

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Vanessa Ellwanger

SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC):
LEVANTAMENTO DE OCORRÊNCIAS X ATIVIDADE DO SETOR

Santa Cruz do Sul
2018

Vanessa Ellwanger

SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE:
LEVANTAMENTO DE OCORRÊNCIAS X ATIVIDADE DO SETOR.

Trabalho apresentado ao programa de Graduação do
Curso de Administração, como requisito para
aprovação na disciplina Trabalho de curso III na
Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

Orientadora: Leticia Schramm Arend

Santa Cruz do Sul
2018

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos, que de alguma forma, estiveram presentes e fizeram parte desta caminhada ao meu lado ao longo destes anos.

Primeiramente a Deus Pai, que me proporcionou viver o sonho de ser universitária, iluminou meu caminho até aqui concedendo graças, saúde e força para buscar meus sonhos.

À minha família, por toda força, ânimo e coragem para atingir a minha meta.

Aos meus amigos, pelo suporte, pela presença contagiante e pelos momentos de descontração que foram essenciais para o equilíbrio emocional.

A minha orientadora, pela paciência, apoio e ensinamentos, essenciais para a minha evolução e demais mestres por todo o conhecimento transmitido.

Ao gerente de logística da distribuidora que abriu as portas da empresa e juntamente dos colaboradores, sempre estiveram dispostos a me auxiliar e incentivar neste trabalho.

Aos colegas de graduação que conheci nesta jornada acadêmica, pelos momentos ímpares, mas principalmente aos que se tornaram amigos para todo o sempre.

Enfim, meu agradecimento eterno a todos que de alguma forma, transmitiram força e ajudaram a acreditar, ainda mais, em meu potencial.

RESUMO

A busca por ferramentas que auxiliem na obtenção de clientes satisfeitos e fidelizados é uma recorrente preocupação para as organizações. Sendo assim, realizou-se uma pesquisa para entender as atitudes dos colaboradores atuantes no Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), que é de suma importância para o bom desempenho das atividades da empresa. É através desta, que se pode verificar o potencial ou as dificuldades da mesma, possibilitando apresentar sugestões de melhorias necessárias a fim de acompanhar a concorrência. O trabalho teve como objetivo principal analisar o papel do colaborador na incidência de ocorrências do setor de SAC. Os objetivos específicos foram: realizar um levantamento das ocorrências do setor de SAC, analisar as atividades desenvolvidas por cada setor que é suscetível a ocorrências no SAC, descrever as atividades da função do colaborador que atua no SAC, entender o comprometimento da equipe de atuação no SAC e apresentar sugestões de melhorias para os pontos falhos visando a redução de ocorrências no serviço de atendimento ao cliente. Para isto, a metodologia utilizada foi uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, através de um estudo de caso. A abordagem qualitativa, foi feita por uma entrevista de descrição de cargo com os onze colaboradores da estrutura do SAC e a abordagem quantitativa se deu através da aplicação de um questionário para a mesma amostra. A partir dos resultados, verificou-se pontos muito positivos, o grande comprometimento e o forte relacionamento da equipe de atuação do SAC, assim como o conhecimento necessário de cada colaborador para a resolução de um atendimento. Alguns pontos a serem melhorados também foram identificados pelos colaboradores, o pouco reconhecimento pela execução da atividade, a conciliação das demandas e a não resolução diária de atendimentos. Mediante a localização destes resultados, foi realizada a apresentação de algumas sugestões para melhorias no setor de SAC.

PALAVRAS-CHAVE: Cliente – Comprometimento – Ocorrências – SAC - Distribuidora

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Logotipo da empresa	14
Figura 2 -	Organograma atual Medlive	15

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição das atividades do setor de atendimento ao cliente	42
Quadro 2 – Sugestões de melhorias	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	OBJETIVOS.....	10
2.1	Objetivo geral	10
2.2	Objetivos específicos	10
3	JUSTIFICATIVA.....	11
4	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	13
4.1	Logotipo	14
4.2	Organograma atual da empresa Medlive	14
5	REFERENCIAL TEÓRICO	16
5.1	A gestão de pessoas e sua influência na organização.....	16
5.2	O comprometimento na relação empresa e colaborador	18
5.3	Estrutura organizacional: o desenho da organização	21
5.4	O retrato do trabalho: perfil de cargo.....	25
5.5	Endomarketing: refinando o relacionamento com pessoas.....	29
5.6	As organizações e o relacionamento com clientes.....	31
5.7	Marketing de relacionamento.....	33
5.8	O comportamento do cliente.....	34
5.9	O serviço de atendimento ao cliente (pós-compra)	36
6	METODOLOGIA	38
6.1	Delineamento da pesquisa	38
6.2	Local da Pesquisa	39

6.3	População e amostra da pesquisa.....	39
6.4	Procedimentos metodológicos.....	40
6.5	Tratamento dos dados.....	40
7	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	41
7.1	Descrição das atividades dos colaboradores do SAC.....	41
7.2	Ocorrências do setor de atendimento ao cliente (SAC).....	45
7.3	Comprometimento e percepções da equipe SAC.....	49
7.3.1	Perfil dos entrevistados.....	50
7.3.2	Questões gerais sobre o SAC Medlive.....	51
8	SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	61
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
	REFERÊNCIAS.....	68
	APÊNDICE A – Roteiro da entrevista.....	72
	APÊNDICE B – Questionário.....	73

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações buscam conhecer cada vez mais os seus clientes, construir relacionamentos lucrativos e trabalhar a fidelização. A relação desejada empenha-se em ir além da simples venda de um produto, procura criar valor junto aos clientes, a suprir as expectativas e desenvolver uma relação de confiança.

A personalidade, identidade ou características de uma empresa são definidas pelas pessoas que as compõe. As organizações se constituem de pessoas com diferenças individuais e personalidades distintas, de acordo com Chiavenato (2014), são elas que iniciam as atividades, impulsionam ou retraem a empresa, levam ao sucesso ou fracasso, dependendo da atuação do indivíduo, sendo positiva ou negativa, cooperativa ou conflitiva. O comportamento humano dentro de uma organização é definido também pelas características dos grupos, equipes e condições de refúgio oferecidas pela própria empresa, tornando as pessoas a fonte de energia, inteligência, talento e competência da empresa.

Ao longo deste estudo verificou-se o papel do colaborador na verificação das ocorrências do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) registradas na distribuidora de medicamentos e produtos médicos hospitalares Medlive, situada em Vera Cruz, região central do Rio Grande do Sul.

A conquista de clientes representa o grande desafio das empresas, não basta apenas satisfazê-los, os clientes atuais possuem mais conhecimento dos produtos que procuram, dos preços praticados no mercado e se apresentam mais exigentes e menos tolerantes, como nos explica Kotler e Keller (2006). A maneira mais eficaz para obter a satisfação dos clientes é facilitar o processo de reclamações, através de formulários de sugestão, discagem direta gratuita, sites e endereços eletrônicos que permitam uma comunicação ágil, onde possam ser ouvidos, mas acima de tudo recebam uma reação rápida e construtiva para a situação.

Quanto mais satisfeito o cliente estiver maior será suas manifestações positivas sobre a organização, seja em relação ao atendimento, ao aumento da frequência de compras, a maior fidelidade a marca, as melhorias que agrega ao ambiente interno

da organização, aos novos clientes que ele prospectará e nas contribuições que trará a execução dos serviços da organização. (SARQUIS,2009)

A reclamação do cliente deve servir como um alerta a empresa e ser investigada, conforme Cobra (2009), o processo de decisão do comprador não termina com a compra e sim a experiência pós compra que definirá a realização futuras compras ou não. É fundamental acompanhar e medir o grau de aceitação ou rejeição do pós-compra, as lembranças dos compradores estão associadas as suas experiências anteriores, experiências ruins criam dúvidas e as pessoas tendem a esquecer, enquanto experiências boas agregam valor a organização.

Assim, percebe-se que o atendimento do SAC além atenuar a situação causada ao cliente, pode também ser decisivo para manter a relação empresa-cliente, gerar mudanças ou simplesmente a interrupção do relacionamento. A prestação do atendimento no SAC está diretamente ligada a pró-atividade do colaborador, ele que ditará a velocidade e procedimento necessário para a questão, sendo a peça fundamental para a eficiência do processo. Desta forma, questionou-se, atualmente o SAC está sendo eficaz na resolução das ocorrências?

A estrutura deste trabalho apresentará os objetivos geral e específicos, justificativa, contextualização da empresa, referencial teórico e referências, metodologia, descrição e análises do resultado, sugestões e conclusão.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Analisar o papel do colaborador da empresa Medlive na incidência de ocorrências do setor de SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) do período de janeiro a dezembro de 2017.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar um levantamento das ocorrências do setor de SAC;
- Analisar as atividades desenvolvidas por cada setor que é suscetível a ocorrências do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente);
- Descrever as atividades da função do colaborador que atua no serviço de atendimento ao cliente;
- Entender o comprometimento da equipe de atuação no SAC;
- Apresentar sugestões de melhorias para os pontos falhos visando a redução de ocorrências no serviço de atendimento ao cliente.

3 JUSTIFICATIVA

Atualmente o cenário de mercados está cada vez mais acirrado, sendo essencial as organizações redobrem a atenção e potencializar o atendimento aos seus clientes. Essa interação, entre organização e cliente, permitiu que as empresas percebessem que um cliente insatisfeito pode interromper não somente o seu vínculo com a empresa, mas também prejudicar novas relações. O cliente está mais crítico e esperto, quando não atendido da maneira que espera expressa sua insatisfação junto aos órgãos de defesa do consumidor, internet e até mesmo desfaz o vínculo criado até então.

Utilizando a central de atendimento como um canal para produção de relatórios com os principais aspectos relacionados pelos clientes, as empresas podem exercitar o senso crítico, melhorar processos e produtos e avaliar o seu pós-venda.

O interesse em realizar este estudo no setor de atendimento ao cliente da distribuidora Medlive, se deve a possibilidade de entender os fatores que interferem na rotina do usuário de SAC, pelo número de devoluções influenciar diretamente no faturamento mensal da empresa e também a oportunidade de diagnosticar possibilidades de melhorias no serviço que proporcionem agilidade e assertividade no atendimento.

O SAC representa a uma empresa o último estágio da venda, ele permite a correção da situação inesperada e a conclusão satisfatória do atendimento, gerando a possibilidade de anulação do desconforto gerado ao cliente. Segundo o site da revista EXAME¹, toda empresa que receba mais de dez telefonemas ou e-mails diários com críticas, sugestão ou elogios, deve investir no serviço de atendimento. Ele deve ser composto por atendentes com conhecimento nos produtos e seus detalhes, que possuam agilidade e empatia com o cliente, servindo como um

¹ REVISTA EXAME. SAC – *Serviço de atendimento ao consumidor*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/sac-servico-de-atendimento-ao-consumidor-m0133104/>>. Acesso em 31 ago. 2017.

indicador gerencial para empresa e apresentando a resolução de 80% dos casos no contato inicial.

Com o SAC é possível detectar os problemas e adotar ações corretivas pontuais, demonstrando respeito pelo consumidor, percebendo que os problemas mais frequentes se devem a falhas na comunicação ou entendimento errado de alguma informação, conforme site do jornal ESTADÃO².

As empresas que se preocupam em ouvir seus clientes e prontamente auxiliá-los perante as dúvidas ou divergências estão em vantagem no mercado. Neste intuito, o corrente trabalho disponibilizou uma análise e sugestões de estratégias e planos para maior assertividade no setor de atendimento ao cliente, como uma nova forma de organização interna do SAC Medlive, que prioriza maior agilidade na resolução dos procedimentos e/ou a participação de colaboradores entusiastas, comprometidos com a eficácia do atendimento.

² ESTADÃO JORNAL DIGITAL. *Implantar SAC traz vantagem e ajuda a manter clientes*. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/sua-carreira,implantar-sac-traz-vantagem-e-ajuda-a-manter-clientes,88501e>>. Acesso em: 31 ago.2017.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A 11 anos atuando na prestação de serviços, a distribuidora Medilar Importação e Distribuição de Produtos Médico Hospitalares S/A, conhecida pelo nome fantasia Medlive, é atualmente uma das principais distribuidoras de medicamentos do Sul país.

A empresa está situada na rua Norberto Otto Wild, N° 420, bairro Imigrante na cidade de Vera Cruz - RS, centro do estado. Atualmente possui um quadro de funcionários composto por 108 colaboradores distribuídos pelos setores: logística, comercial, licitação, compras, financeiro, contábil, farmacêutico, recursos humanos e assessoria comercial externa composta por nutricionistas e consultores especializados.

A Medlive atende todo o território nacional, atuando fortemente na região sul, possuindo 5.560 clientes ativos em sua carteira composta por hospitais públicos e privados, clínicas médicas, odontológicas e veterinárias, *Deliverys*, casas geriátricas, fundos municipais, consórcios regionais, prefeituras, entre outros órgãos públicos.

A empresa realiza a emissão, separação e faturamento, em média, de 200 pedidos por dia útil. Essa grande demanda, muitas vezes, permite falhas na confecção do pedido, separação de itens ou expedição e transporte da mercadoria.

Para controlar e corrigir as falhas, a empresa dispõe do setor de SAC (serviço de atendimento ao cliente). A este canal devem ser encaminhadas todas as reclamações, sugestões ou elogios provenientes dos clientes.

O SAC é composto por duas atendentes que trabalham exclusivamente a ele e um representante de cada setor da empresa que desempenham suas atividades setoriais em paralelo as demandas do SAC, totalizando, desta forma, direta e indiretamente, 11 funcionários.

Cabe ao setor de SAC identificar e solucionar o problema que o cliente está relatando, receber e repassar o elogio ou sugestão. Para registrar o atendimento, a atendente de SAC, necessita de uma ligação ou e-mail do cliente que informe o número da nota fiscal, a descrição do ocorrido e contato do cliente (nome completo, telefone e e-mail).

Com estas informações é registrada a ocorrência no sistema, gerando um protocolo de atendimento de seis dígitos e encaminhada virtualmente ao suposto setor responsável identificado na abertura do atendimento.

Os próximos passos do atendimento serão informados conforme análise dos setores, orientando como o atendimento deve ser continuado para a resolução do ocorrido.

No ano de 2017 a empresa registrou, em média, 200 atendimentos mensais no SAC, esses atendimentos, a empresa estratifica em ocorrências, que consistem em falhas causadas pela operação da empresa e registros que não foram causados por falha do processo da distribuidora, mas sim de agentes externos, como supostos desvio de qualidade do produto e processos de recall, mesmo assim, a empresa analisa a situação e assume a responsabilidade perante o cliente.

4.1 Logotipo

Figura 1 – Logotipo da empresa

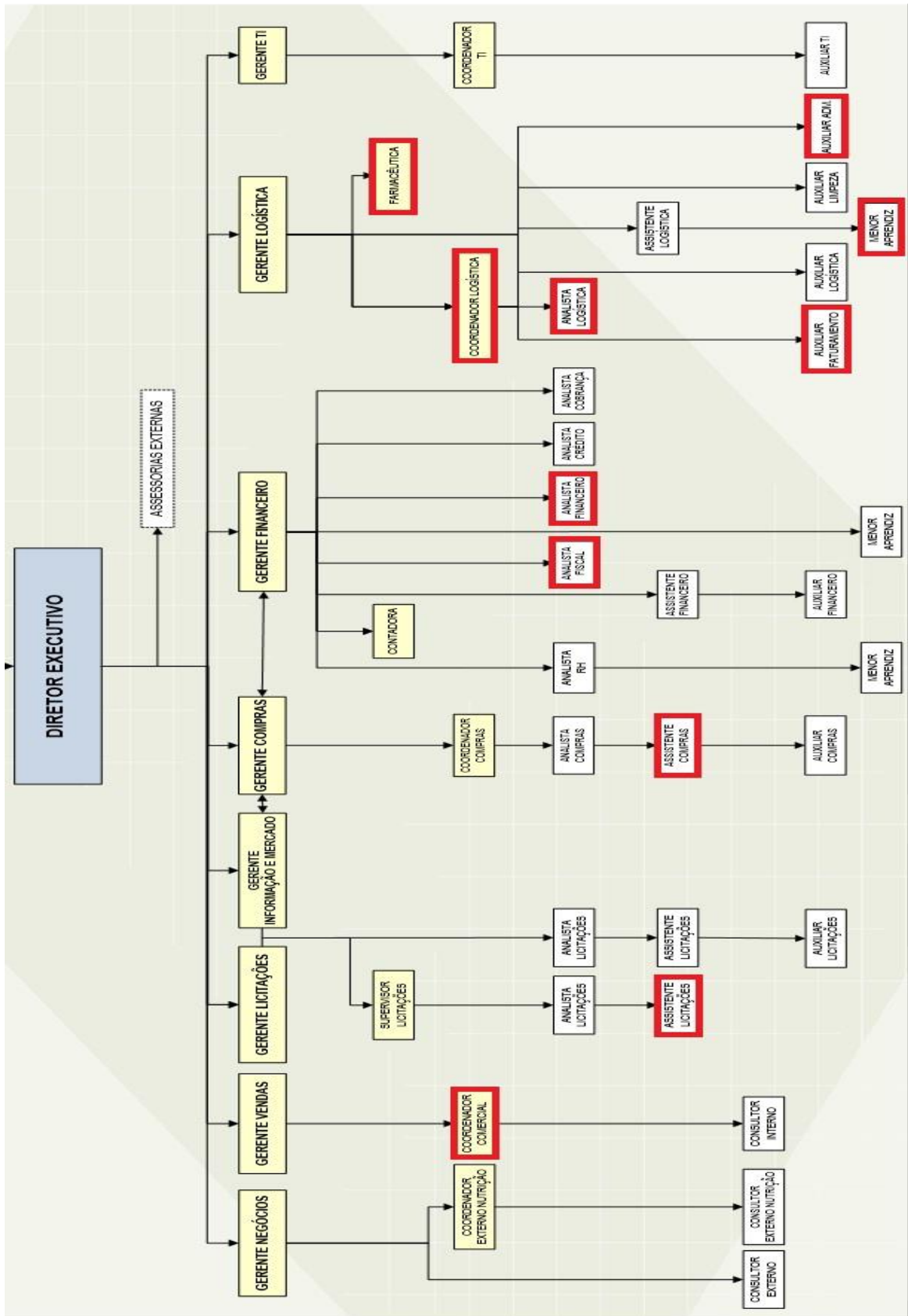


Fonte: Site da empresa

4.2 Organograma atual da empresa Medlive

A seguir encontra-se destacado no organograma da distribuidora Medlive a localização dos colaboradores que desenvolvem as atividades relacionadas ao serviço de atendimento ao cliente.

Figura 2 – Organograma atual da empresa



Fonte: Fornecido pela empresa.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão apresentados conceitos e teorias de diferentes autores para compor a revisão de literatura, partindo do entendimento do atendimento ao cliente através de conceitos de marketing, a estruturação das atividades dos colaboradores e o papel de cada colaborador no setor de atendimento ao cliente de acordo com conceitos da área de gestão de pessoas.

5.1 A gestão de pessoas e sua influência na organização

As organizações são planejadas e desenvolvidas para a prestação de serviço ou criação de produto, possuem edifício, equipamentos, salas, máquinas, mesas e arquivos, mas não operam sozinhas, no improviso ou por acaso, elas necessitam de pessoas em seus postos de trabalho para desempenhar os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas. Para manter a organização e executar o proposto, as empresas apresentam a sua estrutura formal, onde são definidos cargos, requisitos e atribuições aos seus membros, delimitação da ação de cada pessoa, estabelecimentos de regras, rotinas para aumentar a possibilidade de previsões e centralizar funções, assim como diminuir a insegurança do colaborador. (CHIAVENATO, 2014)

Os talentos humanos que compõe as organizações também desempenham outros papéis sociais, vivem em outros ambientes, são influenciados e moldados por eles, estando assim parcialmente incluídos na empresa, permitindo a mesma, utilizar a potencialidade e as competências apenas dos comportamentos relevantes para o desempenho específico do papel. Porém, os colaboradores possuem objetivos que vão além de uma remuneração condizente com sua função, procuram satisfação de necessidades, desenvolvimento profissional, aumento do poder aquisitivo e oportunidades de enfrentar desafios. (KNAPIK, 2012)

Assim como o colaborador, as organizações ao longo dos anos foram se renovando e passaram a valorizar novas posturas de comando como forma de otimização de resultados. Os chefes de pessoal definidos como inflexíveis, seguidores da lei e condutores da frieza, foram perdendo espaço para profissionais criativos, bem-informados, capacitados e que exercem suas atividades com flexibilidade, senso crítico, espírito de liderança e trabalho em equipe, evidenciando que a busca pela qualidade se conquista sobre tudo com recursos humanos competentes. (MARRAS, 2011)

A gestão de pessoas é um conjunto de atividades integradas que procura ajudar o administrador a planejar, organizar, dirigir e controlar as funções administrativas por meio de sua equipe, almejando, líder e equipe, o alcance de metas, objetivos e resultados. Cabe a gestão de pessoas, proporcionar condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida, integrar e organizar talentos em uma cultura agradável e motivadora, modelar o trabalho para ser motivador e significativo, recompensar os talentos pelo excelente desempenho e alcance de resultados, avaliar e melhorar o desempenho humano, criar uma organização de aprendizagem onde possa se comunicar, transmitir, treinar e desenvolver talentos, entre outras políticas. (CHIAVENATO, 2014)

Para se adaptar à nova realidade multidisciplinar voltada as potencialidades das pessoas, se desvincular da burocratização e atingir o patamar gerencial, a administração de recurso humanos, sofreu uma série de mudanças, conforme apresenta Marras (2011):

- Fase Contábil – Antes de 1930: caracterizada pela preocupação no custo, o trabalhador vendia a mão de obra, desta forma, as entradas e saídas deviam ser registradas contabilmente;
- Fase Legal – 1930 a 1950: nascimento do chefe de pessoal voltado exclusivamente para acompanhamento e manutenção das leis trabalhistas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), nesta fase observa-se a transição do poder dos chefes de produção para os chefes de pessoal;
- Fase Tecnicista – 1950 a 1965: período da implantação do modelo americano de gestão no Brasil, operacionalização de serviços como treinamentos, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios entre

outros. Nesta etapa a gestão de pessoas passou a ter mais visibilidade impulsionando a qualidade das relações;

- Fase Administrativa – 1965 a 1985: surgimento do movimento sindical, que representou um marco na relação entre capital e trabalho. A função de gerente de pessoal sofreu novas mudanças, agora denominado gerente de recursos humanos, procurou-se transferir os procedimentos burocráticos e operacionais para responsabilidades humanísticas voltadas aos indivíduos e suas relações com a sociedade e sindicatos, por exemplo;
- Fase estratégica – 1985 a atual: marcada pela interação dos primeiros planejamentos estratégicos atrelados ao planejamento estratégico central das organizações, registrando assim as preocupações a longo prazo com os trabalhadores, transferindo o gerente de recursos humanos do nível tático para o reconhecimento como diretoria no nível estratégico.

Os administradores passaram a compreender que para se ter uma organização perene, além do bom desempenho nas operações básicas é necessário ver os colaboradores como um ativo intangível e não uma despesa resumida em custos de mão-de-obra e produtividade. O capital humano da empresa determinará o bom funcionamento das atividades e a reputação da organização perante a sociedade, pessoas bem selecionadas, treinadas, integradas e que trabalham como equipe possuem um valor inestimável, atribuindo a organização maior valor comercial e a condução das atividades de forma eficiente e eficaz. (LACOMBE, 2005)

A seguir serão explanadas algumas ferramentas utilizadas pelas organizações como o organograma, o perfil de cargo e o comprometimento do colaborador demonstrando como a gestão de pessoas contribui para o bom desenvolvimento do negócio.

5.2 O comprometimento na relação empresa e colaborador

Quando constituída uma empresa, é necessário que ela esteja estruturalmente planejada para enfrentar as diversidades econômicas sustentadas em critérios

quantitativos ou as diversidades sociais medidas pela capacidade de empreendimento da organização mediante as adversidades que o mercado lhe impõe, necessitando, desta forma, apostar na criatividade e sensibilidades dos especialistas, os colaboradores, para se renovar e manter-se competitiva no mercado. (PASETTO, 2013)

As empresas são comparadas por Pasetto (2013) a um *iceberg*, onde se analisa além de fatores monetários e estruturais, o entendimento das relações. Nessa analogia, a parte visível do *iceberg* representa os componentes observáveis, visíveis, provenientes de conhecimentos, como a estrutura organizacional, denominação e descrição de cargos, rede de autoridade formal, alcance do controle e níveis organizacionais. A parte oculta, equivale aos componentes emocionais, como o clima organizacional, relacionamento afetivo entre gerência e auxiliares, sentimentos e normas de grupos de trabalho, entre outros.

O campo de estudo dos comportamentos dentro das organizações é denominado comportamento organizacional, que segundo Robbins (2005) “é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações”, este método utiliza o conhecimento dos grupos influentes na empresa para melhorar a eficácia organizacional, se preocupando com o que as pessoas fazem e como este comportamento afeta o desempenho das organizações.

Considerando que o sucesso da empresa depende do desempenho de seus colaboradores e estes possuem os mais variados perfis, as organizações visam formas de interagir com esses grupos em busca de maior desempenho como as citadas por Robbins (2004): o envolvimento dos funcionários em decisões que lhes dizem respeito, aumento da autonomia e controle de seu próprio trabalho como um método participativo estimulador da motivação, comprometimento, produtividade e satisfação.

O comprometimento consiste na disposição de um indivíduo trabalhar em prol da organização e a identificação de valores e objetivos da pessoa com os objetivos e valores da empresa. A criação do vínculo do sujeito com a organização ocorre através da confiança, os valores são interpretados como a convicção do que é certo ou errado, bom ou desejável, podendo ser interpretado também, como o modo de

conduta tanto da empresa como do colaborador. O objetivo está ligado onde se quer chegar. As empresas buscam melhores desempenhos e maiores resultados enquanto que o colaborador almeja melhorar suas habilidades pessoais e talentos profissionais. (ZANELLI e SILVA, 2008)

Ferreira e Mendonça (2012) explicam que ao confiar, o sujeito acredita que a outra parte não agirá de modo oportunista vindo a prejudica-lo futuramente, fornecendo assim, condições para que esse indivíduo aumente suas contribuições e intensifique o vínculo da relação e desenvolvendo um sentimento de familiaridade. O sentimento de comprometimento gerado nas partes, cria uma base para as relações sociais, proporcionando maior engajamento nas atividades e neutralizando a vulnerabilidade.

O sentimento de comprometimento, conforme Zanelli e Silva (2008), se refere a lealdade do colaborador com a empresa, sendo expresso em três componentes: o afetivo, o instrumental e o normativo. O fator afetivo é relacionado aos fatores emocionais e a identificação do colaborador com a organização em relação a satisfação das necessidades e expectativas pessoais. As perdas relativas as saídas do colaborador junto à organização são abordadas pelo componente instrumental e o as questões normativas se referem-se a interiorização, ligada as normas internas e contrato de trabalho, que geram dever ao trabalhador de continuar trabalhando e contribuindo com os propósitos da empresa.

O comprometimento ao longo dos anos deixou de ser considerado como uma disposição, composta por um estado de sentimentos e reações positivas como a lealdade, para no âmbito organizacional ser visto como uma atitude de dimensões afetivas, cognitivas e comportamental, representando adesão, envolvimento nos aspectos do ambiente de trabalho percebidos como o desejo de permanecer e sentir orgulho por pertencer a organização, possui a identificação, apego e envolvimento com os objetivos e valores e exercer esforço, engajamento e envolvimento a favor da empresa. (BASTOS, BRANDÃO, PINHO, 1997)

Os estudos apontam que as organizações que interpretam o comprometimento como um capital social apresentam custos transacionais dentro da organização reduzidos, maior sociabilidade dos empregados, maior consideração as formas de aderência a autoridade, além de colaboradores satisfeitos com seu trabalho, com

maior confiança na empresa e na equipe, apresentando interações frequentes com as demais pessoas a sua volta melhorando gradativamente a afetividade e o bem-estar no ambiente de trabalho. (FERREIRA E MENDONÇA, 2012)

Em contrapartida, observa-se que o comprometimento não consiste na cura milagrosa para melhores resultados, empresas que apresentam estratégias mal desenvolvidas ou nem as apresenta oferecem grandes dificuldades a criação de vínculos do indivíduo e organização, pois as pessoas necessitam conhecer, entender e legitimar o que se espera delas, sentir satisfação, compreender o seu trabalho, possuir maturidade e autonomia, sendo necessário assim que a empresa seja clara com seus objetivos, estimule seus colaboradores a andar junto na realização do objetivo, oferecendo ambiente adequado para a realização da tarefa e com líderes preparados e motivadores. (WALGER, 2014)

Neste contexto, Robbins (2002) lembra que dentro da organização existem grupos que são organizados formalmente para realização de alguma atividade, da mesma forma que o sujeito individual, o grupo sofre influências dos meios externo e interno. Sendo assim, a estratégia adotada pela organização continua sendo determinante no desenvolvimento de comprometimento do colaborador ou dos grupos, seja criando insegurança nos componentes ou confiança e satisfação, ocasionando um potencial conflito grupal ou gerando melhorias no convívio e relacionamento dos componentes.

5.3 Estrutura organizacional: o desenho da organização

As organizações são representadas por um grupo de pessoas intimamente interligadas, que dependem umas das outras, com divisão de trabalho definida, fonte de autoridade e relações interpessoais em prol de objetivos comuns. Entende-se por organização escolas, universidades, partidos políticos, famílias, hospitais entre outras tantas. Para que seja possível buscar os objetivos é necessário que a empresa tenha um ambiente organizado, bem estruturado que permita o colaborador desempenhar sua atividade de forma tranquila e assertiva. (LACOMBE, 2005)

A organização como método de ordenação, é um conjunto de atividades para coordenar racionalmente e logicamente o esforço coletivo, combatendo os desperdícios e dividindo as tarefas em: organização informal, que não apresenta uma estrutura definida, como um encontro de amigos terminar em uma janta, onde cada um vai assumindo uma função espontaneamente e a organização formal, que apresenta a prévia definição minuciosa do papel de cada um, seus cargos de controle e a hierarquia. Este modelo, é o mais indicado as empresas, visto que não se pode operar com incertezas. (ANDREOLI, 2015)

Desta forma, a estrutura organizacional é o método que procura registrar e organizar o desenvolvimento das atividades da empresa, é um conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa, ilustrando a estratégia em forma de organogramas, funcionogramas e fluxogramas de atividades. Cabe ressaltar que a estratégia ajuda a definir a estrutura, sendo um dos grandes erros das organizações separar as duas variáveis. (MARRAS, 2011)

Segundo Marras (2011) as organizações procuram manter as estruturas tradicionais, separadas por departamentos, se adequando a estrutura que melhor atende suas necessidades, visto que não existe um modelo mais indicado, apenas deve-se observar sempre os objetivos estratégicos da empresa. A seguir, será apresentado os seis tipos de departamentalização:

- Funcional: considera a especialização técnica do ocupante do cargo e seus conhecimentos. Exemplo: departamento financeiro e departamento de vendas;
- Geográfica: relativo ao local onde se encontra a empresa, filial ou loja como divisão interna, objetiva centralizar todas as operações de um determinado local em uma mesma equipe de trabalho. Exemplo: diretoria coordenar unidade do Rio Grande do Sul e Minas Gerais;
- Por processo: consiste na estrutura dividida em subsistemas que representam diferentes etapas ou fases do processo. Exemplo: gerencia industrial coordenar o setor de usinagem leve, usinagem pesada e montagem;
- Por produto: é subdivisão que a empresa se organiza por produto ou serviço prestado. Exemplo: superintendente dirigir a equipe de linha branca e montagem de eletrônicos;

- Por clientes: a segmentação conforme a especificidades do cliente, como vendas ao atacado, vendas ao varejo, vendas via internet, vendas a domicílio;
- Pela amplitude de controle: utilizado para efetivar o controle de grandes equipes, nomeando líderes para células menores. Exemplo: setor de 150 mecânicos, divididos em equipes de 50 colaboradores por líder.

Dentro de uma estrutura organizacional é delineado com clareza o objetivo da organização e enumerados os processos administrativos e operacionais necessários para alcançá-los, definida as responsabilidades através do detalhamento de cargo (sistema de responsabilidade), distribuído autoridade aos cargos de controle e supervisão (sistema de autoridade) e após demonstrar os canais de comunicação que serão utilizados para a troca de informações (sistema comunicação). Estes sistemas, conforme Llatas (2012) são constituídos por dois tipos de estruturas:

- Estrutura de linha: conhecida também como estrutura linear, baseia-se nos moldes militares de divisão do poder, conceito rígido e simples de hierarquia, onde cada funcionário submete-se a um único chefe imediato e quanto maior for o nível hierárquico, maior será a centralização e generalização do poder e decisões, por outro lado quanto menor a posição hierárquica, maior será a especialização e delimitação das funções e responsabilidades;
- Estrutura *staff and line*: acrescenta ao modelo linear a assessoria como órgão de apoio aos gerentes de linha, com conselhos ou realização de pesquisas colaborando para a melhoria contínua. Devendo haver atenção para não se confundir o conselho com ordem.

Mencionada também como um tipo de estrutura por Andreoli (2015), a organização funcional se constitui pela estrutura baseada na funcionalidade ou especialização das funções, a autoridade segue a estrutura linear, porém nesta, refere-se a quem detém o conhecimento ou competência técnica para lidar com a informação e tomar as decisões. O poder e a tomada de decisão possuem uma descentralização e a comunicação é feita de forma direta, eliminando intermediários e demora na troca de informações e tomada de decisão.

A estrutura de uma organização pode ser visualizada graficamente através de dois recursos: o fluxograma e o organograma. O fluxograma favorece a visualização de problemas ligados as operações executadas, através de sua análise é possível

identificar a existência de tramitações desnecessárias e gargalos na execução de um processo. Quando a intenção é a verificação de falhas na estrutura da empresa, o organograma é a ferramenta mais indicada, pois ele organiza visualmente a hierarquia, departamentos e cargos da organização, detectando a duplicidade de funções e o desperdício de mão de obra. (LLATAS,2011)

As empresas utilizam o fluxograma como uma ferramenta indispensável para agilizar e melhorar a distribuição de tarefas, identificando problemas na tramitação de documentos, divisão de responsabilidades e no tempo de execução do processo. A ferramenta consiste em um recurso gráfico para descrever a ordem de execução de uma atividade, permitindo a avaliação e o redesenho da operação, se for o caso. (LLATAS,2012)

O organograma consiste em uma fotografia da empresa que apresenta a estrutura hierárquica e as relações de dependências entre todos os setores. Sua função é demonstrar os órgãos competentes, revelar os vínculos e as correlações entre setores e indicar os níveis hierárquicos de divisão da organização. Essa apresentação se realiza em quatro principais tipos, conforme Ballestero-Alvarez (2006) citado em Llatas (2012):

- Organograma de linha: as ordens fluem de cima para baixo e a comunicação horizontal é rara, cada diretor conta com um supervisor e eles com seu grupo de funcionários. É um modelo simples, mas que não é propício a mudanças;
- Organograma de assessoria: Inclui no organograma de linha as assessorias para aconselhamento nas decisões da alta direção;
- Organograma funcional: Apresenta como critério de distinção as funções de um setor para outro, evitando que os profissionais fiquem alienados as suas tarefas e esqueçam os objetivos gerais da empresa;
- Organograma matricial: Adequado para empresas dinâmicas que demandam constantes transformações, onde junto a estrutura segmentada existe o acréscimo de uma estrutura de projeto. Permitindo que o colaborador tenha uma liderança para as atividades fim e outra para a atividade do projeto.

5.4 O retrato do trabalho: perfil de cargo

Assim como as organizações são apresentadas por organogramas, os cargos nas empresas são detalhados através de manuais que variam de acordo com cada organização. Este manual pode ser instituído, conforme Chiavenato (2016), pelos superiores ao subordinado, pode ser gerado pelo subordinado destinado ao superior ou ser criado por ambos, em conjunto, normalmente envolvendo além das tarefas representativas a serem desempenhadas, quantificações para a classificação de cargos.

A administração de cargos em uma empresa, busca alinhar as necessidades da empresa, a realidade do mercado e a capacidade de resolução do problema, é definida por Carvalho (2012), como o conhecimento dos requisitos mínimos necessários para atribuir, com segurança, valor relativo (posição no organograma) que se traduza em valor absoluto (salário nominal) compatível a estrutura da empresa, devendo acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças do mercado, a política da empresa, como também o planejamento orçamentário anual.

A definição de cargo é apresentada por Carvalho (2012), como o conjunto de funções desempenhadas por um indivíduo ou um grupo de pessoas em uma organização. O cargo representa a posição formal do colaborador no organograma da empresa e foi desenvolvido, projetado e estabelecido com intuito de gerar eficiência na rotina da organização. Através dele as empresas alocam seus colaboradores e utilizam suas competências para alcançar os objetivos determinados pelas suas estratégias, enquanto os mesmos possuem conhecimento de suas responsabilidades e deveres em relação aos demais cargos da empresa objetivando a realização de seus objetivos pessoais.

O desenho do cargo trouxe consigo a clássica manifestação das linhas de montagem, onde em primeiro lugar estaria a tecnologia, visando estratificar minuciosamente as tarefas para depois vir as pessoas. Chiavenato (2016) nos lembra que a preocupação de verificar os tipos de condições deve existir para que o trabalhador encontre satisfação intrínseca, devendo o cargo apresentar três condições básicas: o colaborador sentir-se responsável pelo sucesso ou falha da tarefa que executa, a atividade desempenhada deve ser importante para o indivíduo, seja

no âmbito global ou pessoal e quando o trabalhador descobre o seu próprio desempenho na execução da tarefa.

Para se realizar a descrição de cargo, Dessler (2014), informa que é necessário a empresa realizar a gestão de talentos, compreendendo as vagas que precisam ser preenchidas, quais perfis e competências os funcionários precisam para poder realizar o trabalho. Com este levantamento, buscar analisar os cargos, que compreende levantar as atividades do cargo (tipo de atividade, quando, como e porque executa), perfil pessoal (característica que a atividade exige), informações sobre as ferramentas, materiais, conhecimento e serviços prestados na execução da tarefa, os padrões de desempenho esperados, contexto do trabalho (horário, condições de trabalho, incentivos) e competências (conhecimento e atributos necessários para a atividade).

A análise de cargos procura identificar quais são os requisitos físicos e mentais do ocupante do cargo, as responsabilidades que o cargo impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito, estes fundamentos proporcionam uma base sólida de comparação sobre as exigências impostas pelo cargo a pessoa que o ocupa. Diferente da descrição de cargo, que apesar de muito semelhante, foca no conteúdo mensurando as atividades do colaborador em o que ele faz, como faz, quando faz e por que faz. (CHIAVENATO, 2014)

Para se dar início aos estudos do cargo de uma organização, a primeira etapa a ser realizada é a coleta de dados, essa é a etapa da elaboração das descrições e especificações dos cargos. Ela está norteada pelas quatro principais questões: o tipo de informação deve ser obtido, a forma que a informação deve ser obtida, os métodos de análise e qual agente será o responsável pela coleta de dados. Cabe ressaltar que a análise é base fundamental da administração de salários, as informações obtidas por ela possibilitarão o estabelecimento de critérios e técnicas de remuneração. (KUABARA, 2014)

O fornecimento das informações prestadas a descrição e análises de cargo é de responsabilidade de linha e a prestação de serviço de obtenção e arranjo das informações é responsabilidade de *staff*. Existem várias maneiras de coletar as informações referente aos deveres, responsabilidades e atividades de um cargo, cabe a organização usar a que melhor se adapta ao seu propósito. Para realizar o

levantamento das informações, Chiavenato (2016), apresenta três métodos básicos para obtenção dos dados: a observação, a entrevista e o questionário.

A observação, segundo Marras (2012), consiste no deslocamento do analista até o posto de trabalho do ocupante do cargo para observação da execução da atividade passo a passo, questionando e levantamento informações para registro no formulário padrão. É o método mais utilizado nas organizações, mais eficaz e antigo na coleta de dados dos cargos do mais simples, que apresentem menores condições preencherem sozinhos as informações necessárias. Para se ter as informações de forma fiel, o processo de observação precisa ser realizado de forma transparente com todos os membros da organização, deixando claro o seu motivo, além do observador necessitar ter um conhecimento básico da atividade analisada para melhor interpretação.

Sendo o método preferido dos analistas de cargo, a entrevista, consiste em entrevistar o ocupante do cargo para obter as informações necessárias, representa uma forma de observação de atua permitindo o conhecimento a organização em profundidade, podendo ser aplicada em diversos níveis, desde operacionais, administrativo a gerenciais. Os benefícios são percebidos na fidedignidade das informações, rapidez da análise, facilidade de detecção de atividades não usuais e anormalidades do cargo, as desvantagens são em conta da demora na conclusão, ter alto custo, em abranger uma pequena amostra da função, prejudicar o desempenho do colaborador e depender do analista para identificar aspectos subjetivos. (KUABARA, 2014)

O questionário, é a forma mais democrática de realizar a coleta de informações sobre cargos, consiste em um método em que os próprios ocupantes do cargo fornecem as informações, podendo também ser preenchido pelo supervisor ou em conjunto, proporcionando que todos os membros da organização participem do processo. Como vantagens o questionário se apresenta como meio eficiente e rápido de captação de informações e além de possuir menor custo em relação a entrevista. Em contrapartida, necessita de testes, disponibilidade de tempo e treinamento prévio dos gerentes para garantir que os colabores tenham familiaridade com o método, tornando seu resultado confiável. (CHIAVENATO, 2014)

Provida com as informações da análise, a empresa possui condições para realizar a confecção da descrição de cargos, que estabelecerá por escrito, de maneira breve e expositiva as atividades desempenhadas pelo colaborador e suas responsabilidades, como o que ele faz, como faz e em que condições, se preocupando com o conteúdo. Esta descrição proporcionará a empresa a compreensão do conhecimento, das habilidades e capacidades necessárias que o indivíduo necessita para desempenhar de forma satisfatória o trabalho, além de servir como base na busca de talentos, no planejamento das condições de trabalho e melhor planejamento ergonômico. (KUABARA, 2014)

Através da descrição de cargo é possível padronizar as informações recebidas e prospectadas na análise, proporcionando fácil acesso ao registro de tarefas que correspondem a um cargo e seus diversos requisitos como escolaridade, responsabilidades, experiência, condições de trabalho, conhecimentos, entre outros, possibilitando a empresa cargos flexíveis e genéricos, distribuindo aos colaboradores maior liberdade na execução de tarefas. (MARRAS, 2011)

Lacombe (2005) lembra que a descrição do cargo é genérica e deve abranger as funções do cargo e descrever também, em alguns casos, a periodicidade das atividades, sendo as principais informações a formação profissional, o tempo de experiência e característica pessoais do ocupante. Não devendo considerar as qualificações do ocupante do cargo, mas sim, os requisitos básicos exigidos por ele, desta forma, se uma pessoa do nível superior ocupa um cargo que é necessário ensino médio, na descrição deste cargo será considerado escolaridade nível médio completa.

Após aplicar a análise e estruturar a descrição do cargo, a empresa deve realizar a avaliação de cargo a fim de determinar o valor relativo de cada cargo. A ferramenta usada para realizar esta mensuração, segundo Marras (2012) é o manual de avaliação, representa uma ferramenta dinâmica que compila todas as descrições de cargo da empresa dividido por áreas conforme a estrutura da empresa. Possui significativa importância por se tratar de um registro vivo da organização, sendo atualizado a cada ano ou mediante solicitação de alguma área para registrar e avaliar modificações.

Carvalho (2012), lembra que o manual realiza uma comparação entre todos os cargos existentes na empresa para verificar em que são equivalentes e onde são diferentes, considerando conteúdo, abrangência, hierarquia e habilidades, entre outros. O manual é composto por determinada quantidade de fatores cujo número deverá ficar entre 8 e 12 fatores, representando pouco preciso, se for de um número inferior a 8 fatores e se for superior a 12, não fornece ganhos em precisão na determinação de salários. Por isso, a necessidade de esclarecer bem os fatores que se deseja medir e o fator dele exigido para o cargo.

A avaliação de cargos através do método de avaliação por pontos, permite determinar um peso para cada fator referente ao cargo em porcentagem, de acordo com a responsabilidade ou conhecimento exigido para realização da atividade para que se atinja o peso total da atividade (100%) e se evidencie quais critérios levantados possuem maior relevância para a atividade. Kuabara (2014), também explica que este método se trata de uma técnica quantitativa e é considerado uma boa metodologia para organizações que possuem mais de 30 cargos que pretendem definir de forma escalar a estrutura de cargos da organização dos diferentes níveis de competência.

5.5 Endomarketing: refinando o relacionamento com pessoas

Em um momento onde produtos estão muito semelhantes, a comunicação ocorrendo em velocidade alta, concorrência acirrada e mercado mais seletivo, as empresas necessitam de um diferencial, uma identidade própria. A busca por essa vantagem no mercado, faz com que as empresas busquem atender a demanda do consumidor esquecendo ou pondo em segundo plano a de seus clientes internos, os colaboradores. Objetivando atingir este público, o endomarketing, procura facilitar e realizar trocas, construindo um relacionamento leal e que vise compartilhar, cultivar e harmonizar as relações, imagem e valores da empresa. (BEKING, 2004)

Para Matos (2014), a necessidade de construir e consolidar a imagem da empresa de dentro para fora, maior engajamento e motivação dos funcionários é o que faz com que as organizações incorporem o endomarketing a sua rotina. A

apresentação de novidades, mudanças estratégicas e estruturais primeiro a colaboradores, proporciona uma aceitação e aderência maior ao proposto, reflete o sentimento de valorização e respeito, aumentando assim o desempenho e produtividade do funcionário, afinal, é frustrante ser questionado ou ter conhecimento de alguma situação da empresa por um indivíduo do meio externo ou por meios de comunicação.

O endomarketing é um programa estratégico da empresa ligado diretamente a geração de resultados, para isso deve ser de total adesão da alta administração e não de um setor ou outro. É utilizado para disseminar entre colaboradores as estratégias mercadológicas da empresa, possibilitar melhor conhecimento dos produtos e diferenciais competitivos. Estas ações podem ser apresentadas através de jornais, revistas, murais, debates, manuais e campanhas informativas, que transformarão os funcionários nos primeiros a experimentar o produto ou serviço e serem os representantes da marca. (RAHME, 2017)

Um programa eficiente de endomarketing deve se ajustar a realidade da empresa, realizar um diagnóstico de instalações, equipamentos e pessoas, identificar as prioridades do programa, verificar pontos mais vulneráveis da empresa que devem ser corrigidos identificando onde agir, que modo agir e qual a extensão. Bekin (2004) menciona as três abrangências do endomarketing:

- Na primeira estância cria-se uma nova mentalidade, introduz a noção do funcionário como cliente, o seu desenvolvimento, a interação entre setores e o trabalho em equipe;
- O segundo nível consiste em manter a mentalidade criada no nível anterior, integrando valores e cultura ao cotidiano da empresa de forma a serem efetivas;
- A terceira situação compreende o estágio em que se procura expandir a mentalidade que já está criada, mantida e integralizada ao cotidiano da empresa.

Utilizando o programa de endomarketing percebemos que as empresas adquirem melhorias nos processos, maior interação entre líderes e equipes, incremento de competências, melhorias na comunicação interna e no clima organizacional, além de profissionais comprometidos, participativos e motivados. Definido que equipes internas trabalham integradas e sintonizadas para a satisfação do cliente externo, conforme Rahme (2017), podemos dizer que o que realmente

importa e faz o sucesso das empresas é a capacidade de articulação interna para gerar valor externo.

5.6 As organizações e o relacionamento com clientes

As organizações são compostas de diversos setores que cultivam o relacionamento com clientes internos e externos, sendo um dos setores, o marketing é o aliado das organizações no conhecimento das oportunidades de mercado, na busca de novas relações com clientes e desenvolvimento de produtos e serviços. O marketing combina ciência e a arte de negócios com várias outras disciplinas, como geografia, economia, história, psicologia, cultura, estatística e diversas outras. É um facilitador do relacionamento da organização com seu público, de acordo com Oliveira (2012), ele cria, comunica e entrega valor aos clientes, gerenciando o relacionamento, principalmente de suas implicações e se assegurando que ambas as partes da negociação, organização e *stakeholders*, sairão satisfeitas.

O marketing está presente no dia a dia de cada pessoa, a cada ação de troca efetuada, onde um executa o papel do comprador (cliente externo), usufruindo do produto ou serviço e outra parte o papel de vendedor (cliente interno), fornecendo o produto ou prestando serviço. Grawel (2012) lembra que há dois agentes para execução desta operação: as empresas com seus vendedores fornecem, divulgam e facilitam a entrega de seus bens ou serviços e compradores institucionais ou consumidores (clientes externos) concluem a troca fornecendo dinheiro e informações ao vendedor, esta transação visa a satisfação de ambas as partes. Embora sendo de simples execução, o marketing não é processo aleatório, requer planejamento minucioso de suas implicações a organização e sociedade em geral, a compreensão do mercado, das necessidades e desejos dos clientes.

A administração de marketing para Kotler e Keller (2006) compreende a seleção de mercados – alvo e captação, manutenção e fidelização de clientes por meio de criação, entrega e comunicação de valor superior ao desejo dos clientes internos e externos. Os esforços de marketing são aplicados para bens (produtos como um todo, máquinas, eletrônicos...), serviços (restaurante e hotéis), eventos

(espetáculos e aniversários), pessoas (artistas e médicos), lugares (cidades e países), propriedades (imóveis e títulos financeiros), organizações (universidades, ONG), informações (material de estudos, resultados de exames) e ideias (promover a essência da ideia) através do desenvolvimento de táticas e estratégias de marketing, monitoramento dos ambientes interno e externo a empresa para a captura de oportunidades, estudo e entendimento de seu público interno e externo, estudo de seus concorrentes e possíveis direcionamentos, opções de oferta do produto, comunicação e entrega de valor e desenvolvimento e lançamentos de novos produtos para obter sucesso a longo prazo.

Para suporte a organização e maior assertividade na tomada de decisão o ambiente de marketing considera fatores sociais, organizacionais e agentes que influenciam e interagem com a empresa. A precisão das análises e levantamentos de informações são fundamentais para o sucesso da decisão, desta forma, para auxiliar os gestores, o marketing está dividido tradicionalmente em um conjunto de variáveis decisórias, os 4Ps, conhecido também como mix ou composto de marketing. O modelo que se tornou referência, apresentado por Oliveira (2012), é proposto por McCarthy e inclui variáveis de produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação).

O composto de marketing é conjunto de atividades controláveis utilizado para atender as necessidades dos mercados-alvo. Compondo os 4Ps, o produto está orientado para a criação de valor, a transformação da necessidade em desejo, sendo ele um bem, serviço ou uma ideia. O segundo elemento é preço, visto como tudo aquilo que o cliente renuncia em troca do produto, pode ser dinheiro, tempo ou energia, evidencia a captura do valor procurando determinar preços que o cliente está disposto a pagar para satisfazer a sua necessidade e o vendedor possa obter o lucro desejado. O terceiro P representa a praça (distribuição), a cadeia de suprimentos necessária para levar o produto ao cliente certo no momento ideal, garantindo assim clientes satisfeitos, vendas e lucros em alta. Concluindo os elementos, o quarto P contempla a promoção, a comunicação da proposta de valor, neste nível o profissional de marketing procura informar, convencer e lembrar os clientes sobre determinado bem ou serviço a fim de influenciar opiniões e adquirir respostas. (GREWAL, 2012)

O processo de reconhecimento das forças proporciona a empresa revisão de suas estratégias, possibilitando a transformação de problemas em oportunidades, a ampliação do campo de atuação da empresa, a criação de novas tecnologias para evitar que serviços ou produtos se tornem obsoletos, a potencialização de negociações, assim como a intimidação da concorrência. Considerando que o papel do marketing é administrar a demanda e estimular o consumo de um bem ou serviço que atenda às necessidades e desejos de um cliente específico, o processo de marketing, se define em três aspectos, conforme nos apresenta Cobra (2009):

- Marketing de operação: consiste no vendedor convencer o comprador a adquirir seu produto e em troca deste realizar o pagamento via transação monetária do valor acordado anteriormente;
- Marketing de recursos internos: expressa a importância da organização reconhecer as suas disponibilidades internas como recursos financeiros, produtivos, tecnológicos e humanos para então buscar atender as necessidades dos clientes externos;
- Marketing de relacionamento: possui por objetivo afinar o relacionamento com o cliente obtendo assim a fidelização e melhorando o ambiente com colaboradores, fornecedores e distribuidores.

5.7 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento se dedica a melhoria contínua, buscando um relacionamento proveitoso com clientes, fornecedores, distribuidores e colaboradores, trabalhando no foco de parcerias. O seu objetivo é melhorar as relações pessoais e comerciais da empresa com seus clientes e reter a preferência nos negócios. Um dos maiores desafios do marketing de relacionamento é implantar na cultura da empresa o conceito colaborativo, transformando a comunicação social na ferramenta fundamental para este processo. (LAS CASAS,2009)

Com um mercado mais aberto a concorrência e avanços tecnológicos o marketing de relacionamento se apresenta as empresas como uma forma de

sobrevivência e crescimento, as organizações que buscarem parcerias, fortalecimento na relação com cliente e fornecedor e construir a satisfação do cliente por meio de qualidade e valor, passarão a apresentar o diferencial que o mercado procura, adquirindo vantagem competitiva em relação as demais empresas. (COBRA,2009)

Sendo impossível para os profissionais de marketing criar valor e fortalecer os relacionamentos sozinhos, Kotler (2008), menciona que as empresas estão criando parcerias dentro das próprias organizações, adotando equipes multifuncionais voltadas a criação de valor. Esse entendimento de que o marketing não seria assunto para ser tratado apenas pelo departamento de marketing, vendas e atendimento ao cliente, proporciona que qualquer área funcional que interaja com cliente apresente o mesmo propósito. Da mesma forma, as parcerias externas com fornecedores, parceiros de canais e concorrentes fortalecem a conexão da cadeia de suprimentos e favorecem o sucesso da entrega de valor aos clientes externos. Selecionar cuidadosamente os parceiros externos implica diretamente na qualidade e eficiência da operação.

5.8 O comportamento do cliente

O grupo de consumidores é composto por todos nós, pessoas de todas as classes, sexos e idades, que muitas vezes tomam decisões de compra que nem sempre sabemos explicar as escolhas e ações. Conhecer o comportamento, as necessidades e preferências do consumidor proporciona maior conhecimento ao vendedor, um atendimento mais adequado e assertivo para o cliente externo, assim como atingir o objetivo de marketing e obter um nível de atendimento aos clientes satisfatório. (LAS CASAS,2009)

Conforme Oliveira (2012), o processo de decisão de compra é baseado em uma série de variáveis que sendo de conhecimento da organização permitem que ela perceba alguns prováveis comportamentos do consumidor previamente. Estes comportamentos se dividem em agrupamentos que consistem em variáveis sociais, que compreendem as ligadas a cultura, grupos de referência, família, classe social,

status e estilo de vida; as variáveis pessoais que consideram as características demográficas, como sexo, idade, grau de instrução, profissão, ocupação e renda e as variáveis psicológicas que são características pessoais, únicas, como a motivação, percepção, personalidade, aprendizagem e atitude.

Conforme Grewal (2012), o processo de compra pode-se apresentar em uma série de cinco etapas, composto pelo reconhecimento da necessidade do cliente onde o cliente reconhece a sua necessidade e procura buscar seu desejo, a segunda é a busca de informações que consiste no levantamento de informações sobre as opções, onde o comprador examina a sua própria memória e seus conhecimentos sobre o produto ou serviço baseado em experiências anteriores ou a busca externa que se realiza através de conversas com amigos, buscas na internet, informativos em rádios, televisões ou revistas. O terceiro procedimento de compra é a avaliação das alternativas, o comprador elege os atributos determinantes do produto ou serviço, avalia os prós e contras de cada uma delas e caminha em direção a compra. A quarta etapa é a compra, onde o cliente acredita que sua escolha é a que vai lhe proporcionar o melhor valor e finalizando as etapas, a quinta parte do processo de decisão de compra é o comportamento pós – compra, este comportamento é o que desperta mais o interesse dos profissionais de marketing, visto que envolve clientes reais da empresa, que se espera desenvolver a fidelidade, novas compras e comentários positivos sobre a organização.

A decisão de compra é uma ação complexa tomada pelo comprador, primeiramente ele reconhece um problema, realiza a pesquisa de possíveis alternativas para a solução, recorrendo a folders, propagandas, sites, vendedores, lojas e principalmente indicações de amigos, conhecidos e experiências anteriores. Com a levantamento das alternativas ele realiza a avaliação das possibilidades de acordo com a que melhor lhe atenderá, seja por marca, solução mais rápida, custo ou qualidade para então o ato da compra se concretizar. A realização do ato de compra apesar de parecer uma decisão fácil, é vista pelo cliente como o momento da incerteza, onde ele se questiona se a decisão foi correta ou não, se será validada pelos colegas, amigos e família. (COBRA,2009)

5.9 O serviço de atendimento ao cliente (pós-compra)

Atualmente com a exploração das técnicas de qualidade, a acirrada concorrência dos mercados e o perfil mais exigente e presente dos clientes, as organizações passaram a despender maior valorização ao cliente nas relações de negócios. Descobrir o que cada cliente busca, entender o que realmente tem valor a ele, o que motiva a compra e visualizar a necessidade do ponto de vista do consumidor e não na visão do fornecedor, são meios que as empresas encontraram para diagnosticar a gama ampla de benefícios esperados pelo cliente. (LAS CASAS, 2009)

O interesse no comportamento pós-compras dos clientes é justificado pelo julgamento que o mesmo irá exprimir. Durante e após a utilização do produto o cliente irá definir, baseado nas informações objetivas, subjetivas e emoções proporcionadas pelo uso do produto, se a compra satisfaz a sua necessidade ou não. A satisfação, conforme Oliveira (2012), ocorrerá quando o desempenho do produto for condizente ou superior a expectativa e será insatisfatória quando o desempenho não atingir a expectativa do cliente. Estas sensações antagônicas repercutem no mercado de duas formas: satisfeito como positivamente e insatisfeito como negativamente.

Clientes satisfeitos tornam-se leais, compram novamente e espalham referências positivas que são de suma importância a organização. Para atingir o nível de satisfação do cliente é preciso além de suprir a sua expectativa, possuir um bom atendimento, ouvir suas reclamações ou observações sem contestar e com atenção, disponibilizar informações e esclarecer dúvidas. O setor de atendimento ao cliente deve aplicar uma medicina preventiva, esclarecendo dúvidas, ouvindo e solucionando reclamações. (GREWAL, 2012)

Cabe ressaltar que o contrário também é importante a empresa por apresentar grande ameaça, a qualidade do serviço ao cliente que se apresenta apática, fria e embasada em manuais, sem personalidade, na defensiva, entrega de produtos com defeito ou avariado, gera clientes insatisfeitos. Estes proporcionam a empresa a perda de clientes e comentários insatisfatórios no mercado, mas também abrem a

oportunidade de criação de novas estratégias, melhorias e adequações no processo existente, permitindo aderir um novo conceito no seu negócio. (COBRA, 2009)

Para o cliente perceber o valor do produto ou serviço, este precisa lhe apresentar mais benefícios e vantagens do que sacrifícios. Ainda conforme Cobra (2009), dentre os benefícios percebidos pelos clientes está o serviço pós-venda que apresente atendimento ágil, preciso, confiável, que escute e demonstre interesse ao relato do cliente e responda suas indagações com conhecimentos sólidos e diretos.

O pós-compra, conforme Grewal (2012), apresenta três resultados que influenciam diretamente o relacionamento da empresa com o cliente.

- Satisfação do cliente: ocorre quando a expectativa do mesmo é suprida ou quando ele recebe o suporte necessário para esclarecer dúvidas ou solucionar problemas. Para assegurar a satisfação do cliente a empresa deve demonstrar o uso correto e uso impróprio do produto, sustentar o bem ao proporcionar garantias de devolução do dinheiro, encorajar o *feedback* dos clientes e contatar periodicamente os clientes e agradece-los pela parceria;
- Dissonância pós-compra: compreende a não realização das expectativas do cliente com o produto ou serviço, é o estado desconfortável produzido por alguma inconsistência, seria o questionamento de sua decisão de compra, o remorso do comprador;
- Fidelidade ou deslealdade do cliente: O cliente fiel é o cliente satisfeito que não inclui outras marcas ou empresas em suas alternativas de compra, que interage com informações ou reclamações; o cliente desleal é o cliente que não comprará novamente da empresa, não recomenda o produto ou serviço a outros e não realizará a reclamação mediante alguma inconformidade. Atenção maior é dada a este último, comentários negativos e os rumores dos mesmos são extremamente prejudicial a organização.

6 METODOLOGIA

A metodologia consiste no caminho para a realização da pesquisa, conforme Pátaro (2017), uma metodologia bem estruturada facilita a identificação das leituras e dados estatísticos necessários, define a técnica de coleta e análise de dados e estabelece hipóteses concretas. Seu objetivo é proporcionar ao pesquisador as ferramentas para a organização de leituras e coletas de elementos, proporcionando a reunião de todos os dados úteis a pesquisa.

Mediante o exposto, a seguir será apresentada a metodologia escolhida para o desenvolvimento deste trabalho.

6.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa refere-se a forma como o tema será abordado, como será o planejamento da pesquisa na sua amplitude. Segundo Gil (2008) o delineamento da pesquisa “considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como a forma de controle das variáveis envolvidas”.

Este trabalho utilizou a abordagem quali-quantitativa, devido a apresentar, conforme Alyrio (2009), uma abordagem mista para analisar um fenômeno em um único trabalho, envolvendo a coleta de dados quantitativos identificados por questões fechadas apresentadas através do questionário e dados qualitativos, representado pela análise de questões abertas conforme referencial teórico criado.

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso ou case pois conforme Santos e Candeloro (2006) ele compreende a descrição do fato observado no segmento empresarial, relatando e analisando os componentes considerando um problema a ser solucionado.

Incluso no estudo de caso, o trabalho contou com delineamento descritivo exploratório, pois conforme Gerhardt e Silveira (2009) “proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Envolveu levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que

vivenciaram o problema pesquisado e realizou análise de exemplos que estimulem a compreensão, podendo ser classificadas como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa de delineamento descritivo, conforme Santos e Candeloro (2006) possui como objetivo a descrição de características de um fato, vinculando relação entre suas variáveis, enquanto a pesquisa bibliografia, descrita por Fonseca (2002), realiza o levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites, seu objetivo é recolher informações ou conhecimentos sobre o problema que se procura a resposta.

6.2 Local da Pesquisa

A pesquisa se realizou na empresa Medilar Importação e Distribuição de Produtos Médico Hospitalar S/A situada na cidade Vera Cruz – RS, em duas etapas: primeiramente no período de fevereiro a março de 2018 foi aplicada a entrevista, conforme APÊNDICE A, aos componentes do setor de SAC e posteriormente em abril de 2018 executado o questionário, APÊNDICE B.

6.3 População e amostra da pesquisa

De acordo com Santos e Candeloro (2006), a população de uma pesquisa é constituída por unidades que apresentem alguma semelhança ou padrões a serem analisados e amostra é a demarcação da população que será estudada, em virtude da inacessibilidade ao total da população para realização do estudo.

Para a realização deste estudo, a população considerada são os 108 colaboradores da empresa Medilar e a amostra de estudo é representada pelos 11 colaboradores que compõem a estrutura do SAC.

6.4 Procedimentos metodológicos

Para a coleta de dados qualitativos foi aplicada uma entrevista pela autora com os componentes do setor de serviço de atendimento ao cliente. Gerhardt e Silveira (2009), apresentam a entrevista como “ uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados sobre determinado tema. ” Onde uma parte busca obter dados e a outra, detentora do conhecimento, fornecer informações. O instrumento de coleta de dados quantitativos utilizado foi o questionário, que segundo Gil (2008) é uma técnica de investigação formada por questões proposta a uma pessoa para ser respondido por escrito, sem a presença do entrevistador, a fim de obter informações de conhecimentos, crenças, interesses, comportamentos, entre outros.

Para validar o instrumento, um pré-teste foi aplicado a dois colaboradores do SAC na primeira semana do mês do abril e analisado pelo gestor da empresa.

6.5 Tratamento dos dados

Com as informações oriundas da coleta de dados, iniciou-se a próxima etapa, a análise dos dados. Conforme Pádua (2012), o tratamento dos dados é realizado através da classificação e interpretação dos elementos coletados. Os dados qualitativos obtidos através da entrevista foram submetidos a uma análise e compilados em um documento Word, considerando-se o referencial teórico. Os dados quantitativos oriundos do questionário foram tabulados através da ferramenta Formulários Google e após analisados.

7 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo serão expostas as análises e resultados obtidos através da aplicação da entrevista e do questionário aos colaboradores operadores do setor de SAC da distribuidora, a análise dos dados realizada pela pesquisadora é relacionada com o referencial teórico apresentado do assunto, finalizando com a sugestões de melhorias.

7.1 Descrição das atividades dos colaboradores do SAC

Para entendimento do comportamento do usuário de SAC na resolução de uma ocorrência, foi aplicada uma entrevista de descrição de cargo, conforme apresentada no APÊNDICE A. A entrevista consistia no detalhamento das atividades desenvolvidas pelo usuário desde o recebimento da ocorrência ao momento em que o atendimento é encaminhamento ao próximo setor, assim como o período de tempo que é destinado para a resolução do atendimento. O objetivo da pesquisa consistia em verificar o conhecimento do usuário no desenvolvimento da atividade, o comprometimento do mesmo para a agilidade da resolução e organização da empresa.

A seguir, no quadro 1, estão descritos os resultados encontrados com a aplicação da entrevista, que foi realizada durante os meses de fevereiro e março de 2018 com cada um dos integrantes do setor de SAC.

Quadro 1 - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC)

SETOR	PERÍODO EXECUÇÃO	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
Vendas	Diário	Retira os dados da ocorrência do atendimento; Realiza a busca pela a ordem de compra do cliente; Confronta nota fiscal e pedido do cliente relevando o descrito na ocorrência; Sinaliza no atendimento se procede ou não a ocorrência, orienta como proceder para resolvê-la, nomeia o responsável (nome do vendedor ou cliente) e pagador de frete no caso de devolução.
Licitações	4 dias da semana	Retira os dados da ocorrência do atendimento; Realiza a busca pelo empenho/autorização de fornecimento (AF) do cliente; Confronta nota fiscal com empenho/AF do cliente relevando o descrito na ocorrência; Sinaliza no atendimento se procede ou não a ocorrência, orienta como proceder para resolve-la, nomeia o responsável pela ocorrência (cliente ou licitação).
Compras	Diário	Identifica no atendimento o fornecedor e produto que apresentou problema; Contata o fornecedor relatando o ocorrido e solicitando ressarcimento a empresa; Com o retorno do fornecedor, orienta no atendimento como o cliente e a empresa serão ressarcidos para o próximo setor.
Fiscal	Diário	Confere se os dados da empresa, quantidade, lote, valores e impostos dos produtos descritos na nota fiscal de devolução do cliente conferem com a nota fiscal de origem da empresa; Realiza o lançamento da nota fiscal de devolução no sistema e endereçamento dos itens ao armazém solicitado;
Financeiro	Diário	Retira os dados da ocorrência do atendimento; Consulta no sistema financeiro a situação da NF (paga ou não); Realiza o procedimento solicitado no sistema Totvs e no sistema do banco; Envia e-mail ao cliente relatando o procedimento realizado; Atualiza a informação no atendimento;

Logística	Diário	Retira os dados da ocorrência do atendimento; Realiza a conferência no sistema do local/endereço de separação do item; Confronta a contagem do estoque físico com quantidade em sistema; Rastreia internamente a saída da mercadoria da empresa; Relata no atendimento como prosseguir, informa o nome do separador e conferente responsável.
Recebimento	2 dias na semana	Realiza a conferência dos itens descritos na nota fiscal de devolução com a mercadoria física recebida; Solicita no atendimento o lançamento da nota fiscal de devolução (NFD) do cliente ou emissão de NFD pela empresa conforme mercadoria recebida. Armazena a mercadoria no endereço, após a emissão/inclusão da NFD.
Farmacêutico	2 dias na semana	Através dos dados do atendimento confere o item fisicamente; Realiza contato com a parte técnica do laboratório para orientações; Analisa se a ocorrência trata de manuseio incorreto da mercadoria ou possível desvio de qualidade; Direciona o atendimento com as orientações ao próximo setor.
Faturamento	Diário	Emite nota fiscal de transporte (NFT) e nota fiscal de devolução (NFD) quando o cliente não for emissor de nota fiscal.
Menor aprendiz SAC	4 dias da semana	Recebe a reclamação do cliente; Realiza a abertura do atendimento e direciona ao setor responsável; Encaminha e encerra ocorrências; Realiza contato com o cliente; Emite diariamente listagem de atendimentos pendentes por setor; Solicita coleta de devolução e acompanhamento de chegada a empresa.
Atendente SAC	Diário	Recebe a reclamação do cliente; Realiza a abertura do atendimento e direciona ao setor responsável; Encaminha e encerra ocorrências; Realiza contato com o cliente; Emite mensalmente indicadores SAC; Gera pedidos de refaturamento; Emite nota de devolução, se necessário; Acompanha o boletim de ocorrência de notas extraviadas pela transportadora e comprovação de entrega de mercadorias de reposição; Realiza montagem de pedidos de reposição de mercadoria;

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a aplicação da entrevista, foi possível perceber que os usuários priorizam a demandas setoriais diárias e tratam o SAC como uma atividade aleatória

incorporada a função. Este fato contribui para a morosidade nas resoluções dos atendimentos, pois os mesmos são realizados nos momentos de menor fluxo do setor de origem do colaborador, podendo não serem realizados diariamente se a demanda setorial for grande. Situações de pluralidades no desenvolvimento das atividades são lembradas por Lacombe (2005), com a descrição de cago, que ampara a empresa proporcionando a padronização das funções do colaborador assim como a periodicidade de desenvolvimento das atividades.

A análise, proporcionou observação também, da falta formal de um modelo ou manual a seguir para a resolução de um atendimento, porém, informalmente os usuários criaram rotinas, originando um fluxo a ser seguido desde a abertura do atendimento até o encerramento. No decorrer deste fluxo, visando agilizar, objetivar e facilitar a resolução do atendimento, os usuários vão incrementando as etapas, quando necessárias, com melhorias e facilitadores na busca da conferência das informações. Esta atitude pró ativa dos colaboradores, é exposta por Ferreira e Mendonça (2012), como benéfica para ambas as partes, empresa e colaborador, pois o ambiente apresentado é de confiabilidade, comprometimento e seguro para o crescimento das partes.

A complexidade para a resolução de um atendimento varia consideravelmente de um setor a outro, enquanto alguns setores como vendas, licitação, farmacêutico, faturamento e fiscal aplicam poucos minutos na resolução de um atendimento, pois possuem no próprio atendimento as informações necessárias para análise, a logística, o recebimento, o SAC e o financeiro, imperam maiores esforços na análise devido as tarefas necessitarem de maior concentração, tempo e/ou mais consultas e alterações no sistema para a conclusão. A mescla de dificuldade na execução das atividades, segundo Marras (2011), exige da empresa a busca por talentos que englobem as características necessárias do cargo, sendo essa também uma das informações contidas na descrição de cargo.

Percebeu-se também, que no fluxo de um atendimento ele pode retornar ao usuário mais de uma vez, colaboradores do comercial, compras, financeiro, farmacêutico e recebimento, receberão o atendimento apenas uma vez para confrontar as informações e relatar seu parecer, enquanto o setor de SAC e faturamento receberão o atendimento duas vezes. O SAC, por exemplo, em um fluxo

de devolução, pode receber o mesmo atendimento cinco vezes, na abertura, para solicitação da NFD, para a solicitação da coleta da mercadoria, nos contatos necessários ao cliente no decorrer do atendimento e para finalização. Llatas (2012) relata que problemas de tramitação e divisão de tarefas, podem ser demonstrados em um recurso gráfico criado para agilizar e distribuir da melhor forma as tarefas, permitindo a avaliação e redesenho da operação se preciso, denominado de fluxograma.

7.2 Ocorrências do setor de atendimento ao cliente (SAC)

Sendo um dos indicadores e fator de análise dos atendimentos de SAC, as ocorrências ou motivos de registro de um atendimento, são oriundas de uma falha no processo que compreende desde o atendimento ao cliente até a entrega da mercadoria, buscam padronizar as divergências relatadas pelos clientes ao SAC a fim de que se possa identificar os setores que mais ocasionam atendimentos, através da estratificação por situações, assim como os responsáveis pelos mesmos. Em seguida, a tabela 1, apresenta as ocorrências registradas no SAC da distribuidora durante o ano de 2017.

Tabela 1 – OCORRÊNCIAS DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC)

ATENDIMENTOS SAC POR OCORRÊNCIAS - ANO 2017		
CASO	TOTAL OCORRÊNCIAS	ÍNDICE (%)
PEDIDO DIFERE DA NOTA FISCAL	600	23,28
VALIDADE CURTA	161	6,25
RECALL	156	6,05
AVARIA	142	5,51
COBRANÇA TAXA DE BOLETO	141	5,47
SUPOSTO DESVIO QUALIDADE	129	5,01
FATURADO DIFERE DO FISICO	122	4,73
FALTA DE PRODUTO	110	4,27
SUPOSTA AVARIA	106	4,11

PRAZO PAGAMENTO INCORRETO	87	3,38
VALOR INCORRETO	83	3,22
DUPLICIDADE	78	3,03
CLIENTE SEM DEMANDA P/ PRODUTO	66	2,56
MERCADORIA NAO SOLICITADA	66	2,56
ALTERACAO PRAZO PAGAMENTO	59	2,29
CNPJ ERRADO	59	2,29
PEDIDO DO CLIENTE EQUIVOCADO	54	2,10
CLIENTE SOLICITA NOVA NF	41	1,59
CANCELADO PELO CLIENTE	38	1,47
ATRASSO NA ENTREGA	26	1,01
ITEM FORA PADRAO TEMPERATURA	24	0,93
FALTA DE VOLUME	23	0,89
NATUREZA OPERACAO ERRADA	22	0,85
FRETE EM RELACAO AO VALOR NF	20	0,78
RECLAMACAO DE ENTREGA	19	0,74
ETIQUETA VENDA PROIBIDA COMERCIO	18	0,70
TROCA DE VOLUMES	18	0,70
EXTRAVIO DE MERCADORIA	16	0,62
DADOS CADASTRAIS INCORRETOS	13	0,50
MERCADORIA DE REPOSICAO	11	0,43
RETORNO EMPRESTIMO	11	0,43
RECLAMACAO FALTA DE VOLUME	10	0,39
REFATURAMENTO	10	0,39
CLIENTE NAO RECEBEU NF	7	0,27
FALTA DE LAUDOS/DOCUMENTOS	7	0,27
FRETE COBRADO DO CLIENTE	3	0,12
IMPOSTOS INCORRETOS	3	0,12
PRODUTO FORA EMBALAGEM ORIGINAL	3	0,12
RECLAMACAO OC DIFERENTE NF	3	0,12
ANALISE CREDITO CLIENTE	2	0,08
CADASTRO DO ITEM INCORRETO	2	0,08
NF FATURADA EQUIVOCADAMENTE	2	0,08
RECLAMACAO ACONDICIONAMENTO	2	0,08
FALTA DE DADOS DA NF	1	0,04
FALTA DE PRAZO DE PAGAMENTO	1	0,04
FALTA DO ARQUIVO XML	1	0,04
PROMOCAO GELO/ISOPOR	1	0,04
TOTAL	2.577	100,00

Fonte: Fornecido pela empresa.

As ocorrências são oriundas de alguma falha no processo, causadas por agentes internos ou agentes externos a empresa, como as empresas terceirizadas para o transporte, os próprios cliente e os laboratórios. As ocorrências possibilitam a distribuidora a identificação das falhas, o conhecimento da frequência com que ocorrem, a identificação dos setores que são recorrentes nos atendimentos e os colaboradores que ocasionam o lapso do processo.

Como mostra a tabela 1, a ocorrência que mais ocorreu no período estudado representa 23,28% dos atendimentos, o pedido difere da nota fiscal somou 600 casos no ano de 2017 que representam alguma falha entre o pedido do cliente e nota fiscal faturada ao mesmo, esta ocorrência é oriunda dos setores comerciais, vendas e licitação, que são responsáveis pela montagem do pedido onde informam ao sistema dados do clientes, a mercadoria solicitada, quantidade, valor, prazo de pagamento e data de entrega.

A segunda situação mais registrada no SAC com 161 casos que representam 6,25% dos atendimentos é a validade curta. Na maioria dos casos, ocasionada pelos setores comerciais, estas ocorrências são oriundas da não observância da validade mínima exigida pelo cliente no pedido de compra ou uma imperfeição na rastreabilidade de lotes que é realizada pelo farmacêutico, permanecendo disponíveis a venda, itens com validade inferior a 30 dias.

O terceiro caso, pontuado na tabela, é de corresponsabilidade da distribuidora, os 156 casos de recall, que configuram 6,05%, é um processo obrigatório de devolução de lotes ou produtos específico ao fabricante, neste caso, a distribuidora contata todos os clientes que adquiriram o produto em questão e realiza a coleta das unidades que o cliente possui, assim como a posterior devolução ao laboratório de origem. Importante ressaltar que esta ocorrência é contabilizada pela distribuidora como um registro e não uma falha de processo, sendo da responsabilidade do laboratório.

Em virtude da fragilidade dos produtos fornecidos e em alguns casos, do acondicionamento impreciso ou manuseio incorreto dos volumes de mercadoria, a avaria de transporte consiste em 5,51% dos atendimentos no SAC, totalizando 142 casos. Esta ocorrência pode ser ocasionada pelo setor de logística, quando não

protege adequadamente a mercadoria no empacotamento ou ocasionada pelo processo de carga, descarga e transito da transportadora contratada.

Entre os atendimentos SAC, 141 são referentes a cobrança de taxa de boleto que é percebida pela distribuidora como um caso de registro e não uma reclamação. Estes atendimentos consistem em 5,47% dos casos do SAC, onde os clientes solicitam a retirada da cobrança da taxa bancária, que sempre é atendida pelo setor financeiro mediante o registro em uma ocorrência de SAC.

Outra ocorrência de responsabilidade do fabricante configura o topo da lista, o desvio de qualidade, é proveniente de algum defeito do produto como uma má conexão, falha no selamento de blisters, produto com tamanhos ou quantidades diferentes do informado na embalagem, entre outros que não são decorrentes da armazenagem, mas sim do processo de fabricação e empacotamento do laboratório fabricante.

A situação registrada como faturado difere do físico, 4,73% das ocorrências representa 122 atendimentos com reclamações que alegam a entrega da mercadoria estar divergente da nota fiscal, ou seja, constar faturado um item e ter recebido fisicamente outro ou ter quantidade superior fisicamente a faturada, mesmo com os volumes entregues estando identificados com o número de sua nota fiscal. Essa falha é estritamente do setor de logística, podendo ser originária da etiquetagem incorreta dos produtos ou dos volumes da nota fiscal.

Semelhante a este caso, posteriormente, encontramos a falta de produto equivalendo a 4,27%, sendo 110 casos onde dentro dos volumes da nota fiscal é apresentado quantidade menor de mercadoria do que a descrita na nota fiscal. Observa-se que este atendimento também é de responsabilidade da logística, pois é oriundo de uma falha na separação e/ou etiquetagem de mercadoria e consequentemente conferência do pedido.

O último, mas não menos importante, caso que figura entre os principais atendimentos, com 106 ocorrências, sendo 4,11 % dos atendimentos, a suposta avaria, é a reclamação do cliente que a mercadoria apresentada pela transportadora não está em condições de uso devido a algum dano, deterioração ou desgaste do transporte. Este atendimento se diferencia da ocorrência de avaria, propriamente dita, pelo fato do cliente não ter registrado no conhecimento de

transporte rodoviário de cargas (CTRC) a divergência apresentada no ato da entrega, ou seja, quando a transportadora entrega a mercadoria o cliente realiza o aceite do CTRC e não menciona problema na entrega.

Ressalta-se ainda que além das ocorrências descritas acima, o setor de SAC registrou mais 38 casos durante o ano estudado, que representam de 3,38% a 0,04% das ocorrências, que englobam diversos setores da empresa como financeiro, fiscal, compras, além dos setores comerciais, logística e farmacêutico, já citados.

O grande número de ocorrências da distribuidora serve como um alerta para a qualidade do serviço prestado, visto que o SAC reflete os pontos falhos perante ao cliente por nota fiscal emitida a ele, chamando a atenção prioritariamente para o primeiro caso da tabela que representa 23,28% das reclamações feitas ao SAC e é oriundo dos setores comerciais, que realizam contato direto com o cliente, o que permite que este seja esclarecedor, evitando dúvidas ou mal-entendido sobre o solicitado.

7.3 Comprometimento e percepções da equipe SAC

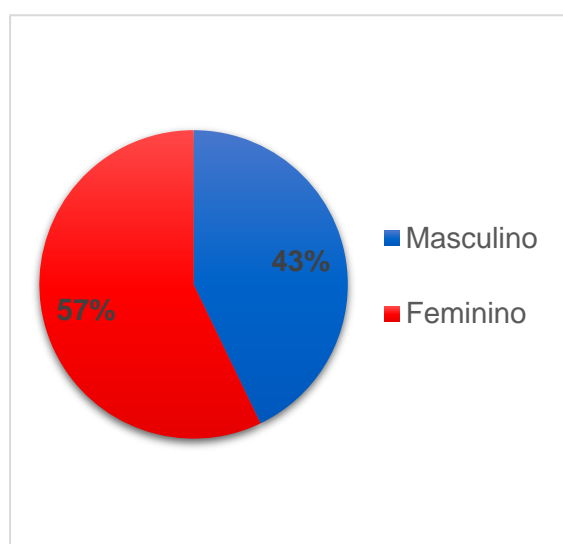
Este capítulo apresenta os resultados gráficos obtidos através do questionário aplicado aos colaboradores da empresa Medlive que configuram a estrutura do SAC e as observações da pesquisadora que analisa a relação entre o estudo prático e a teoria estudada sobre o tema, finalizando com sugestões de melhorias.

O questionário de dez questões, apresentado no APÊNDICE B, foi disponibilizado aos onze colaboradores via plataforma eletrônica na manhã de 11 de abril de 2018 tendo como prazo máximo para resposta as 18 horas de 13 de abril de 2018, com o objetivo de entender o comprometimento dos usuários e suas percepções junto ao SAC. A mostra atingida na pesquisa foi de 64% do público alvo que teve os dados quantitativos oriundos do questionário tabulados pela ferramenta Formulário Google, conforme instrui Pádua (2012).

7.3.1 Perfil dos entrevistados

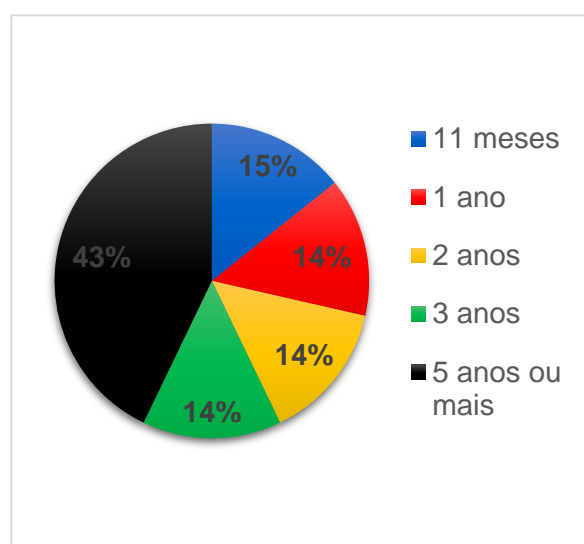
Observando os gráficos 1 e 2, apresentados abaixo, pode-se perceber que a amostra da pesquisa foi composta, na maioria, por mulheres que representaram 57% e 43% por homens. O gráfico 2, mostrou que 43% dos colaboradores possuem cinco anos ou mais de empresa e os demais, integram a organização por um período de um a quatro anos, representando 57%.

Gráfico 1 – Sexo



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Gráfico 2 – Tempo de empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Questionou-se também o tempo como usuário de SAC na Medlive, que teve 100% das respostas coincidindo com o tempo de empresa, ou seja, o colaborador desempenha a função de SAC desde o início de suas atividades na distribuidora. Indagou-se também, se já tiveram alguma outra experiência como operador de

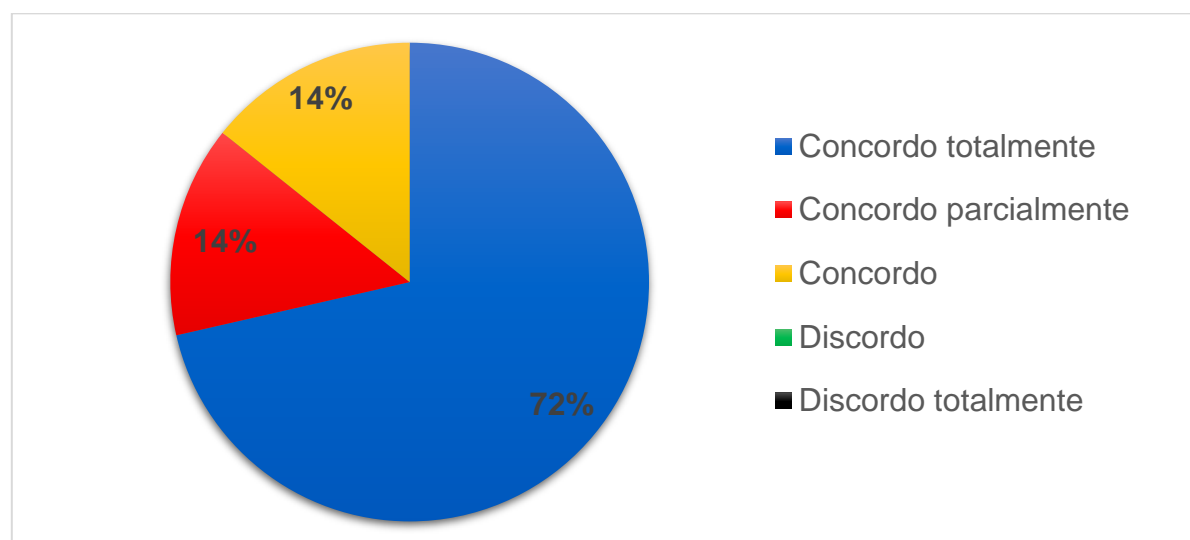
SAC, repetindo o índice da questão anterior, 100% das respostas foram negativas, o que nos mostra que todos os conhecimentos relativos ao SAC que os colaboradores possuem, são oriundos da atividade atual.

7.3.2 Questões gerais sobre o SAC Medlive

A primeira pergunta do questionário é relativa a participação e pró atividade dos usuários. A afirmativa apresentada foi: “ Demonstro ser ativo e participativo na resolução de um atendimento, não apenas registrando a minha posição setorial, mas também sugerindo melhorias e ideias para que a resolução seja concluída da melhor forma, suprimindo as necessidades da empresa e cliente. ” A escala foi definida em números de 1 a 5, sendo: 1 - concordo totalmente, 2 – concordo parcialmente, 3 – concordo, 4 - discordo parcialmente e 5 - discordo totalmente.

Analisando o gráfico 3, percebemos que 72% dos entrevistados concordam totalmente em serem participativos e ativos na resolução do atendimento, 14% concordam parcialmente e os outros 14% concordam.

Gráfico 3 – Pró atividade e participação do colaborador



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

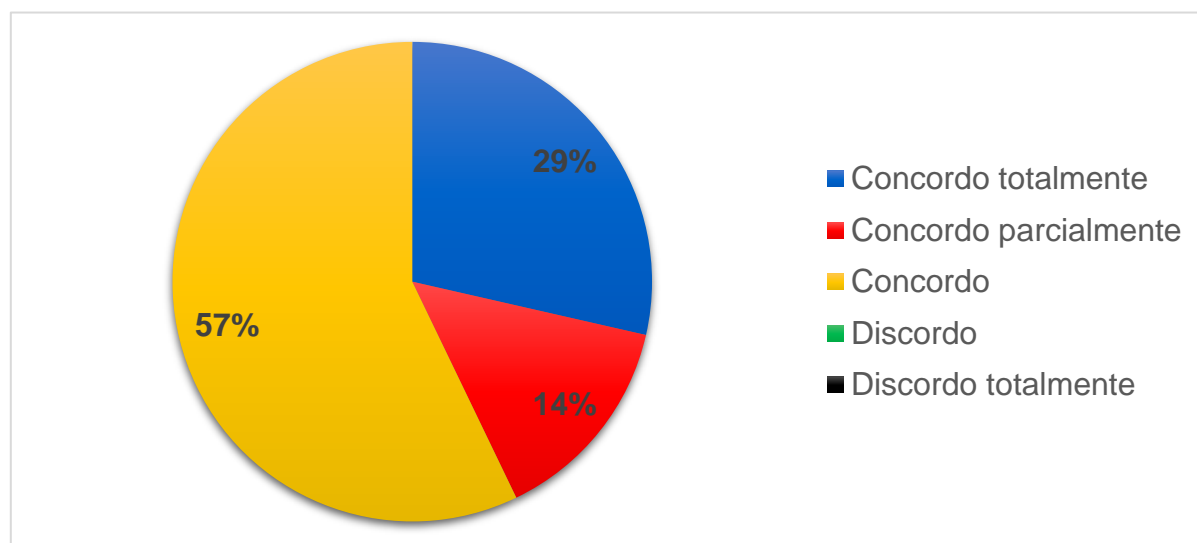
Os usuários de SAC operando ativamente no atendimento, procurando soluções assertivas e com resultados positivos tanto para empresa quanto para o cliente, se demonstram colaboradores motivados. Para Chiavenato (2009), a motivação é o campo de compreensão e de explicação do comportamento das pessoas. Apesar dos fatores motivacionais variarem de uma pessoa para outra, o processo para os estímulos são praticamente os mesmos, o comportamento humano

é impulsionado por estímulos externos (do ambiente que está inserido) ou internos (processos mentais do indivíduo), orientado por um motivador, buscando atingir uma finalidade e direcionado para objetivos, designando um desejo ou uma necessidade.

A segunda questão tratava da disseminação das informações do SAC aos demais colaboradores do setor, visto que nos setores apenas um colaborador tem acesso aos atendimentos. Segue o questionamento: “ Identifico que minha posição como operador de SAC, tem a finalidade, de deixar meu setor de origem a par das situações registradas, informando a eles a quantidade de atendimentos que o SAC possui, os casos e responsáveis recorrentes no decorrer dos dias. ”.

Com gráfico 4 identificamos que 57% dos colaboradores concordam com a questão, 29% concordam totalmente que são o canal de disseminação da informação ao seu setor de origem e 14% concordam parcialmente.

Gráfico 4 – Disseminação de informações do SAC ao setor de origem



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

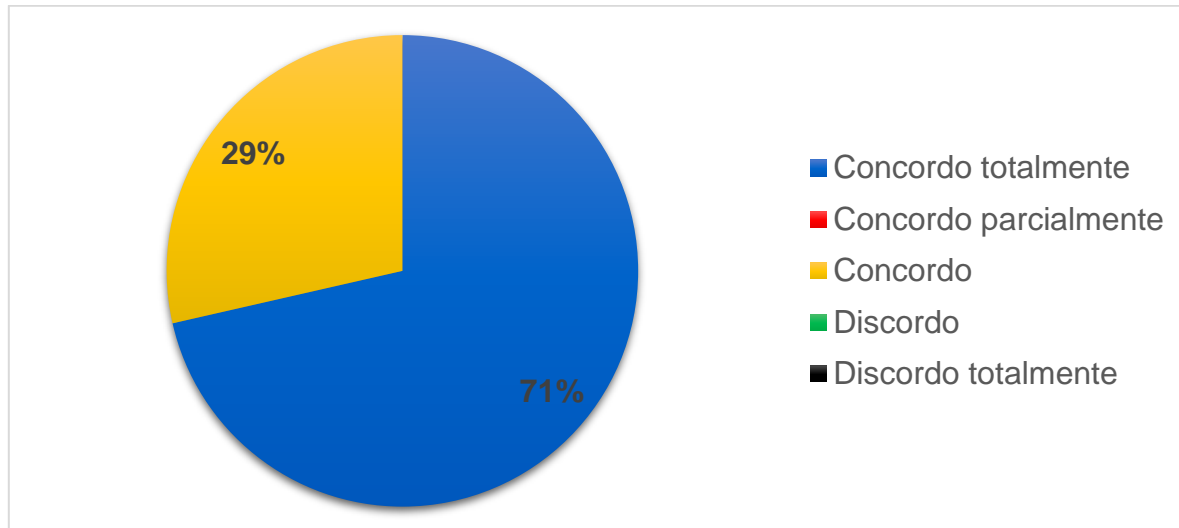
Rahme (2017) menciona que o sucesso das empresas é oriundo da articulação interna para gerar o valor externo, onde a equipe interna trabalha em prol da satisfação do cliente. A utilização do endomarketing proporciona as empresas melhorias no processo, na comunicação, no clima organizacional, melhora relacionamento entre líderes e equipes e percebe-se profissionais comprometidos, participativos e motivados. Como entendemos o comportamento dos usuários de SAC, como intermediadores da troca de informações entre o exposto no atendimento

e seus colegas setoriais, a empresa terá um leque maior de sugestões e possibilidades para o objetivo comum, atender a solicitação do cliente e a realização processual adequada a empresa.

A terceira questão analisa se o usuário se sente importante desenvolvendo a sua função junto ao SAC, para isso foi questionado: “ Sei da importância e tenho orgulho da minha função no SAC, pois entendo o SAC como parte da finalização do processo de compra do cliente, a imagem que o cliente terá da empresa e que definirá se o mesmo mantém ou não suas negociações com a distribuidora. ”

Interpretando o gráfico 5, percebemos que 71% dos colaboradores concordam totalmente com a questão e 29% escolheram a alternativa concordo, sendo assim, do montante participante da pesquisa, todos os colaboradores concordam com a questão, o que demonstra que possuem apreço pela atividade e entendem a sua importância dentro do processo de compra do cliente.

Gráfico 5 – Importância da papel do colaborador

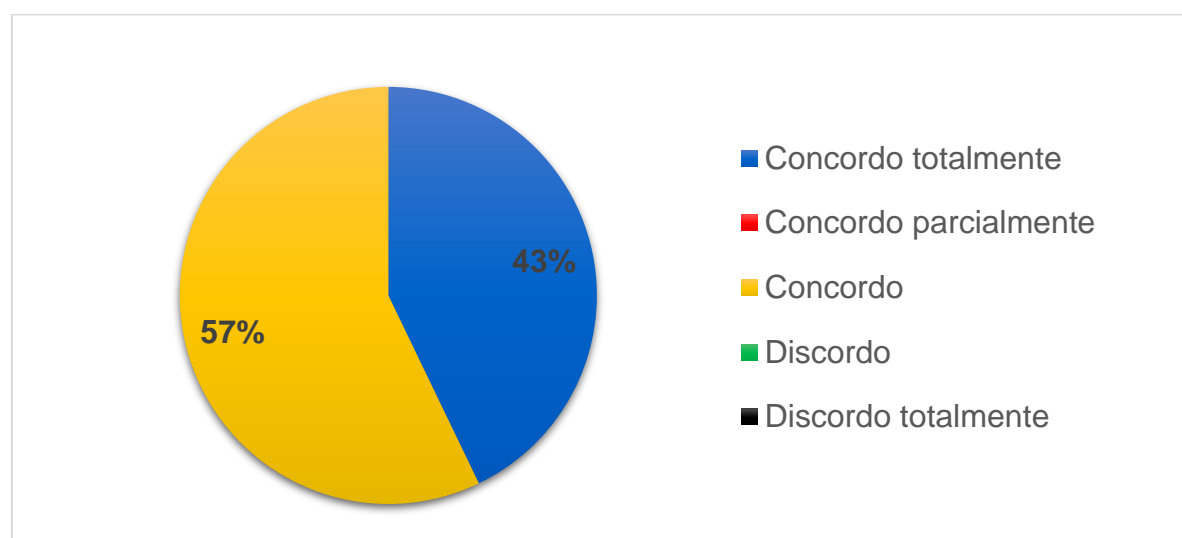


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A criação do vínculo de comprometimento entre empresa e colaborador ocorre através da confiança mútua que é desenvolvida entre o gestor e o colaborador, Zanelli e Silva (2008) mencionam que a busca pelo objetivo comum faz com que ambas as partes atinjam os resultados almejados, tendo a empresa melhores resultados e desempenhos e o colaborador ampliação de suas habilidades, satisfação pelo trabalho e responsabilidade por seus próprios comportamentos.

Ao interrogar sobre a hierarquia do SAC, com a questão: “O SAC consiste em um setor da empresa formado por um atendente e demais usuários vinculados a seus setores de origem. Porém, mesmo com essa estrutura, claramente se percebe quem é o superior imediato do SAC, distinguindo o superior do SAC do superior do setor de origem. ” percebeu-se, conforme gráfico 6, que 57% das respostas foram concordam e 43% concordo totalmente. Assim podemos entender que a hierarquia é clara havendo a totalidade de respostas concordantes.

Gráfico 6 – Hierarquia do SAC



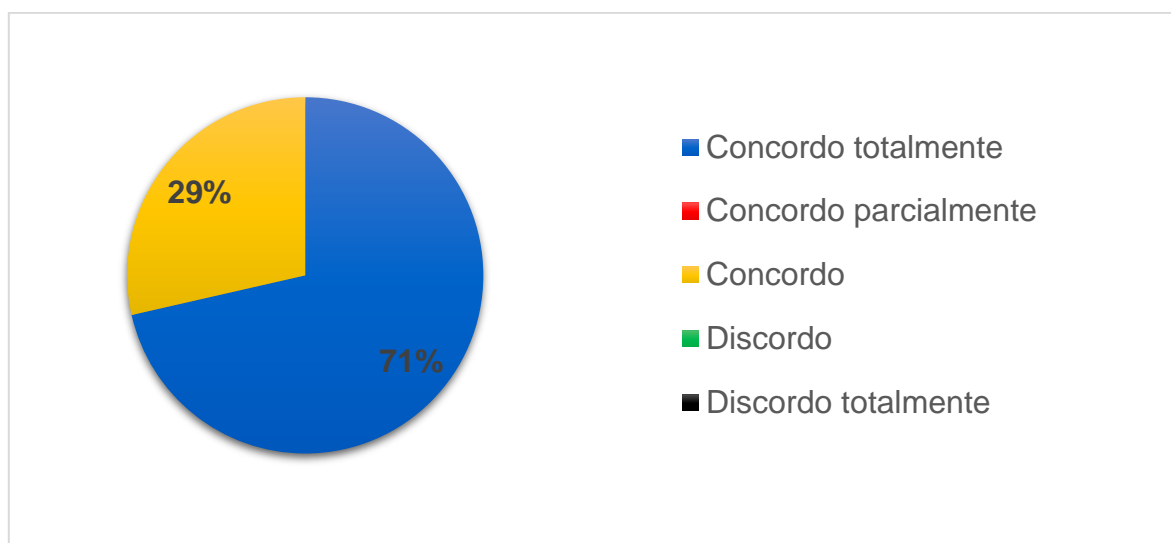
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Para organizar e esclarecer as informações referentes a hierarquia, aos departamentos, cargos e relações de dependência, a ferramenta mais indicada, conforme Llatas, (2011) seria o organograma. O organograma, proporcionará a visualização gráfica da estrutura da empresa, eliminando a dúvida sobre os grupos e suas ligações. Como não há um modelo ideal que sirva a todas as organizações, a empresa, ao formalizar a estrutura organizacional deve avaliar as opções de acordo com as prioridades do seu negócio.

O sétimo gráfico se refere ao conhecimento do fluxo de um atendimento. Com a questão: “ Os atendimentos de SAC possuem um fluxo a ser seguido para que possam ser direcionados a pessoa correta e assim possuir agilidade na resolução. Como usuário, sou conhecedor dos fluxos das ocorrências estando ciente que possuo duas opções para enviar meu atendimento: próximo setor, quando deve

seguir o atendimento para atender à solicitação ou recuar a atendente de SAC quando não será realizado um procedimento ou seja necessário contato com o cliente.” observou-se a que os fluxos são de conhecimento dos colaboradores, pois 71% concordam totalmente com a afirmativa e 29% concordam.

Gráfico 7 – Fluxos de um atendimento



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

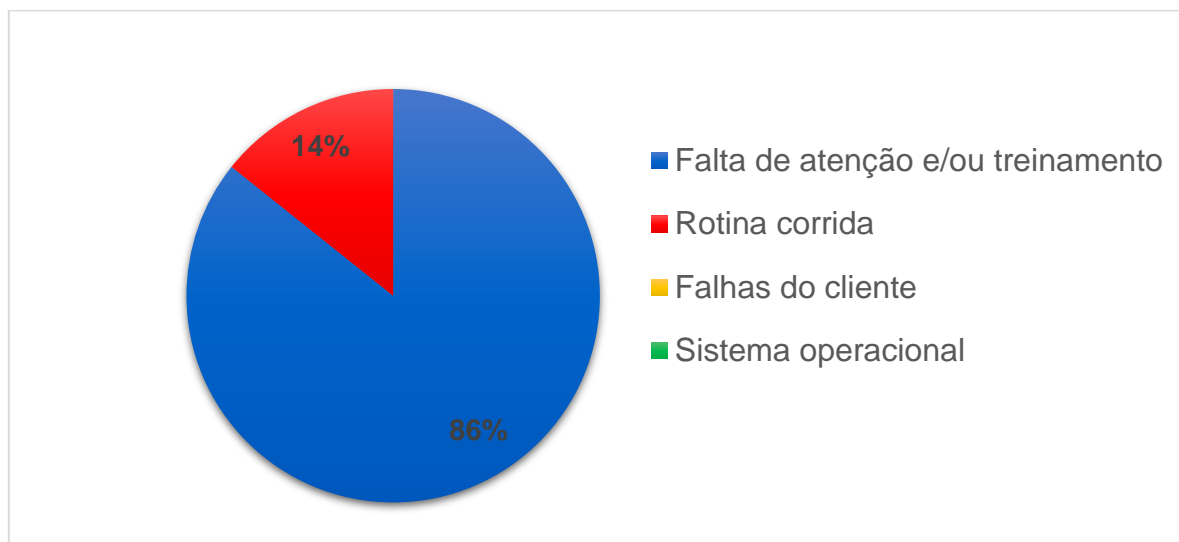
A perceptível ordenação dos fluxos, proporciona ao atendimento SAC maior agilidade e assertividade na conclusão da tarefa, o que para um setor de pós-venda é de muita valia. Llatas (2012), apresenta o fluxograma como uma ferramenta de identificação de problemas oriundos do processo de execução, das tramitações, das divisões de responsabilidades, do tempo de execução e observação de gargalos. Um fluxograma bem estruturado se torna uma relevante ferramenta para a agilidade e melhor organização das atividades.

A segunda parte da pesquisa, foi composta por cinco questões objetivas que disponibilizaram quatro alternativas de escolha ao pesquisado, sendo possível a preferência por somente uma.

A sexta questão é explicada pela gráfico 8 onde se indagou qual seria o principal motivo causador das falhas apontadas nos atendimentos. Liderando as escolhas, 86% acreditam que as falhas ocorrem devido a falta de treinamento e/ou de atenção, a outra possibilidade, sendo 14%, seria a rotina corrida, descartando a incidência de ocorrências por falha do cliente (considera-se a não observância de

horário de corte para envio de pedidos a empresa, envio de ordem de compra incorreta, desistência de compra...) e sistema operacional.

Gráfico 8 – Possível causas das falhas

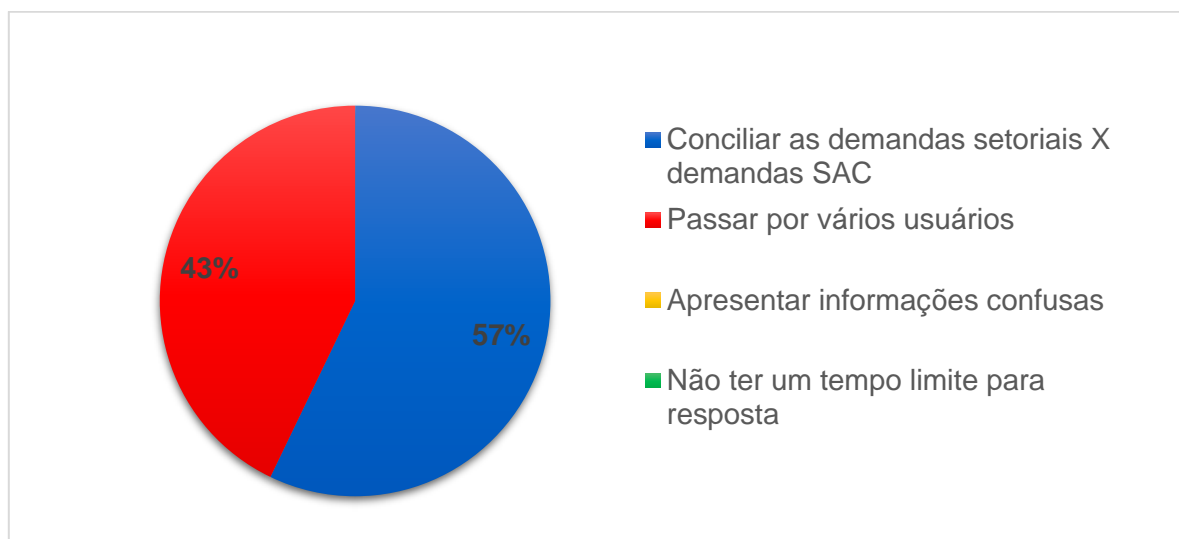


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O treinamento é um método de fornecer meios para possibilitar a aprendizagem, tem objetivos claros e explícitos, Chiavenato (2009), nos lembra os três principais: a preparação das pessoas através da disseminação de informações e desenvolvimento de habilidades, a possibilidade de desenvolvimento pessoal e a mudança de atitude das pessoas para torná-las mais receptivas, mais motivadas e abertas a um clima satisfatório. Através do treinamento, as pessoas possuem formas para desenvolver mais rapidamente suas habilidades, conhecimentos e atitudes que trarão resultados para elas mesmas e para a empresa.

A sétima pergunta questionava o fator que mais prejudica a velocidade de resolução de um atendimento, entende-se da abertura até a finalização. De acordo com o gráfico 9, a conciliação das tarefas setoriais com a demanda do SAC representa o fator mais prejudicial para 57% dos pesquisados, enquanto para 43% a demanda do SAC ser atendida por vários usuários seria desfavorável. Não sendo relevante aos pesquisados o atendimento apresentar informações confusas e não ter um tempo limite para resposta.

Gráfico 9 – Fator prejudicial a velocidade da resolução do atendimento

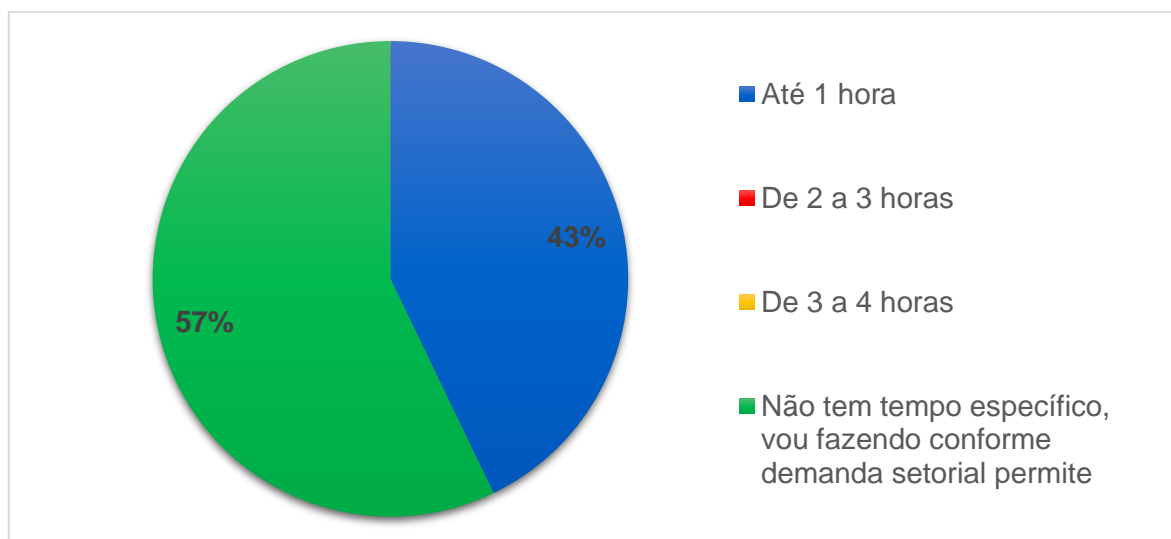


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Rotina de trabalho são as tarefas realizadas constantemente para a realização de um trabalho, que normalmente se tornam atividades frequentes e inflexíveis, proporcionando as empresas manterem a organização e adquirir um diferencial diante de tantas mudanças que ocorrem no mundo dos negócios. A ferramenta utilizada para manipular a rotina de trabalho, segundo Chiavenato (2014), seria a análise de cargo, que possibilita perceber meios para simplificar e racionalizar trabalho, identificar gargalos e duplicações, juntar atividades dispersas, melhorar o fluxo e reduzir custos.

A oitava pergunta solicita a mensuração do tempo diário reservado a resolução do SAC. O gráfico 10 nos mostra que 57% dos colaboradores não possuem um tempo diário determinado para realização do SAC, intercalam a suas rotinas setoriais com a resolução do SAC de acordo com a sua avaliação de prioridade, já 43% dos colaboradores possuem na sua rotina a dedicação de 1 hora por dia para responder atendimentos SAC.

Gráfico 10 – Tempo diário destinado ao SAC

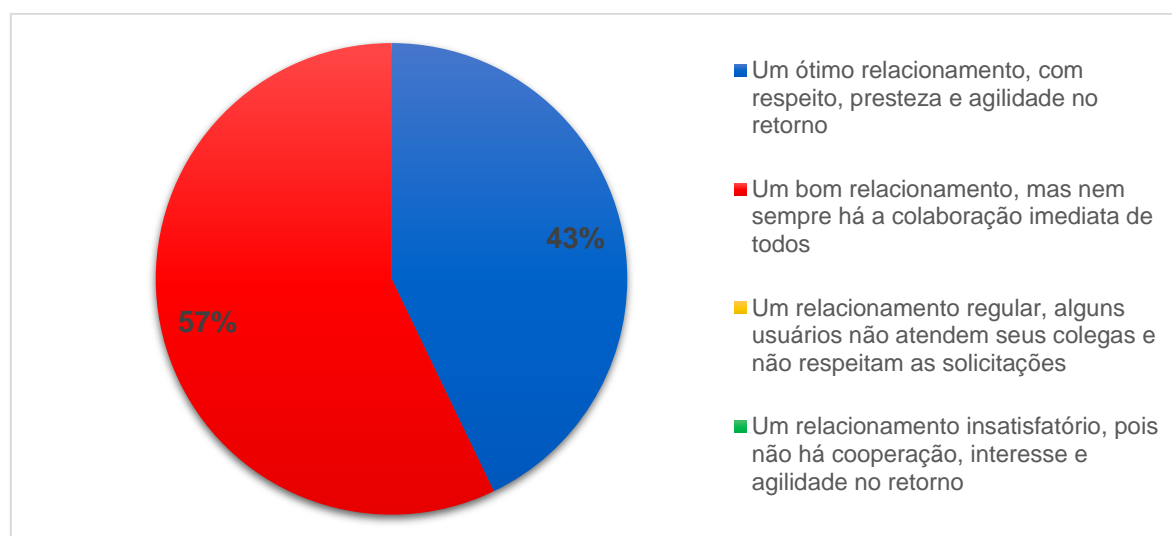


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A descrição da periodicidade destinada a realização de uma tarefa é um dos fundamentos da análise de cargos. Dessler (2014) menciona que para a realização da descrição de cargo é preciso analisar os cargos, levantando o tipo de atividade, quando, como e porque é executada, o perfil pessoal, as ferramentas, materiais e conhecimento necessário, desempenho esperado, competências e condições, incentivos e horário de trabalho.

O gráfico 11, representa a interpretação do relacionamento da equipe do SAC, onde visualizamos a satisfação dos entrevistados. Referente a amostra 57% acreditam ter um bom relacionamento, mas nem sempre há a colaboração imediata de todos e 43% acreditam que a equipe tem um ótimo relacionamento, com respeito, presteza e agilidade no retorno.

Gráfico 11 – Relacionamento equipe SAC

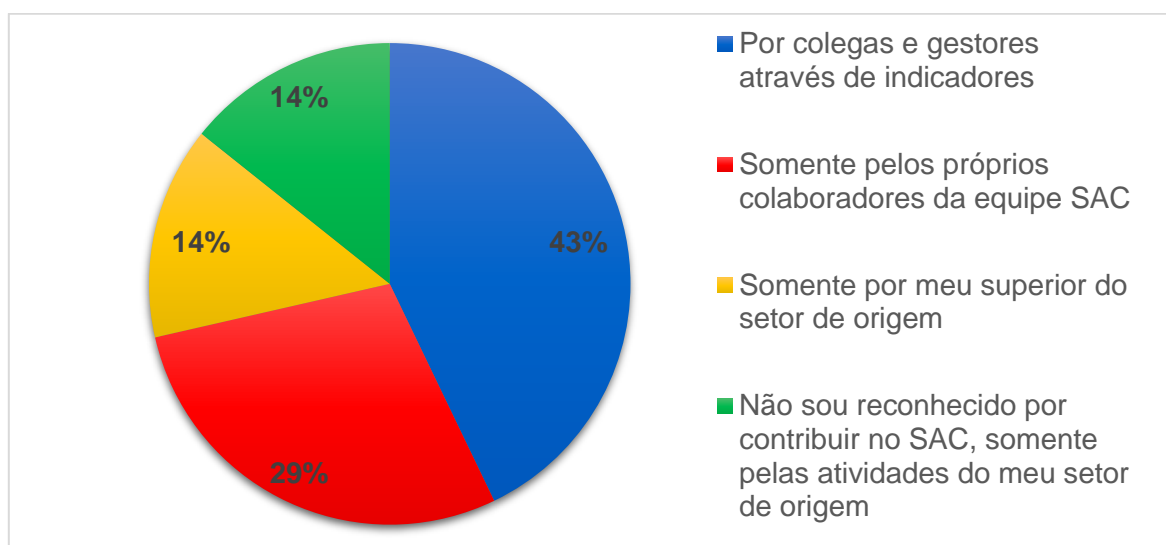


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Para que uma equipe tenha um alto desempenho é necessário que ela tenha participantes comprometidos, responsáveis pelo resultado, que entendam e apoiem os objetivos do grupo, se comuniquem abertamente, preocupados com o desempenho geral, prontos para atuar nos problemas, que sejam flexíveis e criativos. Chiavenato (2016), informa que uma das tendências do desenho de cargo são as equipes autônomas ou autogerenciadas, que programam o trabalho, são responsáveis pelo alcance das metas, decidem a distribuição de tarefas entre si, treinam uns aos outros, avaliam a contribuição de cada membro, são responsáveis pela qualidade do trabalho da equipe e melhorias.

A última questão indagava por quem o colaborador era reconhecido por desempenhar a função junto ao SAC. Observando o gráfico 12, percebemos que 86% dos entrevistados admitem serem reconhecidos pela atividade desenvolvida junto ao SAC, destes, 43% percebem que são reconhecidos por colegas e gestores através de indicadores, 29% acreditam serem reconhecidos somente pelos próprios colaboradores da equipe SAC e 14% acreditam que o reconhecimento é oriundo somente do superior do setor de origem. Entretanto 14% do total da amostra pesquisada acredita não ser reconhecido pela participação no SAC, mas somente pelas atividades desenvolvidas no setor de origem.

Gráfico 12 – Reconhecimento pela participação no SAC



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O bom desempenho de um profissional pode ser percebido de várias formas, o reconhecimento é um dos meios mais baratos para a empresa incentivar seus trabalhadores, ele gera efeitos motivacionais bastante fortes contribuindo para a autoestima do colaborador e melhorias em seu desempenho. Segundo a autora Walger (2014), o meio formal de reconhecimento seria através de projetos com regras claras e premiações, sendo recompensas por dinheiro, viagens, presentes, jantares ou ainda recompensas subjetivas como foto nos editais da empresa, comunicação na intranet, jornais ou site da organização. A forma informal de reconhecimento seria composta por conversas francas, agradecimentos, elogios, atitude respeitosa e confraternizações. Indiferente do modelo adotado, o reconhecimento é vantajoso para o colaborador e a empresa, pois permite a repetição de um comportamento desejável e promove a motivação.

8 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Analisando as informações levantadas com a análise das ocorrências registradas no SAC em 2017 e dos resultados obtidos com a aplicação da entrevista e do questionário aos colaboradores do setor de atendimento ao cliente, respectivamente APÊNDICES A e B, serão apresentadas algumas sugestões de melhorias que a autora considera importantes para melhorar a comunicação da equipe, a agilidade do atendimento, a motivação, o comprometimento dos colaboradores e redução de ocorrências registradas na distribuidora.

A ferramenta utilizada no quadro 2 para a apresentação das sugestões é o 5W2H, que segundo o autor Seleme (2012), se traduz na utilização de perguntas que se iniciam com as letras W e H, para buscar a geração de respostas que esclareçam o problema a ser resolvido ou que organizem as ideias na resolução de problemas.

Quadro 2 – SUGESTÕES DE MELHORIAS

WHAT O que?	WHY Por que?	WHO Quem?	WHEN Quando?	HOW Como?
Criar a descrição de cargo do usuário SAC	Identificar todas as atividades diárias que são desenvolvidas pelo colaborador, compreender o conhecimento e habilidades que ele necessita.	Analista de RH e gerência setorial	No período de setembro a outubro de 2018	Por meio de resultados de uma entrevista, analisar a rotina do colaborador, enumerando as ações que devem ser desenvolvidas excepcionalment e por ele e criando uma nova rotina que englobe atividades setoriais e SAC.

Confeccionar um fluxograma para cada ocorrência	Para identificar os gargalos que ocasionam a demora na resolução, tornar a rotina de SAC transparente, organizada, formalizada e eficiente.	Gerente e atendente SAC	Primeira quinzena de novembro de 2018	Com o atual fluxo analisar as mudanças possíveis e vincular com a descrição de cargo, para se ter um redesenho ágil e sem tramites desnecessários.
Gerar um manual do SAC	Para padronizar e explicar as atividades desenvolvidas por cada colaborador dentro de um atendimento SAC.	Usuário e gerência setorial	Segunda quinzena de novembro de 2018	Munidos das informações da descrição de cargo e do fluxograma elaborar um manual minucioso das atividades, mensurando o responsável, o prazo de resolução, o impacto da ocorrência para a empresa, para o cliente e como, quando e porque fazer.
Confeccionar um organograma SAC	Identificar a hierarquia de cada usuário, evitando o conflito de gerencia setorial com gerencia SAC.	Gerencia setorial e SAC	Segunda quinzena de novembro de 2018	Ter como pauta na reunião gerencial o assunto, confeccionando um organograma dos 11 colaboradores ao seu respectivo líder, eliminando a chance de dúvida e conflitos de poder.

Reciclagem dos colaboradores do SAC	Para enriquecer o atendimento de informações, ter mais assertividade na resolução, possuir sincronia na equipe e bom funcionamento.	Gerente SAC e analista RH	Primeira semana de dezembro de 2018	Em uma reunião de 1 hora com os 11 usuários e gerências setoriais, projetar as rotinas SAC, demonstrar exemplos que prejudicam o fluxo e coletar sugestões e observações.
Promover o engajamento das lideranças no SAC	O envolvimento das gerências setoriais permite uma visão mais ampla e técnica sobre as ocorrências, suas implicações, custos para corrigir e tomada de medidas corretivas.	Diretoria e Analista de RH	Primeira semana de dezembro 2018	Apresentando indicadores SAC e solicitando dos mesmos plano de ação para as causas.
Confecção de indicadores de desempenho dos usuários SAC	Para mensurar a quantidade de atendimentos realizada dia, a quantidade de atendimentos realizada dentro do prazo e pontuar correção para os atrasos.	Gerências e atendente SAC	Implantar a rotina até fim de dezembro de 2018 e aplicar mensalmente.	Criar no sistema um relatório que possa mensurar a data e horário de recebimento e saída de um atendimento por usuário SAC e analisar através deste relatório.

Desenvolver um programa de reconhecimento para a equipe SAC	Para valorizar, estimular e reconhecer o envolvimento do trabalhador, baseando-se nos indicadores de desempenho por usuário.	Gerencia em geral	Após a implantação até fim de dezembro 2018, trimestralmente.	Reconhecimento do destaque via site da empresa, murais ou quadro com foto de reconhecimento.
---	--	-------------------	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A medidas sugeridas foram pensadas para serem implantadas todas na própria empresa com os colaboradores do SAC e suas gerências, as alternativas de desenvolvimento não vinculam gastos extras para a distribuidora, apenas a destinação do tempo dos colaboradores, pois são ações que podem ser desempenhadas pelo departamento de recursos humanos, de tecnologia, próprios colaboradores do SAC e gerentes.

Ao sugerir a utilização da descrição de cargo e fluxograma para cada ocorrência, busca-se adequar as atividades setoriais de cada colaborador de forma que seja possível ter o SAC conciliado diariamente na sua rotina idealizando no futuro trabalhar com a resolução de forma on-line. Para isso, a importância de ter um fluxograma de conhecimento e acesso a todos os usuários, pois um atendimento enviado ao setor errado gera atraso na demanda e instiga a ser solucionado de forma errada, o que pode causar o cancelamento/devolução da compra e insatisfação do cliente.

O manual do SAC é sugerido para fins de transparência das atividades, foi percebido que as atividades dos usuários são interpretadas pelos demais componentes da empresa como de pouca complexidade, pois eles não possuem o conhecimento da burocracia necessária para a correção de uma situação com exatidão e ao grande número de detalhes que se deve ser observado para a conclusão do atendimento, sendo o manual um facilitador em casos de dúvida ou na inserção de um novo componente no SAC.

O organograma vem como uma ferramenta de agilidade nas decisões, percebeu-se pelo questionário que a hierarquia não é clara para a maioria dos entrevistados, a situação das pessoas desempenharem uma função de origem e

uma função no SAC gera a dúvida a quem se requer obediência, este problema é facilmente solucionado tendo a autoridade formalmente explícita e clara por meio do organograma.

Uma das causas mais citadas como possível origem de ocorrência seria a falta de atenção e/ou treinamento. Para esta situação, visto que o quadro do SAC é composto por 71% de colaboradores com mais de 2 anos na equipe, a medida adotada seria a reciclagem, onde pode ser explicado o que e como se espera a posição dos usuários, aumentar o nível de acerto e coletar eventuais dúvidas e sugestões. Além desta opção, a participação ativa dos gerentes no SAC facilita a identificação dos problemas setoriais que causam ocorrências, a visão técnica sobre as ocorrências, suas implicações, custos para correção da situação e tomada de medidas corretivas, podem ser mais facilmente realizadas.

Finalizando a lista de sugestões a autora propõe meios de reconhecimento e motivação aos usuários, no questionário observou-se que os colaboradores do SAC possuem orgulho de compor o quadro e possuem um bom relacionamento na equipe, porém o reconhecimento pelo desempenho desta atividade não é unânime. Sendo assim, é proposto a criação de um indicador de desempenho por usuário, que permita identificar se o atendimento foi resolvido dentro do prazo estipulado, servindo de base de dados para um programa de reconhecimento SAC, que possui a finalidade de identificar e dar honras ao usuário de SAC.

Com a implantação dessas sugestões, a autora acredita que se atenda aos itens do questionário, apresentado no apêndice B, que não tiveram resultados totais de satisfação, mas principalmente possa ser aperfeiçoado os serviços já prestados. Toda e qualquer melhoria que preze pela diminuição de atendimentos, eficácia na resolução e desenvolvimento dos colaboradores de SAC é de grande importância a distribuidora, pois irá motivar e nivelar internamente a equipe, satisfazer o cliente e reduzir despesas de operação.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como principal objetivo analisar o papel do colaborador na existência de ocorrências no setor de atendimento ao cliente da distribuidora Medlive. Com este trabalho, pode-se concluir que foi possível alcançar os objetivos propostos, por meio da observação da pesquisadora, aplicação da entrevista de descrição de cargo e do questionário aos colaboradores do SAC.

Os objetivos específicos propostos no início deste trabalho, também podem ser considerados atingidos, identificados pontos muito positivos no relacionamento da equipe SAC, como o comprometimento, participação e influência nos atendimentos, o que é primordial para o funcionamento de um setor que é composto de diversos colaboradores em setores distintos dentro da empresa. Assim como, o entendimento dos casos registrados no SAC, que são oriundos dos mais diversos setores da empresa, destacando os setores comerciais (vendas e licitação), que possuem um índice que implica maior atenção da gerência.

Como pontos a serem melhorados, para proporcionar redução de atendimentos e agilidade na resolução, conforme apontamentos dos colaboradores de SAC, seria a falta de treinamento e de atenção dos demais colegas na execução das atividades, a dificuldade da equipe de SAC conciliar as demandas setoriais com a demanda SAC e não ter como rotina a resolução diária dos atendimentos.

Apesar de ter tido algumas dificuldades na realização da pesquisa, devido a empresa já ter proporcionado algumas mudanças na estrutura do SAC, estas não prejudicaram o andamento do trabalho, pelo contrário, demonstraram realmente este ser um setor de atenção da empresa. Atualmente o SAC conta com três pessoas exclusivamente para suas demandas, uma operadora para realizar o atendimento a clientes via telefone, reposições de mercadorias e pedidos de refaturamento, um operador para abertura de solicitações recebidas via e-mail e encaminhamento dos atendimentos e o terceiro colaborador para acompanhar e agilizar os atendimentos que estão tendo a resolução prolongada. O restante da estrutura se mantém, um colaborador de cada setor para execução do atendimento SAC.

Para a empresa, é recomendado, que seja realizada, dentro de determinado espaço de tempo, uma nova pesquisa de comprometimento dos colaboradores do SAC, visto que já se tiveram melhorias realizadas por parte da empresa e principalmente por diagnosticar a gerência pontos de melhoria e gargalos a fim de se analisar e realizar a implantação de meios facilitadores para ampliar o desempenho do colaborador, proporcionar satisfação ao cliente e melhores resultados a empresa.

Também se aconselha outras modelos de estudo, como uma pesquisa de qualidade de vida no trabalho e um estudo do perfil de cargo das demais funções da empresa, para poder conhecer e agir na origem da ocorrência, compreendendo a situação na qual o colaborador está inserido e o que beneficia ou atrapalha seu desempenho.

Enfim, o estudo realizado na distribuidora Medlive proporcionou um grande aprendizado, possibilitando a oportunidade de entender as situações, estudar os problemas, sugerir melhorias e pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso. O ganho obtido com a realização deste trabalho, para a empresa, se resume na diminuição do valor de devoluções e automaticamente aumento de faturamento, uma vez que o valor faturado desconta o valor devolvido, maior acerto na execução das tarefas e satisfação dos bens maiores da empresa, o colaborador e cliente.

REFERÊNCIAS

- ALYRIO, Rovigati Danilo. *Métodos e técnicas de pesquisa em administração*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- ANDREOLI, Taís Pasquotto. *Organização, sistemas e métodos*. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- BASTOS, Antonio Virgilio B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. *Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho*. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000200006>. Acesso em: 29 out. 2017
- BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho pra alcançar resultados*. 7. ed. São Paulo: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação a sistemas, organização e métodos: SO&M*. São Paulo, Manole, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- COBRA, Marcos. *Administração de marketing no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos [livro eletrônico]*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- ESTADÃO JORNAL DIGITAL. *Implantar SAC traz vantagem e ajuda a manter clientes*. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/sua-carreira,implantar-sac-traz-vantagem-e-ajuda-a-manter-clientes,88501e>>. Acesso em: 31 ago.2017.
- FERREIRA, Maria Cristina; MENDONÇA, Helenides. *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais*. São Paulo: Casa do psicólogo, 2012.
- FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo; Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. *Marketing*. 2. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2012.

HELFER, Inácio; HAAS, Helga; AGNES, Clarice. Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos. 2. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2017.

KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos* [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaber, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 12. Ed. Rio de Janeiro: Pearson, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing: A bíblia do marketing*. 12. Ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KUABARA, Paula Suemi Souza. *Estruturas & processos de recursos humanos*. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LLATAS, Maria Virginia. *OSM Organização, sistemas e métodos: uma visão contemporânea*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LLATAS, Maria Virginia. *OSM Organização, sistemas e métodos: uma visão contemporânea*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de remuneração*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATOS, Gustavo Gomes de. *Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo*. 3. ed. Rev. E Ampl. São Paulo: Manole, 2014.

MEDLIVE PRODUTOS MEDICOS HOSPITALARES. Disponível em: <<http://www.medlive.com.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

- OLIVEIRA, Braulio. *Gestão de marketing*. São Paulo: Pearson, 2012.
- PASETTO, Neusa Salete Vitola. *Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia*. Curitiba: InterSaber, 2013
- PÁTARO, Carolina ribeiro. *Construindo a pesquisa: métodos, técnicas e práticas em sociologia* [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaber, 2017.
- RAHME, Lucia Helena. *Comunicação, marketing e novas tecnologias na gestão de pessoas*. Curitiba: InterSaber, 2017.
- REVISTA EXAME. SAC – *Serviço de atendimento ao consumidor*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/sac-servico-de-atendimento-ao-consumidor-m0133104/>>. Acesso em 31 ago. 2017.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. 11. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE Ed., 2006.
- SARQUIS, Alessio Bessa. *Estratégias de marketing para serviços: Como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SELEME, Robson. *Controle de qualidade: As ferramentas essenciais*. Curitiba: InterSaber, 2012.
- WALGER, Carolina. *Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações*. Curitiba: InterSaber, 2014.
- ZANELLI, João Carlos; SILVA. *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do psicólogo, 2008.

APÊNDICE

APÊNDICE B – Questionário

Questionário - Trabalho de conclusão III

DADOS DO ENTREVISTADO					
Idade:					
Sexo: () Feminino			() Masculino		
Tempo de empresa:					
Tempo de empresa como usuário SAC:					
Já teve alguma outra experiência como operador de SAC?					
LEGENDA PARA AS QUESTÕES 1 A 5					
1-	Concordo totalmente				
2-	Concordo parcialmente				
3-	Concordo				
4-	Discordo parcialmente				
5-	Discordo totalmente				
	1	2	3	4	5
1. Demonstro ser ativo e participativo na resolução de um atendimento, não apenas registrando a minha posição setorial, mas também sugerindo melhorias e ideias para que a resolução seja concluída da melhor forma, suprimindo as necessidades da empresa e cliente.					
2. Identifico que minha posição como operador de SAC, tem a finalidade, de deixar meu setor de origem a par das situações registradas, informando a eles a quantidade de atendimentos que o SAC possui, os casos e responsáveis mais recorrentes no decorrer dos dias.					
3. Sei da importância e tenho orgulho da minha função no SAC, pois entendo o SAC como parte da finalização do processo de compra do cliente, a imagem que o cliente terá da empresa e que definirá se o mesmo mantém ou não suas negociações com a distribuidora.					
4. O SAC consiste em um setor da empresa formado por um atendente e demais usuários vinculados a seus setores de origem. Porém, mesmo com essa estrutura, claramente se percebe quem é o superior imediato do SAC, distinguindo o superior do SAC do superior do setor de origem.					

<p>5. Os atendimentos de SAC possuem um fluxo a ser seguido para que possam ser direcionados a pessoa correta e assim possuir agilidade na resolução. Como usuário, sou conhecedor dos fluxos das ocorrências estando ciente que possuo duas opções para enviar meu atendimento: próximo setor, quando deve seguir o atendimento para atender a solicitação ou recuar a atendente de SAC quando não será realizado um procedimento ou seja necessário contato com o cliente.</p>					
<p>6. Tendo o conhecimento dos atendimentos que você responde, acredita que as falhas apontadas ocorrem devido:</p> <p><input type="checkbox"/> falta de atenção e/ou treinamento</p> <p><input type="checkbox"/> rotina corrida</p> <p><input type="checkbox"/> falha do cliente</p> <p><input type="checkbox"/> sistema operacional</p>					
<p>7. Quanto a velocidade de resolução de um atendimento (entende-se da abertura até a finalização), o fator que mais prejudica a agilidade, seria o atendimento:</p> <p><input type="checkbox"/> passar por vários usuários</p> <p><input type="checkbox"/> apresentar informações confusas</p> <p><input type="checkbox"/> não ter um tempo limite para resposta</p> <p><input type="checkbox"/> conciliar as demandas setoriais X demandas SAC</p>					
<p>8. Quanto ao tempo, diariamente é dedicado a resolução do SAC:</p> <p><input type="checkbox"/> até 1 hora</p> <p><input type="checkbox"/> de 2 a 3 horas</p> <p><input type="checkbox"/> de 3 a 4 horas</p> <p><input type="checkbox"/> não tem tempo específico, vou fazendo conforme demanda setorial permite</p>					
<p>9. Na resolução de um atendimento, a equipe de SAC, possui (considere somente a realização da tarefa dos usuários na execução do atendimento):</p> <p><input type="checkbox"/> um ótimo relacionamento, com respeito, presteza e agilidade no retorno</p> <p><input type="checkbox"/> um bom relacionamento, mas nem sempre há a colaboração imediata de todos</p> <p><input type="checkbox"/> um relacionamento regular, alguns usuários não atendem seus colegas e não respeitam as solicitações</p> <p><input type="checkbox"/> um relacionamento insatisfatório, pois não há cooperação, interesse e agilidade no retorno</p>					
<p>10. O reconhecimento da minha participação na equipe de SAC, é percebido:</p> <p><input type="checkbox"/> por colegas e gestores, a empresa em geral</p> <p><input type="checkbox"/> somente pelos próprios colaboradores da equipe SAC</p> <p><input type="checkbox"/> somente por meu superior do setor de origem</p> <p><input type="checkbox"/> não sou reconhecido por contribuir no SAC, somente pelas atividades do meu setor de origem</p>					