

APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS *LEAN* AO SISTEMA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA EM VIAGEM
AUTOMÓVEL

Carlos Manuel Ferreira de Almeida Fonseca

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof^ª. Doutora Maria da Conceição Santos, Prof^ª. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2012

Agradecimentos

À Professora Doutora Maria da Conceição Santos, minha orientadora, por todo o suporte que me deu neste percurso, pela sua disponibilidade, visão crítica, por me ter ajudado a encontrar um caminho para este trabalho e por me ter aberto as portas para outras áreas de conhecimento.

Aos meus colegas e equipa de trabalho, pelo suporte e disponibilidade, e por manterem o “barco a navegar” nas minhas fases mais críticas.

À minha família, especialmente à minha mulher e aos meus filhos pela paciência, pelo carinho e compreensão demonstrada pela minha ausência durante dois anos, mesmo quando estava em casa, e pelo estímulo que sempre me deram para prosseguir.

RESUMO

A presente Dissertação de Mestrado, na modalidade projecto, apresenta uma proposta de um modelo operacional que reduz o tempo de resposta e melhora a qualidade do tradicional sistema de prestação do serviço ao cliente de uma Companhia de Assistência, através da utilização dos princípios *lean*. O projecto apresentado foca-se nos processos da estrutura do centro de contactos com o cliente – “Contact centre” e no relacionamento e interacção com os serviços externalizados que suportam directamente este serviço.

Com início formal na década de 80, os designados princípios *lean*, nomeadamente os conceitos de produção e consumo *lean* criaram um novo paradigma que, com sucesso, tem incrementado os níveis de eficiência e produtividade das empresas.

A assistência em viagem automóvel é uma área de actividade com uma importância crescente na gama dos produtos do ramo automóvel comercializados pelas Companhias de Seguros, bem como de outras empresas que incluem os serviços de assistência como oferta diferenciadora aos seus produtos base. Não obstante, e apesar desta concorrência diversificada e da cada vez maior utilização dos *contact centre*, o modelo tradicional muito descentralizado da prestação do serviço ao cliente não tem sido alvo de reestruturação.

Este trabalho foi suportado por uma experiência profissional do autor de duas décadas na actividade seguradora e de assistência e que participou como investigador participante activo. Assim sendo, a metodologia é essencialmente exploratória e realizada a partir de observações no terreno em empresas do sector antes e depois da aplicação dos princípios *lean*. Resulta ainda de informação secundária baseada em estudos confidenciais do sector e de algumas empresas. Contribui ainda a vivência prática enquanto prestador de serviços e de análise de problemas debatidos com colegas e clientes nomeadamente nos últimos anos. Após testar a implementação da proposta de re-engenharia das operações no contact centre, constatou-se uma melhoria na rapidez e na qualidade de realização das operações e de atendimento ao cliente.

Palavra-chave JEL classification: G22, L84, M19: *Contact centre, Lean, Operações do Serviço, Assistência em viagem*

ABSTRACT

This Master Dissertation's presents a proposal for an operational model that reduces the response time and improve the quality of the system to provide customer service assistance of a Company through the use of lean principles. The proposed project focuses on the processes of the customer contact centre structure - "Contact centre" and the relationship and interaction with outsourced services that directly support this service.

With formal beginning in the 80s, the so-called *lean* principles, including the concepts of *lean* production and *lean* consumption have created a new paradigm that successfully has increased the levels of efficiency and productivity.

The road travel assistance is a business area of growing importance in the range of products marketed by the automotive insurance companies, as well as other companies that include assistance services as a differentiating offer to its base products. Nevertheless, despite this diverse competition and increasing use of the contact centre, the traditional model of providing highly decentralized customer service has not been the subject of re-structuring.

The realization of this Project was supported by two decades of professional experience of the author in the Insurance and Assistance Business, where he participation has taking part as an active participant and researcher. Therefore, the methodology is essentially exploratory and carried from field observations in firms of this sector, before and after the application of *lean* principles. It is also supported by the collect of secondary information from private studies of the firms from this industry. Besides, the author's practical experience, allowing his active participation as a service provider and problem analysis discussed with colleagues and clients particularly in recent years. After testing the implementation of the reengineer proposal of the service delivery, it was observed the improvement of the timeline and quality in the customer service.

Key words JEL classification: G22, L84, M19: *Contact centre, Lean, Service Operations, Road travel assistance,*

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Servuction, excerto de Eiglier <i>et al</i> , (1991).....	6
Figura 2 - Modelo SERVQUAL. Fonte: esquema adaptado de Zeithaml <i>et al</i> (1985)	10
Figura 3 - Factores que influenciam as expectativas de serviço dos clientes. Fonte: Adaptado de Lovelock e Wirtz (2007)	11
Figura 4 - Intervenientes na assistência em viagem automóvel. (Elaborado pelo Autor)	23
Figura 5 - Modelo de trabalho "ilhas". (Elaborado pelo Autor)	34
Figura 6 - Blueprint "Ilha de atendimento". (Elaborado pelo Autor)	35
Figura 7 - Blueprint "Ilha de Assistência" (1). (Elaborado pelo Autor).....	37
Figura 8 - Blueprint "Ilha de Assistência" (2). (Elaborado pelo Autor).....	37
Figura 9 - Blueprint "Ilha Veículos de substituição". (Elaborado pelo Autor)	39
Figura 10 - Fluxo de prestação do serviço de assistência - Modelo Ilhas. (Elaborado pelo Autor)	43
Figura 11 - Blueprint Modelo "Lean" (1). (Elaborado pelo Autor).....	50
Figura 12 - Blueprint Modelo "Lean" (2) (Elaborado pelo Autor).....	50

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Garantias do seguro automóvel. (Elaborado pelo Autor).....	25
Tabela 2 - Coberturas de assistência ao veículo e seus ocupantes. (Elaborado pelo Autor)	26
Tabela 3 - Principais prestadores de assistência em viagem automóvel. (Elaborado pelo Autor)	27
Tabela 4 - Questionário do Atendimento - Avaliação do Contact centre.....	29
Tabela 5 - Questionário do Serviço - Avaliação do Prestador.	29
Tabela 6 - Fornecedores - Requisitos de prioridade. (Elaborado pelo Autor).....	53
Tabela 7 - Tempo de prestação do serviço - fase de acolhimento. (Elaborado pelo Autor).....	54
Tabela 8 - Tempo de prestação do serviço - fase de fecho. (Elaborado pelo Autor).....	55
Tabela 9 - Tempo de prestação do serviço - reboque e táxi. (Elaborado pelo Autor)	55
Tabela 10 - Tempo total de operação em contact centre. (Elaborado pelo Autor).....	57
Tabela 11 - Número de chamadas. (Elaborado pelo Autor).....	57

Índice de Abreviaturas

ACD - *Automated call distribution*

CA – Companhia de Assistência

CTI – *Computer Telephony Integration*

DRT – Departamento de redes e de transportes

IVR - *Interactive voice responder*

RCBS - *Recurring call back system*

SLA – Service level agreement

TIC – Tecnologias de Informação e de Comunicação

Índice Geral

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
Índice de Figuras	iii
Índice de Tabelas	iii
Índice de Abreviaturas.....	iv
SUMÁRIO EXECUTIVO	vii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Objectivos.....	2
1.3 Estrutura da dissertação.....	2
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1 Prestação de serviços.....	4
2.1.1 Natureza do Serviço e as Formas de Prestação do Serviço	4
2.1.2 Momentos de falha	8
2.1.3 Desenho das operações.....	11
2.2 O conceito <i>Lean</i>	14
2.2.1 O sistema de produção <i>Lean</i>	14
2.2.2 Consumo <i>Lean</i>	16
2.2.3 Aplicação da metodologia <i>Lean</i> aos serviços.....	18
2.2.4 Aplicação da metodologia <i>Lean</i> aos serviços de <i>contact centre</i>	19
3. ASSISTÊNCIA EM VIAGEM AUTOMÓVEL CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR.....	22
3.1 As Companhias de Assistência e fluxos de mercado	22
3.2 As Coberturas do Ramo automóvel.....	24
3.3 Oferta de serviços da cobertura de assistência em viagem automóvel	26
3.4 Rede de fornecedores subcontratados	27
3.5 A prestação do serviço de assistência em viagem automóvel	28
3.5.1 Factores para a satisfação do cliente	28
3.5.2 Elementos da prestação do serviço.....	29
3.5.3 Componentes tecnológicas da prestação do serviço.....	31
3.5.4 Informação de gestão (Métricas do <i>contact center</i>)	32
3.5.5 Etapas da prestação do serviço.....	33

3.5.6 Modelo operacional em “ilhas” do <i>contact centre</i> de assistência em viagem automóvel	33
4. MODELO CONCEPTUAL	40
4.1 Limitações do modelo tradicional (ilhas)	40
4.1.1 Limitações do modelo operacional do <i>contact centre</i>	40
4.1.2 Limitações do modelo de relacionamento interno e interação com os serviços externalizados.	44
4.2 Proposta de alteração	44
4.2.1 Definir claramente onde reside, do ponto de vista do cliente, o valor da operação de assistência em viagem automóvel.	45
4.2.2 Transformação operacional do <i>contact centre</i>	45
4.2.3 Gestão da rede de prestadores	51
4.2.4 Comparação entre os dois modelos	54
4.3 Plano de implementação	58
4.3.1 Criação de uma equipa multifuncional no <i>contact centre</i> , com uma clara alocação de responsabilidades e incremento de autonomias aos intervenientes nos processos.	58
4.3.2 Estabelecimento de níveis de serviço e de critérios de qualidade mensuráveis	60
4.3.3 Gestão da rede de prestadores externalizados.	61
5. CONCLUSÃO	63
5.1 Aspectos a salientar	63
5.2 Limitações do estudo	65
5.3 Trabalhos futuros	66
BIBLIOGRAFIA	68
ANEXO I	70
ANEXO II	72
ANEXO III	74

SUMÁRIO EXECUTIVO

A assistência em viagem automóvel é, na actualidade, uma área de actividade com uma importância crescente na gama dos produtos do ramo automóvel comercializados pelas Companhia de Seguros, bem como por outras empresas que incluem os serviços de assistência como oferta complementar aos seus produtos base, sendo um factor de diferenciação que pode justificar a escolha pelo cliente. A prestação do serviço de assistência em viagem automóvel é subcontratada nas Companhias de Assistência, que são o elo de ligação entre os clientes das Seguradoras e dos outros intervenientes do mercado, aquando da existência de uma avaria ou de um acidente. A vocação das Companhias de Assistência é a de socorrer o cliente e a de tentar restituir, tão rápido quanto possível, a normalidade à sua vida sendo a rapidez de prestação do serviço bem como a qualidade do atendimento e dos meios de socorro postos à disposição do cliente, os factores essenciais para a satisfação deste. Todavia, as Companhias de Assistência são diariamente confrontadas com bloqueios no sistema de comunicação ao cliente e junto dos parceiros ou com níveis de insatisfação do cliente devido a elevados tempos de espera no decorrer do atendimento.

O presente Projecto, como Dissertação de Mestrado, visa contribuir para a melhoria do sistema de prestação do serviço ao cliente das Companhias de Assistência mais especificamente na assistência em viagem automóvel, propondo um modelo operacional que reduz o tempo de resposta e melhora a qualidade do sistema de prestação do serviço ao cliente. Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica efectuada focalizou-se sobre as áreas fundamentais, a fim de delinear uma base teórica que suporte a proposta de projecto operacional de uma Companhia de Assistência, nomeadamente o Marketing de Serviços, com maior enfoque na prestação de serviços (*service delivery*) e o sistema de operações *lean*.

A metodologia utilizada foi essencialmente exploratória e realizada a partir de informação secundária de estudos confidenciais do sector e de observações no terreno, nomeadamente a realização “in loco” pelo Autor, da contagem de tempos de duração da execução dos processos e tarefas na prestação do serviço de assistência em viagem. Foi ainda suportada por uma experiência profissional do Autor, de duas décadas na actividade seguradora, como investigador participante activo, bem como da análise e debate de problemas com colegas e clientes.

Primeiro, fez-se um breve enquadramento da actividade da Assistência em Portugal no ramo da assistência em viagem automóvel, com enfoque na oferta de serviços da cobertura de assistência em viagem automóvel, nos elementos e etapas da prestação do serviço bem como os factores chave para a satisfação do cliente. Depois, identificaram-se as áreas funcionais de uma Companhia de Assistência que são determinantes na prestação do serviço de assistência em viagem automóvel ao cliente, bem como se analisou o modelo tradicional do sistema de prestação do serviço de assistência em viagem automóvel, que denominamos de “modelo das ilhas”. O *contact centre*, sendo uma área funcional determinante de uma Companhia de Assistência, é a estrutura que efectua toda a gestão dos contactos com os clientes, parceiros de negócio e departamento de redes e transportes. Este último é a estrutura que contratualiza a externalização dos fornecedores do serviço de assistência. Para esta análise, utilizaram-se diversas técnicas, das quais destacamos o mapeamento de fluxos do processo, a identificação de áreas de espera e de risco de falha para o cliente bem como contagens de tempos de execução de tarefas e de processos. Como resultado, e com suporte nos princípios *lean*, foram identificadas as limitações deste modelo na prestação do serviço ao cliente que se consubstanciam em redundâncias processuais, quebras na cadência dos fluxos processuais, existência de áreas de espera, diluição na responsabilidade executiva em cada processo de assistência e baixo nível de relacionamento e de parceria com os fornecedores do serviço de assistência. As consequências para o cliente são um tempo excessivo para a prestação do serviço, a falta de manutenção do fluxo de informação em cada processo e o risco de falhas na prestação do serviço no terreno.

Com base nesta análise, e à luz dos princípios *lean*, identificaram-se diversas oportunidades de melhoria no sistema de prestação do serviço ao cliente, nomeadamente no modelo operacional do *contact centre* bem como do modelo da gestão da rede de fornecedores. Foram definidos novos processos, efectuado o seu mapeamento de fluxos e contagens de tempo para o modelo proposto que denominámos de modelo “*lean*”. Após uma análise comparativa entre ambos os modelos para cada uma das etapas do sistema de prestação do serviço de assistência em viagem, conclui-se que o modelo *lean* se orienta para o cumprimento das expectativas dos clientes, permitindo diminuir o tempo de prestação do serviço de assistência em viagem automóvel, incrementar o fluxo de comunicação entre a empresa e o cliente e estabelecer níveis de serviço com os fornecedores externalizados.

Finaliza-se apresentando um plano de implementação do modelo *lean* consubstanciado em etapas claras de alterações ao nível do funcionamento do *contact centre* bem como da gestão

Aplicação dos princípios *lean* ao sistema de prestação de serviços de assistência em viagem automóvel

da rede de fornecedores externalizados, tendo em conta as necessidades ao nível da gestão de recursos humanos, do estabelecimento de níveis de serviço, de informação para a gestão e da interligação entre as áreas internas da Companhia de Assistência. Este foi testado e alvo de medição pela contagem do tempo. Observou-se uma melhoria pela redução do tempo de atendimento ao cliente.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

O conceito de assistência em viagem nasceu após o final da 2ª Grande Guerra Mundial, nomeadamente nos anos 50 em resultado das notáveis melhorias de qualidade de vida que os países ocidentais lograram atingir. O desenvolvimento do turismo de massas despoletou o desenvolvimento de um serviço de suporte às viagens e muito nomeadamente às deslocações automóveis - a assistência.

Surge assim em França, em 1963, a primeira Companhia de Assistência – a Europ Assistance. Nos anos 70 e 80 assiste-se ao florescer desta actividade e simultaneamente à sua ligação à actividade seguradora nomeadamente no ramo automóvel através da introdução de componentes de assistência nos produtos deste ramo. Estas componentes de assistência têm vindo a ganhar um peso cada vez mais importante no seguro automóvel como forma de diferenciação junto dos seus clientes, dado que a assistência em viagem automóvel é o primeiro momento em que estes, de forma mais tangível, percebem a oferta e prestação de serviços que contrataram.

O serviço de assistência em viagem automóvel é singular porque se consubstancia no carácter imediato das suas acções, na necessidade absoluta de estar à disposição das pessoas, de as acalmar e de uma forma célere e na medida dos eventos ocorridos, organizar os meios necessários a trazê-las de volta à sua vida normal.

As Companhias de Assistência, são as empresas onde as Companhias de Seguros, bem como outros intervenientes do mercado que comercializam coberturas de assistência como oferta complementar aos seus produtos base, subcontratam a prestação do serviço de assistência em viagem automóvel. A Companhia de Assistência é o elo de ligação entre os clientes das Seguradoras e dos outros intervenientes do mercado, aquando da existência de uma avaria ou de um acidente. A sua principal vocação é a de socorrer o cliente e a de tentar restituir, tão rápido quanto possível, a normalidade à sua vida. A rapidez de prestação do serviço e a qualidade dos meios de socorro postos à disposição do cliente são assim os dois factores essenciais para a prestação do serviço ao cliente de uma Companhia de Assistência.

1.2 Objectivos

Dada a crescente importância do mercado de assistência de viagem automóvel, não apenas pelo aumento da sua dimensão, como também pelo seu peso como unidade estratégica de negócios quer de uma Companhia de Seguros, quer de empresas de actividades afins, o sistema de gestão de operações inerente deve ser optimizado, tanto mais quanto o número acrescido de contactos, através de diversos meios de comunicação (telefone, email, etc), que uma Companhia recebe diariamente.

Confrontado, diariamente com bloqueios no sistema de comunicação ao cliente e junto dos parceiros, ou com níveis de insatisfação do cliente devido a elevados tempos de espera no decorrer do atendimento, foram colocadas as seguintes questões de investigação:

1. Que modelo operacional reduz o tempo de prestação do serviço ao cliente?
2. Como incrementar a qualidade do serviço ao cliente prestada pelas áreas internas e externas de uma Companhia de Assistência?

Para isso identificam-se, do ponto de vista operacional, quais as áreas funcionais de uma Companhia de Assistência que são determinantes na prestação do serviço ao cliente e de que forma interagem interna e externamente.

- O *contact centre* da Companhia de Assistência, que é a estrutura que efectua a gestão dos contactos com os clientes bem como o contacto e envio dos fornecedores, elementos terceiros que prestam o serviço da assistência no local do sinistro, nomeadamente o reboque e o táxi.

- O departamento de redes e transportes, que é a estrutura que contratualiza a externalização dos fornecedores do serviço de assistência nomeadamente as empresas de reboques, as empresas de aluguer de viaturas (rent-a-car) e os táxis.

1.3 Estrutura da dissertação

Com o fim de dar resposta aos principais objectivos, seguiu-se uma metodologia baseada na diversificação de fontes de informação, onde se complementou o estudo dos conceitos e da literatura científica, com a análise de estudos sectoriais e de empresas. Esta dissertação é constituída por 5 capítulos.

No primeiro capítulo efectua-se o enquadramento do contexto e da importância do tema. Adicionalmente apresentam-se os objectivos do estudo e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo procede-se à análise do estado da arte incidindo sobre dois domínios científicos: Marketing de Serviços com maior enfoque na prestação de serviços e sistema de operações *lean*.

No terceiro capítulo procede-se uma caracterização do sector do seguro de assistência, do produto seguro automóvel e das componentes de prestação de serviço aos clientes de assistência em viagem automóvel.

No quarto capítulo identificam-se as limitações da tradicional forma de prestar o serviço de Assistência de Viagem e em consonância apresenta-se o modelo alternativo proposto, bem como um plano para a sua implementação.

No quinto capítulo apresentam-se as principais conclusões e contributos da investigação. Apresentam-se ainda as principais limitações ao estudo bem como sugestões para investigação futura.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo resulta da pesquisa bibliográfica efectuada sobre as áreas consideradas fundamentais por forma a delinear uma base teórica que suporte o desenvolvimento operacional da prestação do serviço de Assistência. Procurando identificar aspectos relevantes sobre a natureza de uma prestação de serviço, as expectativas do cliente e os recentes princípios *Lean*, passou-se em revista e dividiu-se, em consonância, o capítulo em dois domínios: Marketing de Serviços, nomeadamente na prestação de serviços (*service delivery*) e o sistema de operações *lean*.

2.1 Prestação de serviços

Com este capítulo pretende-se evidenciar e contextualizar a prestação de serviços de uma Companhia de Assistência dentro da lógica da disciplina de Marketing de Serviços, afim de analisar a especificidade dos elementos constituintes e respectiva interacção, pois estes vão influenciar quer a produtividade do design das operações quer as expectativas do cliente.

2.1.1 Natureza do Serviço e as Formas de Prestação do Serviço

A prestação de um serviço é habitualmente caracterizada por uma forte interacção pessoal entre o cliente e o fornecedor, o que associada à característica de intangibilidade de um serviço, se traduz num potencial grau de imprevisibilidade no *output* do processo da prestação. Vários são os autores que alertaram para a necessidade de uma abordagem específica na gestão do Marketing e das Operações de uma actividade de serviço (Rathmel, 1966; Shostack, 1977; Zeithaml *et al*, 1985). De facto, a natureza de um serviço implica desafios para a gestão das operações e do marketing de actividades de serviços, tais como a gestão da participação do cliente, enquanto “*partial employee*” na prestação do serviço. Lovelock e Wirtz (2007) referem nessa situação de simultaneidade de consumo e de produção, os trabalhos de Mills and Moberg (1982) e de Hsieh *et al* (2004). Mas também se verifica uma maior dificuldade na *standardização* dos processos, seja para o mesmo cliente (quando comparando várias prestações de serviço em momentos diferentes), seja entre os

diferentes clientes e uma mais eficiente gestão do tempo e da qualidade, devido a aspectos subjectivos de avaliação pelo cliente ou da existência de filas de espera. Muitos destes aspectos têm vindo a ser largamente citados nos manuais de Marketing de Serviços (Lovelock e Wirtz, 2007; Eiglier e Langeard, 1987).

Em 1983, Christopher Lovelock desenvolveu uma tipologia de actividades de serviços, segundo vários critérios como o grau de tangibilidade, ou o grau de participação do cliente. Continuando esta reflexão sobre a necessidade em se adaptar conceitos e sobretudo formas de gestão, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) não apenas reviram as abordagens dos vários autores sobre as características dos serviços como identificam um conjunto de problemas e de estratégias na gestão de uma actividade de serviços. É consensual caracterizar serviços da seguinte forma:

- Os serviços são intangíveis e difíceis de compreender. Não podem ser experimentados antes de serem comprados.
- Os serviços são inseparáveis e o cliente participa na sua prestação. A sua produção e o seu consumo são simultâneos.
- Variabilidade. Os serviços dependem de quem os executa podendo cada prestação de serviço ser heterogênea entre os diferentes clientes e para um mesmo cliente em momentos diferentes.
- Perecibilidade. Os serviços são consumidos à medida que vão sendo produzidos. Ao invés dos produtos físicos, não são passíveis de serem armazenados.

Na sequência da sua larga investigação no Marketing e na Gestão dos Serviços, bem como da análise do estado da arte elaborada no seu manual *Services Marketing*, Christopher Lovelock, juntamente com o seu co-autor Wirtz (2007) definem serviços como:

- Actividades económicas prestados por uma parte a outra parte e implicando uma troca de valores entre o comprador e o vendedor;
- Os serviços são habitualmente condicionados por uma restrição temporal e o tempo tem uma importância fundamental;
- Os compradores dos serviços têm expectativas quanto aos resultados;
- O valor proporcionado pelos serviços resulta de uma variedade de elementos criadores de valor em lugar de uma mera transferência de posse.

- Os clientes podem estar envolvidos na produção do serviço.

É evidente a interacção entre as acções de operações, pela presença do cliente no sistema, do marketing, pela necessidade de clarificar e “educar” os clientes na sua parte de responsabilidade de prestação do serviço, e dos recursos humanos, pela dualidade dos papéis de prestador e de *marketeer* ou comunicador com o cliente. Gestores como L. Shostack (1977) analisaram a complexidade em se adaptar os comuns 4 Ps (Kotler *et al*, 1999) na gestão de uma actividade de Serviços. A extensão do chamado marketing-mix na implementação de estratégias e acções de marketing a outras variáveis de decisão e de controlo pelos *marketers* e gestores tem sido desenvolvido por vários autores no domínio do Marketing de Serviços, sendo consensualmente aceites a inclusão de novos três: Gestão do Suporte Físico, Gestão dos participantes (o pessoal em Contacto e o Cliente) e a Gestão do processo. Eiglier e Langeard foram pioneiros na modelização de um sistema de operações onde se identificam claramente estas relações, bem como a importância de uma gestão integradora das funções de Marketing, Operações e Recursos Humanos. O modelo de Servuction (Eiglier *et al*, 1991), apresentado na figura 1 evidencia ainda as chamadas relações de concomitância que resultam da presença e envolvimento dos outros clientes.

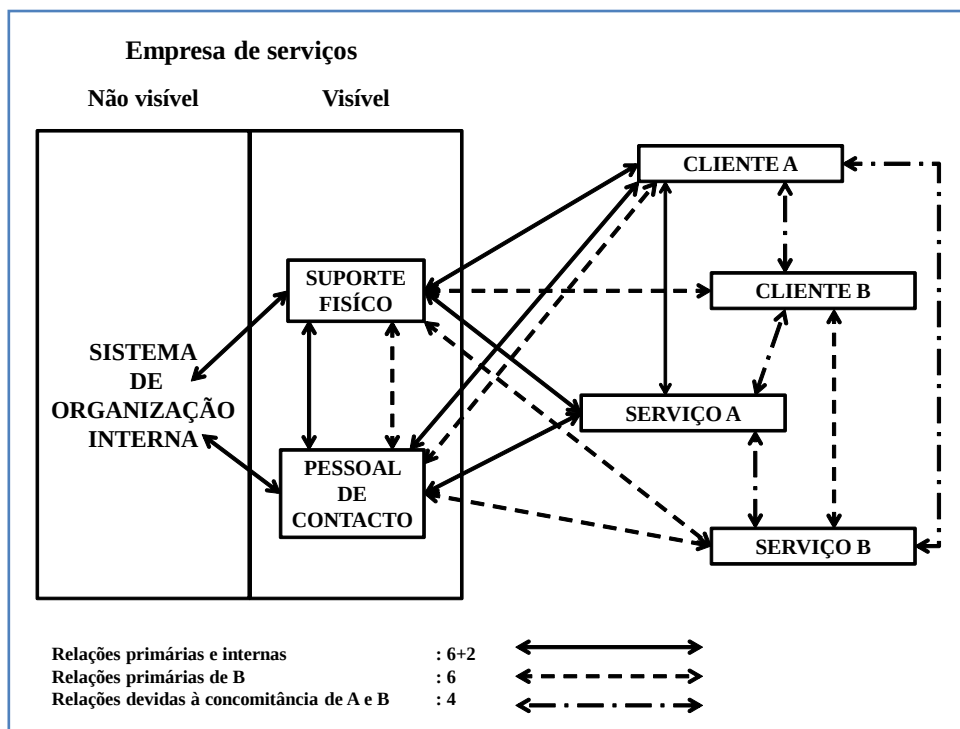


Figura 1 - Modelo de Servuction, excerto de Eiglier *et al*, (1991)

Este aspecto é tão mais influenciador da avaliação da satisfação do cliente quanto a prestação do serviço é pessoal. Por exemplo, se um cliente se deslocar a uma loja poderá ser influenciado não apenas pelo aspecto visível do meio ambiente físico (decoração, cor do uniforme, sofisticação de instrumentos de trabalho), mas também de aspectos intangíveis como a simpatia que emana da face do funcionário e/ou de outros clientes presentes. Se o cliente processa a prestação através do telefone já não será influenciado pelo comportamento e ambiente humano e físico, mas poderá ser influenciado pelo tom de voz, comportamento do funcionário e pelo tempo de espera ao telefone, o qual pode ser provocado pelos contactos em simultâneo de outros clientes.

Mais recentemente, e devido nomeadamente às TIC (Tecnologias de Informação e de Comunicação) e às novas formas de prestação de serviço pela internet, o estudo sobre as implicações e formas de gestão de uma actividade de serviços tem vindo a ser estendido (veja-se por exemplo Meuter *et al*, 2005), embora com alguma convergência de características e especificidades que justifiquem atenção no desenho, controlo e forma de prestação dos serviços.

Também é uma implicação importante para a gestão dos serviços, a forte relação que existe entre os diferentes serviços prestados. Aliás, muitas vezes para a prestação de um serviço que é a razão de compra do cliente (o designado serviço de base) têm que coexistir outros serviços que o ajudam a prestar (os serviços periféricos). Nestes, as empresas de sectores de maior maturidade desenvolvem estratégias de diferenciação, podendo estes serviços periféricos ser necessários e facilitadores da prestação do serviço principal ou serem diferenciadores. Por exemplo no sector das Companhias de Assistência, a disponibilização de um veículo enquanto se aguarda a reparação pode ser um serviço diferenciador, enquanto o serviço de informações, ou o de reboque é facilitador. Eiglier e Langeard (1987) exemplificam com a evolução do sector das gasolinhas, onde o restaurante de uma situada numa auto-estrada poderá constituir um serviço diferenciador que acaba por permitir a oferta global dos serviços da empresa a vários tipos de segmentos de clientes; os que procuram apenas a bomba de combustível, os que procuram apenas o restaurante/loja ou um que procura ambos. Sendo os serviços de base ou principais, a razão de ser da actividade, a diferenciação entre as marcas e as actividades reside cada vez mais nos serviços complementares ou periféricos. Segundo os autores são estas actividades ou elementos adicionais que acrescentam valor ou facilitam o uso do produto base.

De facto, com a crescente oferta de produtos e serviços, a solução base tende a ser considerada cada vez mais como uma “*commodity*”, sendo nos serviços que não são imprescindíveis para que o de base exista, que pode estar a justificação da escolha da marca ou empresa pelo cliente.

Lovelock e Wirtz (2007) referem ainda o facto de os serviços serem efémeros e terem uma característica transitória. A maioria dos serviços não pode ser inventariada. Um ponto importante é assim o de implementar mecanismos que permitam uma adequada antecipação dos níveis de procura. Esta é uma situação típica num *contact centre*.

Refere ainda que, embora muitos serviços incluam elementos físicos importantes tais como, no caso em estudo, um aluguer de um automóvel de substituição, são no entanto os elementos intangíveis tais como os processos subjacentes à prestação do serviço e a sua eficiência, o modelo de transacções utilizado, a atitude e o nível de conhecimento e de experiência do pessoal que presta o serviço os elementos que dominam a cadeia de valor.

Independentemente do tipo de actividade de serviço esteja esta dirigida para a pessoa, para os objectos em posse das pessoas, para a mente ou para o processamento de informação, vários aspectos comuns, nomeadamente na dificuldade em compreender antes do processo de aquisição e por isso o elevado grau de risco sentido pelo cliente, bem como o facto de esta compra não significar deter a posse. De facto um serviço é prestado e experimentado, mas não se pode revender. Todavia também há o risco de generalização, pelo que para cada actividade se deverá adaptar os conceitos do Marketing de serviços (Lovelock e Wirtz, 2007).

2.1.2 Momentos de falha

A experiência de adquirir ou consumir um serviço é realizada habitualmente através de uma série de momentos. Lovelock e Wirtz (2007) identificam os chamados “*service encounters*” como os momentos de contacto, correspondentes ao período de tempo em que o cliente interage com o prestador do serviço. Segundo os autores explicam, a metáfora do “momento de verdade” criada por Richard Normann em 1984 e popularizada por Jan Carlzon aplica-se à situação do “*service encounter*”.

Pelas suas características, nomeadamente o grau de interacção pessoal entre o cliente e o prestador, a avaliação da qualidade na prestação de um serviço terá sempre um grau de

subjectividade que resulta, por um lado, do resultado da prestação do serviço e, por outro lado, dos elementos que são percebidos pelo cliente, por exemplo, o tratamento do operador no *contact centre*, o profissionalismo dos meios enviados ao local do sinistro, tempo de espera, etc. A investigação nesta área identifica diferentes dimensões para medir a qualidade e sobretudo a qualidade percebida nos serviços. Gronroos (2003) considera duas dimensões:

- **A qualidade técnica.** É o *output* ou o resultado que fica com o cliente no final do processo da prestação do serviço. É a constatação ou não do atingimento dos objectivos. Ex: O rebocador levou o carro até à oficina definida? O táxi levou os ocupantes até ao ponto definido? A empresa de rent-a-car tinha disponível o carro de substituição?

- **A qualidade funcional.** Diz respeito à forma como o cliente experimenta o serviço e a forma como foi atendido durante o processo simultâneo de produção e de consumo. Ex: O tempo de espera até ser atendido foi aceitável? O operador do *contact centre* foi eficiente? O tempo de espera pelo reboque foi aceitável?

Sendo a qualidade funcional influenciada pela imagem que os clientes têm da empresa, esta é mais tangível e facilmente compreendida, pelo que é a, em geral, avaliada e considerada pelo cliente. O serviço é bom se teve um relacionamento agradável com a empresa e o pessoal em contacto.

Após vários anos de estudos, Zeithaml *et al* (1985, 1988) construíram uma escala e modelo de gestão da qualidade – o modelo Servqual (ver figura 2) ou o chamado modelo dos *Gaps* ou das falhas. Neste, considera-se que cada falha de qualidade resulta de uma discrepância entre a função anterior e a que se lhe segue. Estas falhas ou *gaps* são sequenciais e tem impacto uns nos outros. O gap 5 é o que corresponde à qualidade percebida pelo cliente, sendo o único analisado do ponto de vista externo. Todos os outros resultam de disfunções internas. Por exemplo, a primeira falha no sistema pode ocorrer devido a uma deficiente interpretação ou conhecimento das expectativas do cliente pelos técnicos que irão conceber as características da oferta (gap 1). O seguinte (gap2) pode acontecer se, mesmo não se verificando o anterior e a concepção do serviço respeite as expectativas do cliente, se verifique uma deficiente operacionalização do *design* do serviço a prestar e das suas etapas. O gap 3 pode ocorrer devido a uma desadequada formação ao pessoal que vai contactar directamente com o cliente. Por vezes as falhas podem verificar-se devido a imprevistos, como por exemplo a necessidade

em substituir um funcionário devido a doença. Todavia, podem minimizar-se com a identificação e previsão destes possíveis momentos de falha.

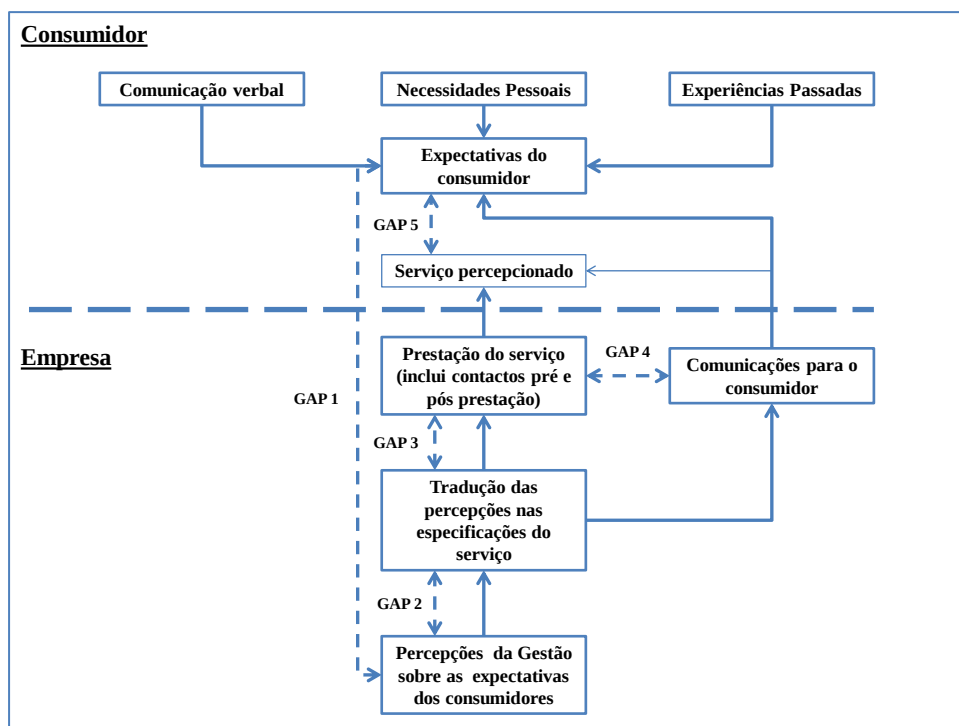


Figura 2 - Modelo SERVQUAL. Fonte: esquema adaptado de Zeithaml *et al* (1985)

Embora a escala SERVQUAL de medida da qualidade percebida, tenha sido adaptada, adoptada e criticada por vários autores, ela identifica e compara o que os clientes esperam vir a receber (as expectativas) com o que acham ter recebido (o desempenho), dividindo por variáveis de medida de aspectos tangíveis (suporte físico, decoração) e de aspectos intangíveis (de empatia) e do output ou resultado do obtido (eficiência, competência, segurança). O cliente e avaliador da prestação do serviço consideram de forma mais ou menos consciente diferentes níveis expectáveis de serviços, nomeadamente aquele que se acredita ser o possível dada a experiência passada e testemunhada pelos grupos de referência (amigos, testemunhos públicos, etc), ou seja o chamado “serviço adequado” e o que se idealiza como sendo bom, ou seja o “serviço desejado”. A zona de tolerância, entre um e o outro pode e deve ser gerida pela empresa, através das mensagens de comunicação, prestações anteriores, testemunhos dos seus clientes, mas é também fruto de várias variáveis situacionais, crenças e necessidades do cliente, como se mostra na figura 3. O gestor das operações deve, pois, compreender a necessidade em diminuir o risco percebido pelo cliente. Para isso, deve procurar não apenas identificar as razões de possíveis falhas em vários momentos desde a concepção da oferta até o comunicar ao cliente e a prestação do serviço na sua entrega, passando pela maior

uniformização possível das etapas no sistema de operações. Mas, também o funcionário de cada etapa deve compreender o percurso, os seus elos de ligação e ter o máximo de formação nos *scripts* da sua etapa e no global.

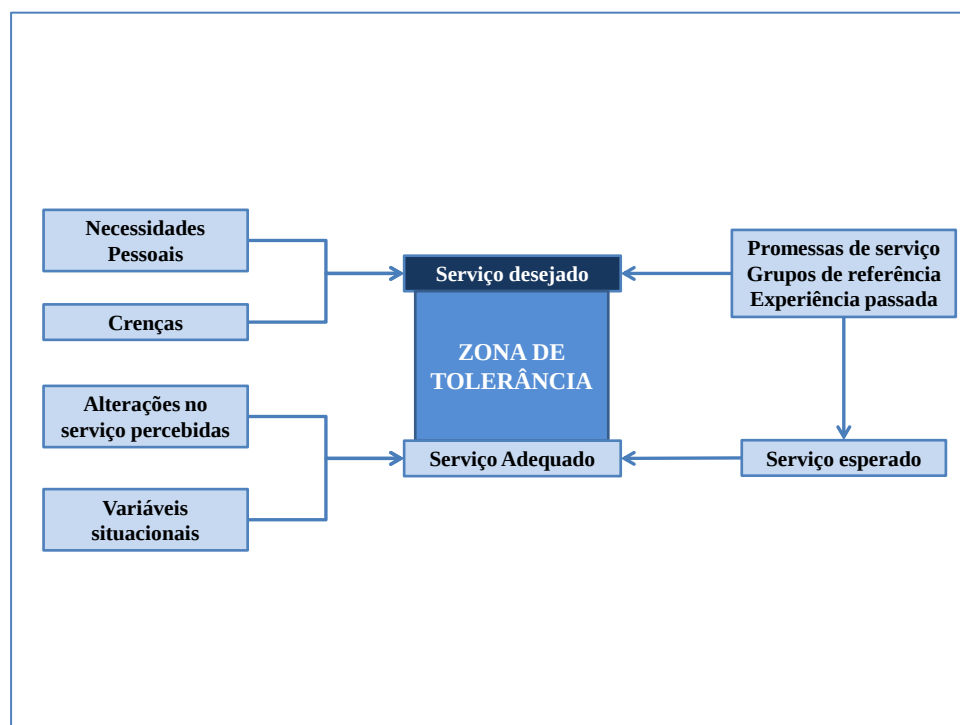


Figura 3 - Factores que influenciam as expectativas de serviço dos clientes. Fonte: Adaptado de Lovelock e Wirtz (2007)

2.1.3 Desenho das operações

Na verdade, a qualidade percebida pelo cliente ocorre durante o momento da verdade. O momento em que o prestador de serviço e o cliente se confrontam. Quando se confrontam as competências, a motivação e as ferramentas de que o prestador de serviço dispõe com as expectativas e o comportamento do cliente. Da conjugação destas variáveis resulta o processo de entrega do serviço (*service delivery*).

Lovelock e Wirtz (2007) exploram ainda os conceitos de “*high contact services*” e de “*low contact services*” em que, para o primeiro, existe uma interacção forte entre o cliente e o prestador de serviço enquanto na segunda, a prestação do serviço envolve pouco ou nenhum contacto físico entre os dois intervenientes. Neste segundo caso, e seguindo uma tendência crescente numa sociedade cada vez mais focalizada na conveniência dos serviços, o contacto é maioritariamente efectuado através de meio electrónicos.

O desenho dos processos de operações de um dado “*service encounter*” ou de momentos de contacto entre o cliente e a empresa ou o prestador, revela-se assim como um passo extremamente importante e a sua definição será diferente consoante este for um “*high*” ou “*low level contact service*”. A clara definição dos pontos de contacto com o cliente bem como a forma como esses contactos ocorrem são assim peças fundamentais para que a prestação do serviço tenha a eficácia pretendida. A definição e conceito do processo é ainda mais importante nas empresas de serviços dado que a sequência de actividades nem sempre é visível, seja pelo cliente seja pelos elementos que realizam as actividades.

Chegamos assim ao conceito de processo como parte fundamental do desenho das operações. Gonçalves (2000), define processo como qualquer actividade ou conjunto de actividades que toma um *input*, adiciona-lhe valor e fornece um *output* a um cliente específico. Simplificando, os processos podem ser definidos como “ a forma pela qual as coisas são feitas na empresa”

Refere ainda duas características importantes dos processos.

A primeira é a da inter-funcionalidade. Na verdade, embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os processos de negócio) atravessam as fronteiras das áreas funcionais. São processos transversais à empresa.

A segunda é o facto de cada processo ter um cliente. O conceito de processo empresarial associa-se assim à ideia de cadeia de valor como uma colecção de actividades que envolvem a empresa de ponta a ponta e cujo propósito é o de entregar um resultado a um cliente final. A empresa é assim uma colecção de fluxos de valor focalizados na satisfação das expectativas de um determinado grupo de clientes. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objectivos aos seus clientes.

Por onde fluem os processos dentro de uma organização de prestação de serviços? Quais as principais áreas funcionais que concorrem para um desenvolvimento eficiente dos processos? Lovelock e Wirtz (2007) identificam a integração entre três diferentes funções como especialmente importante na área dos serviços. São estas, o marketing, as operações e os recursos humanos.

A colaboração e o trabalho conjunto entre estas três funções são fundamentais no serviço ao cliente. Verifica-se assim uma transferência da visão funcional da empresa para uma visão

mais processual que tende a ver o fluxo de valor para o cliente e a trabalhar a sua maximização em cada uma das fases.

Por este motivo, a área de operações, é a área primária quando falamos de serviços uma vez que é a área responsável pela gestão e pela entrega do serviço através dos equipamentos, instalações, sistemas informáticos, tarefas executadas por muitos empregados que estão em contacto directo com o cliente. Adicionalmente, é uma área que está muitas vezes envolvida em desenvolvimento de processos e de produtos bem como de programas de melhoramento de produtividade e de qualidade.

A definição e correcto desenho dos processos revelam-se assim como passos fundamentais para o sucesso das operações. Processos mal desenhados resultam num serviço ineficaz, lento e, na maior parte dos casos, burocrático. As consequências são a lentidão e uma experiência negativa para o cliente. As consequências adicionais são a dificuldade dos funcionários em prestar um serviço de qualidade, reclamações adicionais, desmotivação o que, em última análise se vai reflectir em pior serviço para os clientes.

Como definir e desenhar os processos? Shostack (1987) identifica uma metodologia designada de “*blueprinting*” que, na prática, consiste em mapear todas as actividades realizadas num processo desde o seu início até ao final e revelando também quais os passos do processo que são visíveis para o cliente e os que ocorrem sem que sejam percebidos por este. Cada actividade deverá ser representada numa caixa no fluxograma seguindo estas a ordem em que o serviço é experimentado pelo cliente.

Lovelock e Wirtz (2007) apresentam uma noção mais aprofundada deste conceito, definem um processo distinguindo entre aquilo que os consumidores experimentam no acto da prestação do serviço mas também as interacções físicas, informáticas, possíveis pontos de falha e de espera excessiva, explicitando os momentos visíveis e não visíveis ao cliente (*back office e front office*).

A vantagem da criação destes gráficos é a de não só trazer transparência às interacções entre os consumidores e os funcionários mas também a de identificar claramente o conjunto das relações, nomeadamente as relações entre as funções dos diversos funcionários e áreas de responsabilidade, os processos operacionais, as ferramentas tecnológicas e as interacções com os clientes.

A criação do “*service blueprint*” para cada um dos processos é assim um factor fundamental para um apropriado serviço ao cliente.

A identificação das actividades chave bem como as ligações entre as mesmas e as interdependências com outros elementos internos e externos à empresa é um dos factores fundamentais no desenho e implementação do serviço de assistência em viagem automóvel

2.2 O conceito *Lean*

2.2.1 O sistema de produção *Lean*

O objectivo essencial do *lean* é o de satisfazer o cliente através produtos de alta qualidade entregues dentro do prazo. A eliminação da variabilidade suporta a redução do ciclo de produção que é o objectivo central do *lean* (Sanjay Bhasin,2010).

O conceito *Lean* foi popularizado na década de 90 através da publicação por Womack et al. (1990) do livro “A máquina que mudou o mundo”. Este livro procurou entender e explicar o modelo de produção da Toyota que, à data, evidenciava significativas diferenças de produtividade entre o seu sistema de produção e o das suas rivais ocidentais do ramo automóvel. Na prática, as empresas Japonesas, nomeadamente as do ramo automóvel, conseguiam criar produtos de melhor qualidade a um preço inferior aos das suas congéneres ocidentais. Este resultado foi atribuído à existência de um paradigma operacional diferente entre as empresas Japonesas e Ocidentais que ficou definido como “*lean production*”. Poucos anos depois, Womack e Jones (1996) identificam os seguintes 5 princípios *lean*:

- 1) Valor – Identificar claramente aquilo que os clientes querem e valorizam.
- 2) Cadeia de valor – Mapeamento (através de mapeamento de processos e/ou de fluxogramas) dos fluxos da cadeia de valor. Identificar formas de acelerar o fluxo, reduzir e/ou eliminar elementos sem valor acrescentado, complexidade e áreas de espera.
- 3) Fluxo contínuo - Manter uma cadência continua no fluxo do valor, isto é, minimizar as interrupções no decorrer do processo.
- 4) *Pull* – A produção ou o serviço são iniciados sob pedido do cliente. Reduzem-se assim os stocks e desperdícios agregados.

- 5) Perfeição – Manter uma busca contínua da perfeição e melhoria dos processos e sistemas utilizando os princípios expostos acima e tendo como objectivo a não existência de desperdícios.

Bowen & Youngdahl (1998) referem que um dos pontos fundamentais para o sucesso desta estratégia é o de delegar poder e responsabilidade aos empregados, nomeadamente aqueles que estão na linha da frente. Com o envolvimento das equipas na resolução dos problemas, as soluções passam da esfera da chefia e supervisão e avançam para a linha da frente.

Este objectivo é conseguido não só através de um forte investimento em formação dos empregados mas também numa padronização e implementação dos processos que, em cada ponto do tempo correspondem ao estado da arte desse processo na organização. É fundamental o cumprimento rigoroso do processo por parte dos empregados que podem no entanto questionar, propor melhorias e/ou redesenhar o processo (Spear *et al*, 1999).

Ruyter *et al* (2001), numa análise sobre os efeitos do *stress* na performance e satisfação dos funcionários de *call centre* conduzida numa Companhia de Seguros sediada na Holanda, concluíram também que o incremento da autonomia e da responsabilização nos funcionários tem um efeito positivo na redução do stress e consequentemente no incremento da performance e da satisfação.

Também Lovelock e Wirtz (2007) referem a necessidade em criar *empowerment* ou o tema da motivação e autonomia aos trabalhadores, classificando como o ciclo da falha do empregado, a sua focalização em tarefas básicas, a sua falta de autonomia, os seus salários baixos e o uso extensivo da tecnologia para controlar a qualidade.

O modelo de produção “*Lean*” não é, no entanto, formalizado exclusivamente em relacionamentos internos. O relacionamento com os parceiros de negócios externos é fundamental nomeadamente se tivermos em conta que um dos princípios é exactamente o facto de a produção ser efectuada a pedido do cliente com a consequente redução de custos inúteis como os que advém da existência de stocks.

Hines (1996) refere que o desenvolvimento de uma rede de fornecedores chave e o desenvolvimento de um relacionamento mais próximo com estes fornecedores conduziria a um benefício mutuo para ambos os parceiros, suportado por um sentido de “destino comum”.

Uma maior partilha de informação entre parceiros, o trilhar conjunto de um caminho de inovação e de redução de custos conduz a uma mais fácil gestão da rede de fornecedores.

2.2.2 Consumo *Lean*

Womack e Jones (2005) reconhecem a necessidade de aprofundar o tema da produção com a introdução de um novo conceito complementar a este – o consumo *Lean*. O pressuposto para esta evolução é o de que é não só importante definir o modelo de produção tornando-o o mais eficiente possível mas também é necessário olhar para o processo de consumo que é afinal o objectivo da produção do produto ou serviço. Pretende-se assim maximizar o valor do consumo para o cliente e minimizar os desperdícios do ponto de vista deste. Tal como para o sistema de produção *lean*, a palavra-chave é o processo. O acto do consumo não deve ser visto como uma acto isolado mas como um fluxo de processos ligando produtos e serviços que terão como objectivo a resolução dos problemas dos consumidores. Existe assim a necessidade de ligar e configurar as actividades de um determinado negócio, especialmente se este está separado entre várias entidades distintas por forma a otimizar o processo de consumo pelo cliente. Como o fazer? Integrando e simplificando o processo de produção e consumo. Mas esta não é uma questão exclusivamente logística. É necessário uma mudança de paradigma na forma como os produtores, distribuidores e fornecedores pensam e interagem na cadeia produção - consumo. E também no papel que o consumidor final tem no processo e na colaboração deste para a minimização do custo, do tempo e criação de valor acrescentado.

Os conceitos subjacentes ao consumo *lean* resumem-se nos seguintes princípios:

1) Resolução completa do problema do cliente assegurando que os bens e serviços funcionam bem e conjuntamente.

O princípio subjacente é o de que o consumo é um processo que pode ser mapeado e dividido em várias etapas com vista à sua análise e melhoria.

A aquisição de um produto ou serviço visa resolver um problema na vida do cliente. No entanto, a aquisição não é efectuada numa única transacção. É efectuada num processo dividido em várias etapas definidas como: Pesquisa; Aquisição; Instalação; Integração; Manutenção; Descarte

O que se verifica, é que não existe integração entre as várias fases do processo levando à criação de uma enorme “indústria da falha” e em que a abordagem clássica é a de

passar para o lado do cliente a responsabilidade por cada etapa do processo do consumo ao mesmo tempo que se criam linhas de apoio e postos de atendimento para lidar em separado com cada uma das etapas do processo.

Tal como para os princípios de produção *lean* também aqui se aplica o princípio da análise de cada etapa do processo e o desenvolvimento de mecanismos de reconhecimento e de eliminação progressiva das falhas identificadas.

Desta forma é fundamental o emprego de mão-de-obra altamente qualificada que possa não só resolver os problemas específicos em lugar de os escalar esperando uma resolução, mas que identifique e implemente uma solução definitiva que resolva a raiz do problema.

Spear *et al.* (1999), em resultado do estudo sobre o sistema de produção da Toyota proclamam que as empresas geridas sob o modelo *lean* consideram as pessoas como o activo mais importante da empresa sendo através do investimento na formação e de um comprometimento organizacional no sentido de uma aprendizagem continua que alcançam maior vantagem competitiva.

2) Não desperdiçar o tempo do cliente

O vosso tempo não tem valor. É esta a mensagem que múltiplas empresas prestadoras de serviços passam aos seus clientes. Com a proliferação de linhas de apoio ao cliente os tempos de espera e a retenção em “*buffers*” de resolução ou áreas de espera, os clientes vêem-se privados de uma resolução rápida dos seus problemas.

As filas, conceito muito utilizado na literatura relativa a *call centres* onde se utiliza o termo “pico” como situação em que a procura excede em larga medida a capacidade de resposta, resultam do desequilíbrio entre a oferta e procura dos recursos.

O que a metodologia *lean* propõe, na sua perspectiva de criar valor para o cliente e eliminar os desperdícios, é a criação de mecanismos que evitem e/ou minimizem estes desequilíbrios.

Os processos em causa deverão assim ser desenhados por forma a tentar evitar os picos da procura e homogeneizar a mesma.

Do lado da oferta, deveremos ter um processo implementado e os funcionários treinados para que em situações de pico possamos rapidamente alterar o fluxo de trabalho por forma a dar prioridade à extinção do pico.

3) Providenciar exactamente o que o cliente quer, onde ele quer e quando ele quer.

A análise de Womack e Jones (2005) verifica que o modelo clássico de gestão da procura e da oferta através da existência de stocks, não é satisfatória para os clientes. Um caso comum é o do atraso na reparação de um automóvel por falta de peças. O que o modelo propõe é assim a centralização de todos os pedidos num único ponto que deverá dar uma resposta integrada às necessidades de toda a cadeia.

4) Agregar soluções de uma forma continua por forma a reduzir os tempos

Womack & Jones (2005) referem o facto de os consumidores dependerem de um cada vez maior número de fornecedores para resolver um cada vez menor número de problemas. Assim pretende-se resolver este problema desenvolvendo um relacionamento concentrado apenas nos fornecedores que melhor consigam resolver os problemas dos clientes através do desenvolvimento de soluções integradas. O valor é assim criado porquanto cada parcela da oferta já não pode existir de forma isolada.

2.2.3 Aplicação da metodologia *Lean* aos serviços

A metodologia *lean*, inicialmente aplicada aos produtos tangíveis, nomeadamente na indústria automóvel foi rapidamente adoptada por outras áreas de actividade como nos serviços.

O retalho foi o primeiro sector a utilizar ferramentas como o mapeamento de processos, resolução de problemas, etc... para tentarem resolver os seus problemas no contexto da gestão de stocks.

A área da saúde implementou também as metodologias *lean* aplicando-as não só na gestão de stocks e relacionamento com fornecedores mas acima de tudo no movimento dos doentes dentro do processo de tratamento.

Adicionalmente, desde o início do século XXI, as grandes empresas multinacionais que trabalham exclusivamente em áreas puramente de serviços, tais como bancos e seguradoras tomaram a metodologia *lean* como meio para tentar incrementar os níveis de produtividade e de serviço ao cliente.

Womack and Jones (2005) descrevem um processo de consumo por forma a modelizar a interacção do cliente com os produtos e serviços de uma empresa. A sua proposta de

utilização do mapeamento dos fluxos referentes à prestação do serviço é facilmente aplicável a cada “*service encounter*.” sendo a melhor forma de identificar oportunidades de melhoria.

Uma análise efectuada por Maleyeff (2006), entre Setembro de 2002 e Março de 2005 a 60 sistemas de serviços internos em diversas empresas localizadas na região de New England nos Estados Unidos, identificou uma significativa proximidade e semelhança entre os processos da área da produção de bens e dos serviços. Considerou ainda que se podiam facilmente transferir para a área dos serviços a noção dos 7 desperdícios *lean*. A saber:

- Atrasos. Tempo em espera em linha e/ou tempo à espera de informação;
- Revisões. Inspecção do trabalho verificando a existência de erros ou omissões.
- Erros. Erros e omissões que levam a defeito e a uma duplicação do trabalho
- Duplicações. Actividades efectuadas em partes diferentes do sistema que poderiam ser efectuadas em conjunto.
- Movimento. Transporte desnecessário de pessoas ou informação.
- Ineficiências processuais. Uso ineficaz de recursos para efectuar tarefas. Reinvenção contínua de processos passíveis de serem *standardizados*.
- Ineficiência de recursos. Desperdício na gestão de pessoal, equipamento e material.

2.2.4 Aplicação da metodologia *Lean* aos serviços de *contact centre*

O sector dos *contact centre*, lidando sobretudo com a gestão de fluxos de entrada e saída é uma área com todo o potencial para a utilização da metodologia *lean*..

Existe contudo muito pouca evidência académica do sucesso da utilização dos princípios *lean* na indústria dos *contact centres* como resultado dos poucos artigos escritos e aceites sobre esta temática.

Piercy e Rich (2008) conduzem um estudo no sentido de avaliarem a aplicação de metodologias de produção *lean* num contexto de serviço puro.

O estudo, realizado nos *contact centres* de três seguradoras Britânicas envolve a análise e implementação de alterações por consultores externos independentes dos processos de

sinistros processados nestes *contact centres*. Na análise das operações antes da implementação do *lean* foram identificadas 3 classes de erros:

- 1) Problemas à entrada do sistema. Os clientes escolhem a opção errada no sistema de selecção de opções da central telefónica. Ou porque se enganam ou porque as opções não estão bem configuradas.
- 2) Problemas na fase de processamento.
 - a. Os clientes saem do sistema, em resultado dos tempos de espera para serem atendidos serem demasiado longos
 - b. Os clientes são reenviados para o sistema de selecção da central telefónica, pelo facto dos operadores que estão direccionados para a sua opção não conseguirem resolver o seu problema.
- 3) Problemas na fase final. A chamada telefónica termina sem o cliente ver o seu problema resolvido, por falta de informação ou falta de capacidade de resolução do operador. Neste caso, a questão do cliente é enviada para uma secção de *back office* para ser tratada por elementos mais experientes.

Os problemas evidenciados foram os seguintes:

- O *contact centre* estava dividido em vários grupos de trabalho funcionais, cada um trabalhando exclusivamente uma área específica.
- O sistema de compensação de desempenho não contemplava o serviço ao cliente.
- Os operadores não tinham formação para resolver os problemas dos clientes.
- A área de *back office* estava cada vez mais sobrecarregada e os clientes ficavam com o seu problema sem resolver.

Sob a orientação para uma resolução *lean* aplicou-se uma metodologia que consistiu em:

- Determinar qual o valor da operação para o cliente. Em qualquer uma das Companhias foi identificado que o factor critico para o cliente era o de ter o seu assunto resolvido no primeiro contacto e/ou pela mesma pessoa no caso da necessidade de múltiplos contactos.
- Redesenhar o processo de atendimento ao cliente e os sistemas de *back office* que o suportam. Passar de uma filosofia tradicional, de produção em massa para uma filosofia *lean*.

Na prática foi extinguir os vários grupos de atendimento especializados e concentrar todo o atendimento num mesmo grupo versátil.

- Efectuar um programa de formação que dotasse os operadores do conhecimento necessário para resolver os problemas dos clientes sem necessidade de reverter para a área de *back office*. Tornar os operadores multifuncionais.
- Implementar modelos de remuneração e compensação alinhados com os objectivos das empresas.
- Alterar a mentalidade das chefias por forma a apoiar equipas de operadores em lugar de controlarem.

Os resultados obtidos evidenciaram reduções significativas no tempo médio gestão de um sinistro (-74%, -44% e -36% consoante as Companhias), redução dos custos, incremento da motivação, redução do absentismo dos operadores e incremento da satisfação do consumidor.

A conclusão do estudo é a da aplicabilidade das práticas *lean* num contexto puro de serviços sendo as transformações adoptadas baseadas nas metodologias já referidas de:

- Identificação do valor para o cliente;
- Mapeamento da cadeia de actividades
- Re desenho das áreas e tarefas de trabalho.

3. ASSISTÊNCIA EM VIAGEM AUTOMÓVEL CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR

Neste capítulo, faz-se um enquadramento da actividade da Assistência em Portugal identificando as principais Companhias que operam no mercado Português e os fluxos de interacção no ramo da assistência em viagem automóvel, com enfoque na oferta de serviços da cobertura de assistência em viagem automóvel, nos elementos e etapas da prestação do serviço bem como os factores chave para a satisfação do cliente. Identificam-se as áreas funcionais de uma Companhia de Assistência que são determinantes na prestação do serviço de assistência em viagem automóvel ao cliente – o *contact centre* e o Departamento de Redes e Transportes - e analisa-se o modelo tradicional do sistema de prestação do serviço de assistência em viagem automóvel, que denominamos de “modelo das ilhas”.

3.1 As Companhias de Assistência e fluxos de mercado

As Companhias de Assistência são Companhias de Seguros que prestam um serviço especializado às outras Seguradoras, as quais se constituem como o seu principal cliente e a sua principal razão de existência. Adicionalmente, comercializam os seus serviços de assistência a outros intervenientes do mercado, nomeadamente a marcas automóveis, cartões de crédito, *rent-a-car*, empresas gestoras de património, grandes superfícies e agências de viagens que os incluem como ofertas complementares aos seus produtos base.

As Companhias de Assistência prestam diversos serviços, dos quais destacamos a assistência em viagem automóvel, a assistência em viagem, a assistência ao lar ou multirriscos, a assistência médica bem como serviços especializados como os serviços de protecção jurídica automóvel ou a gestão de sinistros externalizada por algumas Companhias de Seguros.

No caso específico da assistência em viagem automóvel, objecto de estudo desta Tese projecto, a Companhia de Assistência é habitualmente o elo de ligação entre os clientes dos seus clientes, sejam estas Companhias de seguros ou outros, aquando da ocorrência de uma avaria ou de um acidente automóvel (ver figura 4). A sua principal vocação é a de socorrer o cliente e a de tentar restituir a normalidade à sua vida.

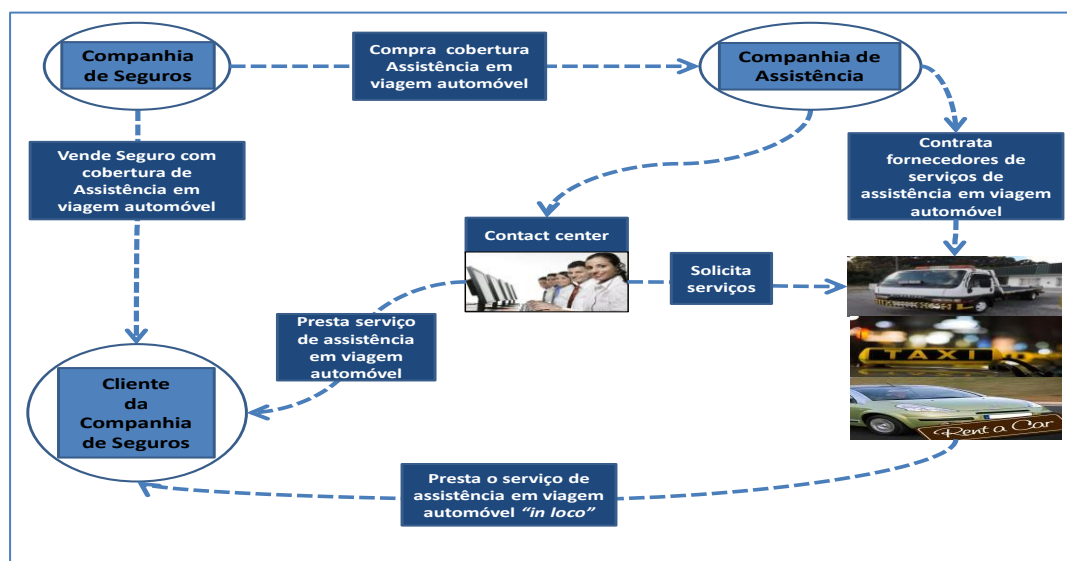


Figura 4 - Intervenientes na assistência em viagem automóvel. (Elaborado pelo Autor)

Contrariamente ao que acontece com a actividade seguradora, a informação de mercado relevante para o ramo da assistência é praticamente inexistente no mercado Português. Só a partir de 2010, a Associação Portuguesa de Seguros começou a coligir alguns dados de informação contabilística e estatística do total do mercado e que se resume no quadro apresentado. A escassez de informação e o alto nível de agregação não permite efectuar estudos comparativos com o mercado e interempresas.

As principais Companhias de Assistência intervenientes no mercado Nacional são cinco sendo maioritariamente detidas a 100% por Companhias de seguros. Apresenta-se em seguida um breve resumo de cada uma das Companhias destacando-se o detentor do capital, os serviços prestados bem como as empresas a quem prestam serviços.

Cares Companhia de Seguros, SA (www.cares.pt) – A Cares é detida a 100% pelo Grupo Caixa Geral de Depósitos. Presta serviços de assistência em viagem, assistência multi riscos, assistência médica, protecção jurídica e gestão de sinistros. Os seus principais clientes são as seguradoras pertencentes ao universo do Grupo Caixa Geral de Depósitos e ainda outros tais como empresas de rent-a-car, empresas gestoras de património, grandes superfícies, agências de viagens, corretores, etc...

É membro da rede internacional CORIS que é uma rede mundial de assistência e gestão de sinistros totalmente independente com representações em mais de 100 países.

Inter Partner Assistance, SA (sucursal em Portugal) (www.ip-assistance.pt) – A Inter Partner é detida a 100% pelo Grupo Segurador Axa. Presta serviços de assistência em viagem, assistência multi riscos, assistência médica e protecção jurídica. O seu principal cliente é a Companhia de Seguros AXA em Portugal prestando adicionalmente serviços de assistência a outras Companhias de Seguros e outras empresas.

Europ Assistance Portugal – Companhia Portuguesa de Seguros de Assistência (www.europ-assistance.pt) – A Europ Assistance tem como principais accionistas a Europ Assistance holding (53%), o Banco Espírito Santo (23%) e a Companhia Portuguesa de Seguros Tranquilidade (24%). Presta serviços de assistência em viagem, assistência multi riscos e assistência médica. Tem uma panóplia de clientes que opera em áreas diversificadas com a banca, seguros, construtores automóveis, grupos de retalho automóveis, gestão de frotas, rent-a-car e turismo

Aide Assistencia, Companhia de Seguros e Reaseguros, SA (www.zurich.com) – A Aide Assistencia é detida a 100% pelo Grupo Segurador Zurich e trabalha em exclusivo para o mesmo. Presta serviços de assistência em viagem, assistência multi riscos, assistência médica, protecção jurídica e gestão de sinistros.

Allianz Global Assistance (www.allianz-assistance.com.pt) – A Allianz Global Assistance é detida a 100% pelo Grupo Segurador Allianz. Em Portugal disponibiliza serviços de assistência em viagem, assistência multi riscos e assistência médica. Tem uma panóplia de clientes que opera em áreas diversificadas com a banca, seguros, ramo automóvel, saúde e turismo

3.2 As Coberturas do Ramo automóvel

De acordo com a legislação Portuguesa, só o seguro de responsabilidade civil, vulgarmente designado de seguro contra terceiros, tem subscrição obrigatória. Este é assim, por obrigação legal, o serviço base do seguro automóvel. Todas as restantes coberturas são complementares, isto é, são ofertas que diferenciam e expandem a oferta do serviço base.

O seguro automóvel é habitualmente comercializado em pacotes de coberturas pré definidos em que, à cobertura legalmente obrigatória – o **Seguro de responsabilidade civil obrigatório**, vulgarmente conhecido como seguro contra terceiros - se adicionam outras

coberturas complementares de acordo com os critérios de segmentação definidos por cada Companhia de Seguros.

A cobertura de assistência em viagem é habitualmente parte integrante de qualquer pacote de seguro automóvel o que na verdade a posiciona como componente principal da oferta do seguro automóvel. Esta oferta de serviço encarrega-se da assistência ao veículo em caso de avaria ou acidente, bem como da assistência aos passageiros. A cobertura de assistência em viagem automóvel adiciona valor e diferencia as propostas de valor de cada seguradora. Na verdade, dado o nível de competição e de maturidade da indústria seguradora, o produto base do seguro automóvel – o Seguro de responsabilidade civil é um produto *standardizado* com uma proposta de valor e preço semelhante em todo o mercado. A diferenciação e a vantagem competitiva são assim obtidas através da introdução de outras garantias nomeadamente a diferenciação no tipo e extensão de garantias da assistência em viagem.

Designação	Riscos cobertos
Seguro de responsabilidade civil obrigatório (seguro contra terceiros)	Danos materiais e corporais causados a terceiros até ao limite de 600.000€ por acidente.
Seguro de responsabilidade civil facultativo (seguro contra terceiros)	Danos materiais e corporais causados a terceiros até ao limite do capital contratado.
Cobertura de danos próprios (seguro contra todos os riscos)	Danos materiais causados ao veículo seguro (roubo, incêndio, colisão, etc...)
Cobertura de protecção jurídica do automobilista	Custos de uma reclamação de danos causados por terceiros, bem como os que resultam da defesa jurídica do segurado por danos que lhe sejam atribuídos.
Cobertura de ocupantes	Danos corporais (morte, invalidez, despesas de tratamento) dos passageiros e dos condutor do veículo responsável pelo acidente.
Cobertura de assistência em viagem	Acidente ou avaria: assistência necessária às pessoas (hospital, alojamento, transporte e ao próprio automóvel (reboque, reparação...))

Tabela 1 - Garantias do seguro automóvel. (Elaborado pelo Autor)

3.3 Oferta de serviços da cobertura de assistência em viagem automóvel

A tabela 2 apresenta os riscos genéricos incluídos nas coberturas de assistência em viagem automóvel comercializadas pela generalidade das Companhias de Assistência.

A estratégia de diferenciação entre os produtos de assistência em viagem automóvel ou também entre as diferentes gamas de produto, é habitualmente efectuada de duas formas que podem ser realizadas separadamente ou em conjunto:

1) Pela introdução de coberturas adicionais. A oferta base de um produto de assistência em viagem automóvel é tipicamente composta por 3 ofertas: o reboque, o táxi e o veículo de substituição. A adição de ofertas complementares adicionais tais como por exemplo a substituição de pneus em caso de rebentamento, a falta ou troca de combustível, etc...representam uma das formas correntemente utilizadas para realizar a diferenciação dos produtos.

2) Pela diferenciação dos capitais e/ou limites de indemnização. Esta estratégia recorre à diferenciação via a “quantidade” de produto que é oferecida ao cliente. Como exemplos temos a diferenciação pelo número de dias de veículo de substituição atribuíveis por sinistro, o *plafond* em termos monetários para o custo com o reboque ou com o táxi, etc...

1. Assistência ao veículo	Reboque
	Transporte ou repatriamento do veículo e recolhas
	Colocação de motorista à disposição
	Condutor particular em caso de incapacidade física para a condução, por acidente de viação
	Substituição da roda em caso de furo num pneu
	Perda ou roubo de chaves trancadas dentro da viatura
	Apoio na localização de veículo roubado e gastos com recolhas:
	Remoção e extracção do veículo
	Transbordo das mercadorias
2. Veículo de substituição	
3. Assistência aos ocupantes	Transporte, repatriamento ou continuação de viagem em caso de avaria, acidente ou furto ou roubo
	Repatriamento de bagagens
	Despesas com estadia em hotel

Tabela 2 - Coberturas de assistência ao veículo e seus ocupantes. (Elaborado pelo Autor)

3.4 Rede de fornecedores subcontratados

Para providenciar a prestação dos serviços, as Companhias de Assistência necessitam de uma rede de fornecedores, cuja função é de prestar assistência nos prazos e dentro dos limites definidos nas garantias contratadas, seja dentro do País seja no Estrangeiro. A contratação e gestão do relacionamento e serviço prestado por esta rede são efectuadas pelo Departamento de redes e transportes (DRT).

A DRT revela-se como um elemento fundamental no negócio da assistência em viagem. Na verdade, é o fornecedor que é o elemento tangível do serviço de assistência. É ele o primeiro elemento que encara fisicamente o cliente sinistrado, que lida directa e fisicamente com o stress do cliente, com o seu mal-estar, com a sua angústia e com a satisfação ou não, do serviço previamente prestado pelos *contact centre*.. É o fornecedor que é afinal “a cara visível da Companhia” perante o cliente. Daí a extrema importância do serviço prestado por estes parceiros de negócio, da qualidade dos equipamentos utilizados bem como da atitude e postura dos seus funcionários (simpatia, rapidez de execução, prontidão, higiene).

O tabela 3 evidência os principais prestadores utilizados na prestação do serviço de assistência viagem automóvel.

Fornecedor	Tipo de serviço	Conceito
Rebocador	Reboque/Desempanagem	Remoção do veículo da via pública /Reparação rápida de uma avaria num veículo (vulgarmente designada de desempanagem)
Táxi	Transporte	Transporte de táxi de acordo com as garantias contratadas
Rent-a car	Veículo de substituição	Veículo que substitui o veículo do sinistrado nas condições e prazo definidas nas garantias contratadas.

Tabela 3 - Principais prestadores de assistência em viagem automóvel. (Elaborado pelo Autor)

3.5 A prestação do serviço de assistência em viagem automóvel

3.5.1 Factores para a satisfação do cliente

Uma Companhia de Assistência trabalha 24 horas por dia, 365 dias por ano. Não existem paragens e um dos factores fundamentais para a satisfação do cliente é a rapidez da prestação do serviço. O tempo é uma variável fundamental e muito sensível para os consumidores sendo este o principal elemento do nível de serviço (SLA) contratualizado com as Companhias de Assistência pelas Companhias de seguros e os outros intervenientes do mercado que adquirem seguros de assistência em viagem automóvel. A promessa que o cliente tem, é a de que se o processo de assistência demorar mais do que o tempo que está indicado nas condições contratualizadas entre as partes, tipicamente entre quarenta e cinco a sessenta minutos, o cliente tem direito a uma indemnização.

Um questionário de satisfação efectuado por uma Companhia de Assistência junto dos seus clientes no mercado Português e que nos foi dado a consultar, mas de natureza confidencial, procurou avaliar a importância atribuída pelo cliente aos diferentes momentos de interacção com o *Contact centre*, isto é, o serviço oculto, e com os prestadores, os elementos tangíveis do serviço. Neste questionário, totalmente composto por perguntas de resposta fechada, o cliente é submetido a dois conjuntos de quatro questões sendo-lhe solicitado que classifique numa escala de 1 a 4, sendo 1 – menos importante e 4 – mais importante quais as questões a que atribui maior importância como cliente.

A primeira parte do questionário, que visa a avaliação do *contact centre* identifica como o principal factor de satisfação para o cliente, o tempo de espera em linha reduzido e em segundo lugar a manutenção do fluxo de informação sobre o processo junto do cliente.

A segunda parte do questionário, que visa a avaliação do serviço dos prestadores, identifica a chegada rápida dos meios ao local do evento como o principal factor de satisfação seguida da disponibilidade, simpatia e cortesia dos funcionários.

O denominador comum das duas partes do questionário é o da rapidez do processo de assistência desde que é estabelecido o primeiro contacto telefónico até à chegada dos meios de socorro ao local. O objectivo do cliente é o de retomar a sua vida normal no mais curto espaço de tempo. Nas tabelas 4 e 5 identificam-se as questões bem como a média dos resultados para cada uma das questões colocadas, conforme consultámos no estudo que nos foi dado a consultar, mas cuja fonte é confidencial

Atendimento automático inicial com opções simples	2,0
Tempo de espera em linha reduzido	3,1
Identificação eficaz da necessidade do cliente	2,4
Manter o cliente informado do ponto de situação do serviço	2,5

Tabela 4 - Questionário do Atendimento - Avaliação do Contact centre.

Fonte: Retirado de um Estudo elaborado por uma empresa do Sector

Chegada rápida dos meios ao local	3,5
Disponibilidade, simpatia e cortesia dos profissionais enviados ao local	2,5
Ajuda técnica e eficaz dos profissionais enviados ao local	2,3
Uma frota de reboques, táxis e viaturas de substituição de qualidade	1,7

Tabela 5 - Questionário do Serviço - Avaliação do Prestador.

Fonte: Retirado de um Estudo elaborado por uma empresa do Sector

3.5.2 Elementos da prestação do serviço

No âmbito da assistência em viagem automóvel, o tempo, é do ponto de vista do cliente, o factor mais restritivo e sensível dada a natureza de urgência da própria actividade e que se pode separar em 4 fases:

- 1- Tempo que o cliente espera para ser atendido
- 2- Tempo de atendimento ao cliente. É o tempo necessário à realização dos processos que levam ao despoletar os meios de assistência.
- 3- Tempo de chegada dos meios ao local. É o tempo que medeia o final do contacto telefónico com o cliente e a chegada dos prestadores ao local do sinistro.
- 4- Tempo que os prestadores demoram para resolver a situação e o cliente voltar à normalidade.

A Assistência em viagem automóvel conjuga ainda uma componente tangível e outra intangível dentro do seu ciclo. Os elementos intangíveis dominam o ciclo e só na parte final é que se apresentam os elementos tangíveis – reboque, táxi e veículo de substituição. Todo o

serviço que leva ao aparecimento dos elementos tangíveis e à resolução do serviço é efectuado a partir de um *contact centre*. Neste, um sistema de operações visíveis e invisíveis ao cliente, é montado uma série de processos de forma a prestar o melhor e mais rápido serviço ao cliente. Outro factor fundamental é o facto de, na assistência em viagem automóvel, o cliente participar e colaborar sempre na prestação do serviço. É o cliente que, devidamente orientado pelo operador do *contact centre* indica a sua localização, qual a situação e necessidades que têm, etc... colaboração esta que tem dificuldades acrescidas dado o carácter disruptivo da situação. O cliente tem assim um papel crucial como co-produtor.

Para efectuar a prestação do serviço ao cliente, a Companhia de Assistência em viagem precisa de estar dotada de uma estrutura operacional que lhe permita por um lado, a contratualização e externalização dos parceiros de negócio, que são os elementos terceiros que prestam o serviço da assistência no local do sinistro. Estão aqui incluídos as empresas de reboques, as empresas de aluguer de viaturas (*rent-a-car*) e os táxis. Esta contratualização e gestão são efectuadas por uma área da Companhia de Assistência que denominamos de Departamento de Redes e Transportes (DRT). Por outro lado, a Companhia de Assistência necessita de efectuar a gestão dos contactos dos clientes, dos seus pedidos, de providenciar o envio dos meios de socorro ao local do sinistro e o correcto acompanhamento dos mesmos. Esta gestão é efectuada pelo *contact centre*. O desempenho do *contact centre* é condicionado pelo seu modelo de gestão e por toda a estrutura de recursos humanos e tecnológica de que dispõe para prestar o serviço ao cliente.

O *contact centre* é o coração de uma empresa de Assistência. Trabalha 24 horas por dia, 365 dias por ano. É nesta área que o cliente é atendido após a ocorrência do evento que despoleta o pedido de assistência. O operador do *contact centre* é o primeiro elemento de todo o ciclo da assistência que lida directamente com o cliente após a ocorrência do evento que leva ao pedido de assistência. Esta operação é fortemente suportada e condicionada pela sua componente tecnológica e também por uma estrutura de informação para a gestão suportada na tecnologia, componentes estas que, não obstante não serem visíveis para o cliente, são um suporte fundamental para uma prestação de serviço rápida e com qualidade.

3.5.3 Componentes tecnológicas da prestação do serviço

As principais componentes tecnológicas necessárias à prestação do serviço de assistência em viagem automóvel são as seguintes:

CTI – Computer Telephony integration: Sistema que integra todos os canais de contacto com os clientes e com os sistemas informáticos. Este sistema congrega as informações de quem liga e direcciona-as para o agente mais apropriado. Na prática, o agente quando atende a chamada já tem em sua posse informação relevante sobre o cliente.

ACD - (Automated call distribution): É uma componente tecnológica da central telefónica que efectua a distribuição automática das chamadas entradas para um grupo específico de operadores. Um exemplo do caso em estudo é o encaminhamento automático das chamadas referentes a processos de assistência internacionais para operadores habilitados a falar várias línguas.

IVR (Interactive voice responder): Tecnologia que permite que uma aplicação interaja com o utilizador. Permite quer o processamento automático de pedidos quer a gestão das chamadas telefónicas.

Call recording: É uma componente tecnológica da central telefónica que permite a gravação das chamadas telefónicas recebidas e/ou realizadas. É uma funcionalidade extremamente útil nomeadamente ao nível da avaliação e formação dos operadores e também da resolução e clarificação de questões e ou disputas com os clientes e terceiras partes.

RCBS (recurring call back system) – Nas chamadas perdidas efectua a chamada de volta de uma forma recorrente.

Outros canais adicionais - Email, SMS, Fax, Conversor voz/texto

Adicionalmente, o *contact centre* deverá ainda ter acesso às seguintes componentes tecnológicas:

Sistema de gestão de sinistros – Plataforma informática que permita a gestão de cada processo de sinistro desde a sua abertura e interface com os sistemas informáticos dos seus clientes.

Sistema de *workflow* – Plataforma informática que permite o encaminhamento e agendamento de tarefas e a sua alocação a colaboradores específicos.

3.5.4 Informação de gestão (Métricas do *contact center*)

As principais métricas utilizadas para gestão e controlo do *contact center* relativas à assistência em viagem automóvel são as seguintes:

- **Chamadas recebidas** – É o nº de chamadas registadas na central telefónica num determinado período de tempo.
- **Chamadas atendidas** – É o número de chamadas atendidas pelos operadores. Este indicador e o indicador das chamadas abandonadas é usualmente subdividido em parcelas de tempo inferiores dependendo dos níveis de SLA. Ex: até 60 segundos; de 60 a 90 segundos; mais de 90 segundos, etc...
- **Chamadas abandonadas** – É o numero de chamadas recebidas que foram abandonadas antes de serem atendidas.
- **Tempo médio de espera** – É o tempo que as chamadas atendidas estiveram em espera até serem atendidas por um operador.
- **Nº médio de chamadas por cliente** – É o nº médio de chamadas efectuadas pelo mesmo numero. É um excelente indicador de “First call response”, isto é, da capacidade de resolução do problema na primeira chamada.
- **Chamadas realizadas** – É o nº de chamadas realizadas pelos operadores na central telefónica num determinado período de tempo.
- **Tempo médio de atendimento** – É o tempo médio de duração de uma chamada atendida ou realizada.

3.5.5 Etapas da prestação do serviço

Quais são, do ponto de vista da Companhia de Assistência, as etapas de prestação do serviço de assistência em viagem automóvel junto do cliente? A proposta seguinte define 5 etapas genéricas e as principais questões subjacentes à prestação do serviço em cada uma delas.

- 1- **Menu de voz.** A generalidade dos *contact centres* conta com a existência de um menu automático de voz. O cliente escolhe a selecção do serviço ao qual pretende aceder.
- 2- **Atendimento ao cliente.** O cliente fornece as informações necessárias à prestação da assistência.
- 3- **Contacto com os prestadores e envio de meios para o local.** A Companhia de Assistência contacta os prestadores para desencadear o processo de assistência. É a fase de prestação do serviço invisível ao cliente.
- 4- **Retorno ao cliente.** O cliente é informado sobre os próximos passos do processo de assistência que irão ser efectuados pelos fornecedores.
- 5- **Prestação do serviço dos prestadores externos.** São os elementos tangíveis da prestação do serviço. É o reboque que remove o carro da estrada, o táxi que transporta os clientes a casa e o veículo de substituição.

3.5.6 Modelo operacional em “ilhas” do *contact centre* de assistência em viagem automóvel

O modelo tradicional da organização de um *contact centre* de assistência em viagem automóvel é habitualmente composto por 3 estruturas funcionais também denominadas de ilhas. As ilhas são estruturas funcionais no *contact centre* em que todos os elementos que nelas trabalham efectuam as mesmas tarefas. No caso deste modelo, as tarefas de prestação de serviço ao cliente executadas por cada uma destas ilhas tem um carácter sequencial conforme apresentado simplifcadamente na figura 5.

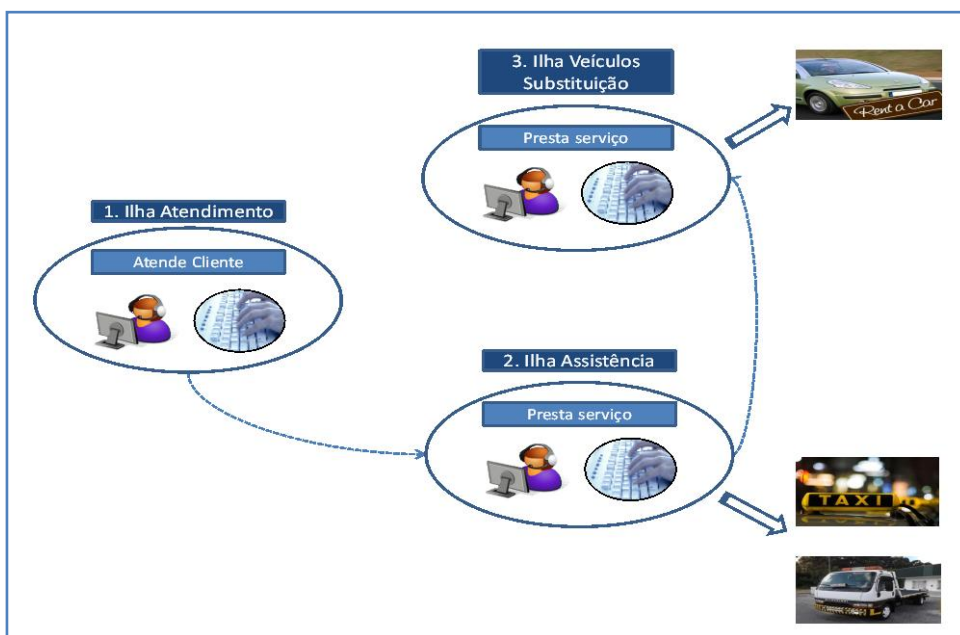


Figura 5 - Modelo de trabalho "ilhas". (Elaborado pelo Autor)

Apresentamos de seguida, o modelo operacional da prestação do serviço de assistência automóvel ao cliente em cada uma das suas etapas complementada com o *blueprint* da prestação dos serviços de assistência de acordo com o proposto por Lovelock e Wirtz (2007), clarificando a experiência do cliente nas interações com a linha da frente de serviço ao cliente e as actividades e processos de suporte efectuadas na retaguarda que sustentam a prestação do serviço sem que o cliente se aperceba da sua realização. Os triângulos com um E inscrito representam os pontos de potencial excesso de espera e os círculos negros com um F inscrito significam pontos de potencial falha no processo onde pode existir um risco significativo de decréscimo de qualidade de serviço ao cliente. A metodologia utilizada para a obtenção dos tempos médios de cada fase dos processos consistiu na realização de contagens “in loco” dos tempos de duração, sendo depois deduzida a média de duração por cada fase dos processos.

- 1) **Ilha de atendimento (Figura 6).** A primeira ilha tem como função efectuar o atendimento inicial ao cliente. Os procedimentos são os seguintes:
 - a) Operador atende a chamada do cliente.
 - b) Regista no sistema de *workflow* o número de contacto telefónico do cliente, o nome do cliente e o número da apólice do cliente. Os dados são automaticamente transferidos para a segunda ilha, a ilha de assistência através do sistema *workflow*, entrando numa fila de trabalho geral.

- c) O operador informa o cliente que irá ser brevemente contactado com os detalhes da assistência e desliga.

O tempo médio desta fase do processo é de **1,5 minutos** em que, para efeitos de análise, consideramos que o tempo máximo que o cliente espera pela para ser atendido após a sua escolha no menu de atendimento é de 60 segundos.

O principal risco de espera (**E1**) ocorre no início do processo se existir um pico de chamadas e o cliente não puder ser atendido após 60 segundos.

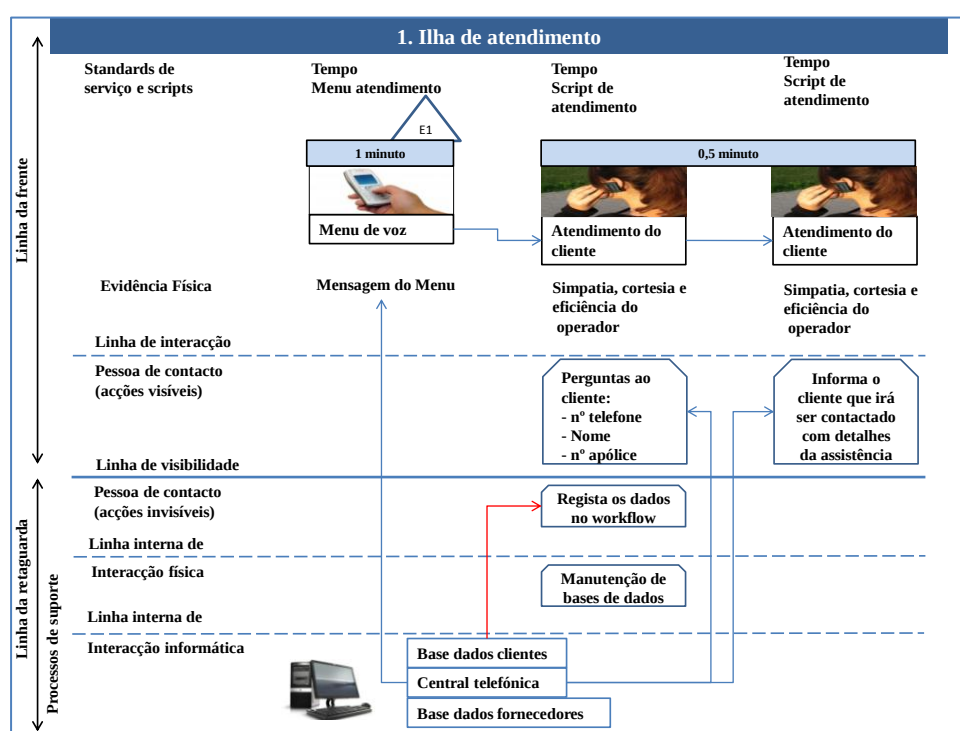


Figura 6 - Blueprint "Ilha de atendimento". (Elaborado pelo Autor)

2) **Ilha de assistência (Figura 7 e Figura 8).** A segunda ilha tem como função o envio do reboque e do táxi ao local do sinistro. Os procedimentos seguidos nesta estrutura são os seguintes:

- Operador obtém a partir da fila de trabalho do sistema de *workflow* os dados do cliente e confirma que a apólice está activa.
- Operador efectua ligação telefónica para o cliente para solicitar os elementos para enviar o reboque e táxi ao local do sinistro (oficina de destino, nº de ocupantes da viatura, etc...)

- c) Operador termina chamada com o cliente informando que vai contactar os prestadores para proceder ao envio dos meios e que voltará ao contacto.
- d) Operador regista os dados da assistência no SI
- e) Operador contacta os prestadores (reboque e táxi), providencia o envio dos meios ao local e efectua registo no SI.
- f) Operador efectua nova chamada telefónica ao cliente informando quais os fornecedores que irão prestar o serviço de assistência e hora expectável de chegada ao local do evento.
- g) O cliente pede veículo de substituição
- h) Operador regista o pedido de veículo de substituição do cliente sistema de *workflow* (os dados são automaticamente transferidos para a terceira ilha, a ilha de veículos de substituição):
- i) O reboque e o veículo de substituição chegam ao local do sinistro.

O tempo médio total desta fase do processo é de **40,5 a 50, 5 minutos** dividido em **10,5 minutos** para o tempo de operação no *contact centre* e de **30 a 40 minutos** em média para a chegada dos meios ao local do sinistro.

Risco de Espera

O primeiro risco de espera nesta etapa do processo **(E2)** é inerente ao processo de prestação de serviço implementado. É o tempo de espera entre o primeiro contacto efectuado pelo cliente e o momento em que os seus dados são obtidos pelo operador da ilha de assistência a partir do sistema de *workflow*. O segundo risco de espera **(E3)** ocorre no momento do contacto com os fornecedores, no caso de estes não terem disponibilidade para efectuar os serviços o que implicará mais tentativas de contacto pelo operador até conseguir efectuar a marcação atrasando assim o segundo contacto para o cliente. O terceiro risco de espera **(E4)** ocorre entre o momento em que o serviço é agendado com o operador e o momento de chegada do prestador junto do cliente.

Risco de Falha

Os dois primeiros riscos de falha no processo **(F1 e F2)** ocorrem no momento em que o operador obtém os dados do cliente para efectuar a assistência e o seu registo no SI, no caso de não obter todos os dados necessários e/ou de não os registar correctamente, o que motivará chamadas telefónicas adicionais para o cliente e atraso na prestação de serviço ao mesmo. O

terceiro risco de falha do processo (F3) pode resultar, por um lado da possibilidade de espera excessiva pelo cliente já identificada no risco de espera e/ou de um incorrecto serviço efectuado pelos fornecedores (falta de educação, reboques e táxis sujos, etc...)

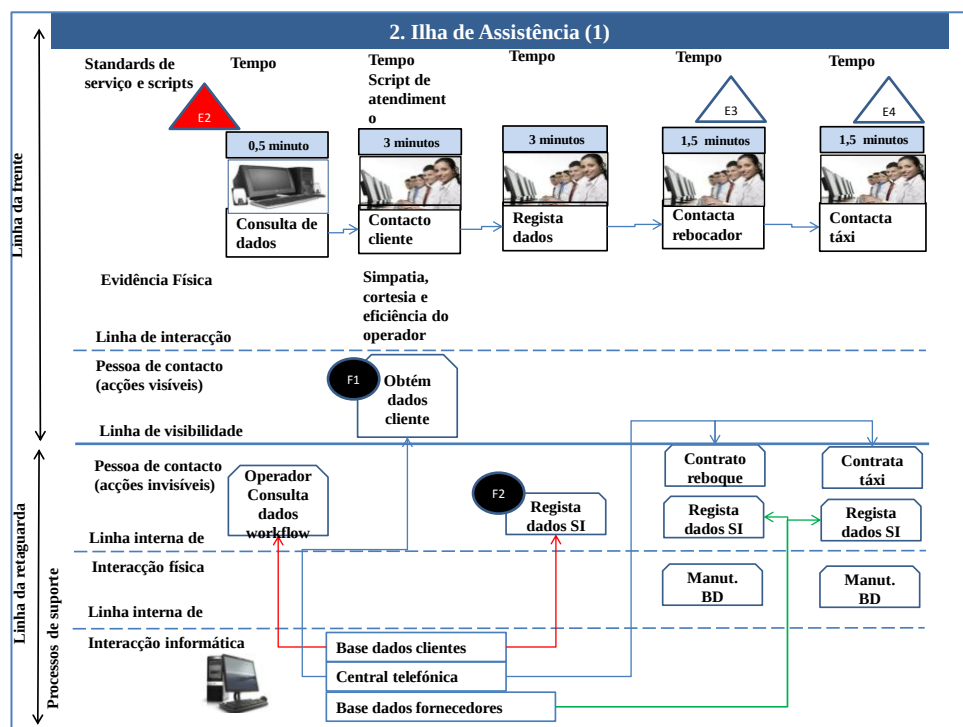


Figura 7 - Blueprint "Ilha de Assistência" (1). (Elaborado pelo Autor)

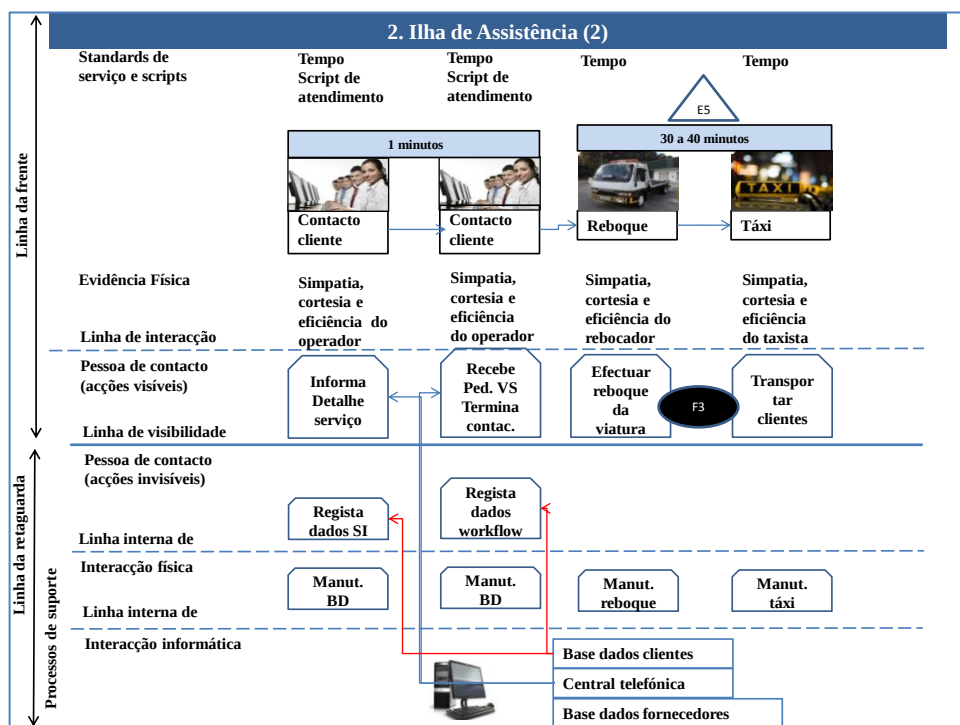


Figura 8 - Blueprint "Ilha de Assistência" (2). (Elaborado pelo Autor)

- 3) **Ilha de veículos de substituição (Figura 9).** A terceira ilha tem como função a marcação da reserva do veículo de substituição e a informação ao cliente dos detalhes dessa reserva, isto é, o local e hora para o cliente levantar o carro. O processo obriga a que o operador desta ilha só possa proceder à reserva do veículo de substituição quando estiver de posse da folha de obra. A folha de obra é um documento enviado pela oficina e que explicita a avaria ou dano da viatura e qual o tempo expectável de reparação. Os procedimentos seguidos nesta estrutura são os seguintes:
- a) Operador obtém, a partir da fila de trabalho do sistema de *workflow* os dados do cliente para poder efectuar a reserva.
 - b) Operador efectua chamada telefónica para a oficina para onde o carro foi transportado pelo rebocador e solicita a folha de obra para saber a estimativa dos dias de reparação da viatura e desta forma poder saber qual o nº de dias estimado de aluguer de veículo de substituição.
 - c) Operador recebe por mail ou fax, a folha de obra enviada pela oficina de destino
 - d) Operador efectua chamada telefónica para a empresa de rent-a-car e efectua a reserva do veículo de substituição.
 - e) Operador efectua chamada telefónica para o cliente para informar os detalhes da reserva do veículo de substituição (Empresa de Rent-a-car, hora de recolha, etc...).
 - f) Cliente dirige-se à empresa de rent-a-car para efectuar o levantamento do veículo de substituição.

O tempo médio de operação no *contact centre* para esta etapa é de **3,5 minutos**. O tempo total da etapa não é calculável visto que a reserva do Veículo de substituição está dependente do envio da folha de obra pela oficina para onde o carro foi transportado.

Risco de Espera

O primeiro risco de espera (**E6**) é inerente ao processo de prestação de serviço implementado. É o tempo de espera entre o pedido de VS efectuado pelo cliente e o momento em que os seus dados são obtidos pelo operador da ilha de assistência a partir do sistema de *workflow*. O segundo risco de espera (**E7**) resulta do facto de o processo só poder prosseguir após a oficina enviar a folha de obra, que só ocorrerá após a chegada do carro à oficina e definição da avaria.

Risco de Falha

O risco de falha (**F4**) do processo pode resultar de um incorrecto serviço efectuado pelos fornecedores (veículo sujo, em mau estado de conservação, etc...)

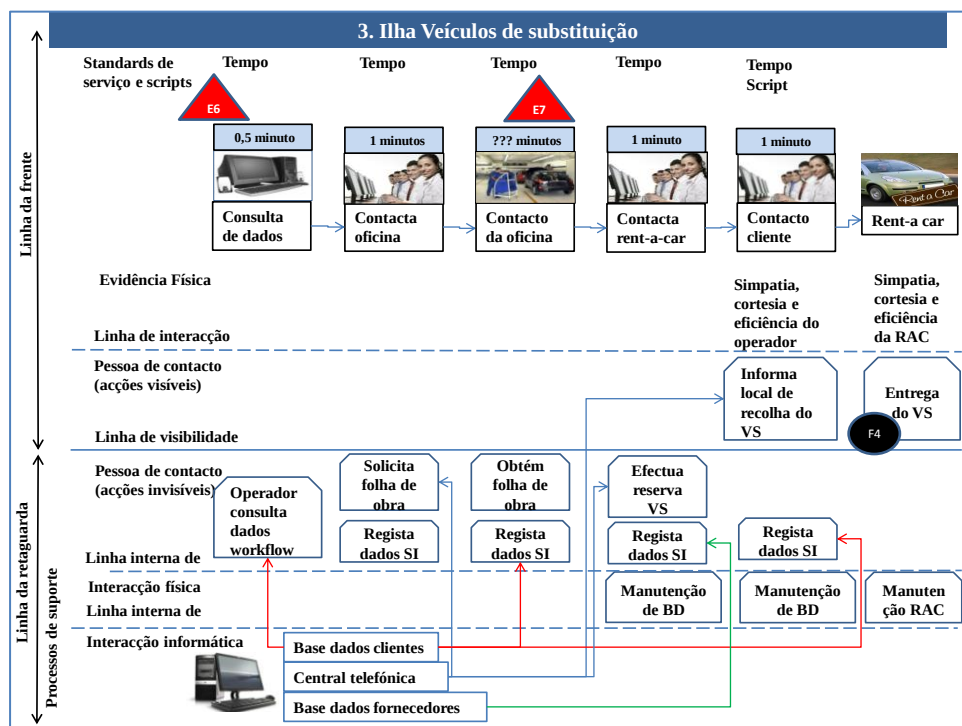


Figura 9 - Blueprint "Ilha Veículos de substituição". (Elaborado pelo Autor)

4. MODELO CONCEPTUAL

Neste capítulo e consubstanciando o objectivo desta Tese projecto, propõe-se uma alternativa ao modelo tradicional de prestação do serviço ao cliente em assistência em viagem automóvel a partir da aplicação dos conceitos e princípios *lean*. O modelo que se propõe como alternativa, resulta das observações efectuadas pelo Autor em empresas do sector segurador e do sector de assistência enquanto participante activo em processos de transformação operacional, nomeadamente nas áreas que efectuam a prestação do serviço ao cliente.

4.1 Limitações do modelo tradicional (ilhas)

Da conjugação dos objectivos de satisfação do cliente, nomeadamente a rapidez da prestação do serviço ao cliente e um maior controlo e eficiência na ligação interna com os parceiros externos, identificam-se falhas nos actuais modelos de operações para a prestação do serviço de assistência em viagem automóvel. Apresentamos de seguida os pontos de falha deste modelo.

4.1.1 Limitações do modelo operacional do *contact centre*

1. **Ilha de atendimento** - O conceito base deste modelo é o de efectuar um primeiro atendimento telefónico rápido ao cliente, o que na verdade se verifica. O primeiro atendimento telefónico tem uma duração média de meio minuto e tem como único objectivo a obtenção dos dados de contacto do cliente para a realização de um novo contacto com vista à obtenção dos dados para a realização da assistência. No entanto, um rápido atendimento inicial não significa uma prestação do serviço rápida e eficiente ao cliente uma vez que este continua sem o seu problema resolvido. Adicionalmente, no caso da existência de um pico de chamadas (**Risco de espera E1**), torna-se impossível reforçar a linha da frente visto que está toda ocupada e o tempo de duração da chamada não pode ser reduzido.
2. **Ilha de assistência** – Nesta ilha desenvolvem-se os contactos para a primeira parte da prestação de serviço ao cliente “*in loco*” que é a mais prioritária e fundamental –

retirar o cliente da estrada e transportá-lo ao novo local de destino. As principais limitações identificadas nesta fase do processo são as seguintes:

Tempo de espera e quebra na cadência do fluxo processual - Os dados referentes ao cliente que foram registados na ilha de atendimento, passam de imediato, e através do sistema informático num processo de “*workflow*”, para uma fila de trabalho geral da ilha de assistência, isto é, uma área de espera, também denominada na literatura *lean* de *WIP*, ou *work in progress*. Das observações efectuadas pelo autor no terreno, o tempo médio que cada processo de assistência fica em espera nesta área (**risco de espera E2**), é de entre 15 a 20 minutos. A consequência é a de que normalmente, o cliente, que está impaciente, durante o tempo de espera já voltou a telefonar para a Companhia de Assistência no sentido de tentar perceber o que está a ser feito para resolver o seu problema, daqui resultando um incremento do volume de chamadas recebidas no *contact centre*. Verifica-se assim, e logo na primeira fase deste modelo operacional, a existência de dois passos do processo a rever de acordo com o conceito *lean*. São estes, a existência de áreas de espera (*WIP*) e a quebra na cadência contínua do fluxo de valor do processo.

Redundâncias - O primeiro contacto efectuado para o cliente pelo *contact centre*, 15 a 20 minutos após o pedido de assistência, e que visa obter todas as informações para o desenvolvimento dos contactos necessários à prestação do serviço de assistência, é redundante acrescentando complexidade e custo ao processo. Os dados poderiam ter sido solicitados logo no primeiro contacto que é o momento em que o cliente solicita a assistência e todo o processo ser iniciado a partir desse momento. O cliente não beneficia com o procedimento, na verdade saí claramente prejudicado uma vez que, dado o tempo de espera, 20 a 25 minutos após ter iniciado o processo de contacto para a assistência, continua sem ver o seu problema resolvido. O cliente volta a ser contactado 6 minutos mais tarde, já com um tempo total de processo entre os 26 a 31 minutos para ser informado dos detalhes do serviço de reboque e de táxi. Somando o tempo que os meios de socorro demoram a chegar ao local, em média entre 30 a 40 minutos, verificamos que em termos médios, o tempo total de duração do processo desde o primeiro contacto até à chegada dos meios ao local é de entre 57 a 72 minutos, superior aos níveis de serviço protocolados entre as Companhias de seguros e os seus clientes que é de 45 a 60 minutos.

3. **Ilha de veículos de substituição** – Nesta ilha desenvolvem-se os contactos para efectuar a ultima etapa da prestação do serviço de assistência ao cliente - a reserva do veículo de substituição.

Tempo de espera e quebra na cadência do fluxo processual - Os dados referentes ao cliente que foram registados na ilha de assistência, passam de imediato, e através do sistema informático num processo de “*workflow*”, para uma fila de trabalho geral da ilha de veículos de substituição. Verifica-se assim, a existência de mais uma área de espera que, tal como a área de espera da ilha de assistência, tem um tempo médio de processo de entre 15 a 20 minutos (**risco de espera E6**). Adicionalmente, os procedimentos para a realização da reserva do veículo de substituição, nomeadamente o facto de esta só ser efectuada após o conhecimento da estimativa do nº de dias que o carro terá para reparação (**risco de espera E7**), não acrescentam valor ao processo, antes lhe acrescentam complexidade da qual resulta uma área de espera adicional nesta ilha que tem um tempo de duração não estimável por estar dependente da rapidez de envio desta informação por parte da oficina de destino. Este procedimento potencia o desagrado e a impaciência do cliente que volta a telefonar para a Companhia de Assistência, o que resulta num incremento do volume de chamadas recebidas no *contact centre*.

Redundâncias - Esta fase do serviço tem a mesma limitação referida na ilha da assistência. A de se efectuar mais uma chamada telefónica a informar os procedimentos referentes ao VS, o que acrescenta complexidade e custos ao processo quando esta informação poderia ter sido providenciada aquando do contacto para informação dos meios de socorro.

A figura 10 apresenta o fluxo resumido do processo de prestação do serviço de assistência identificando as principais limitações do mesmo.

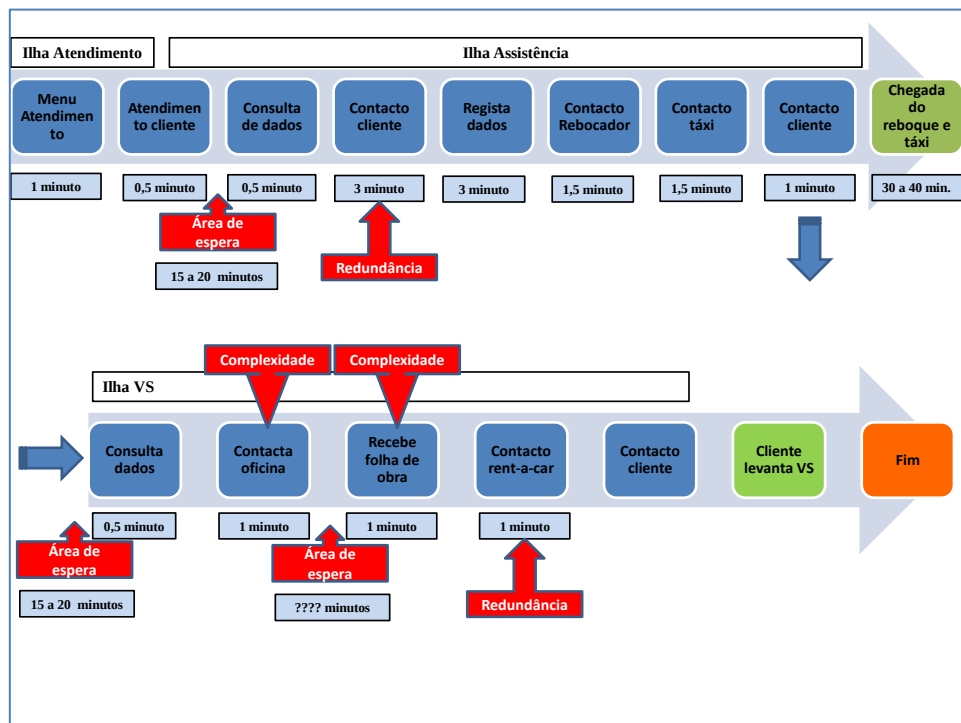


Figura 10 - Fluxo de prestação do serviço de assistência - Modelo Ilhas. (Elaborado pelo Autor)

Apresentámos atrás as limitações no fluxo de processos em cada ilha do *contact centre*. Apresentamos de seguida aquelas que consideramos como limitações genéricas do modelo operacional de prestação do serviço ao cliente.

1. Não existe uma responsabilização no *contact centre* por cada processo de prestação de serviços de assistência em viagem automóvel. Como as diferentes etapas da prestação do serviço estão alocadas a diferentes estruturas funcionais e portanto a diferentes elementos, não é possível responsabilizar nenhum elemento por cada processo de assistência desde o seu início até ao final e a possibilidade de erros de comunicação e ou de introdução de dados no sistema informático é maior (**Riscos de falha F1 e F2**).
2. Os operadores têm um nível de formação baixo com baixo grau de autonomia e polivalência. O objectivo da gestão é ter mão-de-obra barata, que possa efectuar trabalhos repetitivos e ser rapidamente substituída sem necessidade de investir em formação.

3. As equipas de gestão e de supervisão de cada uma das ilhas, trabalham exclusivamente em função dos objectivos específicos da sua ilha e não de um objectivo global.
4. O modelo não permite efectuar um correcto dimensionamento do *contact centre* para melhor servir o cliente uma vez que os fluxos dos processos não são constantes nomeadamente em resultado da existência de áreas de espera.

4.1.2 Limitações do modelo de relacionamento interno e interacção com os serviços externalizados.

As principais limitações ao nível da gestão do relacionamento com as redes de fornecedores resultam de uma tradicional gestão passiva desta rede com a existência de demasiados fornecedores o que não permite a criação de reais parcerias, fundamentadas em condições financeiras negociadas em função de volumes de negócio e com especificação de níveis de serviço que liguem ambas as partes. Por outro lado, a dispersão das operações do *contact centre* com responsabilidades da prestação dos serviços alocadas a áreas distintas dificulta uma gestão uniforme e a criação de sinergias entre o *contact centre*, local onde se reconhecem os problemas e questões do ponto de vista dos clientes, e a estrutura que efectua a gestão externalizada dos serviços.

Do ponto de vista operacional, estas limitações traduzem-se em maior tempo de espera para o cliente, porque em muitas ocasiões e para um mesmo processo, o operador tem que telefonar para vários fornecedores para efectuar um serviço como resultado da existência de recusas em efectuá-lo (**risco de espera E3 e E4**). Esta situação traduz-se num serviço a ser prestado por um fornecedor mais distante (**risco de espera E5**). O tempo de espera aumenta assim no *contact centre* e na espera pela prestação do serviço no local.

4.2 Proposta de alteração

Considerando as limitações apresentadas ao modelo tradicional de prestação do serviço de assistência em viagem automóvel, apresentamos uma proposta alternativa, fundamentada nos conceitos e princípios *lean*, que permita maximizar o modelo operacional da prestação de

serviço ao cliente. O desenvolvimento deste modelo passa por três etapas que passamos a apresentar.

4.2.1 Definir claramente onde reside, do ponto de vista do cliente, o valor da operação de assistência em viagem automóvel.

Tal como preconizado no primeiro princípio do sistema de produção *lean*, torna-se necessário identificar claramente o que os clientes querem e valorizam.

No caso da prestação do serviço de assistência em viagem automóvel, identificou-se como principal factor de valorização a rapidez de execução do processo de assistência, por outras palavras, o tempo de duração do processo.

O principal cliente da Companhia de Assistência, a Companhia de Seguros, assim o define ao contratualizar este factor com os seus clientes. Estes, por sua vez, quando questionados sobre o valor da operação, referem como factor primário de satisfação a rapidez de execução do processo de assistência, seguido da manutenção do fluxo de informação relativo ao desenvolvimento do processo de assistência bem como a simpatia, cortesia e eficiência do trabalho efectuado no *contact centre* e dos prestadores de serviço que efectuam a assistência.

Tendo em conta o atrás exposto definem-se como os pontos de intervenção os seguintes três temas:

- Tempo de prestação de serviço ao cliente no *contact centre*.
- Tempo de prestação e qualidade de serviço ao cliente pelos fornecedores.
- Manutenção do fluxo de informação ao cliente no *contact centre*.

4.2.2 Transformação operacional do *contact centre*

A reformulação da estrutura do *contact centre* bem como dos seus processos tem como base a utilização do segundo e terceiro princípios do sistema de produção *lean* nomeadamente a maximização dos fluxos do processo de assistência em viagem bem como a redução e/ou eliminação da complexidade, de tarefas sem valor acrescentado e áreas de espera. O objectivo

é o de reduzir o tempo da prestação do serviço e manter o cliente informado das etapas do seu processo. As áreas de intervenção propostas são as seguintes:

- Menu automático de atendimento
- Reformulação da estrutura do *contact centre*
- Definição de novos circuitos do processo de atendimento telefónico
- Definição de novos processos na prestação do serviço ao cliente

Finaliza-se, apresentando um plano de contingência, que tem como objectivo eliminar ou limitar a acumulação de chamadas com o consequente incremento do tempo médio de espera no caso da existência de um pico de chamadas.

a) - Menu automático de atendimento.

A porta de entrada do cliente para a prestação do serviço de assistência em viagem é efectuada através do menu de atendimento automático (vulgo IVR) que lhe permite a selecção do serviço ao qual pretende aceder. O menu deve identificar claramente a opção a escolher para que se minimizem as situações em que o cliente é direccionado para um serviço que não pretende, correndo o risco de ficar em áreas de espera e quebrando o fluxo do processo. Elimina-se assim a primeira classe de erros identificada por Pearcy e Rich, 2008, os erros no ponto de entrada tais como seleccionar a opção errada no menu do IVR porque o menu não é explícito.

Um exemplo de um menu explícito é o seguinte:

- 1) Ligou para a Companhia X
- 2) Se deseja contactar a assistência em viagem automóvel prima 1
- 3) Se deseja contactar a assistência ao lar prima 2
- 4) Se deseja contactar a assistência médica prima 3
- 5) Se deseja falar com um operador prima 4

b) Reformulação da estrutura do *contact centre*

A proposta de reformulação da estrutura do *contact centre* é efectuada a partir da utilização de duas ferramentas de análise, o mapeamento de fluxos de valor, para o qual propomos a

utilização do *blueprint* da prestação dos serviços de acordo com Lovelock e Wirtz (2007) e a análise de tempos de tarefas.

A proposta consiste em alterar o modelo processual de gestão de cada processo por forma a retirar as tarefas redundantes, as áreas de espera e a complexidade já identificadas e maximizar o tempo despendido nas tarefas que criam valor acrescentado para a prestação do serviço ao cliente. Adicionalmente é fundamental responsabilizar o operador por cada processo de assistência para que o fluxo de comunicação com o cliente seja mantido (é o meu processo, é o meu cliente!) e também para diminuir a possibilidade de erros (**Riscos de falha F1 e F2**).

O primeiro passo é assim o de reestruturar todo o modelo organizacional do *contact center* passando de uma estrutura em que a prestação do serviço ao cliente é efectuada a partir de três estruturas diferentes e autónomas para uma estrutura dividida em duas áreas específicas. Uma área de atendimento e uma área administrativa. Cada uma destas duas áreas tem tipos de tarefas diferenciadas e claramente definidas e que são as seguintes:

- **Área de atendimento** - A responsabilidade dos operadores que estão no grupo de atendimento é a de, para cada processo, providenciar a total prestação do serviço de assistência ao cliente. O operador que está neste grupo tem que ser responsável por cada processo de assistência desde o seu início até ao final. A sua responsabilidade é a de efectuar o atendimento ao cliente, a gestão do processo no SI, o contacto e envio dos prestadores ao local do sinistro e a gestão e acompanhamento do mesmo até ao seu final. O objectivo é o de que o cliente fique com o seu problema rapidamente resolvido num único ponto de contacto.

- **Área administrativa** - a responsabilidade dos funcionários desta área é a de efectuar todo o trabalho de suporte à estrutura de atendimento bem como a de desenvolver todo o trabalho de triagem e encaminhamento de informação e de pedidos que chegam ao *contact centre* em resultado da sua actividade corrente. Como exemplos temos:

- Repatriamento de Pessoas No Estrangeiro
- Tratamento de Reclamações Telefónicas e Escritas
- Tratamento de Todas as Agendas De Trabalho
- Tratamento De Todos os Emails

- Confirmação De Coberturas aos Fornecedores
- Extensão de Reservas de veículos de substituição
- Reembolsos a clientes
- Controlo de qualidade

c) Definição de novos circuitos do processo de atendimento telefónico

Na base de todo o serviço prestado pela companhia de assistência está o atendimento telefónico, e, como tal, a apresentação é um aspecto de grande importância. Não existe uma segunda oportunidade para criarmos uma boa primeira impressão. É assim fundamental a prossecução dos três passos do ciclo de atendimento e que são: 1) Acolhimento; 2) Serviço 3) Fecho (Anexo I).

A questão da qualidade e postura do operador no atendimento revela-se ainda de maior importância tendo em conta a natureza específica do serviço de assistência em viagem. São os operadores do *contact centre* o primeiro contacto directo com os clientes após a ocorrência do sinistro ou de uma avaria. Existe assim todo o potencial para que o cliente esteja enervado e desorientado o que dificultará o diálogo e a obtenção de todos os dados necessários ao socorro. Desta forma, é fundamental que todos os operadores ao atenderem a chamada não só sigam as boas práticas de atendimento como também estejam dotados de uma estrutura padronizada, um *script* de atendimento, por forma a obterem todas as informações necessárias para que o auxílio possa ser prestado com a maior rapidez possível.

d) Definição de novos processos na prestação do serviço ao cliente

O processo da prestação do serviço ao cliente é dividido em 3 fases que cumprem os 3 ciclos do atendimento telefónico: acolhimento; serviço; fecho.

1. **Fase de acolhimento.** Os procedimentos são os seguintes:

- a) O operador identifica-se.
- b) Obtém todas as informações que lhe permitem efectuar o enquadramento da situação para providenciar os meios necessários para efectuar o serviço (Anexo I).

- c) Desliga e informa o cliente que voltará ao contacto em breve com os procedimentos da assistência.

O tempo médio desta fase do processo é de **5 minutos** em que, para efeitos de análise, consideramos que o tempo máximo que o cliente espera para ser atendido após a sua escolha no menu de atendimento é de 60 segundos.

2. Fase de serviço. Os procedimentos são os seguintes:

- a) O operador regista os dados obtidos no SI.
- b) Selecciona, contacta e providencia que os fornecedores prestem o serviço no local do sinistro (reboque e táxi).
- c) Efectua a reserva do veículo de substituição excepto se o cliente o informar de que não precisa. Ao contrário do modelo tradicional, o operador efectua de imediato a reserva do veículo por um dia. As oficinas já estão previamente informadas de que devem enviar as folhas de obra para a área administrativa que, após a recepção do documento procede à extensão do aluguer pelo nº de dias necessários dentro da cobertura contratada e informa o cliente.

O tempo médio desta fase do processo é de **6 minutos**.

3. Fase de fecho. Os procedimentos são os seguintes:

- a) O operador identifica junto do cliente os próximos passos do processo de assistência
- b) O operador despede-se e termina a chamada.

O tempo médio desta fase do processo é de **2 minutos**.

Eliminam-se assim a segunda (b) e terceira classe de erros identificada por Pearcy e Rich, 2008, os problemas na fase de processamento quando os clientes são re enviados para o sistema de atendimento automático porque os operadores não resolvem o seu problema e os problemas na fase final em que o cliente não vê o seu problema resolvido e a questão passa para uma área de *back office*.

Apresentamos nas figuras 11 e 12 o *blueprint* adaptado da prestação dos serviços de assistência de acordo com o proposto por Lovelock e Wirtz (2007).

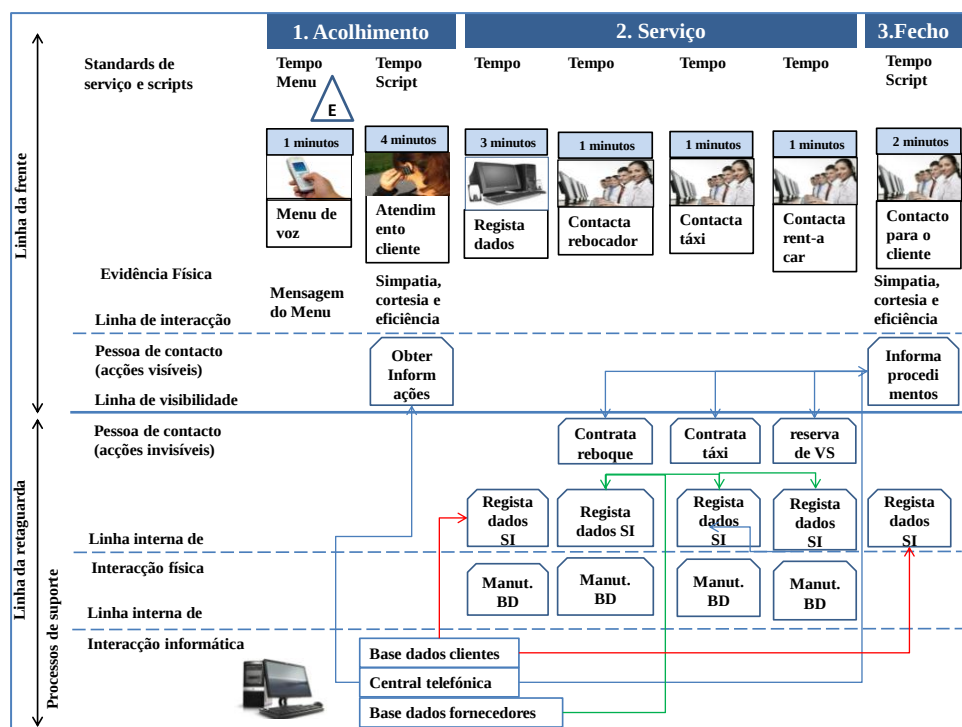


Figura 11 - Blueprint Modelo "Lean" (1). (Elaborado pelo Autor)

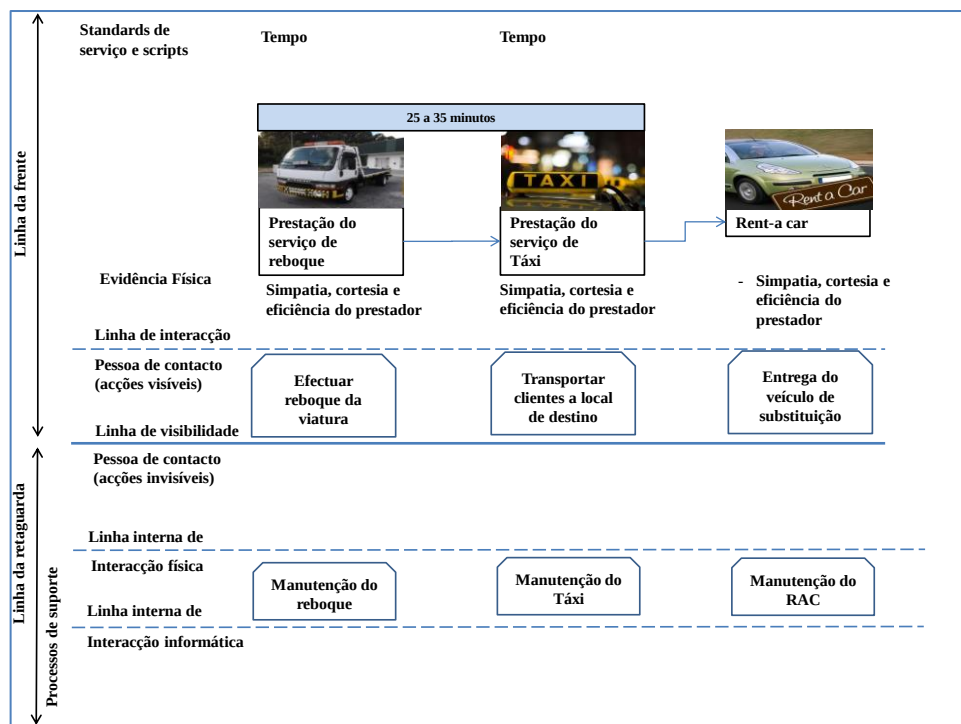


Figura 12 - Blueprint Modelo "Lean" (2) (Elaborado pelo Autor)

e) Plano de contingência

O modelo atrás apresentado está desenhado para uma situação de normalidade de entrada de chamadas. Como agir então na ocorrência de picos de chamadas? Através de um plano de contingência que será accionado por mão dos supervisores do *contact center*.

Este plano de contingência, que é accionado frequentemente e que tem tempos de duração limitados, visa que, no caso da existência de um pico de chamadas, o modelo operacional do *contact center* possa ser de imediato alterado para que não se acumulem chamadas por atender e não se ultrapassa o tempo de espera para o cliente ser atendido (60 segundos) após este ter efectuado a sua escolha no menu de atendimento, o que, a acontecer, representa um decréscimo de qualidade no serviço prestado, aumenta o nível de stress e ansiedade dos clientes e faz aumentar o número de chamadas por via do facto dos clientes desligarem e voltarem a ligar.

Desta forma, torna-se necessário criar um modelo alternativo que, com os mesmos recursos humanos possa minorar os efeitos destes fluxos de chamadas no serviço ao cliente. O que se propõe nesta fase de pico é a transferência da 2ª e 3ª fases do processo de atendimento – o serviço e o fecho, para a área administrativa libertando desta forma os operadores da área de atendimento exclusivamente para a fase de acolhimento. Fica assim, e durante o pico de chamadas, a área de atendimento com um potencial de atendimento 3 vezes superior ao do modelo normal visto que cada operador passa só a despendar 4 minutos em cada processo ao invés de 12 minutos. A área administrativa para temporariamente o seu serviço normal e executa a fase de serviço e de fecho do processo de atendimento. Minimiza-se assim o Risco de espera (**E1**). Após o final do pico, e igualmente por mão dos supervisores declara-se o plano de contingência encerrado e modelo operacional regressa ao normal. Eliminam-se assim a segunda classe de erros (a) identificada por Pearcy e Rich, 2008, quando os clientes saem do sistema em resultado dos tempos de espera para serem atendidos serem demasiado longos.

4.2.3 Gestão da rede de prestadores

A prestação do serviço de assistência em viagem automóvel, pela sua cobertura territorial e a necessidade de se chegar ao sinistro no mínimo espaço de tempo, impõe uma significativa

pulverização geográfica dos prestadores que se verifica tanto a nível do território nacional como no estrangeiro.

Tal como preconizado no modelo de produção *lean*, o relacionamento com os parceiros de negócios externos é fundamental, nomeadamente se tivermos em conta que a produção do bem ou serviço é sempre efectuada a pedido do cliente, o caso da assistência. A criação e manutenção de uma rede de fornecedores é assim um dos factores chave do sucesso da prestação do serviço ao cliente e deverá estar assente no desenvolvimento de um relacionamento próximo em que o conceito de fornecedor é transformado no conceito de parceiro, na confiança, na proximidade, numa partilha de objectivos comuns e dos valores estratégicos da Companhia de Assistência como forma de os ver reflectidos no serviço ao cliente.

A prestação do serviço é assim sustentada nas quatro seguintes premissas:

1) Conhecimento da implantação territorial dos variados tipos de fornecedores

A natureza do negócio implica uma significativa dispersão e um número considerável de fornecedores, sobretudo no caso dos reboques e táxis composta de pequenas empresas, muitas delas familiares e que estão muito dispersas pelo País dificultando assim a gestão do ponto de vista operacional, administrativo e de controlo.

Para poder definir o número e tipo de fornecedores necessários geograficamente, o DRT precisa de estar de posse de dados estatísticos que lhe permitam:

- a) Determinar o nº mínimo de fornecedores necessários por área geográfica.
- b) Determinar as características necessárias para os fornecedores em cada região. Por exemplo, carros pesados, carrinhas frigoríficas, etc...
- c) Factores influenciadores dos custos tais como ex: existência de portagens, etc...

2) Definição de um leque de fornecedores prioritários por região e implementação de um modelo de objectivos de qualidade de serviço/financeiros/volume

A definição de prioridade indica-nos o grau de importância de cada fornecedor na sua zona geográfica de serviço. Esta definição é fundamental dado que permite reduzir o nº de fornecedores, aumentando o volume de trabalho dos que são considerados prioritários e, desta forma, estabelecer uma relação de verdadeira parceria. Como

fornecedor prioritários deverão ser seleccionados aqueles que cumprem com os requisitos mínimos apresentados na tabela abaixo.

	Reboque	RAC	Táxis
- Cobertura territorial	X	X	X
- Tamanho da frota	X	X	X
- Qualidade da frota	X	X	X
- Antiguidade da frota	X	X	X
- Manutenção da frota	X	X	X
- Variedade da frota	X	X	X
- Capacidade de desempanagem	X	N.A.	N.A.
- Higiene dos veículos	X	X	X
- Higiene dos funcionários	X	X	X
- Tempo de chegada ao local	X	N.A.	N.A.
- Simpatia	X	X	X
- Cortesia	X	X	X
- Facilidade de contacto	X	X	X
- Qualidade das instalações	X	X	X
- Higiene das instalações	X	X	X

Tabela 6 - Fornecedores - Requisitos de prioridade. (Elaborado pelo Autor)

A implementação de condições contractuais deverá ser um reflexo das prioridades acordadas e reflectir um conjunto de níveis de serviço (SLA) nomeadamente:

- a) O nº médio mensal de serviços acordados entre as partes
- b) O tempo médio de chegada ao local do sinistro pelo prestador (reboque e táxi) após o contacto do *contact centre*.
- c) O número máximo de recusas de serviço admissíveis por mês. Esta condição é importante e tem dois efeitos visíveis na prestação do serviço ao cliente:
 - i. Reduz o tempo médio por contacto com os fornecedores de reboque e táxi em ½ minuto uma vez que têm que realizar menos chamadas telefónicas.
 - ii. Reduz o tempo médio de chegada ao local do sinistro do reboque e táxi em aproximadamente 5 minutos face ao modelo tradicional uma vez que com

o sistema das prioridades, o fornecedor que presta o serviço é normalmente o mais próximo.

d) A disponibilidade e tempo de entrega do tipo de veículo pela *rent-a-car*.

4.2.4 Comparação entre os dois modelos

A comparação entre os dois modelos tem como base, os pontos de intervenção atrás definidos, nomeadamente:

- Tempo de prestação de serviço ao cliente
- Manutenção do fluxo de serviço e de informação ao cliente

Analizamos agora as diferenças entre ambos os modelos partindo das etapas de serviço ao cliente propostas no modelo *lean*.

- 1) **Fase de acolhimento (Tabela7).** Esta é a fase em que o cliente é o co-produtor do serviço, isto é, quando fornece os dados ao operador do *contact centre* para que este possa iniciar o processo de prestação do serviço.

Tempo (em minutos)	Lean	Ilhas	Variação
Fase de acolhimento	5	20 a 25	-75 % a -80 %

Tabela 7 - Tempo de prestação do serviço - fase de acolhimento. (Elaborado pelo Autor)

No modelo *lean*, o cliente após 5 minutos, e durante o primeiro contacto forneceu ao operador todos os dados para efectuar a assistência. No modelo de ilhas, esta situação só ocorre após 17 a 22 minutos, como consequência do tempo perdido em média na área de espera, resultante do *workflow* entre a ilha de atendimento e a de assistência e que é de 15 a 20 minutos, tempo em que o fluxo de comunicação com o cliente é cortado e em que o interlocutor da parte da assistência se altera. O modelo *lean* representa assim um significativo decréscimo no tempo de prestação do serviço nesta fase (**risco de espera E2**) e uma significativa melhoria na comunicação com o cliente decorrente da manutenção do interlocutor na assistência o que diminui o risco de erros (**Risco de erro F1 e F2**). Adicionalmente é definido um plano de contingência que minimiza o risco de espera **E1**.

- 2) **Fase de serviço.** Esta é a fase em que o sistema de prestação do serviço é invisível para o cliente. Em ambos os modelos o tempo de duração desta fase é igual. São seis minutos. A única diferença é a de que, no modelo *lean*, o operador contacta e define o serviço com os 3 fornecedores, reboque, táxi e rent-a-car, demorando em média 1 minuto em cada contacto. No modelo das ilhas, o operador só contacta o reboque e o táxi demorando em média 1 ½ por contacto. O decréscimo de tempo de chamada obtido no modelo *lean* resulta da aplicação de níveis de serviço nos contractos com fornecedores nomeadamente no que respeita à aplicação de um número máximo de recusas de serviço reduzindo desta forma o número de chamadas por processo e consequentemente a sua duração (**risco de espera E3 e E4**).
- 3) **Fase de fecho (Tabela 8).** Esta é a fase em que o cliente é informado dos procedimentos referentes ao seu processo de assistência em viagem automóvel.

Tempo (em minutos)	Lean	Ilhas	Variação
Fase de fecho	13	27 a 32	-51,9% a -59,4%

Tabela 8 - Tempo de prestação do serviço - fase de fecho. (Elaborado pelo Autor)

No modelo *lean*, o cliente após 13 minutos, é informado de todos os passos do seu processo, nomeadamente qual o reboque e táxi que vão efectuar a assistência bem como qual a rent-a-car onde irá levantar o veículo de substituição e sua localização. No modelo de ilhas, o cliente é informado 27 a 32 minutos após o seu primeiro contacto. Este facto resulta fundamentalmente do tempo que o seu processo perde em média na área de espera, resultante do *workflow* entre a ilha de atendimento e a de assistência e que é de 15 a 20 minutos. De notar que no modelo das ilhas, o cliente nesta fase ainda não é informado dos detalhes referentes ao aluguer do veículo de substituição facto que só ocorrerá após o reboque transportar o carro para a oficina.

- 4) **Fase de prestação do serviço de reboque e táxi (Tabela 9).** Esta é a primeira fase do processo de assistência em viagem automóvel que é tangível para o cliente.

Tempo (em minutos)	Lean	Ilhas	Variação
Até à chegada do reboque e do táxi ao local do sinistro.	38 a 48	75 a 72	-33%

Tabela 9 - Tempo de prestação do serviço - reboque e táxi. (Elaborado pelo Autor)

No modelo *lean*, o reboque e táxi chegam ao local do sinistro após 38 a 48 minutos. Nesta fase, o cliente dispõe de toda a informação para poder concluir o seu processo de assistência. Sabe qual é a rent-a-car para levantar o carro e tem toda a liberdade para decidir quando o vai levantar. Pode utilizar o táxi que tem à sua disposição e ir directamente ou pode ter outra opção. O cliente é que decide. No modelo de ilhas, o reboque e táxi chegam ao local do sinistro 57 a 72 minutos após o primeiro contacto do cliente. O modelo *lean* representa assim um significativo decréscimo no tempo de prestação do serviço em resultado da eliminação da área de espera na ilha de assistência (15 a 20 minutos) e da implementação de SLA com os fornecedores o que reduz o tempo de prestação do serviço em 5 minutos por processo (**risco de espera E5**) e reduz o risco de prestação de um serviço de baixa qualidade (**Risco de erro F3**). Traduz também uma significativa melhoria na comunicação com o cliente decorrente da manutenção do interlocutor na assistência e de uma rápida comunicação dos procedimentos ao cliente.

- 5) **Fase de prestação do serviço de rent-a-car.** Esta é a segunda fase do processo de assistência em viagem que é tangível para o cliente.

O modelo *lean* elimina as duas áreas de espera (**E6 e E7**) existentes no modelo de ilhas e que decorrem da existência de um *workflow* na ilha de veículos de substituição que consome mais 15 a 20 minutos ao processo de prestação do serviço de assistência mas principalmente elimina a segunda área de espera que imprime um substancial grau de subjectividade ao processo e que é o facto de a reserva do veículo de substituição só poder ser efectuada após o recebimento da folha de obra. Ao eliminar estes dois passos do processo existentes no modelo de ilhas retira-se a subjectividade temporal que o processo tinha e melhora-se substancialmente o fluxo de informação com o cliente.

Uma análise complementar ao tempo de operação no *contact centre*, apresentada nas tabelas 10 e 11, isto é, do tempo que as tarefas demoram a executar pelos operadores, verificamos uma redução de 16%, essencialmente justificada pela redução do nº de chamadas telefónicas efectuadas pelo operador em cada processo.

Tempo (em minutos)	Lean	Ilhas	Variação
Tempo total de operação do Contact center	13	15,5	-16%

Tabela 10 - Tempo total de operação em contact centre. (Elaborado pelo Autor)

	Lean	Ilhas	Variação
Para o cliente	1	3	-2
Para rebocador	1	1	0
Para táxi	1	1	0
Para rent-a-car	1	1	0
Para oficina	0	1	-1
Total de chamadas telefónicas	4	7	-3

Tabela 11 - Número de chamadas. (Elaborado pelo Autor)

Da comparação entre os dois modelos apresentados verificam-se as seguintes vantagens do modelo *lean* face ao modelo de ilhas:

- **Fluxo de informação com o cliente.** Verifica-se uma redução do tempo entre -51,9% a -59,4% até o cliente ser informado dos detalhes referentes ao envio do reboque e táxi. São entre 14 a 19 minutos de espera que são eliminados, o que, dadas as características de um processo de assistência em viagem automóvel, é uma quantidade assinalável de tempo. Adicionalmente, no modelo *lean*, o cliente não fica entre 15 a 20 minutos sem qualquer informação.

- **Tempo de prestação do serviço de reboque e táxi.** Redução de 33% no tempo de prestação do serviço de reboque e táxi obtido através eliminação das áreas de espera, da redução do número de chamadas efectuadas pelo *contact centre* e da implementação de níveis de serviço com os fornecedores.

- **Tempo para reserva de rent-a-car.** Antecipação do processo de reserva de *rent-a-car* através da eliminação da complexidade do processo e de etapas sem valor acrescentado que se reflecte num real valor acrescentado para o cliente uma vez que não necessita de esperar.

- **Prestação dos fornecedores.** O risco de falhas na prestação dos fornecedores é reduzido por via da implementação de níveis de serviço nas condições contratuais

4.3 Plano de implementação

Realizada a análise do modelo das ilhas e constatadas as suas limitações face ao que, do ponto de vista do cliente, é o valor da operação, procedeu-se ao desenho do modelo *lean*. Este modelo tem como base fundamental o redesenho dos processos no *contact centre* que, para ser bem-sucedido, necessita também de uma alteração significativa nos métodos de trabalho, nas valências de cada trabalhador e na mentalidade vigente. Propõe-se de seguida um plano de implementação que incorpora estas vertentes.

4.3.1 Criação de uma equipa multifuncional no *contact centre*, com uma clara alocação de responsabilidades e incremento de autonomias aos intervenientes nos processos.

Um dos pontos amplamente debatidos no sistema de produção *lean*, é o de que um dos factores de sucesso deste modelo, passa pelo incremento de autonomias junto dos elementos que se encontram na “linha da frente”.

A implementação de um modelo de prestação de serviços de assistência como o atrás apresentado, baseado na resolução do problema do cliente no primeiro contacto e em que o operador é “dono” do processo como um todo, implica a criação de uma equipa multifuncional em que cada elemento sabe executar os diversos passos da prestação de serviços. Tal implica a delegação de poder e responsabilidade aos operadores, cedendo-lhes assim uma maior autonomia no âmbito das suas funções o que evita paragens no processo de assistência para esclarecer questões, liberta as equipas de supervisão para as suas funções de controlo, gestão de equipas, formação “*on the job*” e *coaching*. Adicionalmente é fundamental criar um programa estruturado de rotação funções, fazendo com que os elementos da área de atendimento trabalhem também na área administrativa e vice-versa para que toda a equipa esteja preparada para assumir qualquer função. A gestão da mudança é assim um factor fundamental. Quais os passos para concretizar esta equipa multifuncional?

a) Implementação de um plano de formação continua no *contact centre*.

O objectivo é de habilitar, formando e dando autonomia ao grupo de funcionários para que estejam preparados para dar resposta a cada processo de assistência do início ao fim. Um primeiro passo fundamental é o de criar internamente no *contact centre*

um polo de formadores devidamente habilitados do ponto de vista pedagógico para poderem ministrar formação à restante estrutura. Os supervisores são os elementos ideais para esta função dado que convivem directamente com as dificuldades dos operadores no seu trabalho. O plano de formação deve contemplar dois programas distintos (ver anexo II):

- **Formação inicial**. Formação inicial aquando da entrada de elementos novos no *contact centre* e que deve incluir os seguintes conteúdos programáticos:

- Garantias de Assistência Viagem
- Viaturas de substituição
- Sistemas informáticos
- Casos Práticos/ Atendimento
- Formação “on the job”
- Refresh

- **Formação continua**. Programa de formação periódica que deve efectuar revisões aos temas da formação inicial e debater casos específicos levantados pelos operadores, chefias e situações detectadas no processo de controlo de qualidade que requeiram formação específica.

b) Implementação de um plano scripts de atendimento (Anexo I)

O objectivo é do de providenciar aos operadores uma lista de questões que, no âmbito da prestação do serviço de assistência em viagem automóvel, serão obrigados a efectuar, por forma a minimizar o risco de não obter todas as informações necessárias ao desenvolvimento do processo de assistência (**o risco de falha F1 no modelo das ilhas**).

c) Reestruturação da estrutura de supervisão do *contact centre*.

A passagem do modelo tradicional para o modelo proposto implica uma transformação nas funções dos supervisores. Implica uma alteração de mentalidade e a tomada de consciência de que a função de supervisão é um dos grandes catalisadores da mudança. A principal mudança é a de que no modelo tradicional, o supervisor era responsável por gerir uma estrutura de elementos (a ilha) que efectuavam todos a mesma tarefa (uma parte do processo total) sem ligação com a restante estrutura. Com o modelo proposto, cada supervisor passa a ser responsável pela gestão de uma equipa

de operadores que executa e se responsabiliza por cada processo de prestação de serviço ao cliente como um todo.

d) Implementação de planos de carreira e de avaliação de desempenho de operadores e chefias

Um Plano de Carreira Profissional no “*contact centre*” deve começar dentro da própria empresa. Dar aos funcionários a oportunidade de crescimento profissional criando uma filosofia de valorização pessoal e de desenvolvimento, na qual a evolução dos conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados somam pontos nas avaliações dos colaboradores. Neste campo devemos considerar a existência de um plano de rotatividade de funções; a identificação e desenvolvimento de substitutos e/ou sucessores bem como de um modelo de avaliação de desempenho e remuneração que esteja claramente ligado aos objectivos de performance a atingir. Este é um requisito fundamental para o sucesso da operação e deve ser transversal à estrutura do *contact centre* englobando a sua direcção, estruturas de chefia, de supervisão e operadores. O modelo deve claramente conjugar o cumprimento dos níveis de serviço com os níveis de satisfação ao cliente pelo que deve contemplar como mínimo os seguintes pontos:

- Garantir o cumprimento dos níveis de serviços:
- Garantir o cumprimento de procedimentos internos
- Qualidade do Atendimento (efectuado com base em escutas activas):
- Pro-actividade:

4.3.2 Estabelecimento de níveis de serviço e de critérios de qualidade mensuráveis

A definição clara dos níveis de serviço e a responsabilização de toda a estrutura do *contact centre* e nomeadamente das áreas de chefia é uma determinante fundamental para o sucesso da operação. Os níveis de serviço deverão ser fixados não só através da especificação de quais as métricas de serviço mínimas aceitáveis mas também pela conjugação com dados relativos à qualidade e eficácia do atendimento.

Como controlar a evolução dos níveis de serviço? As actuais centrais telefónicas estão habilitadas a, em tempo real, prestar informação sobre os principais indicadores que suportam a gestão de qualquer *contact centre*. O nº de chamadas em espera, o tempo médio por

chamada, etc... É função da estrutura de supervisão do *contact centre* a gestão a cada momento desses indicadores.

Adicionalmente é fundamental a implementação de um modelo de controlo de gestão que permita que diariamente toda a estrutura, desde o operador, ao nível mais elevado de chefia, possa ter conhecimento da evolução das operações e dos níveis de serviço alcançados.

A implementação de um processo de controlo de qualidade é fundamental para aferir o grau de satisfação do cliente tanto com a prestação do *contact centre* como com a prestação de serviço dos prestadores. O controlo de qualidade relativo à prestação do *contact centre* é efectuado periodicamente através da realização de escutas activas às chamadas telefónicas recebidas e efectuadas pelos operadores (audição de conversas telefónicas efectuadas pelos operadores). Os resultados destas escutas são depois discutidos com os operadores com a as possíveis falhas a serem corrigidas pelos supervisores. Esta é uma ferramenta fundamental para suporte de formação, *coaching* e avaliação dos operadores.

Adicionalmente e numa base diária, uma percentagem dos processos de assistência efectuados no dia anterior são designados para um processo de controlo de qualidade a ser efectuado pela área administrativa e que visa obter informações sobre a prestação do *contact centre* e do serviço prestado pelos fornecedores externalizados (Anexo III).

4.3.3 Gestão da rede de prestadores externalizados.

O programa de implementação para o Departamento de Redes e Transportes (DRT), área que gere o relacionamento com os prestadores externalizados passa pelas seguintes etapas:

a) Implementação de um plano de formação

Tal como para o *contact centre*, o primeiro passo é o da formação, sendo que no caso específico, esta deverá passar fundamentalmente pelos seguintes tópicos:

- Técnicas de negociação
- Garantias de assistência em viagem automóvel
- Sistemas informáticos

O objectivo é de habilitar os colaboradores desta área para a realização de parcerias com os fornecedores, isto é, de situações em que atingimos uma situação de *Win-Win* com o parceiro.

- b) **Rede de prestadores prioritários.** Implementação de uma rede de prestadores (parceiros) prioritários por região com um modelo de objectivos de níveis de prestação de serviço, financeiros e de volume.

- c) **Avaliação de desempenho**

É fundamental a implementação de um sistema de avaliação de desempenho que deve conjugar o controlo do cumprimento dos níveis de serviço por parte dos parceiros com o cumprimento dos objectivos financeiros fixados com cada parceiro.

- d) **Ligação com o *contact centre*.**

É no *contact centre* que melhor se percepção a prestação do serviço ao cliente pelos parceiros, seja pela informação que se pode ter durante ou após o processo, seja pelo controlo de qualidade que é efectuado diariamente aos processos do dia anterior. Desta forma é fundamental a criação de uma relação formal entre ambas as áreas para partilha de informação e de relatórios, para que a DRT possa estar sempre de posse da informação referente à prestação do serviço pelos parceiros.

5. CONCLUSÃO

5.1 Aspectos a salientar

O objectivo deste Projecto, é o de propôr, através da utilização dos princípios *lean*, um modelo operacional que permita reduzir o tempo de consumo do cliente com a prestação de serviços de assistência em viagem automóvel pela Companhia de Assistência.

O trabalho realizado, tem como base as observações efectuadas pelo autor no âmbito da sua participação como elemento activo em processos de transformação operacional suportados pela metodologia *lean* nos sistemas de prestação de serviço aos clientes nas empresas do sector de assistência e segurador. Foram ainda utilizados dados de estudos confidenciais de empresas do sector.

De estudos anteriores, elaborados no âmbito do sector, nomeadamente o estudo desenvolvido por Piercy e Rich (2008), evidencia-se o sucesso da utilização da metodologia e dos princípios *lean* num contexto de serviço puro, nomeadamente a sua utilização nos *contact centre* do sector Segurador Britânico, pelo que é nossa convicção de que, dada a similaridade do negócio, a sua aplicação poderá igualmente ser adaptada ao sector da assistência em viagem automóvel suportando a proposta apresentada nesta Dissertação de Mestrado.

A metodologia utilizada na realização deste Projecto, essencialmente exploratória, consistiu na análise processual da organização tradicional do sistema de prestação de serviços ao cliente para o ramo de assistência em viagem automóvel, nomeadamente na sua componente do *contact centre* e dos prestadores de serviços externalizados, tendo para esse fim, sido utilizadas diversas metodologias *lean*, nomeadamente o mapeamento de fluxos do processo, a identificação de áreas de espera e de risco de falha para o cliente bem como contagens de tempos de execução de tarefas e de processos.

Foram identificadas as limitações deste modelo na prestação do serviço ao cliente, que se consubstanciam ao nível interno do *contact center* em redundâncias processuais, quebras na cadência dos fluxos processuais, existência de áreas de espera, diluição na responsabilidade executiva em cada processo de assistência e baixo nível de interacção com a área interna que efectua a gestão dos prestadores de serviço externalizados. Ao nível externo verifica-se um

baixo nível de relacionamento e de parceria com os fornecedores do serviço de assistência. As consequências para o cliente são a existência de um tempo excessivo para a prestação do serviço de assistência em viagem automóvel, a falta de manutenção do fluxo de informação em cada processo e o risco de falhas na prestação do serviço no terreno.

Por forma a ultrapassar as limitações identificadas, é proposta uma estratégia fundada nos princípios *lean* e suportada nas suas metodologias de análise, sustentada nos três passos seguintes:

- 1) A definição do valor da operação do ponto de vista do cliente. Através dos níveis de serviço contratados com as Companhias de Seguros e de questionários confidenciais efectuados aos clientes por Companhias de Assistência, verificamos que o tempo de prestação de serviço e a manutenção de um fluxo de comunicação constante são os principais elementos de valor para o cliente na operação.
- 2) A transformação operacional do *contact center* com:
 - a. Criação de um menu de atendimento automático claro que permita ao cliente efectuar a escolha de serviço certo à entrada do processo de serviço.
 - b. Reformulação da estrutura do *contact center* com a definição de novos circuitos de atendimento e serviço ao cliente, definição de um interlocutor por processo de assistência, eliminação de áreas de espera, eliminação de redundâncias processuais e diminuição de riscos de falha na prestação do serviço ao cliente.
- 3) A alteração do modelo de gestão da rede de fornecedores, através da criação de parcerias fortes, sustentadas em definição de níveis de serviço, que responsabilizam ambas as partes na prestação do serviço ao cliente.

Para implementação da transformação operacional apresentada propomos os seguintes passos:

- 1) A criação de uma equipa multifuncional no *contact centre*, responsável pelos processos, com elevado grau de autonomia, suportada por um forte investimento em formação, alterações nos modelos de supervisão e chefias, implementação de planos de carreira e de avaliação de desempenho.
- 2) O estabelecimento de níveis de serviço internos e externos bem como de critérios de qualidade mensuráveis que permitam aferir o nível de prestação do serviço efectuado bem como ser um suporte à formação, avaliação e *coaching* dos operadores do *contact centre*.

- 3) Habilitar o departamento de redes e transportes com os conhecimentos de negociação que permita a realização de parcerias com a rede de fornecedores e criar um circuito formal de informação com o *contact centre* para que o fluxo de informação referente às prestações dos fornecedores possa fluir.

É nossa convicção que, através da utilização dos princípios *lean* no processo de prestação do serviço ao cliente da assistência em viagem automóvel, podemos obter uma significativa melhoria face ao modelo tradicional (das ilhas), nomeadamente na prestação do serviço ao cliente mas também no nível de produtividade medida pelo tempo despendido por operador em cada processo, o qual foi observado e medido nos dois modelos, o anterior tradicional por ilhas e o proposto seguindo os princípios *lean*:

- Redução de 51,9% a 59,4% do tempo necessário para informar o cliente dos detalhes do seu processo.
- Redução de 33% no tempo de prestação do serviço de reboque e táxi.
- Antecipação do processo de reserva de rent-a-car para a fase de prestação do serviço de reboque e táxi o que se traduz numa mais-valia muito significativa para o cliente.
- Incremento do fluxo de informação em 75% a 80% com o cliente pela extinção das áreas de espera.
- Redução de custos para a Companhia de Assistência através do decréscimo do tempo de operação por cada processo no *contact center* em -16% e do número de chamadas telefónicas efectuadas pelo contact center (-3 por cada processo).

5.2 Limitações do estudo

As principais dificuldades sentidas durante a realização deste projecto resultam da própria metodologia utilizada, essencialmente exploratória. Se, por um lado, uma análise comparativa entre diversas empresas do sector e junto dos clientes se revelou não ser possível de concretizar dentro dos prazos para esta Dissertação e pelas vicissitudes do sector, ainda foi extremamente difícil a obtenção de dados públicos relevantes sobre a actividade de

assistência, dada a quase inexistência de dados estatísticos e de estudos do mercado Português relativos a esta actividade assim como de literatura científica que verse este tema.

As particularidades do mercado, de cariz fortemente concorrencial conjugada com o reduzido número de empresas de assistência a operar no mercado Português limita o conhecimento e a divulgação de elementos quantitativos acerca das características do serviço de cada uma das empresas e da avaliação do grau de satisfação dos seus clientes tornando-se assim difícil identificar medidas objectivas junto dos intervenientes na prestação do serviço, nomeadamente os clientes e os elementos prestadores do serviço.

5.3 Trabalhos futuros

Este projecto procurou definir um modelo para a organização da estrutura operacional de uma Companhia de Assistência em Viagem, especificamente para o seu ramo de assistência em viagem automóvel. O pressuposto base é de um *contact centre* interno à Companhia e que se foca exclusivamente na assistência em viagem automóvel.

A nossa convicção no entanto, é a de que este modelo operacional, baseado numa estrutura de assistência em viagem automóvel, pode ser facilmente assimilado para a globalidade do serviço de uma Companhia de assistência, englobando assim outras áreas de negócio tais como a assistência ao lar ou a assistência médica ou, eventualmente, incorporar na sua operação o atendimento e serviço telefónico referente a sinistros das Companhias de seguros suas clientes. Esta convicção resulta do facto de que, com o modelo operacional instalado, a autonomia e o nível de formação criada na estrutura de recursos humanos e estando sempre em causa produtos da actividade de assistência ou próximos, exista a possibilidade de se criarem sinergias adicionais do ponto de vista da gestão, supervisão da estrutura do *contact centre* e gestão dos prestadores levando a que uma única estrutura possa dar resposta integrada a todos os pedidos de serviço de assistência.

É nossa convicção igualmente de que estando claramente definidos os circuitos do processo de atendimento e serviço ao cliente no *contact centre*, os factores fundamentais para o sucesso desta extensão estarão acima de tudo ao nível da formação e autonomia dos operadores. Esta é uma grande vantagem que decorre da existência de uma equipa multifuncional formatada para resolver o problema do cliente no primeiro contacto o que se pode traduzir não só na

Aplicação dos princípios *lean* ao sistema de prestação de serviços de assistência em viagem automóvel

prestação do serviço ao cliente mas também em um incremento de produtividade das operações.

Assim, deveriam ser estudados não apenas formas de medição da produtividade que este novo modelo possa ter nas operações, como ainda no sistema global no conjunto das etapas e do pacote de serviços oferecidos ao cliente.

BIBLIOGRAFIA

Livros

- Eiglier, P. E. Langeard (1987) *Servuction. Le Marketing des Services*, McGraw-Hill
- Eiglier, P. E. Langeard (1991) *Servuction - A gestão de marketing de empresas de serviços*, tradução adaptada por M^a Conceição Santos e Francisco V. Roxo, McGraw-Hill, Portugal, 1991
- Gronroos, Christian (2003) *Marketing: Gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Ed. Campus
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008) – *Principles of marketing, 12th edition*, Pearson-Prentice Hall
- Lovelock, Christopher & Jochen Wirtz (2007) – *Services Marketing - People, Technology, Strategy*, 6th edition, Pearson-Prentice Hall.
- Womack, J.P. & Jones, D. T. & Roos, Daniel. (1990) – *The machine that changed the world*, Harper Collins Publishers, New York, NY
- Womack, J.P. & Jones, D. T (1996) – *Lean thinking*, Simon & Schuster, New York, NY

Periódicos Científicos

- Bhasin, Sanjay (2010), Improving performance through Lean. *International journal of Management Science and Engineering Management*, 6(1): 23-36.
- Bowen, D.E. & Youngdahl, W.E. (1998), “lean” service: in defense of a production- line approach, *International Journal of service industry management*, Vol.9. Iss:3, pp.207-225
- Gonçalves, José Ernesto Lima (2000) – As Empresas são grandes colecções de processos. *Revista de Administração de Empresas Jan/Mar. 2000 São Paulo*, v.40 n^o1 pp 6-19
- Hines, P. (1996) Purchasing for lean production, *International Journal of purchasing & materials management*, vol 32 N^o1 pp2-10
- Hsieh, A-T, C-H. Yen and Ko-C. Chin (2004) Participative Customers as Partial Employes and service provider, *Workload International Journal of Service Industry Management*, 15.n.2, pp. 187-200
- Lovelock, C. (1983) Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insignhts, *Journal of Marketing*, 47 (summer), pp.9-20
- Maleyeff, John (2006), Exploration of internal service systems using lean principles. *Rensselaer Polytechnic Institute, Hartford, Connecticut, USA. Management decision* Vol. 44 N^o5. Pp.674-689

- Meuter, M & Bitner, M.J. & Ostrom A.L. & Brown S. (2005) Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies, *Journal of marketing*, Vol. 69 (April), 61-63
- Mills, P.K. & D.J. Moberg (1982) Perspectives on the Technology of Service Operations, *Academy of Management review*, 7, n.3, pp. 467-478
- Parasuraman, A.. & V. Zeithaml & L.L. Berry (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing* Vol. 49 (Fall), 41-50.
- Parasuraman, A.. & V. Zeithaml & L.L. Berry (1988) SERVQUAL: a multiple item scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of retailing*, 64, pp. 12-40
- Piercy, Niall e Rich, Nick (2008) – *Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. International Journal of Operations & Production Management* Vol.29 N°1, 2009 pp. 54-76
- Rathmel, J. M. (1966) What is Meant by Services?, *Journal of Marketing*, 30 (October), pp. 32-36
- Ruyter, Ko de. & Wetzels, M. & Feinberg, R. (2001) – Role stress in call centers: its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of interactive marketing* Volume 15 n°2, Spring 2001 p.p 23-35
- Shostack, G. L. (1987), Service positioning through structural change, *Journal of Marketing*, VOL.51, N°1. Pp. 34-43
- Shostack, G.L. (1977) Breaking Free from Product Marketing, *Journal of Marketing*, 41 (April), pp. 73-80
- Spear, S. & Bowen, H. Kent (1999), Decoding the DNA of the Toyota production system. *Harvard Business review*, p. 97-106, September-October, 1999
- Womack, J.P. & Jones, D. T. (2005) - Lean consumption. *Harvard Business Review*, March 2005
- Zeithaml, V.A., A. Parasuraman, L. Berry (1985) Problems and Strategies in Services Marketing, *Journal of Marketing* 49 (spring), pp.33-46
- Zeithaml, V., L.L. Berry e A. Parasuraman (1988) Communication and Control Processes in the Delivery of Services”, *Journal Of Marketing*, 52 (April), pp. 36-58

ANEXO I

Ciclo e script de atendimento

Fase 1. O Acolhimento.

Etapas	Acções
1. Identificar a empresa	Companhia X, bom dia,
2. Identificar-se a si próprio com o primeiro e o último nome.	O meu nome é XXX, em que posso ser útil?
3. Solicitar a identificação do cliente	Estou a falar com?
4. Criar processo de assistência	Efectuar a abertura do processo de assistência no SI
5. Efectuar o enquadramento da situação e compreender qual o motivo que levou o cliente a pedir assistência em viagem.	Depois da apresentação o cliente irá expor a sua situação mas cabe ao operador filtrar a informação que está a receber e na eventualidade de o cliente ter dificuldades em se fazer entender o operador poderá educadamente interromper o cliente e colocar as questões necessárias para poder efectuar o serviço. Regista os dados no processo de assistência no SI
6. Solicitar o contacto móvel ou fixo do cliente;	Regista os dados no processo de assistência no SI.
7. Solicitar o nº da matrícula ou apólice do cliente;	
9. Determinar a localização da viatura	
10. Determinar para onde é que o cliente deseja levar a viatura	
11. Questionar se o cliente acompanha a viatura no reboque ou necessita de transporte para morada da apólice ou distância igual ou inferior.	
12. Se o cliente desejar transporte, questionar se o cliente está sozinho ou acompanhado e se se verificar a segunda situação, pedir o nº de pessoas que estão a acompanhar o cliente.	
13. Desligar a chamada e passar para a fase do serviço	Informa o cliente do tempo expectável até ao retorno.

Fase 2. – O serviço

Etapas	Acções
1. Selecção do serviço de reboque e do serviço de táxi (se requerido pelo cliente)	a) Identificar no SI qual o prestador prioritário para a zona geográfica em causa. b) Contactar o prestador através de SMS, internet ou, em último caso, telefone e obter a sua concordância para realizar o serviço e tempo expectável de chegada ao local do sinistro. c) Regista os dados no processo de assistência no SI
3. Selecção do serviço de RAC (se requerido pelo cliente)	a) Identificar no SI qual o prestador prioritário para a zona geográfica em causa. b) Contactar o prestador e efectuar a reserva do veículo de substituição c) Regista os dados no processo de assistência no SI

Fase 3. – O fecho

Etapas	Acções
1. Ligação telefónica ao cliente	a) Agradece o tempo de espera
2. Presta informação ao cliente sobre os próximos passos do processo de assistência	- Informa qual a empresa de reboques que irá remover ou desempanar a viatura e o tempo expectável da chegada da mesma. - No caso de necessidade de táxi e de veículo de substituição informará os detalhes do táxi e tempo expectável de chegada bem como o local e empresa de <i>rent-a-car</i> onde foi efectuada a reserva do mesmo.
3. Agradecimento e despedida	Agradece ao cliente, questiona se existe alguma necessidade adicional e despede-se.

ANEXO II

Plano de formação inicial para Assistência em viagem automóvel

Garantias de Assistência Viagem (8 horas)	- Formação sobre todas as garantias de assistência em viagem e assistência a pessoas; - Explicação de procedimentos a cumprir para cada circuito existente no contexto de assistência ao cliente; - Informação sobre capitais, franquias e limites aplicáveis no serviço a prestar ao cliente; - Introdução de casos práticos em sala tendo como base os conhecimentos assimilados.
Viaturas de Substituição (8 horas)	- Formação sobre a atribuição de veículo de substituição nos seguintes contextos avaria e acidente; - Explicação de procedimentos a cumprir para cada circuito existente no contexto de assistência / atribuição de veículo de substituição ao cliente; - Conhecimento sobre caução, franquias e seguros complementares afectos a este circuito.
Sistemas Informáticos (8 horas)	- Aplicação de assistência. Formação sobre a utilização da aplicação de assistência abordando as funcionalidades, métodos de trabalho e introdução de dados necessários para prestar serviço de assistência a clientes; - Sistemas Informáticos de clientes. Formação sobre a utilização da aplicação para consulta de apólices, coberturas, sinistros, dados pessoais, agentes/ mediadores, por forma a validar os serviços de assistência a prestar ao cliente. - Sistemas Informáticos / outros - Formação sobre a utilização de central telefónica: - Sites de utilização diária - Aplicação de agendas

Casos Práticos/ Atendimento (16 horas)	- Abordagem das boas práticas no atendimento telefónico considerando os seguintes pontos de análise nos casos práticos apresentados: - Acolhimento – Identificação da Empresa / identificação do operador / sorriso; - Serviço – reformulação / escuta activa / conhecimentos técnicos / apresentação de alternativas; - Fecho. - Linguagem – colocação de perguntas abertas / perguntas fechadas / palavras proibidas / scripts personalizados. Autoscopias.
Formação “on the job”	- Colocação de novos operadores em sala para integração na equipa; - Training <i>Side-by-Side</i> com o apoio de um tutor nomeado para cada novo operador; - Acompanhamento e coaching por parte de um supervisor & responsável de turno; - Identificação e diagnostico de dificuldades sentidas na integração dos novos operadores na equipa;
Refresh	- Colocação de novos operadores em sala para workshop de esclarecimento sobre as dificuldades sentidas On the Job; - Módulo de formação criado à medida das necessidades diagnosticadas pelos formandos; - Exemplos de casos práticos introduzidos como método de assimilação de conhecimentos; - Acompanhamento constante de um tutor nomeado durante 3 meses.

ANEXO III

Questionário de controlo de qualidade

Como classifica a eficiência do/s assistente/s no atendimento telefónico?	
Como classifica a qualidade das informações prestadas?	
Como classifica a atitude das pessoas enviadas?	
Como classifica a qualidade dos meios enviados? (reboque)	
Como classifica a qualidade dos meios enviados? (taxi)	
Como classifica a qualidade dos meios enviados? (VS)	
Como classifica a rapidez do nosso Serviço?	
Na sua opinião, qual seria o tempo médio de espera aceitável tendo em conta a situação?	
Considera que o seu assunto ficou resolvido?	
Observações - caso última pergunta seja "Não"	
Média	

1	Fraco
2	Suficiente
3	Bom
4	Muito Bom
5	Excelente