas, afim de possibilitar o melhor entendimento dos processos internos, assim como fornecer subsídios para uma proposta de melhoria. Por conseguinte, o estudo busca sugerir uma ferramenta que melhor otimizaria esse processo, considerando os problemas encontrados e conceitos modernos do comportamento do consumidor na era digital. Por fim objetiva-se desenvolver um plano de ação para a implementação da ferramenta proposta a fim de otimizar o processo, levando em conta o cenário atual da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

O termo “processo”, embora utilizado nas mais diversas áreas do conhecimento humano há séculos, tem um de seus primeiros registros na literatura através de Ford (1925). Em sua obra, ressalta a importância do processo como elemento central para alcançar a maior eficiência e eficácia na produção e atribui o sucesso de seu modelo de produção em massa nos seus processos altamente padronizados.

Para Hammer e Champy (1994), um processo é composto por uma série de atividades organizadas de forma lógica e sequencial com o objetivo de produzir um bem ou serviço que agregue valor para um grupo específico de clientes. Silva *et al.* (2021) destacam ainda que diversos outros estudiosos contribuíram com definições do termo processo, e a maioria refere-se ao processo como atividades que, realizadas em conjunto, de maneira estruturada, com objetivo lógico, são capazes de agregar valor ao cliente.

2.1.1 Divisão do trabalho

Smith (1988) sugere a divisão do trabalho em tarefas específicas como sendo fundamental para aumentar a eficiência do processo de produção, reduzindo assim seus custos. Segundo ele, ao dividir o trabalho em tarefas mais simples, o trabalhador poderia se especializar em certa atividade e realizar a tarefa de forma mais eficaz e ágil, permitindo assim aumentar a produção e, conseqüentemente, a riqueza das nações.

Considerando que o consumidor avalia a qualidade de um serviço baseado em sua interação com o atendimento da empresa, a especialização do trabalho torna-se ainda mais importante. A definição clara das funções e responsabilidades de cada profissional torna-se, assim, essencial para que as atividades do processo sejam atendidas (Kotler; Keller, 2012).

2.1.2 Workflow

O termo da língua inglesa que na tradução literal significa “fluxo de trabalho”, pode ser definido por uma sequência de tarefas, etapas e decisões que precisam ser seguidas para concluir um processo específico. É utilizado na engenharia para automação de processos de negócios com objetivo de garantir que as tarefas sejam concluídas na ordem correta e pelas pessoas certas. Dessa forma, facilitando a padronização e confiabilidade do processo através da diminuição de erros (Glossário, 2023).

2.1.3 Business Process Management (BPM)

Business Process Management (BPM) é uma abordagem gerencial que visa aprimorar os processos de negócio de uma organização, com o objetivo de torná-los mais eficientes e eficazes. Segundo Dumas *et al.* (2012), BPM envolve um conjunto de atividades relacionadas à gestão, modelagem, análise, execução, monitoramento e melhoria contínua dos processos de negócio.

Essa abordagem estratégica do BPM implica na compreensão dos processos como elementos-chave para a obtenção de vantagem competitiva, por meio da identificação e eliminação de atividades desnecessárias, retrabalhos e ineficiências. Portanto, a aplicação do BPM não se restringe apenas à tecnologia, mas é uma abordagem holística que integra aspectos estratégicos, organizacionais e tecnológicos na busca pela excelência operacional (Hammer; Champy, 1994).

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

2.2.1 Qualidade

A qualidade pode ser definida, de acordo com Juran e Defeo (2015), pela capacidade do produto ou serviço atender às necessidades e expectativas do cliente levando em conta seus requisitos, além da conformidade com os padrões técnicos. Os autores afirmam ainda que a qualidade deva ser vista como um processo envolvendo toda a organização, desde o planejamento até a entrega do produto ou serviço ao cliente, e não apenas um departamento isolado.

A gestão da qualidade é um fator fundamental para o sucesso das empresas e deve ter sua mentalidade focada no cliente, capacitando seus funcionários para tomar decisões que priorizem as necessidades do cliente. Desta maneira, a gestão da qualidade torna-se uma forma de fazer negócios, ao invés de apenas um conjunto de procedimentos ou técnicas (Peters, 1992).

2.2.2 Ferramentas da qualidade

O Diagrama de Ishikawa é uma das ferramentas da qualidade eficaz na identificação e análise das causas raiz de um problema em processos. Também conhecida como Diagrama de Causa e Efeito, essa ferramenta auxilia na visualização, de forma clara e organizada, de todas as possíveis causas de um problema, possibilitando a identificação das causas mais relevantes (Lélis, 2012).

Após a identificação das causas de um problema através do Diagrama de Ishikawa, as ações corretivas podem ser implementadas utilizando metodologias da gestão da qualidade, como o PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Falconi (2009) define o PDCA como uma ferramenta de melhoria contínua que pode aplicada à diversos tipos de processos e atividades, visando aperfeiçoá-los de forma sistemática e contínua.

A metodologia do PDCA pode ser aplicada em qualquer instância da empresa, proporcionando melhorias consistentes nos processos e atividades em geral. Integrando as etapas do processo, essa abordagem sistêmica contribui para implementação de soluções efetivas, reduzindo custos, aumentando a produtividade e melhorando a qualidade dos produtos e serviços (Mello, 2011).

Os Fluxogramas são, para Seleme e Stadler (2012), ferramentas que utilizam formas e detalhes para desenhar o fluxo de processos, facilitando a identificação de eventuais pontos em

que podem ocorrer problemas. Podem ser utilizados em processos administrativos, e têm por objetivo padronizar a representação dos procedimentos, facilitar a compreensão e localização da informação.

A ferramenta 5W2H é utilizada, segundo Gallegos (2023), para monitorar e controlar cada uma das ações propostas e foi associada aos processos de Qualidade Total. Ela é constituída por sete perguntas que possibilitam uma visão clara e detalhada do que precisa ser feito, por quem, quando, onde e com que recursos. O 5W2H é considerado uma ferramenta útil para aprimorar a eficiência e efetividade em projetos e processos empresariais.

O 5W2H pode ser construído dentro de uma planilha, ressaltando a importância do preenchimento de maneira correta e assertiva de cada um dos pontos listados. O autor justifica que eles irão garantir que o plano de ação terá eficácia e poderá ser usado para verificar se aquilo que foi planejado está sendo executado de maneira correta (Gallegos, 2023).

Outra ferramenta da qualidade é o Diagrama de Pareto, tendo como objetivo destacar os pontos que apresentam maior significância em um processo, a fim de direcionar os esforços para melhoria. Pode ser utilizado para analisar diferentes grupos de dados, encontrar as principais causas dos problemas e estabelecer a prioridade das soluções. Quando os dados podem ser organizados em categorias, ou ainda quando cada classificação dessas categorias é importante, pode auxiliar identificando o serviço ou produto para análise e melhorar a sua qualidade (Sales, 2013).

2.3 A REVOLUÇÃO 4.0

O campo da administração da produção, segundo Slack *et al.* (2018), não está restrito apenas à função de produção, e sim a uma parte essencial de todas as áreas gerenciais, como a gestão de processos e atendimento aos clientes. Ressaltam ainda que os gerentes de produção devem estar atentos para as soluções advindas das mudanças tecnológicas.

A Quarta Revolução Industrial, também chamada de 4.0, define um cenário em que o modelo tradicional, baseado em máquinas mecânicas, aos poucos transforma-se em um “modelo baseado em máquinas computacionais, fragmentado em *bits* e *bytes*, hipertextual, complexo, não linear” (Gabriel, 2021, p. 1).

2.3.1 Relacionamento com o cliente

No cenário de revolução digital, os produtos seguem uma tendência de personalização, e os serviços ficam cada vez mais pessoais. Assim, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) defendem que o Marketing 4.0 se adapta à natureza mutável dos caminhos do consumidor nessa economia digital, combinando as interações on-line e off-line entre as empresas e clientes, estimulando a visão de personalidade autêntica.

Antes da produção na linha de montagem e distribuição em massa, os empresários costumavam manter diálogos com o consumidor em um processo de venda personificado. Atualmente as empresas passam a ter a possibilidade de nutrir esses relacionamentos individuais graças à tecnologia da interatividade. Dessa maneira, a interação com o cliente torna-se mais eficiente, mesmo com atendimento individualizado (Peppers, 2021).

Considerando que a tomada de decisão no cérebro humano está diretamente relacionada à emoção, o consumidor, nesse cenário da era digital, opta por empresas que ofereçam a ele uma melhor experiência, através de abordagens mais intuitivas, ágeis, customizadas e economicamente vantajosas (Gabriel; Kiso, 2021).

2.4 PLATAFORMAS E TECNOLOGIAS DIGITAIS

As plataformas e tecnologias digitais são essenciais para o sucesso das empresas na era digital e são recursos que permitem a comunicação, interação e transação entre pessoas, empresas e objetos. Podem ainda ajudar empresas a criar produtos e serviços mais personalizados e a tomar decisões baseadas em dados para melhorar sua eficiência e lucratividade (Gabriel; Kiso, 2021).

2.4.1 *WhatsApp*

O aplicativo de mensagens instantâneas para smartphones *WhatsApp* permite que os usuários enviem e recebam mensagens de texto, áudio, imagem e vídeo, além de fazer chamadas de voz e vídeo (Sobre O Whatsapp, 2023). De acordo com a Pesquisa *WhatsApp* no Brasil (2022) 80% dos respondentes afirmaram que se comunicam com empresas através do *WhatsApp*, considerando adequadas as finalidades na comunicação com uma empresa neste aplicativo conforme a Tabela 1:

Tabela 1 – Percepção pessoal do consumidor sobre a finalidade adequada para comunicação com uma empresa no *WhatsApp*.

Finalidade	Porcentagem (%)
Dúvidas / informações	78
Suporte técnico	69
Receber promoções	53
Receber novidades e conteúdos da empresa	38
Comprar produtos e serviços	56
Cancelar serviços	44
Outros	1
Não considera adequada essa comunicação	1

Fonte: Adaptado de Pesquisa *WhatsApp* no Brasil (2022).

De acordo com a Tabela 1, os consumidores apresentam demandas diversas quando questionados sobre a finalidade da comunicação com empresas na plataforma. No cenário atual, onde os consumidores começam a ignorar a separação entre experiências físicas e digitais, a praticidade e velocidade de resposta surgem como pontos a serem observados no atendimento on-line. Em uma pesquisa realizada entre julho e agosto de 2022, avaliando a expectativa do consumidor quanto serviços conversacionais, 72% dos clientes relataram querer atendimento imediato e 71% exigem experiências conversacionais naturais (Cx Trends, 2023).

2.4.2 Inteligência artificial aplicada ao atendimento

A Inteligência Artificial (IA) consiste na capacidade das máquinas e programas realizarem tarefas que demandam habilidades humanas, sendo um termo amplo e que abriga diversas disciplinas. Por meio de algoritmos e sistemas que processam grandes quantidades de dados, a IA busca fornecer insights valiosos para melhorar a eficiência, produtividade e qualidade de vida das pessoas (Gabriel, 2021).

Gabriel (2021) define os *chatbots* como programas computacionais que realizam tarefas automáticas utilizando IA para simular uma conversa humana por meio de mensagens de texto ou voz, podendo ser programados para realizar tarefas específicas. Com a capacidade de aprender e melhorar suas respostas ao longo do tempo, tornam-se cada vez mais populares em diversos setores devido à sua capacidade de melhorar a eficiência e a experiência do usuário.

Os *chatbots* podem otimizar o processo de Atendimento ao Cliente através de respostas rápidas de maneira automática e personalizada, ou encaminhando para atendimento humano em casos específicos, complexos ou de insatisfação com o sistema. Os *bots* tem como principal

vantagem a disponibilidade em tempo integral, o que converge com a interesse atual e futuro em respostas instantâneas e conteúdo personalizado (Harisson; Norton, 2022).

A Tabela 2 apresenta as demandas mais utilizadas para *chatbots*, segundo Pesquisa Panorama Mobile Time, (2022) elaborada com base nas respostas de 93 empresas que desenvolvem robôs de conversação ou que fornecem ferramentas para tal, coletadas através de questionário online entre os meses de maio e julho de 2022.

Tabela 2 – Demanda de *bot's* no Brasil

Demanda	Porcentagem (%)
Atendimento ao Cliente	66
Apoio ao back-office	11
Vendas	9
Cobrança	6
Marketing	3
Outro	5

Fonte: Adaptado de Paiva (2022).

O Atendimento ao Cliente continua sendo a principal finalidade dos *chatbots* e *voice bots* criados no Brasil, de acordo com a Tabela 2. Paiva (2022), redator do relatório da pesquisa, afirma que essa aplicação lidera há seis anos, desde a primeira edição do estudo. O autor destaca ainda sobre o apoio ao *backoffice*, ou seja, *bots* que servem aos funcionários de uma empresa, que se manteve como a segunda finalidade mais popular entre os projetos feitos no Brasil, apontada por 11% dos desenvolvedores, mas com alta em relação a pesquisa anterior de 8%.

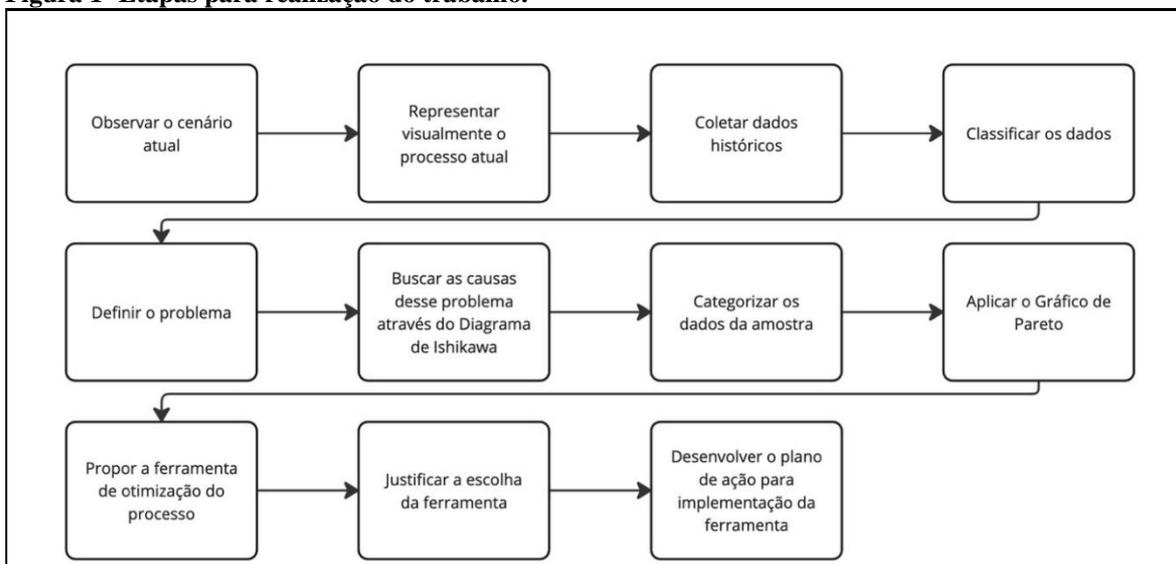
3 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa pode ser classificada quanto sua natureza como pesquisa aplicada, que é descrita por Kauark *et al.* (2010), como uma pesquisa direcionada à solução de um problema específico, envolvendo verdades e interesses locais. Pode ser ainda, de acordo com seu objetivo, considerada uma pesquisa exploratória, por buscar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, ou à construção de hipóteses. (Gil, 1991 *apud* Karuak *et al.*, 2010).

Ao traduzir as informações em números para classificá-los e analisá-los, com a utilização de recursos e de técnicas estatísticas, a pesquisa tem caráter quantitativo (Kauark *et al.*, 2010). Ao mesmo tempo, seguindo o proposto por Knechtel (2014) esta pesquisa também teve caráter qualitativo uma vez que ressalta a relação entre o pesquisador e o objeto de estudo através das qualidades e processos da experiência.

As etapas do presente trabalho seguem o fluxograma descrito na Figura 1.

Figura 1- Etapas para realização do trabalho.



Fonte: Elaboração própria (2023).

3.1 PROCESSO ATUAL

Através da observação *in loco* durante uma semana no setor de marketing da empresa sede da pesquisa, foram observadas na ferramenta *WhatsApp* diversas demandas não atendidas, definindo-se assim como objeto desse estudo. O processo atual foi representado através de um fluxograma elaborado na plataforma *on-line* Miro.

Para a coleta de dados do histórico de mensagens, utilizou-se o smartphone que abriga o aplicativo de mensagens oficial do contato com o cliente, e foram coletadas todas as conversas finalizadas no mês de fevereiro, totalizando 28 dias, de 01/02/2023 a 28/02/2023. Dessa forma, não constam nessa amostra as conversas que iniciaram no referido mês e foram reativadas nos meses subsequentes, mesmo que sem resposta em fevereiro. Excluíram-se também dessa amostra as conversas com colaboradores da empresa para demandas internas que estavam presentes no mesmo número. As mensagens foram categorizadas como resolvidas ou não resolvidas/respondidas. As informações foram reunidas e representadas através de uma planilha no *Google Sheets*.

Seguindo a relação de causa e efeito trazida por Kume (1993) e corroborada por Nascimento e Nascimento (2015) para estabelecer uma organização metodológica entre os fatores que desencadeiam os efeitos principais, utilizou-se o Diagrama de Ishikawa com o objetivo de representar as possíveis causas dessa falta de atendimento. Para otimizar os recursos

e esforços na proposta de melhoria, categorizou-se as conversas e identificou-se a representatividade das demandas na amostra através do Gráfico de Pareto.

3.2 PROPOSTA DE MELHORIA

Após realizar a análise da situação atual mapeada e detalhada por meio das ferramentas da qualidade escolhidas, procedeu-se à pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico necessário na escolha da proposta de melhoria. Além disso, empregou-se o ciclo PDCA como uma abordagem sistemática para implementar essa proposta. O PDCA permitiu planejar as etapas necessárias, executar as ações definidas, verificar os resultados alcançados e agir de forma corretiva, garantindo a efetividade da melhoria proposta.

3.3 PLANO DE AÇÃO

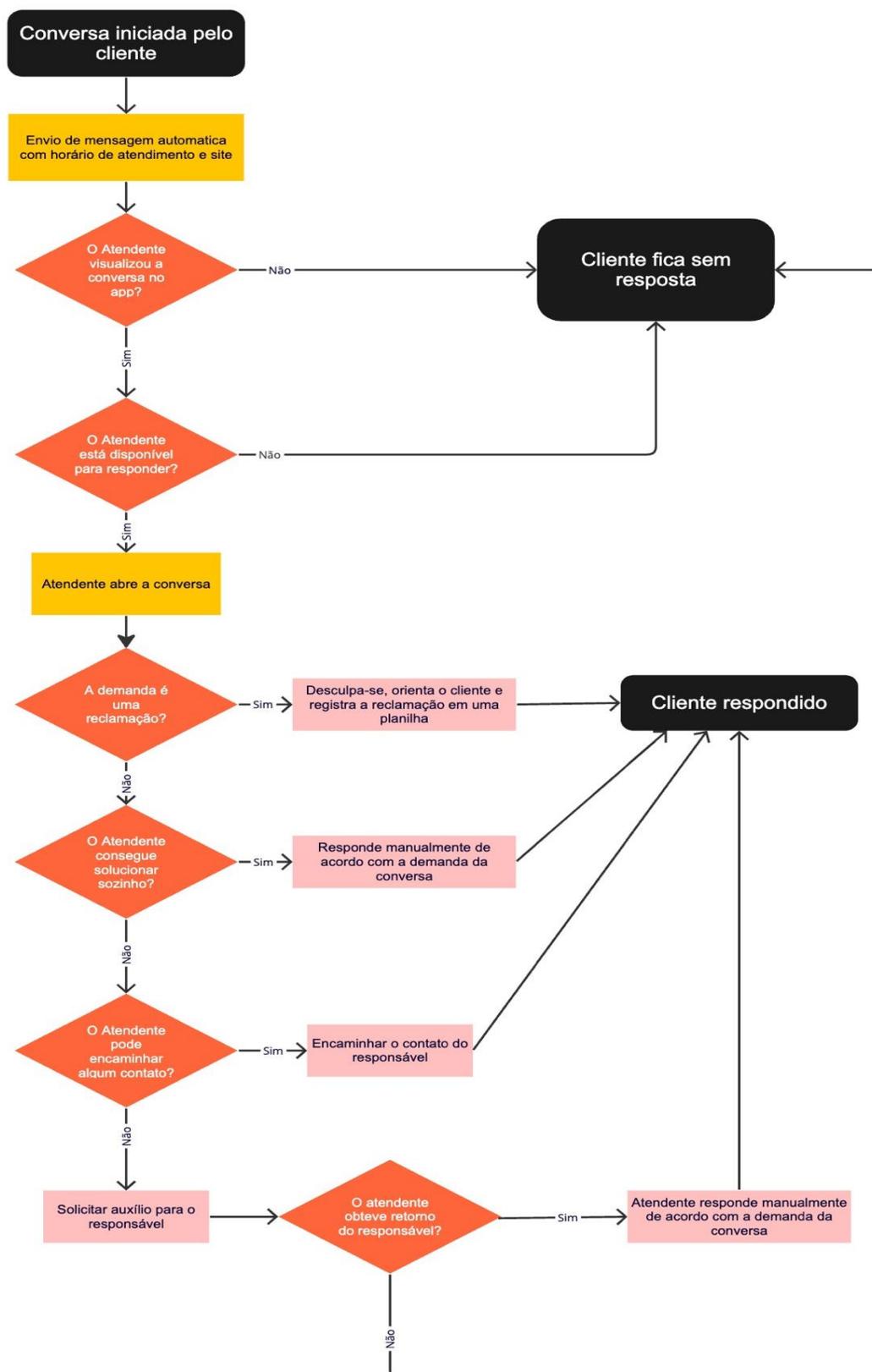
O plano de ação foi desenvolvido com o suporte teórico necessário para a proposta de melhoria, pautado nas necessidades e possibilidades do cenário atual da empresa sede da pesquisa. Elaborou-se o plano de ação aplicando a ferramenta 5W2H, como proposto por Alves e Santos Júnior (2019), por ser de fácil entendimento e conter informações necessárias, possui o objetivo de propor ações que sejam executadas sem dificuldades pela equipe.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PROCESSO ATUAL

Após a observação in loco no setor de marketing, constatou-se a existência de três canais principais de contato com o consumidor no digital: Contas oficiais no Instagram e Facebook, além do número oficial no *WhatsApp*. Por observação, aferiu-se que 100% dos contatos recebidos via Instagram e Facebook eram respondidos ou solucionados, por estarem ligados às mídias sociais já administradas por um colaborador. Quando observado o aplicativo de mensagens instantâneas, foram detectadas diversas demandas não atendidas, e por isso o canal foi escolhido como objeto desse estudo. O processo de Atendimento ao Cliente até então pode ser descrito pelo fluxograma apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Fluxograma do processo de atendimento mapeado inicialmente.



Fonte: Elaboração própria (2023).

Identificou-se que as demandas eram abertas somente caso fossem visualizadas pelo atendente, necessitando ainda que o responsável estivesse disponível, visto que não era um colaborador exclusivo para o atendimento e detinha de outras responsabilidades no setor. Caso estivesse livre para o atendimento, havia ainda a possibilidade desse colaborador não conseguir solucionar a demanda do atendimento sozinho, podendo gerar atendimentos sem resposta.

Realizou-se a coleta de dados no histórico de mensagens de todas as conversas finalizadas no mês de fevereiro. No total, foram encontradas 167 conversas finalizadas no período de 01/02/2023 a 28/02/2023. Dessas, compuseram a amostra da coleta e análise apenas 134 conversas selecionadas, consideradas suficiente para fornecer um panorama sobre a população em análise. Foram excluídas as 33 conversas sinalizadas como SPAM ou que possuíam mensagens apagadas pelo remetente, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Classificação dos dados coletados.

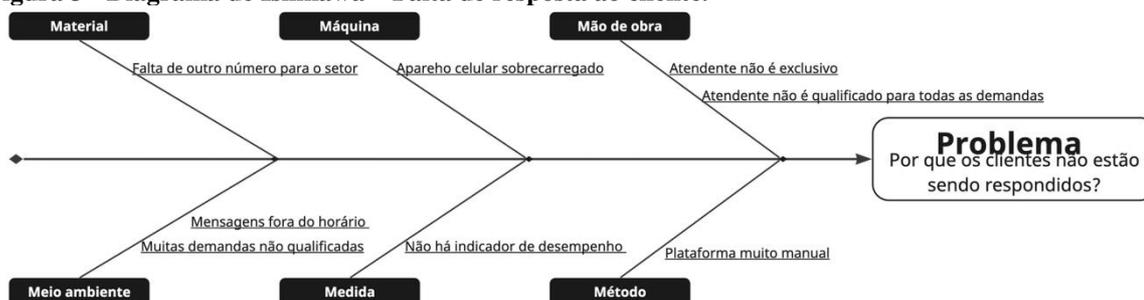
Classificação	Quantidade de conversas
População	167
Dados amostrais	134
Conversas consideradas como resolvidas/respondidas	22

Fonte: Elaboração própria (2023).

Examinando a amostra, foram categorizadas como resolvidas ou respondidas 22 conversas, totalizando 112 conversas não respondidas. Assim, as conversas em que o cliente teve algum tipo de retorno representaram apenas 16,42% do total da amostra. Esse índice foi considerado como insatisfatório pela gerência do setor, apontando assim o problema da falta de resposta no Serviço de Atendimento ao Cliente nesse canal.

Seguindo a relação de causa e efeito para estabelecer uma organização metodológica entre os fatores que desencadeiam os efeitos principais, utilizou-se o Diagrama de Ishikawa com o objetivo de representar as possíveis causas dessa falta de atendimento, conforme a Figura 3 (Kume, 1993 *apud* Nascimento; Nascimento, 2015).

Figura 3 - Diagrama de Ishikawa – Falta de resposta ao cliente.



Fonte: Elaboração própria (2023).

Estavam relacionadas à mão de obra a falta de qualificação do atendente sobre as diversas demandas que eram recebidas e o fato de a mão de obra não estar corretamente dimensionada a atual demanda também contribuía para a falta de reposta. Não existiam indicadores para o atendimento, podendo ser uma causa relacionada à medida nesse processo.

Quando analisado o método, percebeu-se que o fato de ser utilizado a plataforma nativa, com respostas manuais e sem opções pré-preenchidas era uma das causas do problema. O direcionamento conforme assuntos e demandas também não era utilizado, gerando uma sobrecarga no atendente, além de ser um canal que também era utilizado por outros colaboradores para demandas diversas do setor de marketing. O aparelho celular utilizado até então também apresentava erros e desligava-se, desconectando a plataforma.

Considerando que essa amostra foi coletada a partir de um histórico, dificultando a precisão da causa para falta de resposta em cada conversa, optou-se por identificar a representatividade das demandas das conversas na amostra. Para isso foram definidas as categorias de acordo com o assunto de cada conversa, conforme representado pelo Quadro 1:

Quadro 1 – Categorias para classificação das conversas.

Categoria	Demandas encontradas
Produtos	Solicitação de preços, estoques ou ofertas específicas relacionadas à produtos.
Ofertas	Solicitação do link para entrar no grupo de ofertas do supermercado.
RH	Informações sobre contratações e vagas em aberto na rede.
Lojas	Horário de funcionamento, telefone, horário de entrega das lojas.
Reclamações	Reclamações sobre produtos, atendimento ou estrutura das lojas.
Clube de vantagens	Informações sobre o cadastro no Clube de vantagens do supermercado.
Sugestões	Sugestões sobre produtos, atendimento ou estrutura das lojas.
E-commerce	Informações sobre compras efetuados no e-commerce.

Fonte: Elaboração própria (2023).

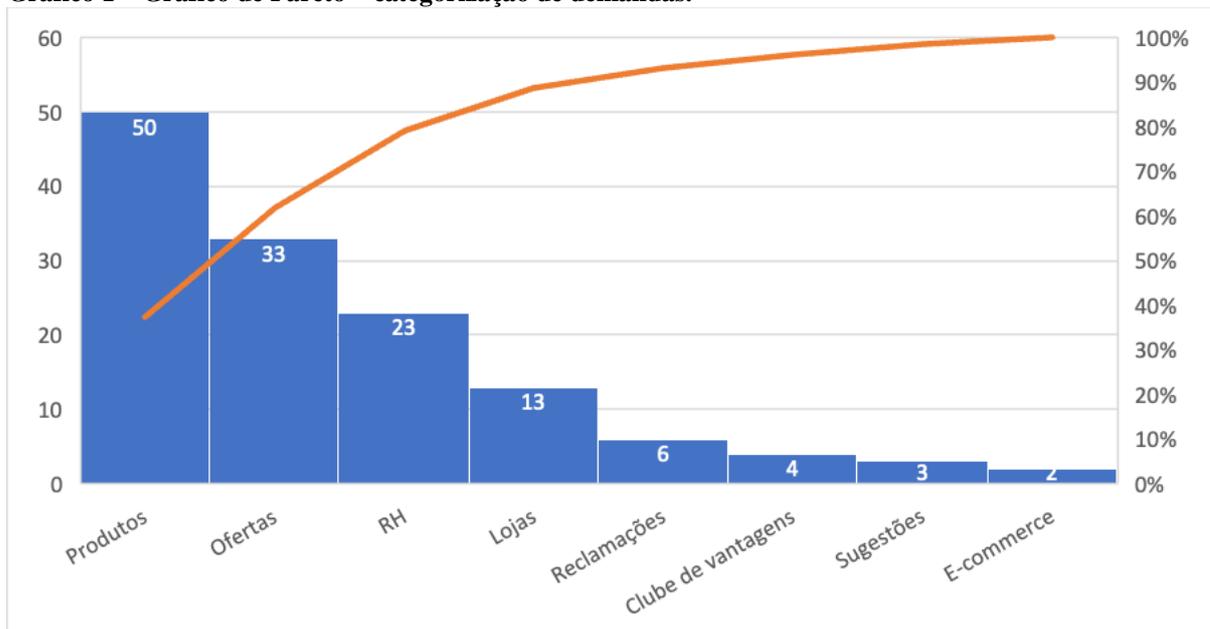
Embora a análise de Pareto seja frequentemente utilizada para relacionar as ocorrências de problemas às suas causas específicas, pode ser realizada com base nas categorias das demandas e sua frequência relativa, proporcionando uma visão geral das áreas mais críticas do Atendimento ao Cliente. A partir das categorias definidas, analisaram-se as 134 conversas da amostra para classificação, conforme os dados apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Classificação da amostra.

Demanda	Frequência	% acumulada
Produtos	50	37,31%
Ofertas	33	61,94%
RH	23	79,10%
Lojas	13	88,81%
Reclamações	6	93,29%
Clube de vantagens	4	96,27%
Sugestões	3	98,51%
E-commerce	2	100,00%

Fonte: Elaboração própria (2023).

Ao aplicar a análise de Pareto nas demandas de atendimento representada pelo Gráfico 1, identificou-se que as categorias Produtos, Ofertas e RH representavam a maior parte das demandas que chegavam ao setor. Isso serviu de base para o direcionamento do foco e dos recursos na busca para otimização do processo.

Gráfico 1 – Gráfico de Pareto – categorização de demandas.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Analisando as categorias que geraram o maior número de solicitações por atendimento, observou-se que todas as demandas relacionadas a Produtos e Ofertas poderiam ser respondidas com mensagens automáticas, sem necessidade inicial de um atendente. Já as demandas categorizadas em RH, também poderiam ser respondidas de maneira automática com

orientações relevantes ao processo de contratação e vagas disponíveis, encaminhando o contato telefônico do setor de Recursos Humanos da empresa, responsável por esses atendimentos.

Observou-se que mesmo essas mensagens referentes às demandas que não necessitam de contato humano inicial ficavam sem resposta. Isso ocorria pois elas eram apenas respondidas quando visualizadas na plataforma nativa do *WhatsApp*.

Por outro lado, as conversas categorizadas em “Reclamações” realmente exigiam contato direto do atendente, mas geravam uma quantidade de atendimentos proporcionalmente baixa. Constatou-se então que essas mensagens não eram respondidas devido ao grande fluxo de entrada com conversas não qualificadas para o atendente.

4.2 PROPOSTA DE MELHORIA

Analisando os dados relatados, percebe-se que qualificando as demandas para o atendente, a quantidade de conversas que realmente necessitariam de seu atendimento passa a ser compatível com sua disponibilidade de tempo, sem a necessidade de contratação de uma pessoa exclusivamente para essa função. Conforme abordado por Smith (1988) ao sugerir a divisão do trabalho em tarefas específicas para aumentar a eficiência do processo, conferindo ao trabalhador a especialização da atividade para realizar a tarefa de forma mais eficaz e ágil.

Surge-se então a possibilidade de implementação de um *chatbot*, tecnologia amplamente utilizada na comunicação de empresas no cenário atual. Além de automatizar respostas pré-definidas, auxilia na qualificação das demandas que realmente chegarão ao atendente. Tais demandas podem ser resolvidas através das mensagens já automatizadas, envio dos contatos responsáveis, ou então encaminhando internamente para o atendente, que se especializa em resolver as demandas que necessitam do seu atendimento, como reclamações e outras demandas que possam necessitar do atendimento humano nesse contato.

Outra vantagem que pode ser levada em consideração é a possibilidade da utilização de indicadores de desempenho, que são vistos por Fischmann e Zilber (2000) como instrumentos importantes que apoiam a definição do planejamento estratégico e conduz as estratégias das empresas.

A implementação do *chatbot* no processo de Atendimento ao Cliente no *WhatsApp* desse supermercado foi conduzida com o objetivo de melhorar a eficiência e a qualidade da experiência no suporte ao cliente, fatores decisivos para a tomada de decisão por parte do consumidor no cenário da Era Digital, conforme Gabriel e Kiso (2021).

Para alcançar esse objetivo, utilizou-se a metodologia com o ciclo PDCA descrito no Quadro 2. Esse trabalho contempla apenas a etapa “Plan” e parte da etapa “Do” devido o tempo necessário para execução.

Quadro 2 – Ciclo PDCA.

Etapa	Atividades
Plan – Planejar	Definir os requisitos e funcionalidades necessárias para a implementação do <i>chatbot</i>
Do – Realizar	Executar o plano de ação para a implementação do <i>chatbot</i>
Check – Verificar	Realizar monitoramento contínuo do desempenho do <i>chatbot</i> , analisando indicadores chave como taxa de resolução de problemas e satisfação do cliente.
Act - Agir	Implementar melhorias e ajustes com base nos resultados obtidos, visando otimizar a experiência do cliente e maximizar a eficácia do <i>chatbot</i> no processo de Atendimento ao Cliente no <i>WhatsApp</i> .

Fonte: Elaboração própria (2023).

4.3 PLANO DE AÇÃO

Para atingir a otimização do processo com a utilização do *chatbot* conforme o proposto, apresenta-se o plano de ação representado na Figura 4, através da ferramenta 5W2H. Silva e de Souza Junior (2022) observam que a utilização dessa ferramenta possibilita que o processo de execução seja dividido em etapas definidas a partir de perguntas com o objetivo de gerar respostas e ações que evidenciem o que precisa ser resolvido.

Figura 4 - Plano de ação 5W2H.

O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto?
1. Pesquisar empresas que oferecem a ferramenta de <i>chatbot</i>	Autor	15 dias	Dependências da empresa	Para reunir informações necessárias para tomada de decisão.	Contato com empresas e reuniões de apresentação	Sem custo
2. Definir os protocolos de atendimento	Gerente de marketing e Autor	Em paralelo a etapa 1 (15 dias)	Dependências da empresa	Para orientar o fluxo conversacional da ferramenta.	Através de fluxogramas	Sem custo
3. Desenhar o fluxo conversacional da ferramenta	Autor	Após a etapa 2 (15 dias)	Ambiente on-line (Miro)	Para orientar a implementação da ferramenta	Através de fluxogramas (Demonstrado no apêndice B)	Sem custo
4. Definir a empresa e efetuar a compra da ferramenta	Gerente de Marketing	Logo após a etapa 1 (3 semanas)	Dependências da empresa	Para possibilitar a execução das etapas 2 e 3	Proposta para diretoria, assinatura de contrato e pagamento	Até R\$500,00 mensais
5. Implementar e parametrizar	Autor e Coordenador de Marketing	Após a etapa 4 (15 dias) - a depender do calendário de treinamentos	Ambiente on-line da ferramenta adquirida	Para personalizá-la de acordo com as necessidades	Treinamentos feitos pela ferramenta e utilizando a proposta elaborada no item 3	Incluso no valor da ferramenta
6. Iniciar a operação	Autor e Coordenador de Marketing	Após a etapa 5	Dependências da empresa	Para permitir a utilização	Divulgando o novo contato na resposta automática do contato antigo	Sem custo
7. Treinar os colaboradores	Gerente e Autor	Em paralelo a etapa 6	Auditório da empresa	Para possibilitar a melhor utilização da ferramenta	Apresentações expositivas e tira dúvidas	Sem custo
8. Analisar eficácia	Gerente	15 dias após a etapa 6	Dependências da empresa	Para servir de base para as melhorias	Analisando os novos indicadores	Sem custo
9. Corrigir e aprimorar o fluxo	Autor	Em paralelo a etapa 8	Ambiente on-line da ferramenta adquirida	Para efetuar as correções necessárias para melhoria	Alterações na plataforma.	Sem custo
10. Divulgar amplamente o novo contato	Setor de marketing	Após definição da Gerência	Canais de comunicação	Para apresentar e instruir os consumidores sobre o novo canal	Divulgações on e off-line	Verba interna disponível para o setor

Fonte: Elaboração própria (2023).

Em paralelo com a pesquisa de mercado, foram definidos os protocolos de atendimento, com as orientações e definições que serviriam de base para todas as etapas de Atendimento ao Cliente.

Inicialmente realizou-se a pesquisa de mercado com o objetivo de coletar as informações necessárias para tomada de decisão da gerência. Através do contato com quatro empresas que desenvolvem *chatbot's*, foi possível reunir e comparar as vantagens, desvantagens, preços e práticas comerciais de cada opção, atentando-se para os requisitos legais do *WhatsApp*.

Utilizando o histórico de conversas e objetivando uma comunicação baseada em experiência conversacional natural, desenhou-se o fluxo conversacional proposto para ferramenta. Nessa etapa, levou-se em consideração a necessidade do atendimento humanizado, priorizando a especialização do trabalho e encaminhando as demandas para o setor responsável sem exigir contato humano imediato, possibilitando uma qualificação das demandas que chegam ao atendente.

Conforme proposto também por Pacheco (2021), o fluxo inicial da conversa destina-se a fornecer o atendimento inicial ao cliente, triando sua necessidade de contato humano e filtrando o direcionamento para o setor necessário. Dessa forma, o cliente poderá guiar-se pelo fluxo sugerido ou digitar algo específico que esteja buscando.

A escolha da empresa para implementação do *chatbot* levou em conta critérios internos da empresa sede da pesquisa, que encaminhou os trâmites legais necessários para efetivação. Até o a submissão do presente estudo, o contrato com a plataforma ainda não havia sido firmado, o que acarreta na espera para execução das etapas seguintes expostas no plano de ação apresentado na Figura 4.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo propor a otimização do processo de Atendimento ao Cliente no canal *WhatsApp* de uma rede de supermercados catarinense. Com base no índice de resposta e resolução ao cliente nesse canal, considerado insatisfatório de acordo com a avaliação interna da gerência do setor. Os objetivos foram alcançados de acordo com o planejamento inicial.

O mapeamento da situação atual foi representado através de um fluxograma e validado internamente, servindo de base para as etapas seguintes do estudo, bem como para avaliação interna e conhecimento por parte da gerência da empresa, sinalizando a importância da revisão

do processo. A análise histórica também foi de suma importância para legitimar a necessidade de intervenção no canal, possibilitando a busca pela causa dos problemas através do Diagrama de Ishikawa.

A utilização do Gráfico de Pareto para análise das demandas, permitiu a escolha de uma tecnologia que se mostra promissora na resolução do problema encontrado. O Plano de Ação, apresentado na ferramenta 5W2H, foi entregue atingindo o objetivo elencado, e visa possibilitar a implementação da proposta de maneira prática para a empresa.

Necessita-se da continuidade na execução das etapas apresentadas pelo Plano de Ação proposto, para que possam ser feitos futuros estudos com análise da eficácia posterior a implementação dessa ferramenta.

REFERÊNCIAS

ALVES, Jéssika Santos; SANTOS JÚNIOR, Bento Francisco. O uso das ferramentas da qualidade para a melhoria no setor de atendimento ao cliente. **Anais do XI Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe**. São Cristóvão, SE, 2019.

CX TRENDS. **Zendesk**. 2023. Disponível em: <https://cxtrends.zendesk.com/pt/methodology>. Acesso em: 12 maio 2023.

DUMAS, Marlon; LA ROSA, Marcello; MENDLING, Jan; REIJERS, Hajo A. **Fundamentals of Business Process Management**. Springer: Heidelberg, 2012.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: FALCONI - Consultores de Resultado, 2009. Recurso digital.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ZILBER, Moisés Ari. Utilização de Indicadores de Desempenho para a Tomada de Decisões Estratégicas: um Sistema de Controle. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, n. 1, p. 10–25, jan. 2000.

FORD, Henry. **Minha Vida e Minha Obra**. São Paulo: Companhia Graphico -Editora Monteiro Lobato, 1925.

GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. **Marketing na Era Digital: conceitos, plataformas e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GABRIEL, Martha. **Você, eu e os Robôs: Como se transformar no profissional digital do futuro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GALLEGOS, Raphael Augusto Parreiras. **Ferramentas de Gestão voltadas para melhoria da Qualidade nas Empresas**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023.

GLOSSÁRIO: **Workflow Management Coalition**, 2023. Disponível em: <https://wfmc.org/glossary/#W>. Acesso em: 19 maio 2023.

- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a empresa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HARISSON, Kerry; NORTON, Richard. Entrevista. *In*: ATHERTON, Julie. **Manual do Social Media**. São Paulo, SP: H1, 2022. p. 293-296.
- JURAN, Joseph M.; DEFEO, Joseph A. **Fundamentos da Qualidade para Líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.
- KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- KOTLER, Philip; KELLER Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.
- NASCIMENTO, Maria da Glória Fernandes; NASCIMENTO, Joselia Fernandes. Indicadores de Desempenho e ferramentas da Qualidade em uma empresa fabricante de estruturas metálicas. **XXII Congresso Brasileiro de Custos**. Foz do Iguaçu, 2015.
- PACHECO, Fabricio Carvalho. **Estudo e desenvolvimento de um ChatBot para automação de atendimento ao cliente**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2021.
- PAIVA, Fernando. **Pesquisa Panorama Mobile Time: Mapa do Ecossistema Brasileiro de Bots**. Agosto de 2022.
- PEPPERS, Don. Prefácio. *In*: GODIN, Seth. **Marketing de Permissão**. Santos: H1, 2021.
- PESQUISA WHATSAPP NO BRASIL. **Opinion Box**. Agosto de 2022. Disponível em: <https://materiais.opinionbox.com/pesquisa-whatsapp-no-brasil>. Acesso em: 19 maio 2023.
- PETERS, T. J.; WATERMAN Jr., R. H. **In search of excellence: lessons from America's best-run companies**. New York: Harper Collins, 1992.
- SALES, Matías. **Diagrama de Pareto**. 2013. Disponível em: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diagramapareto.htm> . Acesso em: 19 maio 2023.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade: As ferramentas essenciais**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SILVA, Catala Racile Ruela; DE SOUZA JUNIOR, Wilson Rodrigues. Estudo da utilização das ferramentas da qualidade para análise de causa raiz da baixa performance de atendimento em uma empresa de telecomunicações. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 8, 2022.

SILVA, Ivânia Freire; PEREIRA, Ricardo; SILVA, Bruna Andrade; RADOS, Gregório Jean Vavakis. Inovação na gestão de processos: uma revisão integrativa. **Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, [s. l.], 2021.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SOBRE O WHATSAPP. **WhatsApp**. Disponível em: <https://www.whatsapp.com/about>. Acesso em: 15 mar. 2023.