

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Bruna Truccolo Mascarenhas

**Análise dos processos de Pós-Vendas em uma operadora
de planos de saúde**

Porto Alegre
2022

BRUNA TRUCCOLO MASCARENHAS

**Análise dos processos de Pós-Vendas em uma operadora
de planos de saúde**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Denise Lindstrom
Bandeira

Porto Alegre
2022

BRUNA TRUCCOLO MASCARENHAS

**Análise dos processos de Pós-Vendas em uma operadora
de planos de saúde**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Conceito final:

Aprovado em ___ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Orientadora: Prof. Dra. Denise Lindstrom Bandeira

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por todas as bênçãos, mas, também, pelos desafios, que me proporcionaram desenvolvimento pessoal e profissional. Agradeço, também, à minha família e amigos em geral, por todo o apoio e carinho dedicados a mim, porém, de modo especial, agradeço ao meu marido, Felipe Lemos Fernandes, pela atenção, pelo auxílio nos momentos de angústia e incentivo para minha superação. Ressalto, também, a importância, por todo exemplo de perseverança e por todo o amor incondicional, da minha mãe, Maria Salete Truccolo Mascarenhas, bem como do meu irmão, Felipe Truccolo Mascarenhas, que me inspirou uma das mudanças que mais me orgulho em minha vida.

Meu reconhecimento aos professores e a toda a UFRGS pelas oportunidades, em particular à minha professora e orientadora Denise Lindstrom Bandeira por toda sua dedicação na orientação desta monografia e por sua disponibilidade.

Meus agradecimentos à empresa onde este trabalho foi realizado, ao gestor e colaboradores da área a que pertence o Pós-Vendas, que contribuíram com informações, entrevistas e conversas acerca das atividades desempenhadas.

Por fim, a todos que não tiveram seus nomes citados, mas que fizeram parte da minha formação, deixo aqui a minha dedicatória e a minha profunda gratidão.

RESUMO

Este estudo buscou analisar os procedimentos de Pós-Vendas em uma Cooperativa Médica de médio porte, utilizando os princípios do Método de Análise e Solução de Problemas e as diretrizes da Gestão de Processos de Negócio como norteadores. Foram analisados os dados de 2020 e 2021, obtidos de documentos e programas utilizados para as atividades de Pós-Vendas, bem como de observações de como eram realizadas cada etapa. Visando otimizar o tempo de atendimento, suprimir etapas desnecessárias e garantir a máxima satisfação dos clientes, foi proposto o redesenho do fluxograma das atividades, bem como um plano de revisões periódicas e um plano de ação com sugestões de melhorias.

Palavras-chave: Processos de Pós-Vendas; Cooperativa Médica; Método de Análise e Solução de Problemas; Gestão de Processos de Negócio.

ABSTRACT

This study sought to analyze the After-Sales procedures in a medium-sized Medical Cooperative, using the principles of the Analysis and Problem Solving Method and the Business Process Management guidelines as guides. Were analyzed data from 2020 and 2021, obtained from documents and programs used for After-Sales activities, as well as observations of how each stage was currently performed. Aiming to optimize service time, eliminate unnecessary steps and ensure maximum customer satisfaction, a redesign of the activities flowchart was proposed, as well as a periodic review plan and an action plan with suggestions for improvement.

Keywords: After-Sales Processes; Medical Cooperative; Analysis and Problem Solving Method; Business Process Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
BPM	Business Process Management
CRM	Customer Relationship Management
CS	Com Sucesso
DT/DN	Data de Nascimento
E	Endereço
EC	Em Contato
ERP	Enterprise Resource Planning
GAR	Grupo de Análise de Reclamações
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
NR	Não Realizada
O	Outros
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PRO	Processo [Sigla da Empresa para Processos Internos]
RA	Roteiro de Atendimento
SS	Sem Sucesso
T	Telefone
TI	Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de Vida BPM Típico para Processos com Comportamento Previsível (Pré-Modelados).....	25
Figura 2 - O Ciclo Essencial de Gestão de Processos	25
Figura 3 - Espinha de Peixe	32
Figura 4 - Passos para o Desenvolvimento da Pesquisa	38
Figura 5 - Fluxograma do Pós-Vendas	39
Figura 6 - Roteiro Informal de Pós-Vendas.....	43
Figura 7 - Pesquisa de Pós-Vendas.....	45
Figura 8 - Modelo de E-mail de Pós-Vendas	46
Figura 9 - Documentos Desatualizados	57
Figura 10 - Atraso do Pós-Vendas	58
Figura 11 - Contatos “Sem Sucesso”	59
Figura 12 - Aumento dos Atendimentos.....	59
Figura 13 - Contatos Realizados “Com Sucesso” (2020 e 2021)	64
Figura 14 - Redesenho do Fluxograma do Pós-Vendas.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição das Atividades do Pós-Vendas	40
Quadro 2 - RA de Pós-Vendas.....	42
Quadro 3 - Identificação do Grau de Parentesco.....	49
Quadro 4 - Legenda para Status do Pós-Vendas	49
Quadro 5 - Tempo Médio Investido por Contato de Pós-Vendas	63
Quadro 6 - Porcentagem de Contatos “Com Sucesso”	65
Quadro 7 - Estimativa de Contatos “Com Sucesso” por tentativa	66
Quadro 8 - Estimativa da Quantidade de Ligações	66
Quadro 9 - Cálculo do Tempo Necessário para Finalização do Pós-Vendas	67
Quadro 10 - Estimativa do Tempo Investido em cada Atividade de Pós-Vendas	68
Quadro 11 - Plano de Ação.....	75
Quadro 12 - Sugestão de Formalização de Indicadores	76
Quadro 13 - Objetivos Propostos x Resultados Obtidos.....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE	14
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 REVISÃO TEÓRICA	19
2.1 PROGRAMA DE ACREDITAÇÃO	19
2.2 CONCEITO DE PÓS-VENDAS	20
2.3 GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS	21
2.4 OBJETIVOS DE DESEMPENHO	26
2.5 CONCEITO E GESTÃO DE GARGALOS	28
2.6 FERRAMENTAS DE ANÁLISE	31
2.7 SISTEMATIZAÇÃO DE ESTUDOS E DISCUSSÕES SOBRE O TEMA EM ESTUDO	33
3 OBJETIVOS	34
3.1 OBJETIVO GERAL	34
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	34
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
5 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	38
5.1 MAPEAMENTO DO PÓS-VENDAS	38
5.1.1 Etapa 1 – Documentos acerca do Pós-Vendas	39
5.1.2 Etapa 2 – Descrição das atividades do Pós-Vendas	47
5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS	56
5.3 ANÁLISE DO PÓS-VENDAS COM AUXÍLIO DOS PRINCÍPIOS DO MASP E DA BPM	60
5.4 ESTIMATIVA DA MÉDIA DO TEMPO INVESTIDO POR CONTATO DE PÓS-VENDAS	62
5.5 IDENTIFICAÇÃO DOS POSSÍVEIS GARGALOS DO PÓS-VENDAS E ANÁLISE COM AUXÍLIO DOS PRINCÍPIOS DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES	67
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
6.1 SUGESTÕES DE MELHORIAS E PLANO DE AÇÃO PARA OTIMIZAÇÃO DO PÓS-VENDAS E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	74
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE A – PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA A SER APLICADA PARA O GESTOR DA ÁREA (NÍVEL TÁTICO/OPERACIONAL)	88
APÊNDICE B – PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA A SER APLICADA PARA O DIRETOR DA COOPERATIVA (NÍVEL ESTRATÉGICO)	89

1 INTRODUÇÃO

O sucesso de uma empresa está diretamente relacionado à satisfação e retenção dos seus clientes e, por esse motivo, os processos são a chave para uma organização prosseguir eficiente e competitiva. Por conseguinte, os processos podem ser definidos como atividades sequenciais estruturadas que contêm relação lógica entre si, tendo por objetivo, não apenas atender, mas superar necessidades e expectativas dos clientes da organização (OLIVEIRA, 2019). Além disso, considerando a sua existência, são a entrada de insumos em um ambiente composto por normas e procedimentos que se transformam em resultados para os clientes do processo (saída), após serem processados (CRUZ, 2015). Tendo em vista o exposto anteriormente, e que a existência de uma organização está diretamente conectada às suas estratégias, as mudanças no ambiente externo e interno podem motivar alterações nessas estratégias organizacionais e, muito provavelmente, ter impacto nos processos.

Com a formalização dos conceitos da Gestão da Qualidade Total de Deming (1990), foi difundida nas organizações a análise tendo em vista os processos. Logo, a gestão de processos busca entender o conjunto de atividades que são geridas pela organização. Quando essas tarefas são bem gerenciadas, elas podem contribuir para o impacto estratégico do negócio. Também, sabe-se que não necessariamente os processos devem ser geridos da mesma maneira, portanto, os gerentes dispõem de um conjunto de decisões e atividades comuns para a gestão, direcionando a estratégia global da operação, projetando os produtos, serviços e processos da operação, planejando e controlando o processo de entrega e, por fim, desenvolvendo o desempenho do processo (SLACK, 2013).

Para o gerenciamento dos processos existem, ainda, algumas ferramentas e metodologias mais utilizadas, como o fluxograma, o mapeamento dessas tarefas, a análise do conjunto de atividades, entre outras técnicas tradicionais de auxílio na gestão de processos. À vista disso, para que possamos realizar qualquer atividade com qualidade, é imprescindível que tenhamos uma metodologia que servirá de guia e evitará que façamos mais do que o necessário (CRUZ, 2021).

Sobre esse assunto, alguns estudos atuais identificaram lacunas nos métodos de mapeamento de processos mais conceituados e, dessa maneira, propuseram novas formas e, até mesmo, novas metodologias, evidenciando, por exemplo, a importância de revisões em ciclos periódicos para a melhoria contínua das atividades, conforme sugestão de metodologia proposta por Daniele Gonçalves de Souza (2014), em sua dissertação, bem como, a proposta da gestão de processos em seis fases de Bernardo Machado *et al* (2018). Também, diretrizes como as da *Business Process Management* (BPM), que apresenta uma abordagem estruturada, baseada na gestão por processos para análise e melhoria contínua dos elementos de um processo organizacional que integra métodos, ferramentas e técnicas de suporte ao planejamento, implantação, gerenciamento e análise (BALDAM *et al.*, 2009). Está relacionada com a qualidade total e, também, tem como ponto de convergência, com o Método de Análise e Solução de Problemas, a utilização do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) como base. Ressalta que a gestão de processos de negócio deve estar alinhada com a estratégia da organização e que apenas por esse estreitamento é possível garantir que a gestão de processos contribua fundamentalmente para os objetivos organizacionais de longo prazo (BROCKE, 2013).

Portanto, sabendo que o ponto principal para o sucesso de uma organização de saúde:

[...] reside na confiança, na segurança de seus serviços e essencialmente na qualidade do atendimento, que se traduz por eficácia, presteza, qualidade técnica, segurança e conforto no pleno atendimento dos usuários (BORBA, 2007, p. 164).

Nessa perspectiva, Araujo, Garcia e Martines (2017) afirmam que a implantação de um processo é um período de transição em que os gestores podem identificar ajustes necessários que surgirem durante a sua execução, sendo importante reconhecer que sempre serão necessárias readaptações. Também, acerca desse assunto, Paim *et al.* (2009) lembra que a melhoria dos processos, tendo em vista as transformações constantes no ambiente em que uma organização atua, é uma ação essencial como resposta a essas mudanças e para se manterem competitivas.

Voltando-nos ao conceito de Pós-Vendas ou marketing de relacionamento, de acordo com Borba (2007), significa ouvir o cliente, entendê-lo e atender as suas necessidades, na medida do possível, com o objetivo de os fidelizar. Dessa forma, é o gerenciamento do conhecimento que se tem sobre os clientes. Também, para Vavra (1993) alguns dos objetivos do Pós-Vendas são manter os clientes satisfeitos após a aquisição de um produto (ou serviço) e aumentar a chance de uma recompra ou fidelizar os clientes em relação a um produto, marca ou empresa.

Os estudos acerca do Pós-Vendas em serviços de saúde utilizam, em sua grande maioria, a abordagem pela ótica do marketing e são poucas as pesquisas em que se adota a perspectiva do processo para análise do Pós-Vendas. Assim, o que se pode inferir dos estudos encontrados, a exemplo do artigo de Milan (2013), é que alguns fatores podem interferir no desempenho das atividades, sendo alguns deles as dificuldades em contatar os clientes, o tempo necessário para levantamento de informações que antecedem o contato, o planejamento e registros desses contatos, bem como a demora no retorno de *feedbacks*, quando necessário o envolvimento de outros setores. Isso posto, essas variáveis poderiam gerar gargalos no processo, que podem ser definidos como pontos no conjunto de atividades que limitam a atuação do sistema produtivo (TUBINO, 2017).

Acerca da gestão de gargalos de processos, existem abordagens como a Teoria das Restrições, que busca uma solução para esses problemas, bem como a Tecnologia de Produção Otimizada, que tem por objetivo não a eliminação do gargalo, mas sim a produção ditada pelo próprio gargalo (LOZADA; ROCHA; PIRES, 2017). Porém, é necessária cautela na adoção de um método para essa gestão, visto que existem contextos em que pode não ser possível determinar o fluxo de todo o conjunto de atividades pelo ponto de limitação do sistema, bem como existem métodos que focam quase totalmente em vendas.

Considerando o exposto acima, uma empresa privada da área de planos de saúde desenhou e iniciou a implantação de um processo de Pós-Vendas para acompanhar os beneficiários durante a utilização dos seus serviços.

1.1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

A empresa em questão faz parte de uma cooperativa que tem uma rede de filiadas que comercializam planos de saúde e possuem regramento próprio de venda. Pode ser considerada como uma cooperativa de médio porte e que está há quase 50 anos no mercado, tem como missão auxiliar no desenvolvimento e gestão das demais filiadas do sistema em que está inserida, tendo representatividade política e institucional e, como visão, ser reconhecida, por essa gestão, pelas filiadas.

Estando inserida em um sistema de filiadas, existem regramentos que impõem limites para a comercialização dos planos de saúde, levando em consideração a quantidade de pessoas que cada empresa ou entidade tem, bem como a distribuição delas pelos estados e municípios do país. Essas regras têm como objetivo evitar a concorrência dentro do próprio grupo de empresas. Portanto, apesar de estar localizada no município de Porto Alegre, vende para todos os estados do Brasil, porém, ela não vende planos individuais ou familiares, que são caracterizados por sendo aqueles em que se firma contrato com uma pessoa física, e não possui uma equipe de vendas específica, uma vez que ela apenas absorve aqueles contratos que, de acordo com as regras, não são de responsabilidade das demais filiadas.

Dessa forma, são caracterizados dois tipos de contratos e planos comercializados: os planos empresariais, que são aqueles destinados aos que têm vínculo com a pessoa jurídica por relação empregatícia ou estatutária, e os contratos por adesão, que são oferecidos a quem mantém vínculo com pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial. Ambos são firmados diretamente com a Pessoa Jurídica, porém, no primeiro, a Pessoa Jurídica arca com uma parte dos custos desse plano, já, no segundo, o custo é totalmente do beneficiário. Essa última característica também é aplicada para os beneficiários demitidos e aposentados que optam por permanecer no plano pelo período a que têm direito.

Todas as tratativas referentes às negociações e comunicação com as empresas, contratos e reajustes são realizadas pelo setor responsável pelos Negócios Corporativos, que tem o contato direto com as contratantes. A ele

também é atribuída a tarefa de contato com os beneficiários dos contratos que são firmados diretamente com a cooperativa.

O Pós-Vendas é um processo recente, foi implementado a partir de janeiro de 2020. Por conseguinte, o processo tem como foco os clientes diretos da operadora de planos de saúde em questão, assim sendo, apenas aqueles dos contratos em que não é realizado o intermédio entre o cliente e a filiada, sendo estes os beneficiários dos planos Coletivos por Adesão, bem como os dos planos Coletivos Empresariais que estão demitidos ou aposentados. Não havendo a premissa de vendas na empresa, apenas a absorção dos contratos que, por regra, são destinados a ela, o propósito principal do Pós-Vendas é relacionado à imagem da cooperativa, prevenindo futuras reclamações e outras insatisfações que pudessem ocorrer por erros operacionais não identificados antes da percepção pelo cliente, pela falta de informações ou conhecimento acerca do sistema da cooperativa.

O critério para os contatos de Pós-Vendas está relacionado com as movimentações cadastrais que estão previstas para o mês. Essas movimentações têm uma data de corte para que os beneficiários as solicitem, sendo o dia 20 de cada mês, para que a vigência possa valer para o dia primeiro do mês subsequente. Dessa maneira, mensalmente é gerada, pela área de cadastro, uma planilha com todas as movimentações realizadas para a competência daquele mesmo mês. Por conseguinte, se pensarmos em agosto de 2021, como exemplo, teríamos as adesões, inclusões de dependentes, alterações de plano e alterações para plano de demitidos ou aposentados que foram solicitadas entre 21 de junho e 20 de julho, e que terão vigência em agosto na lista do Pós-Vendas de agosto de 2021.

Além desses beneficiários, também podem constar movimentações que foram incluídas no sistema de forma retroativa. Dessa forma, mesmo na lista do Pós-Vendas de agosto de 2021, pode haver beneficiários cujas vigências das solicitações haviam ficado para julho de 2021. A planilha é encaminhada até o dia cinco de cada mês para a área de Negócios Corporativos, que dispõe de uma pessoa para realizar os contatos, via telefone, com os beneficiários até o final do mês de competência. Assim, não há um setor específico destinado para o Pós-Vendas, que é realizado por um colaborador da área. Na Figura 5 é

possível observar o fluxograma já existente do Pós-Vendas.

Considerando os anos de 2020 e 2021, o total foi de 998 beneficiários identificados para os contatos de Pós-Vendas, sendo assim, uma média mensal de 42 interações a serem realizadas, conforme dados disponibilizados pela empresa. Porém, alguns meses possuem quantidade de beneficiários superior a esse número e podem ocorrer alguns gargalos nessa etapa em função disso e de outras variáveis das atividades. Em cada contato busca-se verificar se os cartões dos planos foram recebidos, se os dados em cadastro estão corretos ou se é necessário algum ajuste ou atualização, bem como se restam dúvidas acerca da movimentação realizada. Havendo alguma necessidade de ajuste cadastral, encaminha-se, por registro no sistema, para a área de gestão de informações cadastrais ou área de que o assunto seja pertinente para a adequação.

Ainda, são informados os canais de contato disponíveis e é realizada uma pesquisa ao final, caso haja concordância do beneficiário. Essas perguntas têm como objetivo entender se os beneficiários estão satisfeitos com o serviço prestado, o que os motivou a escolher o plano da empresa e, caso tenham alguma insatisfação ou situação problemática, que seja possível identificar e buscar soluções adequadas. Finalizado o contato, é feito o registro do que foi conversado no sistema ERP da empresa. Desse modo, é questionado, em uma escala de 0 a 10, o quanto o beneficiário indicaria os serviços aos seus amigos e familiares. Caso a resposta esteja entre 0 e 6, o contato é registrado no sistema como uma reclamação, que será posteriormente analisada pelo grupo de análise das reclamações, que verifica se ela é procedente, bem como se há mais alguma ação que possa ser realizada. Estando entre 7 e 10, e não havendo manifestação de insatisfação pelo beneficiário, o contato é registrado normalmente, como um contato para prestação de informações. Além disso, caso haja algum questionamento quanto à utilização do plano e do serviço prestado no geral, que não possa ser prontamente esclarecido durante o contato, é informado o prazo de 48 horas para o retorno ao cliente, que deverá ser dado pela área à que o assunto seja pertinente.

Importante ressaltar que ainda não há um monitoramento para identificar qual o tempo médio de duração de cada Pós-Vendas realizada com os beneficiários. Também, considerando que a empresa passa por auditorias regulares para certificação da qualidade, e que uma das observações realizadas é se os processos da empresa ocorrem de acordo com as etapas e objetivos que foram desenhados, de forma que, caso não estejam alinhados, processos e execução, a empresa recebe uma notificação de não-conformidade para que sejam realizados os devidos ajustes para impedir que ela ocorra novamente.

Visto a necessidade de sigilo acerca da identidade da empresa, adotar-se-á, neste trabalho, o nome fictício Ômega, letra do alfabeto grego. Assim, doravante será denominada Empresa Ômega ou Cooperativa Ômega.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo em vista a problemática exposta acima e que o Pós-Vendas é um importante processo para a garantia da satisfação e fidelização dos clientes da empresa, considerando sua recente implementação, não houve uma revisão do processo como um todo. Nesse sentido, de que forma podemos garantir que processos e execução estejam constantemente alinhados? De que maneira podemos identificar e eliminar gargalos? Assumindo o conceito de eficiência como sendo “[...] uma forma específica de racionalidade, na qual a coerência dos meios em relação com os fins visados se traduz no emprego de um mínimo de esforços (meios) para a obtenção de um máximo de resultados (fins)” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, p. 32, 2004), e pretendendo resumir as perguntas anteriores em uma abrangente: de que forma podemos obter a máxima eficiência do processo de Pós-Vendas nesta cooperativa, identificando oportunidades de agilizar o atendimento de modo a garantir a satisfação dos clientes?

1.3 JUSTIFICATIVA

Considerando todos os problemas identificados anteriormente, parece oportuno analisar, com mais profundidade o processo em questão, entendendo como monitorar o tempo médio investido para cada cliente do Pós-Vendas, identificando gargalos e possíveis ajustes, compreendendo como está a implementação do Pós-Vendas na Empresa Ômega e realizando uma análise com base em um método já validado, a partir da pesquisa que será realizada. Portanto, as informações geradas a partir desta pesquisa pretendem auxiliar a tomada de decisão, dos gestores e colaboradores envolvidos no processo implementado, visando a melhoria contínua, sendo disseminadas a partir da apresentação do relatório que será gerado com este trabalho, bem como da disseminação de práticas de revisões cíclicas dos processos.

Por isso, é importante rever suas etapas, observando possíveis adaptações e melhorias que possam contribuir para o seu desempenho e evolução. Além disso, existem poucos estudos acerca do processo que se deseja analisar aplicado no contexto específico de uma operadora de planos de saúde. Desse modo, pretende-se contribuir tanto no âmbito gerencial da empresa como para pesquisas futuras na área, de forma que os resultados obtidos possam ser utilizados para outros estudos de análise e revisão de processos.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta Seção serão apresentadas as informações sobre a legislação para acreditação de Operadoras de planos de saúde, Pós-Vendas, mapeamento de processos e ferramentas para sua análise, gestão de processos de negócios e gestão de gargalos.

2.1 PROGRAMA DE ACREDITAÇÃO

As Operadoras de Plano de Saúde podem aderir voluntariamente ao Programa de Acreditação. Este programa é uma certificação, conferida por Entidades Acreditoras e reconhecidas pelo Inmetro, de boas práticas para a gestão organizacional e gestão em saúde tendo por objetivo a qualificação dos serviços prestados de forma a propiciar uma melhor experiência ao beneficiário.

O Programa envolve as dimensões de Gestão Organizacional, Gestão da Rede Prestadora, Gestão em Saúde e Experiência do Beneficiário. Existem três níveis para as certidões de acreditação, regulada pela Resolução Normativa número quatrocentos e cinquenta e dois da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). O nível um é aquele alcançado pelas operadoras que obtiverem nota final maior ou igual a noventa e conformidade em pelo menos oitenta por cento dos itens de excelência, já o nível dois é conquistado por aquelas Operadoras que atingem nota final maior ou igual a oitenta e menor que noventa. O nível três é obtido quando a nota final é maior ou igual a setenta e menor que oitenta (Agência Nacional de Saúde Suplementar, 2021).

A Cooperativa Médica, da qual o processo de Pós-Vendas será analisado neste trabalho, possui a certificação de nível um. Nesse sentido, obteve o nível máximo de acreditação previsto pelo Programa. Para a manutenção da acreditação a operadora passa por auditorias anuais e no caso de averiguada mudança na pontuação a Operadora poderá diminuir de nível ou até mesmo perder a certificação, de acordo com a Resolução Normativa nº 452 (BRASIL, 2020).

2.2 CONCEITO DE PÓS-VENDAS

Considerando que o estudo a ser realizado pretende analisar o processo de Pós-Vendas, Borba (2007) conceitua como ouvir o cliente, entendê-lo e atender as suas necessidades, na medida do possível, com o objetivo de os fidelizar. Sendo assim, é o gerenciamento do conhecimento que se tem sobre os clientes. Também, para Vavra (1993) alguns dos objetivos do Pós-Vendas são manter os clientes satisfeitos após a aquisição de um produto (ou serviço) e aumentar a chance de uma recompra ou fidelizar os clientes em relação a um produto, marca ou empresa.

O mercado de planos de saúde está passando por acentuado processo de mutação, com novos desenhos de produtos e serviços, novas formas de relacionamento, parcerias, processo concorrencial e migratório, fusões e incorporações, surgimento e desaparecimento de planos e serviços de saúde. Portanto, um dos maiores desafios para a instituição que prestará serviços de saúde é atingir e manter o padrão de qualidade que os clientes desejam e esperam. Está cada vez mais difícil diferenciar produtos, e, particularmente os serviços oferecidos na área da saúde. Os clientes demandam cada vez mais serviços completos e algumas empresas começaram a perceber que, em função do ambiente altamente competitivo, o cliente valoriza ser ouvido. Nesse sentido, ouvir o cliente implica em escutar, processar, avaliar, modificar e agregar, dialogando e interagindo (BORBA, 2007).

O Processo de Pós-Vendas se refere à saída, ao relacionamento entre a empresa e o cliente, que não termina quando a venda é realizada, mas deve ser intensificado. Gerenciar o Pós-Vendas de forma eficiente e eficaz vai definir a fidelização ou rejeição de um cliente em relação a um produto ou marca. Entre as atividades de Pós-Vendas temos a utilização dos meios adequados para estabelecer o relacionamento com o cliente, a intensificação da satisfação dos clientes relacionada ao serviço prestado, oferta de tratamento adequado das opiniões, reclamações e sugestões dos clientes (ZENONE, 2017) .

2.3 GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Processos são um conjunto de atividades sequenciadas e estruturadas que apresentam uma relação lógica entre si, tendo o objetivo de atender e, preferencialmente, superar as expectativas e também as necessidades dos clientes da empresa (OLIVEIRA, 2019). Assim, é a forma como organizamos um conjunto de atividades e sua sequência. Baseando-nos nessa sistemática, temos condições de gerenciar com maior eficiência o que precisa ser realizado, bem como de atingirmos os melhores resultados (CRUZ, 2015).

A gestão de processos tem sido estudada e compreendida como uma maneira de diminuir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias. Porém, para que isso seja possível, as ações de modelagem e análise do conjunto de atividades devem ser bem estruturadas, de forma que os processos recebam um rápido diagnóstico e que as soluções possam ser identificadas de maneira mais simples, permitindo implantações mais rápidas e com menores custos (PAIM *et al.*, 2009).

Nesse sentido, para que possamos realizar qualquer atividade com qualidade, é imprescindível que tenhamos uma metodologia que servirá de guia e evitará que façamos mais do que o necessário (CRUZ, 2021). Assim, mapear um processo implica em maior precisão do que, por exemplo, um diagrama e a tendência é acrescentar maiores detalhes sobre o processo e também sobre as relações que são mais importantes com outros elementos, como atores, eventos, resultados, entre outros. Dessa forma, para a sua implantação ser bem sucedida, é fundamental entender os fundamentos dos processos de negócio e a tipologia de processos. Para isso, o mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica com a finalidade de auxiliar na melhoria dos processos existentes (VILLELLA, 2000).

O mapeamento dos processos envolve simplesmente a descrição do conjunto de atividades em termos de como elas se relacionam com as outras dentro do processo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Com o mapeamento é possível identificar as possíveis melhorias para que o processo em análise tenha maior eficiência e eficácia, bem como fazer o desdobramento

dos indicadores de desempenho e a implantação das soluções propostas (OTTOBONI; PAGNI, 2003). Os autores também ressaltam que ferramentas de qualidade como o Diagrama de Ishikawa ajudam a identificar e classificar os problemas de forma a facilitar sua análise. É útil elaborar um diagrama de relações para que seja possível visualizar melhor as causas e efeitos que poderão ocorrer com as mudanças.

Quanto à técnica, a solução de problemas precisa ser executada de forma organizada, assim o método mais usual de processo de melhoria contínua é o ciclo PDCA, ou ciclo Deming-Shewhart. As suas etapas são:

(Plan) Planejamento: (considerando o ciclo completo) inclui identificação do problema; investigação de suas causas raízes; proposição e planejamento de soluções;

(Do) Execução: é a preparação (inclusive treinamento) e a execução das tarefas de acordo com o que foi planejado;

(Check) Verificação: coleta de dados e conferência do resultado obtido com a meta planejada;

(Act) Ação corretiva: agir sobre as divergências observadas para corrigi-las. Se necessário, rever o que foi planejado das ações de melhoria e reiniciar o ciclo PDCA (CARPINETTI, 2016).

Ainda, Werkema (2021) resume o Ciclo de Deming de forma que na etapa de planejamento (P) se estabelecem as metas e o método para alcançar os objetivos propostos. Já na etapa de execução (D) é necessário executar as tarefas conforme foram previstas na etapa anterior, da mesma forma que coletar os dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo. Na fase de verificação (C) compara-se o resultado obtido com a meta planejada, e na etapa de atuação corretiva (A) é preciso que haja uma atuação em função dos resultados, adotando como padrão o plano proposto, caso a meta tenha sido alcançada, ou agindo sobre as causas do não atendimento dos objetivos.

Um dos aspectos mais relevantes da solução de problemas pode ser encontrado na resposta das seguintes perguntas: Como o problema está se

manifestando? Quem está enfrentando o problema? Quando o problema começou? Uma versão do método PDCA é o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), que inclui as seguintes fases:

1. Identificação do problema: nesta fase, procura-se identificar os problemas mais críticos e, portanto, mais prioritários;

2. Observação: objetiva o reconhecimento e caracterização completa do problema para aumentar a chance de se identificarem as causas dele;

3. Análise: nesta fase, busca-se levantar as causas raízes, hipóteses fundamentais do problema em questão;

4. Plano de ação: depois de identificadas as supostas causas fundamentais, o objetivo é elaborar e detalhar um plano de ação para a eliminação ou minimização dos efeitos indesejáveis dessas causas, selecionando a melhor alternativa;

5. Ação: consiste na implementação do plano de ação;

6. Verificação: consiste na avaliação de resultados para verificação se a ação foi eficaz na eliminação ou minimização do problema. Caso o resultado não tenha sido satisfatório, o processo é reiniciado pela observação e análise do problema. Caso contrário, segue-se para a próxima etapa;

7. Padronização: visa introduzir as ações implementadas na rotina de operação do processo ou atividade, de forma a prevenir o reaparecimento do problema;

8. Conclusão: o processo é finalizado com o registro de todas as ações empreendidas e resultados obtidos, para posterior recuperação de informações e histórico (CARPINETTI, 2016; LOBO, 2020).

A análise de processos pode ser realizada sempre que a organização considere necessário, porém, deve objetivar a revisão contínua dos seus processos e não aguardar a ocorrência de problemas ou outra situação que impulse uma análise de processos. Essa análise precisa identificar uma explicação da interação do processo dentro do negócio e verificar se existem incongruências, como por exemplo, objetivos de desempenho que não estão

sendo atingidos, falha em interações com os clientes, *handoffs* que criam desconexões, variações no processo e gargalos (ABPMP BRASIL, 2013).

A Gestão de Processos de Negócios, de acordo com o conceito trazido no CBOOK, 2013, livro da Associação dos Profissionais de Gestão de Processos de Negócio no Brasil, define a gestão de processos de negócios como uma disciplina gerencial. A BPM fortalece metodologias e metas que foram propostas por diversas abordagens e a análise das suas definições revela que o enfoque está frequentemente na análise e melhoria de processos (ZAIRI, 1997). Por meio da BPM (*Business Process Management*) uma organização pode criar processos de alto desempenho, que funcionam com menores custos, maior velocidade, acurácia, melhor uso de ativos e maior flexibilidade. Porém, existem diversas barreiras, principalmente em relação aos problemas organizacionais e culturais. As mais mencionadas incluem resistência à mudança, falta de compreensão dos princípios da BPM, falta de consistência de uma abordagem ampla da BPM e do desenvolvimento de uma organização orientada a processos (ARMISTEAD; MACHIN, 1997).

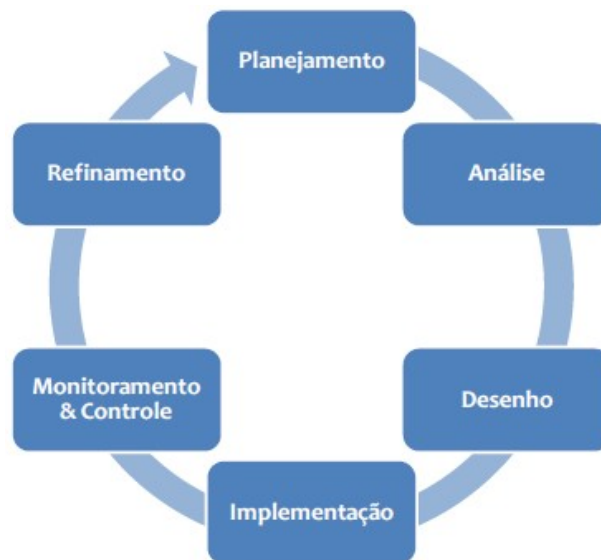
Os processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo (Figura 1) para manter a sua integridade e permitir a transformação. Isso inclui um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos, envolvendo uma continuidade, um ciclo de *feedback* sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e ao foco do cliente.

A literatura sobre BPM é repleta de ciclos de vida de processos de negócio, que descrevem a abordagem de gerenciamento em um ciclo contínuo. Porém, independentemente do número de fases e dos rótulos utilizados, a maioria dos ciclos de vida de processos pode ser mapeada como um ciclo básico PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) de Deming (ABPMP, 2013).

Em linhas gerais, os processos não correspondem às exigências de desempenho por causa de um desenho falho ou falha na execução. Se a falha de desempenho for generalizada geralmente indicam falha no desenho e deficiências ocasionais geralmente indicam dificuldades na execução. O ciclo essencial de gestão de processos é deduzido do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check,*

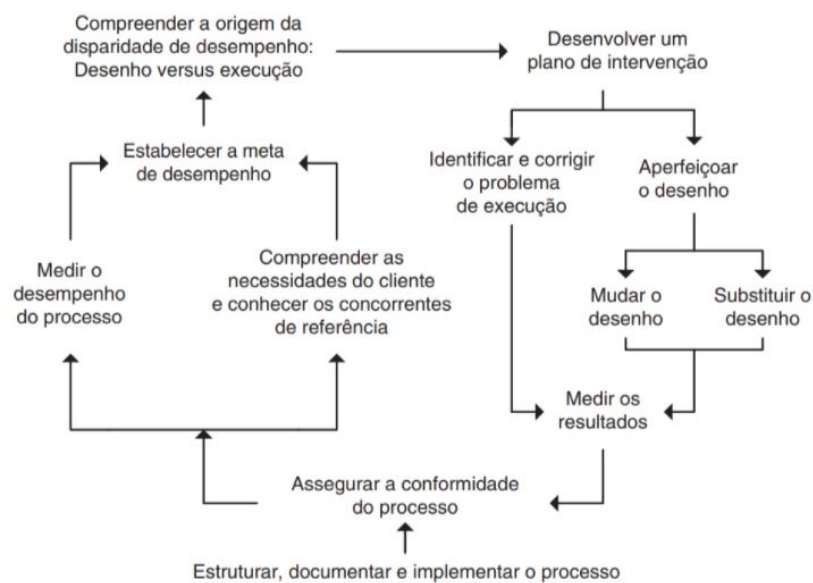
Act) de Deming, porém, incluindo a atenção ao desenho do processo, conforme a Figura 2 (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Figura 1 - Ciclo de Vida BPM Típico para Processos com Comportamento Previsível (Pré-Modelados)



Fonte: ABPMP, 2013.

Figura 2 - O Ciclo Essencial de Gestão de Processos



Fonte: BROCKE; ROSEMAN, 2013, p. 19.

Valle e Oliveira (2013) apresentam uma proposta simplificada de roteiro para análise de processos, baseada na metodologia proposta por Bitzer e Kamel em 1997, sendo composta por quatro fases. A primeira fase é a em que ocorre a preparação para a análise do processo, identificando necessidades de melhorias, obtendo apoio dos altos níveis da administração, designando representantes setoriais para formação de um comitê de mudanças, implementação de uma ferramenta de análise (quando prevista), nivelamento sobre o trabalho a ser realizado, identificando as fases do ciclo de vida dos processos, criando uma visão estratégica quando a organização ainda não tiver, analisando o contexto do projeto e implementando um programa gerencial de mudanças. Já na fase dois ocorre a seleção do processo a ser otimizado, identificando e selecionando os processos a serem analisados, definindo medidas de desempenho usando três medidas básicas que são a eficiência, eficácia e adaptabilidade. Também, na fase três se identifica as melhorias a serem implementadas, identificando as necessidades dos clientes, determinando o nível de melhoria a ser atingido, realizando a avaliação de desempenho com outras organizações, otimizando os processos pela reengenharia, revisando modelos, realizando simulações das alternativas de melhorias. Na fase quatro ocorre a implementação do processo otimizado, disponibilizando a infraestrutura necessária, por exemplo, definindo se o método de implementação será instantâneo ou “em paralelo” e, finalmente, implementando os processos, definindo e programando ciclos de monitoramento e reavaliação.

2.4 OBJETIVOS DE DESEMPENHO

Existem cinco tipos de objetivos de desempenho que se aplicam a todos os tipos de operações para Slack, Brandon-Jones e Johnston (2020), sendo eles a qualidade, que seria “fazer as coisas certo”, satisfazer aos clientes entregando serviços sem erros, que estejam de acordo com o seu propósito. A qualidade para o Pós-Vendas seria prestar informações corretas e identificar dúvidas dos beneficiários para que possam ser sanadas, bem como orientar por meio de quais canais eles poderão entrar “Em Contato” caso surjam

dúvidas posteriores ou precisem de atendimento, evitando futuras reclamações e satisfazendo as necessidades dos clientes.

A qualidade influencia na redução de custos, uma vez que será necessário menos tempo para correção de erros e retrabalhos. Também, aumenta a confiabilidade, já que tem impacto externo, influenciando a satisfação dos clientes, tal como impacto interno, resultando em processos estáveis e eficientes (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2020).

Já a velocidade pode minimizar o tempo entre a solicitação de um cliente e a entrega a ele por completo. A velocidade reduz riscos, pois quanto mais rápido o tempo decorrido em um processo, mais dispensável será a necessidade de previsão de eventos, assim, menor será o risco de erro.

A confiabilidade significa fazer as coisas dentro do prazo estabelecido, mantendo as promessas de entrega. Os clientes só podem julgar a confiabilidade após o serviço ser prestado, contudo, no decorrer do tempo a confiabilidade pode transcender todos os outros critérios.

Na operação, o desempenho de cada um é avaliado pelos clientes internos considerando a confiabilidade dos outros processos com base na entrega das informações ou materiais no tempo certo. Além disso, economiza-se tempo no momento em que o necessário para a continuidade da prestação de serviço é sempre entregue no tempo certo. Também, a confiabilidade poupa dinheiro, pois a utilização ineficaz do tempo causará custos extras. Quaisquer interrupções das operações decorrentes da falta de confiabilidade poderão afetar mais que o tempo e o custo do serviço prestado, afetando, também, a qualidade do tempo de operação. Assim, cada parte da operação poderá focar na melhoria das atividades de sua responsabilidade, sem ter a atenção dispersa pela falta de confiabilidade das outras áreas.

Outro objetivo é o da flexibilidade, sendo a habilidade para adaptar as atividades para responder a circunstâncias inesperadas ou tratar individualmente os clientes, introduzindo novos serviços ou serviços modificados. Do mesmo modo é possível economizar tempo com uma rápida adaptação às diferentes circunstâncias ou necessidades na operação. Internamente a flexibilidade auxilia na manutenção da operação que foi programada caso eventos atípicos venham a interromper a operação,

garantindo a confiabilidade, sendo possível minimizar os efeitos dessa interrupção.

Custo: entregar serviços a um custo mais baixo, que possibilite uma boa formação de preço. Em todas as operações há o desejo de manter custos baixos tanto quanto seja possível, compatíveis aos níveis de qualidade, confiabilidade, velocidade e flexibilidade requerido pelos clientes. A medida mais utilizada para identificar se uma operação está sendo bem sucedida é a produtividade, sendo o índice do que é produzido por ela (*output*) dividido pelo que é exigido para essa produção (*input*).

Todos os objetivos de desempenho influenciam nos custos, assim, para melhorar o desempenho em custos é importante melhorar o desempenho dos outros objetivos:

- Com operações de alta qualidade não há desperdício do tempo ou o esforço de retrabalho, nem seus clientes internos são prejudicados pelo serviço falho.
- A rapidez nas operações reduz o nível de estoque em processo entre as micro-operações e reduz os custos administrativos (indiretos).
- A confiabilidade nas operações não causa imprevistos aos seus clientes internos. Confiam que as tarefas serão executadas exatamente como planejadas, eliminando o desperdício e permitindo que outras micro-operações operem eficientemente.
- A flexibilidade nas operações permite rápida adaptação às mudanças, sem que seja necessário parar o resto da operação. As micro-operações flexíveis também podem se adaptar entre as tarefas, sem desperdício de tempo e capacidade (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2020).

2.5 CONCEITO E GESTÃO DE GARGALOS

Identificado algum gargalo, que são pontos no conjunto de atividades que limitam a atuação do sistema produtivo (TUBINO, 2017), ou ainda, para Roser, Nakano e Tanaka (2002) um gargalo pode ser definido como um estágio em um sistema que tenha o maior efeito na diminuição do ritmo ou na parada

completa desse sistema, mesmo que seja somente por um instante ou na média consumida de tempo por um período mais longo. Lobo e Silva (2014) reforçam que a gestão de gargalos requer uma atenção especial e que ao eliminar um gargalo algum outro pode se formar, com isso, alguns profissionais e estudiosos defendem que o gargalo deve ser identificado, contudo, não deve ser eliminado, uma vez que seria melhor aperfeiçoar as etapas anteriores e posteriores, mantendo o mesmo gargalo para que outros não surjam com o tempo.

Existem, também, algumas teorias para a gestão dos gargalos, como a Tecnologia da Produção Otimizada que se refere a programação da produção ditada pelo ritmo do gargalo e deriva da Teoria das Restrições. (LOZADA; ROCHA; PIRES, 2017). A Teoria das Restrições foca na programação dos gargalos de operações, de forma a identificá-los e trabalhar para removê-los. Dentre seus princípios estão, segundo Slack *et al.* apud Goldratt (2013):

1. Equilibre o fluxo, não a capacidade. É mais importante reduzir o tempo de processamento do que atingir um equilíbrio simbólico da capacidade entre as etapas.
2. O nível de utilização de um não gargalo é determinado por algumas outras restrições no sistema e não por sua própria capacidade. Isso se aplica a etapas num processo, processos numa operação e operações numa rede de suplementos.
3. Utilização e ativação de um recurso não significam a mesma coisa. Um recurso está sendo utilizado somente se ele contribui para todo o processo ou operação gerando mais saída na produção. Um processo ou etapa pode ser ativado no sentido de que está trabalhando, contudo pode apenas estar gerando estoque ou desempenhando outra atividade sem valor adicional.
4. Uma hora perdida (que não foi utilizada) em um gargalo é uma hora perdida para sempre. O gargalo limita a produção do processo ou operação, e, portanto, a subutilização de um gargalo afeta todo o processo ou operação.

5. Uma hora economizada em um não gargalo é uma miragem. Não gargalos têm capacidade extra de qualquer forma, então, não há razão para gastar energia tornando-os ainda menos utilizados.
6. Os gargalos governam o processamento e o estoque no sistema. Se os gargalos ditam o fluxo, então eles ditam o tempo de processamento, que por sua vez governa o estoque.
7. Você não deve transferir os lotes nas mesmas quantidades que os produz. O fluxo provavelmente será melhorado dividindo grandes lotes de produção em menores para movê-los por um processo.
8. O tamanho do lote de processo deve ser variável e não fixo. As circunstâncias que controlam o tamanho do lote podem variar entre diferentes produtos.
9. As variações nos processos interligados e sequencialmente dependentes se somam em vez de resultar em uma quantidade média. Dessa forma, se dois processos ou etapas paralelas têm a capacidade equivalente a uma taxa média de produção particular, em série eles nunca serão capazes de alcançar a mesma taxa média de produção.
10. Os programas deveriam ser feitos olhando todas as restrições simultaneamente. Por causa dos gargalos e das restrições dentro de sistemas complexos, é difícil planejar programas de acordo com um simples sistema de regras, pelo contrário, todas as restrições precisam ser consideradas ao mesmo tempo.

Dessa forma, ao considerarmos a Teoria das Restrições, algumas das possibilidades para melhorar a eficiência do gargalo seriam a de negociar redução de paradas planejadas com refeições, lanches, reuniões, abrir horário ou turno extra de trabalho, organizar a revisão preventiva de recurso de forma a garantir a diminuição do tempo de perdas para manutenção corretiva, bem como é possível nivelar a carga com a capacidade do gargalo, por exemplo, verificando se algum serviço que está encaminhado ao gargalo poderia ser realizado por uma máquina alternativa, ainda que menos eficiente (COSTA; JARDIM, 2017).

No gerenciamento de serviços podemos identificar características exclusivas: frequentemente o cliente faz parte do processo, um serviço não pode ser feito com antecedência ou armazenado em estoque, em muitos casos os processos essenciais exigem alto nível de recursos de TI e o desenvolvimento de aplicativos são gargalos permanentes. Comparando a literatura sobre a Teoria das Restrições em produção, existem poucas pesquisas sobre ela em serviços, porém, é relativamente mais popular nas organizações de saúde. Para as organizações de serviços, que apresentam considerável probabilidade de melhorar o valor, os impulsionadores são a definição apropriada da meta, mensuração e controle, gerenciamento das restrições (particularmente relacionado à TI), ênfase sobre a diminuição dos tempos de atravessamento e melhoria do desempenho da data de entrega, decisões apropriadas, gerenciamento apropriado dos departamentos de marketing e vendas (RONEN; PASS,. 2013).

2.6 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

O Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, consiste na construção de um gráfico com o problema identificado e as suas possíveis causas. Para essa construção, inicia-se colocando o problema detectado na “cabeça do peixe” e a partir do problema se identifica as prováveis causas, dispostas nas setas que compõe o diagrama, que são divididas, sucessivamente, em causas menores. Nas extremidades, ao invés de problemas maiores, podem ser alocados setores, máquinas, métodos, materiais, mão-de-obra, entre outros fatores que os possam estar originando. Uma causa pode interferir em outra de forma a gerar outra espinha de peixe (Figura 3). Estando pronto o diagrama, devem ser feitos círculos nas principais causas do problema para que se possa buscar soluções (LAS CASAS, 2020).

Figura 3 - Espinha de Peixe



Fonte: PEZZATTO *et al*, 2018, p.71.

Outra ferramenta que pode ser utilizada para auxiliar na análise dos processos é a 5W2H, ou também conhecida como as Sete Perguntas. Esse método auxilia a identificar as variáveis de um processo, assegurando que seja abordado por todas as suas perspectivas. A sigla advém da língua inglesa, representando as seguintes perguntas:

1. **What (o quê?):** breve descrição sobre o que será abordado, seja uma ação, um processo, um assunto, o que se quer medir;
2. **Who (quem?):** quem é o responsável?
3. **Where (onde?):** onde ocorre ou será executado?
4. **When (quando?):** qual a previsão de início e fim, qual periodicidade?
5. **How (como?):** uma descrição breve de como a ação será executada;
6. **How Much (quanto?):** haverá custos envolvidos? Quais? Quanto?

Assim, para a implementação e acompanhamento de ações de melhoria é comum a utilização da ferramenta, sendo também um *checklist* para as ações de melhoria dos processos (AMBROZEWICZ, 2015; CARPINETTI, 2016).

2.7 SISTEMATIZAÇÃO DE ESTUDOS E DISCUSSÕES SOBRE O TEMA EM ESTUDO

Conforme Avino (2003), os trabalhos brasileiros acerca desse assunto (Pós-Vendas) são quase que integralmente compilações e, em sua maioria, focados em produtos, havendo pouca produção relativa a serviços, com poucas exceções para os serviços financeiros e varejo. Nesse contexto, Milan (2013) indica que alguns fatores podem interferir no desempenho das atividades do Pós-Vendas, sendo alguns deles as dificuldades em contatar os clientes, também o tempo necessário para levantamento de informações que antecedem o contato, o planejamento e registros desses contatos, bem como a demora no retorno de *feedbacks*, quando necessário o envolvimento de outros setores nas atividades. Dessa forma, essas variáveis poderiam gerar gargalos no processo.

Também, acerca das ações necessárias para o estreitamento do relacionamento com o cliente, Maestri e Carissimi (2006) lembram que poderão existir obstáculos como o número insuficiente de funcionários ou o desconhecimento de ferramentas tecnológicas que auxiliem no desenvolvimento de um maior nível de relacionamento com o cliente. Contudo, ressaltam que deve haver sempre um esforço para a superação dessa barreira, uma vez que atualmente a tendência é se adaptar às inovações, bem como cada vez mais as pessoas realizam um trabalho “virtual”, que poderia ser aliado na redução das filas de espera. Lembra, também, que com toda a tecnologia e acesso à informação da última década, as relações com os clientes acontecem da mesma forma anterior, porém, com o tempo reduzido.

Nesse sentido, como um dos principais critérios de avaliação da qualidade dos serviços, têm-se a velocidade de atendimento, que é um critério muito importante na visão do cliente, principalmente na saúde. Dessa forma, quanto mais rápida a prestação de serviço, com a diminuição do tempo de espera, melhor é a avaliação do cliente (BORBA, 2007).

3 OBJETIVOS

Partindo do que já foi verificado anteriormente e da formulação do problema, podemos delimitar o objetivo geral e os específicos.

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é realizar a análise do procedimento de Pós-Vendas da Empresa Ômega, utilizando os princípios do Método de Análise e Solução de Problemas e as diretrizes da BPM (Gestão de Processos de Negócio) como norteadores, a fim de garantir o máximo de eficiência do procedimento em questão.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tendo em vista o objetivo geral, se estabelecem os objetivos específicos, que auxiliarão no desenvolvimento dos resultados a serem obtidos:

- Mapear o processo de Pós-Vendas;
- Analisar os processos utilizando os princípios do MASP e da BPM;
- Identificar os possíveis gargalos do Pós-Vendas;
- Sugerir melhorias para otimização das atividades e, conseqüentemente, para a satisfação dos clientes.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que seja possível alcançar os objetivos propostos neste trabalho, será realizada uma pesquisa do tipo qualitativa-quantitativa, de natureza exploratória, uma vez que será possível a investigação dos sintomas verificados para que se descubra, a partir do processo investigativo, o verdadeiro problema do fenômeno em análise (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004). Também, serão utilizadas as pesquisas documentais e bibliográficas disponíveis acerca do tema, pretendendo aprofundar o conhecimento acerca dos processos e como ocorrem, reunindo informações referentes a cada etapa do processo de Pós-Vendas, sendo o primeiro passo as consultas aos documentos que a empresa possui que descrevam como os processos devem ser executados na cooperativa, que descrevam as atividades a serem realizadas, metas e indicadores, caso existam, e demais documentos que possam ser consultados e tenham relação com o Pós-Vendas, bem como históricos disponíveis acerca da execução do processo, como planilhas de acompanhamento, registros no sistema utilizado pela empresa e outros documentos formais e informais, que possam trazer maiores detalhes e dados sobre as atividades realizadas.

A coleta de informações também se dará pela observação dos processos envolvidos no Pós-Vendas, possibilitando uma maior compreensão dos fatores envolvidos em cada atividade pela prática. Todos esses dados serão organizados na ordem de ocorrência das atividades, em um mapeamento, para que se possa ter a visão ponta a ponta do processo, descrevendo detalhadamente as etapas que o compõe. A partir desse mapeamento será possível identificar algumas dificuldades e oportunidades de melhoria iniciais, que poderão ser complementadas pelas etapas seguintes e que irão auxiliar as análises a serem realizadas.

Assim, para compreender em profundidade os processos e auxiliar no mapeamento a ser realizado, será relevante a compreensão de qual era a expectativa da cooperativa com a sua implementação, contribuindo para a identificação de convergências, disparidades entre o que foi idealizado e a aplicação, bem como ajustes que possam ser propostos. Para isso, a coleta de

informações também será baseada na aplicação de roteiros semiestruturados, constituídos por questões abertas, a fim de captar informações complementares aos dados documentados.

As entrevistas serão planejadas para serem realizadas individualmente com o gestor da área responsável pelo Pós-Vendas e com o diretor da cooperativa, uma vez que são pessoas que ocupam cargos estratégicos na elaboração e alterações nos processos empresariais. Os convites serão feitos por *e-mail*, pessoalmente ou por vídeo-chamada, em que será combinada data de disponibilidade para a participação. As entrevistas poderão ser realizadas presencialmente, na empresa, ou de forma síncrona por meio de videochamadas que serão gravadas para posteriores transcrições a serem incluídas no apêndice desta pesquisa. Essas informações serão organizadas e analisadas de acordo com as perguntas realizadas e a correlação das respostas obtidas, relacionando, ainda, com as informações adquiridas com a análise documental e o mapeamento do processo.

Concluídos o mapeamento e identificadas as expectativas e percepções dos gestores acerca do conjunto de atividades que envolvem o Pós-Vendas, será possível iniciar, em nova Seção, a análise dos processos. Essa análise será norteada com o auxílio dos princípios do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), bem como das diretrizes da Gestão de Processos de Negócios (BPM) e ciclo de vida dos processos descritos na Seção de fundamentação teórico-conceitual.

Será possível, ainda, analisar os dados obtidos anteriormente, elaborando um Diagrama de Ishikawa para a identificação dos problemas centrais atrelados aos processos e de suas causas raízes. Ademais, consultando os registros de contatos realizados, deseja-se identificar a média de duração destes e, com isso, qual o tempo médio para finalização de um mês de Pós-Vendas, informação que ainda não é conhecida pela empresa. Para isso, serão consultados os registros realizados no sistema utilizado para as atividades de Pós-Vendas, bem como validações com a área de Negócios Corporativos. Esses resultados auxiliarão na identificação de possíveis gargalos nessa etapa do processo, utilizando a Teoria das Restrições para

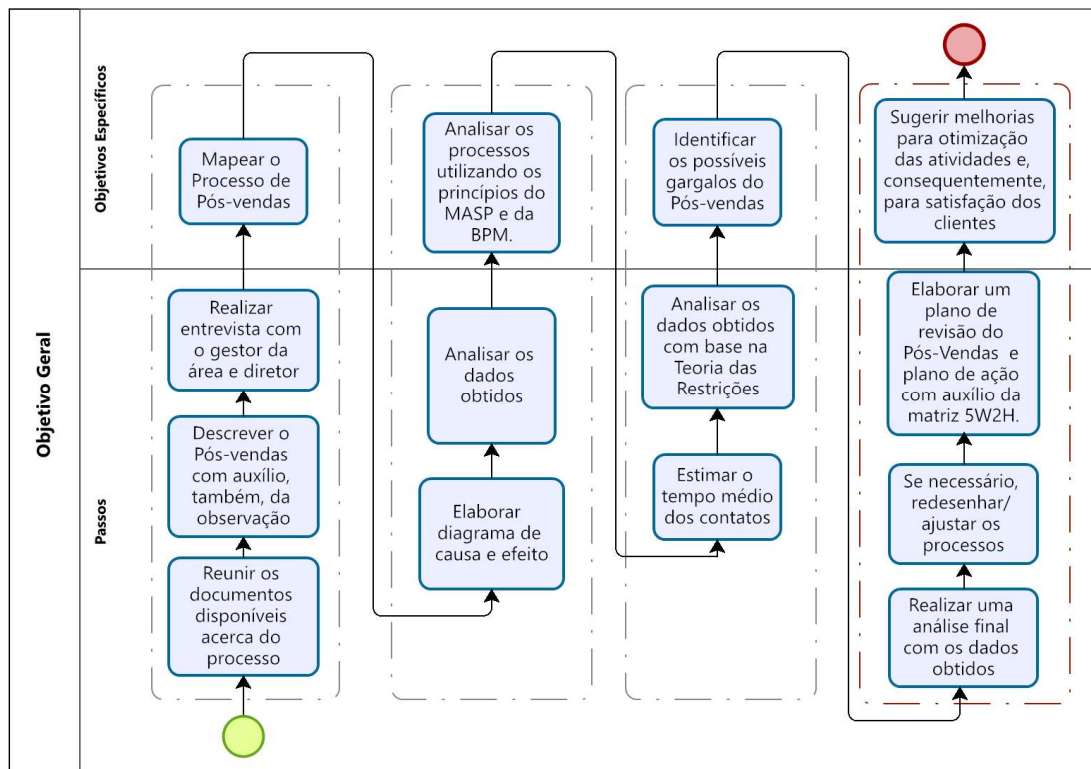
compreender a melhor forma de lidar com os gargalos que possam ser identificados pela análise proposta.

O conjunto das informações conquistadas até então, possibilitará a elaboração de propostas de melhorias para as etapas, quando necessário, e de um cronograma pautado pelos princípios do MASP e da BPM, para um plano de revisão dos processos para a melhoria contínua, objetivando garantir o máximo de eficiência do processo em questão, informações que se pretende apresentar à empresa por meio do desenvolvimento e apresentação deste relatório.

5 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Neste capítulo será iniciado o desenvolvimento da pesquisa. De forma a organizar o desenvolvimento, foi elaborado um fluxograma com os passos necessários para sua conclusão, conforme a Figura 4.

Figura 4 - Passos para o Desenvolvimento da Pesquisa



Fonte: a autora.

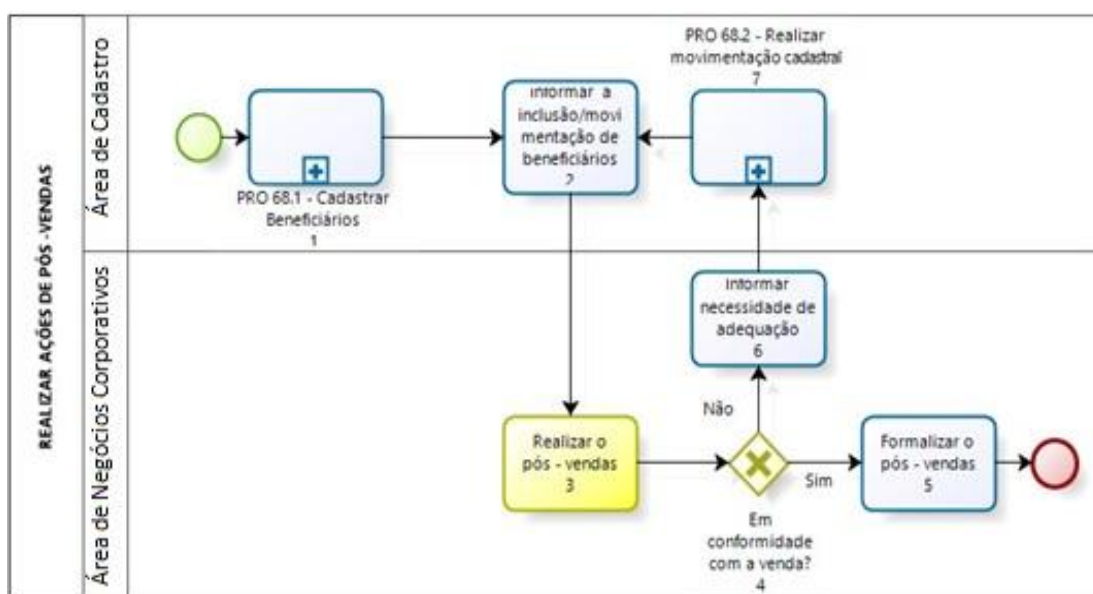
5.1 MAPEAMENTO DO PÓS-VENDAS

Nesta Seção será realizado o mapeamento do processo de Pós-Vendas, reunindo os documentos que forem disponibilizados pela empresa, descrevendo as atividades de Pós-Vendas e realizando entrevistas com os gestores.

5.1.1 Etapa 1 – Documentos acerca do Pós-Vendas

A empresa dispõe de uma área da qualidade, em que, após desenhados pela área responsável, os processos são analisados e ajustados e são disponibilizados em uma pasta, disponível para todas as outras áreas. Os processos documentados são chamados internamente de PRO's. O Pós-Vendas possui um PRO próprio em que há o fluxograma desenhado, de acordo com a Figura 5.

Figura 5 - Fluxograma do Pós-Vendas



Fonte: Cooperativa Ômega, 2022

Percebe-se que é um fluxograma pequeno e que é possível identificar relação com outros dois processos e duas áreas, sendo elas o próprio setor que trata dos Negócios Corporativos e o de cadastro. Também, há uma descrição das etapas do processo, conforme os recortes do documento constantes no Quadro 1.

Quadro 1 - Descrição das Atividades do Pós-Vendas

Número	Responsável	Entrega	Pacto com o Cliente	Descritivo da Atividade						
1	Informações Cadastrais			PRO 68.1 - Cadastrar Beneficiários.						
2	Informações Cadastrais		Negócios Corporativos	<p>Informar a inclusão/movimentação de beneficiários.</p> <p><u>Meio de comunicação com o cliente:</u> Sistema</p>						
				<p><u>Requisitos do Cliente para Entrega:</u> Registrar ocorrência, anexando arquivo (em Excel) de inclusões realizadas no mês para titulares e grupo familiar. Periodicidade: início de cada mês.</p> <p><u>Orientações de uso para o Cliente:</u> Realizar o pós-vendas para novas inclusões de titulares e seu grupo familiar. Serão consideradas também as alterações de planos.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Data do Pacto</th> <th>Pactuantes</th> <th>Mediador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>21/11/2018</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Data do Pacto	Pactuantes	Mediador	21/11/2018		
Data do Pacto	Pactuantes	Mediador								
21/11/2018										
3	Negócios Corporativos			<p>Realizar o pós-vendas.</p> <p>Para os beneficiários dos planos coletivos por adesão e DEMAP, por adesão e DEMAP seguir o RA Realizar ações de pós-vendas - Beneficiários</p> <p>Para os Contratantes, Negócios Corporativos realizará visitas às empresas, apresentando o produto contratado, com a entrega das carteirinhas e esclarecimentos.</p> <p><u>Riscos:</u> Não identificar possíveis divergências na adesão do beneficiário.</p> <p><u>Ação de prevenção:</u> Utilização do Utilização do RA Realizar ações de pós-vendas - Beneficiários</p> <p><u>Nível de risco (probabilidade x impacto):</u> 1 (baixa) x 2 (moderado) = 2 (baixo)</p>						
4	Negócios Corporativos			<p>Em conformidade com a venda?</p> <p>Se sim, atividade 5. Se não, atividade 6.</p>						
5	Negócios Corporativos			<p>Formalizar o pós-vendas.</p> <p>Registrar no sistema o contato de pós-vendas.</p> <p>No caso de haver algum tipo de questionamento por parte do cliente, no âmbito administrativo e/ou assistencial, este será registrado no MR e terá prazo de retorno ao cliente em até 484 horas úteis. O retorno será realizado pela área pertinente ao assunto questionado.</p>						

(Continua)

6	Negócios Corporativos		Informações Cadastrais	<p>Informar necessidade de adequação.</p> <p><u>Meio de comunicação com o cliente:</u> Sistema [redacted].</p> <p><u>Requisitos do Cliente para Entrega:</u> Encaminhar atendimento (F3) sinalizando a necessidade de adequação.</p> <p>Após serem realizadas todas as ligações, e os contatos forem registrados via [redacted], [redacted] Negócios Corporativos salvara o arquivo com o resumo dos contatos.</p> <p><u>Orientações de uso para o Cliente:</u> Realizar as adequações solicitadas.</p> <table border="1" data-bbox="866 647 1310 808"> <thead> <tr> <th>Data do Pacto</th> <th>Pactuantes</th> <th>Mediador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>21/11/2018</td> <td>[redacted]</td> <td>[redacted]</td> </tr> </tbody> </table>	Data do Pacto	Pactuantes	Mediador	21/11/2018	[redacted]	[redacted]
Data do Pacto	Pactuantes	Mediador								
21/11/2018	[redacted]	[redacted]								
7	Informações Cadastrais			PRO 68.2 - Realizar movimentação cadastral.						

Fonte: Cooperativa Ômega, 2022

Apesar de haver alguma descrição acerca das atividades, não há um aprofundamento sobre como o contato deve ser realizado e quais informações precisam ser confirmadas e repassadas aos beneficiários. Assim, existe também um Roteiro de Atendimento (RA) para o Pós-Vendas, que pode ser observado no Quadro 2, em que há uma maior riqueza de informações.

Existe, ainda, um documento informal, sendo um roteiro ainda mais detalhado, conforme mostra a Figura 6. Ele é utilizado para auxiliar a lembrar de todas as etapas do processo, principalmente para um colaborador que ainda não tenha muita familiaridade com o fluxo das atividades do Pós-Vendas. Esse pode ser um ponto de atenção, uma vez que, geralmente, a existência de roteiros informais é um alerta para a melhoria dos roteiros formais, que podem não compreender toda a complexidade do atendimento, principalmente considerando que o processo ainda não teve uma revisão geral, mas apenas de algumas partes que o compõe.

Quadro 2 - RA de Pós-Vendas

Objetivo

Realizar contato de validação/confirmação de dados e “boas vindas” aos novos beneficiários.

Em quais situações se aplica?

Novas adesões, [inclusões](#) e movimentações cadastrais.

Quem Pode?

Beneficiários dos planos Coletivos por Adesão e nos casos de demitidos e aposentados (DEMAP).

Lista de Perguntas

Pergunta	Ação
Recebeu Carteirinha?	Não: Solicitar ao cadastro confirmação sobre a entrega do cartão. Sim: Solicitar confirmação das informações no cartão.
Confirmação de dados	1) Verificar no Sistema retorno (planilha) do Cadastro dos beneficiários que não possuem o SIB completo 2) Confirmar as informações cadastrais do beneficiário: Dados pessoais (nome, data de nascimento, endereço e contatos: telefones e e-mail), grupo familiar, tipo de plano (tipo de acomodação, rede de acesso, se tem os Hospitais Mãe de Deus e Moinhos de Vento e abrangência), carências e CPT, coparticipação, data de aniversário do contrato, reajustes (salientar a questão das alterações também por faixa-etária), data de vencimento.
Se demitido ou aposentado	Informar o prazo de vigência do plano e regras.
Quanto a questionamento de valores e coparticipações	Para Coletivos por Adesão e Demitidos/Aposentados (de qualquer empresa) – informar os valores.
Questões Assistenciais	Informar o nosso 0800 opções do site e demais contatos pertinentes para o usuário.

Registro no Sistema

Registro no sistema	Registro: Solicitação/Informação > contato pós vendas.
Contato sem sucesso.	Informação > Contato pós vendas> Sem sucesso.
Contato com sucesso sem divergências.	Informação > contato pós vendas> sem divergências. (F1 encerra).
Contato com sucesso Com divergências.	Solicitação > contato pós vendas> Com divergências. (F3 Encaminha para tratativa do

Fonte: Cooperativa Ômega, 2022

Figura 6 - Roteiro Informal de Pós-Vendas

<p><u>Pós-Vendas - roteiro</u></p> <p>Com base em relatório a ser enviado pelo cadastro das inclusões e alterações de plano (este incluímos) daremos início ao processo de Pós-Vendas.</p> <p>Quando: tão logo tenhamos em mãos a planilha disponibilizada pelo cadastro (geralmente início dos contatos até o dia 05 do mês e finalização até o último dia do mês).</p> <p><u>Script e questionamentos:</u></p> <p>Se identificar:</p> <p><i>“Olá, Sr. Fulano. Tudo bem? Meu nome é XXXX falo da empresa XXXX, o (a) senhor (a) pode falar agora?”</i></p> <p>Interessante Informar que o contato é referente à adesão/nova vigência do plano/inclusão de dependente.</p> <p><i>-O senhor (a) já recebeu o cartão do plano?</i></p> <p><i>Sim: Continuar confirmando restante dos dados</i></p> <p><i>Não: Informar que iremos verificar com nosso cadastro a situação do envio (F3 para cadastro) e continuar confirmando dados.</i></p> <p>- Vou lhe passar um resumo sobre sua contratação e me informe se identificar algum erro:</p> <p>Confirmar data de nascimento;</p> <p>Confirmar endereço, telefones e e-mail (caso não tenha e-mail cadastrado, e solicitar atualização/inclusão ao cadastro);</p>
--

(continua)

- Seu plano é o xxxxxx;

Com vínculo com a empresa/entidade XXX;

Confirmar se é ambulatorial, ou com acomodação semiprivativa ou privativa;

Abrangência XXXXX

Informar se prevê coparticipação;

Sua data de adesão foi em: XXXXX

O cartão tem validade até: XX/XX- Caso demitido, informar a data de exclusão programada (orientar que mais próximo da data receberá uma carta de portabilidade para aproveitamento das carências já cumpridas)

Carências/ portabilidade e CPT XXXX até XX/XX/XXXX

Data de pagamento dos boletos: XX

Confirmar seus dependentes e datas de nascimento.

Questionar se restou alguma dúvida;

Proceder com a pesquisa de Pós-Vendas;

Informar que caso surja qualquer dúvida ou precise de algum atendimento o nosso número do 0800 (Central de Relacionamentos) consta no verso do cartão, com funcionamento 24h por dia – caso o cartão ainda não tenha chegado informar o número 0800).

Informar o whatsapp CR 0800 999 999 e os dias e horários de atendimento.

(continua)

Passar endereço site e explicar que neste local encontrará a possibilidade de emitir 2ª via de boleto, acesso aos demonstrativos de gastos, prazos de autorizações, guia médico, entre outras informações importantes.

Informar da Telemedicina, que poderá acessar pelo site também.

OBS - Caso não confirmem as informações do cartão:

Se dado cadastral, com base na documentação, solicite a correção ao cadastro, caso não tenha documentação, solicite a cópia.

Se referente à carência/portabilidade: Solicite documentação de comprovação.

Além do roteiro, há a pesquisa que é realizada ao fim de cada contato. Como pode ser verificado na Figura 7. Este é um documento à parte e a pesquisa ainda não foi incorporada no PRO (Processo) e RA (Roteiro de Atendimento) formal do Pós-Vendas.

Figura 7 - Pesquisa de Pós-Vendas

PÓS-VENDAS (EXPECTATIVAS E DESEJOS)	
ADESAO	
1.	Que fatores levaram a escolha desse plano? Por quê?
2.	Você já teve oportunidade de utilizar o plano? Como foi a experiência?
DEMAP	
1.	Nossos serviços atendem as suas expectativas? Você está completamente feliz com a sua experiência até agora? Por quê?
2.	Em uma escala de 0 a 10 o quanto você recomendaria nossos serviços aos seus amigos?
MIGRAÇÃO	
3.	Nossos serviços atendem as suas expectativas? Você está completamente feliz com a sua experiência até agora? Por quê?
4.	Você poderia nos contar o que levou a alterar o seu plano?
5.	Em uma escala de 0 a 10 o quanto você recomendaria nossos serviços aos seus amigos?
INCLUSAO DE DEPENDENTE	
1.	Você poderia nos contar o que motivou a inclusão do dependente?
2.	Nossos serviços atendem as suas expectativas? Você está completamente feliz com a sua experiência até agora? Por quê?
3.	Em uma escala de 0 a 10 o quanto você recomendaria nossos serviços aos seus amigos?

Fonte: área de Negócios Corporativos, 2022

É possível identificar que há um conjunto de perguntas para cada uma das possíveis situações de movimentações cadastrais. Essa divisão possibilita que a pesquisa seja mais assertiva, de forma que os dados obtidos possam subsidiar análises futuras sobre as motivações dos beneficiários para cada

movimentação, muito possivelmente, possibilitando a identificação de tendências.

Existe, ainda, um modelo de *e-mail*, conforme a Figura 8, sendo um documento informal, uma vez que não consta no PRO, nem no RA do Pós-Vendas.

Figura 8 - Modelo de E-mail de Pós-Vendas

Porto Alegre, 25 de fevereiro de 2022.

Ilmo(a) Beneficiário(a) do plano de saúde

Prezado(a),

Primeiramente gostaríamos de agradecer a adesão/manutenção em nosso plano de saúde. "Slogan da Cooperativa Omega"!

Estamos entrando em contato devido à recente movimentação cadastral (adesão, inclusão de dependente, alteração de plano de saúde, ou continuidade como demitido/aposentado) para lhe auxiliar com algumas informações, conforme segue abaixo.

No cartão do plano constam os dados referentes à acomodação, abrangência, vigência, validade, segmentação, período de carências (quando houver), bem como outras informações importantes. **Verifique se estão todas corretas e de acordo com o solicitado, inclusive, se for o caso, de seus dependentes.**

Com o autoatendimento, conforme link que segue, poderá ter acesso às segundas vias de boleto, consultar os prazos e procedimentos para autorizações, bem como outras informações importantes e funcionalidades:

<https://www.omega.com.br>

Para acesso às informações do seu plano e ao Demonstrativo de Gastos, acessar o link abaixo e prosseguir com o autocadastro no Canal do Beneficiário:

<https://omega.com.br>

Alguns de nossos canais de atendimento:

Central de Relacionamentos: 0800 000 0000 – funcionamento 24h, 7 dias da semana (esse número também consta no verso do seu cartão).

Whatsapp da Central de Relacionamentos: 0800 000 0000 - de segunda a sexta-feira 24h, e finais de semana das 10h às 22h.

Telemedicina – 0800 000 0000 ou <https://www.omega.com.br> - No link constam os dias e horários de atendimento.

(continua)

Área de Negócios Corporativos: areacorporativa@omega.com.br

Sua opinião é muito importante para nós, por isso contamos com a sua participação nessa rápida pesquisa:

<https://forms.office.com/>

Segue anexo, também, QRCode para acesso à pesquisa.

Mantenha seus dados atualizados, também pelo nosso site. Leva poucos minutos e você segue usando seu plano de saúde com toda a tranquilidade: <https://www.omega.com.br/site/web/>

Agradecemos a sua disponibilidade e ficamos à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas ou dificuldades que encontrar sobre o início da nova vigência e pagamentos.

Caso este e-mail não seja respondido, entenderemos que a movimentação realizada está de acordo com o solicitado, e que não há dúvidas em relação ao contratado/alterado.

Área de Negócios Corporativos
Cooperativa Omega,

Fonte: área de Negócios Corporativos, 2022

Este *e-mail* é utilizado de forma esporádica, visto que a prioridade é o contato telefônico. Ele serve como um plano de contingência para quando se percebe que não será possível ligar para todos os beneficiários até o prazo de encerramento do Pós-Vendas do mês.

5.1.2 Etapa 2 – Descrição das atividades do Pós-Vendas

Com auxílio dos documentos anteriores, é possível iniciar a descrição do processo, levando em consideração, também, a observação das atividades relacionadas a ele e as entrevistas realizadas. Primeiramente, quando questionado ao gestor da área de Negócios Corporativos sobre a motivação da implantação do Pós-Vendas, respondeu:

“A implantação do Pós-Vendas foi motivada pela reclamação de muitos beneficiários e a identificação de falha em processos, e aí, procurando uma alternativa proativa e não reativa, ou seja, antecipar os problemas, a gente implantou o processo de Pós-Vendas. Então, o foco dele é a antecipação de possíveis falhas na entrega do serviço e produto porque o nosso produto seria uma “carteirinha”, né? Não é palpável. Ali a gente tentou mitigar as lacunas que tinham nesse

processo de implantação e venda de produto” (ENTREVISTA COM O GESTOR, 2022)

Dessa maneira, para o seu início, o Pós-Vendas depende do fechamento do período de movimentações cadastrais, que ocorre até o dia vinte de cada mês. Os beneficiários que enviarem as documentações corretas até a data corte terão a vigência do plano para o dia primeiro do mês subsequente. Com isso, a área de cadastro gera e encaminha, à área de Negócios Corporativos, uma planilha com todas as movimentações realizadas para a competência daquele mesmo mês. Esse encaminhamento é realizado via abertura de um chamado pelo sistema utilizado pela empresa, sendo o prazo para envio do dia primeiro ao dia cinco de cada mês. Por exemplo, se utilizarmos como base o mês de fevereiro de 2022, teríamos as movimentações de beneficiários que foram solicitadas entre 21 de dezembro de 2021 e 20 de janeiro de 2022, que terão vigência em fevereiro, na lista do Pós-Vendas de fevereiro de 2021. É feita uma verificação relativa às datas de inclusão dos beneficiários na planilha, de forma a confirmar que foi encaminhada a planilha do mês correto para o Pós-Vendas. Estando tudo certo, o chamado é encerrado. Caso contrário, é solicitada correção, também via chamado e, caso não haja novas divergências, o chamado é encerrado.

Nesta planilha constam as informações cadastrais dos beneficiários, como nome, CPF, empresa ou entidade à qual o plano está vinculado, seus dependentes, *e-mail*, grau de parentesco, entre outras informações que acabam poluindo visualmente a planilha. Assim, é feita uma limpeza manual, deixando apenas os dados que vão auxiliar na identificação do beneficiário no sistema utilizado para registros dos contatos, pois todos os dados também constam no sistema cadastral, que contém informações mais detalhadas e que é necessário, de qualquer forma, ser aberto a cada contato, para os registros. A partir disso, organiza-se a planilha identificando, inicialmente, as pessoas que serão efetivamente contatadas para estimar a quantidade de contatos a serem realizados. Essa identificação é necessária, pois, mesmo que a movimentação tenha sido, por exemplo, uma inclusão de dependente, o contato sempre deve ser realizado com o titular, responsável pelo plano e quem autoriza quaisquer alterações, valendo para todo o grupo familiar. No

Quadro 3 é possível observar um recorte da planilha utilizada no processo, com nomes fictícios, para melhor exemplificar esta etapa de identificação.

Quadro 3 - Identificação do Grau de Parentesco

G	H	I	Q
Nome	Status	Titular	Grau Parentesco
JULIA	NR	ANDRE	FILHOS
MARIA	NR	MARIA	TITULAR
LUIS	NR	LUIS	TITULAR
CAROLINA		LUIS	CONJUGE
PEDRO	NR	PEDRO	TITULAR

Fonte: a autora, baseado em modelo da área de Negócios Corporativos.

Levando em consideração os anos de 2020 e 2021, pelos históricos das planilhas sabe-se que a média de contatos a serem realizados é de 42 pessoas por mês. Com isso, para uma melhor organização e controle são utilizadas siglas e cores para acompanhar o *status* das ligações, assim, o Quadro 4 representa outro recorte da planilha de Pós-Vendas. Inicialmente as células dos clientes que se deve ligar são preenchidas com “Não Realizada” (NR) para nenhuma tentativa de contato. A célula permanece com a cor branca até que esta condição seja alterada. Quando um contato telefônico não é realizado por outros motivos, que serão detalhados mais a frente nesta pesquisa, pinta-se a célula referente a esse cliente e *status* em um tom de vermelho claro.

Quadro 4 - Legenda para Status do Pós-Vendas

Status Pós-Vendas	
CS	Com Sucesso
CS	Com sucesso por e-mail
EC	Em Contato
SS	Primeira tentativa Sem Sucesso
SS	Segunda tentativa Sem Sucesso
SS	Terceira tentativa Sem Sucesso
NR	Não Realizado
Necessidades de Ajustes/Encaminhamentos	
E, T, DT e O	Ajustes/Encaminhamentos

Fonte: a autora, baseado em modelo da área de Negócios Corporativos

Um contato telefônico é considerado “Com Sucesso” (CS) quando o titular do plano atende a ligação e é possível confirmar seus dados. Eventualmente, quando se percebe que não será possível realizar, dentro do mês de competência, as ligações que seriam necessárias para todos os beneficiários, utiliza-se o envio de *e-mails* como uma forma de plano de contingência. O objetivo dessa exceção é evitar atrasos e que os contatos de um mês não acumulem com o do próximo. Quando o contato é realizado dessa forma, solicita-se uma confirmação de entrega e leitura, e a célula onde é preenchida a sigla CS é pintada com um tom de verde diferente do das ligações, para uma identificação visual mais rápida.

Quando é necessário retorno para algum beneficiário, utiliza-se a legenda “Em Contato” (EC), pintando a célula de azul claro. Dessa forma, são realizadas três tentativas de contato telefônico antes de considerá-las encerradas. Portanto, é usada a sigla SS para designar estas tentativas de Contato “Sem Sucesso” e tonalidades diferentes de amarelo para diferenciar quantas vezes já foram efetuadas.

Também são utilizadas siglas, em uma coluna designada para isso, para que seja possível identificar quantas foram as necessidades de ajustes cadastrais e encaminhamentos para outras áreas da Cooperativa. No Quadro 4 as siglas E, T, DT e O significam, Endereço, Telefone, Data de Nascimento e Outros, respectivamente. Entende-se que a planilha será visualizada em um equipamento que reconheça cores. Assim, a distinção entre os *status* poderia ser um problema, sendo necessário consultar os registros em sistema para identificar a quantidade de contatos realizados caso o equipamento utilizado não reconhecesse corretamente as cores, ou então, se uma pessoa daltônica viesse a precisar consultá-la. Para as siglas CS e SS a única distinção entre as classificações é a cor, não havendo uma diferenciação das siglas para os seus diferentes casos.

Realizadas essas alterações, iniciam-se os contatos, utilizando o sistema ERP da empresa para as consultas e registros. Caso um beneficiário não atenda ao telefonema, registra-se no sistema e na planilha como uma primeira tentativa de Contato “Sem Sucesso” e procede-se para outro cliente. Esse procedimento é repetido até três vezes, ou seja, são realizadas três

tentativas de contato com o beneficiário. Na terceira tentativa “Sem Sucesso”, consideram-se encerradas as tentativas, que são registradas, uma a uma, no sistema e, para cada ligação “Sem Sucesso”, altera-se o *status* na planilha e cor da célula.

De outra maneira, quando um cliente atende ao telefonema, primeiramente é verificado se o cartão do plano chegou. Havendo chegado, prossegue-se com a confirmação dos dados e, caso seja identificada alguma divergência cadastral ou dúvida que não possa ser prontamente esclarecida, encaminha-se, via sistema ERP, a demanda para a área de cadastro, solicitando que verifiquem e retornem para a área de Negócios Corporativos, de forma a ajustar os dados divergentes. Caso seja uma demanda referente a pagamentos, é encaminhada para a área financeira, para que também verifiquem. O beneficiário é informado de que a demanda será verificada e que em até quarenta e oito horas retornaremos com as informações solicitadas. Não havendo mais dúvidas, prossegue-se para a pesquisa de Pós-Vendas. As perguntas variam de acordo com a movimentação realizada, conforme consta na Figura 7. Após, são informados os principais canais de contato. São feitos dois registros em sistema, um com o encaminhamento da dúvida ou divergência para a área responsável e outro com um resumo do que foi conversado com o beneficiário. Na planilha registra-se como “Em Contato” (EC) até que haja o retorno para o beneficiário. Após o retorno de esclarecimento para o beneficiário, registra-se o contato novamente no sistema e o *status* é alterado para “Com Sucesso” (CS) na planilha. Da mesma forma, quando o contato é realizado e não há divergências ou dúvidas, registra-se como um contato de Pós-Vendas “Com Sucesso” e se altera o *status* da planilha para CS.

Todavia, existe uma regra diferente para os casos em que é aplicada a pergunta “em uma escala de 0 a 10 o quanto você recomendaria nossos serviços aos seus amigos?”. Como essas perguntas são feitas com o objetivo de verificar se os beneficiários estão satisfeitos com o serviço prestado e entender suas expectativas, caso tenham alguma insatisfação ou situação problemática, procura-se buscar soluções adequadas. Dessa forma, finalizado o contato, é feito um registro de acordo com a nota atribuída. Assim, se a

resposta estiver entre 0 e 6, o contato é registrado no sistema como uma reclamação, que será posteriormente analisada pelo Grupo de Análise das Reclamações, que verifica se ela é procedente, bem como se a condução do colaborador foi adequada e se há mais alguma ação que possa ser realizada. Estando entre 7 e 10, e não havendo manifestação de insatisfação pelo beneficiário, o contato é registrado como um Contato “Com Sucesso”, sem divergências.

É comum que, ao efetuar a ligação para um cliente, este informe não ter tempo para conversar ou não se sentir seguro para confirmar qualquer dado por telefone. Questiona-se se prefere que o contato seja realizado em outro dia e horário. Caso, ainda assim, haja uma resistência por parte do cliente, decidiu-se também adotar o *e-mail* como uma forma de garantir que o beneficiário possa conferir seus próprios dados, observando o cartão do plano e acessando o site da Cooperativa, onde consegue ingressar com seu *login* e senha e conferir maiores detalhes sobre seu plano e de seus dependentes, se for o caso. Nesse *e-mail* também é encaminhada a pesquisa de Pós-Vendas, que pode ser acessada por meio de um *link* ou *QRCode* que é incluído no texto do *e-mail*. Para a coleta das respostas utiliza-se uma ferramenta, para geração de formulários, que é vinculada à conta de *e-mail* dos colaboradores da empresa.

Para que seja possível registrar o contato de forma efetiva e ter garantia de que não houve problemas no envio dos *e-mails*, configura-se para que, quando enviado, receba-se uma confirmação de entrega e de leitura. O registro no sistema é dito “Com Sucesso” quando se recebe a notificação de confirmação de entrega ao destinatário. Posteriormente, caso se receba a notificação de leitura, também é registrada em sistema. Caso haja qualquer problema na entrega do *e-mail*, tenta-se contato telefônico para verificar se o endereço estava realmente correto. Não conseguindo contato por mais duas vezes, registra-se como “Sem Sucesso” e o Pós-Vendas é considerado encerrado para esse cliente. As respostas à pesquisa, além de registradas no sistema ERP, também são registradas resumidamente na planilha, para que posteriormente possam constar no relatório gerado a ser apresentado para o gestor da área. Apesar de ser uma ferramenta muito utilizada, o contato por *e-mail* não gera o mesmo engajamento nas respostas à pesquisa, havendo

poucos retornos. Contudo, atualmente é um aliado nos casos em que, ao contatar por telefone, os beneficiários demonstram receio na confirmação de dados, ou mesmo declaram não ter tempo para conversar, solicitando um retorno fora do horário comercial, impossibilitando um novo contato telefônico por parte da colaboradora que realiza as ligações, visto que o horário de trabalho dela é das 12h às 18h.

Com esse procedimento, a média de contatos efetivamente realizados, considerando os anos de 2020 e 2021, é de 70,95%. Apesar do pouco engajamento dos beneficiários em responder aos *e-mails* enviados, esta ferramenta de contato poderia ser adotada como uma alternativa à terceira tentativa de contato telefônico, visto que são poucos os beneficiários que atendem ao telefone na terceira vez. Essa estratégia garantiria, ao menos, que a informação chegasse aos beneficiários, de forma que, havendo qualquer dúvida, poderiam responder ao *e-mail* enviado ou entrar “Em Contato” pelos meios informados na mensagem.

Após encerradas todas as tentativas de contato, deve ser gerado o relatório do mês, com as informações resumidas referentes à quantidade de beneficiários do Pós-Vendas, quantos contatos foram realizados “Com Sucesso”, “Sem Sucesso” ou que não foram realizados. Além disso, quantas foram as necessidades de encaminhamento para esclarecimentos de dúvidas ou de ajustes cadastrais. Também, é informado sobre as notas dadas relativas à pergunta da Pesquisa de Pós-Vendas “em uma escala de 0 a 10 o quanto você recomendaria nossos serviços aos seus amigos?”. Essas informações são salvas na pasta de arquivos compartilhada entre os colaboradores da área de Negócios Corporativos, específica do Pós-Vendas. O prazo para encerramento do Pós-Vendas é até o último dia de cada mês de competência. Iniciado o novo mês e recebida a nova planilha para os contatos, inicia-se novamente todo o processo.

Importante lembrar que todos os contatos que são registrados como reclamações, posteriormente passarão por análise do Grupo de Análise de Reclamações (GAR), que corresponde, conforme o PRO da Cooperativa “Gerenciar as Reclamações dos Contratantes e Beneficiários” (versão 2021), a um grupo formado por colaboradores de vários setores (multidisciplinar) tendo

por objetivo analisar com profundidade as reclamações dos Clientes e Parceiros da Cooperativa Ômega. Também busca identificar a procedência e a pertinência das reclamações abrindo, quando necessário, não-conformidades, observações ou oportunidades de melhorias, para tratativa dos setores considerados ofensores da reclamação. Essas manifestações dos Clientes são atendidas pelo setor responsável, independentemente de ação posterior do GAR, que possui o objetivo maior de identificar causas dos problemas, buscando a prevenção de reincidências.

Existem, hoje, dois indicadores oficiais do processo, sendo eles o de volume, ou seja, o de quantidade de ligações realizadas, considerando todas as tentativas de contato (mesmo que o cliente não tenha atendido ao telefonema ou retornado o contato) e o de necessidade de encaminhamentos. Este último foi criado recentemente e terá sua primeira alimentação em março de 2022. Sobre isso, o gestor da área comentou:

“Nós tínhamos um indicador de número de contato, ou seja, eu tenho 100 pessoas elegíveis para contatar e quantas eu contatei no intervalo de tempo de um mês. Esse indicador permanece, mas hoje a gente tem mais um indicador que mede qual ajuste foi necessário fazer após o contato, ou seja, algum tipo de problema que ocorreu e que a gente identificou no Pós-Vendas, para justamente, preventivamente, ajustar. Aí a gente mede quais são os problemas, por exemplo, o valor da mensalidade, a idade, quantidade de dependentes, se o produto está certo. Então, tudo isso a gente vem monitorando e fazendo o devido ajuste, antes mesmo da pessoa usar o plano, para que não dê um problema novamente” (ENTREVISTA COM O GESTOR, 2022)

Para essa alimentação dos indicadores é necessário gerar um relatório mensal a ser encaminhado ao gestor da área, responsável pela alimentação dos indicadores no sistema. O relatório é confeccionado de forma manual, de acordo com os dados da planilha Microsoft® Excel, utilizada para acompanhamento dos Pós-Vendas.

Atualmente está em implantação um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) ou Gestão do Relacionamento com o Cliente. A implantação tem como principal foco outras atividades da área de Negócios Corporativos, mas também há a previsão de utilizar essa ferramenta para o Pós-Vendas em breve. Isso poderia auxiliar na automatização de algumas atividades, inclusive na geração e envio dos relatórios de Pós-Vendas. Porém, a ferramenta ainda não será disponibilizada para toda a Cooperativa, sendo

acessada apenas pelo setor de Negócios Corporativos, e o sistema ERP precisará ser utilizado como principal fonte de dados e de registros.

Quando questionado sobre os planos para o futuro do Pós-Vendas, o gestor da área disse:

“Eu vejo com duas oportunidades. Uma é melhorar a gestão da própria operadora tornando ainda mais robusto o processo, com mais indicadores, com mais tecnologia e com mais agilidade para prever, ainda mais, possíveis problemas que lá na frente, se não resolvidos, vão gerar reclamação. Então, eu acho que a gente consegue tornar ele um pouco mais amplo, isso envolve a agilidade de tecnologia. Esse primeiro ponto é ligado diretamente à operação de plano de saúde, aos clientes da operadora. O outro ponto, que é o segundo, é que pode servir como case ou como subsídio e até uma implantação nas nossas sócias, que são outras Ôegas do estado, ou seja, a gente servir de modelo, referência e inspiração para as outras Ôegas que ainda não possuem este processo” (ENTREVISTA COM O GESTOR, 2022)

Nesse sentido, fica clara uma intenção de ampliar o atendimento do Pós-Vendas, realizando-o com todos os clientes da Ômega e até o disseminando como um exemplo, um modelo para utilização das demais Cooperativas do estado. Isso vai ao encontro, justamente, da Visão Estratégica da Ômega, que é ser um modelo e suporte em gestão operacional para o desenvolvimento das Filiadas, buscando a sustentabilidade do negócio e a satisfação dos clientes.

Todavia, quando questionado se algo poderia ser melhorado no processo, o gestor da área mencionou:

“Tem muitas melhorias para fazer. Primeiro de tecnologia, como eu falei antes, porque a gente, por exemplo, não tem uma contingência para aplicar quando há algum problema tecnológico. Do ponto de vista de pessoas, eu acredito que a gente tem uma carga horária suficiente que, talvez, possa demandar demais dentro daquele período de trabalho da pessoa em determinados momentos. Isso não é sempre, às vezes tem pico, às vezes não. Acho que, daí sim, poderia ter uma ferramenta que desse mais agilidade, por exemplo, mais automatizada. Não precisa ser um humano só fazendo isso, poderia ter uma um robzinho ligando, como esses call center e, quando a ligação é realizada, aí sim, cai para a pessoa fazer. O nível de registro também, poderia ser um pouco mais automatizado entre as áreas ou seja, se há uma adequação identificada no Pós-Vendas, não haver necessidade de contratar determinada área para fazer o ajuste, ter autonomia, e isso estar integrado com as outras áreas” (ENTREVISTA COM O GESTOR, 2022)

Percebe-se que há uma necessidade de maior automatização no processo, que é realizado de forma muito manual. Essa seria uma melhoria importante, principalmente, visando a ampliação do Pós-Vendas para alcance de todos os clientes da Cooperativa.

Importante ressaltar que o Pós-Vendas não se resume em uma ligação, antes de ser efetuado o contato ativo com o beneficiário é realizada uma pesquisa prévia sobre o cliente, verificando o que já há em registro de outros contatos que ele tenha feito com a Ômega, se o plano em sistema está de acordo com os planos ofertados pela empresa ou entidade a que está vinculado, além de uma rápida verificação dos valores pagos em comparação com os valores que constam na planilha da empresa ou entidade e outras informações acerca do cliente. Por isso, outra questão a ser observada é o acesso às tabelas de valores de mensalidade e coparticipações de cada empresa ou entidade. Atualmente, cada colaborador da área responsável pelo Pós-Vendas salva essas informações nas pastas de cada contratante, mas, nestas pastas existem diversos outros arquivos, bem como podem haver diferenças nos nomes dos documentos, o que dificulta a identificação dessas informações. Assim, é necessário que, para acesso às informações de cada empresa ou entidade, seja aberta uma nova pasta e uma nova planilha, muitas vezes demandando algum tempo para a identificação das informações mais atualizadas.

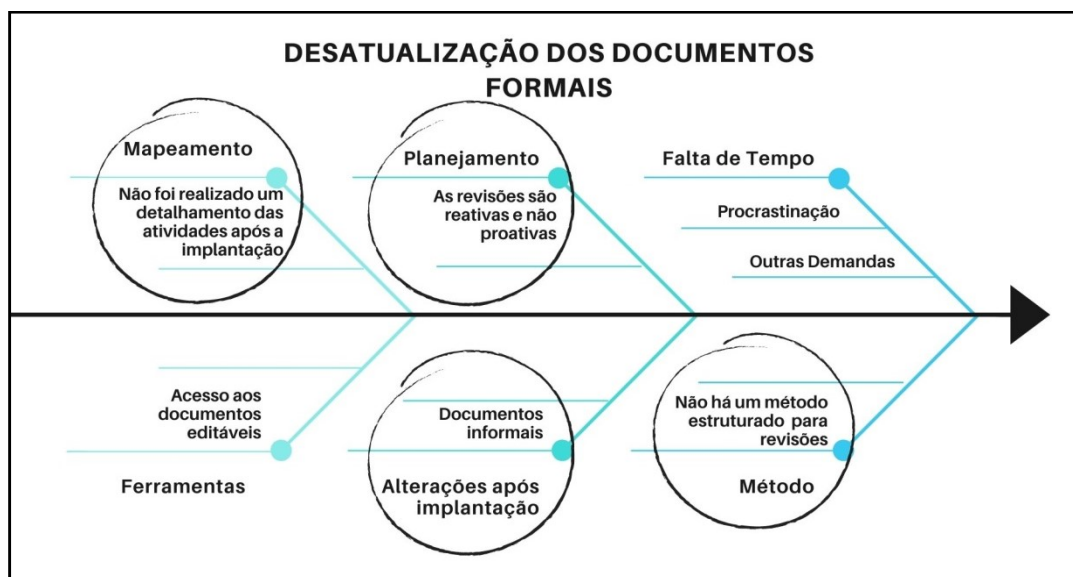
5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS

Com a intenção de auxiliar na identificação dos principais problemas, que puderam ser observados com o mapeamento dos processos, foram elaborados Diagramas de Causas e Efeitos. O intuito é deixar esses problemas em configurações mais visuais, facilitando o entendimento sobre quais são os problemas centrais e quais, eventualmente, se repetem entre os diagramas. Para isso, foram circuladas aquelas causas que se repetem e, também, as que a própria área de Negócios Corporativos pode agir para minimizar ou, até mesmo, eliminar.

Na Figura 9 temos o diagrama para o problema da desatualização dos documentos formais. Uma das causas seria o fato de que ainda não tinha sido feito um mapeamento do processo após a sua implantação. Este primeiro passo já foi elaborado juntamente com o desenvolvimento desta pesquisa. Outro fator seria não haver um método estruturado para as revisões do Pós-

Vendas. As revisões existem, mas não têm um planejamento prévio, sendo muito mais reativas do que proativas. Outro motivo é a existência de documentos informais, que podem acabar sendo utilizados em detrimento dos documentos formais, gerando um comodismo e camuflando a necessidade de revisão dos documentos oficiais.

Figura 9 - Documentos Desatualizados



Fonte: a autora

Nesse sentido, é fundamental lembrar que a atualização dos documentos formais é crucial para evitar as não-conformidades nas análises das auditorias de Acreditação na Cooperativa. Para manter o Nível 1, ou seja, a máxima certificação, é necessário obter conformidade em pelo menos oitenta por cento dos itens de excelência.

Quando analisamos os eventuais atrasos no Pós-Vendas, podemos considerar que as atividades poderiam ser muito mais automatizadas, tendo a tecnologia como apoio ao colaborador. Além disso, é um processo baseado predominantemente em ligações telefônicas, demandando que o colaborador efetue essas tentativas de forma manual, buscando o número do cliente em sistema e discando a cada vez.

Também, conforme a Figura 10, a existência de documentos informais e a dispersão das informações em diversas fontes de dados é, novamente, um

fator que influencia no atraso do encerramento do Pós-Vendas à medida em que o colaborador investe tempo consultando diferentes fontes de informação que poderia ser investido em outras etapas do processo. A unificação deles conferiria agilidade/eficiência às atividades desempenhadas.

Figura 10 - Atraso do Pós-Vendas

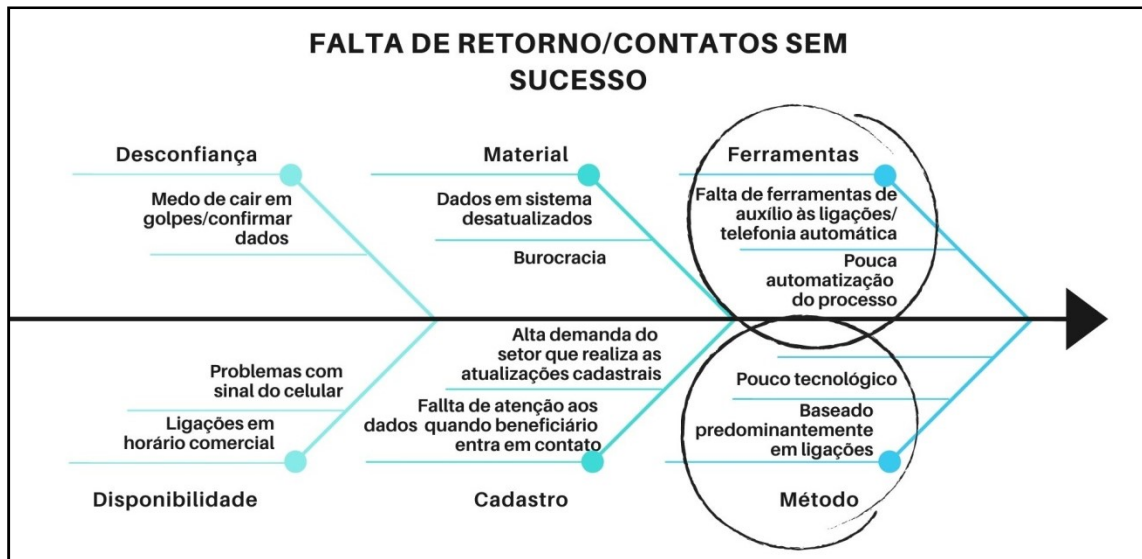


Fonte: a autora

Os problemas tecnológicos também se repetem quando pensamos na quantidade de retorno dos clientes e na redução dos Contatos “Sem Sucesso” (Figura 11). Para os dois casos seria possível aumentar a flexibilidade do processo implantando ferramentas de comunicação como apoio aos contatos.

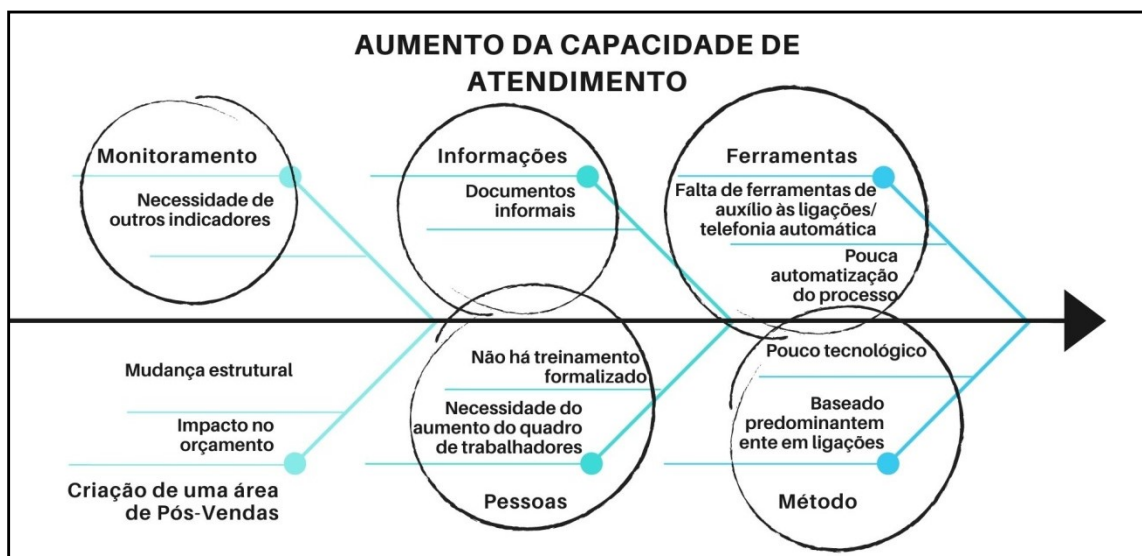
Tendo em mente a intenção de aumento da capacidade de atendimento do Pós-Vendas, para que possa ser realizado com todos os clientes da Cooperativa Ômega, todas as considerações anteriores devem ser ponderadas. No desenho do Diagrama de Causa e Efeito para o aumento da capacidade de atendimento, conforme a Figura 12, podemos observar esses fatores com mais clareza.

Figura 11 - Contatos “Sem Sucesso”



Fonte: a autora

Figura 12 - Aumento dos Atendimentos



Fonte: a autora

Diferem-se, nesse caso, dos demais pontos já comentados, a necessidade de um monitoramento maior, ou seja, novos indicadores para acompanhamento do desenvolvimento do Pós-Vendas. Além disso, seria necessário um aumento do quadro de trabalhadores e, caso possível, no longo prazo, a estruturação de um departamento específico de Pós-Vendas.

5.3 ANÁLISE DO PÓS-VENDAS COM AUXÍLIO DOS PRINCÍPIOS DO MASP E DA BPM

Tendo realizado o mapeamento do Pós-Vendas e identificado os principais problemas relacionados a ele, é possível realizar a análise de acordo com alguns princípios do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), bem como da Gestão de Processos de Negócios (BPM).

Em entrevista com o Gestor da Área de Negócios Corporativos, questionou-se sobre a utilização de princípios de alguma metodologia ou algum método para o desenvolvimento do processo. Nesse sentido, respondeu:

“Quando foi criado o Pós-Vendas, do ponto de vista de literatura, a gente não aprofundou muito, porque como algumas Ômegas do estado filiais, lá de primeiro grau, tinham esse processo bem definido e bem estruturado, a gente fez um *benchmarking* e procurou copiar, trazendo para a nossa realidade as melhores práticas. Claro que ao longo do tempo a gente foi aperfeiçoando, mas a gente entendeu que a consolidação do processo era possível por meio de *benchmarking* com as outras Ômegas que já tinham o processo há bastante tempo estruturado. Então essa foi a metodologia, ou melhor, a nossa busca de informação de dados para construção do processo. Foi muito mais por meio de *benchmarking*, não teve uma literatura específica para isso”. (ENTREVISTA COM O GESTOR, 2022)

Parece oportuno, então, entender os passos para a estruturação, ou, nesse caso, de uma revisão do Pós-Vendas a partir dos princípios de métodos já conhecidos, enriquecendo a análise proposta nesta pesquisa e verificando se ela está seguindo um desenvolvimento adequado. Portanto, de acordo com as etapas do MASP, podemos entender de forma mais clara os passos que já foram realizados e os que ainda poderão ser desenvolvidos:

1. **Identificação do problema:** reuniram-se os documentos disponíveis, identificando os problemas iniciais.

2. **Observação:** foi realizado o mapeamento com base nos documentos, na observação das atividades do processo e na entrevista com o Gestor da Área responsável pelo Pós-Vendas.

3. **Análise:** buscando-se levantar as causas raízes, hipóteses fundamentais do problema em questão, foram elaborados Diagramas de

Causa e Efeito, evidenciando o que poderia ser ajustado e melhorado no processo.

4. **Plano de ação:** depois de identificadas as supostas causas fundamentais, será utilizado o método 5W2H, de forma a evidenciar ações que possam minimizar ou eliminar os efeitos indesejáveis dessas causas.

5. **Ação:** será elaborado um roteiro para revisões periódicas do Pós-Vendas, para que seja possível a implementação do plano de ação.

As etapas seguintes não serão monitoradas ou elaboradas nesta pesquisa, visto que demandam a implantação e monitoramento das melhorias que serão propostas neste trabalho. Porém, serão propostos meios de, após implantadas as melhorias, seguir monitorando o seu desempenho.

6. **Verificação:** será proposta ação para auxiliar nesta etapa futuramente, que consiste na avaliação de resultados, possibilitando verificar se a ação foi eficaz na eliminação ou minimização do problema. Além de um roteiro de revisões periódicas, a formalização de novos indicadores auxiliaria no monitoramento do desempenho. Se os resultados não forem satisfatórios, será preciso reiniciar o processo pela observação e análise do problema. Caso contrário, segue-se para a próxima etapa.

7. **Padronização:** será necessário introduzir as ações implementadas na rotina do processo, de forma a prevenir o reaparecimento do problema. Essa padronização poderá ser alcançada seguindo o roteiro de revisões periódicas que será proposto nesse trabalho.

8. **Conclusão:** nesta etapa o processo é finalizado com o registro de todas as ações empreendidas e resultados obtidos, para posterior recuperação de informações e histórico. Para atingir esse objetivo, sugere-se a elaboração de um relatório, a ser encaminhado para o Gestor de Negócios Corporativos após a revisão do processo e monitoramento das ações implementadas.

Na BPM, o ciclo essencial de gestão de processos é deduzido do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) de Deming, porém, inclui-se o cuidado com o desenho do processo (BROCKE; ROSEMAN, 2013). Com as etapas anteriores desta pesquisa foi possível observar que o desenho do Pós-Vendas está desatualizado. Foram implementadas novas atividades que acabaram não integrando os documentos formais. Tendo em vista que, na BPM, os processos não correspondem às exigências de desempenho por causa de um desenho falho ou falha na execução, propõe-se redesenhar o fluxograma do Pós-Vendas, atualizando-o e evitando falhas futuras de execução.

Dessa forma, de acordo com o ciclo de vida dos processos (Figura 1), a atenção com o desenho do processo na fase de refinamento será considerada neste trabalho, sendo realizado um redesenho do Pós-Vendas, incluindo as etapas que ainda não foram incorporadas ao fluxograma e detalhando as atividades realizadas. O novo desenho será oportuno para auxiliar na redução ou eliminação de problemas e aproveitamento de oportunidades de melhorias.

5.4 ESTIMATIVA DA MÉDIA DO TEMPO INVESTIDO POR CONTATO DE PÓS-VENDAS

Com o intuito de enriquecer esta análise, foi realizado o levantamento do tempo médio investido, por ligações, no Pós-Vendas. Para isso, foi gerado no sistema ERP, onde se fazem os registros e fica contabilizado o tempo em que o sistema esteve aberto até a finalização dos contatos, um relatório de todos os registros dos Pós-Vendas dos anos de 2020 e 2021. A amostra continha 1.743 registros. Os registros contabilizaram duzentos e quarenta e três horas e vinte e nove minutos de contatos Pós-Vendas. Conforme sistematizado no Quadro 5, com o auxílio dos registros obtidos no sistema da empresa, foi possível estimar o tempo médio que é investido em cada contato com beneficiários em Pós-Vendas. Para isso, transformou-se o tempo em minutos, dividindo pela quantidade de registros contabilizados.

Se forem considerados apenas os tempos registrados pelo sistema, que seriam o tempo de contato e o tempo necessário para registrar, manualmente,

a conversa com o cliente, o tempo médio seria aproximadamente de oito minutos e vinte e três segundos. Porém, existem algumas ressalvas que devem ser levadas em conta. Uma delas é o fato de que o Pós-Vendas não se resume apenas por ligações. Existe um trabalho anterior à ligação que exige algum tempo de pesquisa e conferência de dados. Esta averiguação contribui para a identificação prévia de divergências, de forma que, muitas vezes, são ajustadas e resolvidas antes mesmo que o beneficiário as perceba e, quando a ligação realmente acontece, já há uma solução a ser informada a ele. Por isso, no cálculo do tempo médio foram adicionados quinze minutos relativos a esta etapa de verificação.

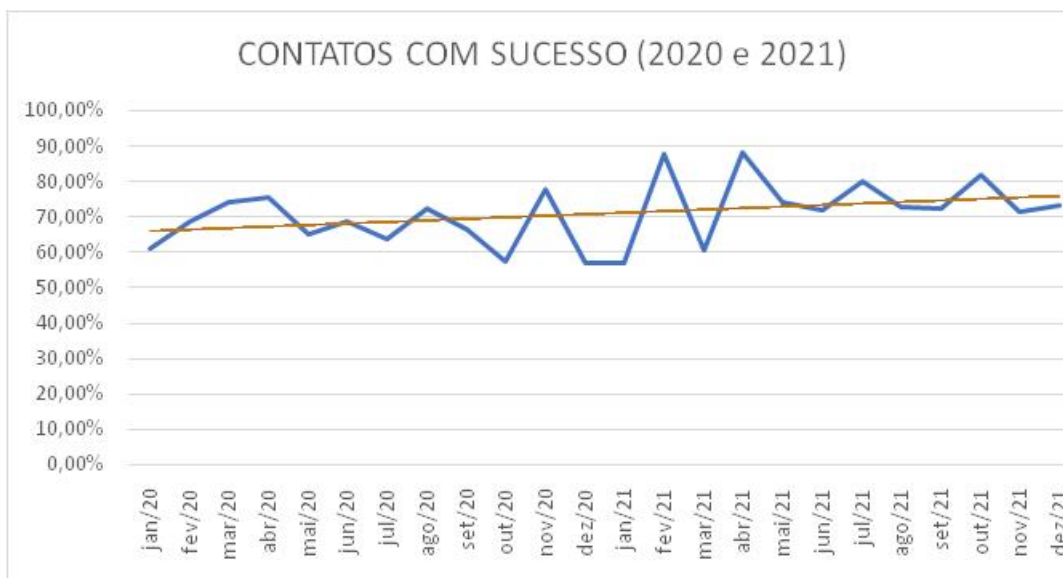
Quadro 5 - Tempo Médio Investido por Contato de Pós-Vendas

Tempo de contato em minutos	14.609min
Registros contabilizados	1.743
Tempo médio por contato	08min23s
Tempo adicional de pesquisa	15min00s
Tempo médio estimado (Contato + Pesquisa)	23min23s

Fonte: a autora

A outra questão a ser considerada é que as telas de dados do sistema são acessadas por meio de atalhos de teclado. Assim, é comum, ao estar consultando dados ou realizando registros do Pós-Vendas, voltar às telas do sistema de forma que o temporizador inicie do zero a contabilização do tempo. Portanto, os dados referentes aos tempos de contato podem sofrer algumas distorções. Além disso, para a pesquisa também costumam ser utilizados outros dois módulos do sistema ERP, que não realizam a contagem de tempo.

Feitas essas considerações, buscou-se aproximar o tempo médio obtido com a amostra a um período de Pós-Vendas, considerando as médias de beneficiários e contatos “Com Sucesso” mensais dos anos de 2020 e 2021. Como podemos verificar na Figura 13, a porcentagem de contatos “Com Sucesso” permaneceu próxima da linha dos 70%.

Figura 13 - Contatos Realizados “Com Sucesso” (2020 e 2021)

Fonte: a autora

Percebe-se que a tendência é ascendente, ou seja, aumento dos contatos realizados “Com Sucesso”. De fato, realizando a média desses contatos, chegou-se a 70,95% (Quadro 6).

Sabendo que a média da quantidade é de 42 beneficiários para um mês de Pós-Vendas, conforme já mencionado na Seção 5.1.2, procurou-se estimar quanto tempo seria necessário para a finalização de um período de Pós-Vendas. Como não há, ainda, nenhuma forma de controle de quantos beneficiários atendem em cada uma das três tentativas de contato de Pós-Vendas, utilizou-se o percentual da média de sucessos (70,95%) e a média de beneficiários por mês, e foi validada a proporção de ligações atendidas, por tentativa de contato, consolidada em conjunto com uma colaboradora da área de Negócios Corporativos.

Dessa forma, no Quadro 7 foi realizada a distribuição de ligações atendidas por tentativa de contato. Buscou-se manter o percentual de contatos “Com Sucesso” próximo da média de 70,95%, calculados anteriormente nesta Seção, considerando, também, a experiência do setor de que, comumente, se conseguem mais contatos “Com Sucesso” na primeira tentativa, seguida pela segunda, e que a menor parcela dos beneficiários atende na terceira tentativa de contato.

Quadro 6 - Porcentagem de Contatos “Com Sucesso”

Mês	Contatos Com Sucesso
jan/20	61,19%
fev/20	68,75%
mar/20	74,42%
abr/20	75,51%
mai/20	65,38%
jun/20	68,85%
jul/20	63,83%
ago/20	72,73%
set/20	66,67%
out/20	57,41%
nov/20	78,05%
dez/20	57,14%
jan/21	57,14%
fev/21	87,80%
mar/21	60,61%
abr/21	88,33%
mai/21	74,36%
jun/21	72,09%
jul/21	80,00%
ago/21	73,08%
set/21	72,73%
out/21	82,05%
nov/21	71,43%
dez/21	73,33%
Média	70,95%

Fonte: a autora

Como na primeira tentativa de contato liga-se para todos os clientes constantes na planilha de Pós-Vendas, para esta tentativa consideraram-se os 42 beneficiários. Na sequência, foram sendo subtraídos os contatos “Com Sucesso” (Quadro 7) que foram feitos em cada uma das outras duas tentativas, ficando, assim, 29 ligações para a segunda tentativa de contato (subtraindo os 13 beneficiários que atenderiam na primeira tentativa) e 17 ligações para a terceira tentativa de contato (subtraindo os 12 beneficiários que atenderiam na segunda tentativa). Como são realizadas, ao total, três tentativas de contato para cada beneficiário, considerando-se encerrado o Pós-Vendas para o cliente, parou-se a subtração neste ponto. Ao final, somou-se a quantidade de

ligações de todas as tentativas, conforme o Quadro 8, chegando-se à estimativa de 88 ligações a serem realizadas em um mês de Pós-Vendas.

Quadro 7 - Estimativa de Contatos “Com Sucesso” por tentativa

Total de beneficiários em um mês de Pós-Vendas		42
Tentativa	Quantidade de Beneficiários alcançados/Contatos com Sucesso	Contatos com Sucesso
Primeira	13	31,0%
Segunda	12	28,6%
Terceira	5	11,9%
Total de Contatos com Sucesso	30	71,4%

Fonte: a autora

Quadro 8 - Estimativa da Quantidade de Ligações

Estimativa da Quantidade de Tentativas de Contato em um mês de Pós-Vendas		
Tentativa	Quantidade de Ligações	Quantidade de Beneficiários alcançados/Contatos com Sucesso
Primeira	42	13
Segunda	29	12
Terceira	17	5
Total	88	

Fonte: a autora

Com isso, conforme o Quadro 9, foram consideradas aproximadamente três horas diárias para a realização do Pós-Vendas, tendo em vista que as outras três horas do colaborador são investidas em outras demandas, bem como não são realizadas ligações antes das 9h, pois percebeu-se que os beneficiários dificilmente atendiam ligações antes desse horário. Deste tempo foi subtraído um intervalo de quinze minutos de descanso, totalizando 165 minutos diários de realização do Pós-Vendas, em média. Ainda, considerando que os contatos são realizados de segunda-feira a sexta-feira, ou seja, cinco

dias na semana, a média para a finalização dos contatos de Pós-Vendas seria de 12,6 dias ou, arredondando, 13 dias corridos, portanto, aproximadamente três semanas.

Quadro 9 - Cálculo do Tempo Necessário para Finalização do Pós-Vendas

Média de beneficiários por Pós-Vendas	42
Total aproximado de tentativas de contato no mês	88
Tempo diário dedicado ao Pós-Vendas	3h ou 180min
Intervalo	15min
Tempo diário considerando o intervalo	165min
Ligações por dia	7
Dias corridos para finalizar as tentativas	13 dias
Semanas para finalizar as tentativas (considerando apenas dias úteis)	3

Fonte: a autora

Levando em conta que um mês tem, em média, quatro semanas e que a área responsável pela liberação da planilha de Pós-Vendas tem até o dia cinco de cada mês para disponibilizá-la, o que significa quase uma semana a menos para os contatos dentro do mês, é possível que haja meses em que ocorra algum atraso no encerramento do processo. Isso deve ser considerado, principalmente, caso surjam problemas mais complexos a serem resolvidos, ou caso a quantidade de contatos a serem realizados seja muito acima da média geral dos meses, caso haja o ingresso de uma nova empresa ou entidade, ou, ainda, caso surjam demandas de outras atividades que sejam urgentes.

5.5 IDENTIFICAÇÃO DOS POSSÍVEIS GARGALOS DO PÓS- VENDAS E ANÁLISE COM AUXÍLIO DOS PRINCÍPIOS DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES

Observando os problemas identificados anteriormente no desempenho das atividades de Pós-Vendas (Seção 5.2) e a mensuração do tempo médio de duração de cada contato (Seção 5.4), presumiu-se haver três principais possíveis gargalos na operação, doravante chamados de G1, G2 e G3:

- G1: pesquisa prévia sobre os clientes/Dispersão dos dados em diversas fontes;
- G2: contato realizado predominantemente por ligações;
- G3: pouco automatizadas ou pouco tecnológicas.

Pensando nas atividades de Pós-Vendas, mapeadas anteriormente neste estudo, como não há um controle formal, estimaram-se os tempos investidos em cada etapa, conforme o Quadro 10. As informações foram validadas com uma colaboradora da área responsável pelo Pós-Vendas.

Quadro 10 - Estimativa do Tempo Investido em cada Atividade de Pós-Vendas

Atividade	Estimativa dos Tempos
Ajustar da Planilha	00:30:00
Realizar contato de Pós-Vendas	00:01:00
Realizar pesquisa prévia sobre o cliente	00:15:00
Confirmar dados	00:02:30
Realizar Pesquisa de Pós-Vendas	00:03:30
Registrar contato Com Sucesso como reclamação	00:12:30
Registrar contato Com Sucesso sem reclamação	00:10:00
Registrar como contato Sem Sucesso	00:02:00
Encaminhar para área pertinente para verificação/Com Divergência	00:05:00
Gerar relatório de Pós-Vendas	00:35:00

Fonte: a autora

No processo de Pós-Vendas existem diversos pontos de bifurcações das atividades, conforme o mapeamento realizado na Seção 5.1, em que, dependendo da situação, realiza-se um fluxo de atividades ou outro, havendo diversas possibilidades de mensuração dos tempos quando analisados cada um desses fluxos, como, por exemplo, se a ligação for atendida ou não, se houver alguma divergência, ou se a nota da pesquisa de satisfação do Pós-Vendas for menor que sete, entre outras bifurcações. Por isso, no Quadro 10 optou-se por identificar o tempo para cada uma das atividades do Pós-Vendas, sem considerar um fluxo específico.

Dessa forma, entendendo que, apesar de o ajuste da planilha e a geração do relatório serem as atividades que demandam maior tempo, são realizadas apenas uma vez em todo o processo de Pós-Vendas, entretanto, as

demais atividades se repetem diversas vezes. Sabendo disso, as atividades de “Realizar pesquisa prévia sobre o cliente”, “Registrar Contato “Com Sucesso” como reclamação” e “Registrar Contato “Com Sucesso” sem reclamação” são os principais etapas-gargalos das atividades de Pós-Vendas, respectivamente. Justamente, estas são as atividades de menor capacidade produtiva, uma vez que não é realizado o contato com o cliente, mas são etapas de preparo para esse contato, bem como de registro do que já foi conversado. Portanto, ainda que as demais atividades apresentassem maior eficiência, é pouco provável que o resultado seria afetado de forma a diminuir o tempo para a finalização do Pós-Vendas, visto que as atividades gargalo ditam o ritmo de finalização do processo como um todo.

A pesquisa prévia de Pós-Vendas é realizada em diferentes fontes de dados e informações da Cooperativa Ômega, e é uma importante etapa para um contato de Pós-Vendas com qualidade e eficiência, uma vez que o colaborador reúne informações sobre o cliente e seu plano de saúde, preparando-se para responder eventuais dúvidas e auxiliar o beneficiário no que for preciso. A principal dificuldade nessa etapa é a necessidade de consultar diversas fontes de dados. A centralização das informações, diminuindo o número de fontes a serem consultadas, poderia contribuir de forma a diminuir o tempo investido nessa etapa do Pós-Vendas. Assim sendo, podemos observar que essas informações vão ao encontro do que foi mencionado em G1.

Já as atividades de “Registrar Contato “Com Sucesso” como reclamação” e “Registrar Contato “Com Sucesso” sem reclamação” são, respectivamente, a segunda e a terceira atividades-gargalo do Pós-Vendas. Essas são atividades realizadas de forma totalmente manual no sistema ERP, em que se descreve o que foi conversado com o cliente ao longo da ligação, para histórico e consulta pelas demais áreas da empresa. Tentando diminuir o tempo investido nesses registros, poderia ser analisada a implantação de um sistema de transcrição automática de áudios. Contudo, a transcrição de áudio ocorreria literalmente, não fornecendo capacidade de resumo. Além disso, os registros em sistema precisam fornecer informação para todas as áreas de forma clara e concisa, observando o contato como um todo, mas sendo

objetivos (caso necessário maior detalhamento, a ligação é gravada pelo sistema de comunicação utilizado). Assim, para as atividades-gargalo “Registrar Contato “Com Sucesso” como reclamação” e “Registrar Contato “Com Sucesso” sem reclamação”, não parece haver soluções em curto prazo para minimizar o tempo investido nestas atividades. Seria interessante a realização de pesquisas e acompanhamento acerca de novas soluções tecnológicas.

Na Seção 5.4 identificamos que o tempo médio investido por contato de Pós-Vendas é de oito minutos e vinte e três segundos (sem considerarmos o tempo prévio de pesquisa). Assim, apesar de as ligações não serem os maiores tempos do processo, elas se repetem aproximadamente 88 vezes em um mês. Com isso, esse poderia ser considerado o quarto gargalo do Pós-Vendas, principalmente quando observamos que todas as tentativas de contato são realizadas predominantemente por ligações, em concordância com o que foi trazido em G2. Uma possível alternativa seria adotar uma mensagem por *e-mail* como uma terceira tentativa de contato, ou utilizar outras formas de comunicação, combinadas com as ligações, como, por exemplo, o uso do WhatsApp Messenger®.

Considerando todos os possíveis gargalos identificados acima, é provável que pudessem ser minimizados com o auxílio da tecnologia. Como um serviço não pode ser feito com antecedência ou armazenado em estoque e, em muitos casos, os processos essenciais exigem alto nível de recursos de TI e desenvolvimento de aplicativos, se tornam exemplos de gargalos permanentes (RONEN; PASS, 2013), fechando com o que foi identificado em G3.

Além disso, os pontos mencionados anteriormente acabam ditando o ritmo de realização das atividades e, conseqüentemente, da finalização do Pós-Vendas. Dessa forma, mesmo que as outras atividades apresentem maior eficiência, muito dificilmente se conseguirá acelerar de forma considerável a finalização do processo, indo ao encontro do que prega a Teoria das Restrições.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na Seção 5.1 foi realizado o mapeamento dos processos envolvidos no Pós-Vendas, reunindo documentos, dados e informações acerca das atividades. Com esse mapeamento, foi possível ter uma visão geral do Pós-Vendas, identificando atividades que não estavam desenhadas no fluxograma atual do processo (Figura 5). O mapeamento também possibilitou observar que, apesar de o objetivo central do Pós-Vendas ser a atenção para com o cliente, os processos também contribuem como uma etapa de reverificação, visto que, antes de qualquer comunicação, é realizada uma pesquisa dos dados e registros que já existem em sistema sobre aquele cliente e, por vezes, pode-se identificar e corrigir erros antes mesmo do contato com o beneficiário. Inclusive, erros que pudessem passar despercebidos pelos clientes no contato realizado, por serem divergências mais técnicas.

Na Seção 5.2 foram identificados os principais problemas relacionados ao Pós-Vendas, com o auxílio de Diagramas de Causa e Efeito. Os principais problemas encontrados foram a existência de documentos informais e a dispersão dos dados em diversas fontes, ainda, não haver revisões periódicas de todo o processo, não apenas de uma atividade pontual. Além disso, foi observado que as atividades são, de forma geral, pouco automatizadas e que poderia haver maior auxílio da tecnologia. Também, identificou-se que existe espaço para a implantação de novos indicadores. Ainda, visto a possibilidade de uma extensão do Pós-Vendas para demais beneficiários da empresa, observou-se o fato de não haver um treinamento formalizado para esse processo.

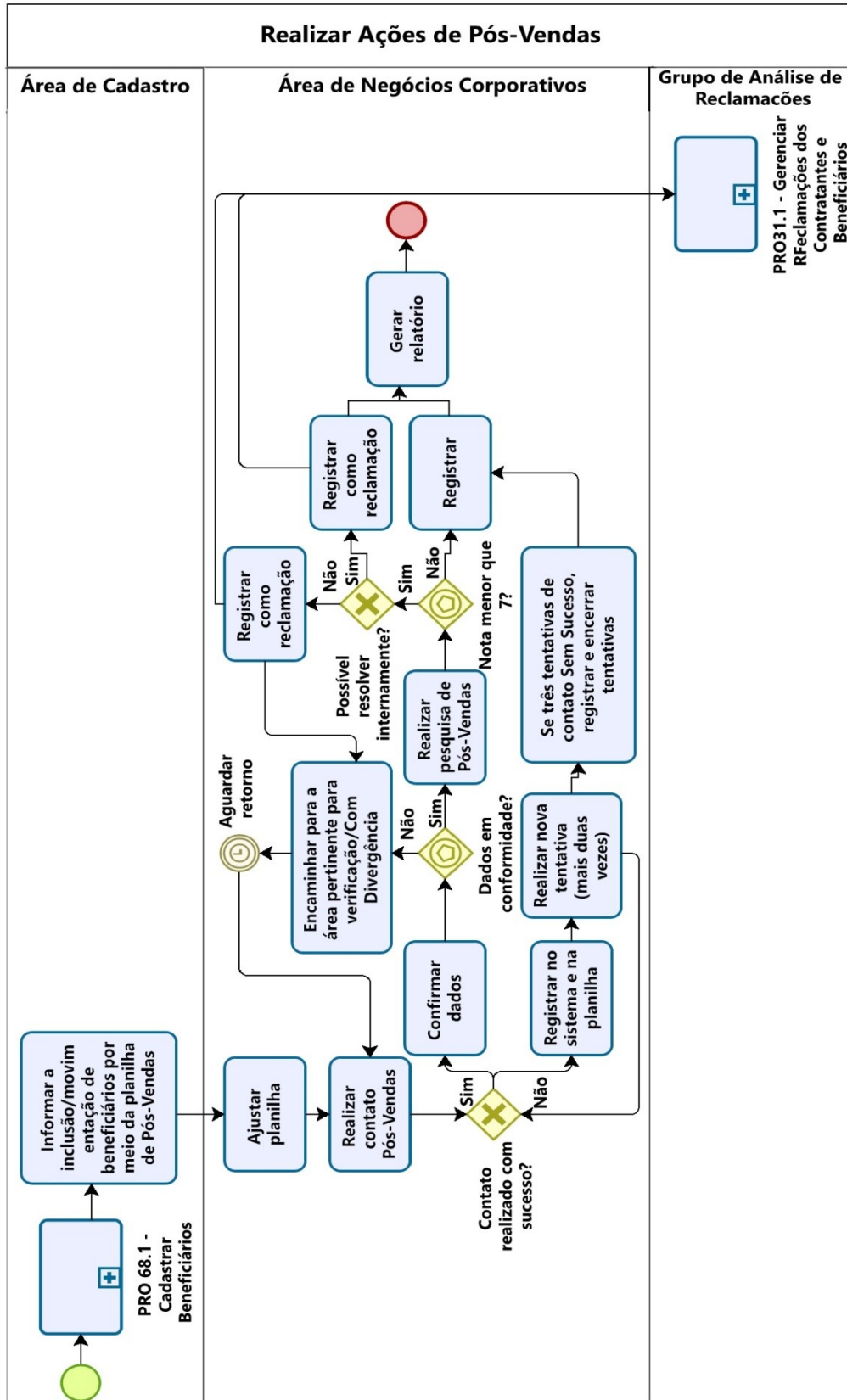
Também na Seção 5.3, o Pós-Vendas foi analisado com o auxílio dos princípios do Método para Análise e Soluções de Problemas (MASP), bem como da *Business Process Management* (BPM). Assim, as etapas de Identificação do Problema, Observação e Análise foram contempladas anteriormente nesta pesquisa, reunindo-se documentos disponíveis, identificando problemas iniciais, realizando o mapeamento das atividades, buscando encontrar as causas raízes e hipóteses para os principais problemas identificados com auxílio do Diagrama de Ishikawa, identificando os gargalos

dos processos e os analisando com o auxílio dos princípios da Teoria das Restrições (abordada na Seção 5.3). As etapas de 'Plano de Ação' e 'Ação' serão abordadas na Seção de sugestões de melhorias para otimização do Pós-Vendas e satisfação dos clientes, bem como as propostas de monitoria para as etapas de 'Verificação', 'Padronização' e 'Conclusão'.

Tendo em vista que a BPM confere especial atenção ao desenho do processo, propõe-se a atualização do desenho do fluxograma do Pós-Vendas (Figura 5). Com isso, incluem-se atividades que não estão contempladas no desenho atual, bem como conferindo maiores detalhes acerca do fluxo dos processos, conforme demonstra a Figura 14. O novo fluxograma pode auxiliar no melhor entendimento da complexidade do Pós-Vendas, identificando, de forma mais clara, as bifurcações das atividades e o caminho que deve ser percorrido até a finalização de um mês de Pós-Vendas. Além disso, pode ser um aliado para as próximas revisões das diferentes atividades, permitindo uma melhor visualização de todo o processo e identificação de problemas ou gargalos em suas respectivas etapas.

Já na Seção 5.4 estimou-se o tempo investido por contato de Pós-Vendas, chegando-se a um tempo médio de oito minutos e vinte e três segundos que, somado ao tempo destinado à pesquisa prévia acerca do cliente (15 minutos), totalizou vinte e três minutos e vinte e três segundos. Estimou-se, também, que são realizadas aproximadamente 88 tentativas de contato por mês. Com isso, calculou-se que a média para a finalização de um período de Pós-Vendas é de três semanas. Como existem outras variáveis atuando sobre o tempo disponível do colaborador, é possível que em alguns meses ocorra atrasos na finalização das atividades. Ainda, foram identificados três principais possíveis gargalos do Pós-Vendas, sendo o principal a pesquisa prévia sobre os clientes/dispersão dos dados em diversas fontes, seguido do contato realizado predominantemente por ligações e das atividades pouco automatizadas ou pouco tecnológicas (registros dos contatos, por exemplo). Além disso, as próprias tentativas de contato com os clientes, seja "Sem Sucesso" ou "Com Sucesso", caracterizam-se gargalos, sendo repetidas, em média, 88 vezes em um mês, predominantemente, por ligações.

Figura 14 - Redesenho do Fluxograma do Pós-Vendas



Fonte: a autora

Analisando sob o ponto de vista da Teoria das Restrições, os gargalos identificados acabam ditando o ritmo de realização do Pós-Vendas, conseqüentemente, da finalização das suas atividades. Mesmo que as outras etapas apresentem maior eficiência, muito dificilmente se conseguirá acelerar consideravelmente a finalização do processo.

6.1 SUGESTÕES DE MELHORIAS E PLANO DE AÇÃO PARA OTIMIZAÇÃO DO PÓS-VENDAS E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Reunindo as sugestões de melhorias já abordadas ao longo deste trabalho, bem como pretendendo trazer novas sugestões, elaborou-se uma matriz 5W2H (Quadro 11). A dimensão “Como” não foi incluída na matriz, pois, em muitos casos, ela vai depender exclusivamente da análise e decisão da empresa, todavia, quando possível, será descrita nesta Seção.

Como uma primeira sugestão, visando aumentar o retorno dos clientes e, assim, aumentar os contatos “Com Sucesso”, a implantação do WhatsApp Business® como uma ferramenta de apoio poderia ser interessante, utilizando-a nos casos em que o beneficiário informa não ter tempo para uma conversa telefônica ou, então, quando não houve sucesso no contato. Para essa implantação ser possível, é preciso verificar se é necessário o uso concomitante de algum outro aplicativo, como, por exemplo, de reforço da segurança das informações ou para automatização das respostas, entre outros.

Outra sugestão, que demandaria menos tempo de análise para implantação, pois já é utilizada, seria substituir as terceiras tentativas de contato telefônico pelo envio de um *e-mail* com as informações e *link* para a participação na pesquisa de Pós-Vendas. Com isso, corre-se o risco da não obtenção de respostas à pesquisa ou de retornos dos clientes, mas se garante o recebimento de informações importantes para o beneficiário, reduzindo a probabilidade de confusões e reclamações futuras, e aumentando o percentual de Contatos “Com Sucesso”, uma vez que o *e-mail* permite recebimento de confirmações de entrega e de leitura por parte do destinatário.

Quadro 11 - Plano de Ação

What (o quê)	Why (por quê)	Who (quem)	When (quando)	How Much (quanto)
Análise da utilização do WhatsApp como apoio ao Pós-Vendas	Aumentar o retorno/Contatos Com Sucesso	Área de Negócios Corporativos	Médio Prazo (até 2 anos)	Variável de acordo com a opção da empresa
Utilização do e-mail como terceira tentativa de contato	Garantir a entrega da informação e otimizar o tempo do colaborador em Pós-Vendas	Responsável pelo Pós-Vendas	Curto Prazo (até 6 meses)	Sem Investimento
Implantação de uma central de ligação automática	Otimizar o tempo do colaborador em Pós-Vendas	Área de Negócios Corporativos	Antes de uma expansão do atendimento	Variável de acordo com a opção da empresa
Formalizar indicador para recorrência de ajustes	Monitorar a recorrência de cada ajuste, para poder compreender e agir acerca da mais recorrente	Área de Negócios Corporativos	Curto Prazo (até 6 meses)	Sem Investimento
Formalizar indicador para os "Contatos com Sucesso"	Monitorar o alcance do Pós-Vendas	Área de Negócios Corporativos	Curto Prazo (até 6 meses)	Sem Investimento
Formalizar indicador para a satisfação (Pesquisa de Pós-Vendas)	Monitorar a satisfação dos beneficiários para que se possa agir quando verificada uma média abaixo do esperado	Área de Negócios Corporativos	Curto Prazo (até 6 meses)	Sem Investimento
Centralizar o máximo possível o acesso aos dados e informações	Otimizar o tempo do colaborador em Pós-Vendas	Área de Negócios Corporativos	Curto Prazo (até 6 meses)	Sem Investimento
Atualização dos documentos formais	Evitar o uso de documentos informais, centralizando as informações sobre o fluxo do processo	Responsável pelo Pós-Vendas	Curto Prazo (até 6 meses)	Sem Investimento
Implantação de um roteiro/calendário de revisões do Pós-Vendas	Criar uma rotina de revisões, mantendo os documentos atualizados e evitar não-conformidades	Responsável pelo Pós-Vendas	Curto Prazo (até 6 meses)	Sem Investimento
Ajuste dos códigos de Pós-Vendas na Planilha (CS, SS, entre outros)	Mais rapidez na identificação da etapa do contato e acessibilidade	Responsável pelo Pós-Vendas	Curto Prazo (até 6 meses)	Sem Investimento
Estruturação e formalização de um treinamento específico para o Pós-Vendas	Garantir a padronização e qualidade dos atendimentos	Área de Negócios Corporativos	Antes de uma expansão do atendimento	Sem Investimento
Geração e envio dos relatórios de Pós-Vendas de forma mais automatizada	Otimizar o tempo do colaborador em Pós-Vendas	Responsável pelo Pós-Vendas	Curto Prazo (até 6 meses)	Sem Investimento
Registro do tempo investido com cada beneficiário no Pós-Vendas	Monitoramento para compreender e eliminar gargalos nesta etapa	Responsável pelo Pós-Vendas	Curto Prazo (até 6 meses)	Sem Investimento
Monitoramento da proporção de "Contatos com Sucesso" por tentativa de contato	Compreender em qual tentativa efetivamente se obtém retornos mais significativos, possibilitando a análise de alternativas	Responsável pelo Pós-Vendas	Curto Prazo (até 6 meses)	Sem Investimento

Fonte: a autora

Além disso, uma solução para automatização da etapa que compreende as ligações para os beneficiários poderia ser a implantação de uma Central de Ligações Automáticas, conforme mencionado pelo próprio gestor da área na Seção 5.1.2. Essa Central executaria as tentativas de contato e repassaria a ligação ao colaborador apenas no momento em que fosse atendida, otimizando o tempo do colaborador para o desempenho de outras atividades do Pós-Vendas, visto que, hoje, o colaborador precisa executar de forma manual as tentativas de contato, uma a uma.

Visando um maior monitoramento do desempenho do Pós-Vendas, auxiliando na etapa de 'Verificação' (Seção 5.3), seria pertinente a formalização dos indicadores para acompanhamento da Recorrência dos Ajustes, do percentual de contatos "Com Sucesso" e da média de respostas quanto a satisfação dos clientes, questionada em pesquisa de Pós-Vendas. Esses acompanhamentos já são realizados, porém não estão formalizados por um indicador. Monitorar essas variáveis poderá auxiliar em tomadas de decisões mais ágeis e assertivas quando verificadas variações não desejadas nos percentuais. No Quadro 12 estão sistematizadas as formas para cálculo de cada um dos indicadores sugeridos.

Quadro 12 - Sugestão de Formalização de Indicadores

Classificação do Indicador	Indicador
Porcentagem de Recorrência de Ajustes (x_1, x_2, \dots)	$\frac{\text{Quantidade do ajuste } x \text{ no mês}}{\text{Total de ajustes no mês}} * 100$
Porcentagem de Contatos "Com Sucesso"	$\frac{\text{Quantidade de contatos atendidos ou retornados no mês}}{\text{Total de beneficiários no mês}} * 100$
Média das Notas de Satisfação (Pesquisa de Pós-Vendas)	$\frac{(\text{Quantidade de notas } x_1 * \text{nota } x_1) + (\text{Quantidade de notas } x_2 * \text{nota } x_2) \dots}{\text{Quantidade total de notas}}$

Fonte: a autora

Pretendendo minimizar os efeitos do gargalo identificado na etapa de pesquisa prévia ao contato de Pós-Vendas, uma alternativa seria a

centralização dessas informações em uma única pasta ou planilha, de forma a facilitar e agilizar o acesso a esses dados. Isso poderia ser feito pelo próprio colaborador responsável pela execução do Pós-Vendas, inserindo, quando se tratar de informações com valores que periodicamente são reajustados, os períodos de validade de cada informação, para que se tenha atenção especial sobre as informações e as datas em que precisarão ser atualizadas.

Nesse sentido, parece relevante a atualização dos documentos formais acerca do Pós-Vendas, incluindo o redesenho do fluxograma, a possibilidade de envio de *e-mails* como apoio na realização do Pós-Vendas, bem como a pesquisa que é realizada ao final de cada contato, além de maior detalhamento do Roteiro de Atendimento do processo. Essas ações ajudariam a evitar o uso de documentos informais, auxiliando, também, na centralização das informações, reduzindo o número de arquivos consultados, influenciando diretamente na confiabilidade, qualidade e velocidade do Pós-Vendas.

Outra sugestão seria a implantação de um roteiro para revisões de processos, de forma a auxiliar em uma verificação o mais completa possível. Para isso, propõe-se o seguinte roteiro de revisões, baseado nos princípios do MASP e da BPM, auxiliando na etapa de 'Verificação' (Seção 5.3):

1. Identificação do problema: reunir os documentos disponíveis, identificando caso haja problemas iniciais;

2. Observação: realizar mapeamento dos processos ou analisar novamente o mapeamento já realizado nesta pesquisa;

3. Análise: elaboração de diagramas de causa e efeito, caso necessário, evidenciando o que pode ser ajustado e melhorado no processo;

4. Plano de ação: elaborar uma matriz 5W2H, evidenciando ações que possam minimizar ou eliminar os efeitos indesejáveis das causas identificadas na elaboração dos Diagramas de Ishikawa;

5. Ação: implementar as ações da etapa anterior;

6. Verificação: realizar o acompanhamento das ações, avaliar os resultados para verificar se a ação foi eficaz na eliminação ou minimização do problema. Caso o resultado não seja satisfatório, voltar para a etapa 2

(Observação). Se os resultados estiverem de acordo com o esperado, segue-se para a próxima etapa;

7. Padronização: introduzir as ações implementadas na rotina do processo, de forma a prevenir o reaparecimento do problema;

8. Redesenho do Fluxograma: caso necessário, redesenhar o fluxograma das atividades e atualizar no PRO do Pós-Vendas.

9. Conclusão: finalizar o processo registrando todas as ações empreendidas e resultados obtidos, para posterior recuperação de informações e histórico. Elaborar um relatório e encaminhar para o Gestor de Negócios Corporativos.

A ideia da implementação do roteiro de revisões não é engessar a análise dos processos na empresa. O principal objetivo seria norteá-la, sendo um auxílio para o colaborador. Indica-se uma periodicidade de seis meses para as revisões, ou períodos mais curtos, sempre que a área de Negócios Corporativos ache necessário. Ademais, essas revisões contribuiriam para a manutenção da documentação, colaborando no reconhecimento de documentos que precisam de atualização.

Além disso, seria interessante ajustar na planilha de Pós-Vendas as siglas utilizadas. Hoje, conforme o Quadro 4, são utilizadas cores e siglas para identificação dos *status* dos contatos. As siglas para a primeira, segunda e terceira tentativa de Contato “Sem Sucesso” são exatamente iguais, da mesma forma as siglas para os Contatos “Com Sucesso” (tanto o realizado por meio de ligação quanto o por *e-mail*), sendo diferenciados os *status* apenas pela cor da célula em que se encontram na planilha. Caso houvesse qualquer problema com as cores, seria necessário consultar os registros em sistema para identificar a quantidade de contatos já realizados com cada cliente, ou então, caso uma pessoa daltônica, por exemplo, viesse a precisar consultar os dados da planilha. Como uma possível solução, sugere-se a adoção das siglas SS1, SS2 e SS3 para distinção, respectivamente, das primeiras, segundas e terceiras tentativas de contato, bem como, CST e CSM para distinção entre os contatos “Com Sucesso por Telefone” e contatos “Com Sucesso por *e-Mail*”. Além disso, para a sigla DT (Data de Nascimento), sugere-se alteração para

DN, de forma a padronizá-la, no mesmo formato das demais. Esse ajuste contribuiria, também, para uma identificação mais ágil acerca da etapa em que se encontra o contato com cada cliente.

Tendo sido identificada uma intenção de ampliação do atendimento do Pós-Vendas na Cooperativa, e que hoje não há um treinamento estruturado e formalizado para esse processo, ou seja, padronizado, sugere-se a estruturação e formalização de um treinamento específico para o Pós-Vendas. Essa estruturação, principalmente considerando um aumento do atendimento e, conseqüentemente, possível aumento dos colaboradores designados para a realização dessa operação, poderá conferir ainda mais confiabilidade, qualidade, velocidade, redução de custos com retrabalhos e flexibilidade ao processo. Existem treinamentos estruturados para áreas que precisam acessar informações similares às necessárias para a realização do Pós-Vendas, assim, poderia ser utilizado, como modelo, o treinamento da área de relacionamento, por exemplo.

Ainda, seria interessante a utilização de um sistema que pudesse gerar o relatório automaticamente, para ser enviado ao gestor no final do mês. A implantação do CRM, que já está em andamento, poderia ser uma solução para essa questão, uma vez que, além dos relatórios que podem ser gerados, há a integração com o *e-mail*, de forma que poderia facilitar o envio e otimizar o tempo do colaborador.

Atualmente o controle do tempo investido com cada cliente é realizado apenas pelo sistema ERP da empresa, que contabiliza o tempo apenas a partir do momento em que ele é aberto, sem considerar o tempo que foi investido previamente em pesquisa acerca do plano do beneficiário. Da mesma forma, como se utilizam outras janelas do sistema que não contabilizam o tempo, entre outras variáveis, o tempo registrado pode ser divergente do que realmente é demandado para o colaborador. Assim, seria oportuno realizar o registro do tempo investido por contato de Pós-Vendas, desde o momento em que se inicia a pesquisa acerca do plano, podendo ser registrado o tempo de início e fim investido em cada cliente na própria planilha de Pós-Vendas. Essa ação ajudaria a identificar, de forma mais fidedigna possível, qual etapa

consome mais tempo, bem como se, em algum mês específico, ou se para algum grupo de cliente específico, se leva mais tempo para finalizar o contato.

Propõe-se, também, posto que ainda não existe um controle formal em relação a cada uma das três tentativas de contato, o registro destas, identificando quantos contatos “Com Sucesso” ocorreram em cada uma das três tentativas, podendo ser na própria planilha. Esse controle poderá auxiliar na tomada de decisões acerca das formas de contato que são utilizadas e em qual das tentativas, efetivamente, se obtém o maior número de retornos dos clientes, possibilitando pensar em soluções alternativas.

A adoção e o controle do desempenho das ações acima propostas poderá contribuir para a otimização das atividades do Pós-Vendas, refletindo diretamente no desempenho geral do processo e na percepção dos clientes acerca dos esforços para garantir a sua satisfação. Entende-se, portanto, que as sugestões propostas teriam potencial para conferirem ainda mais confiabilidade, qualidade, velocidade, redução de custos com retrabalhos e flexibilidade ao processo de Pós-Vendas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento deste trabalho, pôde ser observado que o processo de Pós-Vendas possui diversas oportunidades de aprimoramento, visto ser relativamente novo na Empresa Ômega. Identificaram-se oportunidades de atualizações nos documentos acerca do Pós-Vendas, bem como do fluxograma, tendo sido elaborado um novo, que conferiu maior riqueza de detalhes às etapas, considerando toda a sua complexidade. Além disso, a elaboração de Diagramas de Causa e Efeito facilitou na identificação dos principais problemas e suas possíveis causas, deixando-as em evidência. Igualmente, a análise com o auxílio dos princípios do MASP, bem como da BPM, foi imprescindível para nortear o desenvolvimento desta pesquisa e para a elaboração de um plano de revisões dos processos, visto que ainda não havia um roteiro específico para isso.

Ademais, a verificação sobre o tempo médio investido em cada contato de Pós-Vendas (23min23s) e a constatação de que, para a finalização completa de um mês de Pós-Vendas, leva-se cerca de três semanas, foi muito relevante para a compreensão do tempo investido nas atividades, algo que ainda não era conhecido pela Empresa Ômega. Também, a identificação dos principais gargalos do Pós-Vendas propiciou refletir sobre possíveis soluções para minimizar os seus efeitos, propondo-se uma centralização das informações e adoção de central de ligações automáticas, que podem resultar em significativo ganho de tempo para a realização de outras atividades. Ainda, a fim de resumir as propostas de melhorias, foi elaborada uma matriz 5W2H (Quadro 11) como proposta de plano de ação.

Isso posto, esta pesquisa permitiu a integração entre os conteúdos desenvolvidos de forma teórica na universidade e a sua aplicação. Permitiu, ainda, reflexões acerca da importância de se conhecer os processos de forma integral, possibilitando, assim, o seu maior controle e mensuração, bem como a observação de melhorias que podem influenciar significativamente no seu desempenho. Além do mais, verificou-se que, apesar de haver uma grande demanda por soluções tecnológicas, existem soluções que não exigem

desembolsos e que podem ser eficazes para a otimização das atividades e de seus resultados.

Os resultados obtidos foram apresentados para o gestor da área responsável pelo Pós-Vendas e as sugestões feitas nesta pesquisa serão implementadas, bem como os resultados subsidiarão análises para implementação de outras melhorias. Chamou a atenção do gestor, principalmente, a proposta de roteiro para revisões, a necessidade de centralização das informações e o uso de outras tecnologias para os contatos com os beneficiários, conferindo mais automatização ao processo.

Portanto, é possível concluir que este estudo conseguiu atingir os objetivos que foram propostos inicialmente, tendo sido realizada a análise dos procedimentos de Pós-Vendas da empresa, utilizando os princípios do Método de Análise e Solução de Problemas e as diretrizes da Gestão de Processos de Negócio como norteadores, sendo propostas sugestões de melhoria, a fim de garantir o máximo de eficiência do processo em questão e, conseqüentemente, para a satisfação dos beneficiários. No Quadro 13 foram compilados os objetivos propostos e os respectivos resultados obtidos.

Quadro 13 - Objetivos Propostos x Resultados Obtidos

OBJETIVOS	RESULTADOS
Mapear o processo de Pós-Vendas	Seção 5.1 e Figura 14
Analisar o processo utilizando os princípios da MASP e os princípios de BPM	Seção 5.3
Identificar os possíveis gargalos do Pós-Vendas	Seção 5.4 e 5.5
Sugerir melhorias para otimização das atividades e, conseqüentemente, para a satisfação dos clientes	Quadro 11

Fonte: a autora

Este estudo teve como um limitador a existência de documentos paralelos, o que demandou muito tempo de pesquisa e de união dos dados para o mapeamento das atividades. Também, a falta de um controle ou registro de alguns dados referentes aos contatos realizados, como, por exemplo, o tempo total investido por contato, demandou validações e pesquisas adicionais

para que fosse possível chegar a resultados mais próximos da realidade da operação. Além disso, inclui-se o fato de a área de Negócios Corporativos ser pequena e, assim, não ser possível realizar entrevistas com um número expressivo de colaboradores, bem como da disponibilidade do diretor da área para entrevistas, visto a alta demanda da sua agenda.

Para estudos futuros, objetivando uma otimização ainda maior das atividades do Pós-Vendas, sugere-se um estudo mais aprofundado acerca das tecnologias que possam contribuir com o aumento do desempenho das atividades do processo, visto que foi possível observar que as atividades poderiam ser mais automatizadas. Além disso, seria interessante aprofundar, também, a análise com o auxílio dos princípios do MASP, da BPM e da Teoria das Restrições, contando com a assessoria de um analista ou consultor.

REFERÊNCIAS

ABPMP BRASIL. **BPM CBOK** – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. 1. ed. Brasil: ABPMP Brasil, 2013.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Acreditação de operadoras**. 03 mar. 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/informacoes-e-avaliacoes-de-operadoras/acreditacao-de-operadoras-1>>. Acesso em: 05 out. 2021.

AMBROZEWICZ, P. H. L. **Gestão da qualidade na administração pública: Histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria**. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597000061/>>. Acesso em: 12 fev. 2022.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos - Melhores resultados e excelência organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010053/>>. Acesso em: 26 ago. 2021.

ARMISTEAD, C.; MACHIN, S. Implications of business process management for operations management, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 9, p. 886-898, 1997.

AVINO, J. C. **Marketing de relacionamento como estratégia de otimização da carteira de clientes: O caso de uma empresa operadora de planos de saúde no Rio Grande do Sul**. 2003. Dissertação (Mestrado na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; AREU, M.; SOBRAL, V. **Gerenciamento de processo de negócios: BPM – Business Process Management**. 2.ed. São Paulo: Érica, 2009.

BORBA, V. R (org). **Marketing de relacionamento para organizações de saúde**. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522470273/>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Resolução normativa nº 452, de 09 de março de 2020**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2020. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-normativa-rn-n-452-de-9-de-marco-de-2020-249619028>>. Acesso em: 04 out. 2021.

BROCKE, J. V; ROSEMAN, M. **Manual de BPM** – Gestão de processos de negócios. Porto Alegre: Bookman, 2013. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582600665/>>. Acesso em: 19 set. 2021.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade** - Conceitos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597006438/>>. Acesso em: 31 jan. 2022.

COSTA, R. S.; JARDIM, E. G. M. **Gestão de operações de produção e serviços**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013603/>>. Acesso em: 12 out. 2021.

CRUZ, T. **Processos organizacionais e métodos: Sistemas, métodos & processos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027488/>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos: Administrando organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007626/>>. Acesso em: 15 set. 2021.

ENTREVISTA COM O GESTOR. Sobre os processos de Pós-Vendas [24 fev. 2022]. Entrevistador: Bruna Truccolo Mascarenhas. Porto Alegre: Cooperativa Ômega. Vídeochamada.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522471607/>>. Acesso em: 25 out. 2021.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: Conceitos, exercícios, casos práticos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597023404/>>. Acesso em: 23 out. 2021.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2020. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536532615/>>. Acesso em: 31 jan. 2022.

LOBO, R. N.; SILVA, D. L. **Planejamento e controle da produção**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536513287/>>. Acesso em: 12 out. 2021.

LOZADA, G.; ROCHA, H. M.; PIRES, M. R. S. **Planejamento e controle de produção**. Porto Alegre: Sagah, 2017. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595020719/>>. Acesso em: 28 set. 2021.

MACHADO, B. M.; GAMARRA, J. E. T.; BANDEIRA, D. L.; MULLER, C. J.; PERALTA, C. B. L. As seis fases da gestão por processos: Proposta de um método, **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v. 4, n. 5, p. 651-668, 2018. Disponível em: <<http://revista.uergs.edu.br/index.php/revuergs/article/view/1572/402>>. Acesso em 20 set. 2021.

MAESTRI, D.; CARISSIMI, J. Marketing de relacionamento em serviços de saúde: Comunicação entre o profissional da saúde e o cliente. *In*: INTERCOM, 2006. Rio de Janeiro, **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: UFRJ, 2006. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R0663-1.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2021.

MILAN, G. A. Implementação de um departamento de Pós-Vendas em um provedor de serviços de saúde e o estreitamento dos relacionamentos com os clientes, **Revista de Negócios**, Blumenau, v .18, n. 3, p. 3-20, julho/setembro de 2013.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2004. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522128495/>>. Acesso em: 03 out. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos**, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021301/>>. Acesso em: 10 set. 2021.

OTTOBONI, C; PAGNI, T. E. M. A importância do mapeamento de processos para a implementação do Balanced Scorecard. XXIII ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 2003. **Anais** [...]. Ouro Preto: ENEGEP, 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0115_1666.pdf>. Acesso em: 05 out. 2021.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos** – Pensar, agir e aprender. São Paulo: Artmed, 2009. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

PEZZATTO, A. T.; AFFONSO, L. M. F.; LOZADA, G.; FARIAS, C. S.; CASAGRANDE, L.; MELO, B. **Sistema de controle da qualidade**. Porto Alegre: Sagah, 2018. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026155/>>. Acesso em: 24 out. 2021.

RONEN, B.; PASS. S. Gerenciamento de Serviços. *In*: COX III, J. F.; SCHLEIER, J. G (org.). **Handbook da teoria das restrições**. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 889-1028. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582600139/>>. Acesso em: 03 fev. 2022.

ROSER, C.; NAKANO, M.; TANAKA, M. Detecting shifting bottlenecks. *In*: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON SCHEDULING. **Anais** [...]. Hamamatsu: 2002. p. 59-62.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 9788597015386. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015386/>>. Acesso em: 11 fev. 2022.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N; CHAMBERS, S.; JOHNSTON R.; BETTS, A. **Gerenciamento de operações e de processos**. Porto Alegre: Bookman, 2013. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565837934/>>. Acesso em: 27 set. 2021.

SOUZA, D. G. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**. 2014. Dissertação (Pós-graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

TUBINO, D. F. **Planejamento e controle da produção - Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013726/>>. Acesso em: 28 set. 2021.

VALLE, R.; OLIVEIRA. S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio**: Foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479917/>>. Acesso em: 13 out. 2021.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento (aftermarketing)**. São Paulo: Atlas, 1993.

VILLELLA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ZAIRI, M. Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness, **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 64-80, 1997.

ZENONE, L. C. **Fundamentos de marketing de relacionamento**: Fidelização de clientes e pós-vendas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013764/>>. Acesso em: 21 out. 2021.

WERKEMA, C. **Métodos PDCA e DEMAIC e suas ferramentas analíticas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154537/>>. Acesso em: 22 out. 2021.

APÊNDICE A – Proposta De Roteiro de Entrevista Semiestruturada a ser Aplicada para o Gestor da Área (Nível Tático/Operacional)

1. O que motivou a implantação do Pós-Vendas na empresa?
2. Foram utilizados princípios de alguma metodologia ou método para o desenvolvimento do processo? Qual(is)?
3. Quais eram os objetivos e metas iniciais da adoção?
4. Na sua percepção, esses objetivos e metas estão sendo plenamente alcançados? Como você percebe a execução do Pós-Vendas hoje?
5. Houve alguma modificação desde o início da implantação?
6. São utilizados indicadores? Quais?
7. Qual é a expectativa para o desenvolvimento futuro do Pós-Vendas atualmente?
8. Qual, aproximadamente, a quantidade de pessoas contatadas no Pós-Vendas (um mês)?
9. Qual a quantidade de contatos, aproximadamente, você acredita que são realizados em um dia? E em uma semana?
10. Você acredita que as ligações durem, em média, quanto tempo quando há dúvidas ou divergências cadastrais? E quando não há dúvidas?
11. Existe um plano de contingência para cobrir eventuais ausências?
12. Como é realizado, hoje, o treinamento para o Pós-Vendas?
13. Qual a média de satisfação mensal dos beneficiários?
14. Você acredita que algo poderia ser melhorado? O que e por quê?

APÊNDICE B – Proposta de Roteiro de Entrevista Semiestruturada a ser Aplicada para o Diretor da Cooperativa (Nível Estratégico)

1. Na sua percepção, o que significa o Pós-Vendas na Cooperativa?
2. O que motivou a implantação do Pós-Vendas na empresa?
3. Quais eram os objetivos e metas iniciais da adoção?
4. De que forma acredita que o Pós-Vendas esteja auxiliando no alcance ou reforço dos objetivos estratégicos?
5. Qual é a sua expectativa para o desempenho do Pós-Vendas atualmente?
6. Sabendo que a média de satisfação atual está em 9,4, você acredita que algo poderia ser melhorado? O quê? Como? Por quê?