



**Melhoria do desempenho no suporte ao cliente em uma empresa de  
tecnologia financeira**

**Tarcísio Meneses de Moraes**

*Universidade de São Paulo (USP)*

e-mail: [tarcisio\\_meneses@hotmail.com](mailto:tarcisio_meneses@hotmail.com)

**Vanderléia de Souza da Silva**

*Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)*

e-mail: [vanderleia\\_adm@hotmail.com](mailto:vanderleia_adm@hotmail.com)

## Resumo

Com o crescimento constante do setor de tecnologia ao redor do mundo, a otimização do tempo e facilidade na resolução de problemas tornaram-se premissas fundamentais para tal setor. Sendo o atendimento ao cliente fundamental para interação entre o cliente final e os fornecedores de produtos e serviços. Tendo como missão que a garantia do *feedback* dos clientes chegue da melhor maneira possível aos responsáveis, bem como, com qualidade e clareza. O objetivo deste estudo foi implementar melhorias na comunicação e resposta ao cliente em uma *fintech*. Para isso, as falhas na utilização do *framework Scrum* foram mapeadas e uma proposta de melhoria foi aplicada por meio do Ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Os indicadores demonstraram melhorias no desempenho do setor de atendimento ao cliente, e também foi perceptível o aumento da interação entre os times envolvidos, junto com melhorias na comunicação e redução de conflitos ao longo do projeto.

**Palavras-chave:** Ciclo PDCA; Escalonagem; Gargalo; Indicadores.

## Abstract

*With the constant growth of the technology sector around the world, time optimization and ease of problem solving have become fundamental premises for this sector. Being the customer service fundamental for iteration between the final customer and the suppliers of products and services. With the mission that the guarantee of feedback from customers reaches those responsible in the best possible way, as well as with quality and clarity. Therefore, the objective of this study was to implement improvements in communication and customer response in fintech. The failures in the use of the Scrum framework were mapped and an improvement proposal was applied through the Plan-Do-Check-Act Cycle (PDCA). The indicators showed improvements in the performance of the customer service sector, and more iteration between the teams involved was also noticeable, along with improvements in communication and reduction of conflicts throughout the project.*

**Keywords:** Bottlenecks; Indicators; Scaling; PDCA Cycle.

## 1. Introdução.

---

A utilização de tecnologia para atendimento das necessidades do cliente de forma ágil e enxuta por meio de modelo de negócio consolidado são as características de uma *startup* (ABSTARTUP, 2021). Essas empresas surgiram em meio às mudanças culturais e condições do mercado, sendo uma tendência inovadora e prática com soluções, geralmente, por aplicativos. Com isso, modificam o formato e de gestão de negócios, além das mudanças sociais, pois proporcionam a implementação de soluções rápidas e tecnológicas (RISCHIONI *et al.*, 2020).

As *startups* de origem brasileira, mais do que nunca, estão no centro das atenções mundiais. Essa atenção vem tanto das pequenas *startups* localizadas em incubadoras, por seu grande potencial, quanto dos consolidados unicórnios que o Brasil idealizou e hoje fazem sucesso no mundo. Isso já vinha sendo projetado, no fim dos anos 1990, e principalmente a partir do novo milênio, com a explosão dos negócios pontocom através da *internet*. Esse setor da economia brasileira ganhou muita força e visibilidade, sendo os novos negócios motivados pela inovação (DORNELAS, 2014).

Na última década, as inovações em produtos e serviços financeiros avançaram significativamente, juntamente com a inteligência artificial e moedas digitais, estão modificando o meio financeiro ao redor do mundo, promovendo novas oportunidades e desafios. As empresas financeiras que utilizam inovação tecnológica para desenvolver suas funções são denominadas *fintechs*. Estas já se consolidaram em terras inglesas, americanas e chinesas, e desde 2015 expandem ações e estruturação no Brasil (DINIZ, 2019).

Grande parte das *startups* adotam o modelo colaborativo para execução de suas tarefas e, neste contexto, destaca-se a importância da comunicação entre as equipes que adotam o *framework Scrum* para suas operações. Entretanto, nota-se que tal metodologia encontra algumas barreiras entre as equipes de uma organização, principalmente times de suporte ao cliente, que, dentre suas funções, uma das

principais é o reporte de falhas e *bugs* relacionados ao produto. Por isso, a interação entre os departamentos é também tarefa de grande dificuldade nas organizações. A criação de procedimentos de fácil compreensão facilita essa interação entre os colaboradores, gerando clima harmônico e cooperativo que auxilia no alcance dos objetivos determinados no planejamento estratégico da organização (ETTINGER, 2011).

O suporte ao cliente nos dias atuais está seriamente desvalorizado, os usuários têm um grande desafio em encontrar um número de telefone para o qual possam ligar e falar com uma pessoa. Existem grandes empresas com excelentes produtos, mas fornecer um bom suporte ao cliente não é um pré-requisito para manter uma posição de liderança hoje em dia. A menos que a empresa ofereça uma solução final que domine o mercado, esforçando-se para responder o cliente aprofundará sua conexão com ele. Assim, usar tecnologias como *chat* e praticar o antigo método de ligar para um cliente ajudará a estender os resultados positivos. Torna-se extremamente positivo para o cliente num primeiro momento, mas muitas vezes, não tão positivo para a empresa, caso o problema não possa ser resolvido em um único atendimento (SACHS, 2015).

Embora a visibilidade do *framework Scrum* tenha crescido exponencialmente, a adoção deste método de gerenciamento não é uma tarefa fácil, pois é preciso administrar problemas de caráter técnicos, que ocorrem simultaneamente com outros problemas comportamentais e culturais. Isso acontece devido aos obstáculos que precisam ser superados, como, gerenciamento de equipe durante mudanças, liderança, problemas relacionados à metodologia, interação com outros departamentos pouco familiarizados com a metodologia utilizada e resistência do funcionário (KON, 2008).

A *fintech*, objeto deste estudo, denominada pelo fictício FINTEX, faz a utilização do *framework Scrum* para gerenciar a comunicação e resposta aos seus clientes. Entretanto, foram identificadas falhas na implementação do *Scrum*, gerando, assim, oportunidade de melhorias nos serviços de atendimento ao cliente. Dessa forma, este estudo tem por objetivo a implementação do Ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) para promover melhorias na comunicação e resposta ao cliente na empresa estudada.

## 2. Ciclo PDCA.

O ciclo PDCA (*Plan Do Check Act*) é uma metodologia aplicada para a resolução de problemas, compreendendo quatro etapas: Planejamento (Planejar – *plan*), Execução (Fazer – *do*), Verificação (Checar – *check*) e Atuação (Agir – *act*), conforme mostra a Figura 1. Esse ciclo foi elaborado por Deming com base em Shewhart, que continha ideias para a melhoria contínua dos processos e indivíduos. Devido a isso, também é conhecido como o ciclo de Deming, de Shewhart ou ciclo de controle, além de PDCA. A sua aplicação pode ser realizada nos mais diversos tipos de empresas, sejam elas produtoras de bens ou serviços (KURNIAWAN *et al.*, 2021).

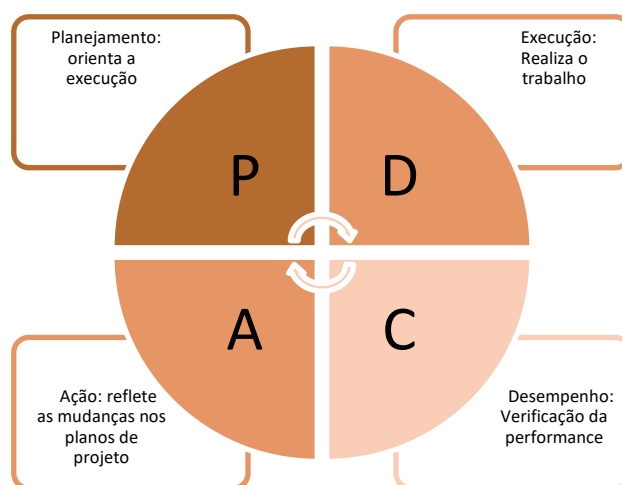


Figura 1 – Ciclo PDCA.

Fonte: Adaptado de Calôba e Klaes (2016).

Na etapa do Planejamento são estabelecidos os objetivos e as ferramentas para alcançar os objetivos traçados. A Execução é o momento em que são aplicadas as ferramentas, e posteriormente, na Verificação, são mensuradas para identificar se as ações foram realizadas e resultaram conforme o planejado. Por fim, na etapa Ação são fortalecidas as ações corretas e analisadas as próximas melhorias, podendo ser aplicado um novo ciclo (DEMING, 1990).

Um dos principais conceitos do ciclo PDCA é a evolução cíclica dos projetos agregado à necessidade da estruturação de limites (planejamento e monitoramento) e prévia avaliação dos resultados (performance). Para que se obtenha um ciclo efetivo de melhoria contínua durante o desenvolvimento de um projeto, utilizando o ciclo PDCA, se faz necessário desenvolver produtos que tenham a qualidade empregada em todos os passos do processo (CALÔBA; KLAES, 2016).

Gabriel e Nascimento (2018) aplicaram o PDCA no processo de manutenção de hidrociclones em uma usina de minério de ferro. Após a identificação das causas de trocas de bateria neste tipo de equipamento, as melhorias foram implementadas, resultando na redução do tempo de manutenção e na utilização de materiais.

Silva (2019) aplicou a fase de Planejamento do Ciclo PDCA para eliminação de retrabalho em uma *startup* de marketing estratégico, com isso analisou as operações da empresa e limitações existentes com ferramentas da qualidade para elaborar o plano de ação. Para elaborar um plano de negócios de internacionalização de uma *fintech* finlandesa no mercado sueco, Lillqvist (2019) aplicou o Ciclo PDCA. As simulações do plano de negócio estimaram rentabilidades e investimentos necessários para a execução.

Ao aplicar o Ciclo PDCA, há possibilidade de utilização de ferramentas da qualidade, como: Diagrama de Ishikawa, 5W2H, cinco porquês, *brainstorming*, entre outros. O *brainstorming* é uma técnica utilizada para solucionar um problema específico, consiste em uma reunião na qual os integrantes sugerem ideias e debatem sobre as contribuições dos demais participantes (PATEL, 2020).

## 2.2. Framework Scrum.

---

De acordo com o *Scrum Guide* (2017), *Scrum* é uma metodologia de gestão de projetos, da organização ao desenvolvimento ágil de produtos completos e adaptáveis o maior valor possível. É considerada uma ferramenta simples e leve para gerenciar projetos complexos e imersos em ambientes também complexos. O *Scrum* é baseado em conhecimento prático e usa métodos iterativos e incrementais para a entrega de valor com frequência, reduzindo assim o risco do projeto. O modelo de equipe no *Scrum* é a base para melhorar a criatividade, flexibilidade e produtividade (SCHWABER *et al.*, 2017).

Ao usar *Scrum* para desenvolvimento e gerenciamento de produto, sua eficácia é percebida e sempre pode ser melhorada. Os benefícios do *Scrum* são: entregas frequentes do investimento dos clientes; redução dos riscos do projeto; produção de maior qualidade; mudança usada como uma vantagem competitiva; visibilidade do andamento do projeto; redução de desperdícios; e melhoria da produtividade (SABBAGH, 2014).

O *Scrum* é descomplicado, mas não há solução ímpar para todas as questões, então, é funcional se for bem utilizado juntamente com outros métodos e rotinas a serem experimentadas e adaptadas (SABBAGH, 2014). A estrutura e ritmo do ciclo de vida do *Scrum* são baseados nas *Sprints*, com início, conteúdo, execução e fim. Portanto, o projeto é dividido em iterações menores, sendo realizadas sequencialmente e repetitivamente, com entregas incrementais do produto até o final do projeto (CRUZ, 2013).

As *Sprints* são rodadas de 2 a 4 semanas, sendo períodos determinados para executar pacotes de trabalho, conforme ciclo de vida *Scrum* (Figura 2). O *Product Backlog* é o agrupamento de pacotes de trabalho e está relacionado às metas do projeto. A *Sprint Backlog* é a fração de *Product Backlog* a ser executada em certa *Sprint*. A cerimônia de planejamento realizada no início da *Sprint* é denominada *Sprint Planning*. Na *Sprint Backlog* é selecionada e a prioridade de execução e na *Sprint Retrospective* é a revisão é realizada ao final de cada *Sprint*, usada para verificar o desempenho da equipe e as entregas do projeto.

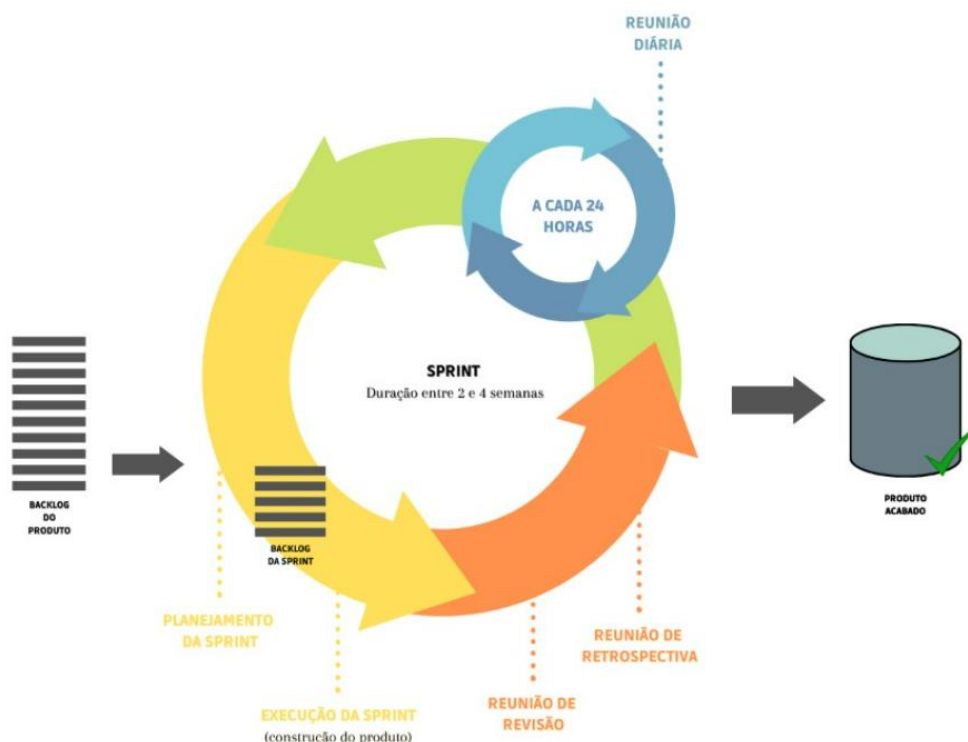


Figura 2 – Ciclo de vida *Scrum*.  
Fonte: Adaptado de Cruz (2013).

A *Daily Meeting* compreende as reuniões de 15 minutos, realizadas com toda a equipe. Desta forma, cada membro pode apresentar o seu *Status* de trabalho, impedimentos para execução e desenvolvimento que será realizado no dia. A *Sprint Review* é realizada no final da *Sprint*, para que a equipe mostre as entregas que concluiu durante este período.

O guardião do *framework Scrum* na equipe é o *Scrum Master*, que é responsável pelo trabalho de remoção das barreiras e que garante seu funcionamento normal. O *Chief Scrum Master* é o treinador e referência para *Scrum Masters* das equipes. E o *Product Owner* é o responsável por definir o que deve ser entregue no final da *Sprint*, além de determinar a prioridade da ordem de execução das entregas.

### 3. Metodologia.

Este trabalho compreende um estudo de caso realizado em uma *fintech* (empresa de tecnologia financeira), denominada pelo fictício FINTEX. Essa empresa é especializada em desenvolvimento de *software* voltado para o mercado financeiro, localizada no estado de São Paulo.

O estudo de caso como método de pesquisa é utilizado em diversas situações que contribuem para a ampliação do conhecimento individual, grupal, organizacional, político e econômico (YIN, 2015). As abordagens qualitativa e quantitativa foram aplicadas na elaboração e apresentação dos resultados. É qualitativa porque investiga as características que dão qualidade ao fato estudado, sendo subjetivamente investigado. A abordagem quantitativa os dados são apresentados numericamente ou os resultados são analisados por métodos quantitativos (LOZADA; NUNES, 2018).

Os procedimentos metodológicos compreendem a pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica compreende a bibliografia publicada, seja em meios impressos ou eletrônicos, em formato de livros, artigos, vídeos, áudio, entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2021). Já a pesquisa documental é uma importante técnica de pesquisa de informações qualitativas, que sejam elas complementares de informações obtidas por outras técnicas ou que revelam novos aspectos de um tópico ou problema (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Os documentos consultados para as análises prévias do projeto foram os indicadores internos relacionados à equipe de suporte ao cliente, que compreendem indicadores de análise de performance

desta equipe (*feedbacks* coletados diretamente dos *tickets*): Satisfação do cliente (SAC), Tempo de Primeira Resposta (TPR) em horas, Tempo Total de Resposta (TTR), Resolução Em Um Toque (RUT) e Lealdade do Cliente (LEC). Estes indicadores serão utilizados para comparar os resultados antes e depois da implementação da proposta com Ciclo PDCA, com intuito de mensurar impacto no desempenho de tais métricas já adotadas pela empresa. O levantamento de dados corresponde a outubro de 2020 a março de 2021 (seis meses), os dados dos primeiros três meses embasaram o projeto e planejamento e os últimos três meses compreendem a implementação do projeto.

Os números de clientes e dados foram fornecidos pela FINTEX e pode haver ou não influência da sazonalidade nos dados coletados. Para análise e proposta neste trabalho foram considerados os dados obtidos, não tendo acesso a dados mais amplos.

As metodologias aplicadas no estudo foram: o *framework Scrum*, *brainstorming* e o Ciclo PDCA.

#### 4. Resultados e Discussões.

---

A FINTEX é uma *fintech* nacional com sede em São Paulo (SP) e foi fundada em 2016. Atualmente possui aproximadamente 70 funcionários, fornece serviço de controle e consolidação de investimentos para aproximadamente 400.000 clientes, que juntos somam mais de 30 bilhões de reais em patrimônio cadastrado. O aplicativo próprio, lançado em 2018, recebeu no ano seguinte um investimento de 35 milhões de reais, numa primeira rodada de investimentos (Série A). O aplicativo está no Top 10 dos principais aplicativos de controle e consolidação de investimentos disponíveis no mercado, sendo uma das únicas plataformas com integração direta com o Canal Eletrônico do Investidor (CEI). A FINTEX recebe a classificação de *fintech* porque é regulada pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN).

Esta empresa oferece dois tipos de produto para controle e consolidação dos investimentos, separando seus clientes em *Business to Consumer* (B2C) e *Business to Business* (B2B). O primeiro produto é o Controle Livre (CL), que é destinado a todos os públicos, desde o investidor iniciante até o que possui conhecimento do mercado financeiro, sem cobrar por isso. O segundo produto é o Controle Avançado (CA), que é uma versão paga, destinada a gestores financeiros que possuem diversas carteiras de clientes para administrar. Ambos os produtos, oferecem opção de cadastro de todos os produtos disponíveis na plataforma, que vão desde criptomoedas e ativos estrangeiros, até sincronização com corretoras parceiras e com o Canal eletrônico do investidor (CEI). A diferença entre os produtos é a opção de controle e administração de um maior número de carteiras, extração de relatórios de diferentes carteiras e cálculo de rentabilidade automática no CP. Esse produto é vendido como uma assinatura mensal para os profissionais de investimentos.

O posicionamento de mercado da FINTEX é o fim da jornada do investidor que busca melhor visualização de seus investimentos, para controle e consolidação de seus ativos. Os clientes classe A e B optam por terceirizar o controle de seus ativos, deixando a administração por conta de escritório de investimentos, que possuem profissionais com diversas carteiras de clientes sob a administração e controle. Esses profissionais necessitam de um produto que facilite a visualização de todos os clientes e dos ativos administrados. Assim, a plataforma oferece uma conta *Premium*, que é destinada exclusivamente para tais profissionais, e esse produto é denominado B2B (Figura 3).

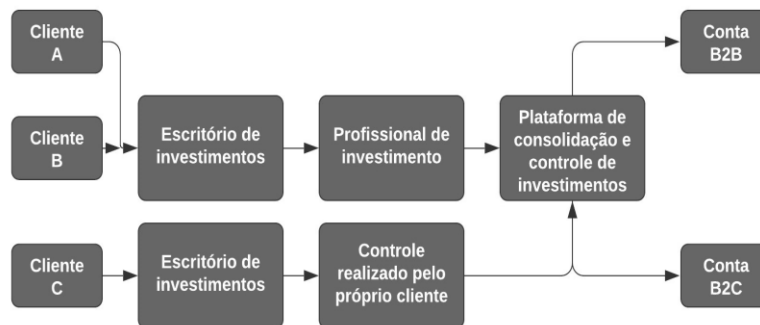


Figura 3 – Fluxo de atuação da FINTEX.

O cliente C (Figura 3), que possui conta no escritório de investimentos para negociação de ativos, mas que opta por realizar o controle dos mesmos por conta própria, necessita apenas de uma plataforma que forneça as mesmas ferramentas básicas para controle e consolidação dos ativos, sem a necessidade das funcionalidades que um profissional de investimentos possui com um produto B2B, optando assim, pela conta B2C.

Os departamentos da FINTEX são separados em duas equipes de desenvolvimento, uma de produto, suporte ao cliente, comunicação e segurança. Em cada equipe atuam grupos multidisciplinares que desenvolvem projetos independentes, denominados *Squads* (Figura 4).

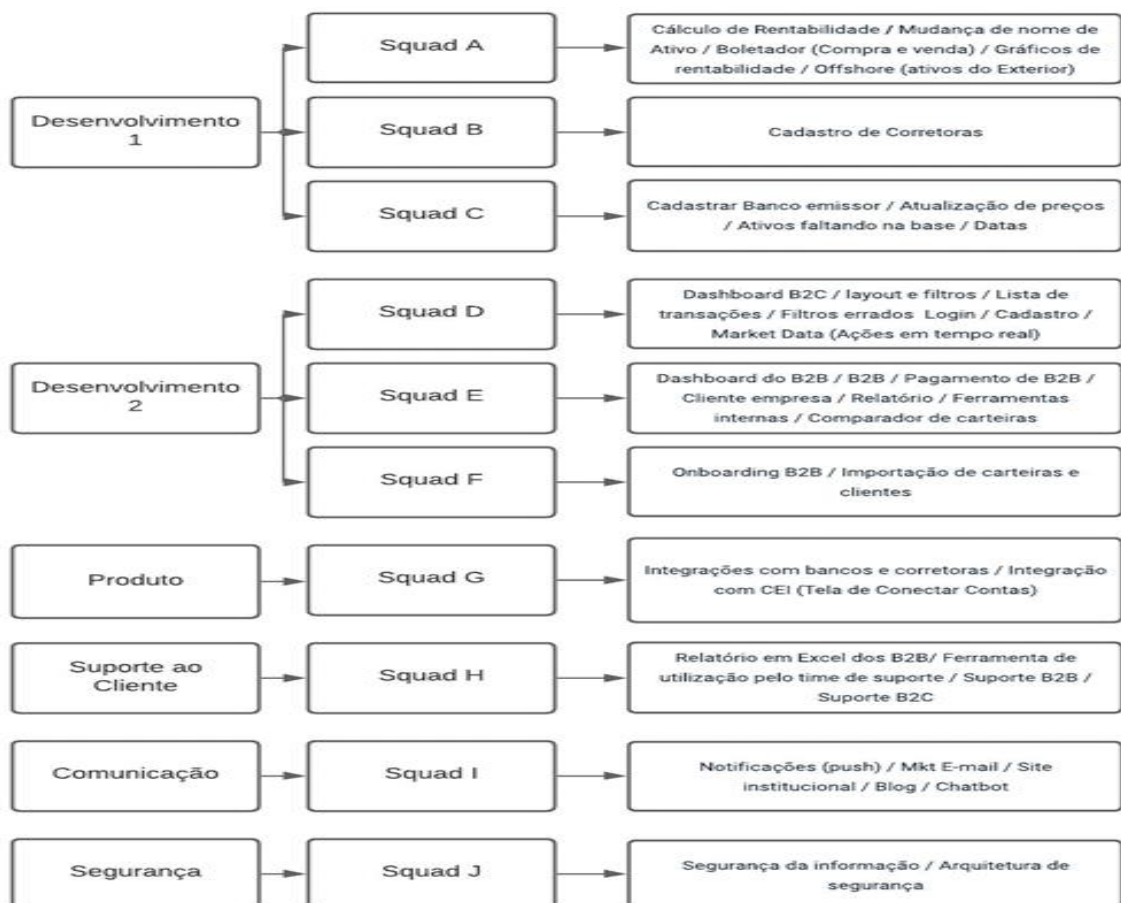


Figura 4 – Departamentos da FINTEX.

O lançamento de produtos e controle é realizado pelos times dos departamentos de Desenvolvimento 1 e 2 Produto, que são responsáveis do início ao fim da jornada de criação, desenvolvimento e lançamento, com a metodologia *Scrum*. O time de Suporte ao cliente (*Squad H*) é o responsável pelo pós-lançamento do produto, que faz o reporte de possíveis falhas do produto.

O time de Comunicação tem como atribuição principal as comunicações e respostas públicas aos usuários da plataforma, bem como, *e-mails marketing*, redes sociais e Posts no blog da FINTEX. O time de Segurança é responsável pela estruturação de sistema de segurança dos produtos e da plataforma, gerenciando o sistema contra possíveis ameaças.

O modelo de comunicação/entregas e controle utilizado pela FINTEX é baseado no *framework Scrum*. A situação problema abordada envolve as *Squads* responsáveis pelo pós-lançamento dos produtos, que fazem fluxo contrário de informações:

- Desenvolvimento 1: *Squad A, Squad B e Squad C*;
- Desenvolvimento 2: *Squad D*;
- Produto: *Squad G e*;
- Suporte ao Cliente: *Squad H*.

No final da jornada de criação, desenvolvimento e lançamento de produtos ocorrem falhas, como, por exemplo: problemas técnicos (utilização da ferramenta), problemas de *layout* (visualização), e recursos disponibilizados através do produto que não funcionam corretamente. Esses problemas são reportados pelos clientes/usuários da plataforma por meio do Suporte ao cliente via escalonamento para a *Squad* responsável como uma falha. Os problemas citados ocorrem entre o segundo nível e o terceiro nível, conforme fluxo mostrado na Figura 5.

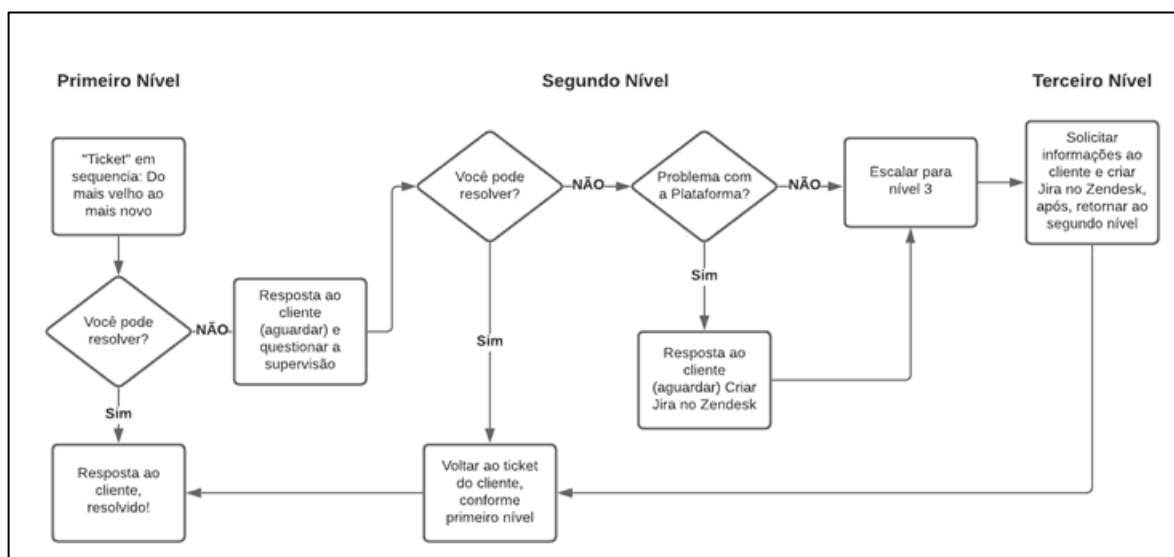


Figura 5 – Fluxo de suporte ao cliente.

Com todas as entregas realizadas, seguindo o *framework Scrum*, o produto é lançado e todo o monitoramento do pós-lançamento é realizado pelo time de Suporte ao Cliente. Este reporta as falhas pelo fluxo de atendimento para o time de Desenvolvimento e Produto através do sistema JIRA (*software* terceirizado para criação de reportes ao time de desenvolvimento e produto), que está diretamente associado ao sistema Zendesk (*software* terceirizado para atendimento aos *tickets*).

Com a análise dos dados da FINTEX, foi apurado que os indicadores do time de Suporte ao cliente têm cerca de 1600 *tickets* entrantes na fila de atendimentos ao mês. Do total de *tickets*, 74% são resolvidos em apenas um único toque, ou seja, são resolvidos no Nível 1 (Figura 5) de atendimento, e os outros 26% necessitam de uma análise mais apurada. Em 10% dos 26% que necessitam de análise mais apurada, é feito o direcionamento para o time de Desenvolvimento e Produto por meio do sistema JIRA. Não existe tempo de resolução estabelecido para atendimento dos problemas escalonados via JIRA para esses times. Isso gera uma tendência à insatisfação dos clientes/usuários da plataforma, devido ao tempo de espera e a ausência de estimativa de resolução. Essa insatisfação é percebida em 40% dos *tickets* escalonados via JIRA, com base nos indicadores internos que, mensuram tal

insatisfação, sendo o principal indicador, a pesquisa de satisfação enviada após o encerramento do *ticket*, ou seja, quatro em cada dez clientes respondem à pesquisa, demonstrando insatisfação com o atendimento ao cliente e resolução do problema reportado.

Não há indicadores consolidados para o time de Desenvolvimento e Produto, mas a quantidade média é de 350 *reports* mensais. Esses *reports* são visualizados em forma de *Sprint Backlog* para acompanhamento do andamento, sendo separados em: Novo, A fazer, Fazendo, Bloqueado, Aguardando usuário e Feito. Com isso, as informações são transmitidas de forma rápida e objetiva para todos os envolvidos no projeto. O grande volume de *reports* e a quantidade de pessoas para atendimento destes, fez com que nenhum indicador fosse implementado para os times de Desenvolvimento e Produto até o presente momento.

Os times de Desenvolvimento e Produto seguem as diretrizes do *framework Scrum* para lançamento de produtos. Esse processo pode levar de 2 a 4 semanas e envolve todos os *Squads* dos times de Desenvolvimento 1 e 2 e Produto. E, nas últimas semanas, todos os demais times da FINTEX estão envolvidos.

Ao analisar os dados do indicador de Tempo de Primeira Resposta (TPR) (Figura 6), verificou-se que em outubro e novembro de 2020 não houve alteração significativa na média de horas para primeira resposta ao cliente. Isso demonstra que a capacidade de atendimento do time de Suporte ao cliente, acordado em até 24 horas, não sofreu impactos do lançamento de produtos e parcerias com corretoras de investimento. Entretanto, no mês de dezembro houve um aumento de quase 10 horas em relação aos meses anteriores, chegando a 28 horas o tempo para uma primeira resposta ao cliente. O Tempo Total de Resolução (TTR) dos *tickets* demonstrou aumento contínuo dos meses de outubro até dezembro de 2020, saindo de 67,2 horas no primeiro mês analisado, para 93,6 horas, no mês de dezembro (Figura 6).

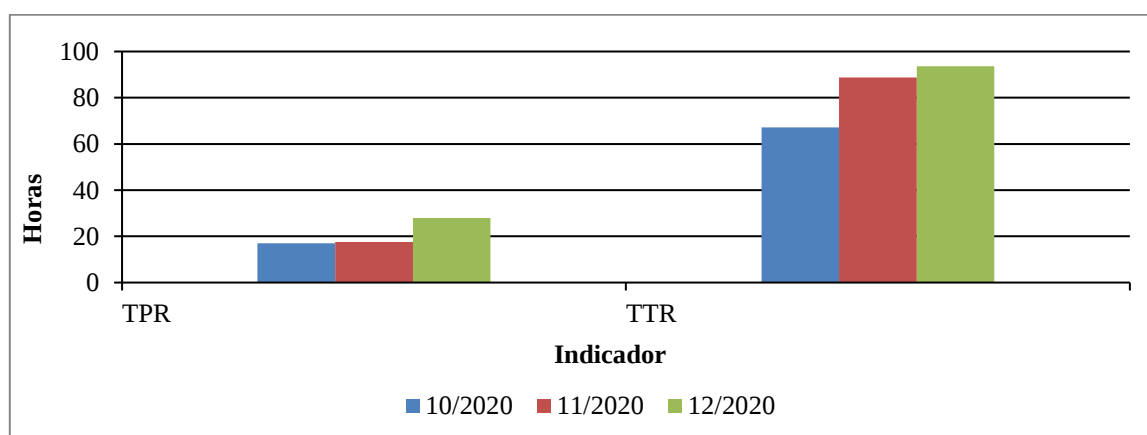


Figura 6 – Tempo de Primeira Resposta (TPR) e Tempo Total de Resolução (TTR).

A Satisfação dos Clientes em relação ao atendimento do time de Suporte ao cliente, de outubro a dezembro de 2020, mostra que não houve grande variação nos dados e a média de satisfação manteve-se em 84,2% neste período, como demonstrado na Figura 7. A RUT apresentou baixa variação para os meses de outubro a novembro, entretanto, no mês de dezembro de 2020, houve aumento percentual considerável em relação aos dois meses anteriores, a média para o período foi de 73,6%. O indicador de lealdade do cliente (LEC) apresentou números constantes, mantendo-se em 80%.

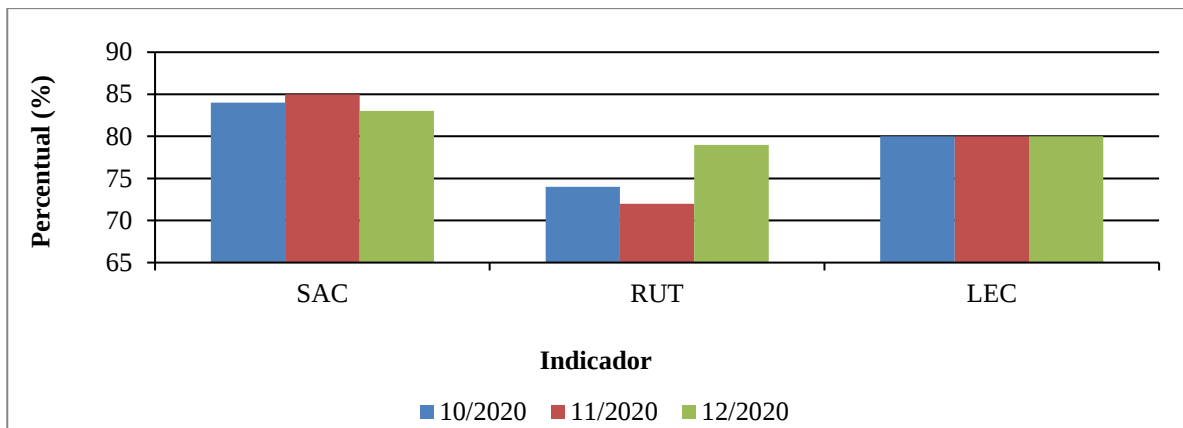


Figura 7 – Indicadores de Satisfação dos clientes (SAC), Resolução em um toque (RUT) e Lealdade do Cliente (LEC).

Após coleta e análise dos dados fornecidos pela FINTEX, iniciou-se a etapa Planejamento do Ciclo PDCA para implementação da proposta. Nesta fase existe um grande volume de *tickets* encaminhados para time de Suporte ao cliente. Assim, observa-se também, que o escalonamento para o time de Desenvolvimento e Produto (responsável pela correção de problemas após o lançamento de produtos) trouxe retorno negativo para os atendimentos, que necessitam de interação entre tais times.

As falhas na utilização do *framework Scrum* para gerenciar a comunicação e resposta aos seus clientes da empresa estudada foram mapeadas e uma proposta de melhoria foi aplicada com o PDCA. As melhorias foram baseadas nos indicadores de satisfação dos clientes, qualidade no atendimento, tempo de resposta e tempo de resolução de problemas reportados.

#### 4.1 Planejamento.

Tendo por base os indicadores levantados, em janeiro de 2021, foi realizado o primeiro *brainstorming* entre os times de desenvolvimento e produto, Suporte ao cliente e seus respectivos *Product Owners*. Os participantes do time de desenvolvimento e produto foram o Diretor de produto e *Product Owner* da *Squad* de desenvolvimento e produto. Do time de suporte ao cliente, os que participaram foram o Gerente de Suporte ao cliente e os dois analistas de Suporte ao cliente, além do *Product Owner* de Suporte ao cliente. O *brainstorming* aconteceu de forma que, os *Product Owners* de cada *Squad* trouxeram os assuntos para discussão e então, se iniciou a execução do plano de ação com o 5W2H, conforme ações apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Plano de ação 5W2H.

| O quê?                                                  | Por quê?                                          | Onde?                                                   | Quem?                                             | Quando?                                                     | Como?                               | Quanto?      |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| Contratação de atendente                                | Atendimento da demanda de <i>tickets</i>          | Time de Suporte ao Cliente                              | Atendente especializado                           | Após a finalização do plano de ação e aprovação de gestores | Seleção de talentos                 | 15 a 20 dias |
| Criação de ferramenta para atendimento de casos simples | Agilidade no atendimento e resolução de problemas | Times de Suporte ao Cliente e Desenvolvimento e Produto | Dois desenvolvedores especializados em ferramenta | Após a finalização do plano de ação e aprovação de gestores | Desenvolvimento interno             | 40 horas     |
| Classificação para os JIRA por                          | Agilidade no atendimento e                        | Time de Desenvolvimento e Produto                       | Atendente do Jira no time de Desenvolvimento      | Assim que o Jira for criado                                 | Utilizando classificador próprio da | N/A          |

| nível de prioridade                  | resolução de problemas                                          |                                                  | ento e Produto                        |                                                             | ferramenta Jira                              |              |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------|
| Treinamento o <i>framework Scrum</i> | Padronização do processo e redução de falhas nas <i>Sprints</i> | Plataforma externa de treinamentos e capacitação | Todos os times envolvidos nas sprints | Após a finalização do plano de ação e aprovação de gestores | Com pequenos grupos para receber capacitação | 8 a 12 horas |

No time de Suporte ao cliente, existem dois atendentes especializados para tratar dos *tickets* entrantes. O volume de *tickets* entrantes é similar à capacidade de tratamento, entretanto eles não são finalizados porque estão em status: Aberto, Resolução ou Pendente. Isso gera um *Backlog* residual de 10% de *tickets* que necessitam ser retornados ao cliente com um parecer. Ou seja, existe um residual semanal sem cobertura de pouco menos de 50 *tickets*. Assim, sugere-se a contratação de mais um atendente especializado, que fará a cobertura necessária destes *tickets*.

Como uma solução conjunta para o time de Suporte ao cliente e o time de Desenvolvimento e Produto, existem Jiras que são abertos para casos simples, mas que necessitam de tal escalonamento devido à falta de ferramenta para o time de Suporte ao cliente que possibilite o atendimento. Desta forma, o time de Desenvolvimento e Produto realizará a criação de ferramenta interna que, possibilite o atendimento de casos menos complexos, como por exemplo, a inserção de dados de investimentos dos clientes que a FINTEX ainda não possua em sua base de dados, que hoje são casos menos complexos, mas que, somente o time de Desenvolvimento e Produto consegue inserir no sistema.

Para os times de Desenvolvimento e Produto foi sugerida também, a aplicação de classificações para os JIRA abertos, agrupando-os em chamados semelhantes e classificados por nível de prioridade (Menos urgente para urgente). Isso fará com que os casos urgentes tomem frente aos casos menos urgentes, fazendo com que haja uma menor quantidade de casos semelhantes reportados. É sugerida a coloração dos *tickets* escalonados via Jira, sendo dividido em três cores: azul, amarela e vermelha, para tratamento de prioridades. A cor azul significa que o caso não é urgente e pode aguardar mais de 48 horas para tratamento. A cor amarela quer dizer que o caso necessita atenção, mas poderá aguardar mais de 24 horas para tratamento. E os casos designados com a cor vermelha necessitam atenção urgente, o que fará com que a atenção despendida seja imediata e deve ser resolvida em no máximo 24 horas.

O treinamento dos times também se faz necessário para que, de forma geral, todos os envolvidos possam estar alinhados sobre a *framework* adotada pela FINTEX, gerando padronização, redução de ruídos na comunicação e redução de possíveis falhas durante as *Sprints*.

As implementações destas melhorias levarão a mudança do fluxo de processo de Suporte ao Cliente.

## 4.2 Execução.

Em janeiro de 2021, após o primeiro *brainstorming* entre os times de Desenvolvimento e Produto, Suporte ao cliente e seus respectivos *Product Owners*, foi definido que no tratamento de falhas e *bugs* reportados, o atendente especializado deverá solicitar ao usuário todos os passos realizados pelo mesmo, bem como informações pré-definidas para identificação de possíveis problemas relacionados à plataforma, ainda no primeiro nível de atendimento. Isso agilizará o escalonamento do problema via Jira e fará com que profissional do time de Desenvolvimento e Produto, responsável pelo atendimento do JIRA, tenha clareza no atendimento do chamado, no novo fluxo de atendimento ao cliente.

Para a classificação dos chamados, o *Product Owner* deverá sinalizar em todos os chamados reportados via JIRA, se houve a devida priorização, indicando os responsáveis pelo atendimento daquele chamado (desenvolvedores). Ou seja, depois de reportado pelo time de atendimento ao cliente, o *Product Owner* responsável indicará a pessoa correta para atender tal chamado, conforme Figura 8.

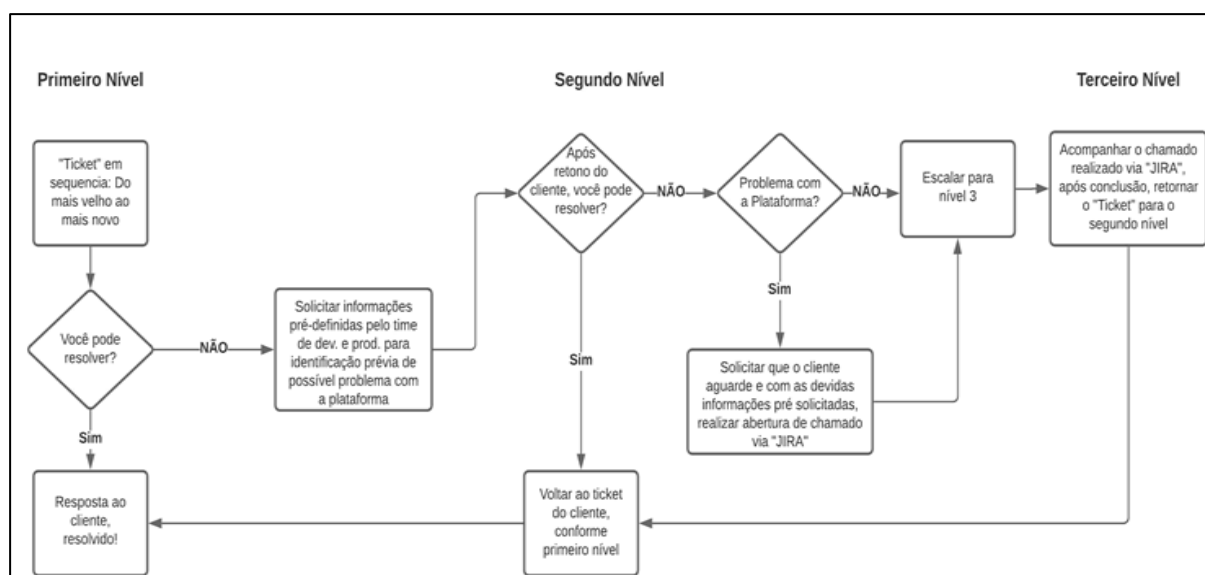


Figura 8 – Novo Fluxo de Suporte ao Cliente.

A criação de uma nova ferramenta que, possibilitou o atendimento de casos menos urgentes e de maior incidência de *tickets* junto ao suporte ao cliente, ferramenta esta, de cadastro de investimentos não existentes na base de dados da FINTEX, foi criada visando agilizar o retorno de tais casos, anteriormente classificados como não urgentes e que, levariam mais de 48 horas para atendimento caso houvesse escalonamento via Jira. A ferramenta foi entregue em caráter experimental, momentaneamente sendo possível o cadastro de apenas três classes de ativos: Investimentos Estrangeiros, Criptomoedas e Certificado de Operações Estruturadas (COE).

Também ficou definido que, será feito estudo de novas *features* (Recursos) que irão integrar tal ferramenta, fazendo com que o cadastro de outras classes de ativos seja de inteira responsabilidade do time de suporte ao cliente, com o devido treinamento para utilização da ferramenta, sendo, a primeira das três partes da ferramenta entregue na segunda quinzena do mês de março de 2021.

Todos os funcionários da FINTEX terão acesso ao painel de controle de chamados, sendo possível acompanhar o tempo de resolução dos casos e cada informação pertinente ao problema a ser solucionado. Em relação à satisfação do cliente não serão solicitadas informações que os responsáveis pelo chamado já tenham acesso. Isso fará com que o cliente não precise fornecer informações extras, fazendo com que o escalonamento possa ocorrer de forma mais rápida via Jira.

Após estudo de dimensionamento de time, a contratação de mais um atendente especializado para o time de suporte ao cliente foi realizada na segunda quinzena de fevereiro de 2021. Com os devidos treinamentos realizados em sete dias e atendimento de *tickets* monitorado, em mais sete dias.

#### 4.3 Verificação.

Passado um trimestre após a implementação das primeiras medidas propostas em *brainstorming*, que envolveu os times de Suporte ao cliente, Desenvolvimento e Produto e respectivos *Product Owners*. Os resultados coletados foram para os indicadores analisados de: Tempo de primeira resposta (TPR), Satisfação dos clientes (SAC), Resolução em um toque (RUT), Tempo total de resolução (TTR) e Lealdade do cliente (LEC). Foi mantido o cronograma de lançamentos de produtos previsto e consequentemente, o fluxo de *tickets* entrantes para o time de suporte ao cliente.

O resultado para o TPR foi uma redução de quase 50% no tempo de primeira resposta, após a contratação de novo integrante para o time de suporte ao cliente. Esse resultado é mostrado na Figura 9, com o indicador tempo de primeira resposta TPR (Horas), dos meses de fevereiro a março. Para o Tempo total de resolução (TTR), após os ajustes realizados na ferramenta de atendimento de casos simples implementada, o TTR dos casos passou do tempo médio de 96 horas (entre outubro de 2020 a fevereiro de 2021), para 50 horas em março de 2021 (Figura 9).

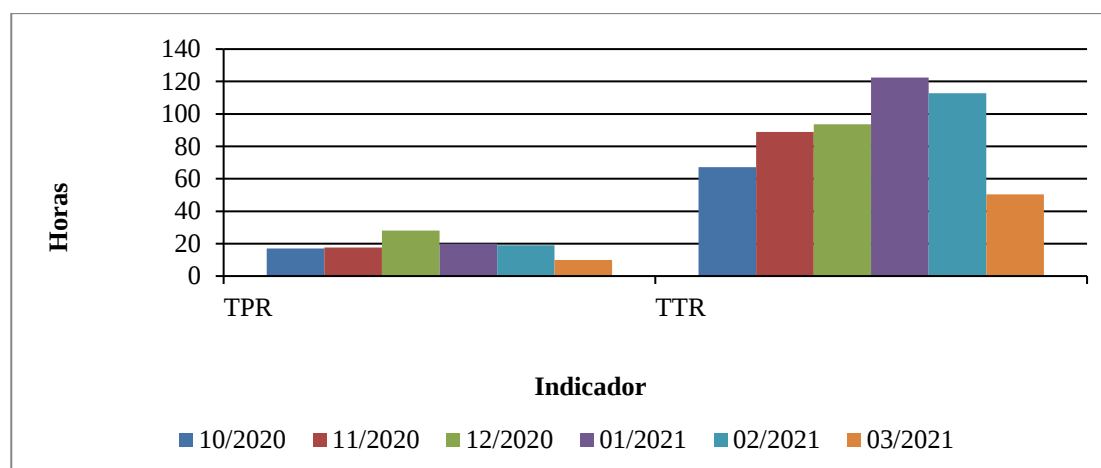


Figura 9 – Tempo de Primeira Resposta (TPR) e Tempo Total de Resolução (TTR) após melhorias.

Em relação ao indicador de satisfação dos clientes (SAC), percebeu-se uma queda percentual de pouco menos de 10% em relação aos meses anteriormente analisados, sendo o mês de janeiro de 2021, o mês de mais baixa avaliação, já os meses seguintes apresentaram aumento de um ponto percentual em fevereiro de 2021 e dois pontos percentuais no mês de março de 2021 em relação ao mês de janeiro de 2021, conforme demonstra a Figura 10.

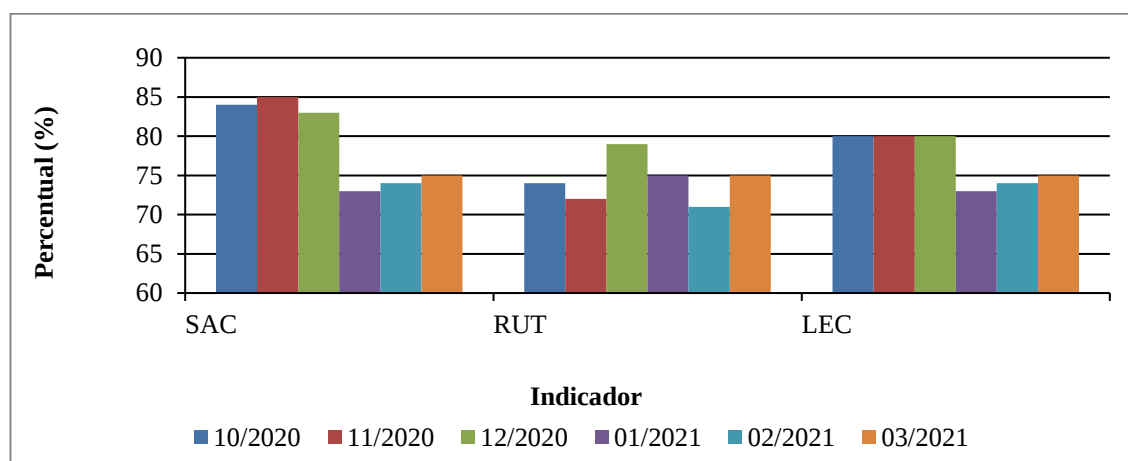


Figura 10 – Indicadores de Satisfação dos clientes (SAC), Resolução em um toque (RUT) e Lealdade do Cliente (LEC) após melhorias.

O indicador resolução em um único toque (RUT), demonstrou pouca variação em comparação com os meses de outubro de 2020, novembro de 2020 e dezembro de 2020, analisados antes da implementação das medidas propostas, com média de resolução de 74,67%, de janeiro de 2021 à março de 2021, a média foi de 73,70% (Figura 10). O indicador de Lealdade do Cliente (LEC), demonstrou queda de 80% de média, referente aos dados anteriormente coletados de outubro de 2020 a dezembro de 2020, para média de 75%, sendo, o mês de janeiro de 2021 a porcentagem mais baixa atingida pelo indicador.

#### 4.4 Ação.

Todos os funcionários da FINTEX estavam em trabalho remoto, no período estudado, devido à pandemia. O ambiente doméstico e o esforço do empregado nas atividades diárias podem impactar positivamente ou negativamente nos dados. Assim, em outros períodos os resultados deste estudo podem ser diferentes. Todavia, a base de dados extraídos dos indicadores, as medidas implementadas pela

FINTEX e os resultados obtidos após a implementação de tais medidas, ocorreram dentro do cronograma proposto e sem impedimentos.

Não houve correções durante o processo de implementação das medidas propostas. Entretanto, houveram adaptações realizadas pelo time de desenvolvimento e produto, buscando sempre extrair o melhor das medidas definidas após as reuniões realizadas, previamente ao lançamento de novos produtos pela FINTEX.

Com este ciclo concluído, recomenda-se a aplicação de um novo ciclo e medições constantes para manutenção do processo de melhoria contínua. O ciclo PDCA pode ser adotado como método de implementação de medidas para as demandas dos times de suporte ao cliente e desenvolvimento de produtos.

## 5. Conclusões.

---

A proposta deste estudo de caso trouxe uma temática em torno da última etapa do desenvolvimento e lançamento de produtos, em que o envolvimento do time de suporte ao cliente era fundamental, mas pouco envolvido nos processos. A aplicação do ciclo PDCA com a adequação do *framework Scrum* existente, que era mais voltado para a etapa final do processo de lançamento de produtos, trouxe benefícios para os times, com base nas métricas analisadas e medidas implementadas.

A utilização do PDCA no processo de lançamento de novos produtos trouxe mais rapidez e assertividade na correção de falhas e maior interatividade entre os times de suporte ao cliente e desenvolvimento de produtos. Esta adoção gerou maior qualidade na resolução de problemas, se comparado ao método anteriormente utilizado de forma solitária.

A confiabilidade dos clientes na plataforma também é algo a se destacar, pois, é notável a percepção do cliente em relação à agilidade na resolução de problemas e assertividade nas respostas encaminhadas pelo time de suporte ao cliente, que agrega valor na experiência. Assim, a proposta de melhoria para os processos, obteve sucesso em seu resultado final, de forma que, através dos *brainstormings* realizados para discussão de ações, implementações programadas e iterações realizadas entre os times, os indicadores foram alavancados e todas as medidas adotadas façam parte dos processos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, atingindo os objetivos desejados.

A limitação deste estudo reside no tempo de amostra dos dados, que é recente a implementação da metodologia, podendo mostrar um viés resultado positivo, sem demonstrar a continuidade ou manutenção das melhorias realizadas. Ademais, os novos processos implementados na FINTEX podem ser diferentes quando aplicadas as mesmas metodologias em empresas similares.

Para estudos futuros sugere-se que novos períodos sejam analisados, buscando identificar a manutenção e continuidade das metodologias e procedimentos aplicados. E, ainda, a implementação de novas melhorias buscando continuamente a solução rápida do problema do cliente para fidelização do mesmo frente a um mercado tão competitivo.

## Referências.

---

ABSTARTUP - Associação Brasileira de Startups. Mas afinal, o que são startups? 2021. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/definicao-startups/>>. Acesso em: 10 jul. 2021.

CALÔBA, G.; KLAES, M. Gerenciamento de projetos com PDCA - Conceitos e técnicas para planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho de projetos e portfólios. 1ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

CRUZ, F. 2013. Scrum e Guia PMBOK ® unidos no gerenciamento de projetos. 1ed. Rio de Janeiro: Brasport.

DINIZ, B. O fenômeno fintech [recurso eletrônico]: tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

- DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DORNELAS, J. C. A. 2014. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 5ed. Empreende / LTC, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- GABRIEL, J. A.; NASCIMENTO, S. P. A utilização do Ciclo PDCA no processo de manutenção: Estudo de caso na manutenção de hidrociclones da moagem de minério. Produto & Produção, vol. 19, n 2 , 1 14 . 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.22456/1983-8026.72490>>. Acesso em: 06 mai. 2021.
- KON, F. 2008. Dificuldades na implantação de Métodos Ágeis. Encontro Ágil. Disponível em: <<https://www.ime.usp.br/~kon/presentations/EncontroAgil-08-Dificuldades.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- KURNIAWAN, A.; BUDIARDJO, E. K.; MAHATMA, K. Scrum Best Practices Recommendation: a Media and Community Startup Case Study. International Conference Advancement in Data Science, E-learning and Information Systems (ICADEIS), pp. 1-5, 2021. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/9701958>> . Acesso em: 25 fev. 2022.
- LILLQVIST, J. Plan for profitable entry to the Swedish market by a Finnish startup company. Bachelor's Thesis Degree, Programme in International Business, Haaga-Helia University of Applied Sciences, 2019. Disponível em: <<https://www.theseus.fi/handle/10024/170850>>.\_ Acesso em: 25 fev. 2022.
- LOZADA, G.; NUNES, K. S. Metodologia científica. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. Fundamentos da metodologia científica. - 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure, and process. 1ed. Palo Alto: Stanford University Press, 2003.
- RISCHIONI, G.A.; NUNES, J. J. S.; BATISTA, L. F.; LUCINDO, V. M. B. Startup: tendência de negócio no Brasil. REFAS: Revista FATEC Zona Sul, Vol. 7, Nº. 1, 2020. Disponível em: <<http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/441>>. Acesso em: 20 fev. 2022.
- SABBAGH, R. SCRUM: Gestão Ágil Para Projetos de Sucesso. 1ed. São Paulo: Casa do Código, 2014.
- SACHS, J. Customer loyalty: top strategies for increasing your company's bottom line. Austin: Motivational Press, 2015.
- SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. The scrum guide-the definitive guide to scrum: The rules of the game. SCRUM Org, 2017.
- SILVA, T. G. E. Lean startup: utilização de métodos para eliminação de retrabalho em uma startup de marketing estratégico. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Universidade Federal de Uberlândia, Curso de Engenharia de Produção, Ituiutaba, Minas Gerais, 2019.
- YIN, R. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.