



ESTUDO DE CASO: PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE ROTINA NO CHURN DE CLIENTES EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA

Lara Luísa de Jesus Cunha (UFV) lara.cunha@ufv.br
Rayane Abadia Silva (UFV) rayane.abadia@ufv.br
Luana Coelho de Moraes (UFV) luana.morais@ufv.br

Resumo

A atual crescente participação do setor de serviços na economia do país desencadeou a necessidade das empresas desse setor em implementar sistemáticas de melhorias contínuas nos seus processos com intuito de atender ao aumento gradativo da demanda e torná-las mais competitivas no mercado atual. Um dos serviços que se enquadra nesse cenário é a área de consultoria, a qual é crucial para fomentar a otimização das operações, aumentar a eficiência e maximizar os lucros das organizações. Tendo em vista esta realidade, o presente estudo visa analisar os resultados da implantação do FMEA seguindo as etapas do PDCA em uma empresa de consultoria, através da aplicação da metodologia e da identificação das dificuldades ao longo do processo. Dessa forma, esse estudo propõe o uso de ferramentas da Gestão de Qualidade e o Gerenciamento de Rotina para reduzir a taxa de churn de uma empresa localizada na capital paulista, visando agregar valor e otimizar os processos, fazendo com que estes processos contribuam cada vez mais para a lucratividade da empresa.

Palavras-Chaves: Taxa de *Churn*, Gerenciamento de Rotina, PDCA, FMEA.

1. Introdução

O objetivo comum de grande parte das empresas de consultorias é estarem capacitadas a oferecer soluções que satisfaçam as necessidades de seus clientes. Essas organizações dependem exclusivamente de seus clientes para sobreviver no mercado, portanto é preciso mapear os gargalos que o cliente tenha para então proporcionar uma solução que ele realmente espera (MORETTI, 2007). O procedimento inicial para satisfazer um cliente é observar se o rendimento da empresa alcançou ou não as expectativas. Ademais, se a experiência for negativa, o cliente ficará insatisfeito e as chances dele romper o contrato são altas; se suas expectativas foram alcançadas, o cliente ficará satisfeito. E ainda, se o desempenho for maior que o esperado, ficará fascinado (KOTLER, 2000).



Diante disso, compreender as expectativas dos clientes é um dos passos fundamentais para a definição e entrega de serviços de alta qualidade. A qualidade de um serviço pode ser estipulada como a impressão de um cliente na eficiência relativa da organização e seus serviços, desta maneira a qualidade é de suma importância para a sobrevivência e sucesso de uma empresa de serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Segundo Marroquín (2014), os clientes estão com expectativas cada vez maiores em relação a qualidade de produtos, serviços e atendimento e não toleram a falta de transparência e a insatisfação dos serviços prestados.

A insatisfação dos serviços prestados, leva o cliente a desistir do contrato ou à comutação para os concorrentes. Essa evasão ou abandono é denominado *churn*, entretanto as causas que levaram essa insatisfação do cliente são tão variadas, complexas e específicas, que entender por que isso acontece, pode permitir que a empresa atue com procedimentos e consiga, por fim, reduzir significativamente essa taxa de evasão (GLADY et al, 2009).

Perante o exposto, o presente estudo teve como objetivo analisar as causas que ocasionam a taxa de *churn* no setor de projetos em uma empresa de consultoria, na cidade de São Paulo. Para isso, será feita uma análise a partir do uso de métodos, ferramentas e conceitos de Gestão da Qualidade, como o fluxograma, o FMEA, o ciclo PDCA, e o gerenciamento de rotina. A aplicação destas ferramentas irá contribuir para identificar as causas e também para propor soluções, com o objetivo de garantir a satisfação e fidelização dos clientes o que, consequentemente, diminuirá a taxa de *churn* da empresa.

2.Referencial teórico

2.1 Gestão da qualidade e gerenciamento de rotina

A Gestão da Qualidade Total (TQM) é caracterizada como aspecto fundamental na geração de vantagem competitiva, que tem como objetivo a contribuição para as organizações conseguirem oferecer produtos e serviços de alta qualidade para seus clientes. A implementação das práticas de gestão da qualidade foi disseminada depois que as organizações perceberam que as práticas aumentam a sua competitividade (ROLDAN; DE SOUZA FERRAZ , 2017). O aumento da competitividade incentivada pela globalização, faz com o que o mercado se torne mais exigente e as organizações, para conseguirem se manter no mesmo, precisam aumentar a qualidade em seus processos, com o objetivo de alcançar em assim melhores resultados (MARTINS; BAESSO 2020).



O gerenciamento da rotina diária (GRD) é uma metodologia que faz parte do sistema de gestão da qualidade. O GRD é uma metodologia que tem com objetivo o direcionamento das pessoas para as tarefas que devem ser feitas para obter, manter e melhorar cada vez mais os resultados, tornando as empresas mais competitivas. O gerenciamento da rotina é de suma relevância para uma organização, tendo em vista que se trata do detalhamento dos processos da empresa em atividades e tarefas do dia a dia, sendo estas simples, mas essenciais para o funcionamento da empresa (CAMPOS, 2004).

A utilização do gerenciamento da rotina como uma ferramenta da gestão da qualidade proporciona uma maior organização dos processos, bem como determina a tomada de decisão baseada somente nos fatos identificados por meio de um controle de processos, instruindo os gestores para as metas que devem ser atingidas (SANTOS; LIMA (2006). Ademais, dentro do gerenciamento da rotina, os padrões definidos para os processos tornam-se sistemáticos e, para ser possível manter um método eficiente de gestão, é necessário a elaboração de um plano de ação para organizar todas as atividades necessárias para o atingimento da padronização dos processos (FALCONI, 2013).

2.2 A importância da gestão da qualidade na redução do *churn*

O *churn* é definido como a perda de cliente para outra empresa concorrente, ou simplesmente o cancelamento do contrato (MENDES, 2008; SARADHI; PALSHIKAR, 2010). Trata-se de uma das principais causas de preocupação das empresas atualmente, bem como a sua gestão. Este problema tem uma grande e significativa importância e, diante disso, as empresas estão em busca da implementação de ações com o intuito de perceber suas motivações e promover sua redução. Para uma gestão eficaz do *churn*, as empresas devem compreender detalhadamente o comportamento dos seus clientes, os fatores motivadores e os sinais de alerta (AHN et al, 2006; HUNG et al, 2006).

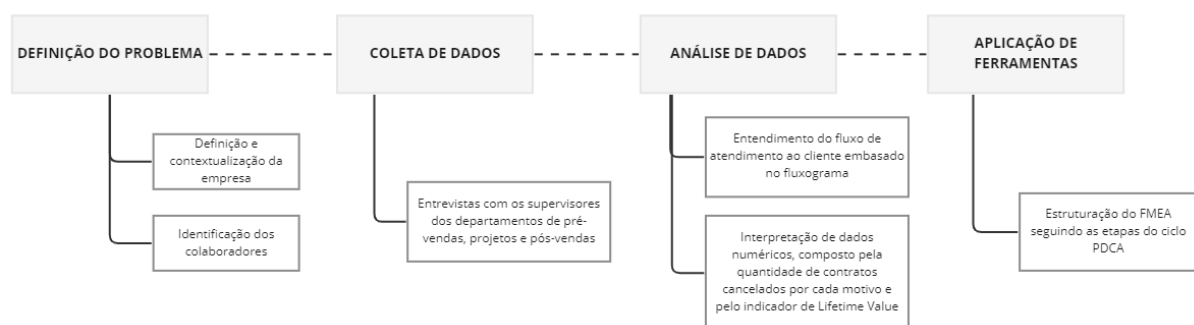
O gerenciamento eficaz do *churn* é, justamente, o desenvolvimento de técnicas que permitam à empresa manter seus clientes mais lucrativos. Para Neslin et al (2006), uma forma de gerenciar o *churn* é prever quais clientes têm mais probabilidade de abandonar o relacionamento com a empresa e trabalhar com eles, a fim de evitar a ocorrência desse rompimento. A relação entre as causas do *churn* e a gestão da qualidade de serviços é fundamental para as empresas. As empresas prestadoras de serviços, com o objetivo de reduzir o *churn*, adotam a padronização de processos, que é um dos elementos que compõem os sistemas de gestão da qualidade e que,

de acordo com Silva, Duarte e Oliveira (2004), ela tem como principal função permitir que a empresa ofereça, de maneira sistemática, produtos e/ou serviços com características constantes, ou seja, com o mesmo padrão de qualidade, forma de atendimento, prazo e custo aos clientes

3. Metodologia

O presente trabalho refere-se a um aprofundamento acerca das variáveis relacionadas à taxa de *churn* em uma empresa de grande porte do setor de prestação de serviço na área de consultoria localizada na capital do estado de São Paulo. Em relação aos aspectos metodológicos, têm-se como abordagem a pesquisa quali-quantitativa, além disso, quanto ao objetivo a pesquisa se classifica como descritiva, visto que pretende-se descrever as características do fenômeno e estabelecer correlações entre as variáveis relacionadas ao sistema de gestão de clientes (VERGARA, 2000). Ademais, utiliza-se como procedimento o estudo de caso, que segundo Yin (2015), refere-se à uma investigação empírica, por meio do estudo de uma problemática em seu contexto real, ou seja, procura compreender como é determinada situação do ponto de vista dos participantes. Sendo assim, para a estruturação do Gerenciamento da Rotina utilizou-se o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), o qual consistiu na estruturação do FMEA de acordo com as etapas do ciclo PDCA, baseando-se na análise de modos e efeitos de falhas potenciais seguido pela execução, análise do que foi realizado, além da proposta de ação corretiva e preventiva baseada nessa análise, assim, caracterizando o ciclo. Assim, a partir de sua natureza cíclica, o método do FMEA aplicado ao PDCA também implementa a filosofia japonesa do Kaizen (melhoria contínua). Dessa forma, o fluxo metodológico utilizado nesta pesquisa pode ser dividido em quatro etapas que são representadas na Figura 1.

Figura 1 – Etapas do Estudo



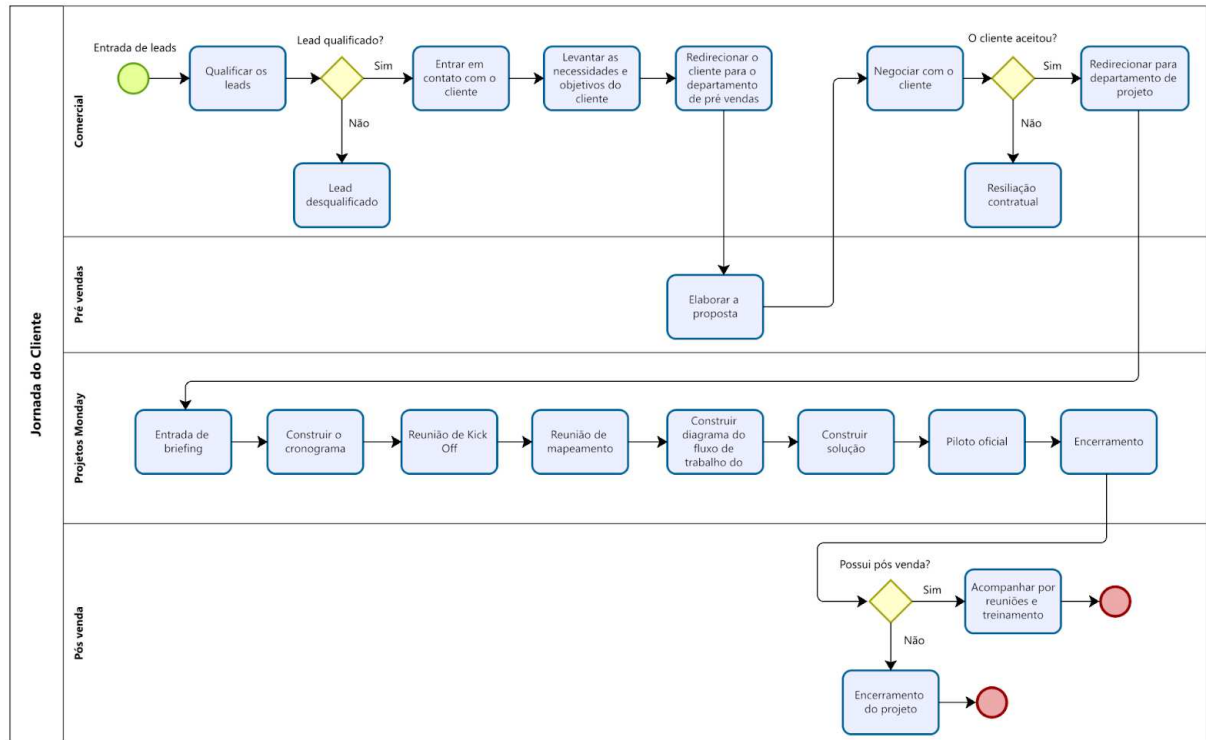
Fonte: Autores (2023)

4. Resultados e discussão

4.1 Fluxograma do processo e indicadores de desempenho

Com a finalidade de entender a jornada do cliente dentro da empresa, foi elaborado um fluxograma com o mapeamento do atendimento ao cliente.

Figura 2 – fluxograma com o mapeamento do atendimento ao cliente.



Fonte: Autores (2023)

Os processos analisados através do fluxograma, são mediante há quatro setores da empresa, nos quais acontecem a jornada do cliente, que começa pelo setor de comercial, passando pelo pré-vendas, setor de projetos, e finalizando no pós vendas. No setor comercial, ocorre a entrada de leads, e diante disso é realizada a qualificação dos mesmos. Com a eventualidade da qualificação do lead, a próxima etapa é o contato com o cliente, no qual ocorre uma reunião, onde acontece levantamento das dores e necessidades que o cliente enfrenta.

Posterior a esse processo, essa demanda do cliente é redirecionada para um novo setor denominado pré-vendas, sendo esse setor responsável por elaborar um diagrama do fluxo do cliente, juntamente com uma proposta com informações técnicas. Em seguida essa demanda, volta para a área do comercial, onde ocorre a negociação dessa proposta, sendo alinhado os termos e escopo, seguindo as exigências do cliente, ainda também nessa negociação é definido a deadline do projeto, que consiste na duração do projeto. O contrato é assinado e essa demanda



é encaminhada para o setor de projetos, se por eventualidade os fatores estiverem desalinhados com os termos do cliente, acontece a rescisão contratual.

Na área de projetos, quando essa demanda chega, acontece o que é chamado de entrada do briefing, que consiste na comunicação do setor comercial com o setor de projetos, onde ocorre a passagem de informações e do contrato com os termos em conformidade com o cliente. Após esse alinhamento entre os setores, ocorre a definição dos denominados arquitetos de solução e analista de projetos, que são as pessoas selecionadas para implementar o projeto para o cliente. Posterior a essa definição, é realizada uma reunião de alinhamento interno com o analista e os arquitetos selecionados para o projeto, na qual são repassados às informações originárias do comercial. Diante disso ocorre a elaboração do cronograma do projeto.

Em seguida acontece o primeiro contato do analista e dos arquitetos com o cliente, por meio da reunião de *Kickoff*, nessa reunião ocorre a apresentação da equipe que irá trabalhar na implantação do projeto. Ainda nessa reunião de *kickoff*, ocorre também o mapeamento do processo do cliente, com o objetivo dos arquitetos e analistas entenderem melhor o fluxo e implementar uma solução na plataforma que atenda as necessidades e dores dele.

Se for possível, na reunião de *kickoff*, mapear todo o fluxo do cliente, é elaborado a seguir a construção de um diagrama de autoria da área de projetos, com os fluxos mapeados. Logo após a construção do diagrama do fluxo, é realizada uma reunião de validação com o cliente. Mediante a essa confirmação do cliente, acontece o início da construção da solução no ambiente do cliente. Essa etapa de construção é bem extensa e compõe principalmente de reuniões semanais de apresentação e validação.

Após todo o ambiente piloto ser construído e validado inicialmente, é sucedido a fase de testes e ajustes, que corresponde a um determinado período de tempo que o cliente tem para testar o que foi construído e identificar gargalos. Posteriormente a esses ajustes o cliente valida a solução criada no ambiente. Sendo assim, alcançamos a etapa final no setor de projetos, onde ocorrem treinamentos para os funcionários da empresa que contratou o serviço. Logo após os treinamentos, é realizada a entrega da documentação do projeto ao cliente, que consiste num documento com todas as informações do que foi criado no ambiente do cliente. E por fim acontece a reunião de encerramento do projeto, que tem como pauta a assinatura da documentação pelo cliente.

Simultaneamente a reunião de encerramento, é feita uma análise no contrato para descobrir se o cliente contratou o serviço de pós vendas, se houver essa contratação, esse cliente é

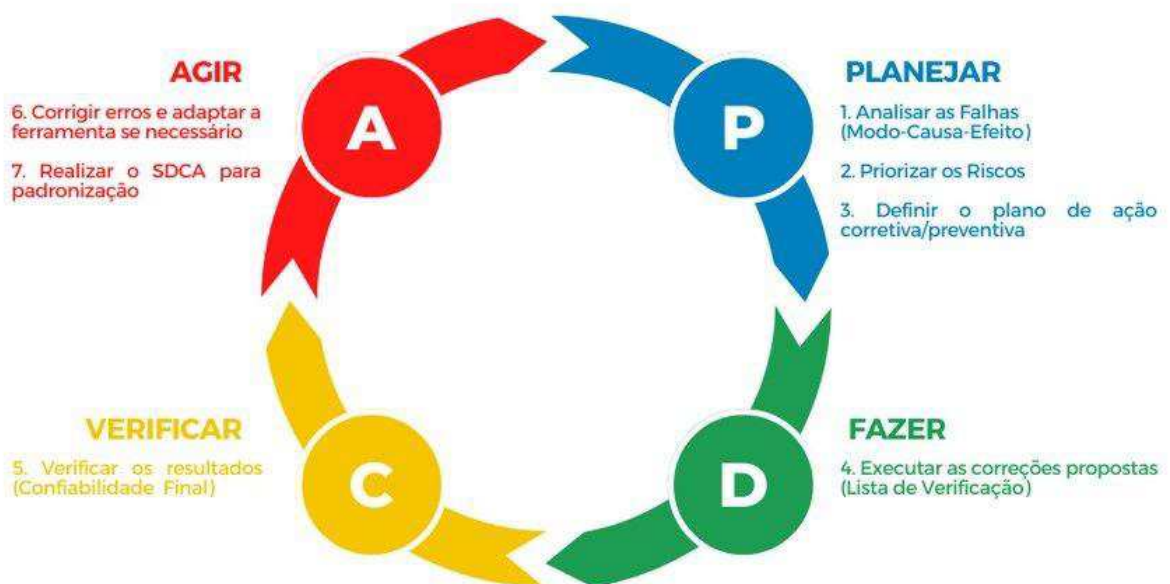
redirecionado para o setor de pós-vendas, onde será feito um acompanhamento e um suporte do ambiente do cliente.

Ademais, foram analisados também dois indicadores de desempenho utilizados na empresa que se consistem na quantidade de contratos cancelados em razão de qualquer motivo e pelo indicador de *Lifetime Value* (LTV), que corresponde ao valor do ciclo de vida que o cliente tem dentro da empresa. O LTV é a diferença entre a receita total e os custos totais de cada cliente trazidos a valor presente. Tendo isso em vista, pode -se definir se o cliente traz lucros ou prejuízos para a empresa.

4.2 Aplicação do método FMEA baseado no ciclo PDCA

A partir da análise sistemática do fluxograma, indicadores de desempenho relacionados com o recorte de pesquisa e no *brainstorming* embasado nas entrevistas realizadas, foi possível compreender de forma circunstanciada o ciclo do cliente inserido na organização em estudo. Dessa forma, com o objetivo de obter um sistema de melhoria contínua de processos, através da estruturação da ferramenta FMEA de modo que ela siga um ciclo PDCA, a partir da adequação de cada elemento do FMEA às etapas do PDCA. A figura 3 ilustra cada uma das etapas e suas divisões.

Figura 3 – Modelo conceitual do FMEA baseado no PDCA



Fonte: Autores (2023)



4.2.1 Etapa *PLAN* (Planejar)

A etapa *PLAN* é subdividida em três etapas: Análise das falhas (Modo-Causa-Efeito); Priorização dos riscos; Definição do plano de ação corretiva/preventiva. Desta forma, a problemática pode ser analisada de forma sistemática e a elaboração do planejamento ocorre de forma padronizada e objetiva.

4.2.1.1 Análise das Falhas

Para a formulação do FMEA, partindo do fluxograma e das análises dos supervisores de cada departamento, identificou-se as funções mais significativas no processo de atendimento ao cliente. São elas: Levantamento das necessidades e objetivos do cliente; Elaboração da proposta; Estruturação do contrato; Construção do cronograma; Redirecionamento para o departamento de projetos e Encerramento. Cada função foi analisada quanto aos seus requisitos e possíveis falhas, assim como os efeitos e causas prováveis dessas falhas. Conforme exposto no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Modos, efeitos e causas das falhas

Processo/ação	Modo de falha potencial	Efeito de falha	Causas básicas da falha
Levantamento das necessidades e objetivos do cliente	Falha na identificação da <i>pain point</i> do cliente	Falta de praticidade da ferramenta aplicada ao fluxo de trabalho do cliente	Falta de treinamento e domínio da plataforma (Serviço vendido) por parte dos responsáveis pela venda
		Insatisfação do cliente com o projeto entregue	Não se atentar à real necessidade do cliente e buscar comercializar serviços que ele não precisa
Elaboração da proposta	Falha na definição do <i>deadline</i> de implementação da ferramenta para o cliente	Atraso na entrega do projeto para o cliente	Falta de alinhamento de prazo (interno e externo)
	Falha na visibilidade do processo pelo comercial após a aprovação da proposta	Redução da lucratividade para a organização	Equívoco no mapeamento do fluxo de trabalho do cliente, o qual não é acurado na complexidade de cada projeto de implementação
Estruturação do contrato	Falha na delimitação dos requisitos e escopo do projeto	Comprometimento da imagem da empresa	Falta de detalhamento na explicação da proposta
		Aumento da taxa de <i>churn</i>	Conduta dolosa no alinhamento de expectativas com o cliente
Construção do cronograma	Falha na definição de prazos internos no cumprimento do cronograma de projeto	Atraso na entrega do serviço para o cliente e diminuição da confiabilidade na empresa	Falta de <i>checklist</i> padronizados das condições e características do negócio/projeto
Redirecionamento para o departamento de projetos	Falha na transferência da comunicação do comercial para a área técnica	Insatisfação do cliente devido a não obtenção do resultado desejado	Implementação que não condiz com o fluxo de trabalho do cliente
Encerramento	Falha na estruturação da documentação referente à execução e entrega do projeto	Informalidade nos processos e na comunicação	1) Falta de alinhamento interno da comunicação (técnico e pós-venda) 2) Falta de definição de papéis

Fonte: Autores (2023)

4.2.1.2 Priorização dos riscos

Após a definição das principais etapas de erros, e o mapeamento dos modos de falhas e os efeitos para cada etapa definida, foi possível atribuir graus de: severidade (S), ocorrência (O) e detecção (D), os quais permitiram o cálculo do Número de Prioridade de Risco (RPN), vale ressaltar que este indicador é utilizado para nortear as ações de correção e melhoria. Para isso, elaborou-se o quadro 2.

Quadro 2 – Modos de falhas, causas, ocorrências, severidade e detecção

Modo de falha potencial	S	Causas das falhas potenciais	O	Controles atuais	D	RPN
Falha na identificação da <i>pain point</i> do cliente	10	Falta de treinamento e domínio da plataforma (Serviço vendido) por parte dos responsáveis pela venda	8	Não existe controle específico para a falha	8	640
	10	Não se atentar à real necessidade do cliente e buscar comercializar serviços que ele não precisa	9	Não existe controle específico para a falha	8	720
Falha na definição do <i>deadline</i> de implementação da ferramenta para o cliente	6	Falta de alinhamento de prazo (interno e externo)	8	Cronograma do projeto de implementação	4	192
Falha na visibilidade do processo pelo comercial após a provação da proposta	10	Equívoco no mapeamento do fluxo de trabalho do cliente, o qual não é acurado na complexidade de cada projeto de implementação	8	Diagrama de mapeamento do fluxo de processos do cliente	6	480
Falha na delimitação dos requisitos e escopo do projeto	10	Falta de detalhamento na explicação da proposta	7	Reunião de kick-off	7	490
	10	Conduta dolosa no alinhamento de expectativas com o cliente	9	Reunião de kick-off	8	720
Falha na definição de prazos internos no cumprimento do cronograma de projeto	7	Falta de <i>checklist</i> padronizados das condições e características do negócio/projeto	7	Reunião de planejamento da <i>Sprint (Scrum)</i>	5	245
Falha na transferência da comunicação do comercial para a área técnica	8	Implementação que não condiz com o fluxo de trabalho do cliente	9	Realizado de maneira informal	7	504
Falha na estruturação da documentação referente à execução e entrega do projeto	6	1) Falta de alinhamento interno da comunicação (técnico e pós-venda) 2) Falta de definição de papéis	8	Realizado de maneira informal	7	336

Fonte: Autores (2023)

A partir dos resultados apresentados pela aplicação do FMEA, foi possível perceber que as partes do processo que possuem maior número de prioridade de risco é o levantamento das necessidades do cliente e elaboração da proposta, no qual é preciso priorizar tanto a conduta dolosa no alinhamento de expectativas com o cliente quanto a comercialização de serviços que não é uma necessidade real do cliente, o que ocasiona o aumento gradativo da taxa de *churn* e insatisfação do cliente com o projeto entregue, ambos com NPR de 720. Além disso, recomenda-se um ponto de atenção com falha na visibilidade do processo pelo comercial após a provação da proposta na etapa do levantamento das necessidades dos clientes, o qual possui NPR de 640.



Dessa forma, as falhas potenciais com maior indicador NPR estão relacionados tanto com a delimitação dos requisitos e escopo do projeto, quanto com a falha na identificação da *pain point* do cliente, isso ocorre devido a falta de conhecimento técnico e domínio da plataforma (serviço/produto vendido) por parte dos responsáveis pela venda, o que desencadeia na venda de uma solução tecnológica que não é efetiva na otimização do fluxo de trabalho do cliente. Assim, há uma insatisfação do cliente em relação ao resultado final do projeto, podendo ter implicações significativas tanto na reputação e percepção de qualidade da empresa em estudo que fornece este serviço quanto na taxa de *churn* de clientes.

Além disso, o equívoco no mapeamento do fluxo de trabalho do cliente reflete na perda de oportunidade comercial, uma vez que há a ausência da delimitação eficaz do nível de complexidade do projeto que é vendido. Devido a isso, ocorre uma perda na rentabilidade da empresa, considerando que o custo para a entrega do serviço pode ser ajustado de acordo com o escopo e duração do projeto.

4.2.1.3 Definição do plano de ação corretiva/preventiva

Nessa etapa, se propôs soluções de melhorias para as falhas levantadas e analisadas nas etapas anteriores, de modo que as falhas com maior RPN devem ser priorizadas no plano de ação. Como pode ser observado no quadro 3.

Quadro 3 – Modos de falhas, RPN e ações de melhorias

Modo de falha potencial	RPN	Ação corretiva recomendada
Falha na identificação da <i>pain point</i> do cliente	720	Realizar o mapeamento do fluxo de processos do cliente antes da venda, o que possibilita a análise se de fato a plataforma otimizaria o fluxo de processos do cliente
Falha na definição do <i>deadline</i> de implementação da ferramenta para o cliente	192	Padronização no mapeamento do fluxo de processos do cliente
Falha na visibilidade do processo pelo comercial após a provação da proposta	640	Realizar alinhamento interno entre os departamentos de comercial e técnico antes da reunião de kick-off
Falha na delimitação dos requisitos e escopo do projeto	490	Criação de um POP's que inclua as condições padrões de negociação para o comercial e o detalhamento da proposta para o cliente
	720	1) Padronização do processo de estruturação da proposta e documentação do termo acordado e alinhado com o cliente; 2) Capacitar os profissionais para que tenham domínio da plataforma (Produto/serviço comercializado).
Falha na definição de prazos internos no cumprimento do cronograma de projeto	245	Implementação de reuniões Daily Scrum
Falha na transferência da comunicação do comercial para a área técnica	504	Padronização do dossiê referente às etapas e processos da gestão de determinado cliente na organização
Falha na estruturação da documentação referente à execução e entrega do projeto	336	1) Estruturação e padronização de documentos de entrega de projetos, evidenciando e detalhando cada etapa da solução implementada no fluxo do cliente; 2) Implementar reuniões de Passagem de Bastão

Fonte: Autores (2023)

Dessa forma, as ações de melhoria mais urgentes são padronização do processo de estruturação da proposta e documentação do termo acordado e alinhado com o cliente, bem como a obrigatoriedade na obtenção de certificações pelos profissionais do comercial, para que tenham domínio da plataforma (Produto/serviço). Ademais, para se evitar a insatisfação dos clientes e a redução da rentabilidade da empresa, é preciso realizar o mapeamento do fluxo de processos do cliente antes da venda, o que possibilita a análise se de fato a plataforma otimizaria o fluxo de processos do cliente.

Uma outra proposta de melhoria recomendada, para otimizar o controle de qualidade do processo, é a adoção de princípios do controle da qualidade total (TQM), que se concentra na verificação da qualidade dos serviços, visando a melhoria contínua do processo e na satisfação do cliente. Ademais, esses princípios garantem maior confiabilidade de todo o atendimento ao cliente e vistoria correta dos processos, a partir da identificação das necessidades verdadeiras dos clientes, garantia da qualidade em cada estágio, previsão de falhas, ação de bloqueio a partir



de um padrão técnico, priorização do problema mais crítico e solucioná-lo de acordo com a ordem de prioridade e envolvimento de todos os setores da empresa.

4.2.2 Etapa DO (Executar)

A segunda etapa é marcada pela implementação das melhorias propostas anteriormente, seguindo as ações planejadas para cada função do processo de prestação do serviço. Paralelamente, propõe-se a elaboração de uma Lista de Verificação prévia, a qual garantiria que os processos sejam executados de forma consistente e uniforme, evitando erros e inconsistências na execução do plano de ação proposto. É importante salientar que a empresa atualmente não possui nenhum manual que documente e padronize todas as funções existentes no processo, além disso, essa padronização do processo viabiliza também a realização de *benchmarking* interno entre os setores envolvidos no atendimento ao cliente.

4.2.3 Etapa CHECK (Controlar)

Na etapa de verificação é proposto utilizar a confiabilidade final para avaliar se as melhorias implementadas na fase anterior foram eficazes na solução dos problemas identificados. É importante salientar que a confiabilidade final é uma medida de desempenho que indica a capacidade do processo de gerar serviços que atendam às especificações do cliente de forma consistente. Ademais, a confiabilidade final deve ser avaliada juntamente com outros indicadores de desempenho, como a quantificação de contratos cancelados por cada motivo e o *Lifetime Value* (LTV).

4.2.4 Etapa ACT (Atuar)

Nesta última etapa, sugere-se que a empresa realize alinhamentos internos entre as diferentes áreas responsáveis pelo atendimento ao cliente, para discutir as eventuais dificuldades encontradas no processo e, dessa forma, corrigir os possíveis erros ou adaptar algum quesito da ferramenta. Além disso, se o resultado for positivo propõe-se que a área padronize as ações por meio do SDCA, a fim de estabelecer um padrão de trabalho para o processo de prestação do serviço, o que pode incluir procedimentos operacionais padrão (POP's), a atualização de manuais de instrução ou a padronização de relatórios.



5. Conclusão

A partir dos resultados e discussões realizadas, foi possível identificar as causas que ocasionam na evasão de clientes e, conseqüentemente, no aumento da taxa de *churn* a partir da integração do FMEA com o PDCA, essa integração garante a mitigação dos erros e falhas. Com isso, considera-se que a pesquisa propôs sugestões de melhorias tangíveis de acordo com o cenário da empresa de consultoria em questão. Foram propostas a padronização do processo de estruturação da proposta e a documentação do termo acordado e alinhado com o cliente, além da obtenção de certificações pelos profissionais do comercial, para que tenham domínio da plataforma.

O objetivo proposto foi plenamente alcançado, já que, com a elaboração deste trabalho, pretende-se melhorar a prestação de serviço oferecida pela empresa, sendo possível atingir a satisfação do cliente, além de possibilitar o aumento do capital de lucros da empresa e obter uma menor taxa de evasão. Tendo em vista que manter um cliente é mais barato do que adquirir novos clientes, garantir a satisfação do mesmo é primordial para as empresas.

Referências

- AHN, J.; HAN, S; LEE, Y. “Customer churn analysis; Churn determinants and mediation effects of partial defection in the Korean mobile telecommunications service industry”, *Telecommunications Policy*, Vol. 30, 2006, pp. 552-568.
- CAMPOS, V. F. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. 8.ed. Nova Lima: INDGTecnologia e Serviços Ltda., 2004. 266 p.
- FALCONI, V. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia. Nova Lima: FALCONI, 2013
- GLADY, N.; BAESSENS, B.; CROUX, C. Modeling churn using customer lifetime value. *European Journal of Operational Research*, v. 197, n. 1, p.402–411, Aug. 2009.
- HUNG, S.; YEN, D; WANG, H., “Applying data mining to telecom churn management”, *Expert Systems with Applications*, 31(3), 2006, pp. 515 – 524.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- MARROQUÍN, Juan Carlos. Novo consumidor: mais informado, mais exigente, mais consciente. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 27 out. 2014. Disponível em: . Acesso em: 16/02/2023
- MARTINS, G. A.; BAESSO, M. M. GESTÃO DA QUALIDADE NO AMBIENTE AGRÍCOLA: UM ESTUDO DE CASO DA APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA



ROTINA NO SETOR SUCROENERGÉTICO. **Revista Brasileira de Engenharia de Biosistemas**, v. 14, n. 4, p. 329-341, 2020.

MARTINS, Rosângela Pereira. A consultoria como opção estratégica das organizações em tempos de globalização. *Revista FABE*, v. 1, n.1, 2011.

Mendes V. (2008), “Modelos de churn de clientes em planos de saúde”, Universidade Federal Fluminense.

MORETTI, Mariana Dornelles. Análise da satisfação dos clientes da Geocenter Consultoria e Projetos Ltda. 2007.

NESLIN, Scott A.; GUPTA, Sunil; KAMAKURA, Wagner, LU, Junxiang; MASON, Charlott H. Defection detection: measuring and understanding the predictive accuracy of customer churn models. *Journal of Marketing Research*, Chicago, Vol. 43, n.2, 2006.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12- 40, 1988.

ROLDAN, Vivianne Pereira Salas; DE SOUZA FERRAZ, Serafim Firmo. Práticas de gestão da qualidade, estratégias competitivas e desempenho inovador na indústria de transformação brasileira. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 16, n. 1, p. 99-118, 2017.

SANTOS, Edilene Galdino dos; LIMA, Izabel França de; ABRANTES, Mônica Paiva Santos de. Gerenciamento da rotina diária em unidades de informação. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000714/01/T054>>. Acesso em: 08/01/2023

Saradhi, V. V.; G. K. Palshikar, “Employee churn prediction”, *Expert Systems with Applications*, 38, 2010. pp. 1999 – 2006

SILVA, W. L. V.; DUARTE, F. M.; OLIVEIRA, J. N. Padronização: um fator importante para a engenharia de métodos. *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 3, n.1, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.