

## ANÁLISE DE GARGALOS NO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE PARA REDUZIR O CHURN EM UMA EMPRESA: ESTUDO DE CASO

ANALYSIS OF BOTTLENECKS IN THE CUSTOMER SERVICE SECTOR TO REDUCE CHURN IN A COMPANY: CASE STUDY

ANÁLISIS DE CUELLOS DE BOTELLA EN EL SECTOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA REDUCIR EL CHURN EN UNA EMPRESA: ESTUDIO DE CASO

Jessica de Oliveira Fernandes<sup>1</sup>

Roberta Kely Ferro da Silva<sup>2</sup>

Wallace da Silva Carvalho<sup>3</sup>

**RESUMO:** Esse artigo buscou desenvolver um projeto focado na identificação de gargalos no setor de atendimento ao cliente, com o intuito de reduzir o *churn* em uma empresa de soluções de pagamento por máquinas de cartão por ora. O setor de soluções de pagamento por máquinas de cartão tem vivenciado uma crescente demanda devido à evolução das tecnologias financeiras e ao aumento do comércio eletrônico. Para alcançar o objetivo desse artigo, aplicou-se ferramentas metodológicas da qualidade como o Diagrama de Ishikawa, o Ciclo PDCA e o 5W2H com o intuito de instruir e direcionar as adequações necessárias, para tal utilizou-se pesquisas bibliográficas, artigos científicos, abrangendo conhecimento relacionados ao tema, além de análise comparativa do cenário anterior e posterior e análise quantitativa, para determinara eficácia da implementação da mudança são apresentadas os resultados através de gráficos obtidos. Em suma, constatou-se em uma redução significativa no número de clientes perdidos devido a problemas no atendimento. Em 2022, a empresa perdeu 72% de seus clientes devido a problemas no atendimento, enquanto em 2024 essa taxa foi reduzida para 14% de acordo com os dados de projeção.

435

**Palavras-chave:** Atendimento. Churn. Qualidade.

**ABSTRACT:** This article sought to develop a project focused on identifying bottlenecks in the customer service sector, with the aim of reducing churn in a card machine payment solutions company for now. The card machine payment solutions sector has experienced growing demand due to the evolution of financial technologies and the increase in electronic commerce. To achieve the objective of this article, methodological quality tools such as the Ishikawa Diagram, the PDCA Cycle and 5W2H were applied with the aim of instructing and directing the necessary adjustments. To this end, bibliographical research, scientific articles were used, covering knowledge related to the topic, in addition to comparative analysis of the previous and subsequent scenario and quantitative analysis, to determine the effectiveness of implementing the change, the results are presented through graphs obtained. In short, there was a significant reduction in the number of customers lost due to service problems. In 2022, the company lost 72% of its customers due to service problems, while in 2024 this rate was reduced to 14% according to projection data.

**Keywords:** Service. Churn. Quality.

<sup>1</sup>Engenheira de Produção, Unigranrio | Afya.

<sup>2</sup>Engenheira de Produção, Unigranrio | Afya.

<sup>3</sup>Mestre em Engenharia Mecânica – Instituto Militar de Engenharia. Docente na Unigranrio | Afya.

**RESUMEN:** Este artículo buscó desarrollar un proyecto enfocado en identificar cuellos de botella en el sector de atención al cliente, con el objetivo de reducir la rotación en una empresa de soluciones de pago con tarjetas por ahora. El sector de soluciones de pago con tarjetas ha experimentado una demanda creciente debido a la evolución de las tecnologías financieras y el aumento del comercio electrónico. Para lograr el objetivo de este artículo se aplicaron herramientas de calidad metodológica como el Diagrama de Ishikawa, el Ciclo PDCA y 5W2H con el objetivo de instruir y orientar los ajustes necesarios. Para ello se utilizó investigación bibliográfica, artículos científicos, que abarquen conocimientos relacionados con el tema, además de análisis comparativo del escenario anterior y posterior y análisis cuantitativos, para determinar la efectividad de implementar el cambio, los resultados se presentan a través de gráficos obtenidos. En definitiva, hubo una reducción importante en el número de clientes perdidos por problemas en el servicio. En 2022, la compañía perdió el 72% de sus clientes por problemas de servicio, mientras que en 2024 esta tasa se redujo al 14% según datos de proyección.

**Palabras clave:** Servicio. Batir. Calidad.

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de meios de pagamento por máquinas de cartão está passando por uma rápida evolução impulsionada pelo avanço tecnológico e pelas mudanças nas preferências dos consumidores. A diversidade de opções de pagamento, incluindo modalidades como Pix, QRcode, bancos digitais, NFC (*Near Field Communication*) em dispositivos móveis e pagamentos por aproximação, tem transformado significativamente a maneira como as transações financeiras são realizadas. Essas inovações não apenas simplificam o processo de pagamento, mas também oferecem maior conveniência e segurança aos usuários. O avanço tecnológico tem sido um dos principais fatores impulsionadores da transformação no setor de meios de pagamento, com destaque para a digitalização dos processos financeiros e a adoção de novos métodos de pagamento, como transações via dispositivos móveis e pagamentos por aproximação. Essa transição tem exigido das empresas do setor um esforço contínuo para se adaptar às novas demandas dos consumidores e garantir a eficiência operacional" (Silva et al., 2023).

A história dos meios de pagamento remonta a épocas antigas, quando o comércio era fundamentado em trocas de bens e serviços. No entanto, foi no século XX, como destaca Martinez (2020), que surgiram os primeiros sistemas de pagamento eletrônico, como os cartões de crédito e débito, revolucionando as transações financeiras.

Com o avanço da tecnologia e o aumento da penetração digital, o número de clientes utilizando empresas de meios de pagamento por máquinas de cartão tem crescido exponencialmente. Essa tendência é impulsionada pela conveniência e praticidade oferecidas

pelos diversos métodos de pagamento disponíveis, bem como pela crescente digitalização da economia e a popularização do comércio eletrônico (KOTLER; KELLER, 2021).

No entanto, o crescimento rápido e contínuo do número de clientes tem apresentado desafios significativos para as empresas de meios de pagamento por máquinas de cartão. A necessidade de escalar operações, garantir a segurança das transações e oferecer suporte ao cliente de forma eficiente tem se mostrado uma tarefa cada vez mais complexa, especialmente em um cenário competitivo e dinâmico como o atual.

Essas dificuldades podem resultar em gargalos nos processos internos das empresas de meios de pagamento por máquinas de cartão, impactando diretamente a experiência do cliente e, conseqüentemente, aumentando o churn, ou seja, a taxa de cancelamento de clientes (DUBE; HITSCH, 2022). Desde problemas técnicos que impedem a realização de transações, até falhas na comunicação que geram insatisfação, os gargalos nos processos podem ter um impacto significativo na fidelização dos clientes e na reputação da empresa. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo desenvolver um projeto de identificação de gargalos no setor de atendimento ao cliente, com o intuito de reduzir o churn em uma empresa de soluções de pagamento por máquinas de cartão.

## 2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Churn

Segundo Kaplan e Haenlein (2010), churn refere-se à taxa na qual os clientes deixam de utilizar os produtos ou serviços de uma empresa durante um determinado período de tempo. É uma métrica essencial para avaliar a saúde do relacionamento entre a empresa e seus clientes, impactando diretamente na receita e na sustentabilidade do negócio. A importância do churn vai além dos aspectos financeiros, sendo também um indicador crucial da satisfação do cliente e da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Como mencionado por Fornell et al. (1996), clientes insatisfeitos têm maior propensão a abandonar uma empresa, enquanto clientes satisfeitos tendem a permanecer fiéis e até mesmo a recomendar a empresa para outros potenciais clientes. Portanto, um alto churn pode ser um sinal de alerta para problemas de qualidade, atendimento ao cliente ou valor percebido pelos clientes.

O churn, ou taxa de rotatividade de clientes, é um conceito amplamente estudado no contexto de empresas que buscam compreender a perda de clientes ao longo do tempo. Segundo Kotler et al. (2021), o churn pode ser visto como a saída involuntária de clientes, refletindo

insatisfação com o serviço ou com a oferta. Já, para Anderson e Narus (2019), entender os motivos que geram essa desistência é essencial para formular estratégias de retenção eficientes. Para Reichheld (2020), as empresas devem focar em aumentar a lealdade, pois a retenção de clientes é muitas vezes mais rentável do que a aquisição de novos. O monitoramento do churn permite a antecipação de problemas e ajustes nas operações (Dube & Hitsch, 2022), ajudando a melhorar a experiência do cliente e a aumentar o valor vitalício do cliente.

## 2.2 Gestão da qualidade

A Gestão da Qualidade envolve a definição de políticas e procedimentos para garantir que os produtos ou serviços atendam aos padrões de qualidade estabelecidos. Ela busca identificar e corrigir problemas de qualidade, promover a melhoria contínua e garantir a satisfação do cliente. A Gestão da Qualidade também envolve o uso de ferramentas como o controle estatístico de processos, a análise de causa raiz e a auditoria da qualidade para monitorar e melhorar a qualidade dos processos. Segundo Santos et al. (2020), a Gestão da Qualidade "envolve o planejamento, controle e melhoria contínua dos processos organizacionais, com o objetivo de assegurar a conformidade dos produtos e serviços com os requisitos especificados e a satisfação dos clientes".

438

A gestão da qualidade é um conjunto de práticas e estratégias que visam garantir que os produtos e serviços oferecidos por uma organização atendam aos padrões estabelecidos e satisfaçam as necessidades dos clientes. Segundo Juran e Godfrey (2020), a qualidade não deve ser vista apenas como um aspecto técnico, mas como um compromisso da organização com a excelência em todos os processos, desde a produção até o atendimento ao cliente. A norma ISO 9001, de acordo com Oliveira e Pereira (2021), destaca que a melhoria contínua é um dos pilares essenciais para a gestão da qualidade, exigindo revisão constante dos processos para assegurar que eles se alinhem às expectativas dos consumidores. Além disso, para Deming (2019), a gestão da qualidade está diretamente relacionada à cultura organizacional e ao envolvimento de todos os colaboradores no processo de melhoria.

O Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) é uma ferramenta essencial para a gestão da qualidade, utilizada para promover a melhoria contínua dos processos organizacionais. De acordo com Deming (1986), o ciclo envolve quatro etapas interligadas — planejamento, execução, verificação e ação corretiva — que permitem a identificação e correção de falhas nos processos, incentivando a aprendizagem contínua e a adaptação. Ao aplicar o PDCA, as

empresas conseguem monitorar e ajustar suas operações, resultando em maior eficiência e satisfação dos clientes.

### 3. MÉTODOS

Segundo Gil (2002), o presente trabalho tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema, caracterizando-se como uma pesquisa exploratória. É intervencionista, pois visa atuar na redução do churn através de estratégias eficazes de atendimento ao cliente. A análise detalhada dos processos de atendimento ao cliente, aliada à aplicação de ferramentas de gestão para a melhoria contínua e ao redesenho de processos específicos para identificar gargalos no setor, trará uma significativa redução da taxa de churn nesta empresa que oferece soluções de pagamento por máquinas de cartão. Esta iniciativa não apenas diminuirá os custos associados ao churn, mas também aumentará a eficiência operacional e a competitividade da empresa no mercado.

Este trabalho segue a abordagem bibliográfica e documental, pois a pesquisa bibliográfica se baseia em materiais já elaborados, como livros e artigos científicos, enquanto a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico, como relatórios da empresa estudada (Gil, 2002). A pesquisa qualitativa ou naturalística, conforme Bodgan e Biklen (1982), envolve a obtenção de dados descritivos, provenientes do contato direto do pesquisador com a situação estudada. Ela enfatiza o processo mais do que o produto e busca retratar a perspectiva dos participantes (Lüdke; André, 2014, p. 14).

A metodologia utilizada também é de natureza qualitativa, pois se baseia em estudos de caso. Foram feitas coletas de dados através de pesquisa realizada com diretoria, gerência, liderança, setor de atendimento e equipe operacional. O objetivo de toda pesquisa qualitativa, social e empírica, é uma tipificação da diversidade de expressões das pessoas no mundo da experiência (Bauer; Gaskell, 2008), mas seu objetivo principal é compreender como as pessoas se comportam e se relacionam com seu mundo cotidiano. O universo desse trabalho se passa nos setores de atendimento ao cliente, retenção e fidelização. Quanto à amostra, o trabalho analisou dados do setor de análise e redução de churn, ou seja, área de processos de uma empresa de meios de pagamento, como elevados índices de problemas no atendimento, alto fluxo de ligações diárias, capacitação dos colaboradores e coleta de informações com diretorias, gerências, lideranças e times operacionais.

Para a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa qualitativa com os gestores e colaboradores do setor de análise de churn e da equipe de atendimento ao cliente da empresa.

Além disso, com base no estudo de caso, também foram utilizados dados provenientes de painéis Business Intelligence, que apresentam informações sobre a perda de clientes e as principais causas desse fenômeno. Conforme Gil (2002), este trabalho segue a linha bibliográfica e documental, pois foram pesquisados materiais previamente elaborados, como livros e artigos científicos.

#### 4.RESULTADOS E DISCUSSÕES

Devem se limitar a descrever os resultados encontrados, sem incluir interpretações e/ou comparações. A empresa “S” encontra-se no ramo de soluções de pagamento, sediada na região Sudeste do Brasil. Fundada há quase uma década, a empresa emergiu como uma das principais companhias do mercado de pagamentos no Brasil, mesmo enfrentando desafios durante a crise econômica e social decorrente da pandemia de Covid-19 em 2020. Considerada uma das líderes do setor, ela possui uma ampla gama de produtos e serviços voltados para facilitar transações financeiras, tanto para empresas quanto para consumidores finais. Sua infraestrutura inclui uma plataforma tecnológica avançada e uma rede de parceiros estratégicos em todo o país.

Durante o ano de 2022, a empresa enfrentou uma perda significativa de clientes, totalizando 230.600, o que representa 72,61% do churn total, conforme mostra a figura 1. A análise desses dados revelou que a principal causa desse churn estava diretamente relacionada a problemas identificados no setor de atendimento ao cliente. Esse cenário demandou uma ação imediata por parte da empresa, que buscou soluções eficazes para reverter essa tendência preocupante.

**Figura 1** – Perda de Clientes no ano de 2022

Dados Ano 2022		
Motivo de Churn	Número de Clientes Perdidos	%
Problemas de Atendimento	230.600	72,61%
Produto com Preço Alto	55.000	17,32%
Fechamento de Loja	14.000	4,41%
Inadimplência	10.000	3,15%
Produto Não Aderente	8.000	2,52%
<b>Total</b>	<b>317.600</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Autores (2025)

A fim de compreender melhor as razões por trás dos problemas no atendimento ao cliente, foi realizada uma sessão de brainstorming envolvendo todos os gerentes, supervisores, analistas, assistentes, estagiários e aprendizes do setor de atendimento da empresa. Sob a coordenação do gerente de processos, foram levantadas diversas causas potenciais que contribuíram para os desafios enfrentados no setor de atendimento. Essas causas incluíram

desde questões relacionadas à capacidade da equipe até possíveis deficiências nos processos e sistemas utilizados.

Também foram propostas diversas soluções para melhorar o atendimento ao cliente e, conseqüentemente, reduzir o churn. Essas soluções abrangeram uma variedade de áreas, desde a capacitação e treinamento da equipe de atendimento até a implementação de tecnologias mais avançadas e eficientes. O quadro 1 mostra este cenário.

**Quadro 1** - Gargalos no setor de atendimento ao cliente da empresa S

BRAINSTORMING DE CAUSAS E SOLUÇÕES	
GARGALOS NO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	
Causas	Soluções
Tempo de espera prolongado para o atendimento ao cliente por telefone, chat ou e-mail.	Aumentar o número de funcionários no departamento de atendimento para reduzir o tempo de espera e melhorar a disponibilidade.
Falta de disponibilidade de canais de comunicação alternativos, como redes sociais ou aplicativos de mensagens.	Implementar canais de comunicação adicionais, como WhatsApp Business ou chatbot integrado ao site da empresa.
Equipe de atendimento subdimensionada para lidar com o volume de solicitações dos clientes.	Realizar treinamentos regulares para a equipe de atendimento, focando em habilidades de resolução de problemas e comunicação eficaz.
Falta de treinamento adequado para os funcionários de atendimento, resultando em falta de habilidades para resolver problemas dos clientes.	Disponibilizar um amplo conhecimento sobre os produtos e serviços da empresa por meio de um banco de dados acessível aos representantes de atendimento.
Dificuldade de acesso à informação relevante sobre os produtos ou serviços da empresa durante o atendimento.	Investir em tecnologias de suporte ao atendimento, como sistemas de CRM, para agilizar a resolução de problemas dos clientes.
Ineficiência na resolução de problemas dos clientes durante o primeiro contato, resultando em múltiplas interações para solução.	Implementar um sistema de triagem eficiente para encaminhar as solicitações dos clientes ao departamento responsável de forma rápida e precisa.
Falta de personalização no atendimento, levando os clientes a se sentirem tratados de forma genérica e impessoal.	Personalizar o atendimento com base no histórico de interações dos clientes e suas preferências individuais.
Inconsistência nas respostas fornecidas pelos diferentes canais de atendimento, causando confusão e insatisfação nos clientes.	Padronizar as respostas fornecidas pelos diferentes canais de atendimento para garantir consistência e clareza.
Falta de ferramentas adequadas de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) para registrar e acompanhar as interações dos clientes.	Utilizar ferramentas de análise de dados para monitorar o desempenho do atendimento e identificar padrões de comportamento dos clientes.
Falta de feedback dos clientes sobre a qualidade do atendimento, dificultando a identificação de áreas de melhoria.	Implementar pesquisas de satisfação do cliente para coletar feedback regularmente e identificar oportunidades de melhorias no atendimento.

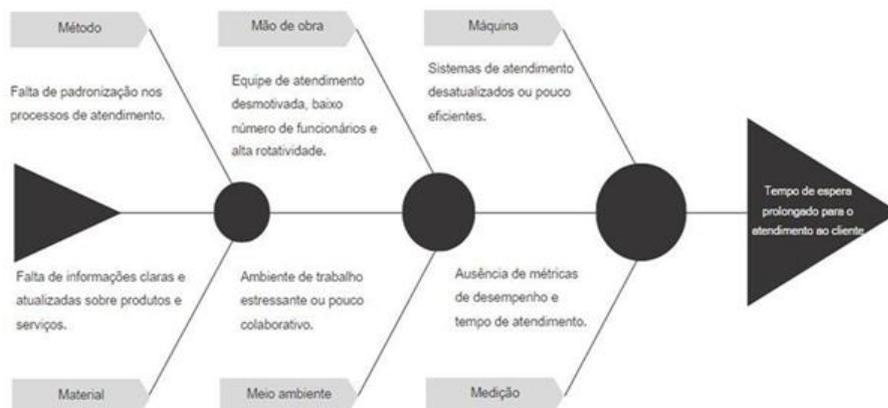
Fonte: Autores (2025)

Com base nas causas identificadas durante o brainstorming, foi realizada posteriormente uma pesquisa individualmente, na qual o pesquisador informou pessoalmente a cada membro participante e esclareceu o intuito da pesquisa. A pesquisa consistiu em uma pergunta e opções de respostas originadas a partir das causas levantadas no brainstorming, sendo que cada entrevistado teve direito a uma resposta. Participaram da pesquisa: dois gerentes, dois supervisores e seis analistas.

Para uma análise mais aprofundada das causas raiz dos problemas de atendimento ao cliente, foi elaborado um diagrama de Ishikawa. Esse diagrama, também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, ajudou a identificar os "6 Ms" associados aos problemas de atendimento: Método, Mão de obra, Máquina, Material, Meio

ambiente e Medição. Essa análise permitiu uma compreensão mais completa de pontos de atenção e intervenção por parte da empresa, por meio da figura 2.

Figura 2 - Resultado do Diagrama de Ishikawa da empresa S



Fonte: Autores (2025)

A partir do desenvolvimento do ciclo PDCA, uma ferramenta amplamente empregada na busca contínua por aprimoramento de processos foi aplicada para gerenciar e implementar melhorias nos processos de identificação de gargalos no setor de atendimento ao cliente para reduzir o churn em uma empresa que oferece soluções de pagamento por máquinas de cartão. Destaca-se a identificação e o tratamento de eventuais gargalos na rotina de execução do projeto. A Figura 3, o fluxograma do ciclo PDCA para o gerenciamento do projeto "Identificação de Gargalos no Setor de Atendimento ao Cliente para Reduzir o churn".

Figura 3 - Fluxograma do ciclo PDCA - Gerenciamento do projeto “Identificação de Gargalos no Setor de Atendimento ao Cliente para Reduzir o churn”

Fluxograma do Ciclo PDCA - Gerenciamento de estratégias para diminuição do Churn			
PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
P	1	O objetivo é identificar e compreender os principais problemas no setor de atendimento ao cliente, bem como definir metas claras para reduzir o churn.	Mapear o processo de atendimento, coletar dados sobre reclamações dos clientes, identificar padrões e tendências, e estabelecer metas para reduzir o churn relacionado aos problemas identificados.
	2	O foco é coletar informações detalhadas sobre o desempenho atual do atendimento ao cliente, incluindo reclamações, tempo de espera, índices de satisfação, entre outros.	Obter uma visão abrangente dos problemas enfrentados pelos clientes durante o processo de atendimento e identificar áreas de melhoria potenciais.
	3	Os dados coletados são analisados para identificar padrões, tendências e causas raiz dos problemas de atendimento ao cliente.	Compreender a origem dos gargalos no setor de atendimento e identificar as principais áreas que requerem intervenção para reduzir o churn.
	4	As soluções para os problemas identificados são elaboradas e planejadas, levando em consideração as causas raiz identificadas na etapa anterior. Aplicação 5W2H.	Criar estratégias e ações corretivas e preventivas para resolver os gargalos no atendimento ao cliente e reduzir o churn.
D	5	As soluções desenvolvidas são implementadas no ambiente de trabalho, envolvendo treinamento da equipe, atualização de processos e sistemas, entre outras ações.	Executar as ações planejadas para melhorar o atendimento ao cliente e reduzir o churn, garantindo que as mudanças sejam efetivamente implementadas.
C	6	Os resultados das soluções implementadas são avaliados para verificar se alcançaram os objetivos estabelecidos na etapa de planejamento.	Verificar a eficácia das ações implementadas, comparar os resultados com as metas estabelecidas e identificar possíveis lacunas ou áreas que necessitam de ajustes.
A	7	As melhores práticas e soluções eficazes identificadas são padronizadas e integradas aos processos organizacionais.	Garantir que as melhorias implementadas se tornem parte integrante dos procedimentos padrão da empresa, promovendo consistência e sustentabilidade a longo prazo.
	8	O ciclo PDCA é reiniciado, permitindo que a empresa continue identificando, implementando e avaliando melhorias contínuas no setor de atendimento ao cliente.	Estabelecer uma cultura de melhoria contínua, onde a empresa esteja sempre buscando novas oportunidades de aprimoramento e excelência no atendimento ao cliente, visando a redução contínua do churn.

Fonte: Autores (2025)

Após elaborar o diagrama do PDCA, foi desenvolvido o plano de ação em consonância com a estratégia delineada para o projeto. Empregou-se a ferramenta 5W2H para converter as estratégias da equipe em medidas concretas. Essa ferramenta opera como uma lista de verificação, detalhando as atividades, prazos e responsabilidades de todos os participantes do projeto. Conforme mostrado na Figura 4, a apresentação do plano de ação para a Identificação de Obstáculos no Departamento de Atendimento ao Cliente, visando à Redução do churn em uma Empresa de Prestação de Serviços de Pagamento Eletrônico.

Figura 4 - Apresentação do Plano de Ação da empresa S

Utilização da ferramenta 5W2H Plano de Ação						
Ano: 2023						
Local: Sala de reunião Empresa S						
Participantes: Gerente de Recursos Humanos, Equipe de Processos Internos, Equipe de TI, Equipe de Atendimento ao Cliente, Gerente de Atendimento ao Cliente.						
5W				2H		
What? (O que?)	Why? (Por que?)	Where? (Onde?)	When? (Quando?)	Who? (Quem?)	How? (Como?)	How much? (Quanto custa?)
Implementação de um novo sistema de gestão de atendimento ao cliente para otimizar o tempo de resposta e reduzir o tempo de espera.	Para melhorar a satisfação do cliente, reduzir o churn e garantir um atendimento eficiente e ágil.	O novo sistema será implementado em todos os canais de atendimento ao cliente, incluindo telefone, chat e e-mail.	A implementação do novo sistema começará no próximo trimestre e deverá ser concluída dentro de seis meses.	A equipe de TI será responsável pela implementação do novo sistema, em colaboração com os departamentos de atendimento ao cliente e operações.	O novo sistema será desenvolvido internamente pela equipe de TI, com base nas melhores práticas de gestão de atendimento ao cliente e nas necessidades específicas da empresa.	Serão alocados recursos financeiros para o desenvolvimento, implementação e treinamento relacionados ao novo sistema, com um orçamento total de \$50.000.
Implementação de um sistema de triagem inteligente para priorizar e encaminhar rapidamente as solicitações dos clientes com base na urgência e complexidade.	Para reduzir o tempo de espera dos clientes, melhorar a eficiência do atendimento e aumentar a satisfação do cliente, contribuindo assim para a redução do churn.	O sistema de triagem será integrado a todos os canais de atendimento ao cliente, incluindo telefone, chat e e-mail.	O desenvolvimento e implementação do sistema de triagem começarão no próximo mês e deverão ser concluídos dentro de três meses.	A equipe de TI será responsável pelo desenvolvimento e implementação do sistema, em colaboração com os departamentos de atendimento ao cliente e operações.	O sistema de triagem será desenvolvido utilizando algoritmos de inteligência artificial e machine learning para analisar e classificar as solicitações dos clientes de forma eficiente.	Será alocado um orçamento de \$75.000 para o desenvolvimento, implementação e treinamento relacionados ao sistema de triagem inteligente.
Implementação de um programa de retenção de talentos para reduzir a rotatividade de funcionários no setor de atendimento.	Para melhorar a estabilidade da equipe, aumentar a qualidade do atendimento ao cliente e reduzir os custos associados à contratação e treinamento de novos funcionários.	O programa será implementado em todo o departamento de atendimento ao cliente da empresa, abrangendo todas as unidades e filiais.	O programa de retenção será lançado no próximo trimestre e terá continuidade ao longo do ano, com avaliações e ajustes regulares.	O departamento de Recursos Humanos será responsável por liderar e coordenar o programa de retenção, em colaboração com os gerentes de cada equipe de atendimento.	O programa incluirá uma variedade de iniciativas, como programas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento profissional, feedback regular e um ambiente de trabalho saudável e inclusivo.	Será alocado um orçamento de \$50.000 para implementar o programa de retenção de talentos, incluindo custos relacionados a iniciativas de reconhecimento, treinamento e desenvolvimento.
Implementação de um manual de procedimentos padronizados para o atendimento ao cliente.	Para garantir consistência na qualidade do atendimento, reduzir erros operacionais e aumentar a eficiência dos processos.	O manual será implementado em todos os departamentos de atendimento ao cliente da empresa, em todas as unidades e filiais.	O manual será desenvolvido no próximo trimestre e implementado ao longo do ano, com treinamento inicial e revisões regulares.	O departamento de Processos será responsável por desenvolver e implementar o manual, em colaboração com os gerentes de atendimento ao cliente.	O manual será elaborado em formato digital e impresso, contendo instruções detalhadas sobre os procedimentos padrão de atendimento, scripts de comunicação, fluxos de trabalho e protocolos de resolução de problemas.	Será alocado um orçamento de \$30.000 para o desenvolvimento, design e distribuição do manual de procedimentos padronizados.

Fonte: Autores (2025)

## Do – Execução do plano de ação

Após a elaboração do plano de ação para abordar os principais gargalos no setor de atendimento ao cliente, é crucial iniciar a execução das estratégias delineadas. Com base nas informações fornecidas pelo 5W2H, as equipes pertinentes estão prontas para implementar as soluções propostas e enfrentar os desafios de forma proativa.

Para otimizar o tempo de resposta e reduzir o tempo de espera dos clientes por telefone, chat ou e-mail, será iniciada a implementação do novo sistema de gestão de atendimento ao cliente. A equipe de TI liderará esse esforço, em colaboração com os departamentos de atendimento ao cliente e operações. O novo sistema será desenvolvido internamente, garantindo que atenda às necessidades específicas da empresa e se baseie nas melhores práticas de gestão de atendimento ao cliente. Além disso, será alocado um orçamento de R\$50.000 para cobrir os custos relacionados ao desenvolvimento, implementação e treinamento associados ao novo sistema.

Simultaneamente, um sistema de triagem inteligente será implementado para priorizar e encaminhar rapidamente as solicitações dos clientes com base na urgência e complexidade. Esse sistema, desenvolvido pela equipe de TI com um orçamento de R\$75.000, visa reduzir o tempo de espera dos clientes, melhorar a eficiência do atendimento e, conseqüentemente, aumentar a satisfação do cliente.

Além disso, um programa de retenção de talentos será lançado para abordar a alta rotatividade de funcionários no setor de atendimento ao cliente. Sob a liderança do departamento de Recursos Humanos, esse programa incluirá uma variedade de iniciativas, como programas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento profissional e feedback regular, com um orçamento de R\$50.000.

Ao mesmo tempo, será desenvolvido um manual de procedimentos padronizados para garantir consistência na qualidade do atendimento ao cliente. Esse manual, desenvolvido pelo departamento de Processos, será distribuído em formato digital e impresso, contendo instruções detalhadas sobre os procedimentos padrão de atendimento, com um orçamento de R\$30.000.

Com todos esses planos em andamento, a empresa está bem-posicionada para enfrentar os desafios no setor de atendimento ao cliente e reduzir significativamente o churn. O comprometimento de todas as equipes envolvidas garantirá o sucesso da execução do plano de ação do projeto, levando a melhorias tangíveis na experiência do cliente e na eficiência operacional.

**Check – Verificar se todas as tarefas foram concluídas conforme o planejado**

Após a elaboração e implementação do plano de ação para lidar com os gargalos no setor de atendimento ao cliente e reduzir o churn na empresa de soluções de pagamento por máquinas de cartão, é crucial verificar se todas as tarefas foram concluídas conforme o planejado. Essa etapa de verificação garante que as estratégias delineadas estejam sendo executadas de maneira eficaz e que o projeto esteja progredindo conforme o esperado.

Para realizar essa verificação, uma nova reunião foi agendada, envolvendo todos os participantes do projeto. O objetivo principal dessa reunião é validar a execução das tarefas conforme planejado, garantindo sua eficácia e identificando possíveis desvios ou problemas que precisam ser corrigidos. Essa revisão é fundamental para assegurar que o projeto continue na direção certa e para antecipar quaisquer obstáculos que possam surgir. Como Yin (2015) destaca, uma parte essencial da condução de uma pesquisa de estudo de caso é garantir que as evidências sejam precisas e que as conclusões tiradas dos dados sejam válidas e confiáveis.

Durante a reunião, foram apresentadas as etapas macro do projeto, permitindo que cada responsável informasse o status real de suas respectivas áreas de atuação, conforme o quadro 2. Isso proporcionou uma visão abrangente do progresso do projeto e permitiu identificar quaisquer lacunas ou áreas que exigem atenção adicional. Além disso, foram revisados os indicadores-chave de desempenho (KPIs) definidos no início do projeto para garantir que os resultados esperados estejam sendo alcançados.

**Quadro 2 - Status das etapas do projeto**

Etapas do Projeto		
Ano: 2023		
Local: Sala de reunião Empresa S		
Participantes: Gerente de Recursos Humanos, Equipe de Processos Internos, Equipe de TI, Equipe de Atendimento ao Cliente, Gerente de Atendimento ao Cliente.		
ITEM	ATIVIDADE	STATUS
1	Desenvolvimento pela equipe de TI de um novo sistema, com base nas melhores práticas de gestão de atendimento ao cliente e nas necessidades específicas da empresa.	Concluído
2	Desenvolvimento de um sistema de triagem utilizando algoritmos de inteligência artificial e machine learning para analisar e classificar as solicitações dos clientes de forma eficiente.	Concluído
3	Desenvolvimento de um programa que incluirá uma variedade de iniciativas, como programas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento profissional, feedback regular e um ambiente de trabalho saudável e inclusivo.	Concluído
4	Elaboração de manual em formato digital e impresso, contendo instruções detalhadas sobre os procedimentos padrão de atendimento, scripts de comunicação, fluxos de trabalho e protocolos de resolução de problemas.	Concluído

Durante essa análise do status do projeto, houve uma comparação entre os resultados atuais e os dados anteriores, figura 5. Esse processo destacou especialmente a redução do churn e a melhoria na satisfação do cliente, como detalhado na etapa "Act". Essa comparação enfatiza

a eficácia das intervenções realizadas e fornece insights valiosos para futuras ações na etapa "Act".

**Figura 5** - Comparativo do número de clientes perdidos nos anos de 2022 e 2023

Dados Ano 2022			Dados Ano 2023		
Motivo de Churn	Número de Clientes Perdidos	%	Motivo de Churn	Número de Clientes Perdidos	%
Problemas de Atendimento	230.600	72,61%	Problemas de Atendimento	190.000	63,76%
Produto com Preço Alto	55.000	17,32%	Produto com Preço Alto	68.000	22,82%
Fechamento de Loja	14.000	4,41%	Fechamento de Loja	20.000	6,71%
Inadimplência	10.000	3,15%	Inadimplência	13.000	4,36%
Produto Não Aderente	8.000	2,52%	Produto Não Aderente	7.000	2,35%
<b>Total</b>	<b>317.600</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>298.000</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Autores (2025)

Após a análise abrangente e detalhada, a equipe chegou à conclusão de que todas as etapas da atualização do projeto foram concluídas com sucesso. Esse resultado positivo levou à decisão de avançar para a próxima fase do projeto. Essa minuciosa verificação e a confirmação da conclusão bem-sucedida de todas as etapas fornecem confiança adicional à equipe, garantindo que o projeto permaneça no caminho certo para alcançar seus objetivos. Com uma abordagem proativa e uma comunicação eficaz, a equipe está pronta para enfrentar quaisquer desafios que possam surgir e garantir o sucesso contínuo do projeto.

### Act – Implementações e resultados

O projeto de Identificação de Gargalos no Setor de Atendimento ao Cliente para Reduzir o churn na Empresa S, foi implementado com sucesso, trazendo resultados significativos e positivos. Um cronograma detalhado foi desenvolvido para guiar e estabelecer prazos para as atividades do projeto. As equipes envolvidas estavam prontas para iniciar as ações destinadas a otimizar o tempo de resposta e reduzir o tempo de espera no atendimento ao cliente por telefone, chat ou e-mail. Esse cronograma foi fundamental para garantir a organização e o cumprimento dos prazos estabelecidos, como mostra o quadro 3.

**Quadro 3** - Cronograma de implementação do projeto

Tarefas	% Conclusão	Duração	Início	Término
Implementação de um novo sistema de gestão de atendimento ao cliente para otimizar o tempo de resposta e reduzir o tempo de espera.	100%	92 Dias	01/03/2023	01/06/2023
Implementação de um sistema de triagem inteligente para priorizar e encaminhar rapidamente as solicitações dos clientes com base na urgência e complexidade.	100%	73 Dias	15/02/2023	29/04/2023
Implementação de um programa de retenção de talentos para reduzir a rotatividade de funcionários no setor de atendimento.	100%	18 Dias	17/03/2023	04/04/2023
Implementação de um manual de procedimentos padronizados para o atendimento ao cliente.	100%	47 Dias	14/03/2023	30/04/2023

**Fonte:** Autores (2025)

Durante a implementação do projeto, as equipes demonstraram grande motivação e dedicação na realização das atividades propostas. O objetivo não era apenas solucionar os problemas identificados, mas também transformar positivamente a experiência do cliente em

ossos canais de atendimento. O engajamento das equipes foi essencial para o sucesso do projeto.

**Os resultados obtidos com a implementação do projeto foram notáveis e impactantes:**

**Redução significativa no tempo de espera:** Com a implementação de um novo sistema de gestão de atendimento ao cliente, foi possível otimizar o tempo de resposta e reduzir o tempo de espera dos clientes por telefone, chat ou e-mail.

**Melhoria na satisfação do cliente:** A redução do tempo de espera resultou em uma melhoria perceptível na satisfação do cliente, refletindo-se em uma diminuição do churn e no aumento da fidelidade dos clientes existentes.

**Aumento da eficiência operacional:** A implementação de um sistema de triagem inteligente permitiu priorizar e encaminhar rapidamente as solicitações dos clientes com base na urgência e complexidade, melhorando assim a eficiência do atendimento.

**Redução de custos:** As melhorias implementadas não apenas aprimoraram a experiência do cliente, mas também contribuíram para a redução de custos operacionais, resultando em uma economia significativa para a empresa.

Além disso, é importante ressaltar que, após a implementação do projeto, foi observada uma redução significativa no número de clientes perdidos por motivo de problemas no atendimento, evidenciando claramente a eficácia das medidas adotadas para mitigar o churn na companhia. Esses resultados demonstram o impacto positivo do projeto na empresa, reforçando a importância de investir em melhorias contínuas no atendimento ao cliente para impulsionar o sucesso e a sustentabilidade do negócio, por meio a figura 6.

**Figura 6 -** Comparativo do número de clientes perdidos nos anos de 2022 e 2024

Dados Ano 2022			Dados Ano 2024		
Motivo de Churn	Número de Clientes Perdidos	%	Motivo de Churn	Número de Clientes Perdidos	%
Problemas de Atendimento	230.600	72,61%	Produto com Preço Alto	75.000	40,76%
Produto com Preço Alto	55.000	17,32%	Fechamento de Loja	58.000	31,52%
Fechamento de Loja	14.000	4,41%	Problemas de Atendimento	27.000	14,67%
Inadimplência	10.000	3,15%	Inadimplência	15.000	8,15%
Produto Não Aderente	8.000	2,52%	Produto Não Aderente	9.000	4,69%
<b>Total</b>	<b>317.600</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>184.000</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Autores (2025)

Esses resultados demonstram o impacto positivo do projeto na empresa, evidenciando a importância de investir em melhorias contínuas no atendimento ao cliente para impulsionar o sucesso e a sustentabilidade do negócio.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, foram investigados os gargalos no setor de atendimento ao cliente e sua relação com a redução do *churn*, um desafio significativo enfrentado por muitas empresas. Por meio de uma análise detalhada, buscou-se identificar as principais áreas de preocupação e propor estratégias eficazes para mitigar esses problemas. Os resultados desta pesquisa revelaram uma série de fatores que contribuem para o *churn*, com destaque para a qualidade do atendimento ao cliente. Também foi identificado que longos tempos de espera e processos ineficientes são alguns dos principais gargalos, que impactam negativamente a satisfação do cliente e, conseqüentemente, sua propensão a abandonar a empresa.

Ao abordar esses desafios, foi proposta uma abordagem multifacetada que inclui investimentos em desenvolvimento de pessoal, otimização de processos e adoção de tecnologias inovadoras, como inteligência artificial e análise de dados, para aprimorar a experiência do cliente. A implementação das estratégias resultou em uma redução significativa no número de clientes perdidos devido a problemas no atendimento, como mostrado na Figura 11. Em 2022, a empresa perdeu 72% de seus clientes devido a problemas no atendimento, enquanto em 2024 essa taxa foi reduzida para 14% de acordo com os dados de projeção.

É fundamental ressaltar que a redução do *churn* não é apenas uma questão de reter clientes, mas também de maximizar o valor ao longo do tempo. Clientes satisfeitos não apenas permanecem leais, mas também se tornam defensores da marca, promovendo-a entre seus pares e contribuindo para o crescimento sustentável do negócio. Como todo estudo, este também possui limitações. A pesquisa foi realizada em um contexto específico e os resultados podem não ser generalizáveis para todas as empresas. Recomenda-se, portanto, que futuras pesquisas explorem outras variáveis e contextos para enriquecer a compreensão dos fatores que influenciam o *churn*. Em conclusão, este estudo destaca a importância crítica do atendimento ao cliente na redução do *churn* e oferece insights valiosos para empresas que buscam melhorar sua retenção de clientes. Ao abordar os gargalos identificados e implementar as estratégias propostas, as organizações podem não apenas reduzir o *churn*, mas também fortalecer relacionamentos duradouros com seus clientes e impulsionar o sucesso a longo prazo

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Business market management: understanding, creating, and delivering value. Pearson, 2019.

BODGAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Pesquisa qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DEMING, W. E. *Out of the Crisis*. MIT Press, 1986.

DEMING, W. E. *Out of the Crisis*. MIT Press, 2019.

DUBE, J.-P. H.; HITSCH, G. J. Churn and Customer Retention in the Digital Age. *Journal of Marketing Research*, 2022.

FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. O Índice Americano de Satisfação do Cliente: Natureza, propósito e descobertas. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18, 1996.

JURAN, J. M.; GODFREY, A. B. *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill, 2020.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Usuários do mundo, unam-se! Os desafios e oportunidades das Mídias Sociais. *Business Horizons*, 53(1), 59-68, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; BRANDS, M. *Administração de marketing*. Pearson, 2021.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 2014.

NARUS, J. A. *Business market management: understanding, creating, and delivering value*. 3. ed. Pearson, 2019.

OLIVEIRA, M. P.; PEREIRA, A. S. *Sistemas de Gestão da Qualidade: Teoria e Prática*. Atlas, 2021.

REICHHELD, F. F. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business Press, 2020.

REICHHELD, F. F. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business Press, 1996.

SANTOS, P. R. Estratégias de Personalização no Atendimento ao Cliente. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 14(3), 45-60, 2019.

SILVA, R.; PEREIRA, J.; COSTA, M. A. "A Transformação Digital no Setor de Meios de Pagamento: Desafios e Oportunidades." *Revista de Inovação Tecnológica*, 2023.