

1 Análise do cenário atual

1.1 Análise Organizacional e de Processos

Diagnóstico: observou-se que a empresa possui qualidades essenciais para o crescimento contínuo, como por exemplo, o comprometimento dos profissionais, a comunicação, o bom clima organizacional, assim como a cultura de prezar pela excelência e ser reconhecida através da sua confiabilidade e qualidade nos serviços. Porém, para que a empresa suporte o crescimento que tende a acontecer cada vez mais, devido a demanda pelos serviços, torna-se necessário alguns reajustes nos processos.

1.1.1 Suporte Técnico

Este departamento é o único responsável pelo atendimento ao cliente atualmente. Assuntos sobre problemas e dúvidas relacionados aos *softwares* fornecidos são tratados diretamente com os técnicos do suporte. Para isso o departamento se utiliza de 2 *softwares*, cujas especificações estão relacionadas na Tabela 1 e as janelas principais podem ser observadas nas Figuras 1 e 2.

A janela "Lançamento de contato" apresenta os seguintes elementos:

- Campos de entrada:** "Tipo de contato:", "Cliente/contato:", "Empresa (avulso):" e "Contato (avulso):".
- Controles de ação:** "Direção da empresa (F6)" com botões "Contactado" e "Contactante".
- Relógio:** Um display digital no canto superior direito mostrando o tempo "00:07".
- Histórico:** Uma área designada para o registro de chamadas, atualmente vazia.
- Barra de status:** Localizada na base, com ícones e atalhos: "Contatos em aberto (F3)", "Gravar sem conclusão (F5)", "Gravar e concluir (F10)" e "Cancelar (ESC)".
- Rodapé:** Uma linha indicando "Código do tipo de contato".

Figura 1: Janela de lançamento dos atendimentos

Os atendimentos podem ser realizados através do telefone, acesso remoto via internet,

Nome	Especificações
Contatos	<ul style="list-style-type: none"> • Registra atendimentos; • Registra o cliente que está sendo atendido; • Possui um espaço virtualmente ilimitado para informar o assunto do contato; • Cronometra automaticamente o atendimento; • Possui uma data de previsão de retorno; • Não permite inclusões de novas interações com o cliente durante o andamento do atendimento, que pode se estender por dias (neste caso novos atendimentos deverão ser registrados, sem haver qualquer ligação entre a primeira e as demais chamadas).
Pendências	<ul style="list-style-type: none"> • Registra tarefas; • Registra o cliente que fez a solicitação (opcional); • Associa o solicitante e o responsável por sua realização (ambos colaboradores da empresa); • Permite definir prioridade, data limite para realização e previsão de atendimento; • Possui um controle de fechamento, onde o responsável indica a data em que aquela tarefa foi realizada; • Possui um controle de “ok”, onde o solicitante indica que aquela tarefa já foi liberada para o cliente; • Diferentemente do Contatos, permite acrescentar novas tarefas ao mesmo registro principal.

Tabela 1: Especificações dos *softwares* de atendimento

e-mail ou presencial. Como pode ser observado na Figura 3, somente 3 tipos foram registrados no mês de novembro de 2014, mostrando que as comunicações via e-mail não são registradas.

Outros problemas foram diagnosticados e estão relacionados na Tabela 2, sendo a falta de acompanhamento do andamento das solicitações e retorno ao cliente as mais críticas.

As seguintes ações devem ser tomadas para contonar os problemas diagnosticados:

- Todos os chamados técnicos deverão ser registrados no ato de sua execução (ligação, acesso remoto ou recebimento do e-mail), com exceção do atendimento externo que deve ser registrado no ato do retorno do técnico;
- O máximo de informações possíveis precisa ser registrado no histórico do chamado;
- A fusão entre o Contatos e o Pendências é extremamente necessária, a fim de criar

Detalhes da pendência

Pendência
 Número Fechamento Cliente Tipo Projeto

Tarefa
 Número Solicitante Responsável Prioridade Limite

Historico

Pedido: 28/11/14 Fechamento: OK: Previsão Terminado Status

Acompanhamento

Data	Histórico	Solicitante	Responsável	Fechamento

Gravar Cancelar Echar OK Responder Visto Sair

Figura 2: Janela de lançamento das pendencias

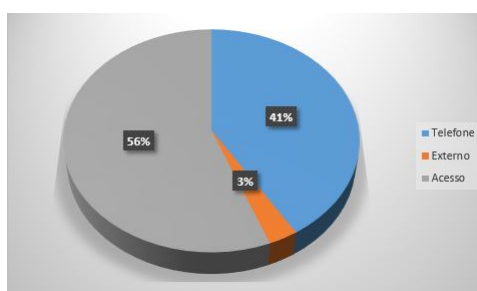


Figura 3: Atendimentos por tipo em novembro/2014

Problema diagnosticado
Falta de registro de atendimento (para qualquer tipo)
Postergação de registro de atendimento (para qualquer tipo), que pode levar ao esquecimento (falta de registro)
Dados insuficientes sobre o contato
Falta de acompanhamento do andamento das solicitações (fechamento dos registros de atendimento)
Falta de retorno da situação das solicitações ao cliente
Tarefas originadas dos atendimentos, para o próprio departamento de suporte ou para outros departamentos, são registradas em um <i>software</i> separado e não há nenhuma rastreabilidade

Tabela 2: Problemas diagnosticados no departamento de suporte

um registro de todas as ações vinculadas naquele chamado, tornando-se obrigatório o registro de todas as ações realizadas por cada técnico que atender o chamado;

- Qualquer nova informação de um chamado deve ser adicionada ao registro já aberto, sem a necessidade de abrir um novo chamado e permitindo a rastreabilidade;
- Um departamento de Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) deverá ser criado e pelo menos uma pessoa deve ser colocada como responsável pelas suas atribuições;
- O SAC realizará o fechamento do chamado junto ao cliente, consultando se realmente o problema foi solucionado e realizando pesquisas de satisfação e gerando indicadores de desempenho e qualidade (tempo médio de conclusão dos chamados, problemas mais ocorridos, cliente mais ativo, técnico mais ativo, etc);
- Os clientes deverão receber um Documento de Abertura e Acompanhamento de Chamados, juntamente com o manual do *software*, para que saibam exatamente como proceder para abrir e acompanhar um chamado;
- Para uma melhor performance da equipe de suporte, deverá ser feito a gestão do conhecimento, documentando a resolução de cada problema que surja no atendimento do suporte técnico;
- É necessária a elaboração de um fluxograma do atendimento, com as informações chaves de requisitos para abertura de chamados;
- É necessária a elaboração de um fluxograma do atendimento de serviços diferenciados, tais como treinamentos, suportes avulsos, entrada de equipamento para concerto ou manutenção, entre outros, lembrando de acrescentar no fluxo a emissão da Ordem de Serviço;
- Deverá ser realizado o acompanhamento dos clientes que não abrem chamado com o suporte há mais de 3 meses.

1.1.2 Desenvolvimento

Este departamento não tem contato direto com os clientes, pois todas as solicitações passam pelo departamento de suporte técnico. Porém, todas as solicitações de mudança ou correção de problemas nos *softwares* são resolvidas por este departamento e alguns atendimentos são repassados para o setor de desenvolvimento para resolução conjunta

quando os técnicos não possuem conhecimento ou capacidade para tratá-los por si mesmos.

As tarefas deste departamento são registradas no *software* Pendências mas, como já relatado anteriormente, não possuem relacionamento com os chamados abertos no *software* Contatos. Todos os problemas diagnosticados estão relacionados na Tabela 3.

Problema diagnosticado
Falta de posicionamento quanto ao andamento das solicitações
Falta de previsão de entrega das soluções
Falta de rastreabilidade entre abertura de chamados e tarefas

Tabela 3: Problemas diagnosticados no departamento de desenvolvimento

Para solucionar os problemas diagnosticados para este setor, além das ações já citadas em 1.1.1, serão necessárias as seguintes ações:

- Criar processos para determinar a previsão de lançamento de versões de *softwares*;
- Criar processos para determinar em qual versão determinada solicitação será incluída;
- Integrar aos *softwares* de atendimento as informações de lançamento de versões e, consequentemente, a previsão das solicitações.

1.1.3 Financeiro

O departamento financeiro lida com o cliente com uma frequência menor que os departamentos de suporte e desenvolvimento. Porém, os assuntos relacionados a este departamento podem gerar transtornos e prejuízos quando feitos de forma incorreta. Além disso, este departamento também é responsável por bloquear o atendimento aos clientes inadimplentes, portanto representa um papel importante nos processos descritos em 1.1.1 e 1.1.2.

Nenhum atendimento ou tarefa relacionados a este departamento são registrados nos *softwares* de atendimento. Portanto, as ações necessárias para melhoria dos processos são:

- Registrar todo e qualquer contato com clientes nos *softwares* de atendimento;
- Integrar as informações financeiras com os *softwares* de atendimento para que a liberação ou bloqueio seja feito automaticamente no ato da identificação do cliente.

1.1.4 Marketing

O departamento de marketing é o responsável, geralmente, pelo primeiro contato com o cliente. Durante as negociações de venda de *software*, é comum haver solicitações de modificações ou acertos sobre configurações, conversões de dados e treinamentos. Porém, nenhuma dessas informações são registradas nos *softwares* de atendimento. O mesmo ocorre na venda de equipamentos e outros serviços.

Portanto, as ações necessárias para melhoria dos processos são:

- Registrar os primeiros contatos com todos os prospectos, mesmo que não se tornem clientes;
- Registrar toda e qualquer interação com os clientes, novos ou antigos;
- Incluir nos registros as informações sobre negociação, possíveis modificações, conversões e outras condições estabelecidas durante ou após a venda.

1.2 Análise SWOT

A fim de resumir e melhor entender a análise organizacional e de processos realizada em 1.1, foi desenvolvida a Tabela 4 com a análise SWOT.

Forças	Fraquezas
Comprometimento dos profissionais; Bom clima organizacional; Cultura de prezar pela excelência; Ser reconhecida através da sua confiabilidade e qualidade nos serviços.	Falta de informações no acompanhamento de solicitações; Ineficiência na comunicação com o cliente.
Oportunidades	Ameaças
Taxa de crescimento elevada nos últimos meses; Aumento no faturamento; Alta divulgação da marca, dentro e fora da sua própria cidade.	Perder a confiabilidade dos clientes; Manchar a reputação; Sofrer queda nas vendas pela perda de indicações de clientes e parceiros insatisfeitos; Sofrer perda de clientes já estabelecidos por não prestar um bom atendimento.

Tabela 4: Análise SWOT dos processos