UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIANA DE MORAES DE SOUZA

ANÁLISE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE - CASO ATP

PORTO ALEGRE
2014

MARIANA DE MORAES DE SOUZA

ANÁLISE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE - CASO ATP

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fioriolli

PORTO ALEGRE
2014

MARIANA DE MORAES DE SOUZA

ANÁLISE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE - CASO ATP

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fioriolli

Conceito Final:

Aprovado em ..... de ..... de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

PROFª. DRª. DENISE LINDSTROM BANDEIRA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

PROF. DR. JOSÉ CARLOS FIORIOLLI – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Wagner e Lulcineia, e à minha irmã, Ana. Mesmo com a distância, vocês sempre acreditaram no meu potencial e me incentivaram a sempre trabalhar com afinco e dedicação. Sem o apoio incondicional de vocês, a conclusão deste ciclo importantíssimo em minha vida não seria possível!

AGRADECIMENTOS

Neste espaço, quero agradecer a algumas pessoas e instituições que foram primordiais para a consecução do presente trabalho:

Primeiramente, agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por proporcionar-me um ambiente de aprendizagem para a prática do curso que escolhi, a Administração, e pelo ensino reconhecido na comunidade acadêmica.

Agradeço à Associação dos Transportadores de Passageiros de Porto Alegre (ATP) que autorizou a elaboração deste trabalho de conclusão de curso no âmbito da empresa, organização esta em que trabalhei por muitos anos e que foi fundamental para a formação da profissional que sou hoje. Meus agradecimentos especiais para o Gerente Administrativo Financeiro, Rivail Clóvis Pivoto, pela confiança e pelo apoio durante a minha jornada na ATP. Também agradeço às colaboradoras que aceitaram participar das entrevistas e, especialmente, a Vanessa Otranto, por sua amizade e imensa prestatividade, seja na elaboração deste estudo, seja na lida diária.

Agradeço também ao Núcleo de Transportes Urbanos (NTU) pelo fornececimento de literatura sobre Bilhetagem Eletrônica, tema que não possui muitos estudos ou referências bibliográficas disponíveis no Brasil atualmente.

Às queridas amigas Isabel, Maíra e Fernanda, que estiveram junto a mim em grande parte da graduação, obrigada pela amizade e pela ajuda mútua em todos estes anos cursados na UFRGS.

Ao meu grande amigo Vinícios Sparremberger: muito obrigada pela paciência e pelo companheirismo diário desde 2010, quando me mudei para Porto Alegre e encontrei no Hotel Ritz uma segunda família.

Por fim, agradeço muito ao Prof. Dr. José Carlos Fioriolli pela orientação precisa, sábia e atenciosa em todo o período de elaboração do trabalho de conclusão de curso. A relação estabelecida de respeito e de aprendizado entre orientador e orientanda é inestimável à minha formação como aluna e será lembrada para sempre.

RESUMO

A Associação dos Transportadores de Passageiros de Porto Alegre (ATP) é uma empresa sem fins lucrativos, que atende a mais 15 milhões de passageiros pagantes no município de Porto Alegre e região metropolitana (conforme dados de 2012) com a comercialização de passagens por meio do cartão TRI, que faz parte de um Sistema de Bilhetagem Eletrônica. O objetivo deste trabalho é analisar o atendimento ao cliente prestado no setor Atendimento Corporativo, responsável pelo suporte a um tipo de usuário que corresponde a cerca de 80% do faturamento da empresa: o empregador pessoa jurídica que compra vale transporte para seus colaboradores. Trata-se de um estudo de caso que utilizou múltiplas fontes de evidências para coletar dados para a realização de inferências sobre o setor analisado, como a aplicação de entrevistas, questionários e observação direta *in loco*. A partir da análise dos resultados, foi possível elaborar uma proposta de melhorias às rupturas de processos encontradas na prestação de serviço no Atendimento Corporativo junto ao público-alvo.

Palavras Chaves: atendimento ao cliente, Sistema de Bilhetagem Eletrônica, cartão TRI.

ABSTRACT

The Associação dos Transportadores de Passageiros de Porto Alegre (ATP) is a nonprofit corporation that serves over 15 million paying passengers in the city of Porto Alegre and its metropolitan region (data of reference from 2012) with the sale of tickets through TRI card, which is part of an Electronic Ticketing System. The aim of this work is to analyze the customer service provided at Atendimento Corporativo, the sector responsible for supporting a type of client that corresponds to about 80% of the company earnings: the employer that buys bus passes for its corporation employees. This is a case study that used multiple sources of evidences to collect data about the sector studied, as the application of interviews, questionnaires and participant observation. From the analysis of the results, it was possible to develop a proposal of improvements to the disruptions of processes encountered in the customer service provided by the sector Atendimento Corporativo.

Key Words: customer service, Electronic Ticketing System, TRI card.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTP	Associação Nacional de Transportes Públicos
ATM	Associação dos Transportadores Intermunicipais Metropolitanos de Passageiros
ATP	Associação dos Transportadores de Passageiros de Porto Alegre
BSC	*Balanced Scorecard*
CIPEI	Centro Integrado de Passagem Escolar e Isenções
EPTC	Empresa Pública de Transporte e Circulação
ERP	*Enterprise Resource Planning*
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ITS	*Intelligent Transportation Systems*
PA	Passe Antecipado
PDCA	*Plan, Do, Check, Action*
RH	Recursos Humanos
RMPA	Região Metropolitana de Porto Alegre
SBE	Sistema de Bilhetagem Eletrônica
TI	Tecnologia da Informação
Trensurb	Empresa Pública de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A.
TRI	Transporte Integrado
VT	Vale Transporte

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Marketing *Mix* ampliado para serviços.....24
Figura 2: Quantidade de validadores instalados no Brasil.....37
Figura 3: Municípios com SBE com mais de 50 mil habitantes. 38
Figura 4: Etapas implantação TRI.....42
Figura 5: Principais modelos de processos. 44
Figura 6: Ciclo PDCA. 46
Figura 7: Logotipo ATP e TRI 48
Figura 8: Vendas por tipo de passagem.....49
Figura 9: Principais processos do Atendimento Corporativo. 59
Figura 10: Indicadores do setor Atendimento Corporativo. 67
Figura 11: Tela inicial do *site* do TRI. 70
Figura 12: Tela de acesso inicial sistema do TRI. 71
Figura 13: Mensagem de alerta para compra de passagem VT. 72
Figura 14: Tela de cadastro de empregador. 73
Figura 15: Tela de confirmação de cadastro de empregador. 74
Figura 16: E-mail de liberação de cadastro.....74
Figura 17: Tela inicial de cadastro de funcionário. 75
Figura 18: Tela de dados cadastrais de funcionários. 76
Figura 19: Confirmação de cadastro de funcionário. 77
Figura 20: Processamento de cadastro.....78
Figura 21: Tela de confirmação de processamento de cadastro. 79
Figura 22: *E-mail* de ativação do cadastro. 80
Figura 23: Tela de cadastro ativado.....81
Figura 24: Tela de inclusão de pedido.....82
Figura 25: Frequência de pedidos no *site* do TRI.....85
Figura 26: Resultados de satisfação - *site* do TRI. 86
Figura 27: Respostas dos clientes na questão nº 5. 87
Figura 28: Respostas sobre Atendimento Presencial. 91
Figura 29: Respostas sobre Atendimento Via Telefone.....93
Figura 30: Respostas sobre atendimento via e-mail. 94
Figura 31: Respostas da questão nº 10. 95
Figura 32: Plano de melhorias no sistema. 106
Figura 33: Plano de melhorias internas.....107

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO **13**
1.2 OBJETIVOS **13**
1.3 JUSTIFICATIVA **14**
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO **15**
2 QUADRO TEÓRICO 16
2.1 MARKETING: CONCEITOS E OS 4 P's **16**
2.1.1 Marketing de Serviços 20
2.1.2 Satisfação do cliente e qualidade dos serviços 26
2.1.3 Atendimento ao cliente 30
2.2 BILHETAGEM ELETRÔNICA **33**
2.2.1 Implantação da Bilhetagem Eletrônica em Porto Alegre 39
2.3 ANÁLISE DE PROCESSOS **43**
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 47
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE 47
3.2 DELIMITAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE 51
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E APLICAÇÃO 52
3.4 AMOSTRA DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS 53
3.5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS 56
4 RESULTADOS 57
4.1 OBSERVAÇÃO DIRETA E PESQUISA DOCUMENTAL 57
4.2 CLIENTE OCULTO 70
4.3 QUESTIONÁRIO 84
4.4 ENTREVISTAS COM O QUADRO FUNCIONAL 97
5 PROPOSTAS DE MELHORIAS 102
6 CONCLUSÃO 109
REFERÊNCIAS 111
APÊNDICE A – ENTREVISTA FUNCIONÁRIOS LINHA DE FRENTE 114
APÊNDICE B – ENTREVISTA COORDENADORA 115
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO CARTÃO TRI – PÁGINA 1 116
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO CARTÃO TRI – PÁGINA 2 117
ANEXO A – ORGANOGRAMA DA EMPRESA ATP 118

1 INTRODUÇÃO

O atendimento ao cliente é um tema de grande destaque nos estudos de relacionamento com o cliente dentro do Marketing e de fundamental importância para a estratégia empresarial, visto que uma organização moderna coloca o cliente no topo de sua pirâmide – segundo Kotler e Keller (2006) – investindo e fomentando esforços que visem à qualidade da interação e à geração de valor entre cliente e empresa. Para fortalecer esta relação, uma empresa investe, entre outros aspectos, em práticas de Marketing que devem estruturar um atendimento de qualidade, envolvendo seleção e treinamento adequados de profissionais que atuem na linha de frente, atenção e cuidado com o repasse de informações (tanto no ambiente externo quanto no interno) e benefícios percebidos pelo consumidor (sejam financeiros ou não) com fins de captação e retenção de clientes.

Tais afirmações são comumente ligadas a um modelo de empresa que gere lucro e atue em um ambiente competitivo. Mas, mesmo uma empresa sem concorrentes em determinados segmentos e sem fins lucrativos pode aplicar os conceitos acima em seu gerenciamento de Marketing com o objetivo de fortalecer a sua imagem e a sua utilidade perante os *stakeholders.* Kotler e Lee (2008, p. 23) afirmam que a “preocupação central do Marketing é a produção e resultados que o mercado-alvo valoriza” e, muitas vezes, as organizações privadas ou sem fins lucrativos desempenham papéis em parceria com o poder público para satisfazer um cidadão que, em suma, também é um cliente.

Uma área que estabelece uma relação de parceria como a citada acima é a Bilhetagem Eletrônica, que consiste em uma tecnologia que foi criada para automatizar e informatizar o transporte público, objetivando solucionar problemas recorrentes e atender as demandas referentes à mobilidade urbana no mundo, segundo a ANTP – Associação Nacional dos Transportes Públicos (2012). Esta aplicação tecnológica consolida-se como uma facilidade que auxilia cada vez mais as empresas de ônibus e de outros modais de transporte público a se adaptarem dentro dos conformes da Lei de Mobilidade Urbana, visando a uma prestação de serviço mais sustentável, economicamente eficiente e de qualidade para a população. Dito isso, muitos municípios brasileiros buscam atender às necessidades

da população com a implantação da Bilhetagem Eletrônica, criando convênios com empresas detentoras de tecnologias ou outras organizações para suprir uma necessidade do cidadão sem onerar o orçamento público.

Neste trabalho, serão analisadas as práticas de atendimento ao cliente de uma associação sem fins lucrativos que detém exclusividade em certos segmentos para exercer sua atividade fim. A empresa em questão é a ATP (Associação das Empresas de Transportes de Passageiros de Porto Alegre), responsável pela gestão e pelo desenvolvimento do Sistema de Bilhetagem Eletrônica (SBE) denominado TRI – Transporte Integrado em parceria com a prefeitura porto-alegrense no âmbito municipal e da Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA).

Serão abordadas a importância e a qualidade do atendimento ao cliente prestado aos usuários do cartão TRI (utilitário recarregável do SBE em que as passagens de transporte público são comercializadas), produto que pode ser utilizado em diversos municípios da RMPA, assim como outros cartões (como, por exemplo, o TEU). Porém, no município de Porto Alegre, a empresa analisada detém exclusividade de comercialização de venda de passagens, sendo que o cartão TRI é o único que pode ser utilizado na rede de ônibus municipais e na frota de lotações. Posteriormente, em parceria com a Trensurb (Empresa Pública de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A.), foi criado o cartão SIM, que era utilizado somente para a rede ferroviária inicialmente. Hoje, este modelo de cartão possui as mesmas funcionalidades do cartão TRI, sendo produzido também pela ATP.

O foco da análise do estudo de caso será voltado ao setor de Atendimento Corporativo, que lida principalmente com o suporte ao empregador, tipo de usuário majoritariamente pessoa jurídica, que compra créditos eletrônicos de vale transporte (VT) para os seus empregados e corresponde a quase 80% do faturamento da empresa, conforme dados internos da ATP. Além disto, grande parte dos processos do setor possui um grau intenso de contato com o cliente, atuando em diferentes modalidades de atendimento, isto é, de forma presencial, por *e-mail* e por telefone. Desta forma, o Atendimento Corporativo apresenta-se como um objeto de estudo rico em detalhes, informações e observações práticas valiosas para a análise do atendimento ao cliente em uma organização de características peculiares.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A Bilhetagem Eletrônica foi implantada em 2007 na cidade de Porto Alegre. A mudança consistiu basicamente na substituição das fichas de passagem de ônibus e carteiras de identificação por cartões recarregáveis com créditos eletrônicos aceitos no sistema de transporte público coletivo do município.

Com a sofisticação da dinâmica do uso do transporte público e a crescente adesão ao Cartão TRI pela população, aumentou a ocorrência de dúvidas e também dos pedidos de cancelamentos por perda ou danos de cartões. Como consequência disso, houve um crescimento da demanda e do volume de trabalho relacionados ao suporte aos usuários do cartão, em especial àquele usuário empregador.

Considerando tais aspectos, tem-se como problemática do presente trabalho o seguinte questionamento: **Quais as proposições e de que maneira elas podem ser implementadas no atendimento ao cliente da ATP, visando a excelência e a melhoria contínua dos processos relativos ao setor Atendimento Corporativo?**

1.2 OBJETIVOS

Configura-se como objetivo geral analisar o atendimento ao cliente da empresa ATP a fim de identificar melhorias.

Como objetivos específicos para orientar o trabalho, propõe-se:

a) estudar a estrutura da empresa ATP e seu modelo de negócio;
b) analisar a estrutura de atendimento ao cliente dos diversos setores da ATP que lidam com o usuário do Cartão TRI, com foco no setor Atendimento Corporativo;
c) realizar levantamento dos processos críticos atuais no setor Atendimento Corporativo;
d) identificar rupturas nos processos de atendimento ao cliente no setor especificado;

e) propor melhorias ao atendimento ao cliente no que concerne ao Atendimento Corporativo e à ATP em geral, se necessário; e

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema análise do atendimento ao cliente foi escolhido para o presente trabalho, principalmente, pela forte necessidade da ATP de fornecer uma estruturação sólida de suporte e repasse de informações ao usuário. Tais aspectos são fundamentais para o bom funcionamento do Sistema de Bilhetagem Eletrônica e para a construção da reputação e da credibilidade da empresa.

A escolha da ATP como objeto de estudo deu-se primeiramente pela facilidade de acesso aos dados da empresa, uma vez que a autora deste projeto é funcionária da associação desde 2010. No entanto, a decisão de escolha foi pautada, principalmente, pela singularidade de seu modelo de negócio, pois a empresa detém a exclusividade da comercialização dos créditos eletrônicos de vale transporte (VT) e passe antecipado (PA) contemplados no Cartão TRI em Porto Alegre. Além disto, a evolução do meio de pagamento no uso do transporte público representado pela implantação da Bilhetagem Eletrônica é uma tendência do ramo e a maioria das capitais e regiões metropolitanas do Brasil já adotaram tal sistema.

O último – e não menos importante – fator determinante para a escolha da empresa ATP é a grande importância e o destaque de sua atividade fim para a população porto-alegrense, visto que o transporte público é alvo de debate e protestos por todo o país no cenário atual. Neste contexto, é a ATP que representa as empresas privadas de ônibus perante a sociedade de Porto Alegre e região metropolitana.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Na parte inicial de desenvolvimento deste trabalho, correspondente ao segundo capítulo, consta o quadro teórico referente aos principais pilares do estudo: Marketing em geral e de Serviços, satisfação do cliente e qualidade do serviço, atendimento ao cliente, Bilhetagem Eletrônica (evolução e histórico desta facilidade da mobilidade urbana atual) e análise de processos (para embasar a pesquisa nos processos do setor escolhido como foco de investigação posteriormente). No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia adotada para aplicação de instrumentos de pesquisa e análise dos dados, seguida da descrição da empresa e setor objetos de estudo.

Na sequência, no quarto capítulo, são mostrados os resultados a partir da análise de dados, levando-se em consideração a pesquisa documental, observação direta, entrevistas com funcionários, questionários de satisfação com clientes selecionados e técinica de cliente oculto. O quinto capítulo, por sua vez, aborda as propostas sugeridas aos processos de atendimento ao cliente analisados que possuem rupturas. Por fim, o sexto capítulo traz as conclusões obtidas com o estudo de caso proposto.

2 QUADRO TEÓRICO

Neste capítulo, são abordados temas necessários para o embasamento teórico do trabalho de conclusão do curso, etapa esta fundamental para um estudo mais apurado do problema proposto em relação à análise do atendimento ao cliente da empresa ATP. A primeira Seção abordará conceitos do Marketing em geral, do Marketing de Serviços (área de estudo que ganha importância devido ao crescimento do setor terciário), satisfação do cliente e qualidade de serviços e, por fim, atendimento ao cliente. A segunda Seção trata da Bilhetagem Eletrônica, tecnologia voltada à mobilidade urbana. A última Seção trata da análise de processos, com ênfase em serviços.

2.1 MARKETING: CONCEITOS E OS 4 P's

Independentemente se uma empresa produz bens ou presta serviços, é inegável a grande importância que o gerenciamento de Marketing tem na elaboração de estratégias empresariais e na condução de atividades operacionais. Essas ferramentas são essenciais para estabelecer uma relação valiosa de troca com o cliente e objetivam buscar diferenciais competitivos frente à concorrência e às mudanças de comportamento do mercado e dos consumidores.

Em tradução livre, o conceito de Marketing, segundo a American Marketing Association em 2013, corresponde à "atividade, o conjunto de instituições e os processos para criação, comunicação, entrega, e trocas que tem valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral". Ainda de acordo com Kotler e Keller (2006), o Marketing também consiste na seguinte definição:

> "processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais" (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Honorato (2004), a administração de Marketing nas organizações tornou-se cada vez mais fundamental e estruturada devido a uma mudança de

percepção em relação ao papel do cliente após a década de 1950, uma vez que o nível de concorrência interorganizacional tornou-se mais acirrado, o acesso à informação ficou mais fácil, a tecnologia avançou e o gosto da clientela tornou-se mais sofisticado e crítico. A prática do Marketing sempre esteve presente nas empresas desde o final do século XIX, seja nos esforços de venda de um produto, nas propagandas e campanhas promocionais, nas decisões de preço, nas estratégias contra a concorrência, entre outras medidas. Ainda de acordo com o mesmo autor, a diferença é que, até meados de 1950, o foco majoritário das atividades das empresas encontrava-se na produção (fabricar em massa para depois vender) e, posteriormente, nas vendas (vender o que a empresa fabrica, estipulando metas e necessidades internas da empresa).

Uma organização moderna e competitiva integra as estratégias mercadológicas com as outras funções da empresa, integração esta denominada de Marketing holístico por Keller e Kotler em (2006), colocando o cliente no centro de suas prioridades, investindo e fomentando esforços que visem à qualidade da interação e à geração de valor entre cliente e empresa. O foco, neste momento, é produzir conforme a necessidade do consumidor, como Drucker (*apud* KOTLER; LEE, 2008) sintetizou muito bem ao afirmar que o objetivo do Marketing é “conhecer e compreender o cliente tão bem a ponto de que o serviço ou produto se ajuste a ele e se venda sozinho”.

Um plano de Marketing estruturado de uma empresa reúne estratégias e ações que atuam diretamente em seu posicionamento no mercado e no que ela oferece aos clientes. São definidas medidas referentes à Preço, Praça, Produto e Promoção seguindo o modelo pedagógico do composto de Marketing (os 4 P’s ou Marketing *mix*) batizado e elaborado por Jerome E. McCarthy em 1960, que identifica as variáveis básicas atribuídas ao gerenciamento de Marketing.

O desenvolvimento de uma política de preços que seja atrativa ao público-alvo e viável às operações é abrangido na variável Preço, que ainda é um dos fatores determinantes para o posicionamento de uma empresa no mercado. Sua finalidade é implantar estratégias de acordo com o segmento e as linhas de produto, impactando na decisão de compra dos consumidores, uma vez que estes fazem uma comparação entre o preço estabelecido pela empresa e o que consideram o verdadeiro preço atual (KOTLER; KELLER, 2006) evidenciando o caráter elástico desta variável.

A distribuição, o transporte e a armazenagem do produto, o acompanhamento e a localização dos pontos de venda, o desenvolvimento da cadeia de valor (envolvendo interações com parceiros, fornecedores, esfera pública e cliente intermediários e finais) e a abrangência de atendimento – no caso dos serviços – integram ações referente à variável Praça – ou Ponto, em algumas literaturas. Esta variável é de suma importância, uma vez que é preciso abastecer os pontos de venda de modo que oportunidades de venda não sejam perdidas e influencia as demais variáveis do Marketing *mix*. Decisões de propaganda e preço, por exemplo, são afetadas pelo grau de treinamento de revendedores e pelos canais de distribuição escolhidos, como varejo ou atacado.

Por outro lado, a variável Produto engloba a criação e a oferta de tipos diversos de linhas de produtos que atendam à demanda, satisfazendo desejos e necessidades identificados no mercado ou, ainda, antecipando necessidades de consumo ao ofertar produtos inovadores, como o famigerado *case* do iPod[1]. Um produto pode ser um bem ou um serviço que tenha um benefício percebido pelo consumidor, sendo o primeiro tipo identificado como um "objeto, dispositivo ou coisa", e o segundo como "ações, esforços ou desempenhos", segundo Hoffman *et al.* (2009, p. 6). Esta conceituação está intimamente relacionada à escala de tangibilidade, que classifica produtos de acordo com o seu grau de tangibilidade. A escala evidencia, pois, que é raro encontrar um bem puramente tangível e um serviço puramente intangível; normalmente encontramos diversos produtos híbridos (mescla de bem e serviço) ofertados, sendo que os aspectos intangíveis de um bem podem tornar-se fonte valiosa de diferenciação (HOFFMAN *et al.,* 2009).

Dentro de Promoção/Comunicação estão a publicidade e a propaganda, o *merchandising*, a necessidade de atenção e cuidado com o repasse de informações – tanto no ambiente externo quanto no interno – referente às atividades da organização, a divulgação dos benefícios e das características do produto (valor percebido), o desenvolvimento de relacionamento com o cliente, cuja expressão maior ocorre no atendimento ao cliente, uma vez que este é o canal para estabelecer um contato direto ou indireto com o consumidor. O atendimento ao

[1] Artigo "iPod faz 10 anos, veja o que o tocador mudou na indústria da música" do Portal G1 em 21/10/2011. Disponível em <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/10/ipod-faz-10-anos-veja-o-que-o-tocador-mudou-na-industria-da-musica.html>.

cliente configura-se em um dos principais fatores de diferenciação dos produtos, em especial no setor de serviços, e será discutido mais adiante.

Embora o modelo dos 4 P's proposto por McCarthy na década de 60 seja o mais difundido e arraigado nos estudos e no gerenciamento de Marketing até hoje por ser pragmático e de forte apelo didático, o Marketing *mix* sofre críticas no meio acadêmico. De acordo com Yudelson (1999, *apud* HEIMBECHER; GABRIEL, 2002, p. 80-81), o modelo original falha ao propor uma visão de mercado mecanicista, ignorar o ambiente externo à empresa e suas consequências, não incluir as organizações do terceiro setor e de serviços em sua análise (levando em consideração muito mais as atividades industriais com canais de distribuição bem definidos), não considerar as complexidades das cadeias de valor e não incluir os conceitos de Qualidade Total e foco no cliente.

Yudelson (1999, *apud* HEIMBECHER; GABRIEL, 2002) ainda afirma que nenhum dos diferentes modelos posteriores que foram sugeridos como atualização do modelo de McCarthy ao longo dos anos foi capaz de "provocar uma substituição satisfatória" ao composto de Marketing original. Isso significa que outros autores não conseguiram atingir o objetivo de propor um novo modelo que absorvesse os problemas enfrentados pelos profissionais de Marketing em situações práticas e os conceitos contemporâneos da disciplina.

Mesmo com as críticas, o composto de Marketing continua a ser aplicado como importante ferramenta de estudo e aplicação de práticas mercadológicas tanto para bens quanto para serviços, salvo com algumas alterações para o último caso, como o modelo sugerido por Zeithaml, Bitner e Gremler (2009), que amplia o *mix* de 4 para 7 P's. As três novas variáveis englobam: Evidências Físicas (do inglês *Physical Evidences*), que tratam do *design* do produto e do ambiente físico que possam envolver o bem ou a prestação de serviços; Processos, que levam em conta procedimentos da empresa, atividades, políticas e ciclo de fabricação/produção; e, finalmente, a variável Pessoas, que abrange os funcionários e outros clientes "envolvidos no processo de execução de um serviço". Este modelo ampliado mencionado acima atende algumas falhas apontadas por Yudelson, incluindo o Marketing de Relacionamento e de Serviços, além da cadeia de valor, conceitos vitais para a prática do Marketing contemporâneo.

2.1.1 Marketing de Serviços

Assim como o Marketing em geral teve sua evolução ao longo dos anos, uma área específica da temática também se consolidava: o Marketing de Serviços, que diz respeito às atividades, aos esforços e às ações destinados a atender a demanda por serviços, objetivando a satisfação do cliente e o atingimento das metas da organização, sob a ótica de Hoffman *et al.* (2009). Para reforçar ainda mais o conceito, segundo Kotler e Keller (2006, p. 397), serviço é “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Marketing de serviços ainda “trata de promessas feitas e cumpridas para os clientes” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2009, p. 315).

Existe no mercado uma gama diversificada de serviços, que estão presentes no ramo hoteleiro, da saúde, da educação, da gastronomia, da telefonia, entre outros. Portanto, o Marketing de Serviços, diferentemente do tradicional muito voltado à indústria e ao mercado de bens tangíveis, trata do gerenciamento das particularidades presentes no setor terciário principalmente. As principais singularidades inerentes aos serviços são: intangibilidade, a variabilidade (ou heterogeneidade), a inseparabilidade e a perecibilidade.

Hoffman *et. al.* (2009) conceituam intangibilidade como a propriedade que torna os serviços “incapazes de serem tocados ou sentidos da mesma maneira que os bens físicos”. Mesmo que o serviço prestado envolva aspectos tangíveis como instalações, equipamentos, funcionários entre outros, o benefício central do serviço baseia-se na experiência observada pelo cliente, algo definitivamente intangível. Ao pesquisar um bem tangível, o cliente tem condições de avaliar objetivamente a qualidade do produto ao observar a estrutura, o design e o material usado, por exemplo, fato este determinante para a efetivação ou não da compra. Por outro lado, o mesmo não ocorre com os serviços. Os clientes só conseguem formar um julgamento, opinião própria acerca do serviço prestado, depois que o adquirem e o experimentam. Como os serviços são ações, desempenhos e experiências proporcionadas ao cliente, a avaliação sobre a qualidade será realizada de modo subjetivo, levando em consideração as emoções e as sensações percebidas pelo cliente no ato da prestação do serviço.

Da característica citada acima derivam alguns problemas de gerenciamento, apontados por Hoffman *et al.* (2009), como a impossibilidade de armazenagem (o que acarreta falta de estoque e maior desafio para atender picos de demanda) e dificuldade para demonstrar/comunicar serviços à clientela (ou seja, tornar o serviço o mais "palpável" possível por meio de evidências físicas). Também ocorre problemas para estabelecer preço (pela complexidade de comparação entre concorrentes neste setor) e falta de proteção por meio de patentes (facilitando que a concorrência absorva um padrão de serviço outrora considerado um diferencial competitivo e exclusivo).

A segunda propriedade peculiar aos serviços refere-se à variabilidade (ou heterogeneidade, denominação muda conforme a literatura). Dificilmente um serviço terá o mesmo padrão e grau de qualidade em todas as filiais e lojas em que é ofertado e em todos os dias do ano, pois há o envolvimento do fator humano na prestação de serviços. Assimilação do treinamento, carga cultural, grau de satisfação e humor do prestador de serviço afetam diretamente o serviço disponibilizado por uma empresa – sejam em localidades diversas ou até mesmo num único estabelecimento –, o que pode acarretar problemas à imagem geral da organização e aos procedimentos internos. Algumas soluções sugeridas para diminuir a variabilidade do serviço oferecido consistem na intensificação de treinamento, investimento na seleção de pessoal, padronização dos processos internos, acompanhamento de satisfação do cliente e automatização de processos, substituindo mão-de-obra por máquinas (KOTLER; KELLER, 2006).

A terceira peculiaridade diz respeito à inseparabilidade, conceituada como a geração e o consumo simultâneo do serviço, compreendendo os seguintes aspectos, conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2009): a produção e a prestação de serviços geralmente ocorrem ao mesmo tempo, mas nem sempre no mesmo local (vide serviços de telefonia e assistência remota); os clientes são parte do processo produtivo do serviço e são capazes de influenciar tanto a própria experiência quanto a experiência individual de outros clientes que estão no mesmo ambiente e podem, porventura, interagir. Um exemplo da participação dos clientes no processo produtivo é o restaurante. A inseparabilidade traz possibilidade de customização do serviço, uma vez que o cliente pode participar, presenciar e, até mesmo, opinar no processo produtivo do serviço. Por outro lado, fica difícil prestar um serviço em massa e obter uma economia de escala (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2009).

Por fim, a última característica primordial que diferencia serviços dos bens tangíveis é a perecibilidade. Hoffman *et al.* (2009) definem que a perecibilidade não permite que os serviços sejam guardados, estocados, nem a capacidade não usada pode ser recuperada. Um médico que agendou um horário para um paciente que faltou à consulta sem avisar com antecedência jamais poderá recuperar o tempo desperdiçado, por exemplo. Assentos vazios em um jogo de futebol ou em um concerto também evidenciam o caráter perecível do serviço e a perda de oportunidade de lucro das empresas. Kotler e Keller (2006, p. 401) sugerem alternativas para minimizar as perdas neste aspecto específico, como criação de sistemas de reserva, oferecimento de serviços complementares ou descontos especiais em horários/períodos de menor procura para transferir demanda.

Evidentemente, os serviços possuem diferenças fundamentais em relação aos bens físicos e, portanto, devem ser gerenciados de forma diferenciada e aplicada. Entretanto, nem sempre houve uma mentalidade de se separar o Marketing voltado aos serviços do tradicional. Rocha e Silva (2006) indicam que o interesse por esta área cresceu nas últimas três décadas devido ao crescimento do setor terciário (de serviços) na economia mundial, impulsionado pelo aumento do incentivo ao consumo, pela maior demanda por conforto, praticidade e rapidez devido ao estilo de vida atribulado nas áreas urbanas, além da necessidade dos outros setores (primário e secundário) de contratar serviços especializados que viabilizem suas produções.

Em países desenvolvidos, o setor terciário abrange mais de 80% do PIB nacional, gerando vagas de emprego para absorver contingente de mão-de-obra. O Brasil acompanha a tendência mundial de crescimento do setor de serviços, uma vez que 69,4% do PIB nacional correspondem ao terceiro setor, segundo dados do IBGE em 2013. Dados do Ministério do Trabalho e Emprego mostram que, ainda em 2013, 76% dos cargos formais de trabalho foram criados no setor de serviços e comércio.

Outro fator que culminou na crescente importância do Marketing de Serviços é a forma encontrada pelas empresas de diferenciar seus bens produzidos ao destacar os aspectos intangíveis, ou seja, “desenvolvendo vantagens competitivas centradas na oferta ampliada de serviços” (ROCHA; SILVA, 2006), como o atendimento pós-venda, os canais de atendimento ao cliente, os serviços de manutenção e reparos, entre outros exemplos, reforçando um movimento

denominado servicialização[2] dos produtos. A servicialização evidencia que cada vez mais os bens e os serviços transitam na escala de tangibilidade, conforme a concorrência setorial aumenta e a tecnologia existente torna-se mais acessível, gerando ofertas híbridas e aumentando a importância do Marketing de Serviços em empresas antes essencialmente produtoras de bens tangíveis.

Nos setores em que os bens produzidos estão em nível de paridade tecnológica e que uma inovação técnica rapidamente se torna o padrão mínimo exigido pelo mercado, a diferenciação para atrair, satisfazer e reter clientes encontra-se na excelência da prestação de serviços, sejam eles vinculados a um bem físico ou não. Neste caso, vemos empresas como IBM e Dell[3], cujo foco majoritário anteriormente era no desenvolvimento de hardware e softwares; agora, ambas as empresas lucram – e muito – com serviços ligados a TI, como extensão de garantias, consultoria e suporte técnico. A IBM, por exemplo, possui uma divisão da empresa voltada somente à prestação desse tipo de serviço, a IBM Global Services.

Por outro lado, Zeithaml, Bitner e Gremler (2009) afirmam que os clientes "estão a todo o tempo procurando algum indicador tangível que possa auxiliá-los a entender a natureza da experiência do serviço". Assim posto, a tendência de agregar elementos tangíveis aos serviços nos leva a observar o composto de Marketing ampliado já citado na Seção anterior, com ênfase no elemento adicional Evidências Físicas (*Physical Evidences*), que engloba todas as partes físicas que são vinculadas a um serviço e que influenciam a percepção do cliente.

As Evidências Físicas podem ser usadas tanto no exterior quanto no interior do estabelecimento prestador de serviços, ou abranger outros aspectos tangíveis, variando a intensidade de uso conforme o ramo da empresa (HOFFMAN *et al.,* 2009), com o intuito de facilitar a comunicação e o desempenho do serviço, além de ajudar a construir a imagem da empresa. Organização do ambiente onde o serviço é prestado, aparência e comportamento dos funcionários, *folders* explicativos de fácil compreensão, sinalização, sonorização e equipamentos da empresa, entre outros aspectos tangíveis, são exemplos de Evidências Físicas de acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2009), e quanto mais investimento nesta área, maiores as chances de manipular o ambiente de forma que possibilite à clientela analisar o serviço

---

[2] Servicialização: termo cunhado por McKenna no livro Marketing de Relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente (1995).

[3] Artigo "Meu produto? Não vendo!" da Revista Época em 12/11/2012. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT262459-16642,00.html>.

oferecido ao receber estímulos e emitir respostas que servirão de *feedback* posteriormente.

A Figura 1 esquematiza o composto de Marketing ampliado como um método pedagógico para ser aplicado no gerenciamento de serviços, a fim de auxiliar na avaliação do mesmo.

Produto	Ponto	Promoção	Preço
Características físicas do produto	Tipo de canal	Combinado de promoções	Flexibilidade
Nível de qualidade	Exposição	Pessoal de vendas	Nível de preço
Acessórios	Intermediários	Seleção	Termos
Embalagem	Locais das lojas	Treinamento	Diferenciação
Garantias	Transporte	Incentivos	Descontos
Linhas de produto	Armazenagem	Propaganda	Abatimentos
Branding	Gestão de canais	Tipos de mídia	
		Tipos de anúncio	
		Promoção de vendas	
		Publicidade	
		Estratégias para a Internet/*web*	
Pessoas	**Evidência física**	**Processo**	
Funcionários	Projeto das instalações	Fluxo de atividades	
Recrutamento	Equipamentos	Padronizado	
Treinamento	Sinalização	Customizado	
Motivação	Vestuário dos funcionários	Número de etapas	
Recompensas	Outros tangíveis	Simples	
Trabalho em equipe	Relatórios	Complexas	
Clientes	Cartões de visita	Envolvimento do cliente	
Educação	Balanços		
Treinamento	Garantias		

Figura 1: Marketing *Mix* ampliado para serviços.
Fonte: Zeithaml *et al.* (2009)

Não obstante, há de se considerar detalhadamente também as duas outras variáveis do *mix* ampliado quando se fala de Marketing de Serviços e satisfação do cliente: Processos e Pessoas. A primeira variável diz respeito ao “fluxo de atividades reais pelos quais o serviço é executado” (ZEITHAML, BITNER; GREMLER, 2009). Padronização, customização, grau de contato com o cliente, capacidade de produção e nível de burocracia exigido são algumas das principais decisões acerca de suas operações que a empresa deve tomar considerando o público-alvo e tipo de serviço oferecido.

O grau de contato com o cliente, também chamado de “a hora da verdade” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006), é um aspecto fundamental do Marketing de serviço, pois está ligado à característica da inseparabilidade e impacta diretamente na percepção do cliente quanto ao serviço recebido. Segundo Jacobs e Chase (2009),

um serviço de alto grau de contato conta com a presença física do cliente na execução do processo, trazendo mais dificuldade de controle e gestão por parte da empresa do que um serviço com baixo grau de contato, pois a interação com o cliente pode alterar a demanda, o tempo de atendimento e outros fatores inerentes à prestação de serviço. Uma rede de cinemas, por exemplo, pode oferecer tanto o atendimento ao público tradicional ao vender ingressos estabelecendo contato presencial com o cliente, quanto disponibilizar vendas *online* ou terminais de autoatendimento para aqueles que desejam mais agilidade e autonomia na hora de assistir um filme no cinema. De qualquer forma, o contato com o cliente está presente e sempre deve ser aproveitado como uma oportunidade de criar uma “hora da verdade” excelente.

Essencialmente, combinar a gestão de Marketing com as operações, segundo Hoffman *et al.* (2009), é conciliar as necessidades/desejos do cliente com a capacidade tecnológica e produtiva da organização. Portanto, não é viável operacionalizar um serviço de forma que sua execução seja muito difícil para o público-alvo (o que pode ocasionar frustrações e mal entendidos) ou investir em linhas de produtos pouco rentáveis para satisfazer uma parcela pequena de clientes, esquecendo-se da eficiência econômica.

O elemento Pessoas constitui-se em uma valiosa e complexa parte do composto ampliado para executar e para compreender os serviços, uma vez que seu gerenciamento inclui um dos aspectos mais imprevisíveis de todo o processo: o fator humano. No que concerne ao quadro funcional da empresa, itens como seleção, treinamento e motivação dos prestadores de serviço e que estão em contato direto com o consumidor são vitais para a imagem da empresa e consolidação da base de clientes, visto que estes profissionais são o elo entre o ambiente interno e o externo (HOFFMAN *et al.*, 2009). Os funcionários representam a organização em todos os níveis de contato com o cliente e influenciam na decisão de compra. O cliente constitui outro lado desafiante da variável citada acima e seu comportamento durante a execução do serviço não pode ser controlado ou previsto pela empresa. Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2009), o cliente é capaz de afetar a execução, a qualidade e a satisfação (própria e de outros clientes) em relação ao serviço.

Importante ressaltar que todos os elementos do Marketing *mix* interagem entre si na construção de uma estratégia viável de acordo com o mercado

consumidor e o setor do produto ofertado. Contudo, as três variáveis destacadas no composto de Marketing voltado aos serviços são determinantes para que seja estabelecido um serviço de qualidade e satisfatório ao público-alvo.

2.1.2 Satisfação do cliente e qualidade dos serviços

Satisfação do cliente e qualidade nos serviços são conceitos diferentes, porém, interligados entre si. Busca-se a qualidade nos serviços visando ao aumento da satisfação da clientela para, consequentemente, atrair e reter os consumidores. Por outro lado, baixos níveis de satisfação dos clientes podem levar uma organização a rever seus processos, avaliando e mensurando a qualidade do serviço prestado.

Hoffman *et al.* (2009) explicam que a satisfação do cliente é o resultado da comparação em curto prazo entre o serviço previsto (o que cliente acredita ser provável de ocorrer quando é atendido, ou seja, sua expectativa) e o serviço prestado percebido. Se o serviço percebido fica abaixo do que o cliente considera o mínimo aceitável (nível chamado de serviço adequado), há um impacto negativo que pode gerar insatisfação e reclamações. Quando o contrário acontece e o serviço percebido se aproxima ou supera o serviço desejado (o que o cliente realmente quer de um serviço), temos uma situação de impacto positivo na expectativa, que pode levar à fidelização de clientes e boa publicidade. De qualquer forma, as diferenças de percepções geram quebra de expectativa.

A satisfação do cliente é alvo de inúmeros estudos no campo do Marketing e as empresas, de um modo geral, parecem estar mais conscientes da importância que as medidas diretas ou indiretas de satisfação exercem na identificação de forças e fraquezas do serviço prestado (KOTLER; KELLER, 2006). Os métodos diretos consistem, por exemplo, em pesquisas ou levantamentos de satisfação em formas de questionários, escalas numéricas (notas de 1 a 5 ou de 0 a 100), julgamento de valores (muito satisfeito/muito insatisfeito ou excelente/péssimo) ou, ainda, métodos combinados qualitativos e quantitativos. Já os métodos indiretos passam pelo monitoramento de reclamações, número de vendas e índice de satisfação das empresas concorrentes, entre outros.

Ainda que as medidas de satisfação sirvam como direcionamento à gestão, as empresas devem considerar que as respostas das pesquisas podem ser enviesadas e tendenciosas de acordo com o contexto em que o respondente se encontra, os custos de uma melhoria para aumentar os índices de satisfação (a viabilidade) e que nem sempre o cliente sabe o que quer ou sabe avaliar objetivamente um serviço, haja vista a intangibilidade dos serviços e o sucesso de novos produtos inicialmente rejeitados pelos clientes, como o celular e o micro-ondas (HOFFMAN *et al.,* 2009).

A qualidade nos serviços é avaliada por Hoffman *et al.* (2009, p. 357) como a "decorrência da avaliação geral, de longo prazo, do desempenho de uma empresa" em comparação com o que o cliente espera de uma empresa de alta qualidade, servindo para diferenciar produtos e influenciar na satisfação do cliente. A noção de qualidade nos serviços deriva dos conceitos de Qualidade Total (ou TQM, *Total Quality Management*) e Seis Sigma (LOVELOCK; WIRTZ, 2006), metodologias desenvolvidas para reduzir drasticamente as falhas da produção almejando o nível de "defeitos zero", o que no Marketing de serviços foi adaptado para "deserções zero" (BEE; BEE, 2000) para representar a busca pela excelência e perfeição nos serviços, reduzindo a possibilidade de falhas (que são dissonâncias entre o que é prometido e o que é percebido na realidade).

Em um artigo de 1985, Zeithaml, juntamente com Parasuraman e Berry – autores expoentes na pesquisa sobre o Marketing de serviços – propuseram um modelo de lacunas (*gaps)* que consiste em estudar as diferenças entre as expectativas e percepções da gerência, dos funcionários e dos clientes em relação ao serviço em todo o seu processo, da concepção à entrega. São sete *gaps* possíveis no desempenho do serviço: do padrão, da entrega, da comunicação, do conhecimento, das percepções, da interpretação e do serviço. Os três primeiros *gaps* são diferenças entre funções e departamentos da organização; os quatro últimos, entre o cliente e a empresa. O objetivo é eliminar as lacunas em qualquer ponto do processo, em especial no sétimo *gap,* que trata da lacuna entre o que o cliente espera e o que foi recebido (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A partir dos estudos sobre o modelo de lacunas em 1985, Zeithaml, Parasuraman e Berry vincularam a qualidade dos serviços a cinco dimensões que os clientes consideram ao fazer uma avaliação:

a) confiabilidade: definida como a habilidade de manter e cumprir as promessas relacionadas à prestação de serviço, seja sobre os atributos do serviço seja pela entrega, configurando-se na dimensão mais importante e fundamental da qualidade de serviços. Hoffman *et al.* (2009, p. 369) ampliam o conceito para a "coerência e a confiança que o desempenho de uma empresa inspira";

b) tangíveis: diz respeito à forma como a empresa administra as evidências físicas (citadas nos 7 P's do *mix* ampliado) para dar indicativos de qualidade aos clientes, compreendendo a aparência dos funcionários, as instalações, os equipamentos, a sinalização, enfim, os itens físicos e aparentes envolvidos na prestação de serviço;

c) segurança: compreende a competência, o conhecimento, a cortesia e a segurança das operações transmitidas ao cliente, tanto por meio do contato com os funcionários quanto pela imagem da empresa. Os autores indicam que esta dimensão é fundamental para atividades que inspiram riscos e sejam de difícil avaliação, como serviços bancários, de profissionais liberais, de seguros, entre outros;

d) empatia*:* capacidade de entender as necessidades dos clientes, tratando-os com atenção especial e individualizada. Hoffman *et al.* (2009) definem empatia, ainda, como a habilidade da empresa se colocar no lugar do cliente. Zeithaml *et al.* (2009) indicam que a empatia é mais frequente em empresas pequenas, que tem mais facilidade de conhecer sua lista de cliente e seus pormenores; e

e) responsividade: esta dimensão (também chamada de atendimento, em outras literaturas) refere-se à motivação, prontidão e atenção às demandas e solicitações dos clientes. Diz respeito ao monitoramento e à verificação constante da prestação de serviço, pois, se houver alguma falha, a resposta/reparação deve ser o mais breve possível para restringir danos e perdas de oportunidades, além de possibilitar um *feedback* ágil ao cliente. A responsividade também indica a habilidade da empresa ao lidar com as exigências dos clientes, combinando flexibilidade e rapidez.

Considerando estas cinco dimensões e o modelo de *gaps*, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) desenvolveram a escala SERVQUAL (*Service Quality*)*,* ferramenta utilizada para medir a qualidade dos serviços por meio da comparação das expectativas e das percepções dos clientes. A escala consiste em duas seções, cada uma com 22 itens de avaliação, totalizando 44 itens: a primeira Seção registra

as expectativas dos clientes em relação ao que é considerado excelente em serviços, atribuindo-se pontos que vão de “maneira alguma essencial” a “absolutamente essencial”, numa variação de sete graus; a segunda, registra o que os clientes percebem em relação a uma empresa específica. De modo análogo, atribui-se, também, pontos que vão de “concordo plenamente” a “discordo plenamente”, numa variação de sete graus (HOFFMAN *et al.*, 2009). As pontuações de cada dimensão são calculadas pela diferença entre as médias do que é esperado e as médias do que é percebido pelos clientes. O resultado dessa diferença é chamado de *gap* ou lacuna.

Os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) afirmam que a SERVQUAL foi desenvolvida para avaliar uma vasta gama de serviços, uma vez que sua forma básica é um “esqueleto” que guia a mensuração da qualidade de um serviço, podendo ser adaptada para necessidades específicas de algumas organizações. Segundo Hoffman *et al.* (2009), as principais críticas apontadas referem-se à extensão do questionário (considerado muito longo) e à comparação expectativas/percepções (alguns consideram que somente o levantamento de percepções já basta para se avaliar um serviço e realizar uma previsão de compra dos clientes). Mesmo com críticas no meio acadêmico, esta escala é uma das formas mais usadas no Marketing de Serviços até hoje.

Contudo, Lovelock e Wirtz (2006, p. 349) fazem uma ressalva considerável em relação à aplicabilidade da SERVQUAL ao apontar que a escala é útil “em mercados de razoável competitividade quando os clientes tem conhecimento suficiente para escolher propositalmente um serviço”, ou seja, quando já possuem conhecimento sobre o setor e experiências prévias com concorrentes para saberem diferenciar os níveis de qualidade entre empresas. Para mercados não competitivos, ou em que os clientes não possuem liberdade de escolha (como em casos de exclusividade ou limitações geográficas e financeiras), os autores sugerem um levantamento de desejos e necessidades dos clientes ao invés das expectativas, sendo a capacidade de atender ou exceder esses anseios a métrica para a qualidade do serviço.

Outros parâmetros para a avaliação da satisfação dos clientes e da qualidade de serviços abrangem relatório de queixas/sugestões de clientes, pesquisa de satisfação pós-venda, pesquisa com funcionários (para verificar satisfação e percepções positivas e negativas dos funcionários sobre o trabalho), pesquisa sobre

a qualidade da concorrência e cliente oculto, que consiste na avaliação feita por uma pessoa treinada para se passar por cliente e observar a situação real do serviço (KOTLER; KELLER, 2006). Há, também, a pesquisa de clientes por *focus groups,* que são uma espécie de debate orientado por um moderador com um grupo selecionado de clientes (HOFFMAN *et al.,* 2009).

Em suma, a satisfação do cliente é ligada a emoções e à quebra de expectativas do cliente em transações únicas. A qualidade do serviço refere-se ao desempenho global da empresa, o todo oferecido. Dito isso, é possível que um cliente esteja satisfeito com um item específico do serviço, mas não considerar a empresa de qualidade (PARASURAMAN *et. al.* 1988, p. 16). De qualquer forma, é evidente que os funcionários e o atendimento ao cliente constituem aspecto de fundamental para a obtenção tanto da qualidade no serviço como um todo quanto da satisfação de clientes.

2.1.3 Atendimento ao cliente

Atender e prestar um serviço com qualidade é de suma importância para se estabelecer um relacionamento com os clientes e impacta diretamente na construção da credibilidade de uma empresa, ainda mais em tempos de redes sociais e alta conectividade, em que usuários podem disseminar elogios ou reclamações para outros milhares de potenciais consumidores em segundos. O *site* Reclame Aqui[4] é uma das mais recentes ferramentas de reclamações de usuários na internet e tem conseguido visibilidade por tornar públicas as insatisfações dos clientes, tornando-se um parâmetro de reputação para possíveis consumidores.

O atendimento ao cliente é a expressão fundamental de como a empresa interage com o cliente em suas operações antes, durante e após a aquisição de um produto. Também é por meio do atendimento ao cliente que se obtém *feedbacks* sobre o produto ofertado e a imagem da organização. Basicamente, trata-se da capacidade e da maneira que a empresa cumpre a promessa de entregar o serviço oferecido, sob a visão de Zeithaml, Bitner e Gremler (2009). A combinação de

[4] Artigo “Reclamar funciona” da Revista Época em 13/11/2013. Disponível em <http://epoca.globo.com/vida/vida-util/consumo/noticia/2013/11/reclamar-bfuncionab.html>.

evidências físicas, processos e pessoas constitui a dinâmica do atendimento ao cliente e influencia a percepção do consumidor sobre a qualidade do serviço.

Kotler e Keller (2006) defendem uma abordagem de Marketing holístico nos serviços, envolvendo toda a empresa pela prática conjunta do Marketing externo, interno e interativo. O primeiro refere-se à comunicação do produto ao público externo (política de preço, *merchandising,* propaganda, por exemplo). O Marketing interno diz respeito a treinamentos e motivações aos funcionários da empresa (forte interação com o RH), enquanto o Marketing interativo é “habilidade de servir ao cliente” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 405), englobando itens como postura, qualidade da comunicação verbal e escrita, aparência, padronização do serviço, entre outros aspectos que concernem ao atendimento. Dada a importância do atendimento ao cliente para a organização, o investimento, os esforços e a consciência de que o cliente é o foco da empresa devem permear todos os níveis, desde a alta gerência até os níveis tácito e operacional.

O primeiro contato do cliente com a organização ocorre por meio das promessas divulgadas pelo Marketing externo, que devem ser cumpridas pelo âmbito interno da organização. Afinal, do que adianta uma propaganda criativa sobre um produto se os funcionários da linha de frente não conhecem o que estão vendendo e, ainda por cima, estão insatisfeitos com a empresa onde trabalham, realizando um péssimo atendimento?

Mesmo com a tendência de se automatizar o atendimento e diminuir o contato face a face ou telefônico com o cliente, priorizando o atendimento via internet ou terminais de autoatendimento, são os poucos contatos não virtuais com os clientes que são críticos e orientam a percepção do cliente (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Geralmente, o atendimento ao cliente é realizado por funcionários (virtual ou presencialmente) e estes são a marca da empresa, representando a organização aos olhos do cliente (ZEITHAML *et al.*, 2009), mesmo que não esteja presente em todos as etapas da prestação de serviço. Desta forma, é importante ressaltar que um atendimento isoladamente, seja ele bom ou ruim, pode definir a imagem de toda a empresa.

Cordialidade, boa comunicação verbal e escrita, cuidado com a aparência, pró-atividade, agilidade no retorno e correção de falhas (nos procedimentos ou nos sistemas envolvidos), entre outros requisitos, são peças chaves para a consecução de um atendimento de qualidade, diferencial conquistado através de investimentos

em seleção e treinamento de pessoal adequados ao segmento. Além disso, a constante atualização (reciclagem) de informações dos funcionários ajuda na confiabilidade do serviço prestado, uma vez que o atendente terá mais segurança e domínio para desempenhar o seu trabalho. As características acima e o comportamento dos profissionais de serviço (tanto de alto ou baixo contato com o cliente) se integram com as dimensões da qualidade de serviço estudadas na Seção 2.1.2 e evidenciam a influência de uma sólida gestão de recursos humanos no gerenciamento de Marketing.

Contudo, não é uma tarefa simples gerenciar o fator humano do atendimento ao cliente de forma a atender os requisitos citados acima e gerar satisfação da clientela; é necessário trabalhar o Marketing interno de forma a criar um ambiente em que os funcionários (ou clientes internos) se sintam satisfeitos e comprometidos. Para tal, Honorato (2004) propõe uma reengenharia cultural da empresa, levando em consideração as necessidades do quadro funcional e as condições de trabalho, que incluem pesquisa e monitoramento de clima organizacional (incentivando a integração interpessoal), desenvolvimento do *mix* de comunicação integrada no âmbito interno e atuação do RH para motivar, selecionar e reter perfis adequados. A atitude de operacionalizar o Marketing ao alinhar, sincronizar e sintonizar cliente interno e empresa para fortalecer relações e melhorar produtos é compreendida no conceito de Endomarketing (BEKIN, 2004).

É necessário, também, gerenciar as fontes de conflitos que podem gerar estresses e baixo rendimento dos profissionais. Lovelock e Wirtz (2006) e Zeithaml *et al.* (2009) definem três tipos de conflitos enfrentados pelo pessoal de serviços, como Pessoa/Função (dissonância entre a autoestima ou crenças do funcionário com as funções que deve desempenhar na empresa), Organização/Clientes (conflitos que podem ocorrer quando clientes exigem algo fora do padrão de serviço ou quando o funcionário não concorda com procedimentos estabelecidos pela empresa) e Conflitos de Clientes (comportamentos de clientes que prejudicam a execução do serviço). Nem sempre o cliente tem razão em tudo; cabe à organização treinar e dar suporte ao pessoal da linha de frente para que eventuais situações de conflito sejam solucionadas da melhor maneira possível.

É consenso entre os principais autores de Marketing que um funcionário satisfeito se traduz em excelente atendimento, o que está relacionado à qualidade dos serviços e à satisfação dos clientes. As afirmações referentes ao atendimento

ao cliente (e ao Marketing em geral) são comumente ligadas a um modelo de empresa que gere lucro e atue em um ambiente competitivo. Mas, mesmo uma empresa sem concorrentes diretos e sem fins lucrativos pode aplicar os conceitos acima em seu gerenciamento de Marketing com o objetivo de fortalecer a sua imagem e a sua utilidade perante os *stakeholders* e a sociedade. Kotler e Lee (2008), em seu trabalho sobre a aplicação de Marketing em órgãos públicos e organizações sem fins lucrativos, afirmam que a "preocupação central do Marketing é a produção e resultados que o mercado-alvo valoriza". Portanto, o estudo do Marketing é válido, também, para as organizações sem fins lucrativos que desempenham papéis em parceria com o poder público para satisfazer as necessidades do cidadão que, em suma, também é um cliente.

2.2 BILHETAGEM ELETRÔNICA

A evolução do cenário econômico brasileiro, o aumento da densidade demográfica, o crescente e desordenado desenvolvimento urbano, o massivo uso de automóveis pela população (processo intensificado com o incentivo à venda de veículos com IPI reduzido e a aquisição do carro como status), o tráfego intenso de veículos pesados na malha viária, os altos níveis de stress, poluição e acidentes, entre outros motivos, agravam os problemas relacionados ao trânsito nas aglomerações urbanas e aumentam a demanda por mais conforto, segurança, agilidade e sustentabilidade nos transportes coletivos públicos, surgindo a necessidade de se discutir soluções e políticas públicas que viabilizem uma eficiente gestão de mobilidade urbana que proporcione um maior bem estar da população.

Na Lei 12.587/2012 da Constituição Federal, que trata da Política Nacional de Mobilidade Urbana, temos no Art. 4º inciso II que Mobilidade Urbana é "a condição em que se realizam os deslocamentos de pessoas e cargas no espaço urbano". Constam como objetivos desta lei:

> I - reduzir as desigualdades e promover a inclusão social;
> II - promover o acesso aos serviços básicos e equipamentos sociais;
> III - proporcionar melhoria nas condições urbanas da população no que se refere à acessibilidade e à mobilidade;

> IV - promover o desenvolvimento sustentável com a mitigação dos custos ambientais e socioeconômicos dos deslocamentos de pessoas e cargas nas cidades; e
> V - consolidar a gestão democrática como instrumento e garantia da construção contínua do aprimoramento da mobilidade urbana. (Lei 12.587/2012, Art. 7º)

Nas últimas décadas, aplicações tecnológicas tem sido criadas para automatizar e informatizar o transporte público, objetivando solucionar problemas recorrentes e atender as demandas referentes à mobilidade urbana no mundo. O Sistema de Bilhetagem Eletrônica (SBE) – ou, simplesmente, Bilhetagem Eletrônica, é o maior expoente destas tecnologias que integram o ITS (*Intelligent Transportation Systems*) – Sistemas de Transportes Inteligentes, consistindo no uso de dispositivos, como cartões recarregáveis, para meio de pagamento nos transportes coletivos públicos, sejam eles trem, metrô, ônibus ou lotações, possibilitando o armazenamento de informações diversas e de suma importância no que concerne ao funcionamento do sistema e ao perfil do usuário do transporte coletivo.

Até a década de 1990, de acordo com publicação de 2012 da Associação Nacional dos Transportes Públicos (ANTP), os meios de pagamento aceitos no transporte público no Brasil eram dinheiro em espécie, bilhetes de papel ou passagens em formas de fichas plásticas ou metálicas. Com o avanço e a disseminação das tecnologias relacionadas ao transporte público após os anos 90 e a consequente diminuição de custos, as fichas e os bilhetes de papel foram gradativamente sendo substituídos por cartões ou bilhetes com tarja magnética, que continham informações sobre o tipo de passagem e o número de viagens válidas.

Além disto, nesta etapa também foi possível classificar o tipo de passagem atribuída a cada perfil de usuário, sendo a passagem de vale-transporte destinada aos trabalhadores e fornecida pelos empregadores (obrigatório devido à Lei 7.418, datada de 1985, que regulamenta o vale transporte), o passe antecipado destinado à pessoa física que deseja a facilidade de comprar antes as passagens ao invés de carregar dinheiro, e o passe escolar destinado aos estudantes (mediante cota de passagem estabelecida por entidades estudantis e com desconto tarifário de 50%). Os idosos, portadores de deficiências, funcionários públicos e outras isenções não pagavam tarifa mediante apresentação de carteira de identificação e não podiam ultrapassar a catraca, ficando restritos aos assentos iniciais do transporte público.

Também foi possibilitada “a integração temporal do sistema de transporte, mediante um processo de gravação e leitura dos bilhetes ou cartões magnéticos em validadores[5] instalados nos ônibus, garantindo ao usuário o benefício da conexão entre linhas em qualquer ponto da cidade, desde que realizada dentro de um período de tempo regulamentado” (ANTP, 2012), constituindo os primórdios do Sistema de Bilhetagem Eletrônica (SBE) da forma que conhecemos atualmente no Brasil. Ainda segundo informações da ANTP, a primeira implantação bem sucedida de cartões magnéticos como meio de pagamento no sistema de transporte público no país, possibilitando integração tarifária temporal, foi em 1997 na cidade de Campinas – SP.

A integração tarifária temporal é um dos maiores benefícios da Bilhetagem Eletrônica, pois permite ao usuário de transporte público a fazer viagens inter ou intramodais (ônibus/trem ou ônibus/ônibus, por exemplo) e até intermunicipais dentro de um tempo estipulado, com desconto no total das tarifas de cada viagem ou cobrança de tarifas em viagens adicionais. A integração tarifária é regulada de acordo com a política pública de cada município e aparato tecnológico implantado.

No caso de Campinas, em 1997, o tempo para um usuário realizar uma viagem adicional sem ter que pagar uma tarifa novamente era de 75 minutos. Tal benefício possibilitado pelo SBE trouxe um ganho social, uma vez que pessoas de baixa renda e que necessitem pegar mais de um ônibus para se locomover até o local de trabalho, por exemplo, podem competir de forma mais justa por uma vaga de emprego, já que o empregador não terá custos adicionais com vale transporte (VT).

A partir dos anos 2000, os cartões e bilhetes com tarja magnética começaram a dar lugar para os cartões inteligentes compostos por chips de leitura com ou sem contato nos validadores, sendo Recife – PE e Salvador – BA as capitais pioneiras nesta implantação, segundo dados de 2012 da ANTP. Em São Paulo – SP foram adotados os cartões recarregáveis sem contato com o validador dos ônibus a partir de 2001, possibilitando integração temporal de até três horas para seus usuários e integração com a rede metroferroviária também. Este tipo de cartão inteligente (*contactless smart card*) é o modelo mais adotado pelas cidades brasileiras atualmente.

---

[5] Validadores: dispositivos que reconhecem as fichas, bilhetes magnéticos e cartões inteligentes, diferenciando tarifas e perfil de usuários.

A Bilhetagem Eletrônica, mais do que um mero meio de pagamento automatizado, foi “decisiva na contenção da evasão da receita e no consequente aumento da arrecadação” (ANTP 2012, p. 79), uma vez que evita fraudes e desvio de passagens (ação bastante frequente no tempo das fichas e das passagens de papel) ao vincular os créditos eletrônicos a um único usuário, além de registrar o histórico de uso do cartão, contendo a identificação do modal utilizado (ônibus, trem, metrô), sentido do trajeto, a tarifa cobrada, frequência de uso de determinadas linhas, dados cadastrais e distância percorrida pelo usuário. A maior rapidez na cobrança das passagens com o uso dos cartões também se configura como uma vantagem para a agilidade no trânsito em geral, já que se diminui o tempo de parada dos ônibus e da fila para pagamento dos usuários.

Outros benefícios advindos da implantação do Sistema de Bilhetagem Eletrônica, segundo Machado (2010, p. 22) apurou em Porto Alegre – RS, foram a redução de externalidades negativas como a poluição do ar – uma vez que o uso de ônibus passou a ficar mais atrativo com a modernização das políticas tarifárias – um melhor dimensionamento da demanda e da oferta das linhas de ônibus (já que as empresas de ônibus podem obter mais facilmente informações valiosas para aprimorar o transporte público com a adoção do SBE), maior precisão do custeio dos consórcios concessionários na prestação do serviço de transporte público, um maior controle sobre as isenções tarifárias e benefícios concedidos como uso do cartão de idosos e estudantes.

Um aspecto polêmico referente a esta tecnologia diz respeito à questão trabalhista dos cobradores de ônibus. Se, por um lado, a Bilhetagem Eletrônica aumentou a segurança dos cobradores ao reduzir o numerário em espécie que fica sob a responsabilidade destes profissionais, por outro, abriu a possibilidade de automatizar todo o sistema de arrecadação da tarifa dentro do ônibus, substituindo o cobrador por um validador automático que reconheça os cartões inteligentes. Tal fato é alvo de debate entre empregadores e sindicatos vinculados à categoria dos rodoviários.

De acordo com dados da ANTP (2012, p. 80) o posto de cobrador pode gerar entre 10% e 14% do custo da folha de pagamento das empresas de ônibus, refletindo na política tarifária do transporte público. Já o custo da arrecadação eletrônica e automática pode representar entre 2% e 4% do custo total do sistema. Entretanto, colocar ou não cobradores nos ônibus depende, principalmente, da

legislação de cada município e de convenções trabalhistas de cada sindicato. A cidade de Sorocaba – SP, por exemplo, optou por extinguir a posição de cobradores nas linhas de ônibus, uma vez que foi estipulado que o cartão com passagem antecipada (PA) seria a única forma de pagamento (sendo que dinheiro não é aceito dentro dos veículos). Já a capital paulista aderiu ao modelo de coparticipação, em que o cobrador tanto coleta dinheiro como modo de pagamento quanto opera o sistema de Bilhetagem Eletrônica para identificar o tipo de perfil do usuário e respectivo cartão para a devida cobrança.

A segurança trazida por esta tecnologia também se estendeu ao usuário, pois os créditos inseridos antecipadamente no cartão seja como PA, seja como VT, além de possibilitar benefícios econômicos com as integrações, também podem ser recuperados total ou parcialmente com a opção de cancelamento e bloqueio em casos de perda ou roubo do cartão. Após a comunicação do extravio do cartão, os créditos remanescentes podem ser transferidos para uma segunda via. Esta facilidade não seria possível de ser aplicada com os bilhetes de papel ou fichas metálicas.

As Figuras 2 e 3 traçam um panorama geral da Bilhetagem Eletrônica no Brasil. Em ambas as ilustrações, verifica-se o forte investimento em SBE na região Sudeste, justificado principalmente pela alta densidade populacional e demanda social. Pelas figuras citadas, observa-se que o Norte e o Centro Oeste são as regiões menos desenvolvidas no que se refere à tecnologia na mobilidade urbana.

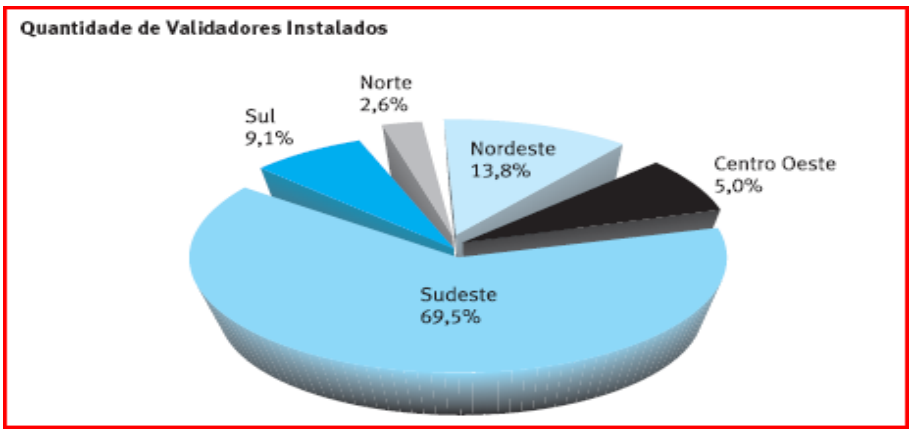


Figura 2: Quantidade de validadores instalados no Brasil.
Fonte: ANTP, 2012.

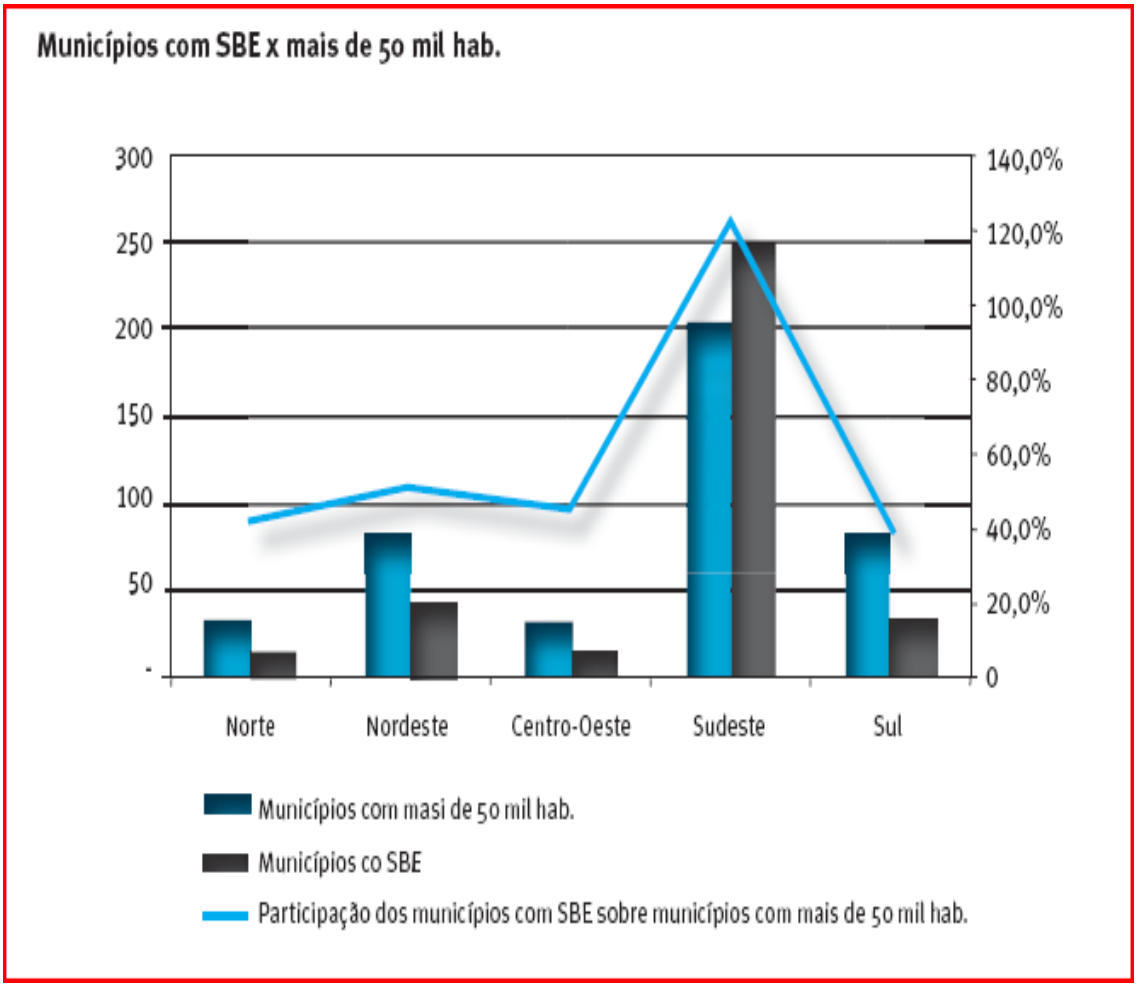


Figura 3: Municípios com SBE com mais de 50 mil habitantes.
Fonte: ANTP, 2012

A próxima tendência em relação à Bilhetagem Eletrônica é a adoção de sistemas biométricos para controlar ainda mais o correto uso dos cartões com benefícios e descontos especiais, para diminuir as fraudes que possam ocorrer com o uso indevido dos cartões recarregáveis. Acrescentando, os Sistemas de Transportes Inteligentes, com o SBE incluso, auxiliam cada vez mais as empresas de ônibus e de outros modais de transporte público a se adaptarem e seguirem a Lei 12.587/2012 dentro dos conformes, visando a uma prestação de serviço mais sustentável, economicamente eficiente e de qualidade para a população.

2.2.1 Implantação da Bilhetagem Eletrônica em Porto Alegre

O sistema de transporte público de Porto Alegre vem se modernizando ao longo das décadas, sendo que o início das operações de ônibus na capital gaúcha ocorreu a partir de 1920, substituindo os bondes de tração animal. Segundo dados de 2012 divulgados no *site* oficial da Empresa Pública de Transporte e Circulação (EPTC), órgão público responsável por regular e fiscalizar todo o sistema de trânsito e de transportes no município, a infraestrutura de mobilidade urbana em Porto Alegre conta com 55 km de corredores exclusivos para ônibus, cerca de 5,6 mil pontos de paradas e 92 estações de embarque e desembarque de passageiros. O sistema de transporte público coletivo conta com 1.704 ônibus, sendo operado por doze empresas privadas e uma pública, todas autorizadas a operar no município mediante concessão do órgão público.

Na capital gaúcha, as fichas de passagem deram lugar ao SBE batizado como TRI – Transporte Integrado a partir de 2007, cujo projeto e desenvolvimento contaram com a parceria da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, da EPTC, da ATP e da Prodata Mobility. Os dois primeiros agentes da implantação são responsáveis pela regulamentação e fiscalização do sistema de transporte público, que opera através de concessões a empresas de ônibus. Neste cenário, o papel da ATP (que representa as empresas concessionárias de âmbito privado) é gerir e coordenar todo o sistema de Bilhetagem Eletrônica no município, cuja tecnologia é desenvolvida pela Prodata Mobility, empresa que já desenvolveu outros SBEs para outras capitais do país.

Um aspecto fundamental referente à implantação do TRI em Porto Alegre é que a tecnologia desenvolvida pela Prodata foi transferida à ATP, “conferindo uma vantagem competitiva em relação aos modelos fechados de *software* que ocorreram em outras cidades” (MACHADO, 2012, p. 34), uma vez que há autonomia gerencial do sistema, sendo possível realizar modificações na Bilhetagem Eletrônica conforme as demandas da população e dos órgãos públicos.

A implantação do TRI ocorreu por etapas, que contemplaram o cadastramento de usuários (de vale transporte, de passagem antecipada, de isentos e escolares), a confecção e distribuição dos cartões solicitados e a instalação dos aparatos tecnológicos necessários à operação do SBE, como o *software* na empresa

gestora e os validadores nos ônibus das empresas concessionárias. O posto de cobrador nos ônibus foi mantido, bem como a aceitação de dinheiro como forma alternativa de pagamento. Além disto, os idosos ainda podem mostrar a carteira de identificação para isenção da passagem; o TRI, neste caso, não é obrigatório, mas confere mais conforto a este público, pois com o cartão este perfil de usuário consegue passar a roleta e ter mais opções de assentos.

De acordo com Machado (2012, p. 39), os motivos principais que levaram à adoção do SBE no transporte público rodoviário em Porto Alegre foram o controle do sistema tarifário (ou seja, mensurar quantos usuários eram efetivamente pagantes e os isentos), evitar a evasão monetária (com redução de fraudes e desvios de passagens), a integração do sistema de transporte coletivo (inter e intramodais, dentro da cidade ou intermunicipais), a racionalização da prestação de serviço (obtendo informações precisas da operação das linhas, dos perfis de usuários, das necessidades de trajetos e planejamento viário) e, por fim, a segurança no interior dos veículos (conforme já abordado na Seção 2.3). Atualmente, de acordo com o *site* oficial do TRI e documentos internos da ATP, existem diversos perfis do cartão TRI disponíveis para venda, conforme segue:

a) cartão TRI VT/PA: cartão vinculado ao CPF de um usuário, que aceita créditos de vale transporte (com pedidos feitos por empregadores via sistema *online*) e de passe antecipado (caso em que o próprio titular do cartão realiza a recarga nos postos da ATP);
b) cartão TRI Escolar: modalidade do cartão TRI para estudantes com o benefício do desconto de 50% no valor da passagem;
c) cartão TRI Idoso/Vou à Escola/PCD/Acompanhante PCD/Rodoviário: cartões isentos do pagamento de passagem de ônibus, sendo regulamentados e controlados pela EPTC e pela equipe de TI da ATP;
d) cartão TRI Ao Portador: cartão que possui a mesma funcionalidade do cartão TRI VT/PA, mas que está vinculado a um CNPJ. É liberado para empresas de acordo com o porte e número de funcionários cadastrados no sistema do Cartão TRI. As empresas que possuem ete cartão o utilizam para disponibilizar passagem de ônibus a prestadores de serviço em atividades esporádicas ou enquanto o cartão TRI de um novo empregado

não está pronto. As recargas neste tipo de cartão são feitas exclusivamente nos guichês de recarga da sede da ATP (no Petrópolis);

e) cartão TRI Assistencial: cartão TRI sem vínculo a um usuário e retornável à ATP. Este modelo já possui créditos antecipados (02, 04, 06, 08, 10, 20 ou 30 créditos) no cartão e quando as passagens terminam, o cobrador do ônibus recolhe o cartão para ser devolvido à ATP, continuando o ciclo. Este cartão não possui integração tarifária e somente pode ser usado em ônibus de Porto Alegre; e

f) cartão SIM VT/PA: este cartão foi lançado como uma parceria com a Trensurb, empresa pública responsável pela via ferroviária na RMPA. É produzido e comercializado pela ATP. Após a interoperabilidade, este perfil de cartão possui as mesmas funcionalidades do TRI, mudando somente o *layout*.

É importante ressaltar que os cartões TRI Ao Portador e TRI Assistencial não constavam no projeto inicial da implantação do SBE na capital gaúcha. Estes produtos foram criados posteriormente conforme a demanda dos usuários e porque a ATP estabeleceu uma parceria que possibilita autonomia gerencial e de criação com a empresa terceirizada, a Prodata Mobility.

Os cartões TRI/SIM são aceitos nos ônibus de Porto Alegre, nas estações de trem, em ônibus de Canoas e de Esteio (módulo integração) e nas lotações de Porto Alegre (este somente aceita créditos de PA). Os cartões TRI Escolar, TRI VT/PA, TRI Ao Portador e SIM VT/PA possibilitam integração tarifária nas viagens de ônibus dentro de Porto Alegre, em que o usuário paga integralmente a primeira passagem e, se pegar outro ônibus dentro de 30 minutos, não paga a segunda passagem.

Com os cartões TRI VT/PA, TRI Ao Portador e SIM VT/PA é possível, também, obter 10% de desconto no total das tarifas gastas nas viagens que combinam trem, ônibus de Porto Alegre e ônibus de Canoas dentro de um intervalo de 90 minutos. Um usuário pode, por exemplo, viajar de ônibus e integrar com o trem somente, e vice-versa. Em Esteio e nas lotações, não há benefícios tarifários.

A Figura 4 (p. 42) resume as principais etapas de implantação do TRI em Porto Alegre em ordem cronológica.

ETAPAS IMPLANTAÇÃO TRI - TRANSPORTE INTEGRADO EM PORTO ALEGRE	
DATA	**EVENTO**
novembro/2006	Lançamento do projeto de Bilhetagem Eletrônica em Porto Alegre
fevereiro/2007	Inauguração da Loja Central do TRI - CIPEI
maio a agosto/2007	Cadastro do 1º perfil de usuário: Idoso isento
julho/2007	Início cadastro de outras isenções: PCDs, Acompanhantes de PCDs, Rodoviários
setembro/2007	Início entrega de cartões TRI de isenções (Idoso, PCDs e Acompanhantes)
outubro/2007	Início da instalação de validadores nos ônibus
novembro/2007	Início do funcionamento da Bilhetagem Eletrônica em Porto Alegre com a liberação dos cartões TRI de isenções
fevereiro/2008	Início da comercialização de créditos para o cartão TRI escolar (estudantes e professores)
maio/2008	Início do cadastramento das empresas para o cartão TRI VT
agosto/2008	Lançamento do cartão TRI PA e início da integração tarifária (50% de desconto no segundo ônibus)
janeiro/2009	Fim da aceitação das fichas escolares em Porto Alegre
março/2009	Fim da comercialização das fichas de VT e PA em Porto Alegre
junho/2009	Fim da aceitação das fichas de VT e PA em Porto Alegre
julho a agosto 2009	Período de troca das fichas VT e PA por créditos eletrônicos do TRI
dezembro/2009	Início do cadastro do cartão SIM passe antecipado (parceria com a Trensurb)
novembro/2010	Lançamento da integração entre TRI e SIM e do cartão SIM Idoso
julho/2011	Lançamento da Segunda Passagem Integrada Gratuita; Lançamento da Segunda Passagem Integrada Gratuita para estudantes; Lançamento do cartão SIM VT, Lançamento da interoperabilidade entre o SIM VT/PA e o TRI VT/PA com desconto de 10%.
julho/2013	Início da aceitação do TRI PA nas lotações de Porto Alegre
abril/2014	Início da aceitação do TRI nos ônibus de Esteio

Figura 4: Etapas implantação TRI.
Fonte: Adaptada de documento interno da ATP.

A rede metropolitana de ônibus ainda conta com o cartão TEU, sendo este SBE gerido por uma empresa denominada ATM (Associação dos Transportadores Intermunicipais Metropolitanos de Passageiros). Em geral, a ATM e a ATP trabalham em parceria, sendo a primeira mais usada na região metropolitana e a segunda mais dedicada à Porto Alegre (onde possui exclusividade de comercialização de passagem municipal). Entretanto, o cartão TEU pode concorrer com o TRI e o SIM na aceitação em Esteio, Canoas e nas estações de trem da Trensurb. Demais cidades da RMPA que já possuem Bilhetagem Eletrônica implantada utilizam somente o cartão TEU ou cartões de outro SBE.

2.3 ANÁLISE DE PROCESSOS

Após a revisão do referencial teórico sobre o Marketing, passando por seus desdobramentos como Marketing de serviços e atendimento ao cliente, bem como sobre a Bilhetagem Eletrônica no Brasil e em Porto Alegre, finaliza-se o segundo capítulo com um resumo sobre análise de processos, tema relevante para o presente estudo de caso, que busca estudar o atendimento ao cliente e suas atividades em um setor de suma importância de uma organização.

Toda empresa é uma coleção de processos, segundo Gonçalves (2000a, p. 07). Basicamente, processos são “quaisquer atividades ou conjuntos de atividades que tomam um *input*, adicionam valor a ele e fornecem um *output* a um cliente específico”, seja ele interno ou externo. Qualquer trabalho desenvolvido em uma organização faz parte de um agrupamento de atividades, mesmo que não esteja formalmente explicado em algum fluxograma ou instrução de trabalho. Muitas das atividades empresariais, segundo o autor, são imperceptíveis aos clientes externos, mas garantem o andamento da produção (ou seja, são de suporte, assim como os processos gerenciais). “A avaliação da qualidade do atendimento aos pedidos dos clientes é um processo gerencial típico [de suporte] em diversas organizações” (GONÇALVES, 2000a, p. 11). Já os procedimentos que agregam valor direto ao cliente são denominados primários.

Deve ser ressaltado que Slack *et al.* (2002) apontam para as diferenças entre os processos de bens e processos de serviços na lógica transformação de *input* em

outputs: tanto na produção de bens, quanto de serviços os *inputs* são funcionários e instalações, mas o resultado de transformação é diferente. O processo de produção de bens opera em elementos físicos, enquanto o de serviços, geralmente, “transforma os próprios consumidores”. A própria natureza do processo determina a forma como os recursos serão alocados. Um processo de serviço necessita de alto investimento em capital humano, enquanto o processo de bens tem alto gasto em maquinário e instalações.

A Figura 5 mostra um esquema com as principais classificações dos tipos de processos e características.

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	Processos de fabricação industrial	• *inputs* e *outputs* claros • atividades discretas • fluxo observável • desenvolvimento linear • seqüência de atividades
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	• início e final claros • atividades discretas • seqüência de atividades
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	• caminhos alternativos para o resultado • nenhum fluxo perceptível • conexão entre atividades
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	• sem seqüência obrigatória • nenhum fluxo perceptível
Mudança de estados	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	• evolução perceptível por meio de indícios • fraca conexão entre atividades • durações apenas previstas • baixo nível de controle possível

Figura 5: Principais modelos de processos.
Fonte: Gonçalves (2000)

Outra diferença fundamental dos processos de serviços é o envolvimento do cliente na criação e na prestação de serviço (JACOBS; CHASE, 2009), em que o próprio cliente transforma-se ora em matéria prima, ora em executor do serviço adquirido ao interagir e interferir no sistema produtivo (conforme o conceito de contato com o cliente mencionado na Seção 2.1.1). Os mesmos autores enumeram

as dificuldades de gestão nos processos de serviços justamente pelas características intrínecas deste tipo de produto, como a inseparabilidade, intangibilidade, variabilidade e perecibilidade.

A importância de se analisar processos reside no fato de facilitar a identificação de falhas e rupturas, ajudando a operacionalizar melhorias ou novas etapas para enfrentar desafios internos e aumentar a qualidade. A análise e a construção de procedimentos em uma empresa passam por etapas sequenciadas, ou seja, iniciando-se na identificação e levantamento de atividades e necessidades até a integração completa do processo à operação (GONÇALVES, 2000b).

Ainda de acordo com Gonçalves (2000b), essas etapas sequenciadas começam quando a organização ainda não identificou quais são os procedimentos gerais de toda a empresa, somente os relacionados à manufatura/produção. Depois, em etapa posterior, a empresa começa a identificar suas atividades principais e subprocessos sob uma estrutura funcional e concentrando-se em gargalos. No próximo estágio, há a melhoria das funções essenciais, eliminando partes que não geram agregam valor. Já a última fase, no nível máximo de maturação, toda a organização segue a lógica dos procedimentos essenciais, integrando-se. Os recursos são distribuídos por processos, que por sua vez possuem responsáveis que garantem a execução (*process owners*). A tecnologia tem um papel fundamental no estudo das atividades empresariais, por facilitar a forma de estudar e realizar o trabalho, facilitando a compreensão e a análise do fluxo de atividades de um processo (GONÇALVES, 2000b).

Há no mercado softwares específicos que auxiliam no desenho e na reengenharia de processos, à luz da proposta de melhoria constante, conceito difundido na gestão de processos pela metodologia PDCA.Este método (*Plan, Do, Check, Action*) é usado para gerenciar funções internas com a finalidade de alcançar metas de produtividade e qualidade estabelecidos e para direcionar decisões (MARIANNI *et al.,* 2005), juntamente com outras metodologias como o Seis Sigma e o TQM, citados anteriormente.

O esquema PDCA é extremamente útil para auxiliar o gestor a planejar, atuar, controlar e corrigir procedimentos e fluxos de atividades no seu espaço de trabalho. A famigerada frase, atribuida à Robert Kaplan, criador do BSC (*Balanced Scorecard*), diz que “o que não é medido não pode ser gerenciado”, o que define a importância da aplicação de metodologias de controle e avaliação de desempenho.

A Figura 6 mostra o ciclo PDCA, uma das metodologias utilizadas para atingir eficiência no desempenho de uma organização ou setor.

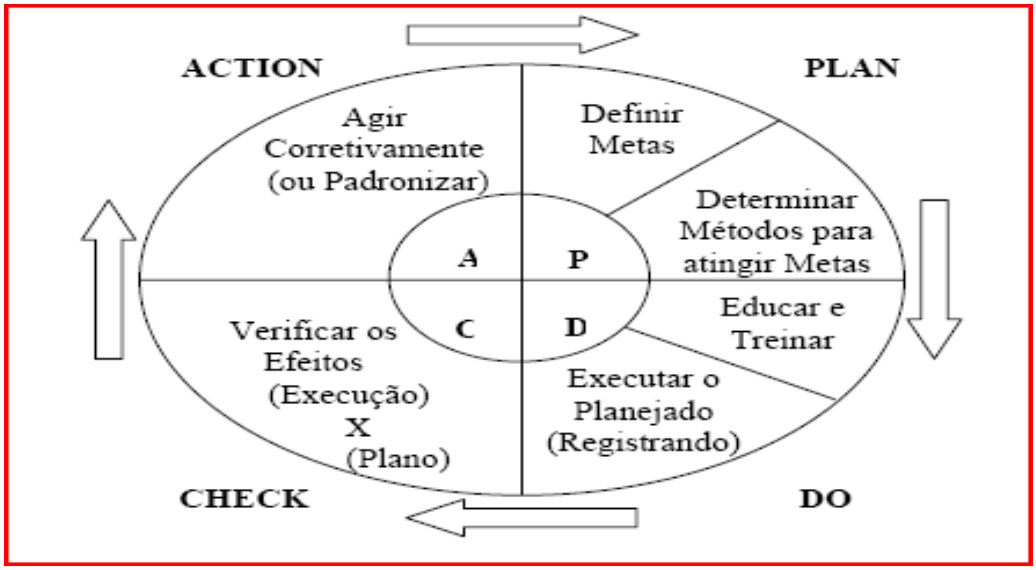


Figura 6: Ciclo PDCA.
Fonte: Marianni *et. al.* (2005).

Para a execução de quaisquer procedimentos, necessita-se que os executores das tarefas detenham conhecimento para tal. Entretanto, não é vantajoso para a empresa e para o quadro funcional que este conhecimento esteja concentrado em um só colaborador. Dito isto, segundo Ameri e Dutta (2005), tem-se o conceito de gestão do conhecimento, que visa a disponibilização de dados e informações variadas sobre todas as atividade e funções em uma base comum que pode acessada por outros colaoradores.

As mesmas autoras afirmam que “apenas 4% do conhecimento organizacional está disponível em um formato estruturado e reutilizável e o restante ou está desestruturado ou permanece apenas na mente das pessoas”. A gestão do conhecimento “melhora a capacidade de aprendizagem da organização e, consequentemente, aumenta a taxa de acumulação de conhecimento na base de conhecimento corporativa”, o que pode ser transformado em vantagem competitiva.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que seja possível investigar criteriosamente a realidade de uma organização, é necessário coleta e estudo das informações obtidas no meio organizacional, utilizando métodos científicos adequados para cada propósito a fim de viabilizar a pesquisa e a interpretação mais apurada de problemas e situações que possam ser constatados. O uso da metodologia científica para coleta de dados primários e secundários que possibilitem uma visão geral da organização necessita que “os profissionais possuam habilidades analíticas de definição e solução de problemas, bem como a capacidade de levantar e interpretar informações”, segundo Roesch (2005, p.119).

Para o presente trabalho foi escolhido o método de estudo de caso que, segundo Yin (2005), consiste em uma estratégia abrangente de pesquisa que investiga um tópico empírico dentro de um contexto contemporâneo valendo-se de procedimentos pré-especificados. Ainda de acordo com Yin (2005, p. 20), esse método é indicado para investigação de “acontecimentos da vida real, como processos organizacionais e administrativos”.

O método empregado neste estudo de caso tem caráter descritivo, uma vez que os dados coletados e que serviram de base para interpretação são fatos da realidade. Os principais instrumentos de coleta indicados são a entrevista, o questionário e a observação (RAMPAZZO, 2011).

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A Associação dos Transportadores de Passageiros de Porto Alegre (ATP), localizada no bairro Petrópolis e fundada em 20 de outubro de 1983, é uma associação de classe sem fins lucrativos que representa as empresas privadas do transporte coletivo urbano da capital gaúcha perante os poderes Executivo e Legislativo e a população em geral. As doze empresas privadas associadas à ATP

transportam cerca de 15 milhões de passageiros equivalentes[6]/mês, aproximadamente. As empresas estão reunidas em consórcios/ bacias operacionais, divididos por zonas de atuação:

a) CONORTE (Zona Norte), com as empresas Sopal, Navegantes e Nortran, operando 423 ônibus;
b) STS (Zona Sul), com as empresas Trevo, VTC, Belém Novo e Restinga, operando 484 ônibus; e
c) UNIBUS (Zona Leste-Oeste), com as empresas VAP, Estoril, Gazômetro, Presidente Vargas e Sudeste, operando 367 ônibus.

A ATP também é responsável pela administração e comercialização do vale transporte, da passagem antecipada, da passagem escolar e do crédito assistencial, conforme explanado na Seção 2.2.1. Em parceria com a Prefeitura Municipal desenvolve e administra o sistema de Bilhetagem Eletrônica nos ônibus de Porto Alegre (TRI – Transporte Integrado), que por meio de um cartão inteligente substituiu as antigas fichas de passagem de ônibus a partir 2007.

Figura 7: Logotipo ATP e TRI
Fonte: ATP (2014)

Na sede da Associação estão lotados departamentos como o SAC, o Atendimento Corporativo, a Infraestrutura de TI, a Assistência Técnica, o Projetos (estes três últimos responsáveis pelo planejamento e pela manutenção do SBE), o Bureau (impressão dos cartões eletrônicos), o Recursos Humanos (RH) e o Departamento Pessoal. Também há o setor Jurídico que presta assessoria à ATP e às empresas associadas, bem como o setor Financeiro (que inclui Tesouraria, Controller e Caixas). Por fim, há um setor de Comunicação que coordena as ações de Marketing e de assessoria de imprensa do TRI e da Associação, além de ações sociais ligadas à ATP. Além dos setores localizados na sede, há outros externos à

[6] Passageiros equivalentes são os usuários efetivamente pagantes, sem isenção ou desconto na tarifa. Fonte: Dados internos da ATP de 2012.

ATP, que são o Posto Móvel – ônibus especial que realiza a venda de passagens em diferentes endereços durante o mês –, a Central de Relacionamento do TRI no centro de Porto Alegre, que funciona dentro do Centro Integrado de Passagem Escolar e Isenções da EPTC (CIPEI), e o Posto Triângulo (na Zona Norte).

De modo geral, o modelo de negócio da ATP é a comercialização de passagens de transporte público por meio da Bilhetagem Eletrônica (cartão TRI/SIM). Destaca-se que a empresa não possui declaração definida de Missão, Visão e Valores.

A Bilhetagem Eletrônica, conforme descrito na Seção 2.2, consiste em transformar as antigas passagens de ônibus – como as fichas e os bilhetes de papel – em créditos inseridos em um cartão, trazendo mais praticidade, segurança e, até mesmo, economia para o usuário com as integrações (segunda passagem gratuita em Porto Alegre e 10% de desconto nas integrações de ônibus e trem). A ATP é responsável pela produção (compra dos cascos e impressão do *layout*), estocagem, venda e divulgação do cartão TRI e SIM, além do atendimento ao cliente (função primordial do SBE desempenhado pela organização). A Figura 8 representa a porcentagem de faturamento da empresa de acordo com o perfil de passagem vendida, englobando vale transporte (TRI e SIM), passagem antecipada (TRI e SIM), passagem escolar e passagem do cartão Ao Portador.

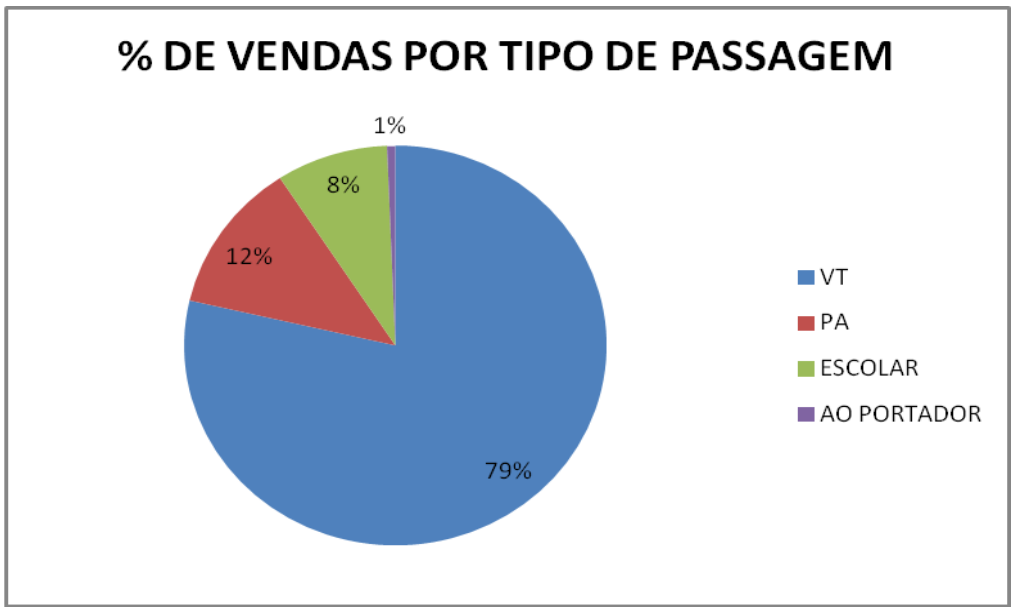


Figura 8: Vendas por tipo de passagem.
Fonte: Elaborada pela autora.

Os *softwares* e os equipamentos necessários ao andamento do sistema de Bilhetagem Eletrônica (como validadores de ônibus e catracas que fazem a leitura do cartão) são desenvolvidos por uma empresa terceirizada (Prodata Mobility) que também implantou o modelo de Bilhetagem Eletrônica na cidade de São Paulo e em outras capitais do país. A liberação dos pedidos de cargas eletrônicas nos cartões, tanto presenciais quanto *online*, é realizada através de um sistema que interliga todos os postos da ATP com as garagens de ônibus e as estações de trem via internet. Outras atividades como cancelamento de cartão e extrato de uso também estão contidas neste sistema.

Simplificando a dinâmica do funcionamento da ATP, observa-se que o atendimento ao cliente do Cartão TRI pode ocorrer de diferentes maneiras:

a) via contato telefônico por meio do SAC, setor composto (em média) por 12 funcionários que presta suporte ao usuário pessoa física, que pode ser tanto um empregado que recebe VT de uma empresa em seu cartão TRI/SIM, quanto um usuário que utiliza o cartão para creditar PA para uso próprio. Além disso, este setor realiza cancelamentos e solicitações de 2ª via de cartão para todos os perfis de cartão TRI/SIM citados na Seção 2.3.1, exceto para o perfil Ao Portador;
b) via *internet* através da Seção Fale Conosco no *website* do Cartão TRI, e através das redes sociais, como Twitter e Facebook. O setor de Comunicação gerencia o canal Fale Conosco e as mídias sociais, sendo composto por uma equipe terceirizada;
c) atendimento presencial na sede e nas filiais da ATP por meio dos guichês que entregam cartões e efetuam a recarga de PA e das recepções das unidades que fornecem informações gerais e auxílio aos clientes; e
d) via contato telefônico, presencial e/ou *e-mail* por meio do Atendimento Corporativo, setor este que lida, majoritariamente, com o suporte ao empregador (pessoa jurídica ou física) que realiza pedidos *online* de VT para seus funcionários.

O foco da análise é voltado ao setor de Atendimento Corporativo, onde são estudados perfis de clientes atendidos, os processos críticos (primários) e as atividades executadas, entre outros aspectos relevantes ao estudo de caso,

possibilitando a construção de uma análise abrangente sobre o atendimento ao cliente prestado neste setor específico.

3.2 DELIMITAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Tendo em vista a restrição temporal imposta ao estudo de caso e a limitação de recursos, o campo de análise foi delimitado para facilitar e otimizar a pesquisa. Para tanto, o setor Atendimento Corporativo (ou, somente Corporativo) foi escolhido como foco de estudo na temática de análise do atendimento ao cliente pelas seguintes razões:

a) O atendimento ao cliente é a base das principais atividades do setor analisado, sejam elas com alto ou baixo grau de contato com o cliente;

b) O setor supracitado é fundamental para o andamento do Sistema de Bilhetagem Eletrônica TRI por ser responsável, entre outras funções, pela liberação de pedidos de crédito de VT, garantindo o direito de deslocamento de milhares de trabalhadores diariamente. As atividades do Atendimento Corporativo são, em sua maioria, muito vinculadas ao funcionamento do sistema *online* de cadastros e pedidos de vale transporte, que é parte fundamental de todo o SBE.

c) Os tipos de clientes atendidos pelo Corporativo são diferenciados: o primeiro e mais exigente é o **cliente empregador** (pessoa jurídica ou pessoa física, este último em alguns casos) que adquire créditos eletrônicos para seus funcionários através do sistema *online* do TRI, é pressionado pela Lei do Vale Transporte[7] e representa a maior fatia do faturamento da ATP (conforme Figura 8, p. 49); o segundo é o cliente que adquire cartão TRI Assistencial, representado por **órgãos públicos e entidades filantrópicas** que tenham projetos beneficentes homologados pela EPTC autorizando a compra; por fim, o terceiro cliente é um tipo peculiar, pois configura-se no **usuário pessoa física** que não deseja dirigir-se aos postos da ATP para comprar créditos PA. Este cliente, portanto, opta por cadastrar-se no sistema *online* do TRI como empregador e vincular o seu próprio cartão eletrônico como se

[7] Lei do vale transporte: lei federal nº 7.418 de 16/12/1985 que instituiu que empregadores (pessoa física ou jurídica) antecipem aos empregados vale transporte para deslocamento residência-trabalho e vice-versa, através do transporte coletivo público urbano.

fosse funcionário, possibilitando a compra de créditos VT para uso próprio somente e não para outros colaboradores.

A formação atual do Atendimento Corporativo conta com cinco funcionárias, sendo duas assistentes de cadastro e vendas (pessoal de linha de frente e que mais tem contato direto com o cliente) já efetivadas e com experiência na função, uma assistente de cadastro e vendas em período de experiência, uma jovem aprendiz e uma coordenadora júnior. Hierarquicamente, o setor é subordinado ao setor Financeiro no organograma da empresa, que se encontra no Anexo A, p. 118.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E APLICAÇÃO

Com a finalidade de iniciar a investigação dentro do setor escolhido, foram aplicados procedimentos combinados de pesquisa para explorar questões relevantes ao entendimento da análise proposta no estudo de caso. Para coletarmos os dados necessários, foram utilizadas as seguintes fontes de evidências:

a) pesquisa documental: esta fonte de evidência de caráter formal possui a vantagem de ser estável, podendo ser consultada várias vezes, subsistindo ao longo do tempo (RAMPAZZO, 2011), contendo referências, nomes, instruções e dados exatos. Foram analisados manuais de processos do setor, instruções de trabalho, organograma da empresa e código de ética da ATP. A pesquisa documental foi a primeira fonte a ser analisada pela fácil disponibilidade e autorização de acesso e leitura;

b) entrevistas: segundo Yin (2005), são relatórios verbais que tratam de questão humanas geralmente, constituindo-se em fonte valiosa de evidências. O objetivo das entrevistas visa compreender perspectivas envolvidas no estudo de caso, ou seja, da linha de frente e da gerência. Os roteiros das entrevistas (Apêndices A e B) abordam itens como funções e atividades executadas no setor estudado, aspectos de Recursos Humanos (como treinamentos, clima organizacional e satisfação/motivação), além de sugestões e/ou manifestações sobre o Atendimento Corporativo e a ATP;

c) questionários: utilizados com clientes para avaliar objetivamente a qualidade do serviço e do atendimento prestado à luz do que foi estudado na Seção

2.1.2. Segundo Lakatos e Marconi (2003) a principal desvantagem deste meio de coleta de dados reside no fato de ser baixa a porcentagem de retorno de formulários respondidos (uma taxa em torno de 25%). Os questionários foram enviados para as empresas respondentes em 22 de outubro de 2014; e

d) observação direta: ambas as modalidades objetivam um retrato mais acurado da realidade. Na primeira, o pesquisador vale-se de observações de comportamentos e condições ambientais relevantes. Na segunda, ocupa uma posição privilegiada, uma vez que participa de funções e vivencia experiências do ponto de vista interno do estudo de caso (YIN, 2005, p. 120-121). Desta forma, observou-se no setor estudado clima, comportamentos, atitudes, ambiente físico e execução dos processos críticos.

Além dos instrumentos descritos acima, utilizou-se a técnica de observação denominada cliente oculto, conforme visto na Seção 2.1.2, em que a autora criou um cadastro no *site* do TRI passando-se por usuário pessoa física que usa o sistema online para uso próprio, para observar o funcionamento do sistema sob a ótica do cliente.

3.4 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 163), amostra é “uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”, objetivando representar o todo da forma mais aproximada possível da realidade, característica essa que se constitui no maior desafio da amostragem. Esta pode ser probabilística (em que os pesquisados são selecionados de forma aleatória e todos possuem a mesma probabilidade de serem selecionados) ou não probabilística, que consiste no método de seleção não aleatório, em que os pesquisados são escolhidos de acordo com um critério predefinido (LAKATOS; MARCONI, 2003).

No que se refere aos respondentes das entrevistas, considerou-se toda a população apta a responder sobre o funcionamento do setor Atendimento Corporativo. Em 21 de outubro de 2014, foram gravadas entrevistas em

profundidade com as duas assistentes de cadastro e vendas já experientes na função (visto que a nova funcionária encontrava-se há poucos dias no setor) e com a coordenadora júnior do Atendimento Corporativo.

Quanto à aplicação dos questionários, o método de amostragem escolhido para obter uma amostra de respondentes foi o não probabilístico por conveniência, em que selecionamos usuários empregadores que realizam pedidos de vale transporte pra funcionários no *site* do TRI e tem contato com o setor Atendimento Corporativo, seja via e-mail, telefone e/ou atendimento presencial nos balcões da sede da ATP (localizada na Protásio). A amostragem não probabilística foi a mais indicada para este instrumento devido a dois principais fatores, que são a diversidade de clientes atendidos pelo Atendimento Corporativo – uma vez que cada perfil de cliente se relaciona de forma diferente com o setor – e o tempo hábil relacionado à grande base de cadastros de clientes no sistema *online* do TRI, com a consequente dificuldade de seleção de uma amostra satisfatória de possíveis respondentes.

Conforme citado na Seção 3.2, o setor atende as organizações filantrópicas que compram cartão TRI Assistencial, os usuários pessoa física que usam o sistema *online* de compra de VT para uso próprio e o cliente empregador. O cliente que compra TRI Assistencial tem contato pouco frequente com os funcionários da linha de frente do setor Atendimento Corporativo, uma vez que o contato ocorre na entrega dos lotes de cartões adquiridos, estes autorizados para compra somente uma vez ao mês pelas regras da EPTC e da ATP. Por sua vez, o cliente pessoa física que usa o sistema do TRI para uso próprio raramente possui interação presencial com o setor estudado. Normalmente, o contato ocorre via telefone em busca de auxílio inicial para cadastro no sistema. Uma vez cadastrado, um eventual contato futuro pode ocorrer devido a problemas no sistema ou dúvidas que não estão contempladas no *site* do TRI. Este perfil de cliente dificilmente terá contato presencial nos guichês da Protásio porque, geralmente, já possui cartão VT TRI ou SIM ativo e em mãos, sem precisar solicitar ou retirar uma nova via do cartão. Por fim, o cliente empregador é o perfil que mais tem contato intensivo com o Atendimento Corporativo, por telefone, por *e-mail* ou presencialmente para solucionar dúvidas, incluir novos funcionários no cadastro da empresa, retirar 1ª via de cartão para os funcionários que não possuíam o TRI anteriormente, solicitar cartão TRI Ao Portador, entre outras funções.

Pelos motivos supracitados, o foco de seleção de respondentes concentrou-se no terceiro tipo de cliente, uma vez que usuários deste perfil tem experiências suficientes para opinar com mais detalhes sobre o atendimento ao cliente prestado no setor em diferentes momentos. Enviar um questionário via *e-mail* para os dois primeiros perfis citados poderia acarretar dois problemas para a pesquisa: a falta de embasamento/experiência para opinar sobre o atendimento prestado pelo Atendimento Corporativo nas diferentes plataformas e a necessidade de criar um questionário diferenciado para os compradores do cartão TRI Assistencial, o que dificultaria a mensuração dos resultados sobre a satisfação do atendimento como um todo.

O segundo fator para a escolha da amostragem adequada foi o tempo hábil para realizar o trabalho relacionado à quantidade total de registros na base de dados do sistema do cartão TRI. Até o dia 22 de outubro, o número de cadastros totais (incluindo cadastros ativos, inativos, bloqueados, empresas e empregadores pessoa física) era 55.896, excluindo-se os usuários de testes (que totalizam sete registros). Se fosse aplicado o método probabilístico nessa população, seria muito provável que uma grande quantidade de *e-mails* enviados fosse destinada a empresas com *status* ativo, mas sem acesso recente nos últimos meses no sistema, o que inviabilizaria o retorno das respostas. Como critério, foram buscadas as maiores empresas em números de funcionários através de listagem fornecida pelo Suporte Técnico da ATP.

Entretanto, o fato de não existir um *mailing* (lista de endereços eletrônicos) estruturado e de fácil acesso com todos os clientes empregadores dificultou o andamento da pesquisa, pois a organização e a triagem dos *e-mails* de cada cliente selecionado foram feitos manualmente a partir de um arquivo fornecido pelo Suporte Técnico, que continha nome da empresa, número total de funcionários e *e-mail*, dados estes advindos dos cadastros do sistema do TRI. A triagem na estruturação do *mailing* das empresas selecionadas foi necessária porque algumas das organizações eram administradas pela mesma “ticketeira”[8], ou seja, havia um mesmo e-*mail* cadastrado para várias empresas. Para não ocorrer múltiplos envios de questionário para um único destinatário, a abordagem adotada foi manter o

[8] Ticketeira: termo utilizado no setor Atendimento Corporativo para designar empresas terceirizadas que administram a compra de benefícios (como o VT) para empresas contratantes que possuem um quadro funcional elevado.

primeiro registro do *e-mail* identificado como “ticketeira” e excluir os demais registros idênticos.

Inicialmente, o arquivo fornecido pelo Suporte Técnico continha registros de 200 empresas listadas em ordem decrescente por quantidade de funcionários cadastrados. Excluindo-se os *e-mails* repetidos de “ticketeiras” e os *e-mails* inexistentes ou com erros de grafia, chegou-se ao número de 150 empresas que efetivamente receberam o questionário em seus correios eletrônicos.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Com a finalização da coleta de dados oriundos de diversas fontes de evidências, tais como a pesquisa documental, as entrevistas em profundidade com as funcionárias e com a gestora do setor Atendimento Corporativo, os questionários sobre satisfação do cliente e as observações participativas *in loco,* as informações obtidas foram tabuladas e analisadas. Com isso, objetivou-se facilitar a estruturação do estudo de caso, possibilitando a comparação da literatura estudada com os resultados da pesquisa de campo.

4 RESULTADOS

A aplicação de múltiplos instrumentos na pesquisa possibilitou a coleta de uma grande variedade de dados importantes sobre a realidade do setor Atendimento Corporativo na ATP, o que permitiriu análises e inferências sobre temas e problemas diversos que vão além dos objetivos propostos neste trabalho. Portanto, os resultados neste capítulo são voltados ao tema atendimento ao cliente e seus desdobramentos, que se constituem no foco principal do presente estudo de caso.

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir da análise de dados do capítulo anterior. A primeira Seção discorre sobre a observação direta e a pesquisa documental em que foram analisadas evidências textuais de processos e de atuação real de funcionários de linha de frente dentro do contexto do Atendimento Corporativo. Na sequência, são evidenciadas as impressões sob a ótica de c com a aplicação da tecnica cliente oculto no *site* do TRI.

A terceira Seção identifica as respostas obtidas no questionário enviado a uma amostra de clientes empregadores sobre a satisfação com o atendimento ao cliente prestado pelo setor estudado. Por fim, a última Seção trata da respostas das entrevistas em profundidade com as funcionárias e a coordenadora do setor, em que ficam explícitos as impressões e o grau de satisfação do quadro funcional com as atividades desempenhadas e a empresa ATP.

4.1 OBSERVAÇÃO DIRETA E PESQUISA DOCUMENTAL

Entre os meses de setembro e outubro de 2014, a autora trabalhou em dias alternados no Atendimento Corporativo para ajudar a suprir a alta demanda de processos e de atendimento ao cliente que o setor lida diariamente – o que estava em situação de agravo pelo fato do quadro funcional estar desfalcado, pois somente três pessoas estavam trabalhando plenamente no setor (a coordenadora e duas assistentes), já que a jovem aprendiz não atende ao público, trabalhando

exclusivamente em processos internos. A terceira assistente, que estava em período de experiência foi inclusa no setor no final de outubro.

A imersão na rotina do setor permitiu a observação da dinâmica de prestação de serviço, o que envolve demanda de trabalho, a postura apresentada no guichê, o nível de responsividade, confiabilidade e segurança demonstrados nas diferentes plataformas de atendimento, a disposição dos elementos tangíveis, ou seja, foram observados itens levantados na Seção 2.1.2 por Zeithaml *et al.* (2009) na prática, bem como o ritmo de trabalho real do ambiente analisado. Ao mesmo tempo da observação *in loco,* aplicou-se a pesquisa documental com a leitura e a análise dos manuais de treinamento do setor, de instruções de trabalho e relatórios gerenciais, como o de entrega de cartões Assistenciais. Embora o Manual de Processos (ATP, 2009) e as instruções de trabalho estivessem obsoletos devido à falta de atualização ao longo dos anos, estes serviram de base para iniciar a investigação e a discussão sobre os processos internos e de atendimento ao cliente prestado no Atendimento Corporativo.

Uma das primeiras ações executadas nesta etapa da pesquisa foi fazer um levantamento, criando uma lista de todos os processos do setor com o auxílio da coordenadora do Atendimento Corporativo a fim de mapear o que é feito no setor para contextualizar o estudo de caso. A Figura 9 (p. 59) lista as atividades de acordo com os seguintes critérios: envolve suporte ao empregador (atendimento ao cliente) ou processo interno; alto ou baixo grau de contato com o cliente.

Na listagem observa-se que, geralmente, os processos de suporte ao empregador são originados de procedimentos internos, como os processos 19 (recebimento e controle dos cartões 1ª via) e 20 (controle de estoque de cartões VT, Ao Portador e de Demitidos) que são as bases dos processos 01 e 02 (entrega de cartões). Entretanto, o inverso ocorre com o processo 14 (liberação de pedidos VT) e o processo 11 (contato com o cliente para verificação de pedidos pendentes), pois, caso existam pedidos com algum problema no dia, o primeiro necessita que a etapa de contato com os clientes esteja completa para saber se haverá um pedido de VT a mais para ser liberado ou não.

TIPO DE PROCESSO	Nº	DESCRIÇÃO DO PROCESSO	CONTATO COM CLIENTE	PLATAFORMA ATENDIMENTO
Suporte ao Empregador	01	Entrega de cartões 1ª via (TRI/SIM VT, TRI Ao Portador)	ALTO	Guichê
	02	Entrega de cartões (Demitidos)	ALTO	Guichê
	03	Cadastro e solicitação de cartão TRI passe antecipado (1ª via)	ALTO	Guichê
	04	Entrega de cartões TRI Assistencial (lotes)	ALTO	Guichê
	05	Emissão de saldo e extrato do cartão TRI Ao Portador	ALTO	Guichê
	06	Solicitação de 1ª via de cartão TRI Ao Portador	BAIXO	E-mail
	07	Emissão de saldo do cartão TRI Ao Portador (somente para empresas que possuem muitos cartões deste perfil)	BAIXO	E-mail
	08	Cancelamento de cartão TRI Ao Portador	BAIXO	E-mail
	09	Envio de recibos de custo de processamento	BAIXO	E-mail
	10	Envio de comunicação para retirada de cartão	BAIXO	E-mail
	11	Contato com o cliente para verificação de pedidos de VT Inconsistentes / Pagos em Duplicidade / Pagos e Excluídos	ALTO	Telefone (ativo) / E-mail
	12	Esclarecimento de dúvidas e informações gerais	ALTO	Telefone/Guichê/ E-mail
	13	Atendimento Ticketeiras: informações e dúvidas	ALTO	Telefone/Guichê/ E-mail
Processos Internos	14	Liberação de pedidos de vale transporte	-	Interno
	15	Conferência de recibos cartão TRI Assistencial - recebimento das empresas de ônibus	-	Interno
	16	Produção/Recarga de cartão TRI Assistencial	-	Interno
	17	Controle de estoque de cartão TRI Assistencial	-	Interno
	18	Confecção recibos de custo de processamento para empresas	-	Interno
	19	Recebimento e controle 1ª via cartões (VT/ Ao Portador)	-	Interno
	20	Controle de estoque de cartões para retirada (VT / Ao Portador / Demitidos)	-	Interno
	21	Atualização planilhas ref. aos cartões para retirada (VT / Ao Portador / Demitidos)	-	Interno
	22	Controle e armazenamento de autorização de retirada de cartões	-	Interno
	23	Gerar card (numeração de cartões VT novos)	-	Interno
	24	Atualização de status de cadastros novos – liberação de acesso	-	Interno
	25	Bloqueio de cadastros de empregadores com pendências e/ou não localizados para contato	BAIXO	Interno
	26	Controle documentação Ticketeiras	BAIXO	Interno

Figura 9: Principais processos do Atendimento Corporativo.
Fonte: Elaborada pela autora.

Uma observação a ser feita é que os processos 25 e 26 possuem grau de contato com o cliente (nível baixo), mesmo sendo de âmbito interno do setor Corporativo, por serem originados e afetados pela interação com o usuário. O primeiro, referente ao bloqueio de cadastros com pendências, ocorre devido ao mau uso do cadastro por parte do usuário empregador e uma de suas finalidades é buscar uma aproximação com o cliente. O segundo processo depende da iniciativa do usuário (ticketeira) em enviar a documentação correta e em prazo hábil.

Todas as atividades listadas são essenciais ao funcionamento do setor como um todo, mas há algumas que são críticas para o modelo de negócio da ATP. Conforme observado no setor, os processos críticos e primários, pois envolvem ou tem grande influência no **atendimento ao cliente** são, em ordem de importância:

1) **Processo 12 – Esclarecimento de dúvidas e informações gerais:** refere-se ao atendimento pelo telefone, balcão ou *e-mail* sobre questionamentos diversos que englobam passo a passo de cadastramento no *site* do TRI, informações sobre tarifas vigentes em Porto Alegre, Canoas e Esteio, política de integração tarifária, situação de liberação de pedidos, dúvidas gerais sobre o cartão TRI/SIM, ou seja, qualquer contato que esteja relacionado ao **suporte ao empregador**. Majoritariamente, esse processo ocorre via contato telefônico e, embora nem sempre o cliente esteja presencialmente no Atendimento Corporativo, ele influencia a prestação do serviço de acordo com a maneira que entende as informações passadas e como reage a elas. Um atendimento para esclarecer dúvidas pode ser simples e rápido ou pode demorar muitos minutos, seja porque o cliente não consegue compreender o que está sendo passado pela atendente, seja porque possui limitações e problemas tecnológicos (no caso do *site* do TRI). Neste caso, o funcionário passa muito tempo na linha para poder solucionar um problema e isto prejudica o ritmo e a carga de trabalho dentro do setor, criando filas de ligações em espera para atendimento. As ligações telefônicas, geralmente, são direcionadas ao setor pelo SAC, cuja diferença principal em relação ao Corporativo reside no foco de atendimento, pois o primeiro realiza um trabalho de **suporte ao empregado.**
2) **Processo 14 – Liberação de pedidos de vale transporte:** consiste na verificação dos pedidos de vale transporte pagos no dia via boleto

bancário emitidos no sistema *online* do TRI. Por meio da importação diária de arquivo retorno do banco em que a ATP possui uma conta específica para recebimento dos boletos, o sistema interno da empresa reconhece os pagamentos e os relaciona com os pedidos dos clientes cadastrados, gerando relatórios como o Boletos Pagos e o Pedidos a Liberar. Após verificação de saldos e conciliação bancária, o funcionário responsável pelo processo solicita ao Suporte Técnico para que as informações dos pedidos liberados no dia sejam comunicados/transferidos para os validadores dos transportes públicos e seletivos conveniados ao TRI. Resumidamente, é desta forma que os pedidos realizados pelo *site* são convertidos em créditos de VT para os funcionários e usuários do Sistema de Bilhetagem Eletrônica em Porto Alegre e região metropolitana. Os créditos são liberados para uso dos usuários finais em até quatro dias úteis, prazo limite para comunicação das cargas de vale transporte, desde a confirmação do pagamento do boleto até a atualização dos validadores dos ônbus. Esse processo consta como crítico nesta lista porque, embora seja uma atividade interna, tem grande impacto no atendimento ao cliente. Em casos de imprevistos na comunicação dos pedidos VT nas linhas de ônibus e trem conveniados ao TRI, as ligações de dúvidas e manifestações no Atendimento Corporativo crescem em demasia. Além disso, a liberação de pedidos de VT é correlacionada ao processo 11.

3) **Processo 11 – Contato com o cliente para verificação de pedidos pendentes:** A partir da liberação de pedidos explicada acima, deriva outro processo muito importante que ocorre toda vez que um pedido *online* pago apresenta algum problema e não consegue ser liberado automaticamente junto com os outros que estão corretos. Após a importação do arquivo retorno no sistema do TRI, também são gerados três relatórios que mostram quais os pedidos do dia apresentam algum problema (Pedidos Inconsistentes, Pedidos Pagos e Excluídos e Pedidos Pagos em Duplicidade). Enquanto o primeiro relatório lista os boletos que foram pagos a maior ou a menor, o segundo mostra aqueles que foram pagos e depois excluídos no cadastro pelo cliente; logo, o sistema não consegue

localizar o pedido apto e correto a ser atrelado[9] com o valor recebido e registrado na conta bancária. Por fim, o terceiro relatório lista os boletos que foram pagos duas vezes, o que resulta em um valor pendente na conta corrente do cliente que existe no SBE do TRI. Nestes relatórios constam o ID (código de registro no sistema) do cliente pagante, razão social da empresa ou nome do empregador pessoa física, a data de pagamento do boleto e valor total pago do pedido e a diferença do valor real do boleto com o valor pago. O atendimento ao cliente começa após a verificação destes três relatórios diários, pois, para cada pendência é pesquisado o contato do cliente para verificar o que será feito em relação aos pedidos. Se um boleto foi pago a maior, pode-se devolver a diferença na conta bancária do cliente ou solicitar que o mesmo faça um novo pedido de valor igual ao que foi pago, para que seja feita a conciliação no sistema, atrelando o pagamento pendente a uma nova relação de créditos VT. No caso de um boleto ter sido pago a menor, os funcionários do setor entram em contato com o cliente para que este deposite na conta da ATP o montante que falta e encaminhe o comprovante de depósito para confirmar o acerto de valores e liberar o pedido. Se um boleto foi pago após um pedido ter sido excluído no sistema ou foi pago em duplicidade, o cliente tem duas opções: obter a devolução total do que foi pago ou fazer um novo pedido de igual valor para ser atrelado e, então, liberado pelo Atendimento Corporativo. Se o cliente desejar a devolução de valor (em qualquer um dos casos), o mesmo deve preencher um modelo de solicitação de devolução, em que devem constar os dados bancários da empresa, os dados do pedido *online* referente à devolução, razão social, assinatura do responsável cadastrado no sistema e carimbo da empresa.

4) **Processo 01 – Entrega de cartões 1ª via (TRI/SIM vale transporte, TRI Ao Portador):** O Atendimento Corporativo é responsável pela entrega de 1ª via de TRI Ao Portador (exclusivamente) e de 1ª via cartões TRI VT solicitados pelos empregadores via sistema aos funcionários que não possuem cartão. Neste caso, a ATP entrega os cartões somente para as empresas que, no cadastro do *site*, escolhem a unidade sede como local

[9] Atrelar pedido: termo utilizado no setor Atendimento Corporativo que significa vincular um pedido a um pagamento pendente de um cliente no sistema.

de retirada ao invés da Central de Relacionamento (unidade no centro de Porto Alegre). Os lotes de cartões disponíveis para retirada na ATP são entregues pelo Bureau, que faz a confecção conforme a demanda e o cadastro de funcionários sem cartão no sistema *online*. Depois de receberem os cartões do Bureau, os atendentes do Atendimento Corporativo cadastram os dados (como número de lote, empresa solicitante, quantidade de cartões e data de impressão) em planilhas separadas por tipo de cartão, o que é fundamental para pesquisa quando um empregador entra em contato para saber se há cartão disponível para retirada. Para retirar estes perfis de cartões na ATP, é necessário apresentar no guichê uma autorização específica de retirada de cartão que consta no sistema do TRI. Na autorização deve constar a assinatura do responsável da empresa no sistema *online*, os dados da pessoa que vai retirar os cartões e o carimbo da empresa. A autorização para retirar os cartões VT e Ao Portador é a mesma para ambos os perfis, mesmo que as planilhas de controle e os tipos de cartões sejam diferentes. Desta forma, se uma empresa quiser retirar o TRI Ao Portador deve entregar a autorização e, obrigatoriamente, informar à atendente o tipo de cartão solicitado para que seja localizado o tipo de TRI correto com mais facilidade, tanto na planilha quanto no estoque. Se há cartão disponível, a atendente solicita à pessoa responsável pela retirada que assine um protocolo de recebimento do cartão. Junto ao lote retirado, são enviados um folheto explicativo de uso, um *folder* incentivando o desbloqueio do cartão e um porta-cartão dentro de uma sacola com o logotipo do TRI. O TRI/SIM VT não possui custo para retirada e deve ser desbloqueado pela empresa solicitante no sistema *online*. Já o cartão Ao Portador só pode ser retirado mediante uma recarga mínima de dez tarifas vigentes; desta forma, quando há uma retirada de uma unidade deste perfil, um funcionário do Atendimento Corporativo acompanha o cliente até o guichê de recarga (Caixas) para garantir a efetuação da recarga mínima para liberar a retirada. É necessária toda a atenção neste processo, uma vez que os cartões entregues já possuem créditos muitas vezes.

5) **Processo 06 – Solicitação de 1ª via de cartão TRI Ao Portador:** Para adquirir uma unidade do cartão Ao Portador, uma empresa deve atender a

requisitos específicos, como ter cadastro no sistema do TRI e possuir, no mínimo, dez funcionários ativos vinculados à empresa utilizando o cartão TRI. Acima do mínimo exigido, a disponibilização de mais cartões Ao Portador a uma empresa é condicionada à proporção de 5% do número total de funcionários. Para realizar a solicitação, a pessoa responsável no cadastro deve enviar um *e-mail* para o Atendimento Corporativo informando o número desejado de TRI Ao Portador, a razão social da empresa, o CNPJ e o nome de identificação a ser impresso nos cartões (limitado a vinte caracteres). A partir do recebimento do *e-mail*, a equipe do setor Corporativo analisa a viabilidade da solicitação e, se for atendida, a empresa receberá um arquivo contendo as regras gerais do cartão Ao Portador, explicando sobre formas de pagamento de recarga (dinheiro ou transferência bancária), que é efetuada somente na sede da ATP, quantidade mínima e máxima de tarifas que o cartão comporta e a obrigatoriedade da 1ª recarga mímima para retirada. A 1ª via deste cartão fica pronta em cinco dias úteis e deve ser retirada de acordo com o procedimento descrito no item 4 em um prazo de até 120 dias. Depois de decorrido este prazo, a ATP reserva-se no direito de inutilizar o cartão e cobrar da empresa solicitante a taxa de retirada desta via inutilizada e da 2ª via, caso seja solicitada em um momento posterior.

6) **Processo 08 – Cancelamento de cartão TRI Ao Portador:** Em caso de perda, roubo ou dano neste perfil de cartão, o usuário responsável deve comunicar o setor Corporativo imediatamente enviando uma solicitação de bloqueio do TRI a um *e-mail* específico, informando razão social, CNPJ da empresa, número e nome do TRI que será cancelado. Após o recebimento do *e-mail*, os atendentes do setor efetuam o bloqueio do cartão antigo e solicitam uma 2ª via. Com a confirmação do bloqueio, o cartão Ao Portador será colocado em uma listra restritiva que será enviada à rede credenciada de transporte público ao TRI e o seu efetivo cancelamento se dará em até 24 horas (tempo necessário para realizar a comunicação à todos os validadores). Os créditos remanescentes são transferidos para o novo cartão, que fica pronto em dois dias úteis a partir da solicitação. Além disso, o usuário recebe uma autorização para retirada de 2ª via deste tipo de cartão via *e-mail*. A retirada é feita diretamente nos guichês de recarga

(Caixas) mediante a apresentação da autorização devidamente preenchida com carimbo da empresa e do pagamento da taxa de 2ª via. Neste processo, o prazo máximo para retirada também é de 120 dias e o cartão não retirado também pode ser inutilizado. Até o final de 2013, o processo de cancelamento deste cartão também era feito pelo SAC via atendimento telefônico.

7) **Processo 13 – Atendimento Ticketeiras:** Este processo consiste em atender e ter um cuidado especial com as "ticketeiras", uma vez que estas administram o cadastro de terceiros (outros usuários empregadores). Os processos de cadastro, inclusão e atualização de funcionários no sistema, solicitação de cartões VT e atendimento de dúvidas e informações permanecem os mesmos. Contudo, as contratantes das "ticketeiras" devem autorizá-las a gerir os cadastros das empresas que terceirizam esta função. Os documentos que formalizam a responsabilidade de gestão às "ticketeiras" consistem em uma carta de autorização autenticada em cartório e o contrato social da empresa contratante. Atualmente, são contabilizadas nove "ticketeiras" que administram os cadastros de diversas empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte ou condomínios. Importante ressaltar que uma vez que a "ticketeira" está autorizada a gerir um cadastro, a empresa contratante perde os direitos de acesso ao sistema *online* do TRI. Caso a empresa queira obter o domínio de seu próprio cadastro novamente, a mesma deve enviar uma carta de desautorização também autenticada em cartório. Outro aspecto fundamental é que as "ticketeiras", quando precisam retirar cartões VT na sede da ATP, devem comunicar o setor Corporativo sobre a data de retirada, o ID e a razão social da empresa até às 17h30min do dia anterior por *e-mail*. Esta medida visa facilitar o controle de saída dos cartões VT.

8) **Processo 25 – Bloqueio de cadastros de empregadores com pendências e/ou não localizados para contato:** Se um cadastro é identificado com dados incompletos ou se os funcionários do setor Corporativo não conseguem contato com um usuário que possui algum pedido com pendências (conforme o processo 11), há a opção de bloquear o cadastro com pendências no *site* do TRI. Uma vez bloqueado, o empregador recebe uma mensagem solicitando contato urgente com a

> ATP toda vez que ele efetua *login* no sistema e fica impossibilitado de acessar o sistema e efetuar novos pedidos até que a situação seja regularizada. Quando o atendente bloquear uma empresa, o mesmo deve registrar no campo “Observação”, que está localizada na página do cliente no sistema, as informações referentes ao motivo de bloqueio. Esta medida foi implantada no início de 2014 com o intuito de resolver as pendências identificadas mais rapidamente e induzir o empregador a atualizar o cadastro com mais frequência.

Depois do levantamento e da apuração dos processos críticos no setor analisado, a autora reuniu dados primários coletados a partir de relatórios internos da ATP, que ajudam a quantificar o volume de trabalho que ocorre no Corporativo diariamente, contextualizando o ambiente estudado. A Figura 10 (p. 67) apresenta indicadores relacionados aos processos críticos citados anteriormente. Para os indicadores listados de 01 até 09, a data de referência compreende todo o ano de 2013. Para os indicadores de 10 a 13, a data de referência refere-se à posição apurada no dia 22 de outubro de 2014.

Os indicadores referentes a dados do sistema *online* (do item 10 ao 13) são mutáveis, uma vez que o *site* recebe novos cadastros e alterações diariamente; portanto, considerou-se uma data base para referência destes indicadores em especial. Os itens 02, 10 e 12 da Figura 10 foram sinalizados com asterisco porque possuem observações a serem feitas sobre estes indicadores. O indicador 02 considera o número total de cancelamentos de cartão Ao Portador no ano de 2013 efetuados tanto pelo Atendimento Corporativo quanto pelo SAC. No item 10 são considerados todos os cadastros existentes no sistema do TRI, excluindo-se 08 usuários de teste criados pela própria ATP. Por fim, o indicador 12 refere-se aos cadastros que são inativados por iniciativa própria da empresa (por não possuírem mais funcionários que utilizem o cartão TRI ou em caso de falência da empresa).

Os números da Figura 10 (p. 67), obtidos após pesquisa em base de dados e relatórios internos da ATP, comprovam que o nível de trabalho demandado no setor analisado é intenso, principalmente no que se refere ao atendimento telefônico e à entrega de cartões. Considerando que o ano de 2013 teve 256 dias úteis, tem-se que o Corporativo atendeu média de 181 ligações diárias e entregou uma média de 123 cartões TRI VT por dia. Além desses indicadores, o número total de cartões TRI

Assistencial entregues evidencia que o controle desse tipo de cartão demanda bastante tempo e atenção das colaboradoras do setor. Todas estas atividades ocorreram no período de observação, com um quadro funcional de quatro colaboradores efetivos, sendo que nem sempre a equipe estava completa, devido a motivos diversos como absenteísmo, adoecimentos e outros fatores. Destaca-se, também, o grande número de ligações de usuários que solicitam auxílio para cadastramento. Este tipo de ligação costuma durar um tempo considerável, o que diminui a produtividade do setor.

ITEM	INDICADORES SETOR ATENDIMENTO CORPORATIVO		DATA DE REFERÊNCIA
01	Ligações recebidas para dúvidas e informações (telefone)	**46.296**	2013
02	Total de cancelamentos Ao Portador*	**4.498**	2013
03	Total de cartões Ao Portador entregues	**528**	2013
04	Total de cartões TRI VT entregues	**31.579**	2013
05	Total de cartões SIM VT entregues	**1.168**	2013
06	Total de cartões TRI Assistencial entregues	**360.886**	2013
07	Total de Pedidos Pagos e Excluídos	**314**	2013
08	Total de Pedidos Inconsistentes	**203**	2013
09	Total de Pedidos Pagos em Duplicidade	**251**	2013
10	Número total de cadastros no *site* do TRI*	**55.896**	22/10/2014
11	Total de cadastros ATIVOS no *site* do TRI	**47.720**	22/10/2014
12	Total de cadastros INATIVOS no *site* do TRI*	**8.176**	22/10/2014
13	Total de cadastros BLOQUEADOS no *site* do TRI	**13**	22/10/2014

Figura 10: Indicadores do setor Atendimento Corporativo.
Fonte: Elaborada pela autora.

Além do grande volume de trabalho, considerando-se os conceitos de Marketing *mix* ampliado, dimensões de qualidade do serviço e práticas de atendimento ao cliente, na observação direta *in loco* foram verificadas algumas situações que se configuram em rupturas/falhas dos processos do Atendimento

Corporativo. As atuais funcionárias do setor, em geral, possuem comunicação verbal e escrita satisfatória para as funções desempenhadas, e transmitem confiabilidade no serviço prestado. Contudo, há uma diferença entre o início de uma ligação recebida no SAC e outra recebida no Corporativo. Uma ligação no SAC inicia-se com a saudação: “Cartão TRI, [nome do funcionário], bom dia/boa tarde!”, enquanto as ligações no Corporativo são iniciadas com “ATP, [nome do funcionário], bom dia/boa tarde!”. Muitos usuários não relacionam o nome da empresa ATP com o cartão TRI e isto pode gerar confusão para o usuário que não sabe desta informação, além de demonstrar falta de padronização na prestação de serviço. Outro problema identificado referente ao atendimento ao cliente da ATP é a falta de conhecimento dos funcionários em geral em relação à finalidade de outros setores da organização. Durante a observação direta, ocorreram casos de clientes direcionados ao Corporativo quando, na verdade, o cliente deveria ser atendido pelo setor Financeiro, por exemplo.

Quanto às evidências físicas do setor, nota-se uma falta de padronização na sinalização externa, como a placa improvisada com papel A4 que informa qual guichê está aberto para atendimento. Adicionalmente, o ambiente de trabalho é reduzido e repleto de cartões Assistenciais, uma vez que não se dispõe de muito espaço para armazenamento. Isto dificulta a organização das atividades no setor, transmite uma imagem desorganizada para o cliente que olha do lado de fora e aumenta o risco de perda ou contagem errada de cartões, algo que implica em retrabalho e desperdício de energia e tempo. Por outro lado, a distribuição de folhetos explicativos quanto ao desbloqueio e ao uso do cartão VT é um fator positivo.

Em relação aos processos internos do Atendimento Corporativo também foram identificadas algumas rupturas. A primeira delas é referente à autorização de retirada de cartões, que é a mesma tanto para o cartão TRI/SIM VT quanto para o cartão Ao Portador. Não muito raro, acontecem situações em que uma pessoa terceirizada (que geralmente não possui muitas informações sobre os cartões TRI) apresenta o formulário para retirada, mas não avisa qual o perfil de cartão será retirado. Se a atendente não verificar as duas planilhas de cartões disponíveis, é possível que o autorizado volte para a empresa solicitante de mãos vazias. Outro problema referente ao formulário de autorização é a obrigatoriedade de carimbo com CNPJ. Muitas vezes, a empresa que retirou cartão é de pequeno porte ou um

condomínio, por isso não possui carimbo e nem folha timbrada, ou seja, sem nenhum dos dois elementos que forneçam indícios de que o cartão retirado irá para a empresa solicitante de fato. Todas as situações mencionadas referentes à autorização são fontes de conflito entre o pessoal da linha de frente e o usuário.

Os processos de liberação de pedidos e de contato com os clientes que possuem pedidos pendentes possuem falhas de execução. Quando são identificados os pedidos com pendências, imprime-se uma via a mais do relatório gerado para que uma atendente entre em contato com o cliente e registre as informações referentes aos acertos do pedido em questão. Porém, a folha é um item muito fácil de ser perdido. Mesmo assim, os funcionários do setor preferem manusear as folhas à planilha específica (e já criada) para controlar a lista de pedidos pendentes. Além desta situação, quando um cadastro é bloqueado no sistema do TRI pela impossibilidade de contato com o usuário, nem sempre as funcionárias do setor registram as informações necessárias no campo "Observações", o que dificulta uma posterior consulta da situação real do cliente.

No que se refere à divisão do trabalho e à organização do setor, observou-se também que os processos executados nem sempre possuem um *process owner*; desta forma, uma atividade de todos termina não sendo de ninguém, pois nenhuma das colaboradoras toma para si a responsabilidade de determinados processos, exceto a Coordenadora. É fundamental que todos os colaboradores saibam realizar todas as atividades inerentes ao setor, mas, por uma questão de divisão racional do trabalho, busca-se atribuir a um funcionário específico a garantia de execução de um processo. Se ninguém toma a frente de uma atividade, ela fica pendente e o acúmulo de trabalho torna-se uma constante.

A ingerência de uma base conhecimento comum aos funcionários é uma ação que afeta tanto o Atendimento Corporativo quanto ao restante da empresa, uma vez que o aprendizado fica concentrado em pessoas específicas. Para a organização este quadro é ruim, pois a condução dos processos e das atividades empresariais tornam-se reféns de poucos colaboradores, que podem estar satisfeitos e engajados na causa da empresa ou não. No caso de um único funcionário que dominava uma função em sua totalidade e meandros desliga-se da organização, é muito provável que o conhecimento não compartilhado será perdido também. Desta forma, observam-se exemplos claros da não gestão do conhecimento pela obsolescência dos manuais e das instruções de trabalho do Corporativo.

4.2 CLIENTE OCULTO

Paralelamente à observação direta *in loco*, foi utilizada a técnica de cliente oculto, conforme citado por HOFFMAN *et al*.(2009) na Seção 2.1.2. A aplicação desta técnica foi restrita ao sistema *online*, em que a autora criou um cadastro fictício de usuária pessoa física. A finalidade era verificar a acessibilidade do sistema pela ótica do cliente e o prazo de liberação de acesso pelo setor Corporativo e de envio de *e-mails* automáticos.

A primeira tela, apresentada na Figura 11 refere-se à página inicial do *site* www.tripoa.com.br, que possui visual claro e de fácil acessibilidade e entendimento. Para acessar a parte de cadastros e pedidos de vale transporte, deve-se clicar na imagem verde que possui um *mouse* e o logotipo do TRI. Abaixo desta imagem, aparece um *link* que contém o guia passo-a-passo de como proceder no cadastro e com as funcionalidades do sistema.

Figura 11: Tela inicial do *site* do TRI.
Fonte: TRI (2014).

A Figura 12 apresenta a tela inicial do sistema online do TRI, a qual o usuário é redirecionado após acessar o link “Cadastro e Pedidos de vale transporte”. Na parte superior, aparecem campos para digitar login (CNPJ da empresa ou CPF do empregador) e senha, no caso de usuários já cadastrados. Abaixo, aparecem *links* de cadastro para empregadores pessoa jurídica e empregadores pessoa física, separadamente. Na parte inferior, encontra-se um quadro informativo sobre a finalidade do próprio sistema e com instruções de cadastro.

Esta tela contém alguns aspectos problemáticos no que se refere ao *layout* e aparência, o que pode dificultar a clareza de informação. O quadro de *links* para cadastro poderia ser menor para dar mais espaço ao quadro de informações, que possui instruções importantes aos empregadores e usuários do sistema *online*. Esta parte da tela poderia ser escrita com fonte maior e em cor diferente para atrair a atenção do usuário iniciante, além disponibilizar o guia de passo-a-passo (o mesmo da p. inicial) de forma destacada. Tal medida poderia ocasionar uma queda no total de ligações diárias que o Corporativo recebe para auxiliar empregadores no cadastro no sistema.

Figura 12: Tela de acesso inicial sistema do TRI.
Fonte: TRI (2014).

Conforme mostra a Figura 13, quando o novo usuário acessa o cadastro específico para empregador pessoa física, aparece uma mensagem de alerta, informando que o *site* é exclusivo para compra de vale transporte, aceito nos ônibus e no trem. Se o usuário deseja comprar passagem antecipada para usar nas lotações, deve se dirigir a um posto de recarga presencialmente. Esta mensagem é um ponto positivo, pois há pessoas que utilizam o portal do TRI com a intenção equivocada de comprar passagem antecipada, o que pode gerar reclamações posteriores se o cliente não está bem informado. Entretanto, a mensagem está escrita com fonte pequena e na cor azul (cor predominante no *site*), o que não facilita a visualização por parte do usuário e esta informação importante pode passar despercebida.

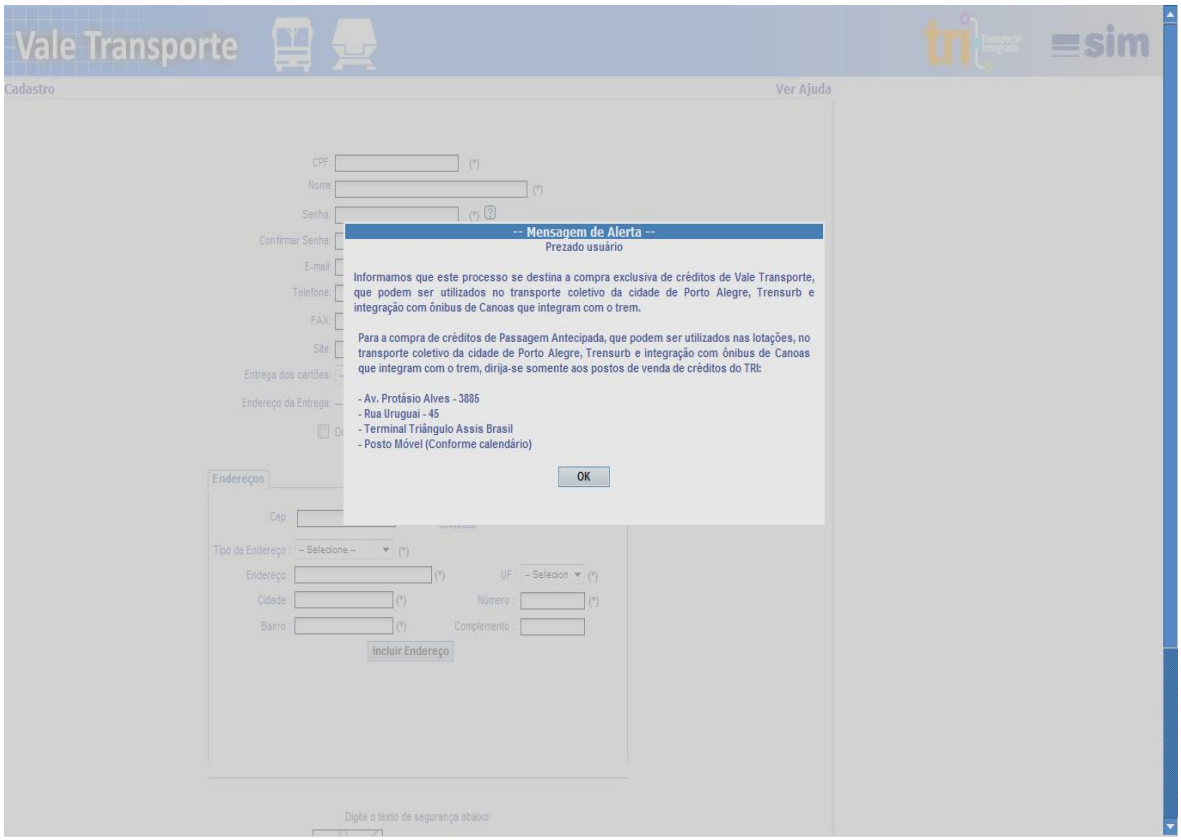


Figura 13: Mensagem de alerta para compra de passagem VT.
Fonte: TRI (2014).

Em seguida, o usuário deve preencher os dados referentes ao empregador (Figura 14, p. 73). Esta tela é simples, clara e de fácil visualização. No campo “Entrega dos cartões”, o empregador escolhe o local de retirada para cartões que poderão ser solicitados para os funcionários que não possuem TRI ou SIM VT. A

sede da ATP (no bairro Petrópolis) e a Central de Relacionamento (unidade no Centro) são as duas opções disponíveis para retirada. Nesta tela também consta o Termo de Adesão, que especifica as condições de prestação de serviço da ATP no que se refere ao sistema online de pedidos de VT, à comunicação dos créditos aos validadores e demais questões gerais referentes ao SBE. É obrigatório que o usuário empregador leia o Termo de Adesão e assinale o campo referente à frase “Li e concordo com o Termo de Adesão do Sistema”.

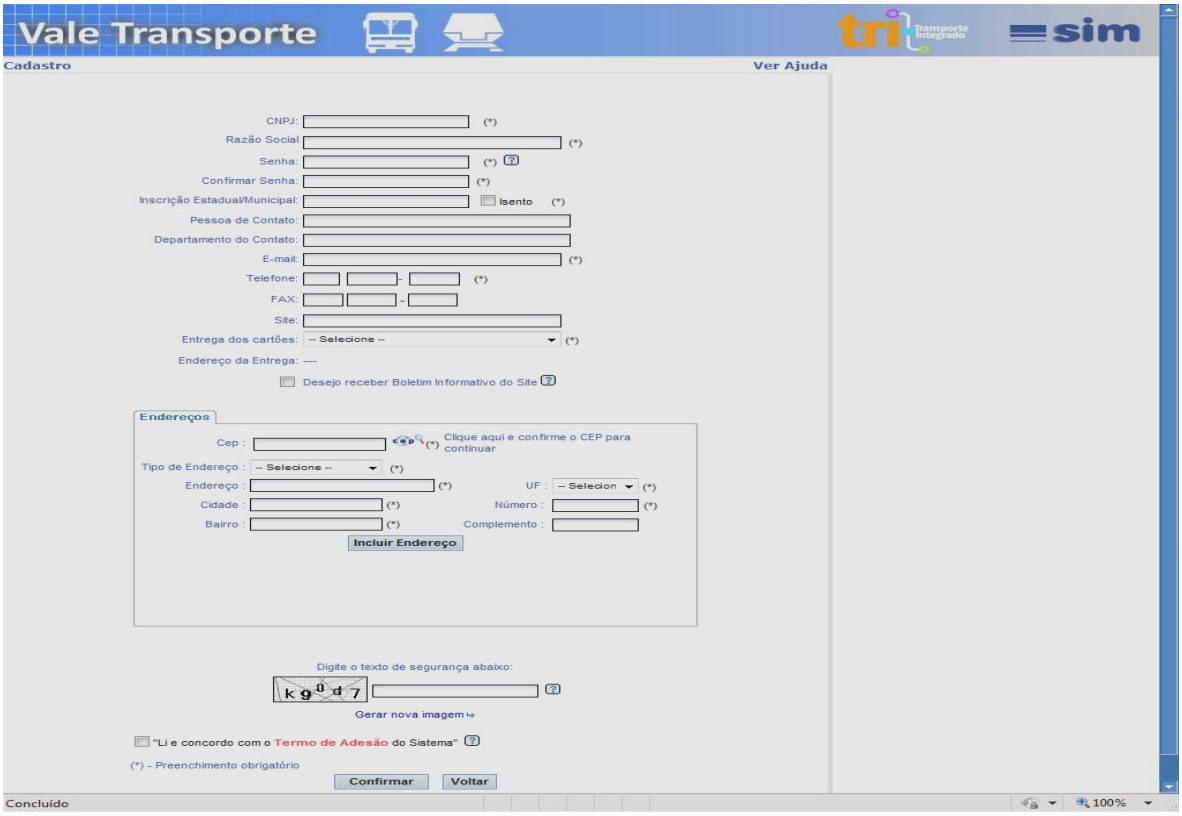


Figura 14: Tela de cadastro de empregador.
Fonte: TRI (2014).

A finalização do cadastro, conforme apresentado na Figura 15 (p. 74) é confirmada por meio de uma mensagem, que informa ao usuário que o cadastro será liberado em até 48 horas. Novamente, o texto da mensagem poderia ter mais ênfase se a fonte e a caixa de mensagem fossem maiores e a cor da letra fosse mais chamativa, para que a mensagem se tornasse mais clara ao empregador.

O cadastro fictício da autora foi concluído no dia 25 de outubro de 2014, às 15h14min com o nome MARIANA M SOUZA, cujo ID no sistema é 67621; o mesmo foi liberado no mesmo dia, em menos de 24 horas. A Figura 16 (p. 74) mostra a mensagem recebida de liberação do acesso ao cadastro (enviada automaticamente

pelo sistema), que informa que o usuário está apto a cadastrar funcionários a partir daquele momento.

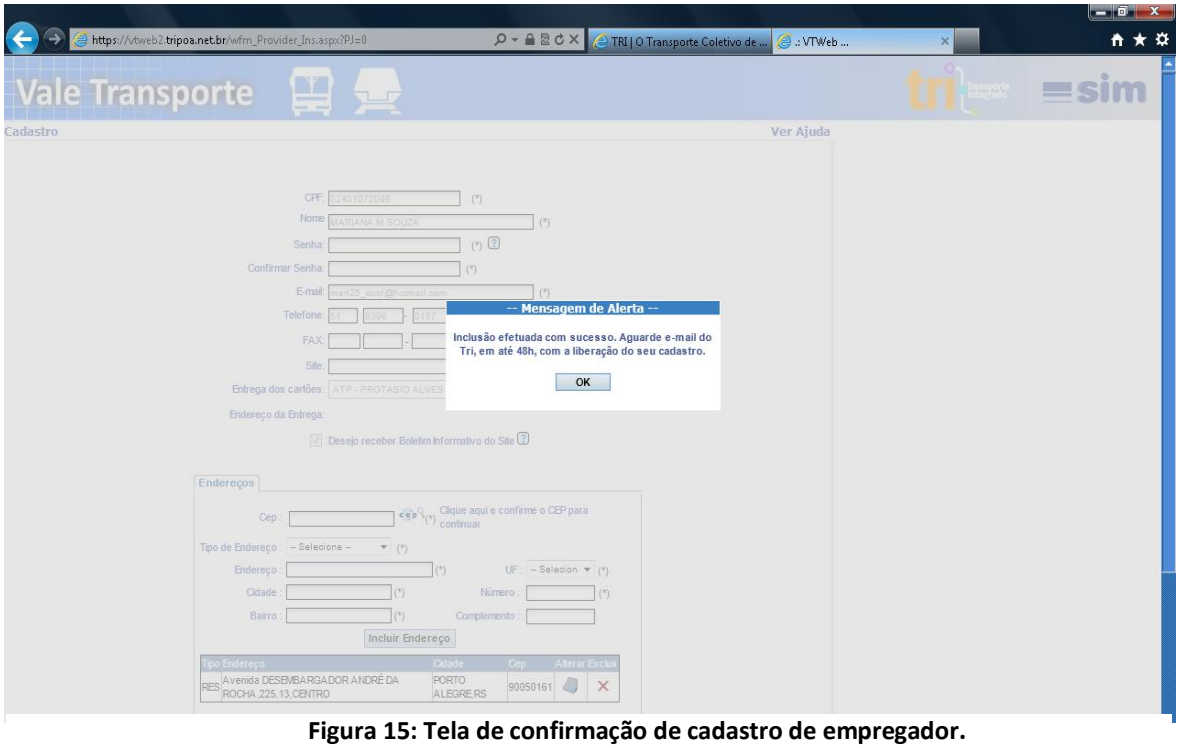


Figura 15: Tela de confirmação de cadastro de empregador.
Fonte: TRI (2014).

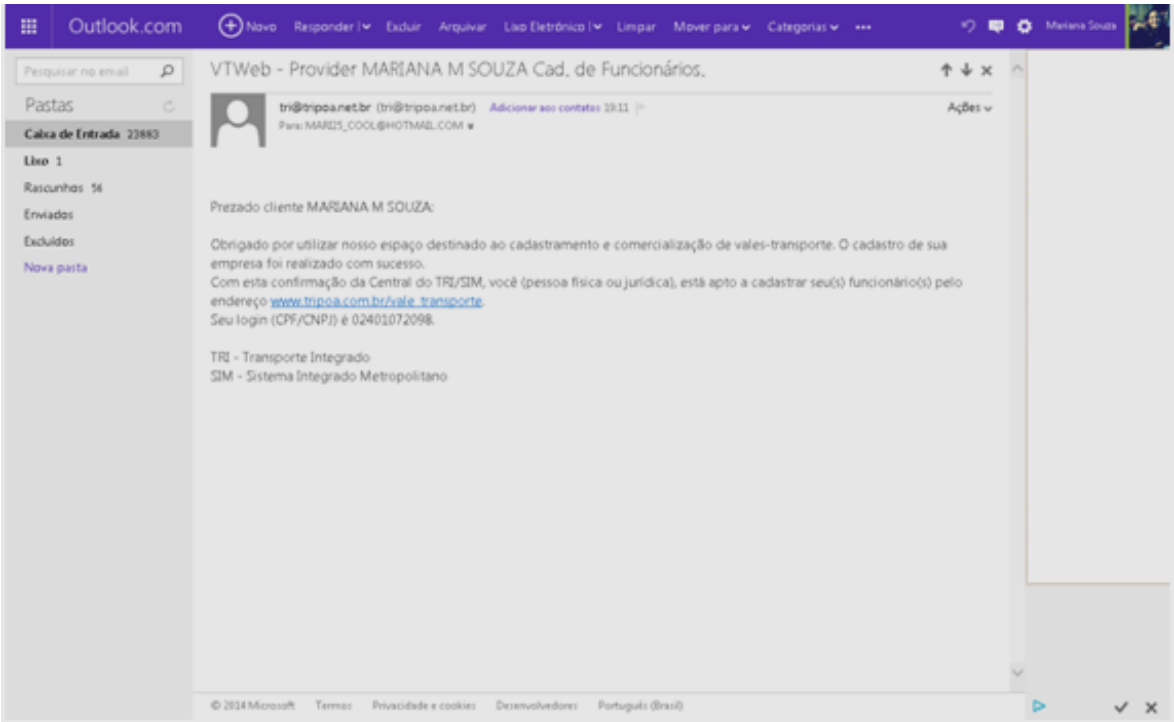


Figura 16: E-mail de liberação de cadastro.
Fonte: Arquivo pessoal da autora.

O passo seguinte consistiu em acessar o sistema com o login e a senha cadastrados para registrar um funcionário. Como a técnica de cliente oculto, neste caso, objetiva a análise da experiência de um usuário pessoa física que utiliza o sistema para uso próprio, a mesma cadastrou-se como funcionária, usando o próprio CPF. Observação: o sistema permite que um mesmo cartão VT esteja vinculado a mais de um empregador.

A Figura 17 exibe a tela inicial de cadastro de funcionários. Ressalta-se que no *menu* localizado à esquerda só há três opções principais: Dados cadastrais (da empresa ou do empregador), Grupos Usuários (para classificar os funcionários vinculados ao cadastro em grupos) e Funcionários, que possui opções Incluir (para novos funcionários), Atualizar (para funcionários já cadastrados), Atualizar Uso Diário (opção disponível para aplicar porcentagem de reajuste tarifário a todos os funcionários) Processar Cadastro (para solicitar novos cartões a empregados que não possuem TRI ou SIM ou para vincular funcionários com cartões já existentes e ativos), Funcionários Isentos (listagem de empregados que possuem algum perfil de isenção no cartão TRI) e, por fim, Importar (opção que permite às empresas cadastrarem uma grande quantidade de funcionários por meio de arquivo de texto). Enquanto não há funcionários cadastrados, as opções referentes ao pedido de vale transporte não são exibidos na tela.

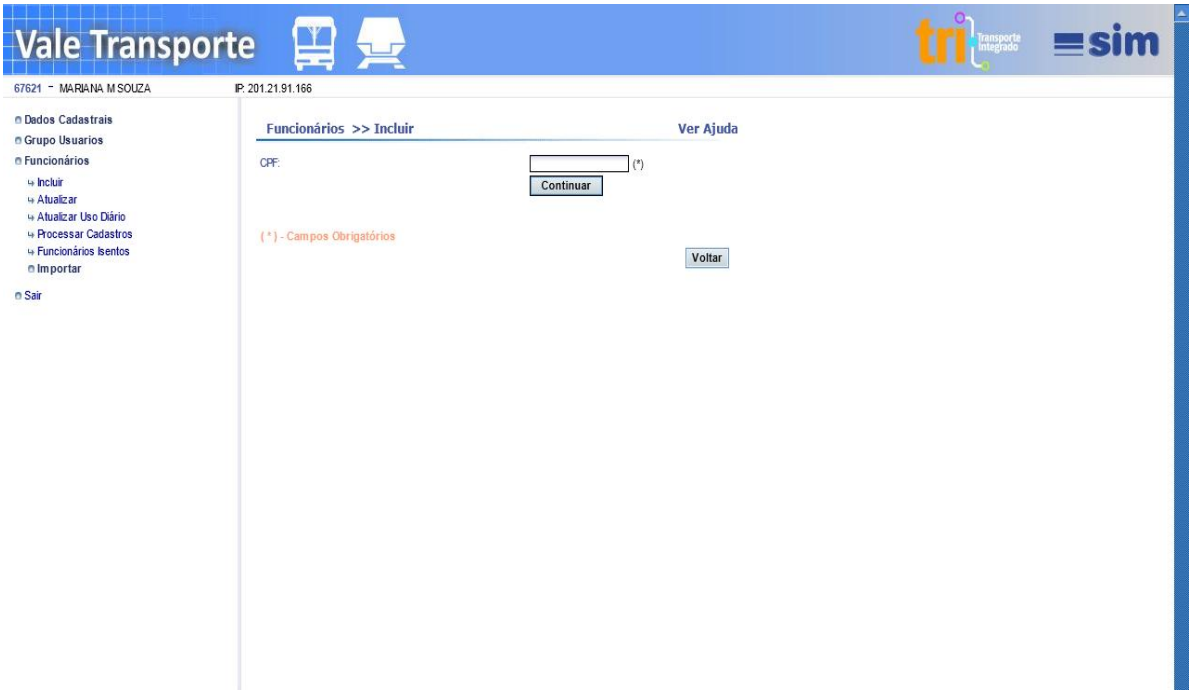


Figura 17: Tela inicial de cadastro de funcionário.
Fonte: TRI (2014).

O sistema reconheceu que a usuária já possuía cartão TRI VT e emitiu uma mensagem de aviso com a frase “Este funcionário já possui cartão de VT/PA”. Este aviso é útil para o empregador ter ciência de quais funcionários possuem cartão ativo. Depois do aviso, foram exibidos na tela campos referentes aos dados cadastrais de funcionário, conforme Figura 18. Os itens obrigatórios, assinalados com asterisco, solicitam o preenchimento de nome, sexo, data de nascimento, nome da mãe e endereço. O campo referente ao número de cartão já estava preenchido. O campo não obrigatório Valor de Uso Diário em R$ é relacionado à subseção na opção Atualizar Uso Diário (localizada em Funcionários), pois a porcentagem de reajuste aplicada modificará o valor de recarga, considerando o valor base registrado nos dados cadastrais de cada funcionário.

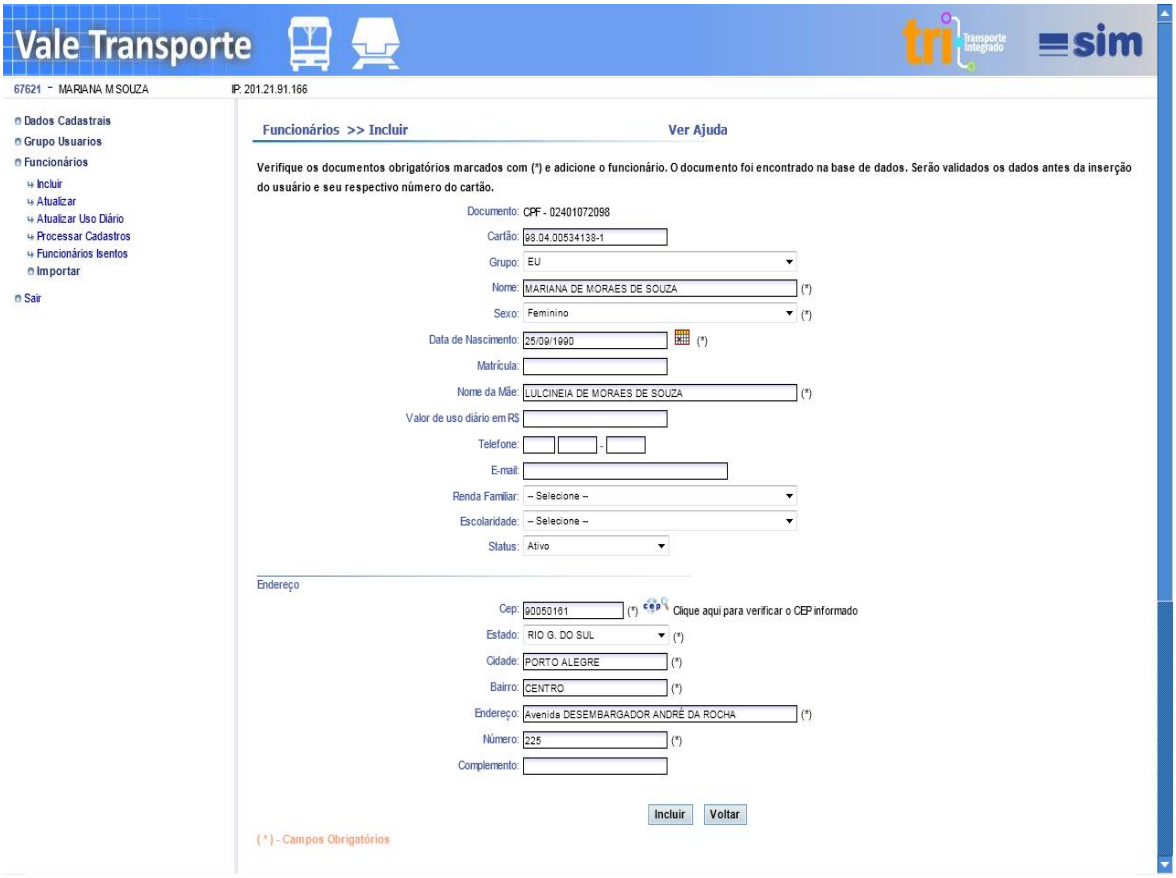


Figura 18: Tela de dados cadastrais de funcionários.
Fonte: TRI (2014).

Após o preenchimento dos dados solicitados, o cadastro de funcionário foi concluído e um aviso de confirmação foi exibido na tela, conforme a Figura 19.

O aviso também indicou o próximo passo para vincular o funcionário ao cadastro do empregador, ou seja, prosseguir para a opção Processar Cadastros.

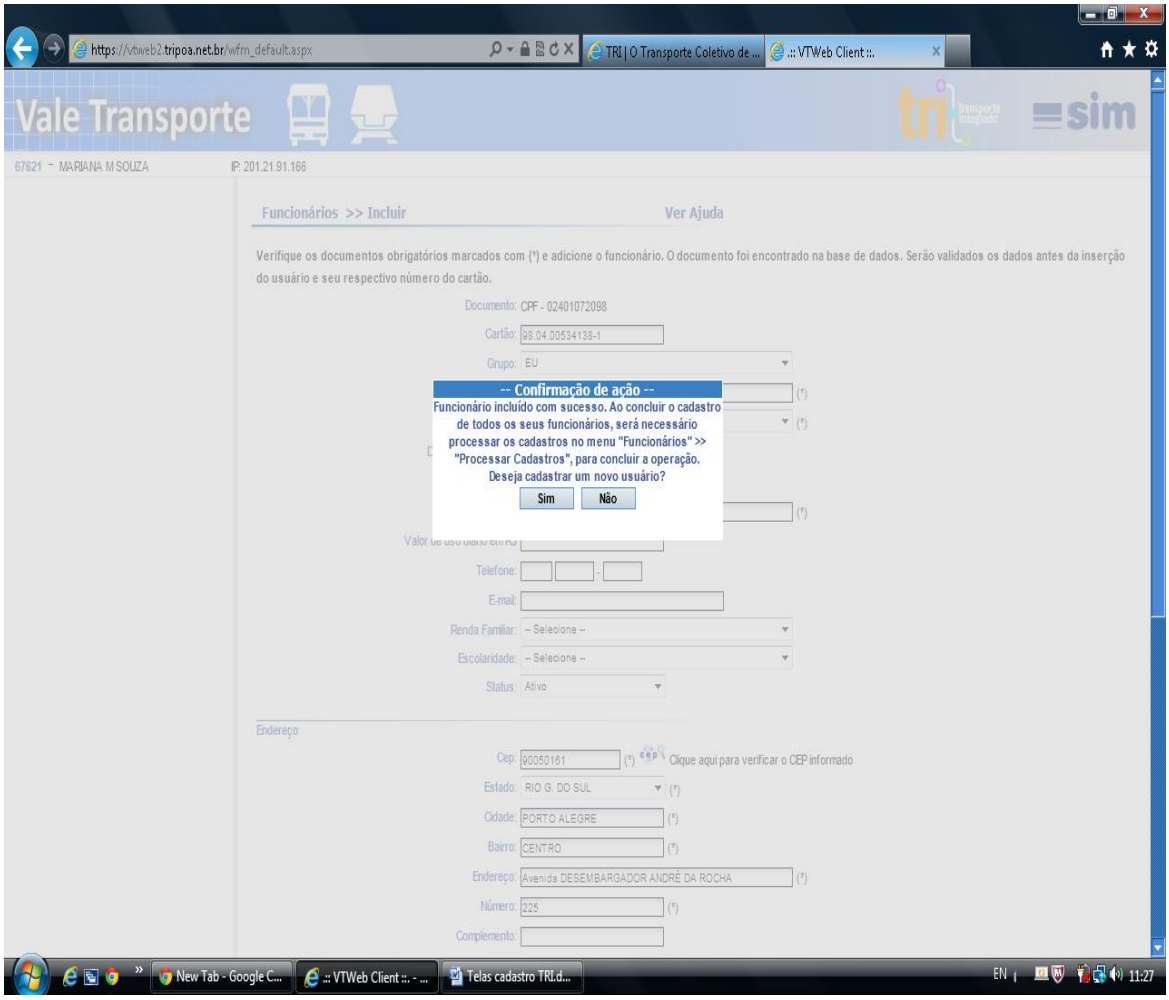


Figura 19: Confirmação de cadastro de funcionário.
Fonte: TRI (2014).

Na tela Processar Cadastros, representada na Figura 20 (p. 78), aparecem todos os dados dos funcionários cadastrados (independentemente de já possuírem cartões ativos ou não) e não vinculados, além de um campo referente ao *layout* de cartão (TRI VT ou SIM VT) para os casos que envolvam a confecção de cartões novos. Seria de grande valia ter uma informação nesta tela informando o empregador que o processamento de cadastros não vai gerar cartões em duplicidade para aqueles empregados que já possuem cartão VT ativo e em mãos. Esta preocupação por parte do usuário empregador é fonte de muitas ligações no Atendimento Corporativo.

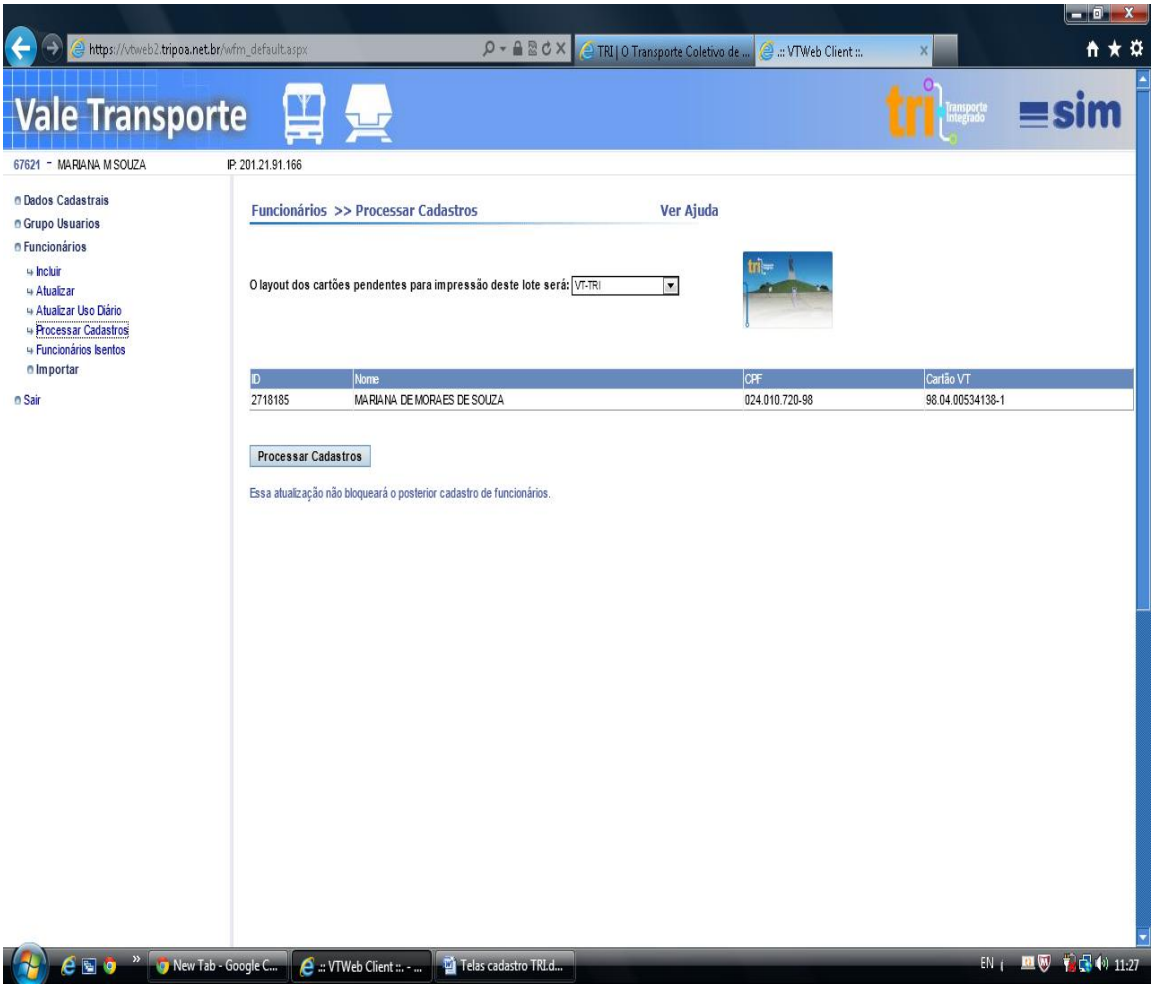


Figura 20: Processamento de cadastro.
Fonte: TRI (2014).

Com a confirmação do processamento de cadastro, uma mensagem na tela informa ao usuário que a “requisição foi enviada com sucesso”. No caso deste cadastro fictício, significa que o cartão TRI da autora foi vinculado ao ID criado com sucesso. O procedimento descrito acima foi executado no dia 29 de outubro às 11h28min. A Figura 21 (p. 79) exibe a tela supracitada.

Após o envio da requisição, o cadastro terá o *status* Funcionário Cadastrado. A partir deste momento, o cadastro fica pendente e, em até 48 horas, as funcionárias do Corporativo, após verificação dos novos registros, realizam a troca de *status* para Ativo, atividade contemplada no processo 24, listado na Figura 9 (p. 59). Após esta operação, o sistema envia um *e-mail* de ativação automaticamente depois da atualização de *status*, conforme a Figura 22 (p.80).

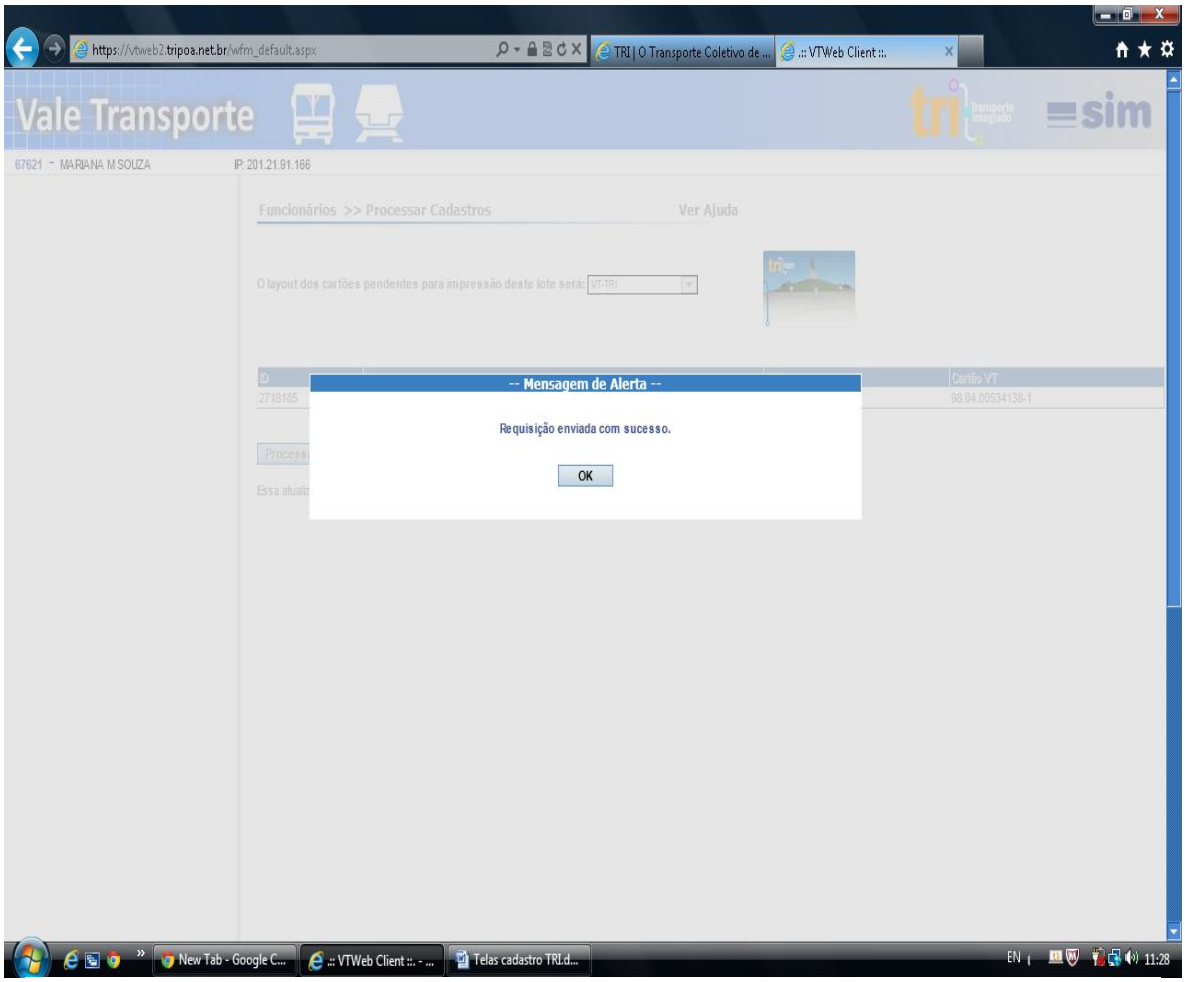


Figura 21: Tela de confirmação de processamento de cadastro.
Fonte: TRI (2014).

O *e-mail* de ativação foi recebido no dia 30 de outubro, pouco mais de 24 horas após a confirmação do processamento de cadastro. A mensagem confirma a liberação total do cadastro, bem como informa os passos seguintes para que o usuário esteja apto a realizar pedidos de VT e retirar cartões na unidade escolhida como local de entrega. Um aspecto importante para atenção é que o *e-mail* padrão informa que a 1ª via de cartão VT solicitada por meio do cadastro do empregador estará disponível em quinze dias úteis, o que não procede na prática. O prazo praticado e informado no atendimento telefônico é, na verdade, de cinco dias úteis. Um item positivo que consta no *e-mail* é a informação de que o empregador deve desbloquear os novos cartões de funcionários que foram solicitados pelo empregador através do sistema *online*.

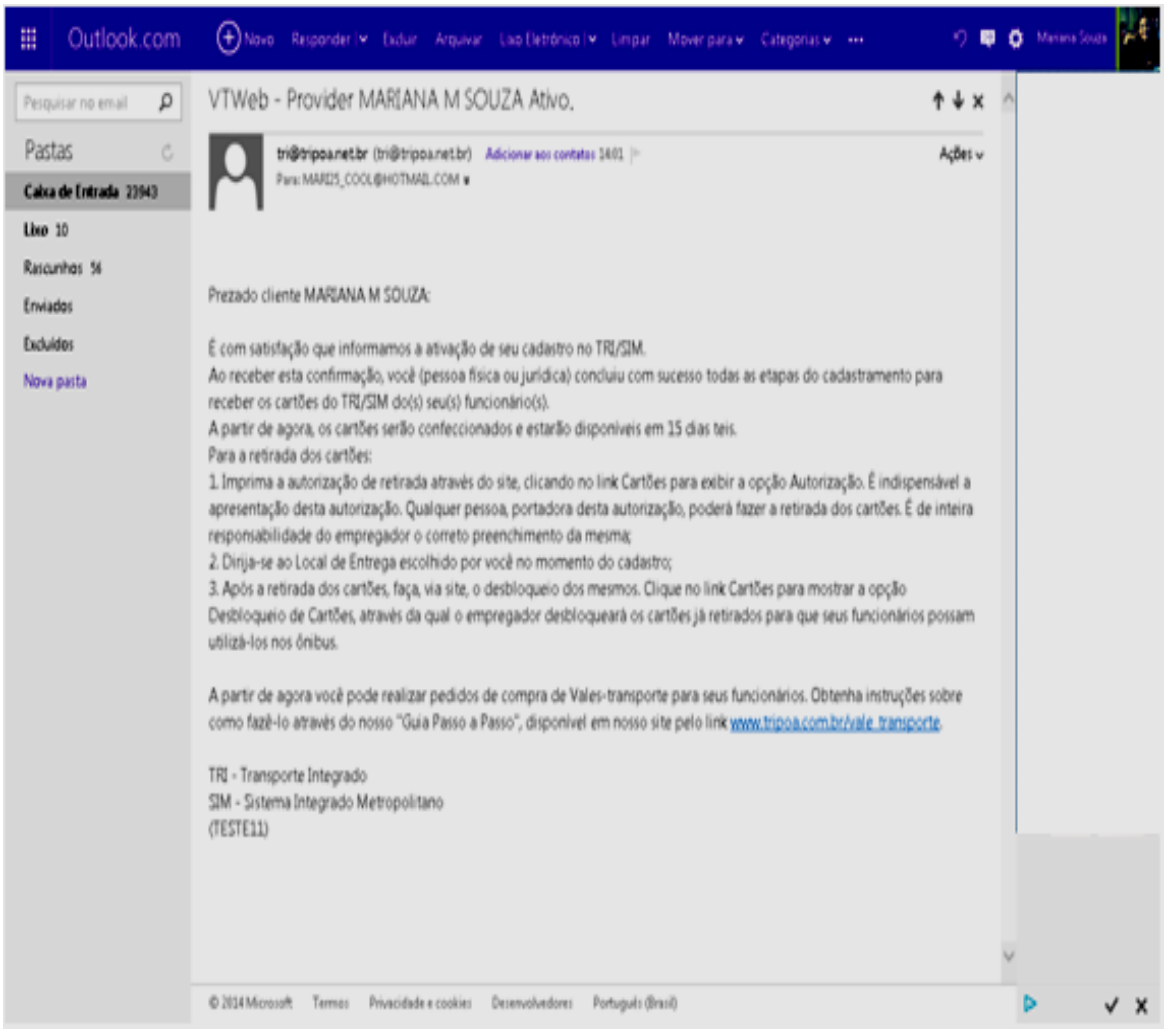


Figura 22: *E-mail* de ativação do cadastro.
Fonte: Arquivo pessoal da autora.

Com o cadastro totalmente ativado, as opções Pedidos, Cartões e Relatórios foram disponibilizados no acesso ao sistema, como mostra a Figura 23 (p 81). Destaca-se na tela principal do cadastro a repetição do aviso que consta na Figura 13 (p. 72), que informa que a finalidade do sistema é para compra de créditos VT exclusivamente. Além disto, a tela contém informação da tarifa vigente (R$ 2,95) respaldada pelo Decreto Municipal nº 18.606 de 03 de abril de 2014.

A opção Pedidos possui as subseções Incluir (para realização de pedidos de vale transporte), Histórico de Pedidos (que lista todos os pedidos de recarga eletrônica feitos pelo sistema) e Importar (para registrar pedidos muito extensos por meio de processamento de arquivo de texto - .txt). Na primeira subseção, o empregador tem a opção de adquirir créditos eletrônicos de vale transporte em três modalidades: Valor por usuário (em que o empregador atribui um valor de recarga a

cada funcionário incluso no pedido), por quantidade de dias úteis (o empregador seleciona os funcionários que receberão passagens e indica quantos dias úteis constarão no pedido, sendo necessário que cada funcionário tenha o valor de uso diário já cadastrado para que o sistema possa calcular o valor final de modo automático) e, finalmente, por base em um pedido anterior.

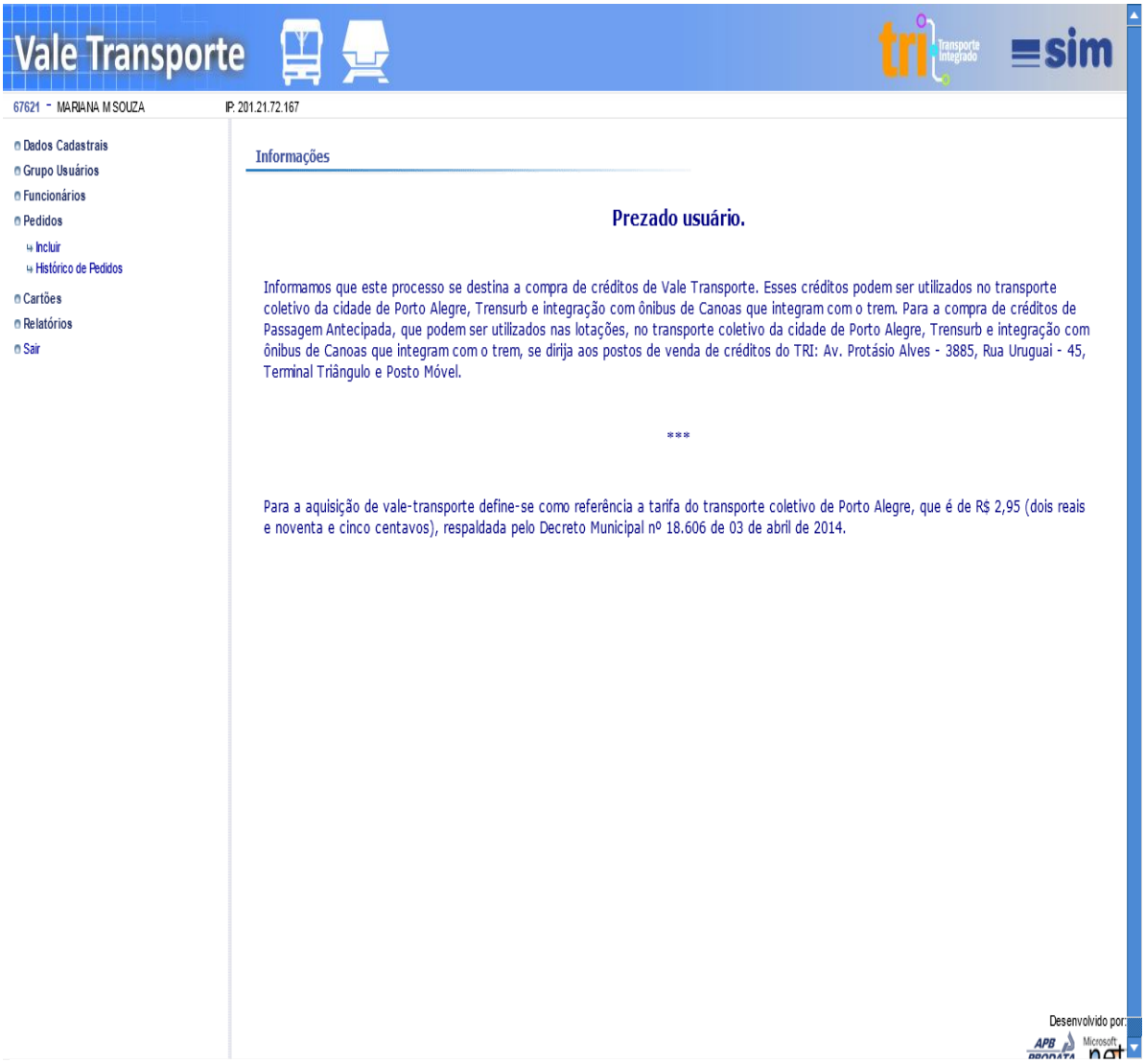


Figura 23: Tela de cadastro ativado.
Fonte: TRI (2014).

Após a finalização do pedido, é gerado automaticamente um boleto para pagamento que vence em 10 dias. Caso o empregador queira uma nova data de vencimento para o pedido, o mesmo pode atualizar a data de vencimento no *site* gerando um novo boleto. A Figura 24 (p. 82) mostra a tela de inclusão de pedido na modalidade valor por usuário.

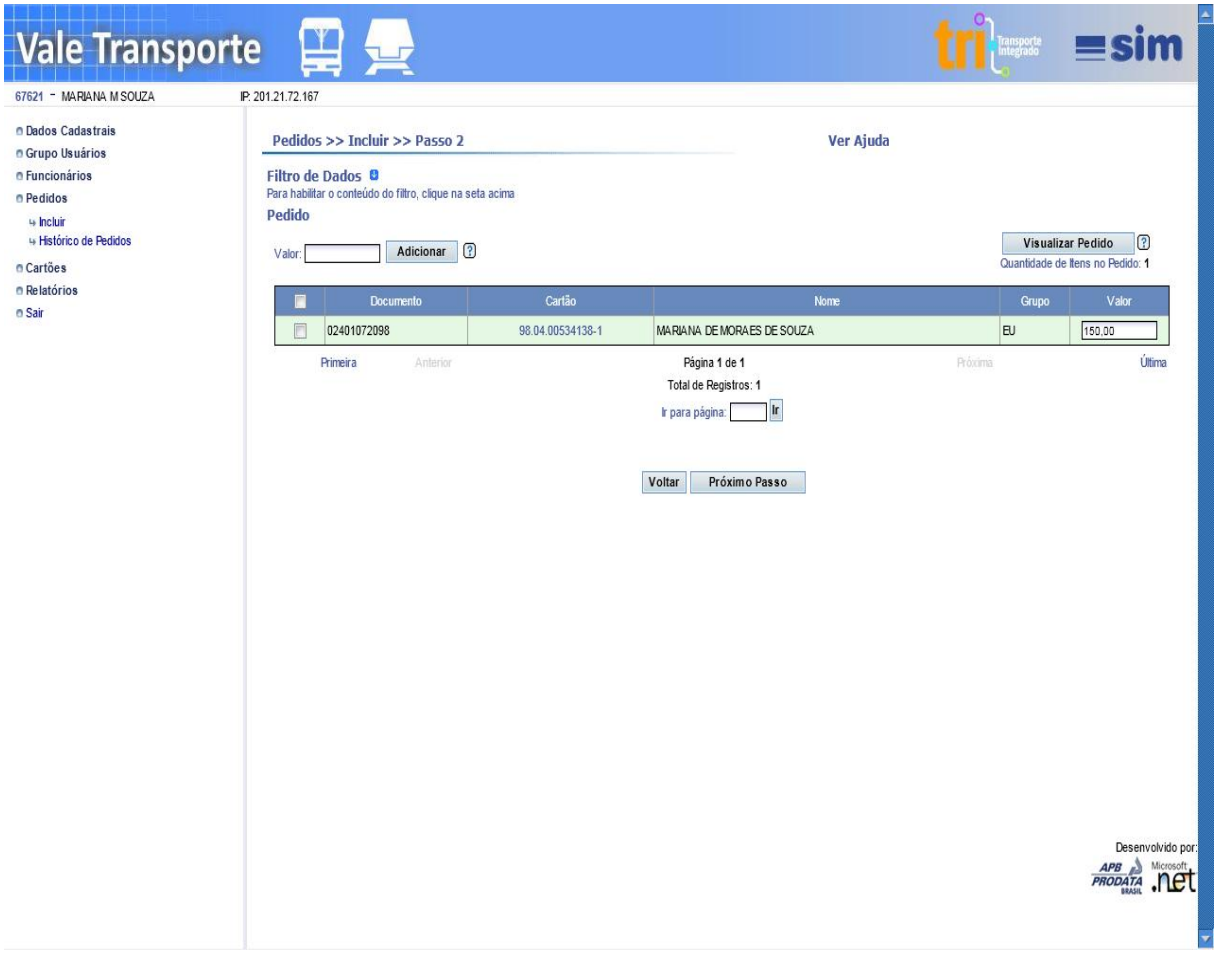


Figura 24: Tela de inclusão de pedido.
Fonte: TRI (2014).

Na opção Cartões, são exibidas as subseções Desbloqueio e Autorização. O desbloqueio de cartões 1ª via TRI VT ou SIM VT devem ser efetuados pela empresa solicitante exclusivamente através do sistema *online*. A autorização é requisito obrigatório para a retirada dos lotes de cartões VT que foram solicitados pelo empregador. A última opção, Relatórios, contabiliza todos os pedidos feitos no sistema pelo usuário com as subseções Pedidos do Cliente e Pedidos por mês. O saldo de compras e pagamentos é disponibilizado na subSeção Conta Corrente.

De modo geral, o sistema *online do TRI* referente *a* cadastro e pedidos de vale transporte da Bilhetagem Eletrônica é eficaz em sua finalidade, possui fácil acessibilidade, fornece instruções claras de uso para o cliente empregador e cumpre os prazos de liberação de acesso. Entretanto, existem alguns itens referentes ao sistema que poderia ser melhorado para facilitar ainda mais o contato com o cliente e o cadastramento. Um dos primeiros aspectos é o fato do sistema somente funcionar com o navegador Internet Explorer Versão 7 ou superior. Muitas vezes o

empregador, que não tem ciência desta particularidade, utiliza o sistema em outros navegadores e, no final do processo de cadastro e pedidos de créditos, ocorrem erros na tela, impossibilitando a conclusão do procedimento. Somente neste momento de erro é que aparece uma mensagem informando que o sistema funciona melhor no Internet Explorer, gerando retrabalho. Uma sugestão seria exibir uma mensagem de aviso sobre o navegador indicado na tela inicial de acesso (onde se registra o *login* e senha).

Algumas telas necessitam de intervenção no que se refere ao *layout*, como tela de acesso inicial (Figura 12), uma vez que instruções importantes para a compreensão do funcionamento do sistema não recebe o destaque necessário. Outro aspecto fundamental é que uma informação crucial para o funcionamento do Sistema de Bilhetagem Eletrônica, como o prazo limite para comunicação das cargas de crédito VT para os validadores dos ônibus, não consta em nenhum outro lugar além do Termo de Adesão. Alocar esta informação em outro lugar mais fácil de visualização no sistema poderia ajudar os usuários empregadores a se planejarem ainda mais para a compra de passagens aos funcionários. Além disto, reitera-se que as mensagens de aviso do sistema poderiam ter maior apelo visual, aumentando o tamanho das letras e modificando a cor da fonte. Quanto mais informação propagada de forma eficaz aos clientes, menos ligações relacionadas a itens básicos do cadastramento no sistema o setor Corporativo irá receber.

4.3 QUESTIONÁRIO

Para analisar a satisfação do cliente e a qualidade do serviço prestado no setor Corporativo na ATP, é necessária a aplicação de um instrumento que permita que o cliente se expresse sobre fatores objetivos acerca do atendimento analisado. O questionário é uma ferramenta útil neste sentido, pois permite que o respondente expresse sua opinião de forma objetiva e sem identificação, ou seja, de modo anônimo. No presente trabalho, o modelo aplicado foi estruturado de forma que o respondente manifeste sua opinião sobre o sistema *online* do TRI para compra de VT e, também, sobre o atendimento prestado pelo setor avaliado no estudo de caso. Contém oito perguntas obrigatórias e de múltipla escolha e duas perguntas abertas, porém, não obrigatórias. As páginas do modelo do formulário encontram-se nos Apêndices C e D no final do trabalho.

Embora a escala SERVQUAL desenvolvida por Parasuraman *et al.* (1988) e citada no segundo capítulo deste trabalho seja a mais aplicada no âmbito do Marketing de Serviços, a autora considerou a ressalva de Lovelock e Wirtz (2006) quanto à aplicabilidade desta escala em uma empresa como a ATP, isto é, que está inserida em um mercado não competitivo. Conforme explicado anteriormente, a ATP não possui uma concorrência direta em Porto Alegre (que se constitui no foco do modelo de negócio), uma vez que obtém exclusividade na venda de passagem no município por meio do Sistema de Bilhetagem Eletrônica do TRI. Na RMPA, a empresa ATM seria apontada como a concorrente da ATP pelo fato dos cartões de ambas as empresas atenderem algumas cidades em comum (como Canoas e Esteio), porém, a região metropolitana é predominada pela primeira empresa e ambas trabalham em parceria. Desta forma, optou-se por aplicar um questionário no formato de pesquisa de satisfação para apurar o serviço percebido pelos clientes, com a liberdade de escolha do respondente em manifestar-se acerca de reclamação, sugestão e/ou necessidade percebida.

De acordo com a Seção 3.4, o questionário de pesquisa de satisfação foi enviado por *e-mail* a 150 empresas, seguindo um critério de número de funcionários cadastrados em ordem decrescente no sistema do TRI. Contudo, dessas 150 empresas selecionadas, somente 41 responderam a pesquisa de satisfação do cartão TRI, correspondendo a um 27% do total enviado. O baixo *quorum* de

respondentes efetivos é previsto como uma das desvantagens da aplicação deste instrumento, conforme citado por Lakatos e Marconi (2003) na Seção 3.3.

As três primeiras perguntas são de múltipla escolha e visam traçar um perfil do respondente. Respectivamente, a primeira e a terceira questão são: *"A sua empresa realiza pedidos de vale transporte no site do TRI?"* e *"Você consta como pessoa de contato (responsável da empresa) no cadastro do sistema online do cartão TRI?".* Analisando as respostas recebidas, temos que 100% das empresas que participaram da pesquisa de satisfação realizam pedidos de vale transporte no sistema do TRI (ou seja, possuem cadastros ativos) e que 88% dos respondentes constam como contato responsável nos dados cadastrais, portanto, os mesmos podem assinar as autorizações de retirada de cartões. Os 12% que não são responsáveis pela empresa provavelmente são funcionários delegados pela chefia a realizar a parte operacional do pedido de VT, mas que não tem autonomia para assinar autorizações e documentos referentes ao TRI.

A segunda questão pergunta *"Qual a frequência de realização de pedidos no site do TRI".* A Figura 25 mostra o gráfico das frequências mais assinaladas:

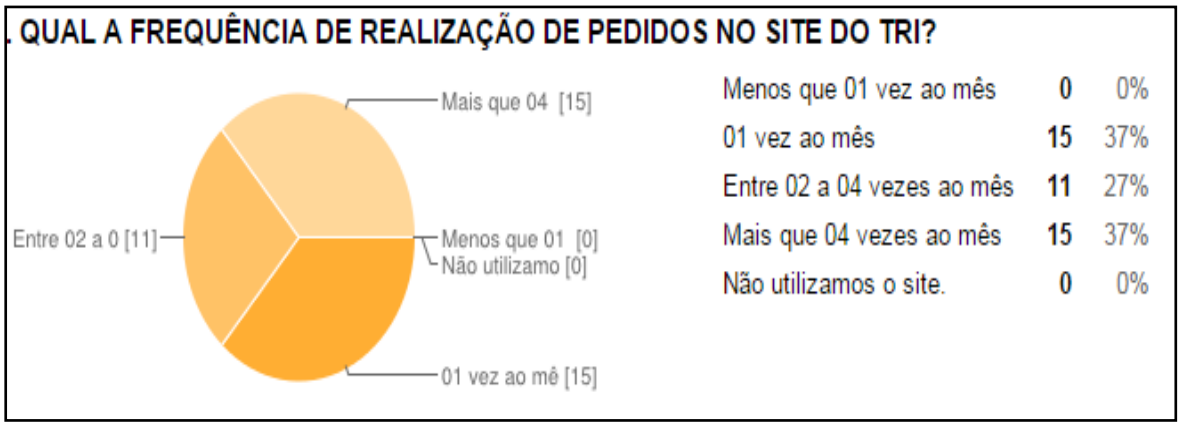


Figura 25: Frequência de pedidos no *site* do TRI.
Fonte: Elaborada pela autora.

O gráfico indica que todas as empresas respondentes realizam compras mensalmente no *site* do TRI, sendo que 37% optam por fazer uma única compra mensal para todos os funcionários cadastrados e outros 37% escolhem realizar a compra semanalmente. Tal decisão varia de acordo com o planejamento financeiro e de RH de cada organização.

A quarta e a quinta questão têm como objetivo apurar a satisfação e as necessidades do usuário empregador em relação ao sistema *online* considerando itens técnicos e de percepção do usuário, fatores que impactam diretamente na experiência do cliente. A pergunta nº 4 tem como enunciado *"Como você avalia o sistema online do cartão TRI referente ao cadastro e pedidos de vale transporte?"* e tem quatro itens (aspecto visual, acessibilidade, clareza de conteúdo e segurança) que foram avaliados separadamente pelos respondentes com os critérios *insatisfatório, satisfatório* e *não tenho opinião.*

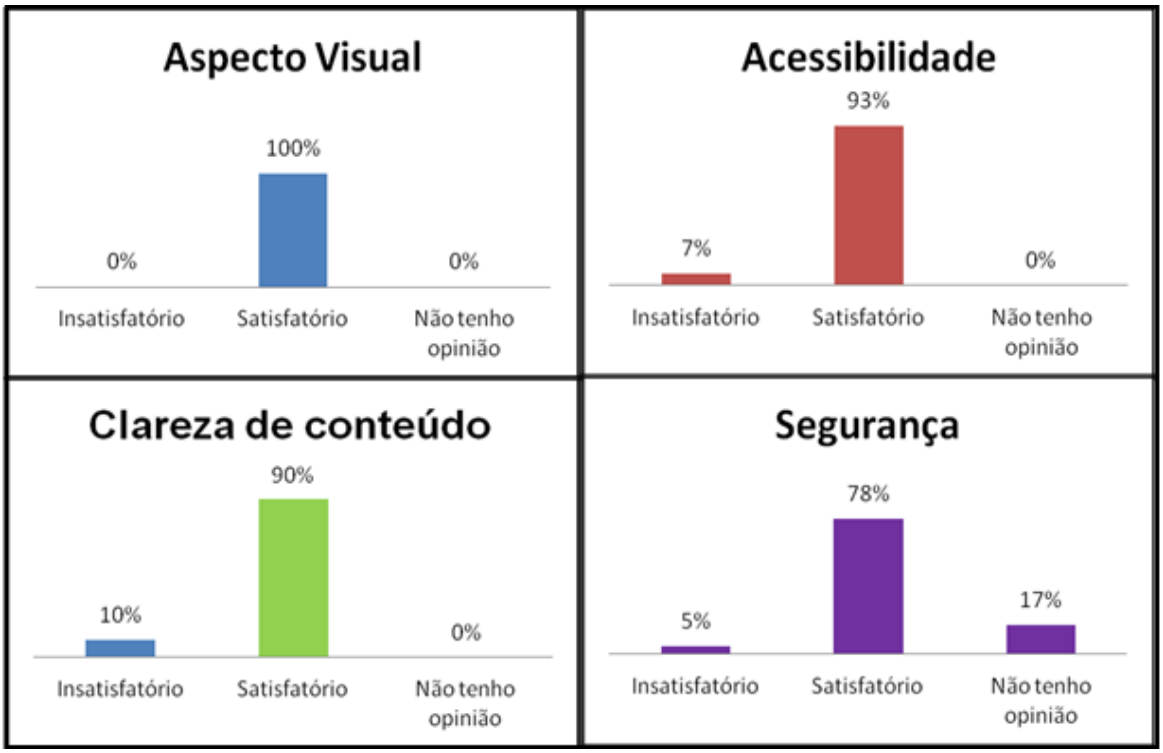


Figura 26: Resultados de satisfação - *site* do TRI.
Fonte: Elaborada pela autora.

No que se refere ao *layout* (aspecto visual), mostrado na Figura 26, a opinião foi unânime: todos os respondentes consideram o visual do *site* satisfatório. No quesito acessibilidade (facilidade de navegação), 93% dos clientes que participaram da pesquisa consideram satisfatório, enquanto 7% consideram insatisfatório. Quanto à clareza de conteúdo no sistema do TRI, somente 10% dos respondentes consideram insatisfatório. Em relação à segurança, 78% dos usuários participantes consideram este quesito satisfatório, 5% o consideram insatisfatório e 17% não possuem opinião sobre este aspecto específico.

RESPOSTAS DOS CLIENTES PARA A QUESTÃO 5: "ALGUMA SUGESTÃO, MANIFESTAÇÃO OU RECLAMAÇÃO SOBRE O *SITE* ONLINE DO CARTÃO TRI?"	
1	"DEVERIA DE MOSTRAR A DATA DE LIBERAÇÃO DO PEDIDO".
2	"Como sugestão deveria ser possível a empresa tirar através do *site* o extrato dos usos do cartão dos funcionários que ela fez carga, pelo menos no período em que a empresa tiver feita carga para eles."
3	"Sugestão: Disponibilizar a 'Consulta de Saldo' e o 'Bloqueio de Cartão' via web, ao usuário e/ou ao RH da empresa, mediante confirmação de dados."
4	"Afirmativo, porém gostaria de aumentar o pedido de cartão TRI ANTECIPADO, o percentual de 3% é pouco para a demanda das admissões de nossa empresa, não podemos pagar nos primeiros dias de admissão em dinheiro, e até que o funcionário novo devolva o cartão precisaria de outros."
5	"No caso do cadastro, deveria constar o cargo do funcionário."
6	"Gostaria de sugerir que existisse a opção de salvar o pedido antes de concluir e que fosse possível visualizar uma listagem maior dos nomes dos funcionários no momento de incluir o valor de crédito e verificar o saldo estimado dos cartões também seria muito útil."
7	"Nos finais de mês (entre os dias 28 e 30) o sistema de processamento dos pedidos online fica extremamente lento chegando a ser necessário reprocessar pedidos enviados que ficam "trancados" na fila. Poderiam disponibilizar mais um servidor de processamento para desafogar o sistema".
8	"O processo de carga dos cartões é ruim, pois ou carregamos manualmente ou o arquivo em txt deve ir o CPF de cada servidor. Ao contrario de outros sistemas que a carga é rápida através de txt somente a matricula e número de dias úteis."
9	"Sugestão: não temos acesso ao saldo dos cartões e sei que é assim porque o cartão TRI é considerado pessoal. Isso nos impede de alertar o funcionário que há acúmulo de créditos e que ele pode suspender o benefício. Sei também que podemos consultar pela compra que tem carga ainda pendente, mas falta um relatório pra tornar essa consulta mais eficiente. Sendo assim, sugiro que disponibilizem diretamente ao funcionário, a possibilidade de consultar seu saldo no *site*, pelo menos o saldo que ainda não ingressou no cartão. De qualquer forma, parabéns pelo *site* e pelo atendimento!"
10	"Às vezes, a importação de arquivo para efetuar o pedido demora muito para processar. Sugiro aumentar a capacidade dos servidores para melhorar isso."
11	"Os saldo atual dos cartões poderia estar disponível para consulta no *site*."
12	"O sistema só funciona no Internet Explorer, poderia funcionar no Chrome também."
13	"Deveria ter a informação da data em que a recarga foi efetuada no cartão."
14	"Lista de isentos não atualizada, muitos já não possuem isenção e continuam na lista. Quanto ao pedido de créditos não acho certo ficar aguardando para ser processado caso tenha outro na frente, e quando dá problema ou ligo pra saber o que ouve ou o pedido fica pendente. Preciso de uma data de liberação dos créditos mais precisa pois é feito pagamento e não sei quando realmente será liberado os créditos no validador do ônibus. No mais só tenho elogios pois já melhorou e muito desde 2008."
15	"Fácil, rápido, prático de utilização. Estão de parabéns."

Figura 27: Respostas dos clientes na questão nº 5.
Fonte: Adaptada pela autora a partir dos registros coletados.

A pergunta nº 5, de formato aberto e não obrigatória, solicitava ao respondente que o mesmo expressasse a opinião sobre o sistema *online* de pedidos de vale transporte, seja em forma de manifesto, elogio ou sugestão. O teor da questão tinha como finalidade complementar as respostas da pergunta anterior para um melhor entendimento da percepção do cliente e das necessidades levantadas. Do total de respondentes do questionário, somente 15 responderam a pergunta nº 5. Todas estas respostas estão reunidas na Figura 27 (p. 86) na íntegra e sem modificações.

Quanto aos elogios, foram identificados dois registros. Na resposta nº 14, o respondente afirmou que o sistema "(...) já melhorou e muito desde 2008". O respondente nº 15 parabenizou o TRI e escreveu que o sistema é "fácil, rápido, prático de utilização".

Em relação às reclamações, foram identificados dois registros: o primeiro refere-se ao respondente nº 8, que classifica como "ruim" o processo de recarga por meio de processamento de arquivo de texto (em casos de muitos funcionários), pois neste tipo de arquivo "deve ir o CPF de cada servidor (...) ao contrário de outros sistemas que a carga é rápida através de [arquivo] .txt somente [com] a matrícula e número de dias úteis". De fato, o sistema do TRI aceita como padrão arquivos de texto no formato ".txt" que possuam, nesta ordem, o CPF do funcionário, o nome completo, número de dias úteis e valor de uso diário (considerando trajetos de ida e de volta), somente usando números e letras e utilizando separador de caracteres. Os dados devem estar dispostos desta maneira, por exemplo: 12301072097|22|590|MARIANA SOUZA. Pela quantidade requerida de dados e caracteres, a importação de arquivos no TRI pode ser mais demorada do que em outros sistemas que admitem importação de arquivos também, só que com o uso de menos caracteres.

A segunda reclamação consta na maior parte da resposta nº 14 e lista três problemas (de acordo com a percepção do cliente) quanto ao funcionamento do sistema *online* do TRI: a não atualização da lista de funcionários isentos, a fila de processamento de arquivos importados e a data exata de liberação efetiva dos créditos nos validadores dos ônibus. No sistema, conforme citado na Seção anterior, há o item Funcionários Isentos dentro da opção Funcionários, que lista todos os funcionários que possuem ou já possuíram algum cartão TRI de isenção. Mesmo que o cartão de isenção seja cancelado, enquanto o funcionário não solicitar que o

registro seja alterado na EPTC, o nome do funcionário em questão continua nesta listagem. Entretanto, ter ou não um cartão de isenção ativo não impede que alguém receba créditos de vale transporte de um empregador no seu cartão TRI VT/PA. Quanto ao processamento de arquivos importados, o sistema atende às solicitações por ordem de chegada e quanto mais próximo do final do mês, mais pedidos são enviados simultaneamente por diversas empresas, o que pode sobrecarregar o servidor do *site* e gerar demora nos processamentos. Uma alternativa ao empregador seria programar a compra de VT antes dos últimos dias do mês.

Por fim, a data de liberação de créditos não consta em nenhum lugar visível ao empregador, porém, na prática ocorre no dia útil seguinte ao pagamento do boleto (se for pago corretamente). Contudo, a data de liberação refere-se somente à data em que o Corporativo verificou o pedido e o incluiu na lista de pedidos a serem comunicados aos validadores. A etapa seguinte de transmissão de dados aos validadores é complexa e pode ser concluída em toda a rede de ônibus e trens que aceitam o TRI até o quarto dia útil após o pagamento do boleto. Esta diferença entre a liberação de pedido no *site* e a comunicação aos validadores é crucial para o entendimento do Sistema de Bilhetagem Eletrônica e para o planejamento de compra de passagens por parte do usuário empregador.

O restante das respostas foram sugestões ao sistema, que foram agrupadas na listagem abaixo:

a) disponibilizar no *site* consulta de saldo e extratos de cartões VT dos colaboradores vinculados. Estes relatórios, atualmente, só podem ser solicitados presencialmente no CIPEI pelo próprio titular ou por um terceiro autorizado;

b) bloqueio (cancelamento) do cartão pelo próprio usuário ou empresa mediante confirmação de dados. No caso do cartão Ao Portador, este procedimento só pode ser realizado via e-mail de segunda à sexta-feira até às 18h00min. Se for outro perfil de cartão TRI ou SIM, pode ser cancelado pelo SAC via telefone diariamente até as 18h00min;

c) disponibilizar mais servidores para tornar mais ágeis os processamentos de arquivos de texto para pedidos de VT e cadastro de funcionários, especialmente no final do mês, e tornar o sistema compatível com outros navegadores além do Internet Explorer (como o Google Chrome);

d) inserção do campo Cargo no cadastro de cada funcionário, embora este espaço já exista nos dados cadastrais de cada funcionário. Porém, na consulta geral

de funcionários, só aparecem ID, nome completo, número do RG, número do cartão, grupo e *status*.

e) disponibilizar opção de salvar esboço do pedido antes da efetiva finalização e impressão de boleto;

f) maior número de funcionários exibidos por página no momento de incluir um pedido, para facilitar o processo e a atribuição de valores de recarga no sistema.

Uma resposta que chamou atenção foi a nº 4, em que o empregador parece confundir o nome do cartão Ao Portador (vinculado ao CNPJ da empresa titular) com o TRI Passe Antecipado, que é disponível apenas para uso próprio do titular pessoa física. Além disso, a cota de cartões Ao Portador liberada para empresas é de 5% do número de funcionários ativos no cadastro de uma empresa, no caso desta possuir mais de 10 colaboradores cadastrados, e não 3% como foi escrito na resposta.

A segunda parte do questionário tinha como finalidade levantar as percepções do usuário empregador quanto ao atendimento ao público prestado pelo setor Corporativo, por telefone, *e-mail* e/ou presencialmente, compreendendo da questão 6 até a 10 e tendo como base teórica as cinco dimensões da qualidade de serviço propostas por Zeithaml *et al* (2009). no segundo capítulo. A questão 6 consiste em uma pergunta em que o empregador deve escolher de uma a três opções, de acordo com a sua experiência como cliente no Atendimento Corporativo. Nas questões 7, 8 e 9, o respondente deve avaliar cada item obrigatório como *insatisfatório, satisfatório* ou *não tenho opinião.* A última pergunta (nº 10) possui formato aberto e não obrigatório.

A sexta pergunta visava traçar um perfil de atendimento recebido pelo cliente que participou da pesquisa de satisfação. O enunciado era: *"Em quais situações a sua empresa já teve contato com o setor Corporativo da ATP?".* Os respondentes deveriam escolher em quais modalidades a empresa já foi atendida pelo setor analisado, que estão divididas em atendimento presencial, atendimento via telefone e atendimento via *e-mail*. Cada item da pergunta nº 6 continha um texto de apoio especificando as atividades que cada tipo de atendimento abrange, além de esclarecimento de dúvidas gerais (inerente às três modalidades). O atendimento presencial contempla as atividades referentes à retirada de cartões, emissão de saldo e de extratos de cartão Ao Portador. As atividades referentes ao Atendimento via telefone abrangem informações sobre pedidos realizados, liberação de pedidos,

cartões disponíveis para retirada e ajuda para cadastro no sistema do TRI. O atendimento via e-*mail* consiste em informações sobre pedidos e recargas, emissão de recibos de custo de processamento, solicitações e cancelamentos de cartões Ao Portador. Com a análise dos dados oriundos do questionário na questão nº 6, observou-se que 100% dos empregadores respondentes afirmaram que já tiveram contato telefônico com o setor Atendimento Corporativo, enquanto 80% receberam atendimento presencial (no guichê) do setor analisado. Somente 63% dos respondentes afirmaram ter recebido atendimento via *e-mail*.

Em relação à questão seguinte, nº 7, a Figura 28 reúne os resultados auferidos:

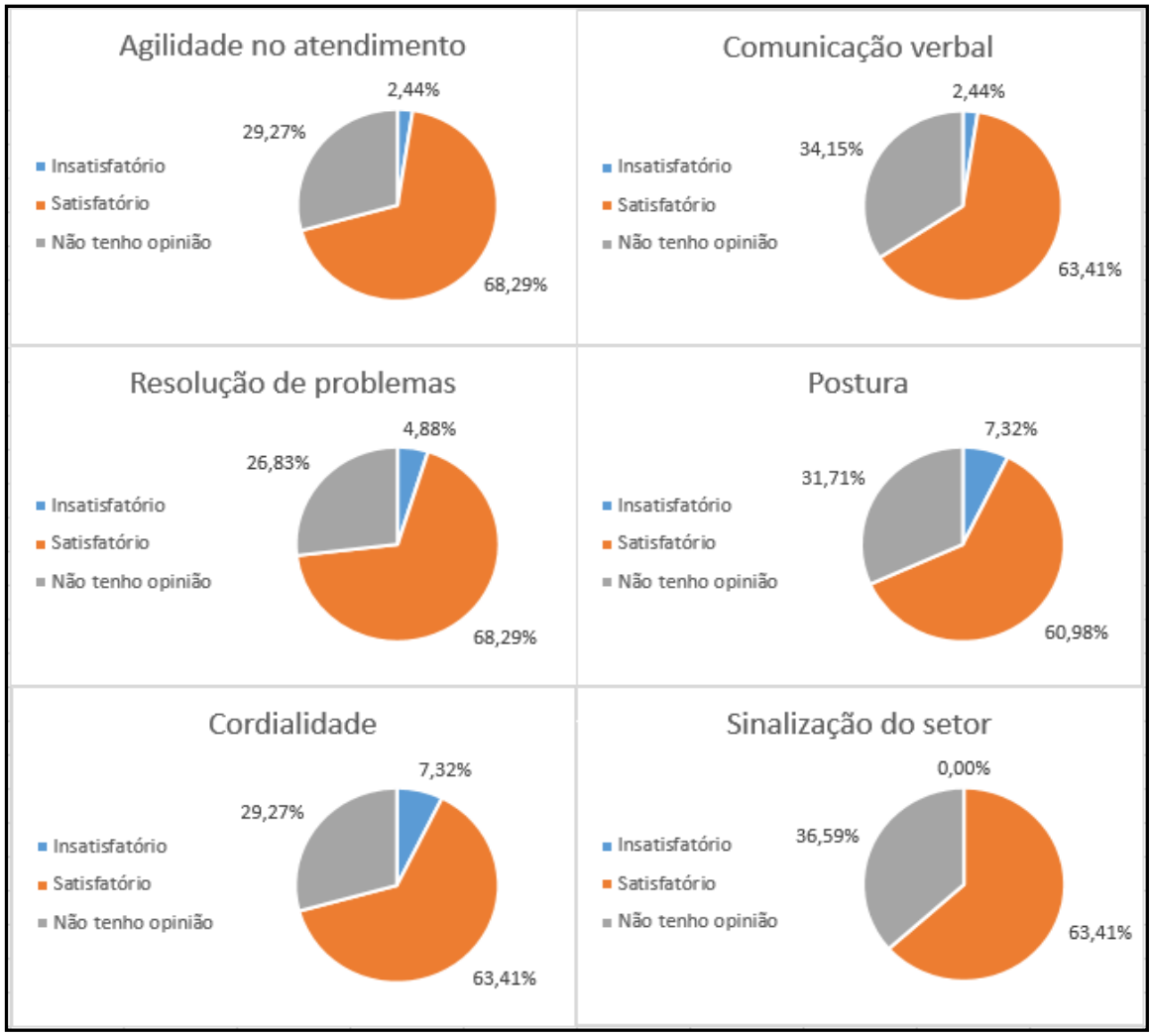


Figura 28: Respostas sobre Atendimento Presencial.
Fonte: Elaborada pela autora.

A pergunta nº 7 buscava avaliar o grau de satisfação do cliente quanto ao atendimento presencial praticado nos guichês do Corporativo, analisando os seguintes critérios: agilidade no atendimento, comunicação verbal, resolução de problemas, postura dos atendentes, cordialidade e sinalização do setor (placas e folhetos explicativos).

Todos os quesitos avaliados no atendimento presencial atingiram, no mínimo, mais de 60% de nível satisfatório, enquanto o nível insatisfatório não passou de 7,32%. A quantidade considerável de “não tenho opinião”, que teve 31,33% de média de respostas, possivelmente deve-se ao fato de que os empregadores nem sempre vão presencialmente retirar cartões na sede da ATP; muitas vezes os cartões são retirados por terceiros mediante autorização padrão disponível no *site*. Além disso, muitos empregadores escolhem retirar as 1ªs vias de cartão TRI ou SIM VT na unidade do Centro de Porto Alegre. Os 36,59% de respostas “não tenho opinião” para o item sinalização podem ser explicados pela possibilidade dos folhetos explicativos não chegarem até o empregador de fato, ficando nas mãos de terceiros ou sendo descartados. O contato presencial com o empregador no Atendimento Corporativo diminui-se neste sentido devido aos fatores supracitados.

Na sequência, a questão nº 8 tinha por objetivo avaliar o nível percebido de atendimento via telefone prestado pelo setor Corporativo. Da mesma forma que a pergunta anterior, os respondentes deveriam avaliar este tipo de atendimento considerando itens específicos, como: agilidade no atendimento, comunicação verbal, resolução de problemas, cordialidade e atenção/prontidão.

Os quesitos avaliados em geral do atendimento telefônico (que atualmente é a maior demanda de trabalho no setor) obtiveram uma média de 92% de nível satisfatório. Somente uma média de 2% dos respondentes avaliou os quesitos desta modalidade de atendimento como insatisfatória. O restante não possui opinião quanto aos itens avaliados. O item mais bem avaliado foi cordialidade, que obteve 95% de nível satisfatório e 0% de insatisfatório, com somente 5% dos respondentes não manifestando opinião. O quesito com a avaliação mais inferior foi agilidade no atendimento, que obteve 90% de nível satisfatório, 5% de insatisfatório e 5% “não tenho opinião”.

A Figura 29 (p. 92) agrupa todos os resultados referentes à pergunta 8 em gráficos.

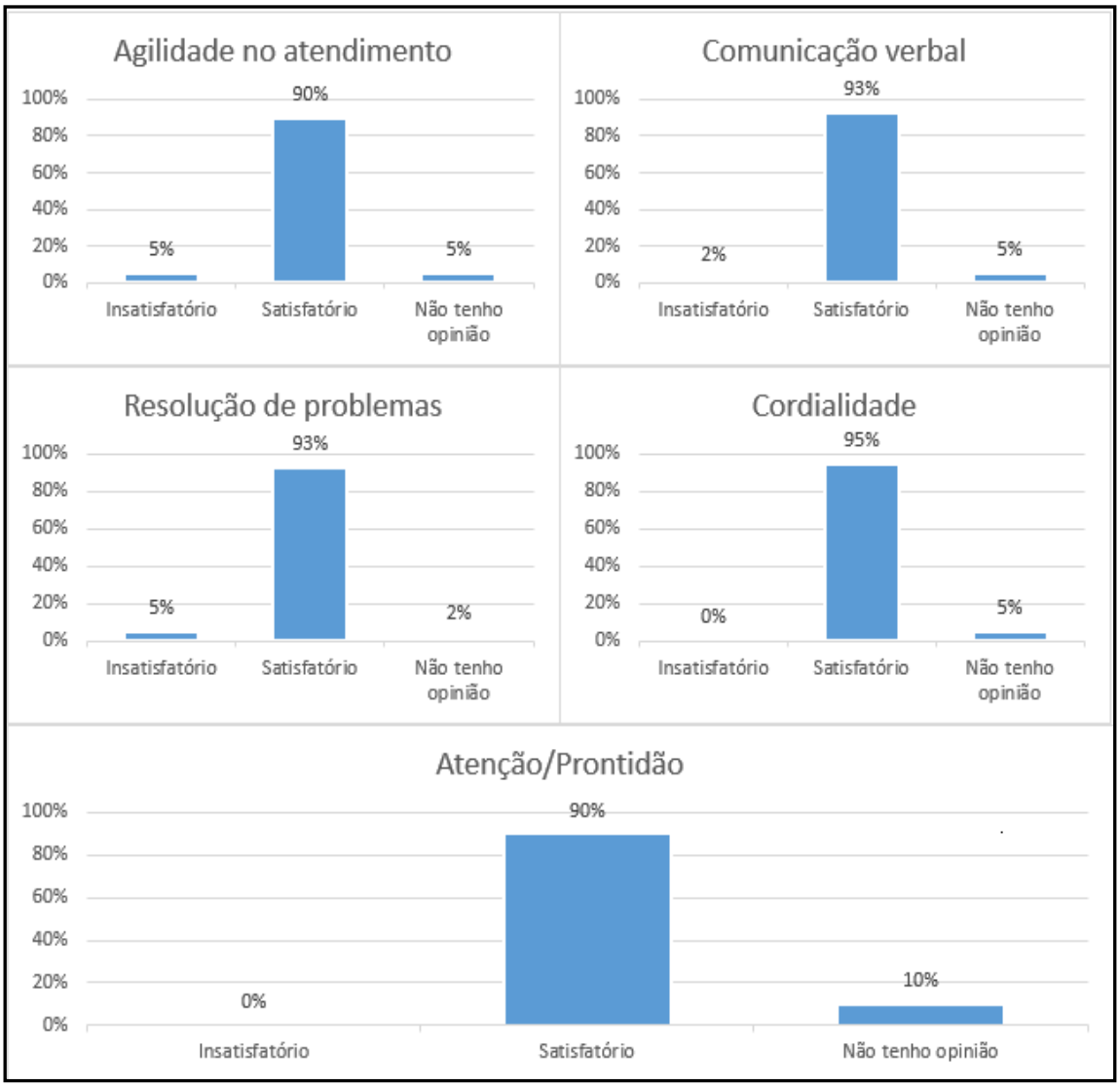


Figura 29: Respostas sobre Atendimento Via Telefone.
Fonte: Elaborada pela autora.

O atendimento via e-mail foi contemplado na pergunta nº 9, cujo objetivo era apurar o nível de satisfação do cliente quanto ao atendimento prestado ao cliente via *e-mail*. Os critérios analisados foram os seguintes: agilidade na resposta, comunicação escrita, resolução de problemas, cordialidade e atenção/prontidão.

A média de nível satisfatório geral dos quesitos avaliados na questão 9 diminuiu para 57%, enquanto o nível insatisfatório geral aumentou para 9%; a média de respostas “não tenho opinião” foi apurado em 34%, o que pode ser explicado pelo fato de 37% dos respondentes não terem estabelecido contato via e-mail com o setor Atendimento Corporativo. O quesito que teve a pior avaliação foi agilidade na resposta, em que o grau de satisfatório foi contabilizado em 51% e o grau

insatisfatório foi de 17%. O item que obteve a melhor avaliação foi a comunicação escrita em que 63% dos respondentes classificaram como satisfatório; somente 2% dos clientes que participaram da pesquisa classificaram este item como insatisfatório.

A Figura 30 reúne todos os resultados dos quesitos avaliados na questão 9.

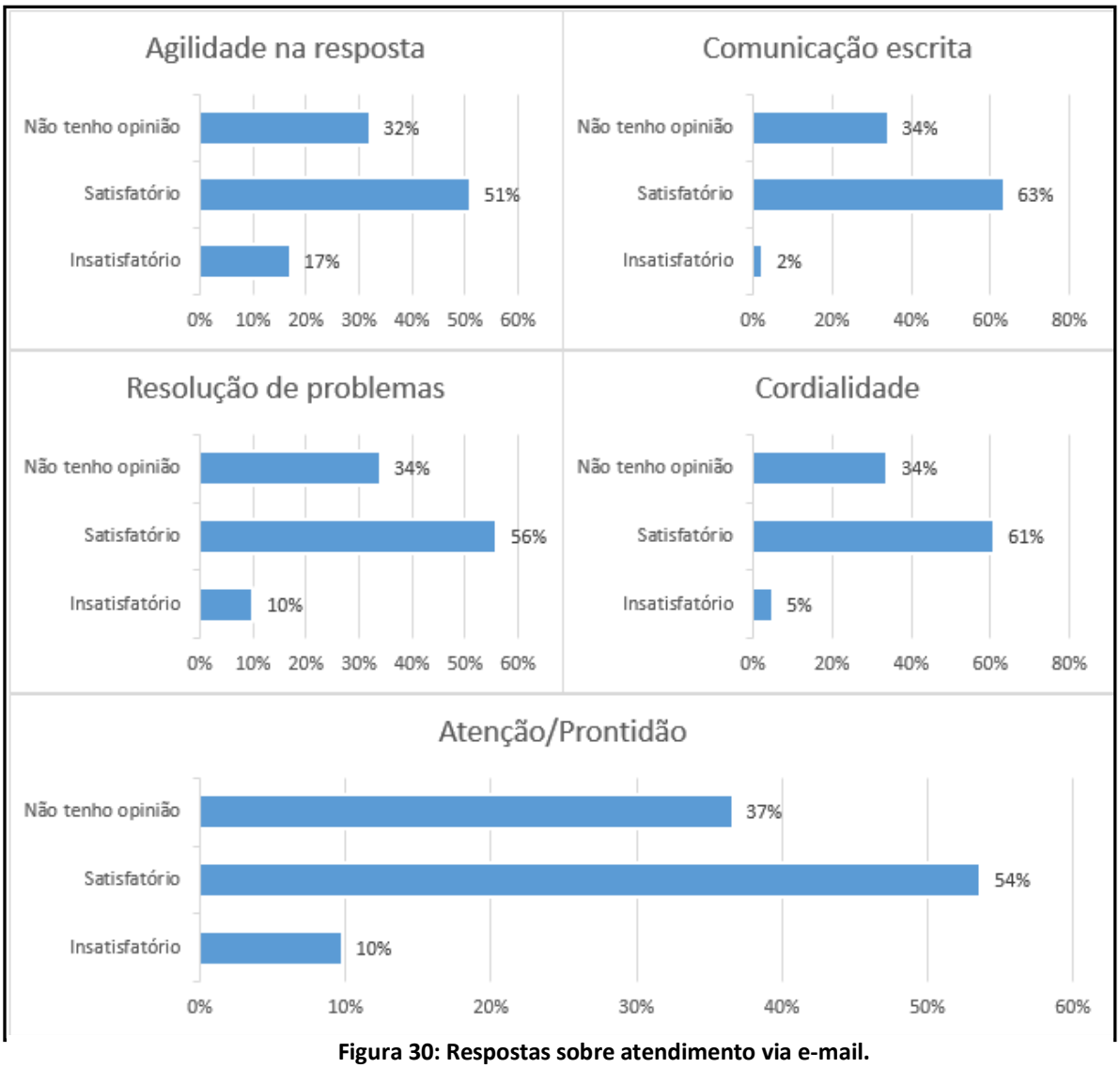


Figura 30: Respostas sobre atendimento via e-mail.
Fonte: Elaborada pela autora.

Finalizando o questionário, a pergunta 10 tinha como finalidade complementar as questões 7, 8 e 9, uma vez que a questão era em formato aberto, porém não obrigatória. O enunciado desta questão era: *"Alguma sugestão, manifestação ou reclamação sobre o atendimento ao cliente prestado no setor Corporativo referente ao cartão TRI?".*

Do total de respondentes do questionário, somente sete responderam a pergunta final. As respostas estão reunidas na Figura 31 na íntegra e sem modificações, exceto o nome da funcionária mencionada em das respostas que foi substituído neste trabalho pela letra X.

RESPOSTAS DOS CLIENTES QUESTÃO Nº 10: "ALGUMA SUGESTÃO, MANIFESTAÇÃO OU RECLAMAÇÃO SOBRE O ATENDIMENTO AO CLIENTE PRESTADO NO SETOR CORPORATIVO REFERENTE AO CARTÃO TRI?"	
1	"às vezes a resposta do e-mail solicitando o recibo da taxa administrativa demora."
2	"Sempre recebo auxílio no atendimento, rápida devolução de solicitações de recibos. Recebo na hora o saldo solicitado dos cartões corporativos. Acredito que poderia ter uma maior facilidade de recarga de cartões corporativos, pois é complicado o deslocamento de colaboradores para efetuar a recarga dos mesmos. Obs: Sempre sou atendido muito bem e na hora pela funcionária 'X', os outros colaboradores me auxiliam também, mas faço uma ressalva para 'X' devido a eficiência e disponibilidade da mesma. Obrigado"
3	"Melhor controle no recebimento de e-mail, com o pedido de liberação de créditos, atendendo os prazo estipulado."
4	"O atendimento online não informa desde quando o cartão está pronto, inclusive ao receber o email da informação de cartão pronto a ser retirado, muitas vezes até já retiramos. Inclusive estamos ligando 2 vezes na semana para esse processo, assim o funcionário fica pouco tempo sem o cartão. Pois o email de retorno não recebemos em prazo hábil."
5	"A retirada de cartões é feita via motoboy terceirizado, por esta razão não temos opinião sobre o atendimento presencial. Nunca tivemos reclamações."
6	"Melhorar o atendimento pessoal, principalmente para os responsáveis pelas empresas nomeados no contrato flexibilizando algumas exigências internas (cito como exemplo o fato da atendente ter "ameaçado" não mais me entregar cartões porque eu estava usando um formulário que não tinha o quadrado (área demarcada) onde deve ser colocado o carimbo do CNPJ. Eu havia colocado o carimbo abaixo da assinatura como autorizador pois mesmo sendo eu a retirar também exigem o formulário preenchido (eu autorizo para que eu retire...))"
7	"Não avaliamos o atendimento no guichê porque são terceirizados que realizam esse serviço aqui na empresa."

Figura 31: Respostas da questão nº 10.
Fonte: Adaptado pela autora a partir dos registros coletados.

A resposta nº 2 trata-se de um elogio a uma funcionária específica, com “uma ressalva para ‘X’ devido à eficiência e disponibilidade da mesma”. O respondente também afirma que sempre recebe “auxílio no atendimento, rápida devolução de solicitações de recibos”. Mas, na mesma resposta, também há espaço para

sugestão: “Acredito que poderia ter uma maior facilidade de recarga de cartões corporativos [Ao Portador], pois é complicado o deslocamento de colaboradores para efetuar recarga dos mesmos”. O empregador, neste caso, refere-se ao fato do cartão Ao Portador ser carregado, exclusivamente, nos guichês de recarga da unidade sede da ATP.

As respostas 5 e 7 confirmam a explicação sobre o alto índice de “não tenho opinião” na questão nº 7 referente ao atendimento presencial, pois os empregadores afirmam que não avaliaram o atendimento no guichê porque utilizam serviços de terceirizados para efetuar a recarga e a retirada de cartões. O respondente nº 5 reitera que nunca tive reclamações sobre o serviço prestado presencialmente.

Por outro lado, os respondentes nº 1 e nº 4 registraram reclamações. O primeiro afirmou que “às vezes a resposta do e-mail solicitando o recibo da taxa administrativa demora”. A situacão relatada pelo usuário concerne à emissão do recibo do custo de processamento, que está listado como processo nº 10 na Figura 9 (p. 58). O custo de processamento é o valor que não está registrado no recibo de compra de VT que pode ser emitido pelo sistema após a liberação do pedido. Portanto, os funcionários do Atendimento Corporativo enviam por *e-mail* um recibo à parte, que é emitido em um ERP (*software* no modelo *Enterprise Resource Planning*) específico, conforme solicitação dos empregadores. O segundo respondente refere-se ao e-mail que informa se um cartão VT 1ª via está pronto para retirada, conforme o processo 18 da Figura 9 (p. 59). A informação da data em que o cartão fica pronto não consta no *site* do TRI e nem no *e-mail* enviado pelo setor Corporativo aos empregadores. O único local em que esta informação se encontra é nas planilhas de controle interno do Atendimento Corporativo. O mesmo empregador informa que “ao receber o e-mail da informação de cartão pronto a ser retirado, muitas vezes até já o retiramos”. Este registro indica que pode estar ocorrendo um atraso no envio do *e-mail* para os empregadores, estes que muitas vezes se antecipam e ligam diretamente ao Corporativo para saber informações sobre os cartões solicitados pelo *site*.

As respostas nº 3 e nº 6 sugerem melhorias para o atendimento no setor Corporativo. O primeiro cliente solicitou “melhor controle no recebimento de *e-mail*”, enquanto o segundo registrou uma sugestão de melhoria referente ao processo de entrega de cartões e quanto ao formulário de autorização com fortes ressalvas, citando uma situação possível de mau atendimento ao cliente. O respondente

solicita “flexibilização de algumas exigências internas” no que se refere à aceitação de formulários antigos, uma vez que o mesmo relata que uma atendente do Corporativo (não se sabe se permanece ou não no quadro funcional atual) não aceitou uma autorização que continha carimbo com CNPJ da empresa e assinatura do contato responsável registrado no sistema porque o modelo de autorização não continha um campo demarcado específico para o carimbo. No final de sua manifestação, o mesmo respondente sugere outro ponto de melhoria ao afirmar: “Eu mesmo autorizo para que eu retire [o cartão]...”. O cliente se refere à obrigatoriedade da apresentação de formulário de autorização para retirada dos cartões solicitados, mesmo que a pessoa que efetua a retirada conste como contato no sistema e não um terceiro.

A aplicação do questionário e a análise das respostas recebidas permitiram que fossem levantadas as percepções dos clientes acerca do serviço prestado pelo Atendimento Corporativo e as necessidades dos usuários empregadores, cujo perfil é responsável pela maior parte do faturamento total da ATP e da demanda do setor objeto de estudo. Aproximar-se do cliente, buscando entender o que é considerado como ponto positivo e o que pode ser melhorado na prestação de serviços, é fundamental para que a empresa atinja um patamar consistente de qualidade e que o cliente esteja satisfeito, afinal, ele é a razão de existir de qualquer empresa.

4.4 ENTREVISTAS COM O QUADRO FUNCIONAL

O chamado “momento da verdade” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006), hora em que o cliente interage com a empresa e o pessoal da linha de frente, é fundamental para a construção do serviço percebido. Entretanto, a condução deste momento crucial para a prestação de serviços vem de um elemento chave e desafiador do Marketing *mix* ampliado: pessoas. Conforme visto na Seção 2.1.3, o funcionário é o representante da empresa na visão do cliente e o seu grau de satisfação com a própria função e a organização onde trabalha é determinante para o desempenho no atendimento ao cliente. Fatores como treinamento, cultura organizacional, clima, ambiente de trabalho e conflitos (entre colegas, com o cliente e/ou com a própria

organização, conforme Zeithaml *et al* (2009) influenciam a conduta de trabalho e a prestação de serviço.

Visando analisar os elementos supracitados foram realizadas entrevistas com a coordenadora júnior do setor Coporativo e as duas assistentes de cadastro e vendas mais experientes na função em 23 de outubro de 2014. As três funcionárias selecionadas para a entrevista são do sexo feminino, com faixa etária de 20 a 25 anos e com nível de escolaridade que varia de superior incompleto a completo. Todas começaram seu vínculo empregatício na ATP pelo SAC e, posteriormente, foram transferidas para o Atendimento Corporativo conforme a demanda da empresa e o perfil funcional.

Foram usados dois roteiros de entrevistas, embora ambos possuam perguntas parecidas. O primeiro roteiro era específico para a coordenadora, e o segundo, voltado para as assistentes; ambos continham 12 perguntas. Por questão de sigilo, os nomes das funcionárias foram ocultados neste trabalho.

A primeira questão em ambas as entrevistas se referia às tarefas desempenhadas por cada funcionária. A coordenadora enumerou suas funções, que vão desde organização do horário de almoço do setor à distribuição do trabalho, afirmando que tenta “delegar as tarefas para as pessoas de forma que fique igual para todo mundo, o que nem sempre é fácil”. Além disso, ela afirmou que faz o processo de liberação de pedidos, treina as demais funcionárias e realiza, também, as funções operacionais, sejam internas ou de atendimento ao cliente. A mesma entrevistada também afirmou que está em fase de reorganização do setor, ou seja, “controlar todo o processo [do setor] que estava um pouco bagunçado”.

A primeira assistente entrevistada relatou que suas atividades atuais consistem no atendimento ao cliente no balcão e por telefone, além do controle de estoque dos cartões Assistenciais. Também afirmou que estava em treinamento para aprender o processo de liberação de pedidos. A segunda assistente entrevistada também atua no atendimento ao cliente presencial (no guichê) e no controle dos cartões Assistenciais. Além disso, a mesma funcionária controla a documentação das “ticketeiras”, bem como estabelece contato com os clientes para solucionar pedidos pendentes (processo 11 da Figura 9, p. 59).

Quanto às dificuldades enfrentadas, duas das funcionárias citaram o fato da quantidade atual de funcionários ser insuficiente para a demanda de trabalho do setor, mesmo com uma nova contratação. Para a Funcionária 1 (2014), o ideal seria

ter mais duas pessoas no setor, ou seja, um total de seis funcionários efetivos. Outra funcionária foi além: além da insuficiência de recurso humano, outro fator que gera dificuldades é a demora em recolocar alguém no setor quando um colaborador é desligado da empresa, pois, além de sobrecarregar os restantes, ainda tem todo o tempo de treinamento e adaptação de um novo funcionário. Outros fatores que pesam como dificuldade para trabalhar no Atendimento Corporativo, segundo a coordenadora entrevistada, é a falta de assiduidade e "de compreensão de algumas pessoas" no que se refere à execução da tarefa, uma vez que "se uma tarefa não é realizada, vai desfalcar o resto da equipe e acumular trabalho". Além disso, o "uso intensivo de celular dentro da empresa" é visto como um problema para a gestora, pois desconcentra o trabalhador e "deveria estar regulado no código de ética da ATP".

Uma consequência importante dos fatores mencionados acima é o fato deste setor exigir de seus funcionários a capacidade de ser multitarefa, ou seja, capazes de realizar múltiplos trabalhos ao mesmo tempo, dividindo a sua concentração. O cenário de sobrecarga de funções pode ser notado na afirmação de uma das funcionárias:

> "E, principalmente, o fato de estar atendendo uma pessoa e ter que orientar outra colega ao mesmo tempo, eu posso passar uma informação errada e ter que responder por isso. E se eu estou calculando ao mesmo tempo em que estou orientando, eu posso errar aquele cálculo e ter que responder por isso também. (...) Ou você atende ou faz outra função. O certo seria dividir [as tarefas], só que, infelizmente, a estrutura atual não permite." (FUNCIONÁRIA 3, 2014)

A pergunta seguinte tinha como enunciado: "*Qual a sua opinião sobre lidar com clientes? Quais as vantagens e as desvantagens percebidas?".* As entrevistadas deram respostas muito semelhantes a este tema. Segundo elas, a maior vantagem em lidar com o público concerne em aprender a se comunicar verbalmente e a se portar perante o cliente. Contudo, a maior desvantagem consiste em ter que lidar com clientes resistentes ou mal-educados que, mesmo errados, acreditam que tem direito em ofender o pessoal da linha de frente. Ter paciência e manter a compostura é consenso entre as funcionárias sobre como lidar com situações de conflito com clientes.

Ainda dentro desta temática, foi solicitado às respondentes que descrevessem situações de conflitos com clientes e/ou colaboradores, caso as

mesmas tivessem presenciado algum momento deste tipo. Todas elas relataram algum inconveniente com usuários. A Funcionária 2 (2014) relatou um evento de conflito com cliente em que muita paciência e postura profissional foram necessárias:

> “Uma das situações foi que uma mulher veio retirar o cartão da filha dela, mas a autorização estava em nome da filha e não dela. Eu informei que era preciso uma nova autorização constando o nome dela [da mulher] e que o novo formulário poderia ser enviado por e-mail ou fax pela empresa que solicitou o cartão. Nesse momento a pessoa começou a me xingar e a discutir, alegando que havia entrado em contato com o setor e que disseram que ela podia retirar o cartão. Respondi que a informação era padrão e isto não procedia. A mulher começou a gritar no saguão, dizendo que eu estava a chamando de mentirosa e que eu iria ser processada. No final das contas, ela não retirou o cartão e foi embora.”(FUNCIONÁRIA 2, 2014)

A mesma funcionária narrou outro conflito; desta vez envolvendo ela e outra colaboradora no antigo setor em que trabalhavam:

> “Quando eu ainda estava no SAC, uma colega sempre passava por mim e batia a porta do setor, que ficava perto de mim, na minha cabeça. Fiquei um bom tempo sem falar nada para a minha colega. Mas uma hora eu não aguentei mais a situação e a situação foi resolvida com os coordenadores e a gerência.” (FUNCIONÁRIA 2, 2014)

Quanto aos treinamentos, todas as funcionárias relataram ter participado de treinamentos formais (com manual específico, hora marcada e local determinado) quando estavam alocadas no SAC e em treinamentos gerais da empresa. No Corporativo, o treinamento consistia em observar as colaboradoras mais experientes e na leitura do manual do setor. Depois, as funcionárias eram liberadas para atender ao público. O treinamento no Corporativo, segundo as entrevistadas, costumava ser mais rápido porque elas já possuíam noções de como atender o cliente e já tinham conhecimento sobre informações gerais do TRI pela experiência prévia no SAC.

Motivação e incentivos remunerados ou não também foram assuntos abordados nas entrevistas. Na opinião da Funcionária 2 (2014), falta na empresa uma cultura de reconhecimento, em que elogios sejam mais frequentes e que não deixem o colaborador “chegar a um estado mais crítico de *stress* para motivá-lo”. Esta entrevistada afirmou que prefere um incentivo emocional ligado ao reconhecimento a um incentivo financeiro. Por outro lado, a Funcionária 1 (2014) afirmou que não há incentivo financeiro extra ao trabalhar no Corporativo, mas que sempre cria um incentivo próprio. A colaboradora ainda afirma: “Neste setor não há

incentivo monetário porque não há plantões (...), mas, acho que coleguismo ali dentro já serve para mim como incentivo para vir trabalhar e ajudar". Quanto à coordenadora, a mesma relatou que gostaria de gostaria de incentivar mais os funcionários, mas que, primeiro, é necessário "colocar o setor todo em dia, pois está sendo reorganizado" e "buscar respaldo junto à gerência da empresa".

Algumas perguntas específicas foram direcionadas à coordenadora do setor, como o perfil necessário para trabalhar no Corporativo e a aplicação de *feedback* e métodos de avaliação de desempenho. Para ela, um profissional que for alocado para trabalhar no setor Atendimento Corporativo deve ter "muita agilidade e atenção para conseguir acompanhar o ritmo do setor, que é movimentado por envolver telefone, entrega de cartões e atendimento no balcão", além de ser multitarefa. Como o setor lida com cartões que possuem créditos e com o controle de cartão Assistencial, é imprescindível que a pessoa confira tudo o que está fazendo para não ter risco de retrabalho posteriormente. A funcionária também cita que educação, gentileza e bom atendimento são fundamentais para o setor. Quanto ao *feedback* e a avaliação e controle de desempenho dos colaboradores, a gestora afirmou que nenhuma ferramenta é aplicada formalmente no Corporativo, mas admite que cogita implantá-las quando o setor estiver organizado. No momento, não há prevenção e nem contabilização de erros no setor; quando uma falha no serviço ocorre e é percebido pela gestora, a mesma relata que procura resolver dúvidas, conflitos ou problemas de execução de uma atividade na base da conversa.

Ao final das entrevistas, foi solicitado às colaboradoras que manifestassem sua opinião sobre o cargo, o setor e a empresa em que trabalham. Todas as entrevistadas se posicionam como satisfeitas com o que a ATP lhes proporciona, como aprendizado e benefícios para o colaborador, que incluem "uniformes e festas de confraternização". Entretanto, as três funcionárias apontaram melhorias a serem feitas no Atendimento Corporativo. Uma delas afirmou categoricamente que o espaço de trabalho é reduzido, algo que atrapalha o desenvolvimento das funções, enquanto as outras duas funcionárias reiteraram a solicitação de maior agilidade para repor o quadro funcional a fim de evitar sobrecarga de trabalho entre os componentes do setor, além da sugestão de motivação mais frequente para um ambiente de trabalho que é "desgastante pelo nível de demanda do usuário".

5 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Com a finalização da análise de resultados advindos das múltiplas fontes de evidências, foram sugeridas propostas de melhorias para as rupturas de processos encontradas e para as falhas de atendimento ao cliente no setor de Atendimento Corporativo, conforme a problemática do trabalho. Muitas das sugestões podem ser estendidas a outros setores que envolvam atendimento ao público da ATP também, pois, como se trata de uma associação que presta serviços à população, recomenda-se aplicar os conceitos de Marketing de serviços na gestão e no planejamento da empresa, para que a imagem e a utilidade perante a sociedade recupere seu valor, mesmo que esteja inserida em um meio instável, que contempla debates sobre a mobilidade urbana.

Em um cenário macro, sugere-se que a ATP deve considerar o conceito do Marketing holístico, integrando o Marketing externo (propagandas, campanhas promocionais, *folders* explicativos e tudo o que divulgue ao público externo a atividade fim da empresa), o Marketing interno (com aplicação do Endomarketing e de novas políticas de RH) e o Marketing interativo (treinamento e intensificação do atendimento ao cliente). Destaca-se a necessidade de se desenvolver uma política de Endomarketing aliada ao RH em que a ATP se esforce em estabelecer comunicação direta e clara sobre as diretrizes e a situação da empresa a todos os setores, para estabelecer um vínculo de confiança e respeito entre empregadores e todos os empregados. Neste caso, o elemento Comunicação (em especial a interna) do Marketing *mix* deve ser desenvolvido com atenção pelos empregadores da empresa analisada.

O elemento Pessoas, no Atendimento Corporativo, também faz necessária a aplicação de treinamentos mais frequentes e estruturados, uma vez que há rotatividade de pessoas e as etapas de seleção (que considere os requisitos necessários citados pela coordenadora do setor) e treinamento precisam ser mais ágeis para suprir a alta demanda de atendimento ao cliente instaurado neste setor. O hábito da reciclagem de informações e do treinamento mais frequente deve ser arraigado na cultura organizacional da ATP e no setor objeto de estudo com a finalidade de fortalecer o desempenho do pessoal da linha de frente, uma vez que um empregado mais bem informado sobre os produtos oferecidos pela empresa

inspira segurança e confiabilidade na prestação de serviços e diminui a ocorrência de falhas.

Outra sugestão à ATP, no que concerne à melhoria do atendimento ao cliente no Corporativo, é criar um plano de incentivos remunerados e de motivação para que os colaboradores desta equipe atual sintam-se mais engajados em fazer parte e permanecer no setor, porque a demanda de trabalho é muito grande para o reduzido efetivo que, no momento, compõe o quadro funcional. Quando um funcionário é transferido do SAC ou outro setor para o Corporativo, na dinâmica atual da organização dos setores, o mesmo tem a sua possibilidade de ganho financeiro diminuída, pois o novo setor não trabalha com plantões aos finais de semana, o que se traduz em menos horas extras feitas pelo empregado. Propõe-se uma revisão salarial aos colaboradores do Corporativo, uma vez que os mesmos atuam com informações, atividades e diversas plataformas de atendimento em ritmo de trabalho atribulado e com gargalos, o que foi evidenciado através dos indicadores do setor, pela observação direta e pelas entrevistas.

A aplicação de *feedback* e controles para avaliação de desempenho constituem-se em instrumentos valiosos para a melhoria contínua dos processos internos e de suporte ao empregador, bem como do atendimento ao cliente em si. O uso do *feedback* serve tanto para corrigir uma falha na execução de uma atividade ou de uma conduta de trabalho, quanto para elogiar e reforçar os pontos positivos da prestação de serviço. O registro dos *feedbacks* aplicados também ajuda a formar um quadro de evolução do colaborador. Quanto à avaliação de desempenho no setor analisado, recomenda-se o uso de uma metodologia como o ciclo PDCA citado na Seção 2.3. Esta metodologia propõe a definição de metas de execução de atividades, proporcionando educação e treinamento aos executores dos processos, e registro das ocorrências do que é executado, que servirão para comparar o que foi realizado efetivamente e quais foram as metas propostas inicialmente. A partir dos resultados, são aplicadas medidas corretivas para partir para ação novamente, em ciclo constante de avaliações e melhorias.

O espaço físico também é um aspecto que impacta no desempenho do trabalho no setor Atendimento Corporativo, visto que o ambiente de trabalho é reduzido em relação à quantidade de atividades desenvolvidas e o número de cartões Assistenciais que estão sendo carregados pelos colaboradores, itens que tomam bastante espaço das mesas de trabalho de cada funcionário. Sugere-se uma

reforma no setor para melhorar o espaço de trabalho e facilitar a organização do Corporativo. Quanto à produção e controle dos Assistenciais, são propostas duas alternativas: a primeira seria repassar a etapa de recarga, armazenamento e separação em lotes dos Assistenciais para o Bureau (setor que responsável pela confecção de todos os cartões vendidos pela ATP). No caso de uma venda efetuada, o guichê de compras e recargas (Caixas) solicitaria a retirada do número específico de cartões para ser entregue ao cliente. A segunda alternativa seria contratar mais um colaborador para o Atendimento Corporativo, cujo foco de trabalho estaria concentrado no controle dos cartões Assistenciais.

Referente à cultura organizacional da ATP, recomenda-se a criação e a gestão efetiva de uma base de conhecimento referente aos processos do setor Corporativo e da empresa, atualizando os manuais e as instruções de trabalho urgentemente, pois há muitos processos novos que não constam registrados em nenhum formulário ou descrição formal. Mais do que isso, é necessário que todos os funcionários compartilhem informações e dicas sobre a execução das atividades para fomentar a criação de uma base de conhecimento comum a toda a empresa. Sugere-se que os arquivos estejam disponíveis em uma base de dados organizada, de forma que seja facilitada a consulta por parte dos colaboradores envolvidos no fluxo de trabalho específico e possa ser revisado (com segurança), corrigido e complementado com mais agilidade. Tal medida objetiva facilitar a execução das atividades por parte dos colaboradores com o acesso rápido de instruções de trabalho e o compartilhamento de informações úteis à prática do trabalho na organização, evitando a concentração de conhecimento e um grupo restrito de funcionários.

No que se refere aos processos específicos do Atendimento Corporativo, propõe-se a criação de uma autorização específica para a retirada dos cartões Ao Portador, uma vez que atendente vai conseguir diferenciar mais facilmente as autorizações e verificar direto qual o cartão que o cliente deseja retirar. Além disso, recomenda-se a flexibilização de algumas normas referente à autorização para retirar os cartões no setor Corporativo. Por exemplo, se a pessoa responsável de contato que consta no sistema é a mesma que vai retirar os cartões solicitados pela empresa, qual a necessidade de uma autorização para que esta retire cartões com um formulário assinado por ela mesma? A atendente pode verificar o RG de quem está retirando o cartão e comparar com que está registrado no sistema. Desta forma,

a autorização serve somente para autorizar terceiros que não constam no sistema a retirar os cartões. Como adicional, sugere-se que seja criado um campo RG/CPF do contato responsável no sistema, para aumentar ainda mais a segurança do processo de retirada de cartões.

Outro fator de destaque, e que também é fonte de conflitos, é a obrigatoriedade do carimbo ou de folha timbrada na autorização. Falta flexibilidade nas normas do setor e jogo de cintura do pessoal da linha de frente nos casos em que o cliente não possui nenhum desses ditos “comprovantes” de veracidade da requisição, como de fato ocorre com várias empresas de pequeno porte e usuários pessoa física que se cadastram no site. A solução indicada para estes casos é, primeiramente, verificar se a pessoa que está sendo atendida é a mesma que consta como contato registrado no sistema. Se não for, a atendente pode solicitar entrar em contato com o responsável pelo cadastro para confirmar a veracidade da autorização. Nestes momentos, é recomendável uma ênfase no treinamento no que se refere à abordagem dos atendentes em casos específicos.

Quanto ao volume de ligações diárias, sugere-se que o setor SAC faça uma melhor triagem das ligações passadas ao Atendimento Corporativo, uma vez possuem maior efetivo (média de 12 funcionários no setor), a fim evitar sobrecarga nos funcionários do Corporativo, que possuem outras atribuições além do atendimento telefônico. Com menos ligações para atender, o quadro funcional do Atendimento Corporativo pode dedicar-se melhor ao atendimento presencial e com maior prontidão ao atendimento via *e-mail*. Casos de clientes que querem auxílio rápido sobre cadastro no *site* do TRI poderiam, primariamente, serem resolvidos pelos atendentes do SAC, que também possuem conhecimentos sobre o funcionamento do sistema *online*. Em casos mais complicados ou específicos ao Corporativo, o pessoal do SAC pode transferir a ligação diretamente.

Em relação ao sistema *online* do TRI, são sugeridas melhorias como a correção do *e-mail* que informa quando o cartão VT estará pronto para retirada (Figura 22, p. 80) e no *layout*, de forma que avisos importantes como o fato do VT não ser aceito em lotações ou prazos de liberação de acesso ao cadastro e solicitação de pedidos sejam dispostos na tela de forma mais destacada para chamar a atenção para informação transmitida, seja com um tamanho de fonte maior, seja com uma cor diferente da cor azul, que é o tom padrão do sistema em geral. Tudo isto para diminuir ligações supérfluas ao Corporativo quando a

informação necessária para o cliente encontra-se disponível no próprio *site*. Além disso, outras necessidades dos clientes foram levantadas nos questionários aplicados, como a acessibilidade em outros navegadores (como o Google Chrome), a disponibilidade de emissão de saldo e extratos dos cartões VT e Ao Portador pelo empregador e/ou usuário através do *website*, cancelamentos de cartões pelo sistema, registro da data de liberação de pedidos no *site*, mais servidores para agilizar a importação de arquivos de texto, entre outras sugestões.

A Figura 32 resume sugestões de melhorias para o sistema do TRI conforme questionário aplicado com os clientes.

PLANO DE MELHORIAS NO SISTEMA			
AÇÕES	**MOTIVO**	**RESPONSÁVEIS**	**PRAZO**
Acessibilidade em outros navegadores.	Necessidade levantada pelo cliente.	Infra TI e Suporte Técnico	Abril/2015
Mudança de *layout* nos avisos do sistema.	Necessidade levantada no Cliente Oculto.	Infra TI e Suporte Técnico	Janeiro/2015
Consulta de saldos e extratos dos cartões TRI/SIM VT.	Facilidade ao cliente pessoa física e jurídica.	Infra TI e Suporte Técnico	Junho/2015
Bloqueio/cancelamento dos cartões VT e Ao Portador pelo site.	Facilidade ao cliente empregador e usuário pessoa física; extensão do horário de cancelamento.	Infra TI e Suporte Técnico	Junho/2015
Disponibilização de mais servidores para processamento de arquivos de texto no sistema.	Maior rapidez na importação de arquivos.	Infra TI e Suporte Técnico	Junho/2015
Inserção do campo Cargo na linha de cada funcionário na listagem geral.	Necessidade levantada pelo cliente.	Infra TI e Suporte Técnico	Janeiro/2015
Opção 'Salvar Esboço do Pedido' antes da finalização.	Necessidade levantada pelo cliente.	Infra TI e Suporte Técnico	Junho/2015
Maior número de funcionários por página visualizada.	Necessidade levantada pelo cliente.	Infra TI e Suporte Técnico	Junho/2015

Figura 32: Plano de melhorias no sistema.
Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 33 (p. 107) resume as melhorias propostas para os processos do Atendimento Corporativo e políticas da ATP, visando resultados que reflitam positivamente no atendimento ao cliente.

PLANO DE MELHORIAS INTERNAS			
AÇÕES	**MOTIVOS**	**RESPONSÁVEIS**	**PRAZO**
Plano de incentivos remunerados (revisão salarial)	Motivação e engajamento do quadro funcional do Corporativo. Elemento Pessoas.	RH e Gerência Administrativa	Junho/2015
Recrutamento e seleção mais ágeis.	Atenuar *turnover* e fluxo de trabalho. Elemento Pessoas.	RH e Gerência Administrativa	Janeiro/2015
Criação de base de conhecimento (dados organizados), revisão dos manuais e instruções de trabalho.	Capacitação da equipe, quebra de monopólio da informação, rápido acesso às instruções de trabalho. Elemento Processos.	RH e gestores de área	Junho/2015
Plano e cronograma de treinamentos.	Reciclagem mais frequente de informações, confiabilidade e segurança do atendimento. Elemento Pessoas.	RH e gestores de área	Junho/2015
Aplicação de Endomarketing (mais atualizações e divulgação jornal interno, reuniões/comunicações gerais mais frequentes).	Necessidade de comunicação direta e clara com o colaborador. Elemento Comunicação.	RH e Comunicação	Janeiro/2015
Controle de falhas e ciclo PDCA.	Auxiliar a gestão ao mensurar falhas, propor metas e revisar processos e resultados. Elemento Processos.	Coord. Corporativo e Gerência Administrativa	Junho/2015
Feedbacks periódicos.	Redução de falhas, medidas corretivas, revisão de dúvidas, elogios e sugestões ao colaborador. Elementos Processos e Pessoas.	Coord. Corporativo	Janeiro/2015
Reforma para ampliação do setor.	Aumento/melhoria espaço físico. Elemento Evidências Físicas.	Gerência Administrativa	Junho/2015
Contratação de mais um funcionário OU repasse do controle do Assistencial para o Bureau.	Melhor controle cartões TRI Assistencial. Elemento Processos.	Gerência Administrativa e Bureau	Abril/2015
Criação de autorização específica para cartões Ao Portador.	Facilitar o processo de entrega de cartões e reduzir possíveis falhas no guichê. Elemento Processos.	Coord. Corporativo e Gerência Administrativa	Janeiro/2015
Dispensa de autorização para retirada de cartões (somente para contatos cadastrados no sistema do TRI e mediante vericação de RG).	Flexibilização normas de retirada de cartão, diminuição conflitos com clientes. Elemento Processos.	Coord. Corporativo e Gerência Administrativa	Janeiro/2015
Maior triagem de ligações no SAC referente a cadastros no *site.*	Redução de sobrecarga de equipe, menos ligações que podem ser resolvidas pelo SAC. Elemento Processos.	Coord. Corporativo, SAC e Gerência Administrativa	Janeiro/2015
Mudança das saudações ao cliente no atendimento telefônico do Corporativo para o padrão: "Cartão TRI, [nome do funcionário], bom dia/boa tarde".	Padronização dos atendimentos via telefone. Elemento Processos.	Coord. Corporativo e Gerência Administrativa	Janeiro/2015

Figura 33: Plano de melhorias internas.
Fonte: Elaborada pela autora.

Aplicando-se as propostas de melhorias supracitadas, acredita-se que o fluxo de trabalho no setor Corporativo será mais bem distribuído, gerenciado e controlado, objetivando a conquista de um padrão de excelência e de qualidade de atendimento ao cliente que atenda às necessidades do usuário. Além disto, é de suma importância que a prestação de um serviço de qualidade seja alcançada com respeito à capacidade física e mental dos colaboradores e com motivação aos funcionários, tanto com incentivos monetários quanto não remunerados (como o reconhecimento do trabalho, por exemplo). Por fim, o controle efetivo de desempenho e de recuperação de falhas tende a melhorar a produtividade do setor, evitando o retrabalho e o desperdício de tempo, além de mensurar e identificar pontos de falhas para auxiliar a gestão.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo de caso teve como problemática principal estabelecer proposições que pudessem ser implementadas para se atingir a excelência no atendimento ao cliente e a melhoria constante dos processos relativos ao setor Atendimento Corporativo, que possui diversas particularidades quanto ao fluxo e à organização das atividades, que são correlacionadas ao Sistema de Bilhetagem Eletrônica do TRI (que é parte principal do modelo de negócio da empresa ATP).

Antes de iniciar a investigação em campo para apurar o problema proposto, foram revisadas literaturas específicas para embasar teoricamente todo o estudo de caso. A revisão teórica englobou o estudo de conceitos fundamentais do Marketing geral e de seu importante desdobramento, o Marketing de Serviços, visto que a ATP presta serviços através da comercialização de créditos eletrônicos de passagens que podem ser usadas em ônibus, trem e lotações. Quando se trata de prestação de serviços, também se deve estudar a satisfação do cliente (que consiste na diferença entre o que cliente espera e o que ele efetivamente percebe) e as características que tornam um serviço e uma organização de qualidade. Relacionada a esta temática, foram consultadas as literaturas referentes à prática do atendimento ao cliente, tema essencial para o desenvolvimento do estudo de caso proposto.

Concomitantemente, buscou-se literatura referente ao modelo de negócio da empresa objeto de análise: a Bilhetagem Eletrônica, aplicação tecnológica que trouxe avanços à mobilidade urbana no Brasil e no mundo ao disponibilizar passagens em cartões inteligentes que possibilitam integrações tarifárias e trazem mais segurança e praticidade para o usuário de transporte público e/ou seletivo. Por último, a revisão da literatura abordou a análise de processos, estudo este crucial para o entendimento da dinâmica de fluxo de atividades no setor Corporativo e para a proposição de soluções a possíveis falhas e rupturas de processos encontradas.

Para a resolução do problema proposto, buscou-se analisar o atendimento ao cliente prestado no setor escolhido como objeto de estudo, utilizando múltiplos instrumentos combinados de coleta de dados, que envolveram a pesquisa documental, a observação direta *in loco,* a técnica de cliente oculto no sistema *online* de cadastro e pedidos de vale transporte, questionários aplicados ao usuário empregador pessoa jurídica (responsável pela maior parte do faturamento da empresa analisada) e entrevistas com o quadro funcional do Atendimento

Corporativo. A abordagem múltipla proporcionou a obtenção de percepções, opiniões e levantamento de necessidades dos principais agentes que compõem a dinâmica do atendimento ao cliente, que englobou público-alvo, pessoal de linha de frente e coordenação/chefia. Com o embasamento teórico por meio da revisão da literatura e o levantamento das informações obtidas através da aplicação da metodologia e das ferramentas de coleta de dados, foi possível elaborar proposições de melhorias que contemplaram desde recomendações gerais à ATP quanto a sugestões específicas o Atendimento Corporativo, porém, com o foco do estudo de caso na análise do atendimento ao cliente.

Considerando-se os aspectos analisados e a experiência da condução do trabalho, a ATP e o setor Atendimento Corporativo apresentaram-se como fonte valiosa de observação e de aplicação de conceitos de Marketing, qualidade de serviços, atendimento ao cliente e gestão de processos, bem como de análise da interação dos usuários com recursos tecnológicos dispostos pela ATP e dos recursos humanos (envolvidos no estudo de caso) e seu relacionamento com o meio organizacional e público-alvo.

Os planos de melhorias sugeridos ao Atendimento ao Cliente do Corporativo e ao sistema *online* serão encaminhados para análise da gerência da ATP. Recomenda-se que as proposições elaboradas sejam estendidas a toda a empresa, bem como a continuidade dos estudos para o atingimento da melhoria contínua em todos os outros setores da organização por meio de trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

AMERI, F.; DUTTA, D. Product lifecycle management: Closing the knowledge loops. **Computer-Aided Design & Applications**. Vol. 2, n. 5, 2005. p. 577-590.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – *Site* Oficial. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em 01 ago. 2014.

ANTP. **Caderno Técnico Vol. 8 – Sistemas Inteligentes de Transportes**. ANTP, 2012.

ATP**. Manual de processos Atendimento Corporativo**. Porto Alegre, 2009.

ATP**. Logotipos: TRI e ATP**. Porto Alegre, 2014.

BEE, Roland; BEE, Frances. **Você S.A.: Fidelizar o cliente.** São Paulo: Nobel, 2000.

BRASIL. Lei Nº 7.418, de 16 de dezembro de 1985.

BRASIL. Lei Nº 12.587, de 03 de janeiro de 2012.

CORONATO, M. Reclamar funciona. **Revista Época**, São Paulo, 13 out. 2013. Disponível em: <http://epoca.globo.com/vida/vida-util/consumo/noticia/2013/11/reclamar-bfuncionab.html>. Acesso em 15 set. 2014.

EPTC – *Site* oficial. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/eptc>. Acesso em 15 jun. 2014.

FUNCIONÁRIA 1. **Entrevista I**. [out. 2014]. Entrevistador: Mariana de Moraes de Souza. Porto Alegre, 2014. 1 arquivo .mp3 (17 min.).

FUNCIONÁRIA 2. **Entrevista II**. [out. 2014]. Entrevistador: Mariana de Moraes de Souza. Porto Alegre, 2014. 1 arquivo .mp3 (11 min.).

FUNCIONÁRIA 3. **Entrevista III**. [out. 2014]. Entrevistador: Mariana de Moraes de Souza. Porto Alegre, 2014. 1 arquivo .mp3 (39 min.).

GONÇALVES, José. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. São Paulo: **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Vol. 40, n. 1, 2000a. p. 6-19.

GONÇALVES, José. E. L. Processo, que processo? *In:* **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Vol. 40, n. 4, 2000b. p. 8-19.

HEIMBECHER, Dorothy R.; GABRIEL, Marcelo L D. S. O ensino do composto de Marketing nos cursos de graduação em Administração como modelo pedagógico e modelo de gestão. São Paulo: **Revista de Gestão**, 2002.

HOFFMAN, Douglas K.; BATESON, John. E. G. *et al.* **Princípios de Marketing de Serviços.** São Paulo: Cengage Learning, 2009. 3. ed.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing.** São Paulo: Manole, 2004.

IBGE – *Site* oficial. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 05 jun. 2014.

JACOBS, F. Robert; CHASE, Richard B. **Administração da produção e operações:** O essencial. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing:** A bíblia do Marketing. Prentice Hall Brasil, 2006, 12. ed.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no Setor Público:** Um guia para um desempenho mais eficaz. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003, 5. ed.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços:** pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACHADO, Gerson A. **Implantação do sistema de Bilhetagem Eletrônica no transporte coletivo da cidade de Porto Alegre**. Graduação em Administração UFRGS, 2010.

MARIANNI, C. A. *et al.* **Método PDCA e ferramentas de no gerenciamento de processos industriais:** um estudo de caso. São Paulo: XII SIMPEP, 2005. P. 1-12.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento:** Estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Elsevier, 1997, 25. ed.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – *Site* oficial. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 05 jun. 2014.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, Vol. 49. p. 41-50, 1985.

PETRÓ, G; BRENTANO, L. iPod faz 10 anos, veja o que o tocador mudou na indústria da música. **Portal G1**, São Paulo, 21 out. 2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/10/ipod-faz-10-anos-veja-o-que-o-tocador-mudou-na-industria-da-musica.html>. Acesso em 15 de set. 2014.

PORTO ALEGRE. Decreto Municipal nº 18.606 de 03 de abril de 2014.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica:** Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Edições Loyola, 2011, 6. ed.

ROCHA, Ângela; SILVA, Jorge F. Marketing de Serviços: evolução e tendências. *In:* **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 2006.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisas em Administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SLACK, Nigel *et al*. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

TRI – *Site* oficial. Disponível em: <http://www.tripoa.com.br>. Acesso em 05 nov. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005, 3. ed.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços:** A empresa com foco no cliente. São Paulo, 2009.

APÊNDICE A – ENTREVISTA FUNCIONÁRIOS LINHA DE FRENTE

1) QUAIS AS PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE VOCÊ DESEMPENHA NA FUNÇÃO?
2) QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS NA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES RELACIONADAS AO CARGO?
3) QUAIS ATIVIDADES VOCÊ CONSIDERA QUE DETÉM O MAIOR DOMÍNIO DE EXECUÇÃO? QUAIS AS ATIVIDADES QUE VOCÊ MENOS DOMINA?
4) QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE LIDAR COM CLIENTES? QUAIS AS VANTAGENS E AS DESVANTAGENS PERCEBIDAS?
5) COMO VOCÊ DESCREVE A SUA SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO SETOR, EMPRESA E CARGO?
6) HÁ ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO NO SETOR? COMO VOCÊ CONSIDERA QUE *FEEDBACK* E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHOS? JUSTIFIQUE.
7) HÁ INCENTIVOS (REMUNERADOS OU NÃO) AOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR?
8) DE QUANTOS TREINAMENTOS VOCÊ PARTICIPOU (TANTO NO SETOR QUANTO NA EMPRESA) E QUAL A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DESEMPENHO NO TRABALHO?
9) COMO FOI REALIZADO O TREINAMENTO QUANDO VOCÊ INGRESSOU NO SETOR? O TREINAMENTO ABORDOU ASPECTOS TÉCNICOS, ASPECTOS DE ATENDIMENTO OU AMBOS?
10) VOCÊ JÁ PRESENCIOU OU ESTEVE EM ALGUMA SITUAÇÃO DE CONFLITO COM ALGUM CLIENTE? DESCREVA A SITUAÇÃO E COMO FOI RESOLVIDA, EM CASO AFIRMATIVO.
11) VOCÊ JÁ PRESENCIOU OU ESTEVE EM ALGUMA SITUAÇÃO DE CONFLITO COM ALGUM COLABORADOR? DESCREVA A SITUAÇÃO E COMO FOI RESOLVIDA, EM CASO AFIRMATIVO.
12) ALGUMA SUGESTÃO/MANIFESTAÇÃO SOBRE ASPECTOS GERAIS QUE ENVOLVEM A EMPRESA, O SETOR E AS SUA FUNÇÃO?

APÊNDICE B – ENTREVISTA COORDENADORA

1) QUAIS AS PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE VOCÊ DESEMPENHA NA FUNÇÃO?
2) QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS NA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES RELACIONADAS AO CARGO E AO SETOR?
3) QUAL O PERFIL E OS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA TRABALHAR NO SETOR ATENDIMENTO CORPORATIVO?
4) QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE LIDAR COM CLIENTES? QUAIS AS VANTAGENS E AS DESVANTAGENS PERCEBIDAS?
5) COMO VOCÊ DESCREVE A SUA SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO SETOR, EMPRESA E CARGO?
6) DE QUANTOS TREINAMENTOS VOCÊ PARTICIPOU (TANTO NO SETOR QUANTO NA EMPRESA) E QUAL A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DESEMPENHO NO TRABALHO?
7) COMO É RELIZADO O TREINAMENTO ATUALMENTE COM OS NOVOS FUNCIONÁRIOS NO SETOR? VOCÊ CONSIDERA QUE O TREINAMENTO É ADEQUADO E COMPLETO ÀS NECESSIDADES DAS FUNÇõES DESEMPENHADAS? JUSTIFIQUE.
8) VOCÊ JÁ PRESENCIOU OU ESTEVE EM ALGUMA SITUAÇÃO DE CONFLITO COM ALGUM CLIENTE? DESCREVA A SITUAÇÃO E COMO FOI RESOLVIDO, EM CASO AFIRMATIVO.
9) VOCÊ JÁ PRESENCIOU OU ESTEVE EM ALGUMA SITUAÇÃO DE CONFLITO COM ALGUM COLABORADOR E/OU SUBORDINADO? DESCREVA A SITUAÇÃO E COMO FOI RESOLVIDO, EM CASO AFIRMATIVO.
10) SÃO APLICADOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E/OU DO DESEPENHO DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NO SETOR?
11) HÁ INCENTIVOS AOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR OU PLANO DE METAS? SE SIM, QUAIS?
12) ALGUMA SUGESTÃO/MANISFESTAÇÃO SOBRE ASPECTOS GERAIS QUE ENVOLVEM A EMPRESA, O SETOR E A SUA FUNÇÃO?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO CARTÃO TRI – PÁGINA 1

ATP 30 anos
ASSOCIAÇÃO DOS TRANSPORTADORES DE PASSAGEIROS

tri Transporte Integrado

PESQUISA DE SATISFAÇÃO - CARTÃO TRI

Esta pesquisa é destinada aos clientes empregadores que utilizam os serviços do Cartão TRI, com a finalidade de avaliar o atendimento prestado pelo setor Atendimento Corporativo.

*Obrigatório

Sobre o perfil do respondente:

1. A SUA EMPRESA REALIZA PEDIDOS DE VALE TRANSPORTE NO SITE DO TRI? *

- Sim
- Não

2. QUAL A FREQUÊNCIA DE REALIZAÇÃO DE PEDIDOS NO SITE DO TRI? *

- Menos que 01 vez ao mês
- 01 vez ao mês
- Entre 02 a 04 vezes ao mês
- Mais que 04 vezes ao mês
- Não utilizamos o site.

3. VOCÊ CONSTA COMO PESSOA DE CONTATO (RESPONSÁVEL DA EMPRESA) NO CADASTRO DO SISTEMA ONLINE DO CARTÃO TRI? *

- Sim
- Não

4. COMO VOCÊ AVALIA O SISTEMA ONLINE DO CARTÃO TRI REFERENTE AO CADASTRO E PEDIDOS DE VALE TRANSPORTE? *

ESCOLHA UMA ALTERNATIVA PARA CADA ITEM:

	Insatisfatório	Satisfatório	Não tenho opinião
Aspecto visual (layout)	○	○	○
Acessibilidade (facilidade de navegação)	○	○	○
Clareza de conteúdo	○	○	○
Segurança	○	○	○

5. ALGUMA SUGESTÃO, MANIFESTAÇÃO OU RECLAMAÇÃO SOBRE O SITE ONLINE DO CARTÃO TRI?

EM CASO AFIRMATIVO, FAVOR ESCREVER A SUA CONSIDERAÇÃO.

APÊNDICE D –QUESTIONÁRIO CARTÃO TRI – PÁGINA 2

Sobre o atendimento ao cliente:

As alternativas que contemplam o Atendimento Presencial referem-se SOMENTE aos guichês da unidade da ATP - PROTÁSIO ALVES.

6. EM QUAIS SITUAÇÕES A SUA EMPRESA JÁ TEVE CONTATO COM O SETOR CORPORATIVO DA ATP (CARTÃO TRI)? *

- ☐ ATENDIMENTO PRESENCIAL (RETIRADA DE CARTÕES, DÚVIDAS GERAIS, SOLICITAÇÃO DE SALDOS E EXTRATOS DO CARTÃO CORPORATIVO)
- ☐ ATENDIMENTO VIA TELEFONE (DÚVIDAS GERAIS, INFORMAÇÕES SOBRE CRÉDITOS, PEDIDOS E RETIRADA DE CARTÕES)
- ☐ ATENDIMENTO VIA E-MAIL (DÚVIDAS GERAIS, SITUAÇÃO DE PEDIDOS E RECARGAS, CANCELAMENTO DE CARTÕES CORPORATIVOS)

7. COMO VOCÊ AVALIA O ATENDIMENTO AO CLIENTE PRESENCIAL (NOS GUICHÊS DA ATP DA PROTÁSIO ALVES) PRESTADO NO SETOR CORPORATIVO? *

ESCOLHA UMA ALTERNATIVA PARA CADA ITEM:

	Insatisfatório	Satisfatório	Não tenho opinião
Agilidade no atendimento	○	○	○
Comunicação verbal	○	○	○
Resolução de problemas	○	○	○
Postura dos atendentes	○	○	○
Cordialidade	○	○	○
Sinalização do setor (placas, folhetos explicativos)	○	○	○

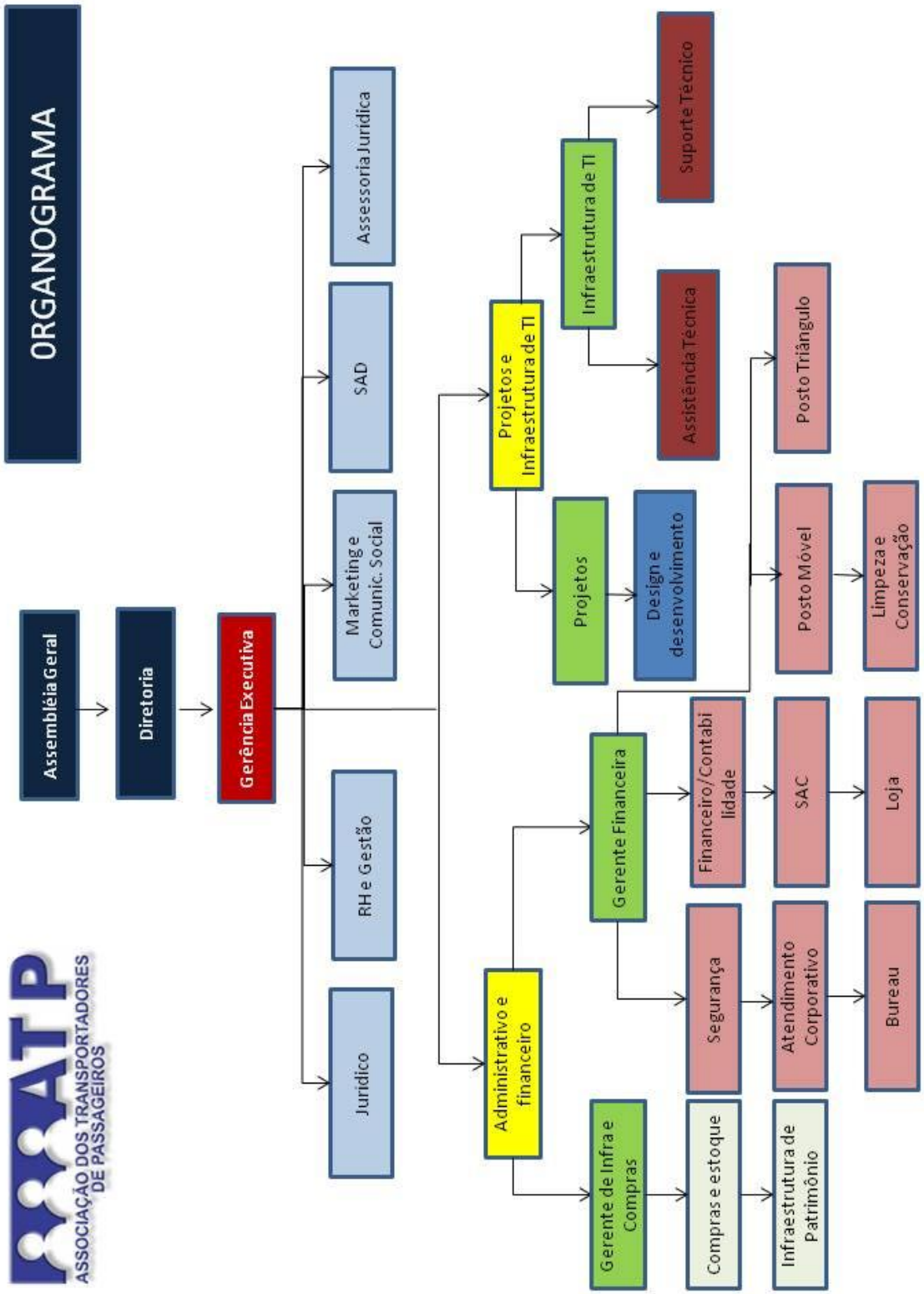
8. COMO VOCÊ AVALIA O ATENDIMENTO AO CLIENTE VIA TELEFONE PRESTADO NO SETOR CORPORATIVO? *

ESCOLHA UMA ALTERNATIVA PARA CADA ITEM:

	Insatisfatório	Satisfatório	Não tenho opinião
Agilidade no atendimento	○	○	○
Comunicação verbal	○	○	○
Resolução de problemas	○	○	○
Cordialidade	○	○	○
Atenção/Prontidão	○	○	○

9. COMO VOCÊ AVALIA O ATENDIMENTO AO CLIENTE VIA E-MAIL PRESTADO NO SETOR CORPORATIVO? *

ESCOLHA UMA ALTERNATIVA PARA CADA ITEM:

	Insatisfatório	Satisfatório	Não tenho opinião
Agilidade na resposta	○	○	○
Comunicação escrita	○	○	○
Resolução de problemas	○	○	○
Cordialidade	○	○	○
Atenção/Prontidão	○	○	○

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA EMPRESA ATP