

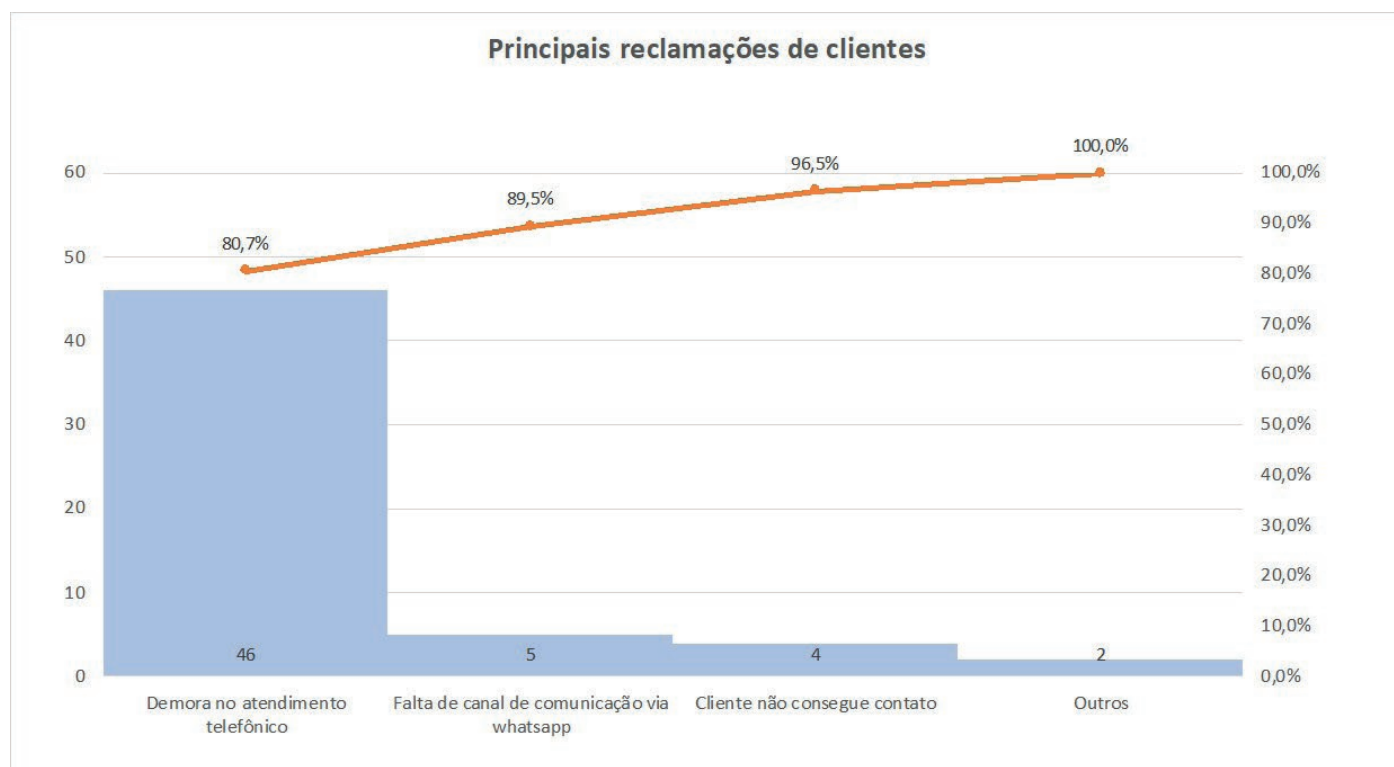
Método de análise e solução de problemas (MASP)

Aberto por: **Marina Costa**

Data: **05/04/2024**

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

1.1 Escolha do problema



Com base na análise do gráfico de Pareto, identifica-se que o problema prioritário das reclamações dos clientes é a demora no atendimento telefônico.

1.2 Definição da meta

- Reduzir em 50% o tempo médio do atendimento telefônico, passando de 10 para 5 minutos.
- Aumentar a satisfação dos clientes, dos atuais 62% para 90%.
- Data-limite para solução do problema: 30/07/2024

1.3 Definir a equipe de trabalho

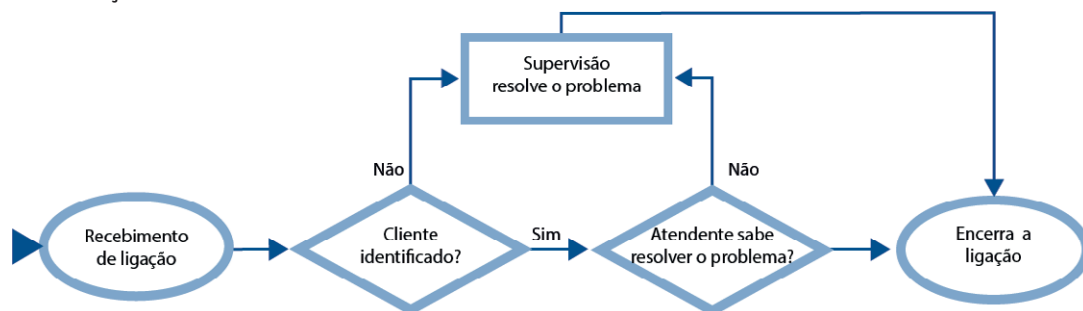
- Marina Costa (técnica de qualidade)
- André Santos (analista de processos)
- Patrícia Oliveira (assistente de recursos humanos)
- Manuela Silva (atendente)
- Fernanda Costa (supervisora de atendimento) – Líder do projeto

2. OBSERVAÇÃO

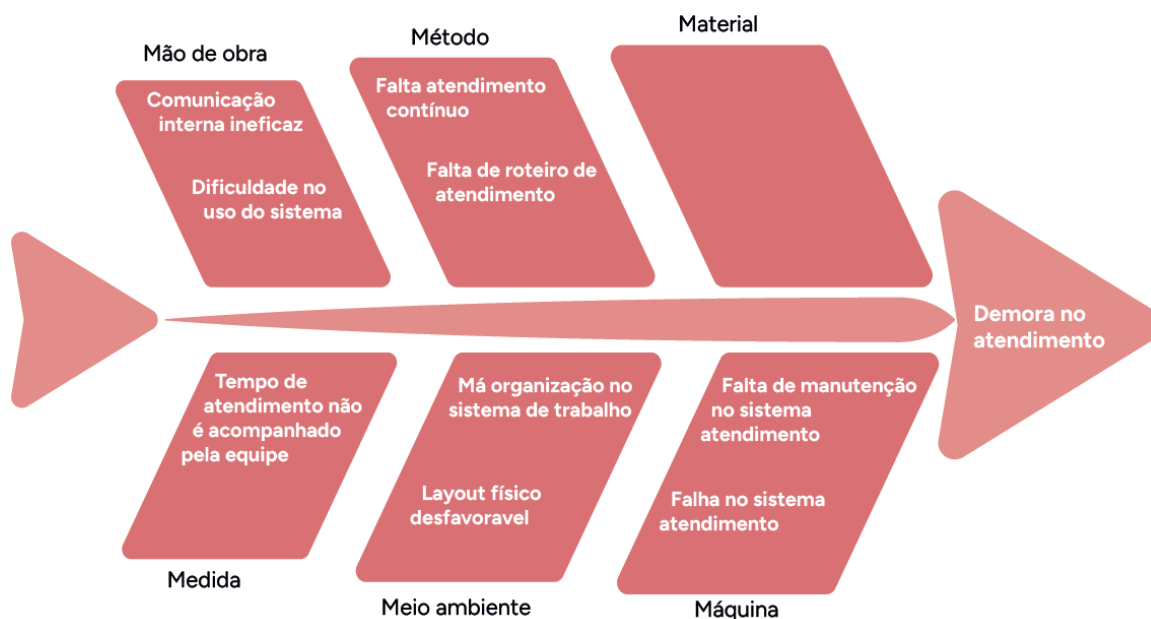
- Acompanhamos 7 atendentes, dos 3 turnos, e observamos que muitas vezes eles não sabem como resolver o problema do cliente e precisam acionar a supervisão. Também percebemos que não há um registro correto dos problemas e das tratativas realizadas. Além disso, o sistema CRM (usado para gestão de relacionamento com o cliente) trava frequentemente na tela de consulta do cadastro do cliente.

3. ANÁLISE

- Descrição gerada automaticamente Para compreender a dinâmica do processo de atendimento telefônico, iniciamos com a criação de um fluxograma detalhado. Nesse contexto, identificamos claramente os gargalos, destacando pontos de demora e possíveis falhas que impactam diretamente a eficiência do serviço.



- Posteriormente, promovemos uma reunião de *brainstorming* envolvendo membros-chave da equipe de atendimento. Durante essa sessão colaborativa, buscamos *insights* valiosos, compartilhamos experiências e exploramos soluções inovadoras para os desafios identificados.
- A partir das contribuições do *brainstorming*, estruturamos uma espinha de peixe (diagrama de Ishikawa). Esse método permitiu-nos categorizar as causas potenciais dos problemas, analisando fatores que incluem processos, pessoas, equipamentos, ambientes e políticas. Essa abordagem sistêmica proporcionou uma compreensão mais aprofundada das origens dos gargalos e das demoras no atendimento telefônico.



3.1 Definição da(s) causa(s) primária(s)

Falta de roteiro de atendimento e falta de treinamento contínuo

4. PLANO DE AÇÃO

4.1 Elaboração do plano de ação

O quê? (What?)	Por quê? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How much?)
Identificar e corrigir gargalos de atendimento	Agilizar o processo de atendimento	Atendimento	André Santos (engenharia de processos)	15/04/2024	Revisando o fluxograma de atendimento	-
Criar roteiro de atendimento, contemplando principais problemas e soluções	Agilizar o processo de atendimento	Atendimento	Fernanda Lima (atendimento)	15/05/2024	Analizando o histórico de problemas e discutindo as dificuldades com as atendentes	-
Criar matriz de treinamento contínua	Melhorar habilidades e eficiência dos atendentes	Recursos humanos	Patrícia Oliveira (RH)	30/04/2024	Alinhando os treinamentos necessários junto à supervisão	-
Adquirir mensalidade de manutenção do sistema CRM	Melhorar os travamentos, colocar o tempo de atendimento em tela e ir melhorando continuamente o sistema	TI	João Motta (TI)	30/06/2024	Negociando junto ao fornecedor e aprovando junto à diretoria	R\$ 4.000 por mês

5. EXECUÇÃO

5.1 Treinamento

O treinamento de todos os ajustes será realizado no dia 02/07/2024, com duração de 4 horas. Os responsáveis serão toda a equipe que atua neste projeto, sob a liderança da Fernanda Lima.

5.2 Execução das ações

As quatro primeiras ações foram implementadas com sucesso, dentro dos prazos previstos. Porém, a aquisição da mensalidade de manutenção do sistema CRM atrasou devido à demora de retorno do fornecedor, assim, ela só foi contratada no dia 07/07/2024, com previsão de início em 01/08/2024.

6. VERIFICAÇÃO

6.1 Comparação dos resultados

Acompanhamos os meses de junho e julho, em que todas as melhorias relacionadas às causas raízes já haviam sido implementadas e faltava somente a aquisição da manutenção do sistema CRM.

- Resultado do tempo médio do atendimento telefônico (junho): 5 minutos e 20 segundos
- Resultado do tempo médio do atendimento telefônico (julho): 5 minutos e 10 segundos
- Resultado da satisfação dos clientes (junho): 92%
- Resultado da satisfação dos clientes (julho): 91%

Embora o objetivo do tempo médio do atendimento telefônico ainda não tenha sido atingido, ele está muito próximo da meta e a satisfação dos clientes já alcançou a meta. Entendemos que, após a implementação da última ação, o resultado do tempo médio também será atingido. Seguiremos acompanhando.

6.2 Verificação da continuidade do problema/"O bloqueio foi efetivo?"

Verificado que o roteiro de atendimento está funcionando junto aos atendentes e que a matriz de treinamento foi criada e está sendo executada. Em junho, julho e agosto não houve nenhuma reclamação por demora no atendimento.

7. PADRONIZAÇÃO

Após a criação do roteiro de atendimento e da matriz de treinamento, foi necessário revisar o procedimento geral de atendimento (PRO-005) e o de recursos humanos (PRO-002). Ambos foram revisados no dia 24/07/2024 e treinados no dia 26/07/2024.

8. CONCLUSÃO

Em reunião com a equipe no dia 01/08/2024, para divulgarmos os resultados do projeto, verificamos que todos os atendentes ficaram muito felizes. Eles também comentaram que o processo ficou muito mais fácil de ser executado e que agora têm mais autonomia para resolver os problemas, porém afirmaram que são necessárias urgentemente as manutenções do sistema, pois isso agilizará ainda mais o processo de atendimento.

Encerrado por: **Marina Costa** Data: **12/08/2024**