

Análise e melhoria dos processos no serviço pós-venda de um *Marketplace*

Marina Alessandra da Costa Santos

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Gonçalo Figueira

U. PORTO

FEUP FACULDADE DE ENGENHARIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial

2022-07-01

Resumo

O comércio eletrónico está a crescer a um ritmo sem precedentes em todo o mundo e a situação pandémica provocada pela COVID-19 acelerou a transformação digital devido às medidas de confinamento e do fecho do comércio local, levando os consumidores para a compra *online*. Como resultado, surge um aumento da procura e da competição e, conseqüentemente, os serviços prestados ao cliente são um ponto diferenciador no sucesso dos negócios, tornando fundamental conceder os melhores serviços, fornecendo informações personalizadas e precisas e assegurando a melhor experiência possível ao comprador.

A eficiência operacional do serviço de apoio ao cliente é fundamental para o sucesso a longo prazo de qualquer plataforma de *e-commerce* que sirva como intermediário, dado a crescente importância da satisfação do cliente no crescimento dos negócios. Assim, é importante perceber, por um lado, quais os motivos que levam o cliente a recorrer ao serviço de apoio e, por outro, quais as barreiras encontradas dentro do trabalho diário das equipas que afetam um bom desempenho. O objetivo da presente dissertação é estudar formas de melhorar a experiência do cliente nos serviços de apoio ao mesmo para situações de pós-venda num *Marketplace* e, simultaneamente, diminuir a sua necessidade de contactar estes serviços. Este projeto foi desenvolvido na Equipa de Apoio ao Cliente de um *Marketplace*, focando-se nas atividades desta equipa.

Durante este projeto foi adotada a metodologia “*Double Diamond*”, através da qual foi possível descobrir as categorias dos contactos que devem ser alvo de atenção, assim como as razões que lhes dão origem, recolher informação dos colaboradores sobre alguns procedimentos, e retirar notas e observações sobre tarefas executadas recorrentemente, nomeadamente as tarefas executadas de forma manual, e de processos que precisavam ser remapeados ou desenhados. Esta informação permitiu definir os principais problemas do atual serviço e através de linhas de ação encontrar possíveis soluções. O trabalho desenvolvido até esta fase deu origem a um conjunto de propostas assentes em novas ferramentas e processos que impulsionam o melhoramento do serviço prestado ao cliente: i) formação do cliente através de informação disponível da página das FAQ’s; ii) atualização e criação de fluxos; iii) introdução de *Robotic Process Automation* (RPA).

Com as alterações propostas foi possível obter resultados e *insights* importantes. De facto, foi possível observar uma melhoria dos valores dos KPIs definidos para o projeto, sendo a redução da quantidade de casos global igual a 14% e a redução do tempo médio de resolução global de casos igual a 41%. Além disso, os resultados indicam que as ações implementadas são pertinentes na melhoria da qualidade do serviço prestado, beneficiando não só o cliente como os colaboradores que prestam este serviço. É de realçar que as tendências esperadas estão alinhadas com as condições de mercado vigentes, sendo que esta indústria evoluiu substancialmente durante a situação pandémica dos últimos dois anos, motivando-se para um contínuo estado de vigilância sobre outros fatores que venham, da mesma forma, a afetar o negócio e, por consequência, a satisfação do cliente.

Palavras-chave: *e-commerce, Marketplace, customer service center, customer support*

Abstract

Analyzing and improving processes in the after sales service of a Marketplace

E-commerce is growing at an unprecedented rate worldwide, and the pandemic situation caused by COVID-19 has accelerated the digital transformation due to containment measures and the closure of local commerce, driving consumers to buy online. As a result, there is increased demand and competition, and consequently customer services are a differentiating point in business success, making it critical to grant the best services, providing personalized and accurate information, and ensuring the best possible shopper experience.

Operational efficiency of customer service is critical to the long-term success of any e-commerce platform that serves as an intermediary, given the increasing importance of customer satisfaction in business growth. Thus, it is important to understand, on the one hand, what are the reasons why the customer turns to the support service and, on the other hand, what are the barriers encountered within the teams' daily work that affect good performance. The objective of this dissertation is to study ways to improve the customer experience in customer support services for post-sales situations in a Marketplace and, at the same time, decrease their need to contact these services. This project was developed in the Customer Support Team of a Marketplace, focusing on the activities of this team.

During this project, the "Double Diamond" methodology was adopted, through which it was possible to discover the categories of contacts that need attention, as well as the reasons that give rise to them, collect information from employees about some procedures, and take notes and observations about recurrently executed tasks, namely tasks executed manually, and processes that needed to be remapped or designed. This information allowed us to define the main problems of the current service and through lines of action find possible solutions. The work developed up to this stage gave rise to a set of proposals based on new tools and processes that drive the improvement of customer service: i) customer training through information available on the FAQ's page; ii) update and creation of flows; iii) introduction of Robotic Process Automation (RPA).

With the proposed changes it was possible to obtain important results and insights. In fact, it was possible to observe an improvement in the KPI values defined for the project, being the reduction of the overall amount of cases equal to 14% and the reduction of the overall average time to solve cases equal to 41%. Furthermore, the results indicate that the implemented actions are pertinent in improving the quality of the service provided, benefiting not only the customer but also the employees who provide this service. It is noteworthy that the expected trends are aligned with the current market conditions, and that this industry has evolved substantially during the pandemic situation of the last two years, motivating a continuous state of vigilance about other factors that will similarly affect the business and, consequently, customer satisfaction.

Agradecimentos

A presente dissertação representa o culminar de uma vida académica repleta de histórias inesquecíveis. Ao longo destes anos, foram várias as pessoas com quem tive o prazer de me cruzar e que, de alguma forma, me acrescentaram valor a nível pessoal e profissional. Assim, dirijo estes agradecimentos a todos aqueles que partilharam comigo esta viagem.

Ao professor Gonçalo Figueira, pela disponibilidade na orientação dada ao longo do desenvolvimento deste projeto.

À Worten, pela oportunidade de aprendizagem a nível profissional que me proporcionou ao longo dos últimos meses e a todos aqueles com quem tive o prazer de trabalhar e aprender. Em particular, à Joana Rodrigues pela orientação e constante apoio desde o início ao final do projeto, pela disponibilidade que sempre teve em esclarecer todos os processos e detalhes, e, finalmente, pelos bons momentos partilhados.

À minha família, que ao longo de toda a minha vida me deram todas as bases que necessitava para crescer e aprender e a quem espero um dia retribuir tudo o que por mim fizeram. À minha mãe por ser a minha companheira de vida, que me ensinou e me empoderou como mulher que sou hoje, por me apoiar incondicionalmente em todas as horas e em todos os lugares, e por ser a mãe extraordinária que é. Ao meu pai, um herói de “sentimento lógico”, por acreditar em mim e nos meus sonhos, por lutar comigo diariamente para os conquistar e por todos os seus conselhos poderosos. À minha irmã por me desafiar diariamente a tornar-me uma melhor pessoa e sem a qual a minha vida não faria qualquer sentido. Aos meus avós, pelo amor que sempre me deram e por serem uma inspiração e exemplo de trabalho e humildade.

A todos os meus amigos, que vêm partilhando comigo a vida em algum ponto do globo, em momentos de alegria ou tristeza. Em especial às meninas do Rio, com quem partilhei a melhor experiência da minha vida e por serem a melhor “grupeta” alguma vez reunida.

À FEUP, que me permitiu ser Engenheira, concedendo oportunidades incríveis no âmbito profissional, e por me ter dado uma vida académica em pleno.

A todos e a todas que, de alguma forma, se cruzaram comigo e me trouxeram algo mais à vida, o meu muito obrigada!

*"Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar.
Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota."*

Madre Teresa de Calcutá

Conteúdo

1	Introdução	1
1.1	Enquadramento e motivação do projeto	1
1.2	Worten <i>Marketplace</i>	2
1.3	<i>Digital Business</i>	3
1.4	Objetivo e metodologia	4
1.5	Estrutura da dissertação	5
2	Enquadramento teórico	7
2.1	Visão geral do <i>E-commerce</i>	7
2.1.1	Impacto da COVID-19 no <i>E-commerce</i>	8
2.2	Apoio ao Cliente	9
2.2.1	<i>Customer Support Management</i>	10
2.2.2	<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	11
2.3	Avaliação de desempenho	11
2.4	<i>Design Thinking</i>	13
3	Caso de Estudo	15
3.1	<i>Marketplace</i>	15
3.1.1	Missão e objetivos	15
3.1.2	Fluxos de encomendas <i>Marketplace</i>	17
3.2	<i>Customer Service Center (CSC)</i>	17
3.2.1	Principais funções	18
3.2.2	Ferramentas utilizadas	19
3.3	Contactos	20
3.3.1	Canais de atendimento ao cliente	20
3.3.2	Tipos de contactos	21
4	Diagnóstico da situação atual	23
4.1	Análise dos contactos	23
4.2	Análise dos fluxos de trabalho	26
5	Definição e desenvolvimento de soluções	27
5.1	Identificação de problemas	27
5.2	Propostas de melhoria	28
5.2.1	Formação do Cliente	29
5.2.2	Revisão Fluxos	29
5.2.3	Automatismos (RPAs)	30
5.2.4	Quadro Resumo	32

6 Resultados	33
6.1 Resultados esperados no curto prazo	36
7 Discussão	39
7.1 Conclusão	39
7.2 Trabalho futuro	40
A Registo casos 2021	45
B Fluxos de Trabalho	49
C Página FAQ's <i>Marketplace</i>	55
D Resultados 2022	57

Acronyms and Symbols

B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
CC	<i>Contact Center</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CSC	<i>Customer Service Center</i>
CSM	<i>Customer Support Management</i>
FAQ's	<i>Frequently Asked Questions</i>
FRT	<i>First Reply Time</i>
KBS	<i>Knowledge-Based System</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PSA	<i>Product and Service Agreements</i>
RPA	<i>Robotic Process Automation</i>
SLA	<i>Service Level Agreement</i>

Lista de Figuras

1.1	Organograma do departamento <i>Digital Business</i>	4
2.1	Evolução mundial das vendas no comércio eletrónico. Fonte: Shopify (2022)	9
2.2	Metodologia <i>Double Diamond</i> . Adaptado de Gustafsson (2019)	13
3.1	Evolução e crescimento do <i>Marketplace</i> da Worten	16
3.2	Fluxo de encomendas no <i>Marketplace</i>	17
3.3	Fluxo de comunicação entre Cliente e Vendedor <i>Marketplace</i>	19
3.4	Canais de atendimento ao cliente	21
3.5	Categorias de contactos	22
4.1	Número total encomendas 2021	23
4.2	Número casos abertos e fechados no ano de 2021	24
4.3	Quadro resumo de 2021	25
5.1	Quadro resumo de propostas de melhoria	28
5.2	Resumo das propostas	32
6.1	Número total de casos e encomendas em 2022	33
6.2	Quadro resumo dos principais KPIs de 2022	34
6.3	Número total de encomendas por trimestre	37
6.4	Rácio entre número de casos e número de encomendas, por trimestre	37
6.5	Número total de casos por trimestre	38
A.1	Total casos 2021 por categorias	47
A.2	Tempo médio de resolução de casos 2021 por categorias, em dias	48
B.1	Versão anterior: Fluxo de Ativação de Garantias para compras feitas antes de 1 de Janeiro de 2022	50
B.2	Versão atual: Fluxo de Ativação de Garantias para compras feitas antes de 1 de Janeiro de 2022	51
B.3	Versão anterior: Fluxo para acompanhamento de questões sobre produtos desconformes	52
B.4	Versão atual: Fluxo para acompanhamento de questões sobre produtos desconformes	53
B.5	Fluxo para suspeita de contrafação	54
C.1	Página do <i>website</i>	55
D.1	Total casos 2022 por categorias	59

D.2 Tempo médio de resolução de casos 2022 por categorias, em dias 61

Capítulo 1

Introdução

No âmbito do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, a presente dissertação realizada em ambiente empresarial na Worten, pretende abordar a área do *Contact Center* de uma plataforma de *Marketplace*, nomeadamente o serviço realizado pós-venda.

Este capítulo fornece algum contexto sobre o ambiente em que o projeto foi desenvolvido e está dividido em cinco secções: o enquadramento e motivação do projeto; a introdução da empresa e ao seu departamento *Digital Business*; os principais objetivos estabelecidos e a metodologia escolhida para abordar o problema; e uma visão geral da estrutura do documento.

1.1 Enquadramento e motivação do projeto

Desde o seu início em 1995, o comércio eletrónico global e os mercados eletrónicos em particular têm crescido de uma forma surpreendente, provocando grandes mudanças nas empresas, mercados e comportamento dos consumidores (Laudon and Traver, 2016). De acordo com eMarketer (2022), como citado em Shopify (2022), as vendas do retalho eletrónico a nível mundial, em 2019, ultrapassaram os 3,35 triliões de dólares americanos. Em 2020, ano marcado pela pandemia de COVID-19, assistiu-se a um crescimento ainda maior no comércio eletrónico, realçando a importância das empresas adotarem filosofias mais digitais pois só desta forma conseguem acompanhar as tendências tecnológicas e, assim, tornarem-se ainda mais competitivas.

O fenómeno da digitalização a que se assiste atualmente resulta da rápida evolução tecnológica, onde as empresas, independentemente do mercado ou setor onde se inserem, tiram partido das potencialidades da tecnologia como força de avanço para alcançar posições notórias e de destaque. O fornecimento de informação personalizada e precisa aos clientes, relativamente a rastreio, entrega ou detalhes de pagamento, é um serviço geralmente apreciado no comércio eletrónico *Business-to-Consumer* (B2C). Além disso, outros serviços, tais como comunicações interativas e personalizadas ao cliente, rapidez e precisão, capacidade melhorada para rastrear e medir transações e comunicações 24 horas por dia, 7 dias por semana, melhoram a qualidade da informação nas relações com os clientes no espaço eletrónico B2C (Singh, 2002).

O *e-commerce* apresenta grandes potencialidades e qualquer um pode, em pouco tempo, lançar uma loja *online* e começar a vender todo o tipo de produtos. No entanto, Wattanajatra (2022) e TOTVS (2019) apresentam alguns desafios, tais como: a escolha de boas ferramentas tecnológicas e parceiros competentes - a tecnologia tem de ser um facilitador e um impulsionador do negócio; escolha de boas equipas, de tal forma que estas sejam não só competentes como altamente comprometidas com o projeto; o fator de conversão de consumidores em clientes fidelizados - é imprescindível apostar nas mensagens certas e ter boas estratégias para “agarrar” a audiência, fazendo com que um potencial interessado no produto se transforme em cliente efetivo; dificuldades logísticas, nomeadamente no planeamento e otimização das rotas de envio e entrega; a segurança de dados - o aumento de utilizadores *online* provoca também o aumento da insegurança e é necessário agir na proteção de dados e questões de privacidade; a falta de confiança dos clientes provocada falta de depoimentos ou avaliações sobre os produtos ou serviços que gera desconfiança por parte dos novos clientes.

Para além de se prestar um bom serviço, inovar constantemente, antecipar necessidades e acrescentar valor são outras variáveis a considerar (Wattanajatra, 2022). Neste seguimento e com a vontade de liderança que caracteriza a Worten, surge a consciência de que a constante e contínua melhoria e otimização dos processos é uma prioridade para a organização, mais concretamente no seu departamento de *Digital Business*, ligado aos negócios digitais, *Online* e *Marketplace*. Portanto, o mapeamento e análise dos processos da equipa de Apoio ao Cliente, também denominada por *Customer Service Center* (CSC), para encontrar oportunidades de melhoria tornou-se uma questão vital a abordar, porque não só teria impacto no desempenho operacional da equipa, como também no da empresa.

1.2 Worten *Marketplace*

Foi em 1996 que nasceu a Worten, uma empresa de retalho de eletrónica de consumo, cujo crescimento e evolução pode ser equiparado ao avanço da tecnologia, tornando-se, por isso, uma empresa tecnológica. É composta por uma equipa jovem de mais de 4000 colaboradores, gere cerca de 2 milhões de referências de artigos e por semana são realizadas mais de 17 500 entregas. Em Portugal, é líder de mercado nas áreas de eletrodomésticos, eletrónica de consumo e entretenimento.

Atualmente, a empresa está presente na Península Ibérica através das mais de duzentas lojas físicas em Portugal e Espanha e, apesar de continuar a crescer com a abertura de novas lojas, a aposta nas plataformas *online* tiveram um especial destaque nestes últimos anos marcados pela pandemia. O *site* worten.pt tem-se destacado como sendo a plataforma *dee-commerce* mais visitada em Portugal.

No canal *online*, a Worten oferece não só uma variedade de produtos de marca própria, mas como também de outros parceiros. Em 2018, expandiu a sua oferta exponencialmente criando o próprio *Marketplace* trazendo milhares de novos artigos com as melhores ofertas em mais de 30 categorias.

Com o objetivo de preparar a Worten para fazer face às tendências tecnológicas atuais, nomeadamente as específicas ao setor do retalho, e apoiar a empresa a tornar-se ainda mais competitiva, no final de 2018 deu-se início a um programa de transformação digital o qual foi nomeado de Digitalismo. Os contornos desta transformação não se limitaram de todo a investimentos na área tecnológica, mas a uma renovação de toda a cultura organizacional centrada no cliente e nos colaboradores e em novas formas de trabalho. (Ferreira, 2019)

Este Digitalismo assenta em três pilares fundamentais:

- Otimizar a *Customer* e a *Employee Experience*, para que o consumidor e o colaborador tenham uma experiência melhor, mais homogênea e mais digital nos diversos *touchpoints* da sua jornada;
- Transformar a cultura de dados da empresa, que passa por retirar os silos da informação existente na organização, enriquecê-la com informação externa, automatizar o seu tratamento e disponibilização e com isso criar as bases de uma empresa *data driven* nos seus processos de decisão;
- Criar novas formas de trabalho, que consistem em repensar os métodos de trabalho de forma estrutural, que permitam mais agilidade no processo de decisão e implementação através de uma cultura de autonomia das equipas e uma aprendizagem rápida onde errar faz parte do processo. Implica também criar as parcerias que são cruciais num mundo em que nenhuma empresa consegue ter sucesso de forma autónoma, mantendo, porém, controlo sobre algumas dimensões estratégicas.

1.3 *Digital Business*

Com o crescimento da Worten e a sua grande aposta nos canais digitais, o *Digital Business* é o departamento responsável por apoiar as operações nos *sites* português e espanhol da Worten, assim como do *Marketplace*.

Para este efeito, conforme apresentado na Figura 1.1, o departamento possui equipas orientadas a cada canal digital (1P - *first-party relationship* - venda *online* de produtos de fornecedores Worten; 3P - *third-party relationship* - vendas de produtos de parceiros Worten no *Marketplace*) assim como de apoio à implementação da estratégia da empresa, nomeadamente a equipa *Experience & Monetization* que se concentra em análises de propostas que fomentam a parceria da Worten com os vendedores *Marketplace*. As restantes equipas, *Digital Business Lab* e *Digital Marketplace Performance* (PT), estão mais dedicadas à manutenção, gestão e melhoria dos canais digitais, apoio às vendas *online* e gestão dos fluxos financeiros das encomendas.

Assim, a equipa *Marketplace* (IB) está dedicada à gestão e resolução de questões relacionadas com as vendas do *Marketplace* da Worten. Esta subdivide-se ainda em subequipas, tais como:

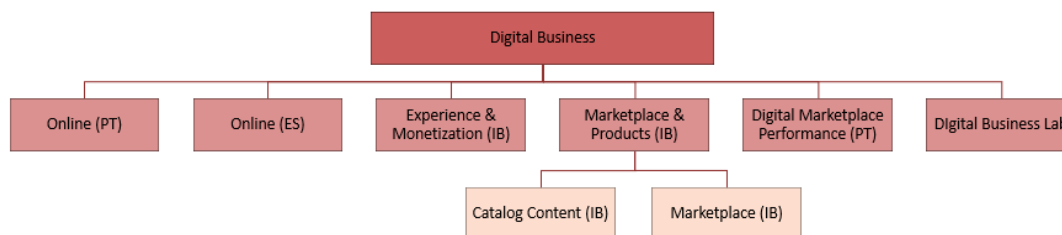


Figura 1.1: Organograma do departamento *Digital Business*

- **Buyer Side**, cujo trabalho se divide em questões relacionadas ao *Customer Service Center* (CSC), que inclui acompanhamento de incidentes, reclamações, contacto com os vendedores em casos de incumprimentos, entre outros, e apoio às lojas físicas;
- **Seller Side** onde é fornecido um apoio aos parceiros em todas as suas questões;
- **Qualidade e Propriedade Intelectual** cuja função é assegurar que todos os vendedores cumprem os requisitos e normas do *Marketplace*, em todos os termos contratuais e legais, sendo também um pivot de contacto para o Legal e Fiscal;
- **Seller Academy & Communications** onde são desenvolvidas as principais comunicações do *Marketplace*, *webinars* e plataformas de apoio aos vendedores (*Seller academy* -página *web* dinâmica com explicações, conselhos e instruções sobre o *Marketplace* e o seu funcionamento, disponível para os vendedores);
- **Power BI (Business Intelligence) Suporte** com principal objetivo de criar métricas avaliadoras do desempenho do *Marketplace*, desde a análise de vendas a *rating* de vendedores.

1.4 Objetivo e metodologia

O Serviço de Apoio ao Cliente desempenha um papel essencial na capacidade de uma organização de gerar rendimentos e receitas, e por isso, é muitas vezes o departamento mais intensivo em recursos dentro de uma empresa, consumindo milhares de milhões de dólares por ano para mudar toda a perceção que os clientes têm (Cui et al., 2017). O mesmo autor afirma ainda que a equipa de apoio passa muito tempo a responder a perguntas via telefone ou aplicações de mensagens para assegurar que os clientes estão satisfeitos com o seu negócio. Assim, segundo O'Neill (2020), como citado em Hudson (2020), é imperativo descobrir por que razão estão a surgir problemas e queixas e resolver rapidamente com ações preventivas e não reativas, tentando prevenir a sua recorrência, reduzir custos e melhorar a satisfação dos clientes.

Atendendo a tal, a presente dissertação centra-se principalmente em:

- Diminuição do tempo médio de resolução dos casos (i.e. registo único, associado a um cliente e uma encomenda específicos, que permite o acompanhamento cronológico de um contacto cuja resolução não se deu na primeira iteração com o cliente);
- Diminuição da quantidade de casos.

Assim, o presente projeto deverá entregar uma melhoria na satisfação dos clientes no âmbito do *Marketplace* da empresa, e, conseqüentemente, uma melhoria global do negócio da empresa.

Tendo em vista o alcance dos objetivos, a presente dissertação aplica a metodologia “4 Ds”, também conhecida como “*Double Diamond*” (British Design Council, 2019), utilizada em processos de *Design Thinking*. A metodologia “4 Ds” fornece uma solução para resolver problemas complexos de desenho de processos que são desconhecidos ou não estão definidos, através da compreensão das necessidades envolvidas e da reformulação de processos e fluxos de trabalho, concentrando-se nas necessidades dos clientes. Está dividida em quatro fases: **Discover**, em que são levantados os problemas e suas causas pelos agentes envolvidos e partes interessadas do projeto; **Define**, onde se explica e expõem os problemas que vão ser abordados; **Develop**, através de reuniões cujo objetivo seja o desenvolvimento de soluções para as questões identificadas na fase anterior; **Deliver**, onde as soluções são implementadas e monitorizadas (Ed and Hutchison, 2021).

1.5 Estrutura da dissertação

A estrutura da presente dissertação está orientada de acordo com o objetivo e metodologia expostos. O Capítulo 2 começa por explorar o *e-commerce* no geral e o apoio ao cliente em particular, terminando com uma revisão sobre métodos de *design thinking*.

No Capítulo 3 é feita uma caracterização da situação atual da empresa através da análise da sua evolução e crescimento, missão e objetivos, equipa de apoio ao cliente e seus respetivos fluxos de trabalho, e ainda a caracterização dos canais de atendimento ao cliente e tipificação dos contactos. Seguidamente, no Capítulo 4, são identificados os principais problemas e oportunidades de melhoria, assim como são propostas melhorias para os problemas identificados. Todo o desenvolvimento segue a metodologia *Double Diamond*.

Por fim, no Capítulo 5, encontram-se reunidas as conclusões retiradas das propostas criadas e os resultados obtidos, em comparação com a situação inicial. Adicionalmente, são apresentadas perspetivas de trabalho futuro.

Capítulo 2

Enquadramento teórico

O presente Capítulo visa introduzir e apresentar tópicos e conceitos-chave considerados relevantes das áreas de conhecimento que englobam o desenvolvimento do projeto definido, através da revisão da literatura existente sobre os temas abordados. Em primeiro lugar, é dada uma visão geral do comércio eletrónico, e ainda as principais alterações desencadeadas pela inesperada situação pandémica da COVID-19. Seguidamente, são explicados conceitos de suporte e apoio ao cliente, as áreas envolvidas na gestão desses apoios, bem como métricas e avaliadores de desempenho destes departamentos e serviços. Finalmente, apresenta uma revisão sobre a metodologia aplicada ao longo de todo o projeto.

2.1 Visão geral do *E-commerce*

O comércio eletrónico (*e-commerce*) é frequentemente referido como o simples ato de comprar ou vender bens através da Internet. Contudo, o seu âmbito é muito mais amplo do que isso, incluindo também atividades de pré-venda e pós-venda em toda a cadeia de fornecimento. Exemplos dessas atividades incluem ações como a disponibilização de informação, produtos ou serviços, o pagamento por meios eletrónicos e a automatização das transações comerciais e fluxos de trabalho (Chaffey, 2015).

Segundo Bakos (1998), os mercados eletrónicos têm 3 funções principais: aproximar compradores e vendedores; facilitar a troca de informações, bens, serviços e pagamentos associados às transações do mercado; e fornecer uma infraestrutura institucional, tal como um quadro legal e regulamentar, permitindo o funcionamento eficiente do mercado. Neste processo, estes criam valor económico não só para compradores, vendedores e intermediários de mercado, como também para a sociedade em geral.

De acordo com Franco (2016), há algumas vantagens em recorrer ao comércio eletrónico, tanto do ponto de vista do cliente como do ponto de vista das empresas. Para o cliente, as vantagens incluem:

- **Conveniência:** cada produto está a um clique de distância;

- **Poupança de tempo:** se alguém comprar *online*, o produto será entregue à sua porta, não precisando de ir a uma loja física para adquirir um bem, com o risco de não existir;
- **Facilidade de compra:** O cliente tem acesso a informação detalhada do produto e pode contrastar com outros produtos semelhantes;
- **Comentários:** o cliente pode verificar as experiências de outros clientes com o produto ou vendedor, o que o ajudará a tomar uma melhor decisão;
- **Descontos:** devido à feroz concorrência do comércio eletrônico, as empresas em linha estão sempre a lançar promoções e descontos, proporcionando grandes oportunidades aos clientes.

Já do ponto de vista das empresas, dos pontos atrativos citados, destacam-se:

- **Aumento a base de clientes:** qualquer pessoa tem acesso aos seus produtos e podem voltar a qualquer momento.
- **24/7, 365 dias:** o negócio *online* está aberto para consumidores 24 horas por dia, por semana, todos os dias do ano.
- **Expansão dos negócios:** com o *marketing* certo, todos os consumidores conseguem encontrar o *site* da empresa, produtos e informações na língua desejada, sem sair de casa.
- **Pagamentos recorrentes facilitados:** qualquer empresa pode criar pagamentos, encontrando o fornecedor que melhor se adapta às suas necessidades.

2.1.1 Impacto da COVID-19 no *E-commerce*

A pandemia COVID-19 revolucionou verdadeiramente o comércio eletrônico, forçando a transição das empresas para o comércio digital e motivando novos consumidores a fazer compras *online* pela primeira vez, já que esta seria a alternativa mais viável com o recolher obrigatório e o retalho fechado. Com este acontecimento pandémico, a tendência global para a digitalização dos serviços das empresas acelerou muito rapidamente.

Segundo um estudo realizado pela Shopify (2022), o mercado do comércio eletrônico deverá crescer quase 11 triliões de dólares entre 2021 e 2025 (Figura 2.1), mesmo quando as regiões começam a reabrir, as vendas do comércio eletrônico ainda estão a subir. Espera-se que as vendas globais de comércio eletrônico atinjam 5 triliões de dólares em 2022, e 6 triliões de dólares em 2024.

Além disso, no mesmo relatório (Shopify, 2022) é mencionado que nunca houve tantas oportunidades no espaço do comércio eletrônico, nem tanta concorrência como aquela que se vive atualmente. A queda do retorno dos gastos em publicidade está a pressionar as marcas a darem prioridade ao *customer lifetime value* e a promoverem a lealdade à marca. As plataformas de comércio eletrônico devem, por isso, ser capazes de proporcionar uma boa experiência ao cliente, a fim de reter os *first-time buyers* fomentando as relações a longo prazo com os seus clientes. O apoio ao cliente assume assim uma importância central neste contexto.

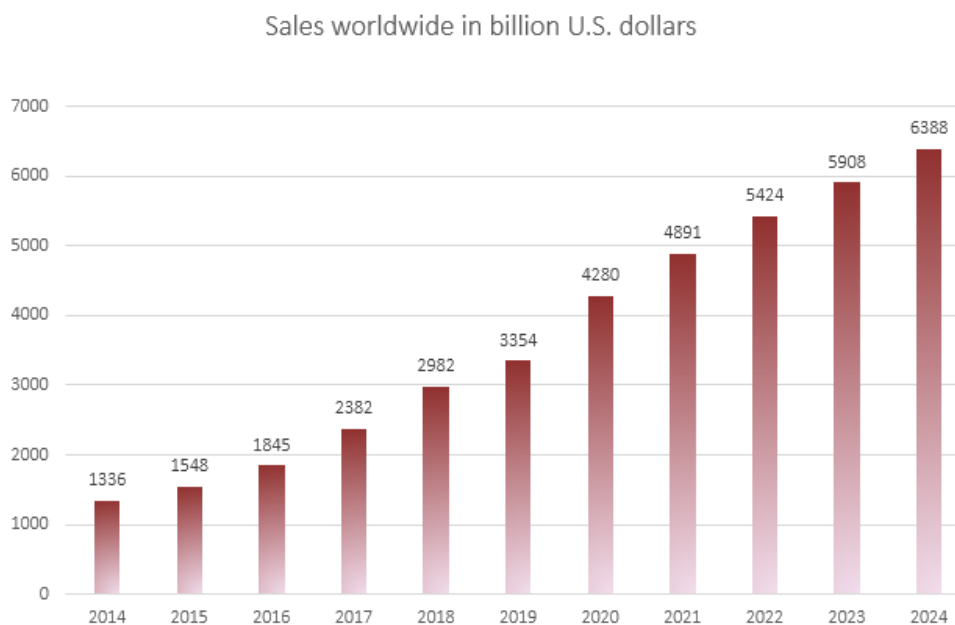


Figura 2.1: Evolução mundial das vendas no comércio eletrônico. Fonte: Shopify (2022)

2.2 Apoio ao Cliente

Ao longo dos anos, a noção de que as indústrias de serviços estão a desempenhar um papel predominante na economia atual tem emergido e, por isso, profissionais e acadêmicos têm cada vez mais reconhecido a necessidade de compreender o que constitui um “serviço” e a importância dos clientes nas principais experiências de serviço e compras (Roozen and Katidis, 2019).

Além disso, tem-se verificado que a experiência está a substituir a qualidade como vantagem competitiva, pelo que os prestadores de serviços procuram identificar os fatores que contribuem para a satisfação e lealdade do cliente, e como isso se traduz em gastos do cliente e desempenho da loja. Assim, a compreensão da forma como o consumidor constrói e avalia a sua relação com um retalhista e os resultados subsequentes da experiência do cliente, em termos de satisfação do cliente, retenção, e recomendações, tornaram-se grandes preocupações para todos os participantes na indústria de serviços e retalho (Roozen and Katidis, 2019).

As centrais de atendimento são uma parte essencial de qualquer negócio que lide frequentemente com questões de clientes. Os *Call Centers* também chamados de *Contact Center*, fornecem um único contacto para clientes que podem tentar chegar a uma empresa através de múltiplos canais: *e-mail*, *Web chat* ou telefone. Estes centros captam dados de toda a empresa e consolidam informações relacionadas com os clientes numa base de dados central. Esta integração melhora a interação e satisfação do cliente e aumenta a eficiência do funcionamento da empresa. Como resultado final, espera-se que as empresas beneficiem de clientes satisfeitos, que regressam. Apesar dos elevados custos de um *Call Center*, a maioria das organizações, grandes ou pequenas, que valorizam o serviço ao cliente e as fortes relações com o cliente, precisam de ter um serviço destes

(Sharp, 2003).

2.2.1 *Customer Support Management*

O rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e do comércio eletrónico levou a uma grande procura da automatização do serviço de apoio ao cliente na Internet. É essencial fazer uma reutilização ótima do conhecimento desta área em várias unidades funcionais da empresa e garantir que o pessoal do serviço de apoio ao cliente consegue aceder e ser formado com conhecimentos continuamente atualizados que satisfaçam as estratégias empresariais da empresa (Cheung et al., 2003).

Uma vez que os processos de atendimento ao cliente estão a tornar-se mais complexos e um grande número de decisões tem de ser tomado num curto espaço de tempo, a forma convencional de atendimento ao cliente baseada em fax, *e-mail* e telefone pode não satisfazer as necessidades dos clientes no negócio eletrónico. Para automatizar e reter o conhecimento de uma empresa em serviços ao cliente, um sistema baseado no conhecimento (*Knowledge-Based System* - KBS) é muito necessário para facilitar a aquisição, partilha e difusão do conhecimento entre o pessoal de serviço de apoio ao cliente. Este tipo de sistema deve ser suficientemente robusto para responder aos requisitos do cliente e fazer recomendações sólidas para resolver os problemas do cliente a qualquer hora e em qualquer lugar através da web (Cheung et al., 2003).

A gestão do apoio ao cliente (*Customer Support Management* - CSM) visa assegurar que o serviço ou produto é entregue com sucesso, garantindo que durante todo este processo acarreta os custos os mais baixos possíveis e que a comunicação entre os vários agentes funcione sem problemas (Al-Homery et al., 2019).

O principal fator de diferenciação entre a atividade tradicional de serviço de apoio ao cliente e o processo de gestão do apoio ao cliente é que este último é principalmente proactivo. O processo envolve o desenvolvimento de estímulos e sinais para identificar situações que podem tornar-se problemas antes de afetarem o cliente, de modo que as promessas feitas nos *product and service agreements* (PSA) possam ser cumpridas sem interrupção. São desenvolvidos procedimentos de resposta padronizados para responder a eventos recorrentes e são implementados mecanismos de coordenação para lidar com eventos irregulares. São, ainda, desenvolvidos sistemas de informação para dar visibilidade aos gatilhos e sinais que identificam os eventos que requerem uma resposta (Bolumole et al., 2003).

Dentro dos automatismos que esta tecnologias de informação incorporam, os *Robotic Process Automation* (RPA) são um novo desenvolvimento promissor nos negócios (Lhuer, 2016). O autor afirma ainda que este tipo de automatismos lidam com tipos de tarefas mais simples, retirando principalmente tarefas físicas que não precisam de conhecimento, compreensão ou perceção - tarefas que podem ser feitas através da codificação de regras e da instrução do computador ou do *software* para agir.

2.2.2 *Customer Relationship Management (CRM)*

Com a crescente consciencialização da importância da satisfação dos clientes nos serviços prestados pelas empresas, a aplicação de um sistema *Customer Relationship Management (CRM)* pode ser muito rentável, com oportunidades a explorar na relação cliente-empresa (Rostami et al., 2014). Assim, o mesmo autor defende que CRM pode ser considerado um sistema que determina como trabalhar com os clientes, como resolver os seus problemas, persuadi-los a comprar os produtos/serviços na empresa, como criar um sentimento de lealdade, e ter interações financeiras com os mesmos. Por outras palavras, CRM inclui todos os aspetos da comunicação e interação com os clientes e utilizadores. Esta abordagem não é uma tecnologia, mas um processo em contínua evolução que requer uma mudança de atitude na relação com os clientes da empresa (Sharp, 2003).

Do ponto de vista de Zeng et al. (2003), um CRM bem projetado aplicado ao *e-commerce* terá características como:

- ***Relationship management***: comunicações *online* diretas com o cliente a qualquer hora e em qualquer lugar; centros de apoio ao cliente que ajudam o mesmo a resolver as suas questões;
- ***Salesforce automation***: rastreio automático do histórico da conta de um cliente para vendas repetidas ou vendas futuras; a coordenação de vendas, *marketing*, centros de chamadas, e pontos de venda a retalho para realizar a automatização da força de vendas;
- ***Use of technology***: novas tecnologias e competências que forneçam valor ao negócio; tecnologia de armazenamento de dados para agregar informação sobre transações com soluções CRM, e para fornecer indicadores-chave de desempenho;
- ***Opportunity management***: flexibilidade para gerir crescimento e procura imprevisíveis e um bom modelo de previsão para integrar o histórico de vendas com projeções de vendas.

2.3 Avaliação de desempenho

Atualmente, a informação é o recurso mais importante das organizações e isso impõem a entrada de novas abordagens na medição do desempenho das organizações. Uma das abordagens mais utilizadas refere-se à medição através de *Key Performance Indicators (KPI)*. Os KPIs são medidas financeiras e não financeiras que as organizações utilizam para revelar o seu sucesso na realização de objetivos de longa duração. A fim de constituir um sistema eficaz de medição do desempenho, é importante ter definido e padronizado todos os processos dentro da organização (Velimirović et al., 2011).

As métricas fornecem uma representação factual de atividades comerciais importantes e permitem uma maior precisão na sua execução. Podem ser utilizadas para duas finalidades diferentes. Na primeira, são utilizadas para avaliar os desempenhos internos, e assim fornecer *feedback* sobre as realizações. Em segundo lugar, podem ser utilizadas como referências a partir das quais são feitas comparações com a indústria e outras normas (Fink, 2006).

Segundo Tsai and Cheng (2012), o objetivo mais importante na gestão de um negócio é o de obter lucros para realizar um crescimento sustentável. O resultado das operações comerciais é medido pela eficiência na atribuição de recursos dentro de uma empresa. A utilização de KPIs como uma ferramenta de avaliação do desempenho tem sido enfatizada pois ajuda a clarificar as principais responsabilidades dos diferentes departamentos numa empresa, de modo a estabelecer um sistema padrão de desempenho avaliação dos empregados.

Assim, as seguintes métricas são algumas relatadas por Zendesk (2018) que permitem iluminar sobre o desempenho e destacar as áreas que necessitam de atenção:

- **Net Promoter Score (NPS):** é uma medição a longo prazo da experiência do cliente com a empresa, permitindo averiguar a probabilidade do cliente regressar, a fidelidade do mesmo, e, ainda, o quanto este defende a marca junto de outros clientes. Através de uma questão, o *Net Promoter Score* pergunta a probabilidade do cliente recomendar o negócio a outra pessoa. Com base na classificação entre 0 e 10, os clientes são divididos em três grupos: *Detractors* (0-6), Passivos (7-8) e Promotores (9-10). Os *Detractors* são clientes insatisfeitos que dificilmente serão leais e frequentemente partilham publicamente a sua infelicidade através das redes sociais e más críticas. Os passivos podem estar perfeitamente satisfeitos, mas provavelmente não estão a partilhar isso com mais ninguém. Os promotores, os seus clientes mais felizes, têm maior probabilidade de partilhar a sua experiência positiva com outros clientes e de o ajudar a construir o seu negócio. Estes são os seus defensores da marca. O NPS é calculado subtraindo a percentagem de *Detractors* da percentagem de Promotores.
- **Tickets Solved:** as equipas de apoio ao cliente estabelecem um alvo diário de *tickets* resolvidos e, através deste número, são capazes de avaliar o desempenho dos seus colaboradores e equipas.
- **First Reply Time (FRT):** é a diferença de tempo entre o momento em que o *ticket* é criado e o momento da primeira resposta por um membro da equipa. O objetivo de desempenho para esta métrica deve ser alinhado com as expectativas do cliente para os tempos de primeira resposta de cada canal.
- **Tempo médio de resposta:** é o tempo que um colaborador gasta a trabalhar numa única interação de apoio.
- **Tempo total gasto por ticket:** é o tempo gasto por um colaborador num *ticket* até que este seja resolvido.
- **Tempo de Resolução Total:** mede o tempo necessário para uma equipa resolver um problema (*ticket*).

2.4 Design Thinking

Primeiramente, *Design thinking* pode ser interpretado como uma abordagem sistemática e colaborativa para a identificação e resolução criativa de problemas. De um modo geral, esta é melhor aplicada em situações em que o problema, ou oportunidade, não está bem definido, e/ou é necessária uma ideia ou conceito inovador, ou seja, uma ideia que tenha um impacto significativo e positivo (Luchs, 2015).

Esta abordagem oferece novos modelos de processos e conjuntos de ferramentas que ajudam a melhorar, acelerar e visualizar cada processo criativo, realizado não só por designers, mas também em equipas multidisciplinares em qualquer tipo de organização. Atualmente, não é apenas um processo cognitivo ou uma mentalidade, mas um conjunto de ferramentas eficazes para qualquer processo de inovação, ligando a abordagem criativa do *design thinking* empresarial tradicional, baseado no planeamento e na resolução racional de problemas. (Tschimmel, 2012).

Segundo British Design Council (2019), de entre as várias metodologias existentes, *Double Diamond*, proposto em 2004, tornou-se amplamente conhecido. Esta abordagem divide-se em 4 etapas: *Discover*, *Define*, *Develop* e *Deliver*, como representado na Figura 2.2.

Nem sempre este é um processo linear, como representado no diagrama. Num mundo em constante mudança e digital, nenhuma ideia está “terminada”, tornando-se por isso um processo cada vez mais iterativo onde as organizações aprendem algo mais sobre os problemas subjacentes e retornam para o início (British Design Council, 2019). O modelo *Double Diamond* mistura princípios de conceção centrados no utilizador com o desenvolvimento de intervenções científicas, alternando fases divergentes, onde o foco é a recolha de informação e o pensamento em geral, e fases convergentes, onde o foco é a priorização e o refinamento (Ford et al., 2022).

O processo de desenho com *Double Diamond* na forma criada pelo Design Council serve como um exemplo adequado de um método normalizado e é uma versão facilmente aplicável à maioria dos projetos, uma vez que segue um meio padrão de trabalho (Gustafsson, 2019).

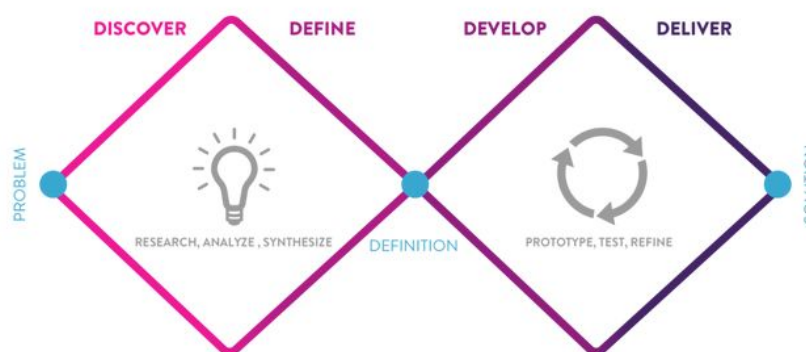


Figura 2.2: Metodologia *Double Diamond*. Adaptado de Gustafsson (2019)

1. Discover

O primeiro passo marca o início do projeto, começando com uma ideia inicial ou inspiração, muitas vezes proveniente de uma fase de descoberta na qual as necessidades do utilizador são identificadas.

O objetivo da fase de descoberta é atuar como uma “fase de pensamento divergente”, em que os *designers* e outros membros da equipa do projeto mantêm as suas perspetivas alargadas para permitir uma vasta gama de ideias e influências. Nesta fase do processo de conceção, a empresa questiona-se, coloca hipóteses ou identifica problemas através da análise do mercado dados, tendências e outras fontes de informação.

2. Define

A segunda etapa representa a fase de definição, na qual a interpretação e alinhamento destas necessidades com os objetivos comerciais é alcançada. Deve ser pensada como um filtro onde têm lugar a revisão, a seleção e o descarte de ideias. É aqui que os resultados da fase de descoberta (fase anterior) são analisados, definidos e refinados como problemas, e as ideias para soluções são lançadas e prototipadas.

3. Develop

A terceira etapa marca um período de desenvolvimento em que são desenvolvidas, iteradas e testadas na empresa soluções orientadas pelo design. Nesta fase, o desenvolvimento relaciona-se com a promoção de uma gama, o mais ampla possível, de ideias viáveis e não simplesmente encontrar uma única e melhor solução.

4. Deliver

Finalmente, a última fase representa a fase de entrega, onde o produto ou serviço resultante é finalizado e lançado no mercado relevante. O conceito é levado a cabo através de testes finais, produção e lançamento.

Conforme referido por Ford et al. (2022), a integração de processos de conceção, tais como o modelo *Double Diamond*, com o desenvolvimento de intervenções baseadas em ciência comportamental baseada em evidências, oferece uma oportunidade única de criar intervenções mais equitativas. Por outras palavras, a utilização deste método resulta em intervenções que melhoraram os resultados de todos, particularmente os das populações mal servidas. No caso de estudo abordado, o foco seria a diminuição das desigualdades no acesso à vacinação COVID-19. Outro estudo que aplicou esta metodologia desenvolveu um programa de apoio tele-saúde entre pares para prestadores de cuidados isolados de demência. O estudo relata a utilização do modelo que orientou o processo de *co-design* com os participantes a refletirem sobre as suas experiências de prestação de cuidados (Banbury et al., 2021).

Capítulo 3

Caso de Estudo

A fim de descrever e compreender a situação atual da equipa de apoio ao cliente, este capítulo está dividido em três partes. A primeira secção aborda uma visão global do *Marketplace*, pelo que é possível compreender a sua história e crescimento, assim como os principais fluxos. A segunda debruça-se sobre o *Customer Service Center* (CSC), concentrando-se nas suas principais funções e ferramentas utilizadas. Por fim, são descritos os contactos e os canais de atendimento disponíveis para os clientes.

3.1 *Marketplace*

O *Marketplace* é uma troca *online* regulamentada que reúne compradores e vendedores para realizar transações de produtos. Desta forma a Worten trouxe parceiros de confiança (*sellers*) para venderem os seus artigos através do *website* e *Sales Tool*, que consiste numa ferramenta adaptada do *website*, para os colaboradores em loja auxiliarem os clientes que se dirigem presencialmente até lá.

Os vendedores externos são responsáveis pela gestão de inventário, emissão de faturas e tratamento de operações de devolução ou questões de pós-venda, sendo a Worten apenas um canal digital de união entre as partes compradores e vendedores.

O *Marketplace* da Worten atua no espaço ibérico, sendo o *site* espanhol orientado para vendas no território espanhol e o *site* português orientado para vendas no território português. Nesse sentido, os vendedores tem à sua escolha a possibilidade de incluir oferta num *site* ou em ambos.

3.1.1 Missão e objetivos

Desde o seu início, o *Marketplace* tem passado por várias fases de crescimento. Para melhor entendimento sobre o ponto atual do negócio, a Figura 3.1 demonstra a evolução aos longos dos últimos anos.

Numa primeira fase, o negócio de comercio eletrónico surge com 4 grandes objetivos. É de realçar que o *Marketplace* nasceu posteriormente ao negócio *online* da Worten, e foi visto como grande sentido de oportunidade. Assim, os objetivos iniciais eram:

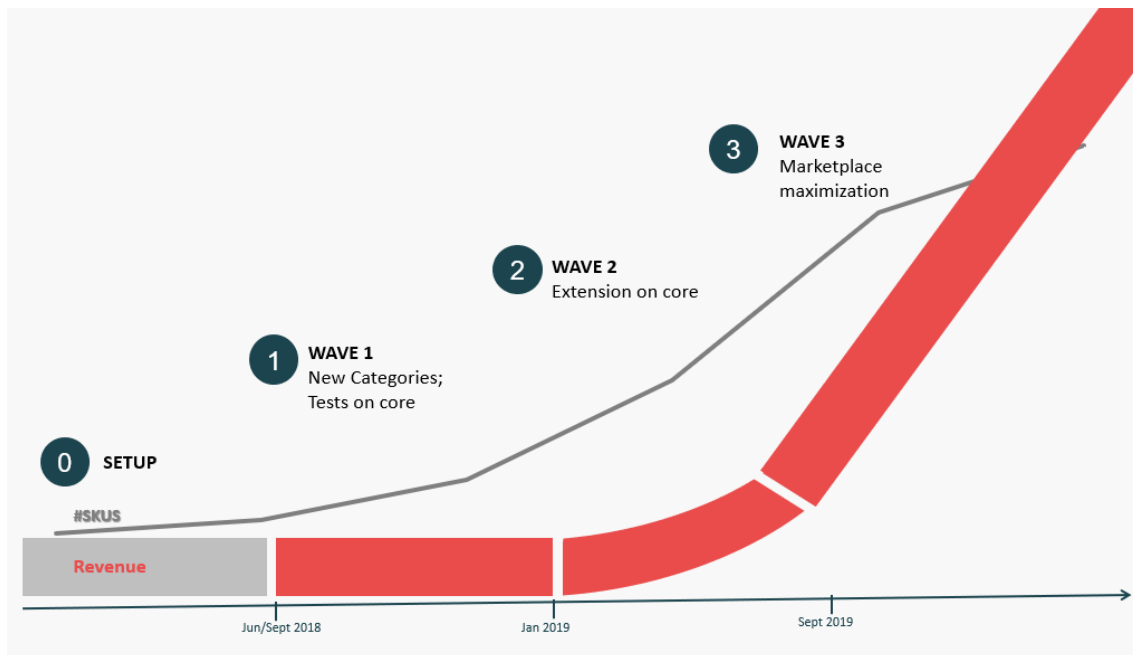


Figura 3.1: Evolução e crescimento do *Marketplace* da Worten

- Maior gama de produtos, com maior diversidade e novas categorias (exemplos: Decoração do lar; Cuidado do bebé; Entretenimento & Cultura; Escritório; Animais de estimação);
- Estratégia de *Omnichannel*, proporcionando uma experiência sem problemas para o cliente, desde a consulta do produto, encomenda e entrega, escolha do seu canal preferido para comprar e levantar;
- Atendimento ao cliente em “360 graus”, apoiando todos os clientes e vendedores com equipas técnicas e comerciais presentes em todos os canais Worten;
- Fluxos de receitas maior com a presença de comissões para a venda de produtos.

Esta fase zero, denominada “*SetUp*”, serviu para abordar os temas com a direção central, realizar análises e estudos sobre a viabilidade do negócio e ainda angariar os primeiros parceiros de novas categorias de produtos. Após terminada essa fase, o *Marketplace* da Worten é colocado *online*, em formato de teste, estudando o impacto da inserção de novas categorias e a sua adesão. Passadas as fases iniciais (Fase 0 e Fase 1), o crescimento do negócio acontece, dando espaço a novas categorias.

A partir de Setembro de 2019, decorreu a primeira grande onda de evolução, denominada “*Marketplace Maximization*”, onde o crescimento e expansão do negócio se deram a uma velocidade excepcional, também estes afetados pela pandemia COVID-19, que levou a uma maior procura por negócios *online* e principalmente por plataformas agregadoras de vários produtos de diferentes categorias.

Atingido este crescimento, o *Marketplace* da Worten encontra-se agora numa nova fase, onde a velocidade de crescimento é mais branda e por isso a necessidade de melhorar internamente

todos os serviços e fluxos de trabalho se torna uma realidade. Assim, os objetivos para o ano 2022 centram-se primordialmente no melhoramento dos serviços prestados, reduzindo ações que não acrescentem valor ao cliente.

3.1.2 Fluxos de encomendas *Marketplace*

A jornada do cliente no *Marketplace*, como representada na Figura 3.2, pode iniciar-se *online* em *worten.pt* ou *worten.es*, ou então presencialmente, através da ajuda de um colaborador, numa loja física (com a ferramenta *Sales Tool*). Antes de realizar a compra, o cliente tem à sua disposição todas as ofertas e poderá entrar em contacto com o vendedor através dos contactos disponibilizados no próprio *website*. Uma vez realizado o pagamento da encomenda, é iniciado o processo de entrega da mesma, por parte do vendedor. O pagamento da encomenda ao vendedor só é feito após confirmação de receção por parte do cliente ou automaticamente após 21 dias após expedição.

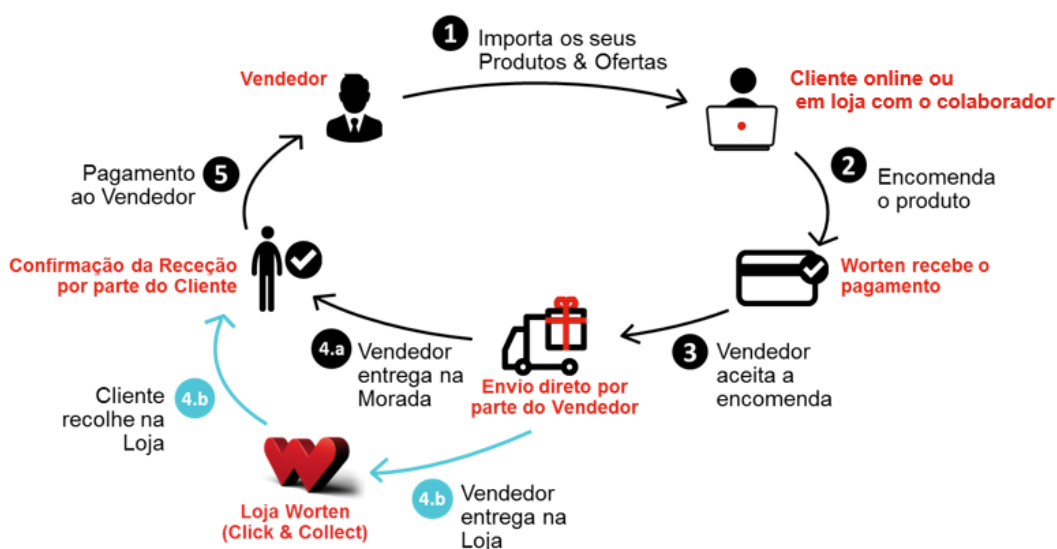


Figura 3.2: Fluxo de encomendas no *Marketplace*

O serviço *Click&Collect* permite ao cliente receber a sua encomenda numa loja Worten, de forma gratuita, mas só está disponível para algumas lojas e se o vendedor disponibilizar esta possibilidade para a oferta em causa.

3.2 Customer Service Center (CSC)

A equipa de Apoio ao Cliente, ou o *Customer Service Center (CSC)*, é essencial para o bom funcionamento do *Marketplace* e para o seu sucesso. Por essa razão, é crucial construir uma equipa forte e dinâmica para estabelecer uma relação de proximidade entre o cliente e a empresa.

Ao longo dos últimos anos, esta equipa tem desenvolvido esforços para melhorar o serviço prestado, tanto do ponto de vista do cliente como do ponto de vista dos parceiros, procurando tornar a atividade no *Marketplace* o mais autónoma possível e com respostas cada vez mais pro-ativas, ao invés de reativas. Uma das premissas assentes neste caminho de melhoria tem sido dotar o cliente de ferramentas que lhe permitam ter acesso à informação e contactar diretamente os vendedores, sem intervenção da Worten, salvo em situações que careçam de intermediário, como a ausência de resposta por parte do vendedor, situações de litígio, questões de reembolso e pagamentos, pois estes são despoletados pela Worten.

Do ponto de vista do cliente, este tem à sua disposição no *website* uma página de FAQ's (*Frequently Asked Questions*), que o auxiliam no processo de compra, assim como o instruem para casos de devoluções, reembolsos, ativação de garantias, entre outros; uma área pessoal, com os seus dados pessoais e ainda informações relativas a cada encomenda, permitindo o contacto com o vendedor para qualquer questão; bem como linhas de contacto telefónico ou eletrónico para contacto com a Worten.

A fim de compreender a situação atual em que se encontra a equipa de CSC, esta secção explica como a equipa está dividida, quais são os seus principais processos e as ferramentas atuais necessárias para o seu dia-a-dia.

3.2.1 Principais funções

O *Customer Service Center* (CSC) é constituído por uma equipa multidisciplinar cujo foco é a satisfação do cliente e com isso melhorar e assegurar os níveis de serviço prestados ao cliente. Assim, o CSC está presente em situações de pré e pós-venda, o que significa que o cliente poderá contactar este serviço em qualquer momento da sua jornada, independentemente de ter ou não uma encomenda realizada.

Para situações de pré-venda, subentende-se que sejam questões relacionadas com o funcionamento do *Marketplace*, e/ou dúvidas sobre o processamento das entregas, por exemplo. Por outro lado, situações de pós-venda poderão envolver qualquer tipo de questão, desde o estado ou localização de uma encomenda, a processamento de reembolsos ou devoluções. É de realçar que a responsabilidade legal pelo pós-venda (incluindo Garantias) dos produtos de *Marketplace* é exclusivamente dos respetivos vendedores. Assim, a Worten dá suporte aos clientes e às lojas por intermédio do *Contact Center* (CC), e sempre que seja necessário o contacto com os vendedores, este é feito por intermédio da equipa *Marketplace* (IB).

Contact Center

O *Contact Center* é uma força de trabalho constituída por vários membros, englobando ainda a equipa do *Call Center*, uma empresa subcontratada responsável por acolher os pedidos que chegam através da linha telefónica. Diariamente, atendem às questões dos clientes segundo fluxos de trabalho desenhados para as questões mais frequentes. Em situações cuja resolução não possa ser dada na própria chamada, por falta de informação ou necessário contacto com o vendedor, são criados os casos para acompanhamento por parte da equipa de *Marketplace* (IB).

Marketplace (IB)

Conforme visto anteriormente, na Secção 1.3, a equipa do *Marketplace (IB)* é constituída por uma subequipa responsável por acolher pedidos do cliente (*Buyer Side*). Assim, sempre que necessário, esta equipa está encarregue de dar seguimento aos casos criados pelas equipas do CC, cooperando com os vendedores e procurando dar respostas rápidas.

Desta forma, o *Contact Center* dá suporte aos clientes e lojas em situações de pré e pós-venda, e a equipa do *Marketplace (IB)* tem como principal função o apoio dos vendedores e apoio ao *Contact Center* para resolução de casos. A Figura 3.3 apresenta o esquema de comunicação em situações em que é necessário a intervenção da empresa como intermediário entre as partes.

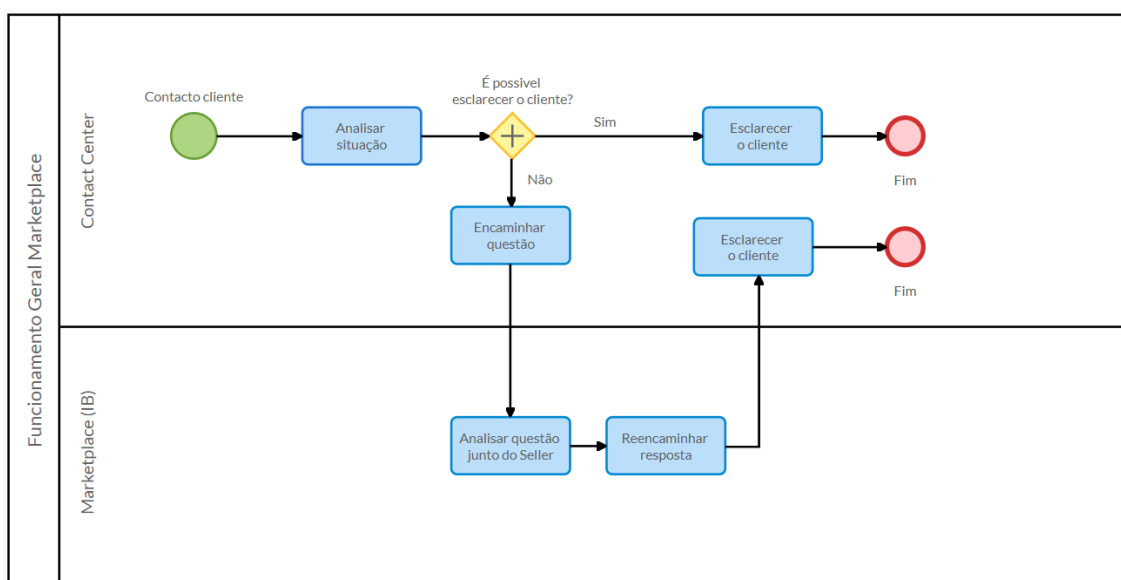


Figura 3.3: Fluxo de comunicação entre Cliente e Vendedor *Marketplace*

3.2.2 Ferramentas utilizadas

A fim de articular e gerir todos os casos criados pelas equipas e com vista a uma gestão organizada da informação, são utilizadas algumas ferramentas de apoio. O seu modo de funcionamento e utilização são explicadas de seguida.

WeCare

O WeCare é uma plataforma de CRM que armazena informações de clientes (nome, morada, número de telefone, entre outros) atuais e potenciais, e suas atividades e pontos de contato com a empresa, incluindo visitas a *sites*, ligações telefónicas, *e-mails*, entre outras interações. Assim, a plataforma não é apenas uma lista de contatos elaborada, mas reúne e integra dados valiosos para preparar e atualizar as equipas com informações pessoais dos clientes, histórico e preferência de compras. (Salesforce, 2018)

Desta forma, a plataforma de CRM rastreia ativamente e gere as informações dos clientes; conecta toda a sua equipa em qualquer dispositivo; captura de forma inteligente os *e-mails* dos

clientes; simplifica tarefas repetitivas para que se possa fazer um acompanhamento de *leads* mais efetivo; fornece recomendações e *insights* instantâneos; expande e personaliza conforme o crescimento da empresa. Esta plataforma tem o acesso dos colaboradores para que estes possam fazer todo o acompanhamento dos casos, aprimorando o atendimento ao cliente.

Mirakl

Mirakl foi concebido para ajudar a indústria do comércio eletrónico a lançar um mercado *online* e adicionar produtos e serviços, ligando vendedores e fornecedores. A plataforma de mercado B2B automatiza os processos de venda, fabrico e venda a retalho, através da contratação de fornecedores e parceiros de terceiros e da colocação *online* de canais de distribuição. As suas principais características incluem gestão SEO (*Search Engine Optimization*), segmentação de catálogos, gestão de envios e gestão de encomendas. (Mirakl, 2022)

Desta forma, o acesso à plataforma Mirakl permite gerir todo o ciclo de vida das encomendas, desde a sua criação, o envio de notificações ou mensagens aos vendedores, até à própria localização da encomenda.

Além disso, através do seu sistema de informação, é possível recolher diversas análises e listas organizadas por vendedor, bem como toda a informação relativa do vendedor e os seus respetivos produtos e ofertas.

3.3 Contactos

A Worten pretende estar o mais próximo possível do cliente. Para o conseguir, deverá permitir-lhes comunicar com a empresa através de qualquer canal de comunicação e por qualquer razão que considerem conveniente.

3.3.1 Canais de atendimento ao cliente

Atualmente, existem três meios de atendimento ao cliente, sumariados no quadro da Figura 3.4:

- Presencialmente, em loja, onde os colaboradores dispõem de ferramentas que lhes permitem pesquisar sobre o estado de uma encomenda e, caso a questão seja mais complexa, poderá contactar as equipas do *Marketplace* através de meios próprios (telefone e *e-mail*);
- *Online*, onde o próprio cliente tem à sua disposição formulários de contacto no *website*, ou *e-mail* ou até mesmo através das redes sociais, nomeadamente através do Facebook ou Instagram;
- Chamadas telefónicas apenas disponível para o *Marketplace* português;
- Para as situações mais desagradáveis ou que não tenham corrido bem, o cliente tem à sua disposição o Livro de Reclamações *Online* e o Portal da Queixa.

Canal de atendimento	
Presencial (em Loja)	Linha Apoio às Lojas (PT)
	E-mail (Teams)
Online	E-mail
	Click-to-Chat (Formulário do website)
	Redes sociais (Facebook, Instagram)
Chamada telefónica	Linha apoio (PT)
Livro Reclamações Online	
Portal da Queixa	

Figura 3.4: Canais de atendimento ao cliente

3.3.2 Tipos de contactos

Para que a gestão dos diversos casos seja realizada de uma forma mais eficiente existem diferentes categorias que remetem para as situações mais comuns de contacto. Assim o primeiro nível abrange os tipos de contactos mais gerais, e no segundo nível, também denominado por *motivo de contacto*, com maior detalhe a situação é especificada.

No quadro da Figura 3.5 encontram-se reunidos todos os tipos de contactos.

Para a categoria de “Atendimento”, englobam-se todas as questões que surgem em Loja ou pelo contacto do cliente acerca do *Marketplace* e do seu funcionamento. O mesmo acontece para a categoria de “Compra” com a diferença das questões se relacionarem com o próprio ato de compra, nomeadamente em situações de erros informáticos (ataques informáticos que deixam o *site* em baixo; *delay* na atualização de *stock* em situações de procura alta; falta de especificação das regiões de entrega para determinados produtos).

Relativamente à rubrica “Devoluções e Reembolsos”, esta regista, como o próprio nome indica, situações de devoluções por avaria, por artigo incompleto ou direito de livre resolução (“Devolução por satisfação / devolução”), assim como os reembolsos que não tenham sido efetuados no prazo estipulado. Um processo de reembolso só pode ser efetuado com encomendas em estado aberto, e é iniciado aquando de uma devolução, cujos motivo e pedido da mesma são indicados pelo cliente num prazo máximo de 30 dias desde o momento de recebimento da encomenda. Esta comunicação deve ser feita em loja, de forma presencial, quando a encomenda foi realizada em *Sales Tool*, ou *online* para os restantes casos. Um atraso no reembolso ao cliente indica que o prazo de 10 dias úteis foi ultrapassado. A rubrica “Devolução artigo avariado” é também utilizada para suspeitas de contrafação.

No que diz respeito à categoria de “Encomendas”, o registo de um caso com motivo “Faturação” deverá dizer respeito a casos relacionados com a fatura, como o pedido de segunda via ou alteração do Número de Identificação Fiscal. Para o motivo “Artigo avariado” identificam-se situações de Ativação de Garantia, onde o cliente tem a possibilidade de reparação do artigo ou

substituição dos mesmos.

Finalmente, a categoria de “Entregas”, como o próprio nome indica, reúne todas as questões de clientes relacionadas com a entrega, desde a comunicação de situações de extravio a situações de atraso.

Tipo contacto (1º nível)	Motivo contacto (2º nível)
Atendimento	Informações prestadas
Cancelamentos	Cliente já não se encontra interessado
	Erro na aquisição do artigo
Compra	Dificuldade na finalização de compra
Devoluções e Reembolsos	Atraso no processamento do reembolso
	Devolução artigo / encomendas trocadas
	Devolução artigo avariado
	Devolução artigo incompleto
	Devolução por satisfação / devolução
Encomendas	Artigo avariado
	Faturação
Entregas	Encomenda Extraviada
	Entrega de encomenda em atraso
	Entrega de encomenda não conseguida
	Pedido de alteração de dados da entrega
	Previsão de entrega da encomenda

Figura 3.5: Categorias de contactos

Capítulo 4

Diagnóstico da situação atual

Este capítulo descreve a primeira etapa da metodologia aplicada no presente projeto: *Discover*. Esta fase inicial pretende estabelecer as necessidades para a empresa melhorar a satisfação e o serviço prestado ao cliente em vendas *Marketplace*. Nesse sentido, e tendo em consideração os objetivos definidos para o ano atual, 2022, foram analisados os contactos recebidos pela equipa de Apoio ao Cliente do *Marketplace*, bem como as operações realizadas na resolução de casos.

De forma medir os resultados obtidos no final do projeto, há dois KPIs essenciais que são analisados: quantidade de casos e tempos médios de resolução de casos para cada categoria de contacto.

4.1 Análise dos contactos

Para melhor entender a situação atual da empresa e quais seriam as iniciativas mais adequadas para atingir o objetivo, foram recolhidas informações sobre o ano de 2021. Para todas as recolhas de dados mencionadas neste capítulo foi utilizado a plataforma WeCare. Primeiramente foi recolhido o número total de encomendas com casos registados e calculado a respetiva proporção face ao número total de encomendas, em ambos os *websites* de *Marketplace* da Worten. As informações encontram-se reunidas na Figura 4.1.

Mês	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total
Nº encomendas com casos	553	672	649	408	435	411	459	317	293	295	299	744	5 535
Nº Total encomendas	66 243	70 264	62 048	47 683	44 849	46 095	52 754	50 223	48 390	44 326	81 247	106 747	720 869
%	0,83%	0,96%	1,05%	0,86%	0,97%	0,89%	0,87%	0,63%	0,61%	0,67%	0,37%	0,70%	0,77%

Figura 4.1: Número total encomendas 2021

Desta forma verifica-se que em média, cerca de 0,8% das encomendas realizadas têm pelo menos um caso registado, ou por outras palavras, 1 em cada 130 encomendas resulta num contacto ao serviço de apoio ao cliente. Seguidamente foram comparados os números de casos abertos e

fechados mensalmente. Na Figura 4.2 encontram-se os valores relativos ao ano de 2021, e pela sua análise é possível concluir que os casos criados num mês são resolvidos no próprio mês quase na sua totalidade (com uma taxa de 98%), o que significa que as atuais equipas possuem dimensões e meios para dar resposta aos casos de uma forma geral. No entanto, como será explorado na secção seguinte, existem alguns aspetos que serão alvo de análise, procurando melhorar este serviço prestado.

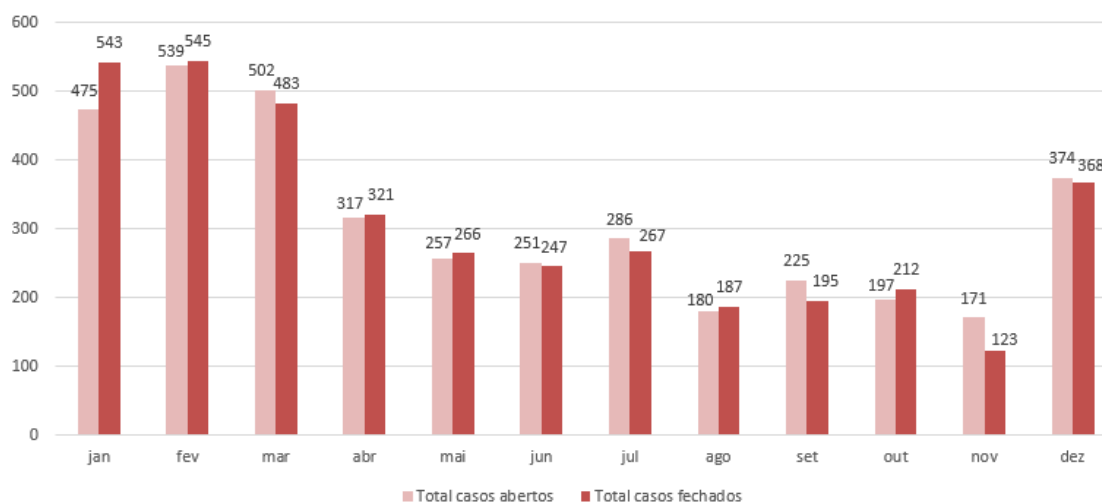


Figura 4.2: Número casos abertos e fechados no ano de 2021

Adicionalmente, por forma a mitigar quais seriam as áreas de contacto com maior incidência de casos, foram recolhidos os dados relativos ao ano de 2021 sobre a quantidade e tempo de resolução de casos existentes nesse ano. Para a recolha foi utilizado o registo de todos os casos entre 1 Janeiro de 2021 e 31 Dezembro de 2021. De seguida, esta informação foi cuidadosamente analisada, averiguando eventuais falhas nos registos, permitindo uma posterior interpretação mais correta e acertada sobre os dados. Assim, foram retirados apenas os registos duplicados e para os valores mais discrepantes foram investigados as suas causas, sendo que na sua maioria consistem em problemas e demoras nos contactos com o vendedor da encomenda.

A Figura 4.3 resume por categoria os valores de totalidade de casos, proporção face ao total de casos em 2021, tempo médio de resolução dos casos e a respetiva mediana. A partir desta última é possível uma visão mais aproximada do tempo de resolução dos casos mais frequentes, já que o seu cálculo não é tão sensível a valores discrepantes (correspondente a situações anómalas com tempos de resposta longos). O Anexo A reúne com detalhe a quantidade de casos por cada tipo de contacto, com os respetivos subtotais e valores percentuais, e os tempos médios de resolução de casos, em dias, para cada categoria, com respetivas médias e medianas.

Começando por avaliar as proporções de cada categoria, verifica-se que “Devoluções e Reembolsos” representa 43% da totalidade de casos nesse ano e, juntamente com a segunda maior categoria, “Entregas”, atingem em conjunto quase 80% da totalidade de casos no ano de 2021. Quanto à primeira categoria, o principal motivo centra-se no “Atraso no processamento do Re-

Tipo contacto	Total casos	%	Média (dias)	Mediana (dias)
Atendimento	80	2,1%	2,74	1,25
Cancelamentos	222	5,9%	3,16	2,73
Compra	16	0,4%	3,04	3,25
Devoluções e Reembolsos	1615	43,0%	8,59	7,54
Encomendas	458	12,2%	9,21	7,16
Entregas	1366	36,4%	5,87	5,57
Total	3757	100%	7,29	7,02

Figura 4.3: Quadro resumo de 2021

embolso”, onde 868 casos foram registados num ano, cerca de 23% da quantidade total de casos. Estes valores são praticamente decrescentes ao longo do tempo, exceto no fim do período considerado, onde surge um aumento significativo do número de casos. O processo de reembolso é um processo que carece de intervenção da firma, assim como do vendedor para situações cujo estado do próprio caso esteja encerrado em Mirakl. Assim, os constrangimentos no reembolso podem acontecer por:

- Reembolso não chegou a conta do cliente (após 10 dias úteis correspondente ao prazo legal);
- Falta de informação/divulgação da informação: reembolsos de compras realizadas em *Sales Tool* têm de ser feitos em loja;
- Encomenda encerrada em Mirakl - o vendedor tem de fazer transferência direta para o cliente, fora da plataforma (Todas as encomendas passam para o estado “fechado” após 45 dias de expedição).

Quanto à segunda categoria (“Entregas”), “Entrega da encomenda em atraso” e “Previsão de entrega da encomenda” são os motivos com maior expressão. Ambas as subcategorias apresentam uma tendência decrescente ao longo do ano, salvo em Julho e Dezembro, possivelmente por se tratar de meses de férias e pico de vendas, respetivamente, dificultando o normal funcionamento das entregas.

Pela observação geral do quadro da Figura A.1 conclui-se ainda que os meses Janeiro e Fevereiro apresentam os valores mais altos do ano, seguidos de Novembro e Dezembro. Os primeiros meses coincidiram com períodos de confinamento provocados pela pandemia da COVID-19 e, por isso, o aumento de encomendas no *Marketplace*, enquanto os últimos meses correspondem aos meses de campanhas promocionais, como a *Black Friday*, e vendas pré-Natal, com alta afluência no consumo.

De seguida foram analisados os tempos médios de resolução dos casos onde se verifica que “Encomendas” é a categoria com maior tempo de resolução de um caso com média aproximadamente igual 9 dias, e uma vez mais “Devoluções e Reembolsos” com cerca de 8 dias e meio. Por outro lado, ao analisar as medianas das categorias mencionadas constata-se que o tempo de

resolução de casos não excepcionais é menor, com cerca de 7 dias e meio para “Devoluções e Reembolsos” e 7 dias para “Encomendas”. Através da Figura A.2 conclui-se que a subcategoria com o tempo mais elevado é “Devolução de artigo avariado” com tempo médio aproximado de 11 dias, seguida de “Artigo Avariado”, com cerca de 10 dias e meio, e ambas apresentam tendência crescente desta variável ao longo do ano. Quanto à primeira subcategoria, importa realçar que também são incluídas situações de fraude, pelo que é necessário comprovar que o artigo é contrafeito e esse processo, por vezes, torna-se mais complexo e demorado, aumentando os tempos de resolução desta categoria. Além disso, esta rúbrica também inclui devoluções propriamente ditas, e para este tipo de devolução mencionado existe quase sempre uma negociação prévia entre o vendedor e o cliente que evite a devolução, com propostas de troca ou substituição, sendo a devolução a última proposta, aumentando o tempo de resolução do caso. Quanto à subcategoria de “Encomendas”, esta corresponde ao processo de ativação da garantia, onde a firma intermedia e auxilia o cliente no processo.

4.2 Análise dos fluxos de trabalho

No seguimento da vertente do Digitalismo dos objetivos definidos para o presente ano, foi realizada uma análise aos fluxos de trabalho do *Contact Center* assim como foram levantados os principais desafios que a equipa de suporte *Marketplace (IB)* enfrenta diariamente. Estes desafios representam ações manuais que retiram tempo útil de trabalho e cuja passagem para automatismos permitirá aos colaboradores uma melhor utilização do tempo disponível para resolução mais rápida dos casos.

Além destes desafios, no *Contact Center*, foram identificados fluxos de procedimentos desatualizados e com necessidade de resposta ao cliente mais ágil. A ilustração dos fluxos encontra-se no Anexo B. A Figura B.1 do Anexo B diz respeito a situações de Ativação de Garantia e a Figura B.3 do Anexo B do fluxo para situações de produtos desconformes. Além disso, foi detetada a falta de um fluxo que orientasse os colaboradores do CC em casos de suspeita de contrafação.

Relativamente ao trabalho interno da equipa de suporte, foram recolhidos dados através de *brainstorming*. Os principais desafios assentam em: obrigatoriedades não cumpridas por todos os parceiros da plataforma de *e-commerce*, nomeadamente a emissão de fatura e disponibilização da mesma na área de cliente; disponibilização de *link* válido com *tracking* da encomenda; e ainda, a falta de resposta em 48h por parte do vendedor. Todas estas situações são controladas manualmente e correspondem a exigências legais na atividade do *Marketplace*. Outra questão levantada pela equipa prende-se com a autonomia do cliente e na sua capacidade de aceder à informação de produtos ou vendedores, sem que seja necessário a intervenção da Worten, pois como mencionado na Secção 3.1, a empresa apenas atua como intermediário de apoio entre ambas as partes.

Capítulo 5

Definição e desenvolvimento de soluções

Uma vez descritas as condições para a análise de problemas, compreendidos as categorias de contactos com maior incidência e que, por isso, devem ser alvo de atenção durante este projeto, e apontados os problemas internos dos trabalhos das equipas que influenciam o desempenho na mesma, este capítulo irá definir os problemas a serem tratados durante este projeto (fase *Define*) bem como as soluções encontradas para cada um (fase *Develop*).

5.1 Identificação de problemas

Nesta fase (*Define*) é esperado um conjunto de problemas bem definidos que indique o que é suposto ser resolvido e quais as linhas de ação para o problema. No final da mesma, serão desenvolvidas novas ferramentas e processos que irão impulsionar o melhoramento do serviço prestado ao cliente.

Em primeiro lugar, foi definido em equipa, quais os problemas que se deveriam solucionar tendo em conta todas as análises realizadas até ao momento. Assim, reuniram-se três diferentes pontos:

- **Falta de informação *online* disponível para o cliente:** a informação que consta no *website* não é suficiente para esclarecer alguns procedimentos básicos do ato de compra, ou não se encontra facilmente visível;
- **Fluxos de trabalho desatualizados:** os operadores das linhas de apoio ao cliente operam segundo fluxos e procedimentos bem definidos e, com a desatualização dos mesmos, perde-se qualidade no atendimento e criam-se casos com tempos de resposta mais altos com maior facilidade;
- **Controlo de incumprimentos com ações manuais:** uma grande maioria dos casos depende de resposta dos vendedores em 48h ou de documentação, como faturas e *links* com *tracking* da encomenda, e este controlo sobre estas obrigatoriedade é repetitiva e feita manualmente pelos elementos das equipas provocando simultaneamente uma demora na resposta ao cliente como retira tempo útil ao colaborador.

Tendo em conta os problemas encontrados, definiram-se linhas de ação na expectativa de encontrar soluções que se orientem pelas medidas seguintes:

- **Redução necessidade:** soluções que permitam a redução da necessidade de contato por parte dos clientes;
- **Proatividade:** ações que permitam antecipar o contacto do cliente.
- **Automação:** atividades/ações passíveis de serem automatizadas (sem necessidade de atendimento humano);

Como resultado final, foram sugeridas as propostas, assim como os respetivos KPIs, reunidos na Figura 5.1 e como missão global pretende-se que as atividades do serviço de apoio ao cliente acrescentem mais valor para o cliente na resolução de casos.

Problema	Proposta	Efeito produzido desejável	KPI
Falta de informação <i>online</i> disponível para o cliente	Formação do cliente através de informação disponível da página das FAQ's	Aumento da autonomia do cliente, diminuindo a sua necessidade de contacto	<ul style="list-style-type: none"> • KPIs da categoria "Atendimento"
Fluxos de trabalho desatualizados	Atualização e criação de fluxos	Agilização dos processos e diminuição dos tempos de resolução de casos "Artigo avariado" e "Devolução Artigo avariado"	<ul style="list-style-type: none"> • KPIs da categoria "Devoluções e Reembolsos" • KPIs da categoria "Encomendas"
Controlo de incumprimentos com ações manuais	RPA – <i>Robotic Process Automation</i>	Digitalização e Redução de incumprimentos	<ul style="list-style-type: none"> • KPIs da categoria "Entregas" • KPIs da categoria "Devoluções e Reembolsos"

Figura 5.1: Quadro resumo de propostas de melhoria

5.2 Propostas de melhoria

Durante esta fase (*Define*), foram realizadas reuniões com as diferentes equipas envolvidas para analisar as propostas acima mencionadas, assim como desenvolver pormenores e prazos para as mesmas. Apesar de terem sido elaboradas soluções para cada problema identificado, uma vez que algumas delas exigiriam trabalho da equipa de Digitalismo, ainda não foram implementadas.

5.2.1 Formação do Cliente

Primeiramente, a proposta desta iniciativa acompanha o que vem sendo desenvolvido nos últimos meses pela equipa de suporte ao cliente do *Marketplace* e tem em vista a melhoria do serviço prestado. Assim, foi identificado que toda a comunicação do *website* dá pouca autonomia ao cliente e direciona excessivas vezes para contacto com linhas de apoio, no caso do *website* português. Este direcionamento gera custos, por vezes, desnecessários. Ademais, existe pouca informação visual que facilite a compreensão do cliente nos diversos assuntos, como por exemplo o acesso ao rastreamento da encomenda. Assim, é sugerido a criação de um passo a passo de como aceder ao ID de rastreamento para o acompanhamento das encomendas, e ainda a redução do direcionamento para Linha de Apoio visível na área de cliente. É importante salientar que a par desta proposta já tem sido feitas melhorias na informação apresentada no *website*, com o desenvolvimento da página das FAQ's, assim como em Setembro de 2021 foi implementado um sistema de envio de SMS que sinaliza quando a encomenda vai ser entregue, o que justifica a diminuição de casos na rubrica "Previsão de entrega da encomenda" (ver Anexo A).

Esta solução traz como mais valias ao cliente:

- Maior autonomia para rastrear a sua encomenda e, por isso, menor necessidade em contactar linhas de apoio:
- Centralização das informações das FAQ's na área de cliente.

A implementação desta solução no *website* envolverá a equipa *Online Business Development*, responsável pela manutenção do *website* e prevê-se que a sua complexidade de desenvolvimento seja relativamente baixa pelo que pode desde logo ser executada. Assim página das FAQ's no *website* apresenta o formato visível no Anexo C.

5.2.2 Revisão Fluxos

Atualmente, as equipas do *Contact Center* recebem os contactos de clientes e tentam numa primeira instância contactar os vendedores através da plataforma Mirakl, aguardando 48 horas por uma resposta. Quando se verifica que o vendedor não responde e/ou não auxilia, o caso é passado para a equipa de *Marketplace (IB)*. Após esta passagem, a equipa intervém junto do vendedor e aguarda novas 48 horas por algum tipo de resolução. Consequentemente, o cliente tem uma experiência frustrante e com resolução demorada e a equipa do *Contact Center* não tem autonomia nem visibilidade para perceber o estado do vendedor. Os estados do mesmo podem ser: ativo, fechado, suspenso ou férias. Por essa razão, o cliente frequentemente volta a realizar um contacto para obter resposta ao problema, sendo que essa realidade traz custos acrescidos ao negócio.

A revisão dos fluxos tem como foco dar visibilidade aos operadores da equipa do *Contact Center* para saberem em tempo real o estado do vendedor. Esta consulta poderá ser feita através de um *dashboard* que atualiza diariamente o estado de todos os vendedores *Marketplace*. Se este

se encontrar suspenso, fechado ou de férias, a equipa do CC deverá passar o caso de imediato para a equipa de *Marketplace (IB)* para que sejam efetuadas as diligências necessárias para dar resposta ao cliente até 48 horas após o primeiro contacto com os canais de Apoio ao Cliente. Esta agilização foi realizada em dois fluxos já existentes, o fluxo para acompanhamento de questões sobre produtos desconformes e o fluxo para casos relacionados com o tema de Ativação de Garantias para compras feitas antes de 1 de Janeiro de 2022. Ademais, foi introduzido um novo fluxo para a suspeita de contrafação, pois com o crescimento do negócio e da aquisição de novos parceiros, passou a ser necessário controlar este tipo de situações.

Os tempos de resolução de casos podem estender-se por várias semanas. Com esta alteração operacional será possível encurtar o tempo de resolução dos temas das categorias apontadas na secção anterior (“Devolução artigo avariado” e (Entrega) “Artigo avariado”), reduzindo os custos do CC pela redução dos contactos de clientes.

No Anexo B, encontram-se os respetivos fluxos alterados, com o antes e depois da alteração.

5.2.3 Automatismos (RPAs)

Por último, foram propostos automatismos que substituíssem algumas ações realizadas de forma manual pela equipa de suporte, trazendo simultaneamente mais valor ao serviço prestado ao cliente. Ao longo desta secção serão descritos os processos por detrás do programa, os seus *inputs* e *outputs*, assim como os benefícios esperados e grau de dificuldade de execução.

1. *SLA's Compliance 48H Reply*

O primeiro automatismo pretende combater o incumprimento do *Service Level Agreement* de resposta em 48h do vendedor. Este processo tem uma frequência diária e deverá correr a partir das 8h. Seguidamente, o RPA acede à plataforma Mirakl, filtrando todas as conversações de todos os casos em aberto que ainda não obtiveram resposta nas últimas 48 horas por parte do vendedor. Como resultado, o automatismo devolve um ficheiro Excel com todos os vendedores que não deram resposta aos clientes neste tempo. Ao nível de ficheiros de *input* destaca-se a plataforma Mirakl que armazena todas as conversações com os vendedores.

A partir das informações recolhidas no ficheiro, existe a possibilidade de ser enviada uma mensagem automática ao vendedor com indicação de incumprimento e pedido de urgência na resposta. Esta medida permite atuar na prevenção de incumprimentos por parte do vendedor, evitando o contacto do cliente, e dessa forma reduzir os contactos de uma forma geral em todas as categorias. Este é um robô desenhado pela equipa do Digitalismo, equipa focada no desenvolvimento de tecnologias digitais, e pode ser considerado um projeto com grau de complexidade elevado.

2. *SLA's Compliance dummy tracking*

Por forma a identificar diariamente quais as encomendas cujos vendedores não incluíram *tracking ID* após a expedição dos produtos ou cujos *trackings* não produzem resultados, foi proposto um automatismo que identificasse estes incumprimentos. Este processo tem

uma frequência de hora em hora e deverá correr a partir da 0h. Seguidamente, para o processo foram identificados as nove transportadoras com maior relevância, que asseguram a distribuição de mais de 70% de encomendas, sendo elas: DPD, MRW, CTT, YUN Express, GLS, 17Track, NACEX Espanha, SEUR e Correos Express. O automatismo irá verificar o *link* de cada *tracking* de todas as encomendas que sejam distribuídas por cada uma destas 9 transportadoras. Para isso, é necessário aceder a Mirakl, verificar as encomendas dos 2 dias anteriores e abrir, encomenda a encomenda, o *link* com o *tracking* associado e concluir se o mesmo *link* é ou não correto. Esta avaliação consiste em perceber se existe uma mensagem de erro ou se, por outro lado, a encomenda se encontra em andamento e é possível acompanhar o seu trajeto. Como resultado, o automatismo devolve um ficheiro que compila todas as encomendas tratadas e identifica quais as que tinham *tracking* correto. Ao nível de ficheiros de *input* destaca-se novamente a plataforma Mirakl.

As informações recolhidas no ficheiro permitem um maior controlo e monitorização do serviço que os parceiros realizam, e ainda auxiliam na tomada de decisão sobre a permanência de um vendedor no *Marketplace*. Com esta medida espera-se, em conjunto com a atualização das informações do *website*, dotar o cliente de mais autonomia e providenciar maior celeridade na resolução de possíveis complicações durante e após a receção dos produtos. Este é um robô também desenhado pela equipa do Digitalismo, e pode ser considerado um projeto com grau de complexidade alto devido à quantidade de alternativas que o programa precisaria de ter.

3. *SLA's Compliance Invoice*

Na sequência dos incumprimentos identificados pela equipa, este automatismo pretende combater a falta da fatura na área de cliente. Este processo tem uma frequência diária e deverá correr a partir das 8h. Seguidamente, o RPA acede à plataforma Mirakl, procurando todas as encomendas efetuadas cujo(s) artigo(s) tenha(m) sido expedido(s) e verificando a existência do documento de “Fatura”. Como resultado, o automatismo devolve um ficheiro Excel com o registo dos vendedores que não emitiram as faturas. Ao nível de ficheiros de *input* destaca-se mais uma vez a plataforma Mirakl.

A partir das informações recolhidas no ficheiro, existe a possibilidade de notificar os próprios vendedores que não cumpriram este requisito, assim como um *Account Manager* com os vendedores que mais avisos receberam. Ademais é possível criar uma lista diária de quem está neste incumprimento num *dashboard* dinâmico, constantemente atualizado. Esta medida permite simultaneamente atuar nos contactos dos clientes, diminuindo a sua necessidade de contactar ou agilizando mais rapidamente processos de ativação de garantia ou reembolsos, como também retira o controlo manual dos colaboradores da equipa. Este é um robô também desenhado pela equipa do Digitalismo, e pode ser considerado um projeto com grau de complexidade média.

4. *SLA's Compliance Key Word message*

Este automatismo pretende combater os casos de suspeita de fraude, através da identificação de palavras-chave nas mensagens trocadas com cliente. Este processo tem uma frequência diária e deverá correr a partir das 8h. Seguidamente, o RPA acede à plataforma Mirakl, filtra todas as mensagens cuja alteração tenha ocorrido nas últimas 24 horas e a partir desse conjunto faz a pesquisa por uma lista de palavras-chave perigosas. No caso de alguma mensagem conter pelo menos uma palavra, o *link* para esse caso é retirado e registado num ficheiro Excel, que armazenará todas as mensagens encontradas. Ao nível de ficheiros de *input* destaca-se novamente a plataforma Mirakl.

A partir das informações recolhidas no ficheiro, existe a possibilidade sinalizar rapidamente quais os vendedores suspeitos de contrafação e, assim, atuar na prevenção de casos de fraude. Quanto ao grau de complexidade, este é um robô desenhado pela equipa do Digitalismo, e pode ser considerado um projeto com grau de complexidade média.

5.2.4 Quadro Resumo

Uma vez definidas as propostas de melhoria, foram reunidas as suas características que permitissem a classificação em termos de:

- **Complexidade:** definida pela quantidade de decisões que o automatismo tem de tomar até conseguir retornar uma resposta ou pelo grau de dificuldade de execução da proposta;
- **Prioridade:** definida pelos benefícios apresentados a curto prazo;
- **Implementação:** definida com base nos valores anteriores e na disponibilidade das equipas envolvidas, indica se a proposta irá ser implementada durante a execução do presente projeto.

Na Figura 5.2 encontram-se reunidas as informações relativas a estes pontos para cada proposta.

Proposta	Complexidade	Prioridade	Implementação
Formação do cliente - página das FAQ's	Média	Alta	Sim
Revisão Fluxos	Baixa	Média	Sim
RPA (48h Reply)	Alta	Média	Não
RPA (Trackings)	Alta	Alta	Sim
RPA (Invoice)	Média	Alta	Sim
RPA (Key words)	Média	Média	Não

Figura 5.2: Resumo das propostas

Capítulo 6

Resultados

O presente capítulo apresenta a última fase da metodologia, *Deliver*, reportando os resultados obtidos das propostas de melhoria implementadas, bem como estimados os resultados esperados no curto prazo. A fase de diagnóstico teve início no mês de Abril de 2022 e a implementação e respetiva medição de resultados ocorreram no início de Junho de 2022.

Primeiramente, foram recolhidos os valores do número total de encomendas e o número de casos registados ao longo do ano 2022. Estes dados estão reunidos na Figura 6.1 e permitirão complementar as análises seguintes.

Mês	jan	fev	mar	abr	mai	jun	Total
Nº casos	411	248	197	163	234	166	1 419
Total encomendas 2022	65 393	50 865	56 467	55 899	68 267	65 738	362 629
%	0,63%	0,49%	0,35%	0,29%	0,34%	0,25%	0,39%

Figura 6.1: Número total de casos e encomendas em 2022

Pela comparação destes valores com os respetivos valores do ano 2021, conclui-se que, de Janeiro a Junho de 2022, surge um aumento do número de encomendas tendo o número de casos atingido praticamente os mesmos valores que em 2021, em números absolutos, o que traduz uma diminuição do número de casos em relação ao número de encomendas. Para o mês de Maio registaram-se valores anómalos pela ocorrência de um ataque informático ao sistema geral da empresa que impossibilitou o normal funcionamento do negócio.

Para a melhor compreensão dos diferentes impactos das propostas foram analisados os KPIs reunidos no quadro da Figura 6.2. Nesta figura constam todas as subcategorias com maior importância para a análise dos KPIs, nos meses de Abril e Junho, correspondentes ao início e final do segundo trimestre de 2022. A totalidade casos é referente ao período de Janeiro a Junho do ano de 2022, assim como a média e mediana do tempo de resolução de casos. O Anexo D reúne em detalhe a quantidade de casos por cada tipo de contacto, com os respetivos subtotaís e valores

percentuais, e ainda os tempos médios de resolução de casos, em dias, para cada categoria, com respetivas médias e medianas.

Tipo contacto	Nº casos				Tempo resolução casos			
	abr	jun	Total	%	abr	jun	Média	Mediana
Atendimento								
Informações prestadas	6	2	80	5,6%	2,80	0,50	2,12	2,71
Sub total Atendimento	6	2	80	5,6%	2,80	0,50	2,12	2,71
Cancelamentos								
Sub total Cancelamentos	19	20	117	8,2%	3,33	2,93	2,10	2,04
Compra								
Sub total Compra	0	0	3	0,2%	0,00	0,00	6,83	7,50
Devoluções e Reembolsos								
Atraso no processamento do Reembolso	26	23	251	17,7%	12,77	8,31	9,29	9,20
Devolução artigo avariado	13	6	89	6,3%	13,15	9,16	11,42	12,06
Sub total Devoluções e Reembolsos	57	54	503	35,4%	11,50	7,92	10,14	9,11
Encomendas								
Artigo avariado	17	21	140	9,9%	21,35	11,83	12,96	12,69
Sub total Encomendas	45	43	317	22,3%	16,02	8,35	10,21	8,99
Entregas								
Previsão de entrega da encomenda	20	19	163	11,5%	9,60	6,58	6,44	6,43
Sub total Entregas	36	47	397	28,0%	10,93	5,62	6,99	6,98
Total	163	166	1419	100%	11,35	6,69	8,16	7,68

Figura 6.2: Quadro resumo dos principais KPIs de 2022

Atendimento

Conforme mencionado anteriormente, esta categoria engloba o conjunto de contactos que permitem satisfazer as questões primárias dos clientes. Com a aplicação da proposta “Formação Cliente” (Secção 5.2.1), os resultados obtidos em Junho de 2022 revelam uma evolução positiva na diminuição do número de casos desta categoria, em cerca de 67%, face ao início do segundo trimestre. Pela observação do gráfico que consta na tabela da Figura D.1 do Anexo D, é possível afirmar que a tendência decrescente nesta categoria foi fortalecida com a implementação de informações no *website*, que resultou numa redução da necessidade de o cliente contactar, diminuindo o número de casos. Ademais, a duração média dos casos também foi reduzida.

Cancelamento

Na avaliação desta categoria, entre o período de 2021 e 2022, regista-se um número de casos praticamente constante. O rácio entre a quantidade de casos desta categoria e número total de encomendas é menor em 2022, em cerca de 16%, face à mesma comparação de 2021, o que significa uma melhoria do indicador. Além disso, este KPI não tem impacto significativo no resultado total, sendo, no entanto, alvo de avaliação e vigilância nos próximos trimestres de 2022.

Compra

Na avaliação desta categoria, verifica-se que a taxa de incidência quando comparada às restantes categorias é diminuta (representa cerca de 0,2% da totalidade de casos em 2022). O rácio entre a quantidade de casos desta categoria e número total de encomendas é menor em 2022, em cerca de 42%, face à mesma comparação de 2021, o que significa uma melhoria do indicador. Quanto ao tempo de resolução do caso, este retrata eventos extraordinários, momentos específicos de problemas informáticos, problemas com produtos ou disponibilidade pontual dos mesmos, e são devidamente rastreados e geridos pela empresa. Além disso, este KPI também não tem impacto significativo no resultado total, sendo, no entanto, alvo de avaliação e vigilância nos próximos trimestres de 2022.

Devoluções e Reembolsos

Pelas análises realizadas na primeira fase desta metodologia (fase *Discover*), esta categoria correspondia ao tipo com maior taxa de incidência e “Atraso no processamento do Reembolso” a subcategoria com maior taxa correspondente. A aplicação do automatismo “*SLA’s Compliance Invoice*” permitiu reduzir o atraso no processamento do reembolso, diminuindo simultaneamente o número de casos registados e o tempo de resolução do mesmo, em aproximadamente 12% e 35%, respetivamente, face ao início do segundo trimestre de 2022. Além desta rúbrica, “Devolução artigo avariado” sofreu alterações significativas nos seus valores por ter sido alvo de duas propostas: “Revisão de fluxos – Produto desconforme”, que agiliza na resposta dada ao cliente, diminuindo o tempo de resolução, e “*SLA’s Compliance Invoice*”, com o mesmo efeito. As soluções implementadas contribuíram para uma redução no número de casos registados e no tempo médio de resolução, em cerca de 54% e 30%, respetivamente, face ao início do segundo trimestre de 2022.

Pela observação dos gráficos que constam na Figura D.2 do Anexo D, verifica-se que a tendência crescente nestas subcategorias foi contrariada com a implementação de um automatismo que detetasse a ausência de fatura e, com isso, retirasse o controlo demorado e manual dos colaboradores da equipa de suporte, como também evitasse a criação de novos casos por atraso no processo, e ainda a revisão dos fluxos que agilizasse o tratamento dos casos.

Encomendas

Conforme mencionado anteriormente, a rúbrica “Artigo avariado” inclui situações de ativação de garantia, para as quais foram revistos os fluxos de operação das mesmas. Assim, a duração média do tratamento de casos deste tipo sofreu uma redução aproximada de 45% face ao início do segundo trimestre de 2022. Pela observação do gráfico que consta na tabela da Figura D.1 do Anexo D, é possível afirmar que a tendência decrescente nesta categoria foi fortalecida com a revisão dos fluxos, que agiliza o processo e diminui o tempo médio de resolução deste tipo de casos. Quanto à quantidade de registos, não foi possível verificar uma diminuição absoluta, mas como explicado anteriormente, ocorreu uma diminuição relativa quando se comparam estes valores à evolução do negócio (avaliado pelo crescimento do número total de encomendas).

Entregas

Dentro desta categoria, “Previsão de entrega da encomenda” foi diretamente impactada pela implementação do automatismo “*SLA’s Compliance dummy tracking*” diminuindo o número de registos e duração média dos casos, em cerca de 5% e 31%, respetivamente face ao início do segundo trimestre de 2022. Pela observação do gráfico que consta na Figura D.2 do Anexo D, verifica-se que a tendência crescente nesta subcategoria foi contrariada com a implementação do RPA, resultando numa redução da necessidade de o cliente contactar, diminuindo o número de casos.

Globalmente, a implementação das propostas produziu bons resultados, de tal forma que o tempo de resolução de casos atual sofreu uma redução de 41% face ao início do segundo trimestre de 2022. Quanto à quantidade de casos, em termos absolutos, estes mantêm-se constantes, pelo que a sua evolução relativamente ao crescimento do negócio (avaliado pelo crescimento do número total de encomendas) é decrescente, na ordem dos 14% face ao segundo trimestre de 2022, demonstrando, uma vez mais, a efetividade das medidas aplicadas no projeto.

6.1 Resultados esperados no curto prazo

Tal como mencionado anteriormente, algumas propostas ainda estão por implementar, nomeadamente dois automatismos que permitirão continuar e reforçar os resultados alcançados até ao momento atual. Nesse sentido, esta secção procura projetar a expectativa da quantidade de casos nos próximos períodos, nomeadamente a Dezembro de 2022 e a Dezembro de 2023, tendo em conta as propostas de melhoria já implementadas.

Primeiramente foi necessário medir o crescimento expectável do negócio, com base nos resultados dos períodos anteriores. Para esse cálculo foram recolhidos os números totais de encomendas desde Janeiro de 2020 a Junho de 2022, dividido por trimestres. A partir do gráfico apresentado abaixo, Figura 6.3, verifica-se que a tendência se aproxima de uma tendência exponencial, obtendo um crescimento expectável de 15% para o terceiro trimestre de 2022 e 22% para o quarto trimestre de 2022, face ao segundo trimestre de 2022. O crescimento previsto para 2023 deverá ser próximo da linha de tendência visualizada no gráfico, um crescimento na ordem dos 30% face a 2022.

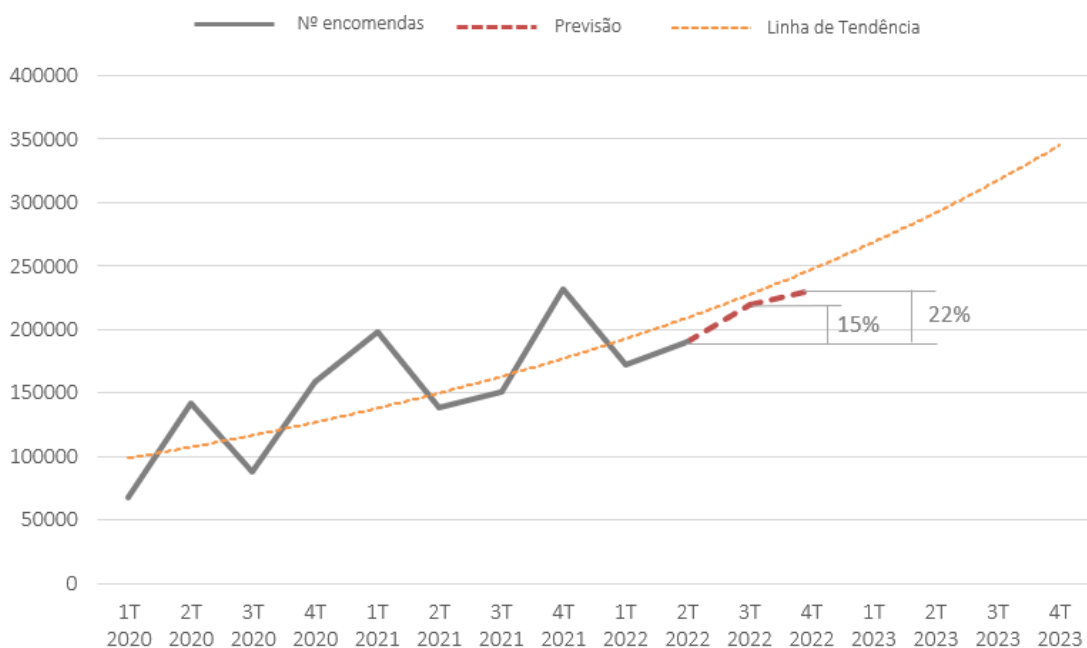


Figura 6.3: Número total de encomendas por trimestre

Como visto anteriormente, a quantidade de casos reflete uma tendência decrescente face ao número de encomendas, pois tem sido alvo de melhorias que diminuem essa incidência. A evolução desse rácio está refletida no gráfico da Figura 6.4.

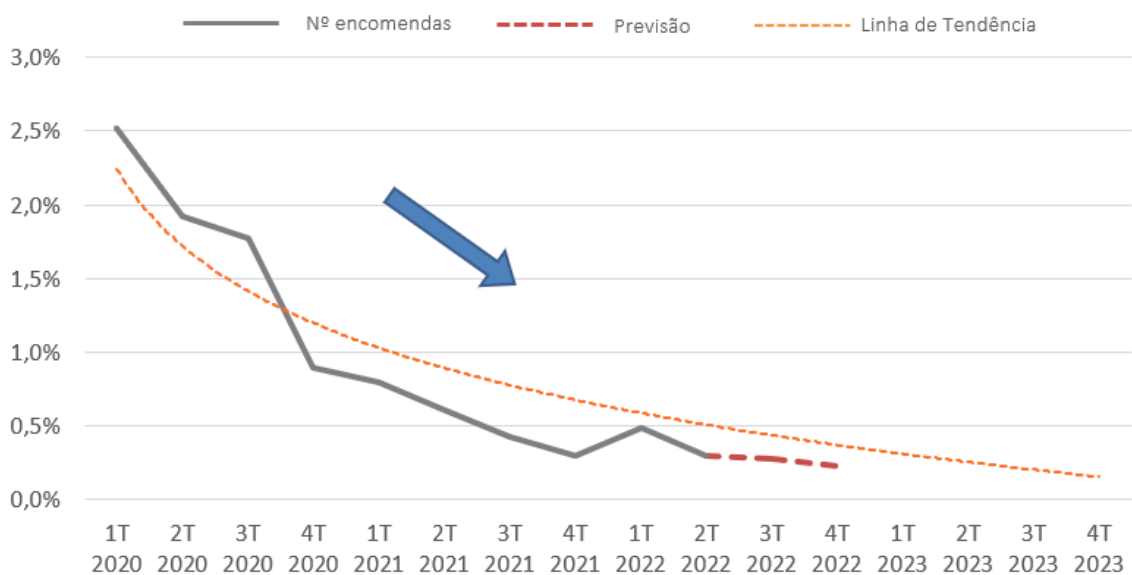


Figura 6.4: Rácio entre número de casos e número de encomendas, por trimestre

Uma vez determinada a tendência de crescimento do negócio, procurar-se-á definir a tendência do registo de casos. Não obstante, dadas as especificidades deste negócio, é expectável um valor residual no número de casos, conforme ilustra o gráfico da Figura 6.5.

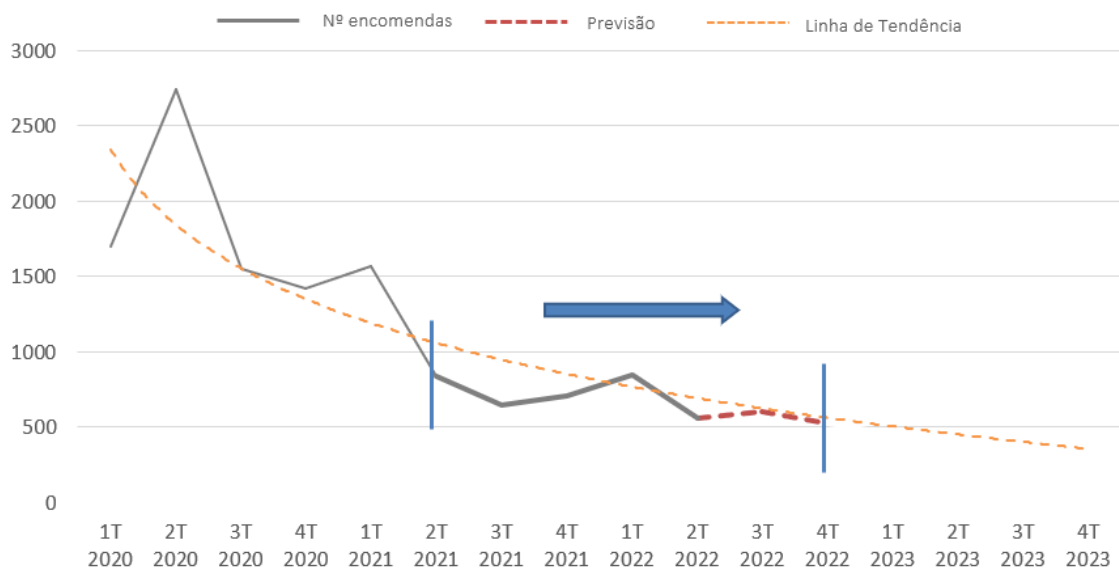


Figura 6.5: Número total de casos por trimestre

Capítulo 7

Discussão

7.1 Conclusão

O presente projeto foi realizado no âmbito de um negócio de *e-commerce*, do tipo *Marketplace*, com as equipas *Contact Center* e *Marketplace (IB)*, que dão atendimento e suporte ao cliente em situações de pós-venda. Este visa o aumento da satisfação do cliente num *Marketplace*, através da melhoria dos KPIs definidos: quantidades de casos por categoria e tempos médios de resolução de casos por categorias. Simultaneamente, foram tidos em conta os diferentes desafios que uma equipa de Apoio ao Cliente enfrenta diariamente nas rotinas de trabalho, pois a melhoria do serviço prestado está diretamente ligada à eficiência e eficácia dos procedimentos e ferramentas utilizadas internamente pelas equipas que atendem às solicitações dos clientes.

Através da análise dos KPIs no ano de 2021 e da recolha de *feedback* das equipas, foi possível identificar e caracterizar os principais problemas. As propostas desenvolvidas basearam-se em três linhas de ação: Automação, Redução de necessidade e Proatividade, e foram o ponto de partida para a fase de implementação do presente projeto. O sucesso da implementação só foi alcançado devido à dedicação do pessoal da equipa de suporte do *Marketplace*, cujo envolvimento, ideias, espírito crítico e perseverança foram fundamentais não só em materializar as melhorias, mas, o mais difícil de tudo, sustentá-las.

Os automatismos implementados, o redesenho dos fluxos de trabalhos e a inserção de informação no *website* permitiram o alcance dos objetivos propostos pelo projeto, diminuindo 14% a quantidade global de casos e 41% o tempo médio de resolução dos mesmos, face ao início do segundo trimestre de 2022.

Os resultados indicam que as ações implementadas são pertinentes na melhoria da qualidade do serviço prestado, beneficiando não só o cliente como os colaboradores que prestam este serviço e a empresa que poupa recursos. É de realçar que as tendências esperadas estão alinhadas com as condições de mercado vigentes, sendo que esta indústria evoluiu substancialmente durante a situação pandémica dos últimos dois anos, motivando-se para um contínuo estado de vigilância sobre outros fatores que venham, da mesma forma, a afetar o negócio e, por consequência, a satisfação do cliente.

7.2 Trabalho futuro

Como mencionado no Capítulo 5, algumas das propostas ainda carecem de desenvolvimento para a implementação e, assim, poderão contribuir para este objetivo de melhoria, que ainda tem uma grande margem de progressão.

Como tal, são apresentadas algumas sugestões para trabalhos futuros:

- Implementação do RPA: *SLA's Compliance 48H Reply*;
- Implementação do RPA: *SLA's Compliance Key Word message*;
- Introdução de sistema de aviso automático aos vendedores identificados pelo RPA de *tracking*;
- Aumento do tempo de fecho das encomendas processadas em Mirakl para um processo de Reembolso mais ágil e sem atrasos;
- Criação de sistema de penalização dos parceiros para os atrasos na expedição das encomendas;
- Criação de sistema de incentivo ao *feedback* dos clientes para uma melhor gestão de expectativas do serviço prestado;
- Centralização de informação na área do cliente, dentro do website, para maior visibilidade de todos os processos (reembolsos, logística inversa, outros pedidos);
- Estudos sobre a literacia digital do público-alvo.

Bibliografia

- Al-Homery, H., Asharai, H., and Ahmad, A. (2019). The core components and types of crm. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1):121–145.
- Bakos, Y. (1998). The emerging role of electronic marketplaces on the internet. *Communications of the ACM*, 41:35–42.
- Banbury, A., Pedell, S., Parkinson, L., and Byrne, L. (2021). Using the double diamond model to co-design a dementia caregivers telehealth peer support program. *Journal of Telemedicine and Telecare*, 27(10):667–673.
- Bolumole, Y. A., Knemeyer, A. M., and Lambert, D. M. (2003). The customer service management process. *The International Journal of logistics management*, 14(2):15–31.
- British Design Council (2019). What is the framework for innovation? design council’s evolved double diamond. Acedido em: 12 de Abril de 2022. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>.
- Chaffey, D. (2015). *Gestão de e-business e e-commerce: estratégia, implementação e prática*. Elsevier Brasil.
- Cheung, C. F., Lee, W. B., Wang, W. M., Chu, K., and To, S. (2003). A multi-perspective knowledge-based system for customer service management. *Expert systems with applications*, 24(4):457–470.
- Cui, L., Huang, S., Wei, F., Tan, C., Duan, C., and Zhou, M. (2017). Superagent: A customer service chatbot for e-commerce websites. In *Proceedings of ACL 2017, system demonstrations*, pages 97–102.
- Ed, A. M. and Hutchison, D. (2021). *Design, User Experience, and Usability: Design for Diversity, Well-being, and Social Development*.
- Ferreira, F. (2019). Transformação digital @worten. Acedido em: 3 de Junho de 2022. <https://sonae.pt/pt/media/blog/post/transformacao-digital-worten/>.
- Fink, D. (2006). Value decomposition of e-commerce performance. *Benchmarking*, 13:81–92.
- Ford, K. L., West, A. B., Bucher, A., and Osborn, C. Y. (2022). Personalized digital health communications to increase covid-19 vaccination in underserved populations: A double diamond approach to behavioral design. *Frontiers in Digital Health*, 4.
- Franco, C. E. (2016). Advantages and challenges of e-commerce customers and businesses: In indian perspective. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 4:7–13.

- Gustafsson, D. (2019). Analysing the Double diamond design process through research implementation. Master's thesis, Aalto University. School of Arts, Design and Architecture.
- Hudson, H. (2020). How 'upstream leaders' can unlock the power of preventative thinking. Acedido em: 28 de Abril de 2022. <https://www.zendesk.com/blog/upstream-leadership-leads-to-preventative-thinking/>.
- Laudon, K. and Traver, C. (2016). *E-Commerce 2016: Business, Technology, Society, Global Edition*. Always Learning. Pearson Education, Limited.
- Lhuer, X. (2016). The next acronym you need to know about: Rpa (robotic process automation).
- Luchs, M. G. (2015). A brief introduction to design thinking.
- Mirakl (2022). Acedido em: 9 de Junho de 2022. <https://www.mirakl.com/>.
- Roosen, I. and Katidis, P. I. (2019). The importance of the service and shopping customer experience in a retail environment. *Journal of Relationship Marketing*, 18:247–279.
- Rostami, A. R., Valmohammadi, C., and Yousefpoor, J. (2014). The relationship between customer satisfaction and customer relationship management system; a case study of ghavamin bank. *Industrial and Commercial Training*, 46.
- Salesforce (2018). Crm: O que é crm e quais os benefícios? Acedido em: 9 de Junho de 2022. <https://www.salesforce.com/br/crm/crm-definicao-e-conceitos-scroll-tab>.
- Sharp, D. E. (2003). *Call Center Operation: Design, Operation, and Maintenance*. Elsevier Inc.
- Shopify (2022). Global ecommerce sales (2020–2025). Acedido em: 12 de Maio de 2022. <https://www.oberlo.com/statistics/global-ecommerce-sales>.
- Shopify (2022). The Future of Ecommerce Report 2022.
- Singh, M. (2002). E-services and their role in b2c e-commerce. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- TOTVS (2019). Acedido em: 22 de Junho de 2022. <https://www.totvs.com/blog/gestao-varejista/desafios-do-e-commerce/>.
- Tsai, Y. C. and Cheng, Y. T. (2012). Analyzing key performance indicators (kpis) for e-commerce and internet marketing of elderly products: A review. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 55:126–132.
- Tschimmel, K. (2012). Design thinking as an effective toolkit for innovation. In *ISPIM Conference Proceedings*, page 1. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Velimirović, D., Velimirović, M., and Stanković, R. (2011). Role and importance of key performance indicators measurement. *Serbian Journal of Management*, 6:63–72.
- Wattanajantra, A. (2022). Os desafios do e-commerce. Acedido em: 26 de Junho de 2022. <https://www.sage.com/pt-pt/blog/os-desafios-do-e-commerce/>.
- Zendesk (2018). Customer service metrics that matter.

Zeng, Y. E., Wen, H. J., and Yen, D. C. (2003). Customer relationship management (crm) in business-to-business (b2b) e-commerce. *Information Management and Computer Security*, 11:39–44.

Anexo A

Registro casos 2021

Tipo contacto	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total	%
Atendimento														
Informações prestadas	6	13	2	1	1	4	15	9	11	4	7	7	80	2,1%
Sub total Atendimento	6	13	2	1	1	4	15	9	11	4	7	7	80	2,1%
Cancelamentos														
Cliente já não se encontra interessado	19	27	22	8	7	6	9	3	5	5	11	24	146	3,9%
Erro na aquisição do artigo	10	10	8	5	2	5	5	6	8	4	4	9	76	2,0%
Sub total Cancelamentos	29	37	30	13	9	11	14	9	13	9	15	33	222	5,9%
Compra														
Dificuldades na finalização da compra	-	1	3	4	-	-	2	2	2	-	1	1	16	0,4%
Sub total Compra	0	1	3	4	0	0	2	2	2	0	1	1	16	0,4%
Devoluções e Reembolsos														
Atraso no processamento do Reembolso	113	104	89	96	66	62	44	52	56	82	29	75	868	23,1%
Devolução artigo / encomenda trocados	20	14	22	11	13	5	10	3	5	3	2	12	120	3,2%
Devolução artigo avariado	36	33	30	33	30	23	11	12	11	21	15	18	273	7,3%
Devolução artigo incompleto	3	5	2	-	-	1	1	1	1	3	-	2	19	0,5%
Devolução por Satisfação / Devolução	68	50	38	41	27	35	15	11	12	9	5	24	335	8,9%
Sub total Devoluções e Reembolsos	240	206	181	181	136	126	81	79	85	118	51	131	1615	43,0%
Encomendas														
Artigo avariado	29	25	33	21	18	14	9	12	20	15	12	16	224	6,0%
Faturação	32	29	28	12	12	9	24	18	14	21	12	23	234	6,2%
Sub total Encomendas	61	54	61	33	30	23	33	30	34	36	24	39	458	12,2%
Entregas														
Encomenda Extraviada	5	9	6	5	5	3	4	2	3	3	1	18	64	1,7%
Entrega da encomenda em atraso	97	110	104	44	39	37	57	18	21	18	8	59	612	16,3%
Entrega da encomenda não conseguida	24	16	18	8	7	4	7	3	3	3	2	12	107	2,8%
Pedido de alteração de dados de entrega	6	10	10	-	6	1	2	-	-	-	1	7	43	1,1%
Previsão de entrega da encomenda	75	89	68	32	33	38	52	35	23	21	13	61	540	14,4%
Sub total Entregas	207	234	206	89	90	83	122	58	50	45	25	157	1366	36,4%
Total	543	545	483	321	266	247	267	187	195	212	123	368	3757	100%

Figura A.1: Total casos 2021 por categorias

Tipo contacto	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Média	Mediana
Atendimento														
Informações prestadas	0,67	0,77	1,50	1,00	1,00	6,50	0,73	2,67	3,27	0,25	3,29	11,29	2,74	1,25
Média Atendimento	0,67	0,77	1,50	1,00	1,00	6,50	0,73	2,67	3,27	0,25	3,29	11,29	2,74	1,25
Cancelamentos														
Cliente já não se encontra interessado	2,05	3,67	2,05	1,50	4,14	1,33	2,44	2,67	5,00	13,80	2,45	6,79	3,99	2,56
Erro na aquisição do artigo	2,90	2,40	0,88	2,60	0,00	1,60	1,60	4,33	1,00	1,50	3,50	5,56	2,32	2,00
Média Cancelamentos	2,48	3,03	1,46	2,05	2,07	1,47	2,02	3,50	3,00	7,65	2,98	6,17	3,16	2,73
Compra														
Dificuldades na finalização da compra	-	0,00	1,00	2,50	-	-	4,00	19,00	5,00	-	0,00	5,00	4,56	3,25
Média Compra	0,00	0,00	1,00	2,50	0,00	0,00	4,00	19,00	5,00	0,00	0,00	5,00	3,04	3,25
Devoluções e Reembolsos														
Atraso no processamento do Reembolso	5,50	3,88	3,16	5,43	7,36	7,05	7,95	9,33	9,66	10,72	14,48	12,27	8,07	7,66
Devolução artigo / encomenda trocados	9,75	7,64	2,73	4,91	7,15	7,00	5,20	7,67	8,40	2,67	14,50	6,83	7,04	7,08
Devolução artigo avariado	6,50	3,73	3,90	6,03	5,97	10,87	11,73	19,75	18,27	15,05	16,53	13,78	11,01	11,30
Devolução artigo incompleto	1,33	3,40	4,50	-	-	36,00	5,00	3,00	17,00	3,00	-	17,50	10,08	4,50
Devolução por Satisfação / Devolução	5,91	3,38	4,26	5,93	6,89	2,23	11,27	10,18	11,33	1,11	14,20	7,33	7,00	6,41
Média Devoluções e Reembolsos	5,80	4,41	3,71	5,57	6,84	12,63	8,23	9,99	12,93	6,51	14,93	11,54	8,59	7,54
Encomendas														
Artigo avariado	5,38	4,00	2,45	6,00	4,06	11,50	10,33	16,50	13,45	16,53	17,33	20,06	10,63	10,92
Faturação	3,69	1,72	2,18	4,75	4,00	4,67	2,13	7,17	10,21	9,48	31,92	11,57	7,79	4,71
Média Encomendas	4,54	2,86	2,32	5,38	4,03	8,08	6,23	11,83	11,83	13,00	24,63	15,81	9,21	7,16
Entregas														
Encomenda Extraviada	12,40	3,22	4,83	6,00	6,00	11,00	8,00	3,00	1,00	5,67	4,00	6,61	5,98	5,83
Entrega da encomenda em atraso	6,75	4,87	4,35	10,02	3,69	8,00	6,72	9,39	12,05	15,50	8,00	5,59	7,91	7,38
Entrega da encomenda não conseguida	4,33	4,19	2,83	2,38	4,00	4,75	9,43	15,00	1,33	10,67	12,50	9,08	6,71	4,54
Pedido de alteração de dados de entrega	3,00	1,30	1,30	-	0,83	0,00	0,50	-	-	-	10,00	6,57	2,94	1,30
Previsão de entrega da encomenda	4,28	3,37	2,57	3,53	5,12	2,95	3,65	8,40	3,43	2,95	10,46	3,51	4,52	3,52
Média Entregas	6,15	3,39	3,18	5,48	3,93	5,34	5,66	8,95	4,45	8,70	8,99	6,27	5,87	5,57
Total	5,56	3,63	3,14	5,33	5,36	9,16	6,03	9,39	9,28	8,01	13,37	9,24	7,29	7,02

Figura A.2: Tempo médio de resolução de casos 2021 por categorias, em dias

Anexo B

Fluxos de Trabalho

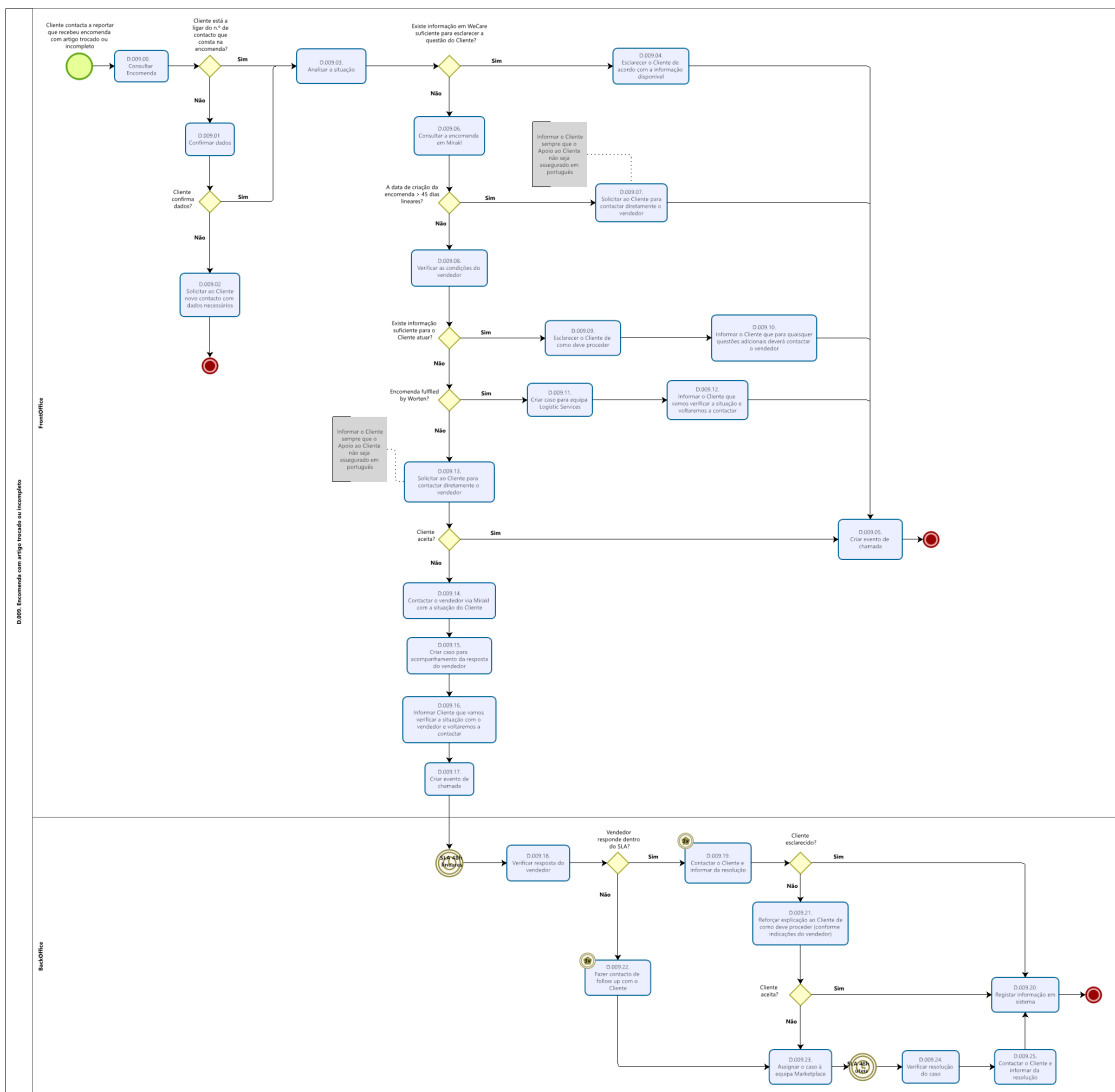


Figura B.1: Versão anterior: Fluxo de Ativação de Garantias para compras feitas antes de 1 de Janeiro de 2022

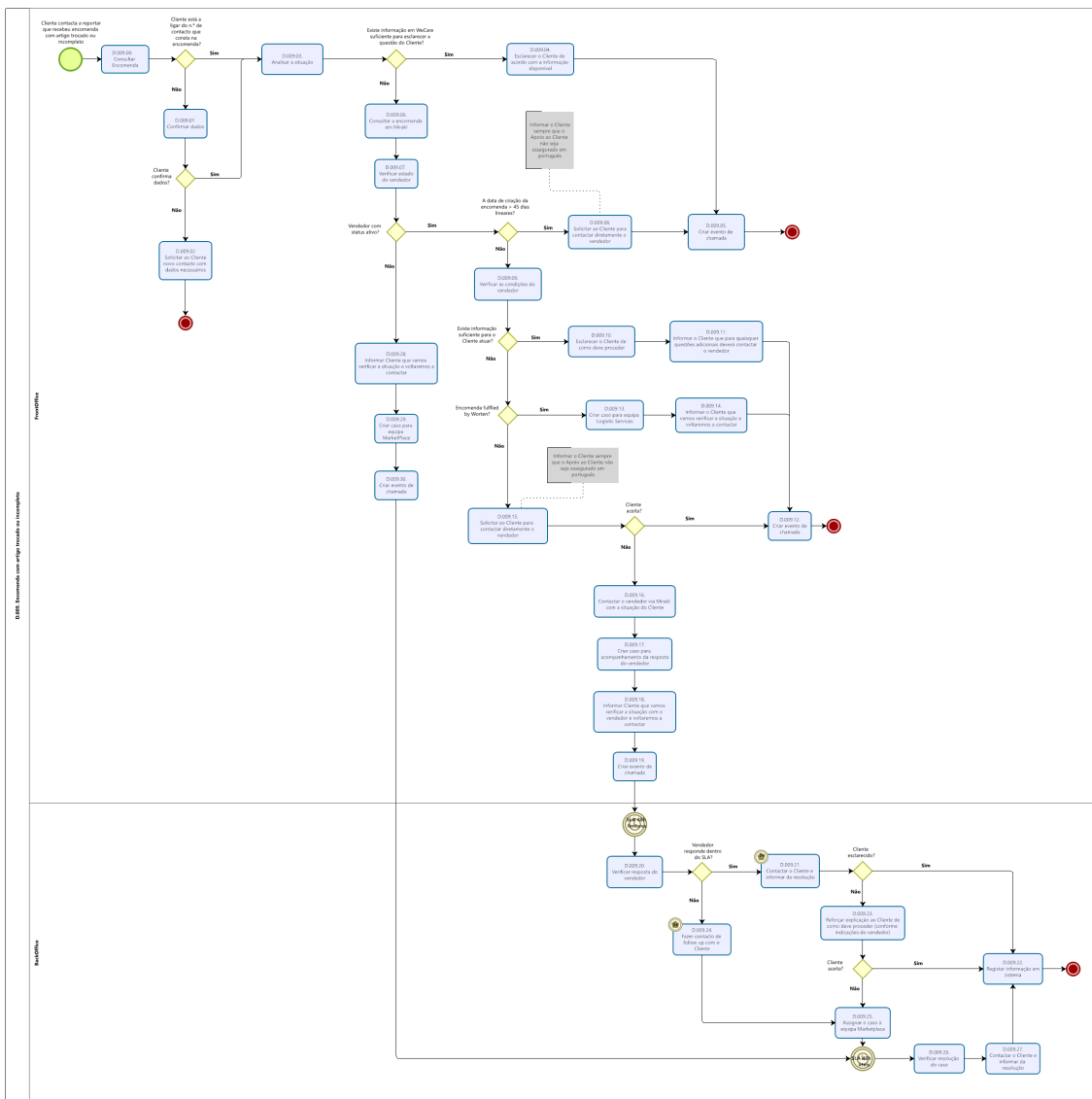


Figura B.2: Versão atual: Fluxo de Ativação de Garantias para compras feitas antes de 1 de Janeiro de 2022

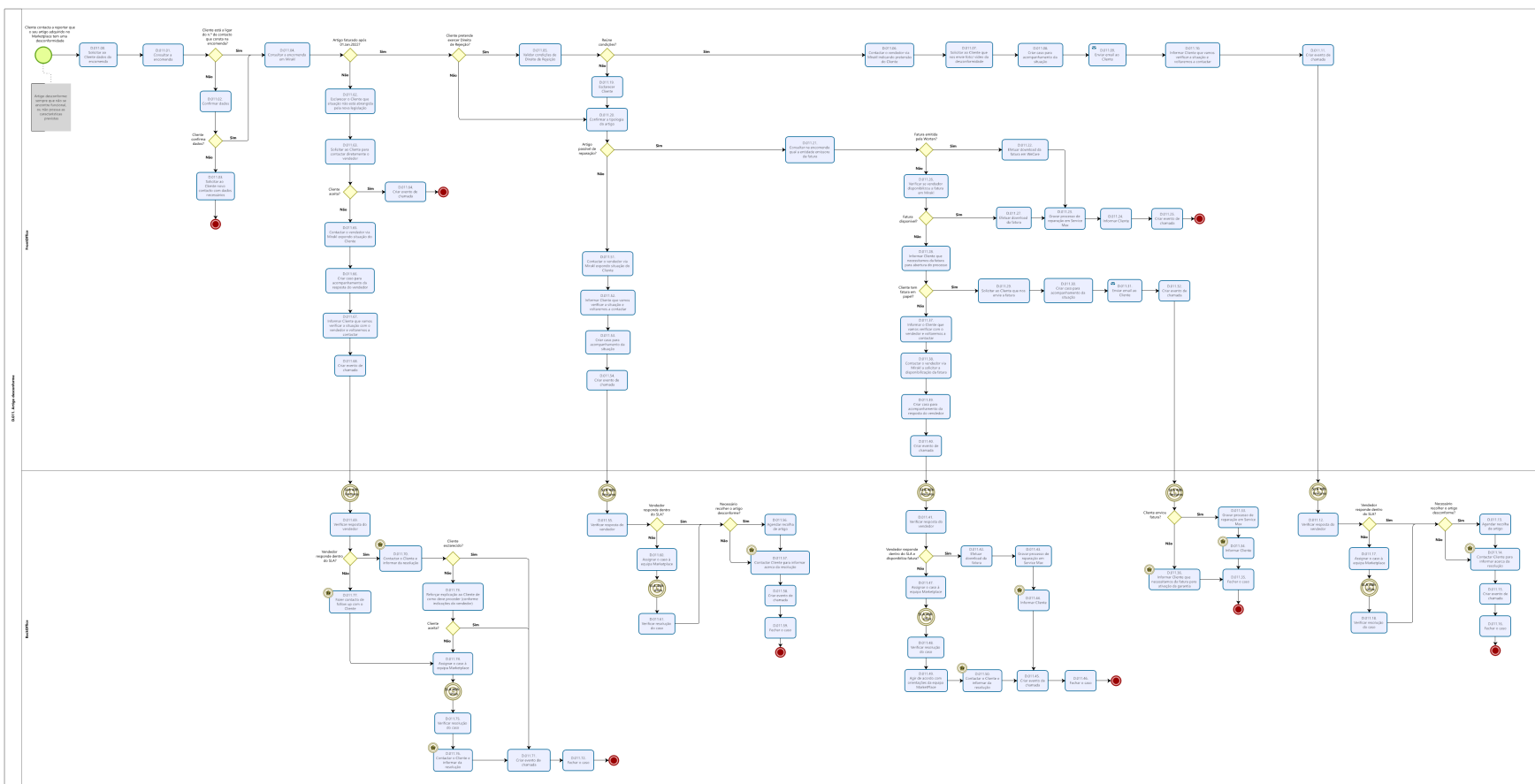


Figura B.3: Versão anterior: Fluxo para acompanhamento de questões sobre produtos desconformes

Anexo C

Página FAQ's *Marketplace*

The screenshot shows the 'FAQ's' section of the Worten Marketplace website. The page has a red header with the Worten logo, a search bar, and a shopping cart icon. The main content area is white and contains a list of FAQ topics, each with a red plus sign to its right. Below the list is a promotional banner for selling on the marketplace, featuring a laptop displaying a 'RESERVADO' message and a red 'SAIBA MAIS' button. The footer is red with the Worten logo and a grey bar containing navigation links: 'APOIO AO CLIENTE', 'SOBRE A WORTEN', 'LINKS ÚTEIS', and 'OPINIÃO'.

FAQ's	
Funcionamento do Marketplace	+
Produtos e Ofertas	+
Aceitação da Encomenda	+
Faturação da Encomenda	+
Expedição e Entrega de Encomendas	+
Problemas na Receção	+
Devoluções por Insatisfação (Direito de Livre Resolução)	+
Garantia	+
Outros	+

Quer vender no Marketplace Worten?

RESERVADO ao teu negócio

SAIBA MAIS

worten

APOIO AO CLIENTE SOBRE A WORTEN LINKS ÚTEIS OPINIÃO

Figura C.1: Página do *website*

Anexo D

Resultados 2022




Tipo contacto	jan	fev	mar	abr	mai	jun	Total	%	Gráfico progressão
Atendimento									
Informações prestadas	26	25	13	6	8	2	80	5,6%	
Sub total Atendimento	26	25	13	6	8	2	80	5,6%	
Cancelamentos									
Cliente já não se encontra interessado	11	9	5	15	10	14	64	4,5%	
Erro na aquisição do artigo	6	15	10	4	12	6	53	3,7%	
Sub total Cancelamentos	17	24	15	19	22	20	117	8,2%	
Compra									
Dificuldades na finalização da compra	-	1	2	-	2	-	5	0,4%	
Sub total Compra	0	1	2	0	0	0	3	0,2%	
Devoluções e Reembolsos									
Atraso no processamento do Reembolso	82	48	36	26	36	23	251	17,7%	
Devolução artigo / encomenda trocados	7	9	6	6	6	10	44	3,1%	
Devolução artigo avariado	31	16	11	13	12	6	89	6,3%	
Devolução artigo incompleto	5	2	1	-	2	2	12	0,8%	
Devolução por Satisfação / Devolução	38	15	12	12	17	13	107	7,5%	
Sub total Devoluções e Reembolsos	163	90	66	57	73	54	503	35,4%	
Encomendas									
Artigo avariado	36	18	20	17	28	21	140	9,9%	
Faturação	32	37	33	28	25	22	177	12,5%	
Sub total Encomendas	68	55	53	45	53	43	317	22,3%	
Entregas									
Encomenda Extraviada	12	2	4	5	5	-	28	2,0%	
Entrega da encomenda em atraso	48	23	17	9	35	21	153	10,8%	
Entrega da encomenda não conseguida	22	6	6	2	1	4	41	2,9%	
Pedido de alteração de dados de entrega	6	1	2	-	-	3	12	0,8%	
Previsão de entrega da encomenda	49	21	19	20	35	19	163	11,5%	
Sub total Entregas	137	53	48	36	76	47	397	28,0%	
Total	411	248	197	163	234	166	1419	100%	

Figura D.1: Total casos 2022 por categorias

Tipo contacto	jan	fev	mar	abr	mai	jun	Média	Mediana	Gráfico progressão
Atendimento									
Informações prestadas	2,62	0,40	3,33	2,80	3,06	0,50	2,12	2,71	
Média Atendimento	2,62	0,40	3,33	2,80	3,06	0,50	2,12	2,71	
Cancelamentos									
Cliente já não se encontra interessado	3,73	1,89	2,80	5,40	1,40	1,86	2,85	2,34	
Erro na aquisição do artigo	0,83	0,47	0,80	1,25	0,75	4,00	1,35	0,82	
Média Cancelamentos	2,28	1,18	1,80	3,33	1,08	2,93	2,10	2,04	
Compra									
Dificuldades na finalização da compra	-	0,00	7,50	-	13,00	-	6,83	7,50	
Média Compra	0,00	0,00	7,50	0,00	0,00	0,00	6,83	7,50	
Devoluções e Reembolsos									
Atraso no processamento do Reembolso	9,18	4,10	9,22	12,77	12,14	8,31	9,29	9,20	
Devolução artigo / encomenda trocados	6,43	6,11	8,67	10,67	19,67	7,86	9,90	8,26	
Devolução artigo avariado	11,13	4,75	13,00	13,15	17,33	9,16	11,42	12,06	
Devolução artigo incompleto	8,20	4,50	10,00	-	23,00	9,50	11,04	9,50	
Devolução por Satisfação / Devolução	7,82	10,07	7,50	9,42	14,29	4,77	8,98	8,62	
Média Devoluções e Reembolsos	8,55	5,91	9,68	11,50	17,29	7,92	10,14	9,11	
Encomendas									
Artigo avariado	9,64	6,83	13,55	21,35	14,54	11,83	12,96	12,69	
Faturação	6,91	7,24	5,73	10,68	9,32	4,86	7,46	7,07	
Média Encomendas	8,27	7,04	9,64	16,02	11,93	8,35	10,21	8,99	
Entregas									
Encomenda Extraviada	12,25	2,00	5,25	12,40	16,00	-	9,58	12,25	
Entrega da encomenda em atraso	8,54	3,00	7,88	6,22	9,17	6,90	6,95	7,39	
Entrega da encomenda não conseguida	8,32	6,83	8,67	15,50	0,00	9,00	8,05	8,49	
Pedido de alteração de dados de entrega	2,17	0,00	6,00	-	-	0,00	2,04	1,08	
Previsão de entrega da encomenda	6,29	3,10	4,47	9,60	8,60	6,58	6,44	6,43	
Média Entregas	7,51	2,99	6,45	10,93	8,44	5,62	6,99	6,98	
Média Total	7,52	4,50	7,84	11,35	11,04	6,69	8,16	7,68	

Figura D.2: Tempo médio de resolução de casos 2022 por categorias, em dias