

ÁREA TEMÁTICA: 04
ESTRATÉGIA
DESCRITORES: COMO USAR A QUALIDADE COMO A ESTRATÉGIA
COMERCIAL EM AMBIENTES DIGITAIS

UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA QUALIDADE PARA MELHORAR
O ATENDIMENTO AO CLIENTE DO *E-COMMERCE* UTILIZANDO A
FILOSOFIA *LEAN* EM SERVIÇOS

RESUMO

A crise gerada pela maior pandemia que o mundo já presenciou (Covid-19), trouxe uma transformação digital à velocidade não imaginável até este momento, com isto as organizações que não estavam preparadas para esta nova realidade, tiveram que sair de sua zona de conforto e encarar novas alternativas para sobreviver no mercado. O *e-commerce* que vinha crescendo gradativamente passou a ser visto como opção para vencer esta crise, mas teve que ser implementado por muitos sem planejamento, devido a necessidade de ter uma opção de vendas da noite para o dia. Nos primeiros meses de pandemia a migração para compras *online* foi significativa e foi a catalizadora de profundas mudanças no comportamento do consumidor, mas que gerou crescimento desordenado aumentando as reclamações de problemas com o serviço prestado. Agora, o grande desafio para estas empresas é transformar seus processos de atendimento ao cliente robustos e eficientes. Para que isto seja possível, as empresas precisam encontrar metodologias que auxiliem na melhoria de seus processos. Neste contexto, este artigo tem como objetivo investigar as falhas da qualidade nos processos de compras virtuais e como contribuição, apresentar uma proposta de uso do *Lean Service* como opção de melhorar os processos de serviços, que por consequência aumentará a produtividade e a qualidade das entregas. Para embasar esta temática, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e descritiva para os temas teóricos e uma pesquisa de campo com ou uso de um formulário *online* para coletar dados dos consumidores e servir de *input* para a proposta de sugestão de melhoria. Novos tempos exigem soluções inovadoras, trabalho organizado e atendimento de excelência o que pode ser alcançado com o uso da filosofia do *Lean Service* e a qualificação dos colaboradores.

Palavras chave: *E-commerce*, Qualidade, *Lean Service*, Satisfação dos clientes.

ABSTRACT

The crisis generated by the biggest pandemic that the world has ever witnessed (Covid-19), brought a digital transformation at an unimaginable speed until now, with this the organizations that were not prepared for this new reality, had to leave their comfort zone and face new alternatives for survive in the market. The e-commerce that had been growing gradually came to be an option to overcome this crisis, but it had to be implemented by many without planning, due to the need to have a sales option overnight. In the first months of the pandemic, the migration to online shopping was significant, we can say that the pandemic served as a catalyst for profound changes in consumer behavior, but it generated disorderly growth, increasing complaints about problems with the service provided. Now the big challenge for these companies is to transform their customer service processes robust and efficient. For this to be possible, companies need to find methodologies that help to improve their processes. In this context, this article aims to investigate the quality flaws in the virtual purchasing processes and as a contribution, to present a proposal to use the *Lean Service* as an option to improve service processes, which consequently will increase productivity and quality of deliveries. To support this theme, a bibliographic and descriptive research was carried out for the theoretical themes and a field research with or use of an online form to collect data from consumers and serve as input for the proposal for improvement suggestion. New times demand innovative solutions, organized work, and excellent service, which can be achieved with the use of the *Lean Service* philosophy and the qualification of employees.

Keywords: E-commerce, Quality, *Lean Service*, Customer Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

O mundo mudou rápido e forçosamente devido à crise causada pela pandemia da Covid-19 que fechou temporariamente diversos negócios e exigiu de seus gestores, estratégias ágeis e voltadas para o ambiente digital. Por essa razão, muitos varejistas que atuavam somente no ambiente físico, necessitaram se readaptar rapidamente para oferecer opções de compra por meio da internet e providenciar as entregas diretamente para o consumidor. Nesse cenário, o *e-commerce* (comércio eletrônico), que já vinha disputando espaço com as compras em lojas físicas, tornou-se uma estratégia amplamente utilizada para atender essa nova realidade. As empresas que estavam planejando ou iniciando o processo de virtualização, se viram obrigadas a acelerar o processo, muitas vezes, sem estarem prontas ou disporem dos recursos necessários ou equipes capacitadas. As empresas que já utilizavam essa prática, buscaram alternativas para melhorar a experiência dos seus clientes, uma vez que surgiu concorrência em todos os segmentos.

É preciso comentar que esta transformação só foi possível, porque a internet é um recurso disponível à grande parte da população brasileira que tem o hábito de acessar por meio dos computadores de uso pessoal, *smartphones*, *tablets* e *notebooks*. A utilização da internet passou a ser um ponto de entretenimento e consumo e as pessoas começaram a utilizar cada vez mais a internet. As empresas viram nisso uma oportunidade de crescimento de suas vendas e passaram a oferecer, cada vez mais produtos e serviços para atingir o público alvo.

Embora a compra por meios virtuais ainda cause certa desconfiança, esse é um canal que tem ganhado cada vez mais adeptos. E essa desconfiança tem motivo, pois no início das lojas virtuais, nem sempre o produto estava disponível, muitas não atendiam aos finais de semana, além da segurança dos dados para pagamento, que utilizava o cartão de crédito, como principal método.

O *e-commerce* veio quebrar o paradigma da restrição de horário para comprar e tem cada vez mais, ampliado o leque de opções de produtos e serviços ofertados, pois nas lojas virtuais é possível encontrar desde animais vivos como os pets (cachorro, gato, tartaruga e outros) até artigos de luxo, tanto no Brasil, quanto no exterior. Tudo isso sem sair de casa, o que atende bem a questão da restrição imposta pela pandemia. Outra facilidade que o *e-commerce* trouxe para o consumidor é a possibilidade de comparação do produto, preço, prazo de entrega e outros detalhes, por meio dos recursos tecnológicos também. Já para o lojista, a contribuição do *e-commerce* reside na facilidade para um empreendedor abrir um negócio próprio, por meio dos *market places*, conhecidos também como shopping virtual.

Por mais que o *e-commerce* viesse crescendo de maneira constante no Brasil e no mundo, o grande acelerador para transformação digital das organizações, principalmente de pequeno porte, certamente foi a pandemia. Isso pode ser constatado pelos dados apresentados pela plataforma de pagamentos Ayden no Relatório Varejo 2021, o qual cita que no Brasil, o crescimento foi atípico se comparado aos outros países: 63% dos brasileiros passaram a consumir *online*, um número superior à média mundial que foi de 33%. (AYDEN, 2021)

Com o aumento expressivo de consumidores aderindo às compras virtuais a partir de 2020, as empresas que não estavam preparadas, se depararam com diversos desafios tanto de estrutura, quanto de falta de experiência da própria empresa e muitas vezes, do cliente. Tais desafios, observados pela perspectiva da qualidade, apresentam-se como oportunidades

de melhoria, as quais precisam ocorrer tanto nas operações da empresa, como do amadurecimento do consumidor para essa nova forma de comprar. Isso faz sentido, quando se constata que, os consumidores que migraram recentemente para o modelo virtual de compra, estavam acostumados com atendimento da loja física, onde compravam o produto e já o levavam para casa ou consumiam imediatamente. Diante disso, a comparação entre o nível de serviço dos modelos, é inevitável.

De acordo com o site Mercado e consumo (2021), os itens comumente avaliados pelos consumidores são: “impossibilidade de falar com um profissional para sanar dúvidas, pedidos que não chegam no prazo, promoções anunciadas no site que não foram encontradas e cobranças indevidas”. As empresas sabem que essas dores dos clientes podem virar pesadelos para a gestão, se a sua área da qualidade não se preparar na mesma velocidade das exigências e demandas dos clientes.

É interessante destacar que as empresas também enfrentam dificuldades para oferecer um nível de serviço adequado aos seus clientes, como por exemplo: as entregas, pois muitas vezes não tem ninguém em casa para receber o produto, custo alto do frete, área sem endereços cadastrados e falta de procedimentos claros em caso de reclamação de cliente.

Considerando esse contexto, o objetivo proposto para esse artigo foi investigar as falhas da qualidade nos processos de compras virtuais, sob a perspectiva do cliente. Com o resultado obtido, pretende-se propor o uso da Filosofia *Lean Service* que tem como proposta melhorar os processos de serviços, pois, compreende-se que, a compra em uma loja virtual é composta pelo produto tangível (a mercadoria) e o produto intangível (o serviço).

Como método, foi utilizado na primeira parte do trabalho, uma pesquisa bibliográfica com o intuito de identificar quais elementos que compõem essa temática estão sendo tratados pelos materiais produzidos em livros físicos e digitais, artigos, *blogs*, matérias de revistas, jornais, relatórios do setor, entre outros. Na sequência foi realizada uma pesquisa de campo por meio de um formulário *online*, com cinco perguntas com o intuito de identificar quais são as falhas mais recorrentes no processo de compra *online*. O questionário usou como parâmetro se o respondente utilizava a internet como forma de comprar. A partir dos dados obtidos, foi realizada a análise das respostas dos participantes para identificar quais ferramentas do *Lean Service* podem ser utilizadas para minimizar tais situações, reduzindo o conflito com os clientes e melhorando a performance da organização. Espera-se que a proposta no uso das ferramentas possam contribuir com as empresas que encontraram no *e-commerce* uma forma de se manter no mercado, entregando valor ao cliente por meio de produtos e serviços de qualidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa bibliográfica tem como objetivo contextualizar o surgimento e crescimento do *e-commerce* no Brasil, principalmente a partir do ano de 2020, momento em que as compras virtuais se tornaram, em muitos casos, a única opção disponível. Além disso, traz conceitos pertinentes à temática do artigo a qualidade no atendimento ao cliente, ao *Lean Service* (*Lean* aplicado em serviços). Considera-se este nivelamento de conceitos a base para que os empreendedores que estão atuando no *e-commerce* possam compreender a importância em aplicar soluções do *Lean Service* para reduzir as reclamações dos clientes do *e-commerce*.

2.1 E-commerce

Apesar da controvérsia sobre início do *e-commerce* no Brasil, de acordo com Oliveira & Deghi (2015) foi a partir de 1996 que os consumidores brasileiros tiveram contato com essa nova forma de fazer negócios, por meio das empresas que desbravaram esse mercado por aqui: Livraria Cultura, Saraiva e Booknet, a qual foi vendida para o Submarino em 1999 e Lojas Americanas. Os autores ainda propõe uma definição para *e-commerce* “uma forma de transação eletrônica de compra, venda de produtos ou serviços realizados por intermédio da internet”. (OLIVIERO, DEGHI, 2015, p. 21)

O que difere o *e-commerce* da modalidade de compra em ambiente físico, são as operações de compra, venda e pagamento, as quais ocorrem em ambiente virtual e tudo isso acontece quase que instantaneamente, caso o consumidor já esteja cadastrado no site. Para isso, um *e-commerce* eficiente oferece uma plataforma amigável para compra de produtos e serviços desejados, onde o cliente navega pelas páginas, compara produtos, preços, disponibilidade de estoque de forma fácil e rápida (conceito de *user-friendly*).

Pela perspectiva do empreendedor, no *e-commerce*, um empreendedor pode ter a sua própria loja (loja virtual) ou participar de plataforma de hospedagem, onde divide o espaço com outros lojistas, conhecida como *marketplace*. E isso tudo ocorre “dentro do *e-commerce*”.

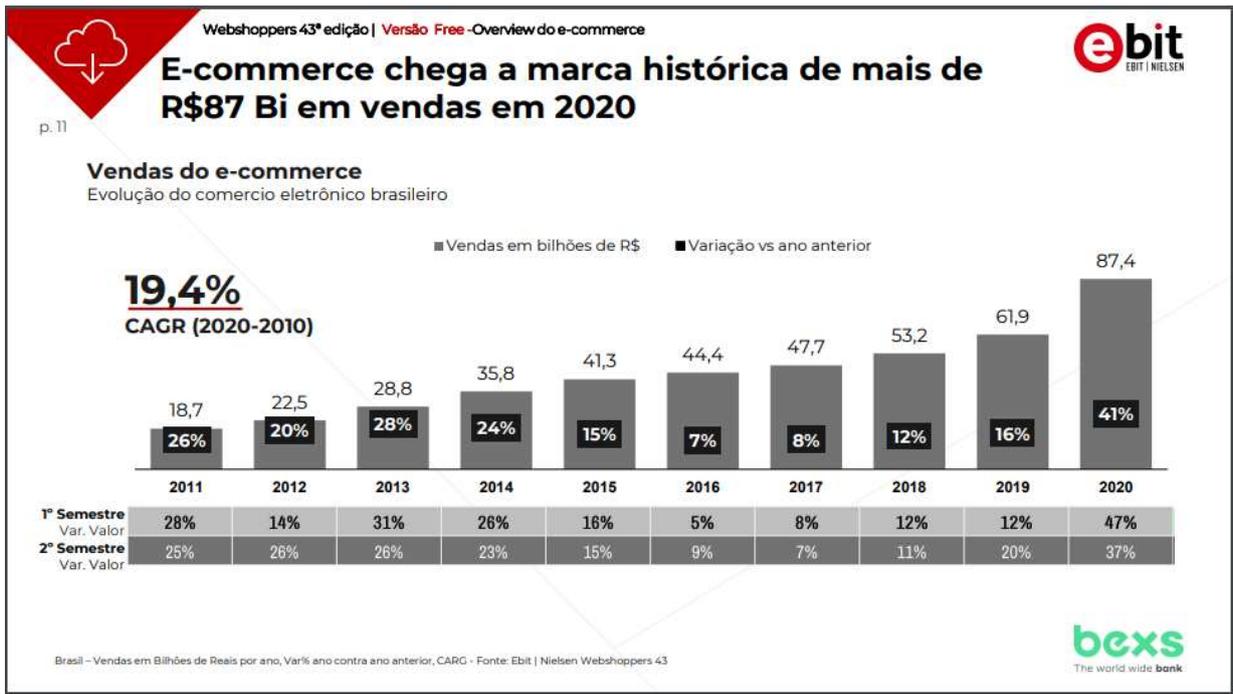
A criação de uma loja virtual, demanda muito do lojista, pois exige tecnologia, fotos de alta resolução dos produtos, descrição técnica apurada de cada produto, cadastro de parceiros de transportadoras, conexão com sistemas financeiros e bancários, além de uma estratégia de marketing adequada e qualidade do produto e serviço. Tudo isso para expor o produto em uma vitrine virtual, competindo com muitos outros concorrentes. (SITE ESCOLA DO E-COMMERCE, 2021)

Se no primeiro momento, o *e-commerce* estava focado em produtos de pequeno porte e sem alto valor agregado, como livros, CD's e vestuário, na atualidade são possíveis, não somente comprar produtos sofisticados, como até usufruir de serviços de diversos segmentos, como saúde, assessoria, aulas, treinamentos, entre outros. A mudança no mix de produtos comprados por meio da internet exigiu planejamento mais efetivo por parte dos gestores, principalmente no quesito da logística de entrega, pois, produtos mais sofisticados e frágeis, exigem diferentes cuidados.

Pela perspectiva do cliente também ocorreram mudanças, pois ele também possui mais conhecimento e exige mais informações para fechar o pedido de compra, como por exemplo, de uma peça de vestuário. Na atualidade, o consumidor ou consumidora que escolhe uma confecção em uma loja virtual quer ter a certeza de que a foto representa exatamente o produto que ele deseja. E ainda, que tenha variedade de tamanho, cor, estampas, material que foi confeccionado, entre outros.

Segundo o relatório apresentado pela Ebit – *Nielsen Webshoppers*, Ed. 43 de Março de 2021, as vendas em 2020 por meio do *e-commerce* cresceram significativamente se comparado aos anos anteriores, como pode ser observado no Gráfico 1 – Vendas do *e-commerce*.

Gráfico 1 – Evolução do comércio eletrônico brasileiro



Fonte: Ebit - Nielsen Webshoppers, Ed. 43

Analisando o gráfico 1 observa-se que as vendas *online* se estabeleceram como um importante canal para os mais variados segmentos da economia neste momento, tanto para a manutenção dos negócios ou para expansão na participação do mercado. Os dados demonstram que todos os elos de uma cadeia logística podem se beneficiar com *e-commerce*, porém vale ressaltar que nem todos estavam preparados para este aumento significativo.

Considerando que uma venda não acaba no momento que o cliente adquire o produto, uma equipe de pós-venda qualificada é de extrema importância quando o cliente se depara com a necessidade de troca ou devolução podendo ser por problemas de qualidade ou desacordo na mercadoria.

2.1 Qualidade em Serviços

Devido às restrições impostas pelas medidas restritivas em função da pandemia, muitas empresas se depararam com uma situação desafiadora que era mudar seu modelo de atendimento ao consumidor. Várias empresas ainda atendiam somente na modalidade presencial e da noite para o dia precisaram se adequar para vendas *online*, como única possibilidade de manter o negócio em funcionamento. Essa mudança abrupta não impactou somente nas empresas, mas sim, também no formato de compra o qual, grande parte dos consumidores estava acostumada.

Diante do contexto de restrição o consumidor também buscou se adaptar a frequentar o shopping virtual em detrimento da visita às lojas físicas dos shoppings centers convencionais. O fato é que os empreendedores, principalmente os iniciantes nas operações de vendas por meio da internet, não estavam preparados, nem com sistemas, tampouco com estrutura logística para efetuar as entregas no prazo prometido.

As compras virtuais passaram a ser uma nova opção para alguns clientes que não tinha hábito de adquirir produtos e serviços online. Se de um lado o número de clientes aumentou, os problemas relacionados às compras também cresceram significativamente e segundo o conteúdo do *blog* notopo.com (2021), os mais recorrentes são:

Alguns problemas estão relacionados com:

- Não receber o seu produto dentro do prazo prometido;
- Divergência pelo valor do frete pago (pagou expresso) recebeu atrasado;
- Não receber o produto adquirido;
- Receber o produto diferente do que foi comprado;
- Receber o produto na numeração diferente ao solicitado;
- Problema de qualidade no produto;
- Produto danificado e/ou não funcionando;

Caso um destes problemas ocorra, principalmente para aqueles consumidores sem muita experiência nas compras online, pode começar uma verdadeira batalha para entender como proceder no caso de reclamação para resolver o problema.

Segundo dados do PROCON-SP, as reclamações sobre compras *online* aumentaram 55% em comparação ao mesmo período de 2019. Em números de reclamações foram mais de 121 mil no total, sendo que muitas delas estão relacionadas a prazos, produtos não entregues e problemas de qualidade. (SITE JORNAL ONLINE G1, 2020). Em enquete promovida pelo mesmo órgão, onde tiveram 353 repostas, mais de 65% dos consumidores disseram que já tiveram algum tipo de problema em compras virtuais. (PROCON-SP, 2020)

Como procedimento padrão, o cliente deve procurar o SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente, que nas páginas de muitas lojas *online* e *marketplaces* não é fácil de encontrar. Algumas lojas têm um acesso a *chats online*, mas muitas vezes o atendimento é realizado por robôs e que não tem total compreensão do problema, dificultando assim o registro da não conformidade e do escalonamento. Personificar o atendimento ainda é uma solução mais viável aos olhos dos clientes.

Muitas empresas ainda têm dificuldades de entender que o atendimento inadequado pode impactar negativamente suas vendas futuras. Por exemplo, quando o cliente fica insatisfeito com o atendimento da sua reclamação e solicita o seu dinheiro de volta, nem sempre é fácil recebê-lo devido aos trâmites financeiros complexos e estornos de valores em cartão de crédito. Esses elementos fazem com o cliente fique receoso em repetir a compra. Sendo assim, compreender os clientes como pessoas que tem necessidades e/ou desejos em obter produtos ou serviços de qualidade auxiliam a entender como entregar serviço de excelência. É válido lembrar que uma experiência positiva para o cliente determina seu coeficiente de satisfação. Para que o nível de excelência seja atingido, as organizações precisam se estruturar melhor para garantir esta experiência positiva até o final do processo.

2.1 Lean Services (Soluções Ágeis em Serviços)

O termo *Lean* passou a ser conhecido mundialmente, após a publicação do estudo liderado pelo Dr. James P. Womack e um grupo de pesquisadores do MIT (Instituto de Tecnologia de *Massachusetts*) em 1990 no EUA. Neste livro, “*The Machine that Changed the World*”, o termo *Lean* é utilizado para denominar

a produção enxuta, sistema de produção utilizado pela *Toyota Motor Company* e que na época, causou grande repercussão no segmento industrial.

Os pesquisadores perceberam que o modelo utilizado pela empresa Toyota era diferenciado se comparado o sistema de produção em massa, pois se mostrou muito mais otimizada e perceptível entrega de valor ao cliente. Por esses e outros motivos, muitas empresas mundiais até hoje buscam constantemente aprender este modelo de sistema de produção para deixar suas empresas mais produtivas, com qualidade superior.

Nesta jornada de melhorar processos muitas organizações buscaram copiar a metodologia, mas recorreram em insucessos, pois não entendiam que vai além de ferramentas e métodos, está conectado a filosofia de como pensar e agir de forma enxuta. O pensamento enxuto cria a cultura da melhoria contínua, onde os elementos essenciais: pessoas, métodos, máquinas e gerenciamento, são conectados.

Para que a jornada seja um sucesso, a mentalidade enxuta está baseada em cinco princípios amplamente difundido no mundo industrial, que são: Valor, Fluxo de Valor, Fluxos contínuos, Produção Puxada e Melhoria Contínua. (RODRIGUES, 2014)

Em linhas gerais, o empreendedor precisa compreender que o valor é sempre definido pelo cliente, pois na prática, é ele que deve estar no centro do negócio, assim, aquilo que não agrega valor para ele, deve ser eliminado ou reduzido significativamente. Partindo da premissa que os processos precisam ser revistos seguidamente, o mapeamento de fluxo de valor é uma ferramenta arma importante na identificação dos principais pontos de melhorias.

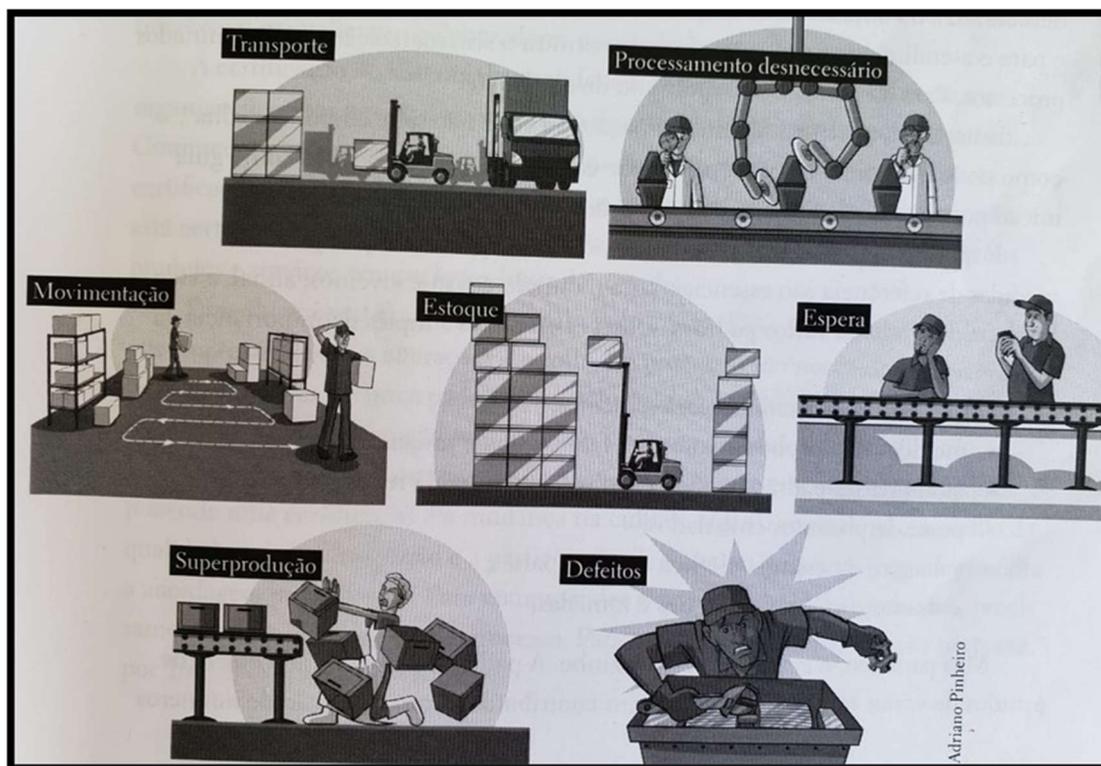
Como comentado inicialmente o *Lean* teve sua aplicação mais difundida no setor fabril, mas ano a ano vem crescendo as aplicações em outros segmentos, tais como na área de serviços. O termo *Lean Service* está mais em voga na atualidade, pois muitos clientes estão exigindo serviços de maior qualidade.

A aplicação de *Lean* em serviços cresceu pressionada pelos resultados na área fabril, pois foi percebido que para o negócio ser eficaz todas as áreas precisam melhorar conjuntamente. Como o serviço está diretamente conectado ao cliente é uma necessidade para se manter competitivo no mercado.

De acordo com o *Lean Institute* Brasil, o setor de serviço está mudando devido à nova forma que o consumidor está se relacionando com o que consome, tanto que pra isto é demandado visitar os processos com o foco na jornada do cliente. (*LEAN INSTITUTE* BRASIL, 2021).

Na filosofia *Lean*, o primeiro passo para iniciar um processo de melhoria é a identificação dos desperdícios. A figura 2 traz os desperdícios clássicos do Sistema Toyota de Produção, mas, na atualidade, é possível encontrar variações para diversos segmentos. Além disso, outros desperdícios foram também incorporados.

Figura 1 – Sete Desperdícios Lean



Fonte: Silva & Silva, 2017, p. 29.

Traduzindo alguns dos desperdícios da Toyota para o *e-commerce*, é possível identificá-los quando: ocorrem atrasos nas entregas; as entregas falham seja porque o cliente não estava, seja porque os endereços eram insuficientes; produto foi avariado pela embalagem inadequada; o produto foi extraviado; a plataforma do *e-commerce* apresenta instabilidade; as imagens dos produtos não estavam adequadas e geraram reclamações ou devoluções do cliente; a página do site não mostrava claramente os canais de comunicação com o cliente, gerando reclamações em sites como “Reclame Aqui” ou nas redes sociais, entre outros.

A empresa que aplica a filosofia *Lean* nos serviços conectados ao seu negócio estará mais preparada para criar diferencial competitivo no mercado porque, o *Lean* preza pela entrega no tempo correto além de atender com qualidade sempre a custos adequados, visando sempre à redução dos desperdícios. Ainda existe um paradigma a ser quebrado, pois empresas ainda pensam que o *Lean* é somente aplicado a manufatura, no entanto, as empresas que têm utilizado em serviços, têm obtido resultados interessantes, como, instituições financeiras, hospitais, instituições de ensino, entre outros. (SITE LEAN ORG, 2021).

É importante considerar que o *Lean* auxilia qualquer empresa a identificar seus principais desperdícios por meio de métodos e ferramentas específicas, deixando claro quais são as atividades que agregam ou não valor. Após ter claro quais são os principais desperdícios abrir projetos de melhorias é um passo importante para melhorar os processos. Nem sempre os desperdícios são tangíveis como os identificados na manufatura, mas, por exemplo, a burocracia, movimentação desnecessárias, falta de retorno para o cliente são exemplos bem claros encontrados nestes processos.

A filosofia *Lean*, busca a excelência da qualidade, visando superar as expectativas dos clientes. Mesmo com todos estes fatores positivos, muitos enfrentam dificuldades para implementar *Lean* nas empresas e processos de serviços, pois muitos acreditam que é uma atividade paralela que deve ser feito somente quando sobra tempo.

Para ter sucesso na implementação do *Lean Service* é necessário o esforço de todos da organização, principalmente da alta liderança. Para resolver problemas e identificar oportunidades de melhorias, os gestores precisam conhecer os processos e acompanhá-los efetivamente. Na filosofia *Lean*, essa ação é conhecida como “ir ao gemba” (expressão do Sistema Toyota de Produção para “onde as coisas acontecem”). Ir ao gemba é uma oportunidade única para mapear o fluxo e verificar onde existe agregação de valor para o cliente.

Nos processos de serviços existem interações entre a empresa e o cliente, tanto na prestação do serviço, quanto na resolução de problemas, caso ocorram. As falhas operacionais precisam ser evitadas, tais como sistemas que não funcionam, duplicação de informações em documentos e sistemas, falta de insumos, transferências para diversos setores, entre outros. Esses são apenas alguns exemplos que podem prejudicar a relação de satisfação com o cliente. Já para a filosofia *Lean*, essas são grandes oportunidades de melhorias para serem implementadas.

No ano de 2005, um dos gurus do *Lean* James Womack em parceria com Daniel Jones, lançaram um livro chamado *Lean Solutions*, onde eles destacam os princípios do *Lean* voltados aos ambientes de serviços. Para os autores, estes princípios estão estruturados em seis, sendo eles: (1) resolva meu problema completamente; (2) não desperdice meu tempo; (3) forneça exatamente aquilo que eu quero; (4) entregue valor onde eu quero; (5) proporcione valor quando eu quero; (6) reduza o número de decisões que preciso tomar para resolver meus problemas. (LOPES, et.al., 2016).

Esses princípios devem ser compreendidos por todos os colaboradores da empresa e soluções desenvolvidas no intuito de atingi-los. Esse processo inicia na conscientização dos colaboradores, pois é preciso esclarecer que na filosofia *Lean* quem faz a diferença são as pessoas e quando se trata do *Lean Service*, isso é ainda mais contundente.

Uma empresa que opta pela aplicação de *Lean* em serviços literalmente opta por colocar o cliente no centro dos seus negócios, com isto cria uma grande oportunidade de modificar seus processos buscando qualidade e produtividade, por meio da redução da complexidade e da burocracia.

A implantação do *Lean* em Serviços oportuniza a estruturação da empresa na resolução de problemas e com isto, os benefícios são perceptíveis e dentre eles pode-se destacar: redução de retrabalhos e dos custos de garantia e por consequência aumento na satisfação do cliente.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A construção de um artigo requer a determinação antecipada do caminho a ser percorrido para que o pesquisador mantenha o foco na busca dos dados necessários e suficientes para atingir o objetivo proposto, o que requer a escolha das ferramentas ou metodologias de suporte.

Para esse trabalho foram determinadas as seguintes ferramentas: (1) pesquisa bibliográfica e descritiva, comumente utilizada na área de ciências sociais aplicadas para levantar dados sobre os assuntos e identificar o que tem

sido discutido sobre o tema; (2) pesquisa de campo por meio da aplicação de um formulário gerado por meio do *Google Forms*.

Diante disso, tem-se que os aspectos metodológicos foram divididos em dois momentos, onde no primeiro, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para contextualizar o momento que as empresas estão atravessando de crescimento acelerado e desordenado do e-commerce e a relação com a qualidade do serviço entregue ao consumidor, agora denominado e-consumer. Para atender esse intento, foram consultados livros para os conceitos e definições e visita à websites para conhecer os elementos de impacto do tema no cotidiano das pessoas. Isso considerando que as temáticas: compras virtuais por meio da internet e dificuldades nas soluções dos problemas nessa seara, tem feito parte da rotina da sociedade com maior intensidade a partir de 2020.

Em relação à pesquisa de campo, ela foi aplicada para obter informações das dificuldades que os *e-consumers* se deparam em uma compra por meio da internet. Considerando que o objetivo em identificar esses elementos dificultadores é propor ações de melhoria por meio das ferramentas do *Lean* e dos princípios do *Lean Service*, o formulário do *Google Forms*, contém cinco perguntas, onde três são de múltiplas escolhas e duas, são no formato de caixas de seleção (*checkbox*), onde o respondente tem a possibilidade de inserir uma resposta própria, caso as opções disponíveis não representem sua experiência.

As cinco perguntas do formulário foram determinadas com o foco de que o respondente pudesse acessar e contribuir por quaisquer recursos com acesso a internet e ainda, que fosse fácil e rápido de responder.

Com o título: “Experiência em compras virtuais” e explicando o contexto da seguinte forma: “Com as restrições impostas pela pandemia, as compras virtuais (produtos e serviços) tornaram-se uma opção segura de consumo. No entanto, percebemos que muitas empresas não estavam preparadas para atuar no ambiente virtual e com isso, algumas não atenderam o cliente conforme havia proposto. Partindo desse escopo, estamos mapeando as principais dificuldades encontradas pelos clientes quando uma compra realizada pela internet, não atendeu suas expectativas”; foi realizado o convite para os respondentes acessarem o *link* criado e contribuíssem com suas repostas.

A primeira pergunta escrita no modelo múltipla escolha: “Quantas vezes você tem comprado pela internet”, ofereceu as opções: Uma a duas vezes por mês; três a quatro; cinco a seis; mais de seis vezes por mês e por fim, não compro pela internet. Com as respostas obtidas, pretende-se conhecer quão experiente é o respondente no processo de compras virtuais.

A segunda pergunta, em caixa de seleção: “Os sites que você costuma comprar, são fáceis de utilizar e encontrar as informações necessárias? (conceito *user-friendly*)”, trouxe as opções: A maioria sim; A maioria não; Poderiam melhorar a usabilidade (informações da página principal); Poderiam melhorar o *layout* (disposição dos produtos, fotos, preços); Poderiam destacar o ícone de atendimento ao cliente e, por ser no modelo caixa de seleção, o respondente ainda tem a opção de inserir uma possibilidade diferente. Essa questão informava ao respondente que ele poderia escolher mais de uma situação sugerida e tem como foco identificar a percepção se os sites estão na condição *user-friendly* ou, se são considerados confusos.

A terceira pergunta era de múltipla escolha: “Se você teve problema com a compra, como foi a resolução? (Você encontrou todas as informações no site, a empresa retornou rapidamente...)” e trazia como opções de respostas: foi resolvido rapidamente; foi relativamente fácil de resolver; a empresa demorou em responder; a empresa não resolveu o problema; ainda não tive problemas

com as compras por meio da internet. O foco com esse questionamento era identificar (por meio da visão do cliente) como tem sido a reação das empresas na solução dos problemas ocorridos.

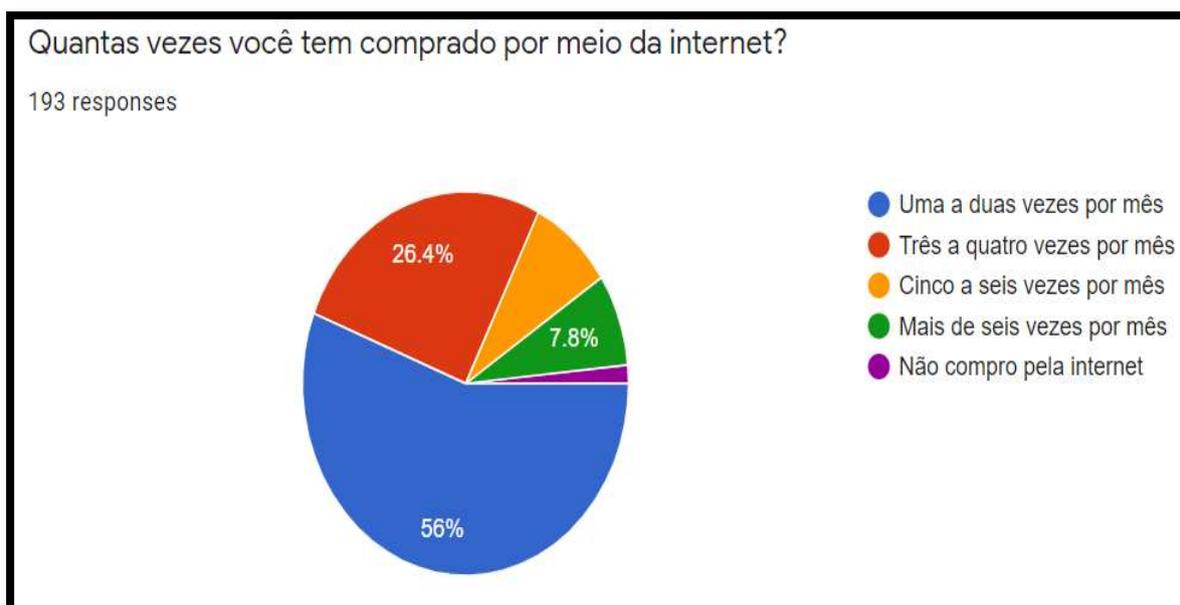
A quarta pergunta, no modelo caixa de seleção, abordou o seguinte aspecto: “Você já teve algum dos problemas abaixo com compra por meio da internet?”, onde os problemas relacionados foram: problemas com pagamento; produto extraviado ou avariado; produto enviado diferente do que estava no site; demora na entrega (além do prazo informado no site); depois da compra, o lojista avisou que o não tinha o produto em estoque; o site não disponibiliza claramente como trocar, devolver (logística reversa da compra); por ser caixa de seleção, essa pergunta ainda apresentava a opção outros para que o respondente pudesse relatar outra situação. O foco é mapear os problemas mais recorrentes com as compras virtuais.

E por fim, a questão cinco, no modelo de múltipla escolha, trazia a seguinte situação: “Você compraria novamente da empresa com que teve problemas?”, com as seguintes opções de respostas: sim; não; sim, se a solução do problema anterior for satisfatória; não, para não correr o risco de me frustrar novamente; somente se não houver outra opção. Essa pergunta tem como foco identificar o grau de confiança que o respondente tem em continuar comprando pela internet, com uma empresa com a qual já teve uma insatisfação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Partindo do objetivo desse artigo que é investigar as falhas da qualidade que ocorrem nas compras virtuais sob a perspectiva do cliente, foi aplicada uma pesquisa com a expectativa de que os potenciais consumidores pudessem respondê-la possibilitando a construção dessa análise. O formulário foi enviado por *e-mail* e *Whatsapp* e obteve 193 respostas e com a amostra coletada foi possível obter os resultados expostos nos gráficos 2, 3, 4, 5 e 6.

Gráfico 2: Q1 – Quantas vezes compra por meio da internet



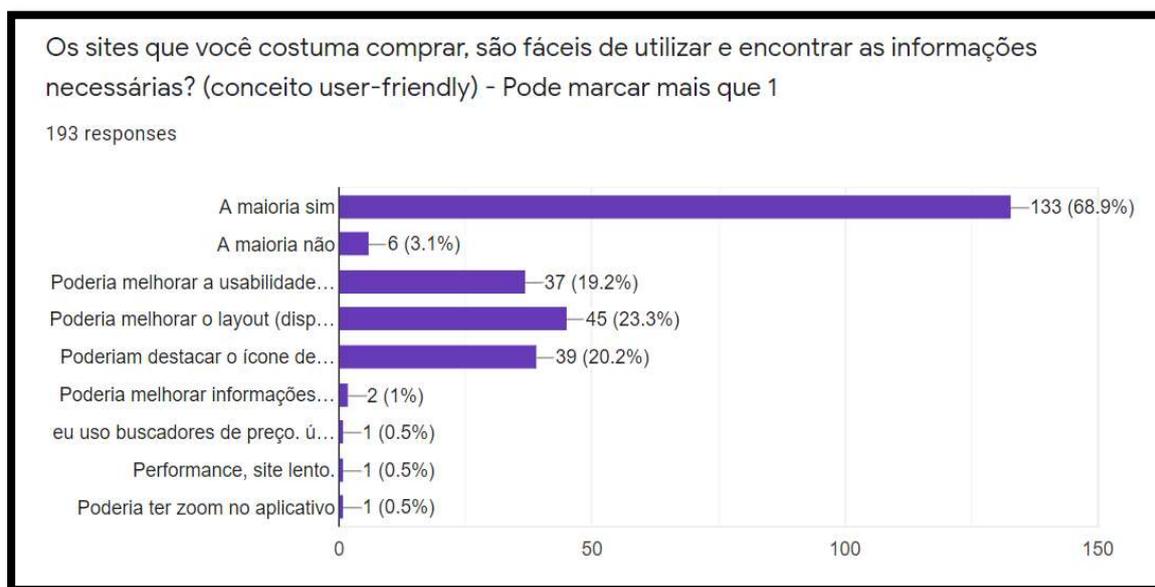
Fonte: Autores, 2021

Em relação à quantidade de vezes que as pessoas compram por meio da internet, em relação à amostra da pesquisa, o gráfico 2 evidencia que 56% dos

respondentes acessam os canais eletrônicos ao menos uma vez ao mês para adquirir produtos e serviços. Sendo que, 26,4% compram em média de 3 a 4 vezes por mês. Menos de 1% não adquire nada por meio eletrônico. As respostas comprovaram que os respondentes já conhecem os processos de e-commerce e são relativamente experientes, uma vez que 42,5% compram a partir de três vezes ao mês (3-4 = 26,4%; 5-6=8,3% e mais de 6 vezes = 7,8%) Se considerar os últimos 12 meses, os respondentes fizeram no mínimo, 36 compras, o que pode caracterizá-lo como experiente.

A segunda pergunta foi realizada para entender as dificuldades dos consumidores quando da sua compra *online*, ou se estava relacionada ao conceito “*user-friendly*”.

Gráfico 3: Q2 – Facilidade de uso dos sites



Fonte: Autores, 2021

Os resultados expostos no gráfico 2, mostra que 68,9% do que responderam que consideram os sites fáceis de usar, mas ainda assim, poderiam melhorar os quesitos de usabilidade, *layout* e o destaque do ícone para atendimento ao cliente. Recurso que é importante quando o cliente tem algum problema com sua compra.

O próximo passo foi averiguar se os respondentes que já tiveram algum problema com sua compra virtual ficaram satisfeitos com a tratativa.

Gráfico 4: Q3 – Tratativa de Resolução de Problemas

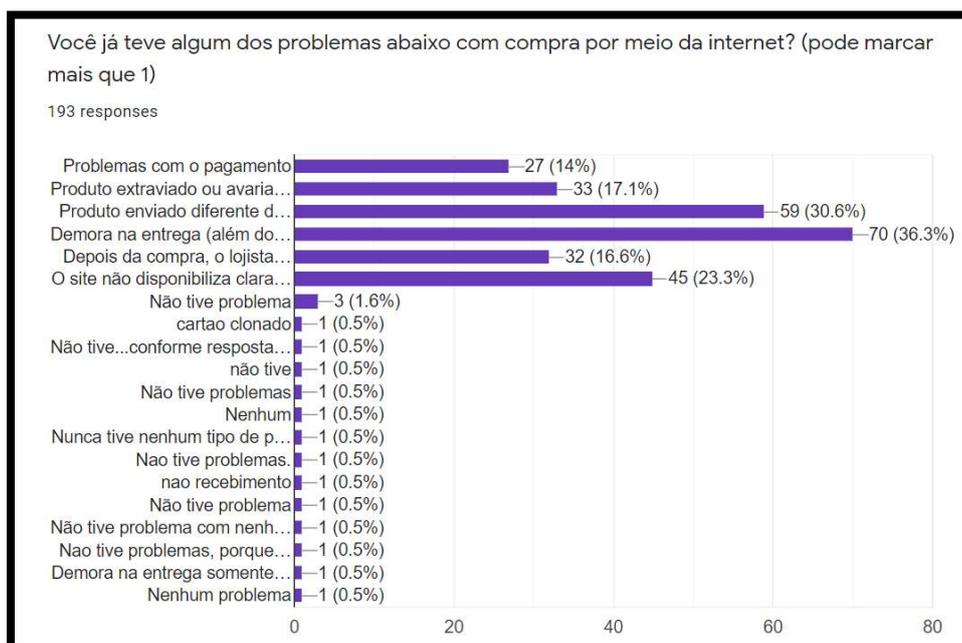


Fonte: Autores, 2021

Os resultados obtidos sobre as tratativas de resolução de problemas explicita que 16,6% dos problemas foram rapidamente resolvidos rapidamente pelas empresas, mas 30,10% aparecem como oportunidades de melhoria porque 22,3% relataram que os problemas demoraram a ser resolvidos e 8,1% afirmaram que o problema não foi resolvido. Essa questão tinha como propósito averiguar como a empresa reage ao ter um problema com o cliente. Nesse sentido, o ideal é que um % maior respondesse que sim, o problema foi resolvido rapidamente e não somente 16,6%.

A pergunta seguinte foi dedicada a conhecer quais problemas foram esses. O gráfico 5 traz os dados onde constata-se que: 36,6% está relacionada a demora na entrega, 30,6% produto diferente do comprado e 23,3% relata que o site não disponibilizava como proceder em casos de logística reversa.

Gráfico 5: Q4 – Principais problemas relatados



Fonte: Autores, 2021

Nessa questão sobre os principais problemas, os respondentes escolheram os mais conhecidos, mas trouxeram uma contribuição interessante que foi o cartão clonado. Esse problema não foi considerado na pesquisa e é de extrema importância, pois um site seguro é um diferencial competitivo.

E por fim, foi questionado se, mesmo depois de ter tido problema com a empresa, ainda assim compraria novamente. Essa pergunta tinha como foco mapear o grau de confiança entre o consumidor e a empresa fornecedora e trouxe a informação que mais de 50% certamente compraria novamente da empresa, caso o atendimento do pós-venda, for eficiente e resolvesse o conflito de forma satisfatória.

Gráfico 6: Q5 – Possibilidade de novas compras



Fonte: Autores, 2021

Essa resposta é a chave para a empresa fornecedora compreender que sim, se investir na melhoria dos processos e também na qualificação dos colaboradores do atendimento ao cliente, a empresa ainda tem chance de manter esse cliente. Isso demonstra também a maturidade do cliente, que compreende que alguma falha pode ocorrer, mas a empresa precisa estar preparada para sanar o mais breve possível. Isso porque as respostas negativas também ficaram fortes, pois 21% afirmou que não compraria mais e 5,7% só compraria se não tivesse outra opção, o que perfaz um % significativo de rejeição. A empresa não pode almejar ser a última opção do cliente, e sim, almejar que o cliente se torne embaixador da sua marca, que é aquele que compra, indica e compartilha.

4.1 Sugestões de Melhorias - Kaizens

Muitas são as oportunidades de melhorias que os lojistas e *marketplaces* podem implementar para garantir uma experiência do cliente que atenda as expectativas deles e até mesmo, os surpreenda. Para o *Lean Service* um processo robusto começa com o (1) mapeamento de fluxo de valor, sempre colocando as demandas dos clientes no centro da análise.

As empresas precisam usar a (2) tecnologia a seu favor para resolver o item apontado na pesquisa sobre a dificuldade de encontrar o canal para registrar uma reclamação, suspensão ou cancelamento de um produto ou

serviço. Para isso sugere-se (3) criar na primeira página um ícone visual e de fácil compreensão que ajude o serviço *online* ser eficaz. Este canal deve automaticamente responder o recebimento da reclamação e quais são os passos seguintes para a resolução dele. Pode oferecer (4) outros canais, de acesso, por exemplo, falar com algum atendente personificando o atendimento pode deixar o consumidor mais calmo em relação a sua reclamação.

Outra melhoria que pode ajudar o processo mais robusto é (5) determinar a quantidade de dias que o cliente receberá um *status* sobre o andamento do seu processo, e enviar por mensagem, *e-mail* ou *whats up* pode ser um diferencial. Os clientes querem cada vez mais atendimento no tempo real e com respostas não evasivas.

Na questão da demora de resposta dos itens, a causa raiz pode estar na desorganização das empresas, neste caso utilizar o (6) Programa 5S para estruturar e organizar todo o atendimento, o que será um diferencial e impactará diretamente no custo da empresa. Em relação à demora na solução do problema relatado pelo consumidor, a ferramenta *Lean* chamada (7) Trabalho Padronizado, pode ser uma ferramenta poderosa para entregar um serviço de qualidade. Além disso, (8) definir o passo a passo para que o problema seja resolvido rapidamente, colocando responsáveis, frequência de retorno para o cliente e principalmente, quando encaminhar para problemas para níveis superiores por exigir decisões mais drásticas. O trabalho padrão deve também ser usado para capacitar novos colaboradores ou quando exista mudança de atividades.

Para o caso da demora em receber os produtos, se o caso for por não ter ninguém no endereço informado, as empresas podem oferecer uma opção de (9) central para retirada do produto, prática que já tem sido utilizada ostensivamente nos Estados Unidos e Europa. Adotar esta sistemática pode baratear também o frete, tornando o produto ainda mais atraente aos olhos dos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo trouxe um panorama sobre os assuntos relacionados ao e-commerce que apresentou um crescimento significativo no último devido às restrições impostas pela pandemia causada pela Covid-19, a qual fez com que diversas cidades no Brasil e no mundo, fizessem *lockdown*, fechando o comércio de lojas físicas, alavancando o crescimento das lojas virtuais. Se por um lado o crescimento foi benéfico porque oportunizou que muitos negócios pudessem migrar do ambiente físico para o virtual e continuarem a atender seus clientes, por outro lado, trouxe desafios os quais as empresas não estavam preparadas.

Considerando esses aspectos, o objetivo para ao artigo foi determinado como uma investigação das principais falhas da qualidade nos processos das compras virtuais, sob a perspectiva do cliente. Para atingir tal objetivo foram realizadas: uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de analisar a temática à luz da teoria e uma pesquisa de campo com o intuito de identificar os elementos que desagradam os clientes que compram por intermédio da internet.

Como apresentado no estudo, o cliente quando compra, espera um produto de qualidade e que serviço agregado tenha o mesmo coeficiente de atendimento compatível com suas expectativas e isto vale para qualquer tamanho de negócio ou tipo de produto vendido. Diante disso a pesquisa de campo demonstrou que os clientes estão mais conscientes e compreendem que algumas falhas podem ocorrer em um processo de compra por meio da internet.

Por outro lado, esses mesmos clientes esperam que as empresas se organizem e melhorem seus processos.

Para auxiliar nesse aspecto, a contribuição desse artigo resultou na sugestão de algumas ferramentas provenientes da filosofia *Lean*, mais especificamente do *Lean Service*, que é a aplicação dos conceitos da produção enxuta, traduzidos para a qualidade do atendimento ao cliente. Isso é importante porque o sucesso de uma empresa está conectado na capacidade de resolver problemas. Sendo assim, o primeiro passo para transformar as equipes em grandes “resolvedores de problemas” depende da capacitação deles. Além da capacitação, é essencial ter processos claros e definidos porque isso cria estabilidade no atendimento. Tratar o cliente com o devido respeito e mantê-lo informado sobre o andamento da tratativa do seu problema reduz a ansiedade e gera respeito do cliente para com a empresa. E para finalizar, compreender que investir em tecnologias que possam ajudar a dar a tratativa correta para o cliente não é despesa e sim, investimento.

6 REFERÊNCIAS

AYDEN, Relatório Varejo 2021. Disponível em: <https://www.adyen.com/pt_BR/landing/online/br/2021/relatorio-varejo-2021/relatorio-completo?gclid=EAlaIQobChMI7_e2pcep8AIVD7rICh0qEAICEAAYASAAEglqFPD_BwE>. Acessado 01/05/2021

EBIT, NIELSEN, 2021. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acessado em 30 de abril da 2021.

ESCOLA DE E-COMMERCE, 2021. Disponível em: <<https://www.escoladeecommerce.com/artigos/passos-a-passo-como-abrir-uma-loja-virtual/>>. Acessado em 03 de maio de 2021.

LEAN INSTITUTE BRASIL. Lean em Office e Serviços. Disponível em: <<https://www.lean.org.br/consultoria-lean-office-servicos.aspx#>>. Acessado em 02 de maio de 2021.

LEAN ORG, 2021. Disponível em: <<https://www.lean.org.br/consultoria-lean-office-servicos.aspx>>. Acessado em 30 de abril da 2021.

LOPES, Bruno [et. al.] Lean Service: conheça o conceito fora do chão de fábrica. Disponível em: <<https://www.glean.com.br/single-post/2016/11/23/Lean-Service-conhe%C3%A7a-o-conceito-fora-do-ch%C3%A3o-de-f%C3%A1brica>>. Acessado em 03 de maio de 2021.

OLIVIERO, Carlos Antonio José. DEGHI, Gilmar Jonas. E-commerce: princípios para o desenvolvimento e gerenciamento de uma loja virtual. São Paulo: Érica, Saraiva, 2015.

PROCON-SP, 2020. Disponível em: <<https://www.procon.sp.gov.br/problemas-com-compras-nas-redes-sociais/>>. Acessado 01/05/2021

RODRIGUES, Marcus Vinicius. Entendendo, aprendendo e desenvolvendo sistemas de produção Lean Manufacturing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SILVA, Rosinda Angela. SILVA, Olga Rosa. Qualidade, padronização e certificação. Curitiba: InterSaberes, 2017.

SITE NOTOPO, 2021. Disponível em: <<https://notopo.com/blog/como-montar-uma-loja-virtual/>>. Acessado em 03 de maio de 2021.

SITE JORNAL ONLINE G1, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/mogi-das-cruzes-suzano/noticia/2020/07/14/reclamacoes-sobre-compras-pela-internet-aumentam-em-2020-especialista-da-dicas-sobre-medidas-e-cuidados-a-serem-tomados.ghtml>>. Acessado em 03 de maio de 2021.

WOMACK, James P. JONES, Daniel T. ROOS, Daniel. A máquina que mudou o mundo: baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel. Rio de Janeiro: Elsevier (Campus), 2004.