



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH
BIASI”**
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Maria Clara Santiago de Oliveira

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTAS
ESTRATÉGICAS PARA A AMBIPAR RESPONSE**

Americana, SP.

2024



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Maria Clara Santiago de Oliveira

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTAS
ESTRATÉGICAS PARA A AMBIPAR RESPONSE**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Professor Me. Edison Valentim Monteiro.

Área de concentração: Fundamentos da Gestão da Qualidade.

Americana, SP.

2024

OLIVEIRA, Maria Clara

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTAS ESTRATÉGICAS
PARA A AMBIPAR RESPONSE. / Maria Clara Oliveira, Santiago de – Americana,
2024.

83f.

Relatório técnico (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - -
Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro
Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Edison Valentim Monteiro

1. Atendimento ao cliente 2. Qualidade. I. Oliveira, Maria Clara, II.
Santiago de, III. Monteiro, Edison Valentim IV. Centro Estadual de Educação
Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph
Biasi

CDU: 658.89

658.56

Maria Clara Santiago de Oliveira

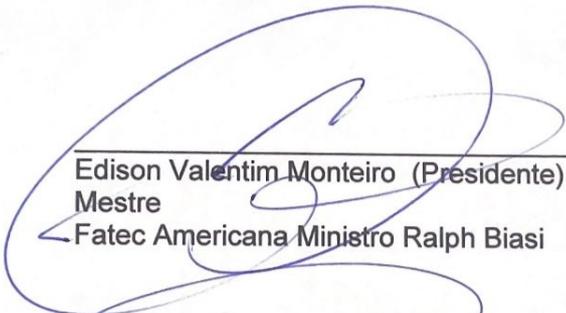
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTAS ESTRATÉGICAS PARA A AMBIPAR RESPONSE

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi".

Área de concentração: Fundamentos da Gestão da Qualidade.

Americana, 05 de dezembro de 2024.

Banca Examinadora:



Edison Valentim Monteiro (Presidente)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Dr. Marcos de Carvalho Dias (Membro)
Doutor
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Me. Joclenes Emílio Diehl
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

Para Chico, Maya, Cristal, Agatha, Salém,
Lizza, Theo e Lola.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, fonte de inspiração e de força, por conduzir a minha vida e me capacitar a realizar o meu grande sonho da primeira graduação. Seus ensinamentos de perseverança, constância e dedicação foram pilares fundamentais e que me sustentaram por toda esta jornada.

Minha gratidão também se estende a minha mãe espiritual Oxum, orixá que rege a minha coroa e que detém de todo meu amor. Oxum me ensina diariamente que sou capaz de realizar feitos grandiosos quando intencionados com amor e fé. Minha mãe, obrigada por cuidar de meus caminhos, obrigada por inspirar minha caminhada e por ser a minha fortaleza mais bonita.

Aos meus pais, Elson Henrique e Maria de Fátima, meu eterno reconhecimento por me ensinarem o valor do amor familiar, por me educarem e por serem minhas maiores inspirações. Vocês não tiveram oportunidade de concluir os estudos, mas sempre acreditaram em mim e me incentivaram a ser a primeira filha formada em uma faculdade pública. Esta conquista não é apenas só minha, dedico essa vitória em prol de nossa evolução e de nossa ancestralidade. Amarei vocês em todas as minhas vidas que houver.

Aos meus amigos de alma, Larissa Santos, Rodrigo Vendramin e Camila Daniel, obrigada por serem pilares valiosos em minha vida e por me incentivarem nos momentos mais desafiadores. Obrigada pela amizade incondicional e que preenche meu coração sempre quando me recordo de vocês. A vida é boa com vocês.

Agradeço aos integrantes da inesquecível Think Green - Matheus Goncalves, Lucas Bispo, Fernanda Gerônimo, Francis Willian, Mel Crispy e eu. – A Think Green surgiu durante minha jornada acadêmica para os projetos integradores e mais do que amigos, vocês se tornaram uma família que contribuiu imensamente para minha formação e me deixou marcas inesquecíveis.

Ao meu orientador Professor Me. Edison Valentim Monteiro, onde desde o início do projeto se mostrou entusiasmado com o tema proposto e me forneceu total suporte para a conclusão deste. Obrigada pelo aceite em ser meu parecerista desde o princípio e por me acompanhar nesta jornada.

Sou grata a todos os docentes da FATEC Americana, que, com seus ensinamentos, ajudaram a construir não apenas o meu conhecimento, mas também

a base para um futuro promissor. Também agradeço às pessoas, direta ou indiretamente, que contribuíram para meu processo de aprendizado e para a conclusão deste trabalho.

E por fim, agradeço a mim mesma. Chegar até aqui não foi fácil — houve muitos desafios, renúncias, lágrimas e muita dedicação. A pequena Maria Clara teria orgulho de ver a mulher e profissional que estou me tornando. Este é o início de algo ainda maior, e por isso, celebro cada conquista e aprendizado desta jornada.

RESUMO

O atendimento ao cliente se tornou uma das essências das instituições. Através deste setor, a percepção de valor e de satisfação dos clientes aliada ao desempenho operacional, definem o sucesso e longevidade de uma organização. O atendimento ao cliente é responsável por criar vínculos e cativá-los, garantindo uma experiência douradora e gerando um alto nível de satisfação. Um bom atendimento proporciona ao cliente um sentimento de pertencimento; um cliente fiel, é um cliente estratégico. O objetivo deste trabalho acadêmico é analisar a relação entre a qualidade de atendimento e o capital humano do setor de atendimento ao cliente da empresa Ambipar Response. O trabalho foi elaborado a partir dos métodos de pesquisa bibliográfica, pesquisa quantitativa e qualitativa, e observação. Posteriormente a coleta de dados, foi possível identificar que diversos fatores influenciam a qualidade no atendimento. Estes dados foram analisados e foi-se revelado algumas sugestões de melhoria para o desenvolvimento da eficácia operacional, juntamente, a práticas que incentivam o bem-estar e plenitude de um colaborador. O trabalho conclui que a excelência no atendimento ao cliente não deve ser mais uma meta organizacional, mas sim, um processo contínuo de adaptações e melhorias.

Palavras-chave: atendimento ao cliente; qualidade e inovação; desempenho organizacional.

ABSTRACT

Customer service has become one of the essences of institutions. Through this sector, the perception of value and customer satisfaction, combined with operational performance, define the success and longevity of an organization. Customer service is responsible for creating bonds and captivating customers, guaranteeing a rewarding experience and generating a high level of satisfaction. Good customer service gives customers a sense of belonging; a loyal customer is a strategic customer. The aim of this academic paper is to analyze the relationship between service quality and human capital in the customer service sector of the Ambipar Response company. The work was based on bibliographical research, quantitative and qualitative research and observation. After collecting the data, it was possible to identify that various factors influence service quality. This data was analyzed and revealed some suggestions for improvement to develop operational efficiency, along with practices that encourage the well-being and fullness of an employee. The paper concludes that excellence in customer service should no longer be an organizational goal, but rather a continuous process of adaptation and improvement.

Keywords: customer service; quality and innovation; organizational performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Logotipo do Grupo Ambipar.....	18
Figura 2 - Logotipo Ambipar Response.....	18
Figura 3 – Organograma da hierarquia do Grupo Ambipar.....	23
Figura 4 – Fluxograma do processo de entrada para possíveis solicitações.....	25
Figura 5 - Organograma de Hierarquia do Setor CX.....	29
Figura 6: Atendimento telefônico.....	36
Figura 7: Demais atividades do Setor.....	37
Figura 8 – Tempo de experiência no setor.....	41
Figura 9 – Motivação no trabalho.....	41
Figura 10 – Realização do trabalho.....	42
Figura 11 – Colaboração de equipe.....	42
Figura 12 – Sobrecarga.....	43
Figura 13 – Oportunidade de crescimento.....	44
Figura 14 – Desenvolvimento.....	44
Figura 15 – Processo de decisão de compra.....	53
Figura 16 – Fluxograma de IPCA.....	70

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Portfólio da Ambipar Response.....	26
Quadro 2 – Funções realizadas.....	31
Tabela 1 – Resultado do <i>Turnover</i>	39

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E TRADUÇÕES

- ACT** – Agir, traduzido do inglês
- CEO** - (Chief Executive Officer) diretor executivo, traduzido do inglês
- CFO** - (Chief Financial Officer) diretor financeiro, traduzido do inglês
- CHATBOX** - ferramenta automatizada que interage via texto
- CHECK**- Chekar, traduzido do inglês
- CLT** - Consolidação das Leis do Trabalho
- CNPJ** - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
- COMPLIANCE** - conformidade, traduzido do inglês
- COO** – (Chief Operating Officer) diretor de operações, traduzido do inglês
- CRM/CRMS:** (Customer Relationship Management) - sistemas de gestão de relacionamento com clientes
- CSC** - Central de serviços compartilhados
- CUSTOMER EXPERIENCE** - experiência do cliente, traduzido do inglês
- CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT** -
- CX** - Customer Experience, abreviação de experiência do cliente, traduzido do inglês
- DO** – Fazer, traduzido do inglês
- E-MAIL/ E-MAILS** - caixa de correio eletrônica, traduzido do inglês
- ENVIRONMENTAL** - ambiental, traduzido do inglês
- ESG** – (Environmental, Social and Governance), ambiental, social e governança, traduzido do inglês
- FEEDBACK** - retorno de informações, traduzido do inglês
- HAZMAT** - materiais perigosos, traduzido do inglês
- HOLDING** - contenção, traduzido do inglês. São empresas que mantêm ações em mais de uma organização
- IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- INSIGHTS** – compreensão intuitiva, traduzido do inglês
- ISO** – (International Organization for Standardization) - Organização Internacional de Normalização, traduzido do inglês
- LEADS** - oportunidades de negócios
- MARKETING** - conjunto de estratégias para promover produtos, serviços ou marcas

ONLINE - conectado à internet

P&D - Pesquisa e desenvolvimento

PIB - Produto Interno Bruto

PLAN - Planejar, traduzido do inglês

POWER BI - ferramenta de análise de dados

REPORT – relatório, traduzido do inglês

S/A - Sociedade Anônima, natureza jurídica

SITE: conjunto de páginas conectadas a internet e que fornecem informações, traduzido do inglês

SCRIPTS - roteiros de instruções utilizadas em sistemas ou atendimento

SOFTWARE - programas que executam funções específicas

SP - São Paulo, cidade do estado de São Paulo, Brasil

STANDS - local onde uma empresa pode se apresentar comercialmente, traduzido do inglês

STAKEHOLDERS - partes interessadas, traduzido do inglês

TRAINING CENTER - centro de treinamentos, traduzido do inglês

TURNOVER – rotatividade, traduzido do inglês

VERSUS - contra, traduzido do inglês

WHATSAPP - aplicativo de mensagens instantâneas e ligações online.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema e delimitação da área pesquisada.....	12
1.2 Objetivos.....	12
1.3 Justificativa.....	12
1.4 Metodologia.....	13
2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	15
2.1 Fundação.....	16
2. 2 Perfil da empresa	17
2.2.1 Missão, visão e valores.....	18
2.2.2 Perfil estrutural da empresa	19
2.2.3 Perfil dos colaboradores.....	21
2.2.3.1 Organograma da organização.....	21
2.2.4 Fluxograma do processo	24
2.3 Portfólio de serviços	26
2.3.1 Setor feminino	28
2.3.2 Organograma do setor	28
2.3.3 Cargos do departamento CX.....	30
2.3.3.4 Responsabilidades do setor	31
3. IDENTIFICAÇÃO DO SETOR COM NECESSIDADES DE MELHORIA.....	34
3.1 Panorama de atendimento ao cliente na Ambipar Response:.....	34
3.2. Principais problemas e desafios enfrentados	35
3.3 Pesquisa interna.....	40
3.3.1 Análise dos dados da pesquisa	45
3.3.2 Impacto dos problemas na empresa	46
4. ASPECTOS CENTRAIS DO ATENDIMENTO E DA QUALIDADE NO RELACIONAMENTO COM CLIENTES	48

4.1 Cliente x Consumidor	49
4.1.2 Comportamento do consumidor	50
4.1.2.3 Decisão de compra	52
4.2 Gestão da Qualidade	54
4.2.1. Satisfação do Cliente.....	55
4.2.2 Satisfação e qualidade no atendimento.....	56
4.2.3. Gestão de conflitos e reclamações no atendimento ao cliente	57
5. O PAPEL DO COLABORADOR E SUA IMPORTÂNCIA EM UMA ORGANIZAÇÃO	59
5.1 O setor de serviços na economia	59
5.2 A importância do colaborador na experiência do cliente	60
5.2.3 O colaborador como agente de inovação e melhora contínua	61
5.2.3.4 O colaborador como agente de qualidade e eficiência operacional	62
6. MELHORIAS OPERACIONAIS: PROPOSTAS DE SOLUÇÕES	63
6.1 Gerenciamento da alta demanda e sobrecarga de contatos:.....	63
6.2 Melhora da qualidade e humanização do serviço:	65
6.3 Rotatividade, capacitação e motivação:	66
6.4 A utilização do método PDCA e fluxograma	69
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
APÊNDICE A – Formulário de pesquisa	77

1 INTRODUÇÃO

No cenário altamente competitivo e em constante transformação do universo corporativo, a qualidade no atendimento ao cliente surge como um fator crítico para o êxito, viabilidade e sucesso das organizações. O consumidor, - não só o produto ou serviço, - é o epicentro das estratégias empresariais e a maneira como uma empresa o atende, interage e satisfaz as demandas de seus clientes; desempenha um papel fundamental na determinação de sua posição no mercado. A busca pela excelência no atendimento ao cliente não apenas contribui para a satisfação do cliente, mas também tende a impactar diretamente os lucros e as contrariedades enfrentadas pelas empresas.

Será analisado a relação da qualidade no atendimento ao cliente e os resultados aguardados de uma organização, bem como os obstáculos e desafios que as empresas enfrentam ao perseguir esse intento. Ao longo deste trabalho, será investigado como a oferta de um atendimento de alta qualidade pode resultar em benefícios significativos e como o aumento da fidelização do cliente, o crescimento das receitas e a construção de uma sólida reputação no mercado são atingidas pelo melhoramento da qualidade. Ao mesmo tempo, será examinado as complexidades que as empresas podem encontrar ao tentar implementar e manter padrões de atendimento de alto nível, incluindo a administração de demandas, a formação e treinamento de equipes competentes e a adaptação a um ambiente de negócios em constante mutação.

Neste contexto, a pesquisa se concentrará em avaliar os efeitos tangíveis e intangíveis da qualidade no atendimento ao cliente na empresa Ambipar Response (matriz de Nova Odessa – SP), onde o objeto de estudo será o departamento de *Customer Experience* (experiência do cliente). Através deste estudo, pretende-se fornecer informações valiosas para as empresas que buscam otimizar seu desempenho no atendimento ao cliente e, ao mesmo tempo enfrentar os obstáculos que podem surgir ao longo desse trajeto, para que possa ser oferecido uma visão profunda das práticas recomendadas e das dificuldades comuns enfrentadas pelas organizações em seus esforços para priorizar a satisfação dos clientes.

1.1 Problema e delimitação da área pesquisada

De acordo com indicadores internos, que não foram disponibilizados por razões de confidencialidade, a empresa analisada enfrenta problemas em relação a qualidade no atendimento, onde os clientes se queixam de uma demora de resposta e exibem dificuldades de encontrar contatos válidos para entrarem em contato.

É notado também que o processo dificulta um todo, pois, não são divulgados os canais corretos de atendimento e ao entrar em contato via telefone, este número telefônico por receber diversas ligações acaba sobrecarregado, resultando em perdas e atendimentos não iniciados.

Como não há uma personalização de atendimento, o mesmo por muitas vezes se torna robotizado e os clientes podem se sentir frustrados perante a isso. Por fim, a falta de transparência em relação a políticas, preços e prazos de entrega cria desconfiança a imagem da empresa.

1.2 Objetivos

Este estudo tem como pretensão analisar e identificar os principais problemas que levam a qualidade a não ser desenvolvida e com os resultados da pesquisa, apresentar sugestões de melhoria aos stakeholders (partes interessadas).

1.3 Justificativa

A qualidade é um pilar essencial em qualquer organização, pois este pilar aloca diversos itens que devem ser cumpridos para que se haja sucesso. Estratégias, competitividade e produtividade estão diretamente ligadas a qualidade, e em sua consequência, traz retorno financeiro para as empresas. A qualidade não pode ser enxergada somente como um aspecto de um produto final, mas durante todo o processo deste produto, ela deve estar presente.

Em primeiro lugar, o atendimento ao cliente é muitas vezes a primeira interação direta que um cliente tem com uma empresa, e essa impressão inicial pode moldar significativamente a percepção do cliente sobre uma marca. Uma experiência positiva cria uma imagem favorável, fortalece a confiança e aumenta a probabilidade de lealdade do cliente. Por outro lado, uma experiência negativa pode resultar em insatisfação, avaliações desfavoráveis e até mesmo a perda de clientes para a concorrência.

Além disso, a qualidade no atendimento ao cliente é essencial para a retenção de clientes a longo prazo. Clientes satisfeitos são mais propensos a permanecerem fiéis à marca, repetir compras e até mesmo recomendar os produtos ou serviços a outras pessoas. Essa lealdade do cliente é crucial em um mercado competitivo, onde a aquisição de novos clientes muitas vezes é mais custosa do que a manutenção dos mais existentes. Portanto, ao investir na excelência do atendimento ao cliente, as empresas estarão, na verdade, investindo na construção de relacionamentos duradouros que sustentam o crescimento, estabilidade e sinergia de negócios.

1.4 Metodologia

A pesquisa referida será de natureza qualitativa e quantitativa, com base em um estudo de caso do setor de atendimento ao cliente da Ambipar Response. A metodologia integra a observação direta do ambiente corporativo, aplicação de estruturas para coletas de dados e por fim, análise bibliográficas com o objetivo de compreender e avaliar as práticas do departamento de *Customer Experience*.

A pesquisa foi dividida em três etapas principais. Inicialmente, através da observação in loco do departamento de atendimento da Ambipar Response, situado em Nova Odessa - SP houve a identificação da rotina, práticas de trabalho e a dinâmica de demandas dos clientes.

Após, foi possível realizar uma pesquisa quantitativa para uma coleta de dados em uma amostra de 7 colaboradoras do sexo feminino do departamento de atendimento ao cliente da Ambipar Response. Através de um questionário

anônimo com 7 perguntas, - onde as perguntas abordaram indicadores de motivação, satisfação e realização com o trabalho -, com a interpretação destes dados foi possível analisar a terceira etapa em uma ótica qualitativa, onde a análise de percepções subjetivas puderam contribuir para a sugestão de melhorias do processo.

Já a análise bibliográfica baseou-se em autores que publicaram livros sobre as temáticas do atendimento ao cliente, gestão de qualidade, gestão de pessoas e gestão da experiência do consumidor. Ademais, foram utilizados como base de informações do Grupo Ambipar para melhor embasar os estudos, o Relatório de Sustentabilidade e documentos internos, como indicadores reais dos *reports* feitos a alta diretoria.

Foram utilizadas ferramentas como pesquisas pela internet, vídeo aulas, livrarias eletrônicas e bibliotecas físicas e online. Os dados quantitativos foram tratados utilizando ferramentas matemáticas, a fim de identificar padrões e tendências relevantes. Já as informações qualitativas foram organizadas pela autora e avaliadas por meio da análise de conteúdo, organizando as respostas em categorias que refletem os principais temas relacionados ao desempenho do atendimento ao cliente.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa objeto deste trabalho acadêmico é a Ambipar Response, registrada sob a razão social AMBIPAR RESPONSE S/A e conhecida pelo nome fantasia Ambipar Response. Seu CNPJ é 11.414.555/0001-04 e sua sede está localizada na Avenida Pacaembu, 1088, Sala 01, bairro Pacaembu, São Paulo, CEP 01234-000. Para contato, a empresa disponibiliza o número (19) 3467-4800 e o *site* oficial www.ambipar.com.br.

A empresa Ambipar Response atua em gerenciamentos de riscos que envolvam o transporte de produtos perigosos em diferentes modais e realiza serviços de cunho ambiental, a empresa possui mais de 300 bases operacionais e está presente em 40 países ao mundo, se intitulando como a líder em gestão ambiental e respostas a emergências. (AMBIPAR PARTICIPAÇÕES E EMPREENDIMENTOS S.A., 2023).

A planta analisada para este estudo está situada em Nova Odessa – SP e é considerada internamente como a planta matriz da Ambipar Response, cuja estrutura permite realizar diversos tipos de prestação de serviços, como a prontidão emergencial, treinamentos in loco e serviços de consultoria e emissão de licenciamentos ambientais.

Quando neste projeto for citado o Grupo Ambipar, refere-se a companhia em uma visão macro, pois dentro deste tema guarda-chuva “Grupo”, ficam alocadas todas as empresas do grupo, incluindo; a Ambipar Response.

Quando neste projeto for citado CX, refere-se ao setor de *Customer Experience*, ou também conhecido como Pós-Vendas, da Ambipar Response.

Os dados do Grupo Ambipar são registrados sob o CNPJ 12.648.266/0001-24 e a empresa está localizada na Avenida Angélica, 2330, no bairro Higienópolis, em São Paulo, com o CEP 01228-200. Para contato, a empresa disponibiliza o telefone (11) 3429-5000 e o website www.ambipar.com.br.

2.1 Fundação

Com o intuito de ser uma organização que trabalha em prol da conservação do planeta Terra, o Grupo Ambipar iniciou suas atividades no ano de 1995, quando o seu fundador; Tércio Borlenghi Junior, originou a empresa Environmental Services que exercia serviços na área de sustentabilidade. (AMBIPAR, 2023).

No ano de 2008 foi criada a Ambipar Response permitindo direcionar com maior propriedade todo o trabalho que já era realizado e que envolvia as emergências químicas e de produtos perigosos, assim, demais vertentes de negócios foram sendo agregadas e parcerias/compras de outras empresas do nicho foram efetuadas, trazendo crescimento notável a organização. (AMBIPAR, 2023).

Em 2010 aconteceu a criação da *holding* Ambipar e segundo o Dicio (2023) uma empresa *holding* é “uma empresa que tem a maioria das ações ou dos títulos de outras empresas, sendo a responsável pela coordenação e pela gestão das atividades destas outras empresas, chamadas subsidiárias”. A Ambipar passou a agregar todas as suas participações em um único grupo, facilitando sua estratégia de mercado e impondo ainda mais, a sua presença de mercado.

No ano de 2020 a empresa fortaleceu suas relações e concretizou sua expansão mundial abrindo capital na bolsa de valores de São Paulo (B3), o que trouxe bastante visibilidade a marca devido as estratégias de marketing e campanhas publicitárias realizadas para a divulgação do evento. Neste mesmo ano, a empresa iniciou suas atividades envolvendo softwares de inteligência, ofertando soluções integradas aos seus clientes na busca por um melhor gerenciamento ambiental e técnico. (AMBIPAR, 2023).

Após muitas expansões e disposição para iniciar as operações a níveis mundiais, naturalmente o Grupo Ambipar foi se subdividindo em demais empresas até chegar as suas 2 principais ramificações e que se tornaram atualmente, as empresas “carro chefe” da companhia. Ambas as divisões trabalham de maneira distinta e com escopos diferentes, conforme observado abaixo:

- **Ambipar Environmental:** *Compliance*, *ESG*, treinamentos corporativos, economia celular, créditos de carbono e *softwares* de gestão de inteligência ambiental e todo gerenciamento de resíduos em diversas características e em etapas diferentes da cadeia do mercado (recicláveis, não recicláveis, eletrônicos, biológicos e hospitalares), oferecendo serviços de coleta e destinação correta e ambiental.
- **Ambipar Response:** Prevenção, preparação e resposta a emergências em modais aéreos, marítimos e rodoviários, gerenciamentos de crises ambientais, centro de treinamentos para cursos com temáticas de combate a emergências de produtos perigosos, assessorias de documentos ambientais e de transporte, licenciamentos e estudos técnicos ambientais, análises laboratoriais, resgate e cuidado a fauna e flora, coleta e destinação de resíduos perigosos.

O Grupo Ambipar é uma empresa de cunho familiar, ou seja, entre os membros contratados e de posse (desde cargos da mais alta gerência/diretoria até o nível operacional), muitos familiares fazem parte do quadro de colaboradores.

2. 2 Perfil da empresa

A identidade visual representa a imagem, os valores e a personalidade da marca, criando uma conexão emocional com os clientes. A identidade visual compreende elementos como o logotipo, as cores, a tipografia e os padrões de design, que juntos formam a identidade visual.

Em primeiro lugar, a identidade visual desempenha um papel fundamental na diferenciação da marca em um mercado competitivo. Ela permite que os consumidores identifiquem e lembrem-se da marca de maneira mais eficaz, contribuindo para a construção de fidelidade. Uma identidade visual forte e única cria uma marca facilmente distinguível e memorável. Além disso, a identidade visual impacta diretamente na percepção da marca. Ela pode comunicar profissionalismo, confiabilidade, modernidade, entre outros atributos, o que influencia a forma como os consumidores percebem a marca.

Por último, a identidade visual é uma ferramenta de comunicação valiosa: ela pode transmitir mensagens, valores e a história da marca de forma visual e instantânea. Isso é particularmente importante em um mundo com maior presença digital, onde a primeira impressão é muitas vezes visual, e uma identidade forte é a primeiro contato com os consumidores. Nas figuras 1 e 2 é possível analisar dois logotipos do Grupo Ambipar:

Figura 1 – Logotipo do Grupo Ambipar



Fonte: Ambipar (2023)

Figura 2 - Logotipo Ambipar Response



Fonte: Ambipar (2023)

2.2.1 Missão, visão e valores

Delinear o propósito da empresa é imprescindível para a construção de sua identidade e sua cultura organizacional, pois a partir destes pilares já pré-dispostos pelos idealizadores e fundadores, a missão, visão e valores permite um melhor posicionamento no mercado a fim de um melhor alcance estratégico.

Os propósitos do Grupo Ambipar são:

- **Missão:** Contribuir para que as empresas e a sociedade sejam sustentáveis, preservando o mundo para as futuras gerações.
- **Visão:** Sermos reconhecidos como referência global em soluções ambientais integradas, com foco no cliente.
- **Valores:** Acreditar e fazer acontecer, empreendedorismo, profissionalismo, inovação, sustentabilidade

2.2.2 Perfil estrutural da empresa

O complexo de Nova Odessa é considerado a base central e operacional, pois nesta planta estão alocados um dos principais ramos de atividades desenvolvidas que é o gerenciamento de prontidão emergencial e a sede predial de treinamentos práticos, técnicos e operacionais. (AMBIPAR PARTICIPAÇÕES E EMPREENDIMENTOS S.A., 2023).

Entretanto, neste complexo, se encontram instalados mais algumas atividades e unidades de negócio diferentes do que a Ambipar Response propõe, como:

- **CSC (Central de Serviços compartilhados):** unifica diversos tipos de departamentos administrativos, como o RH, o contábil, financeiro, jurídico, e que além da Response, atendem demais empresas do grupo,
- **P&D (Pesquisa e Desenvolvimento):** o complexo conta com a infraestrutura de um laboratório que gera pesquisa, novos produtos, prêmios e patentes certificadoras para a organização,
- **EcoHorta:** é cuidada pelos colaboradores do laboratório de P&D e que ao final do ciclo de crescimento do plantio, os funcionários da sede de Nova Odessa podem colher diversos tipos de hortaliças, frutas e legumes 100% orgânicos (alface, agrião, rúcula, couve, tomate cereja, morangos, ervas para temperos e chás). A EcoHorta tem como objetivo incentivar uma alimentação mais saudável e nutritiva para seus colaboradores e suas respectivas famílias,
- **Manutenção e Administração da Ambipar Logistics:** a Ambipar Logistics é uma outra unidade de negócio do Grupo Ambipar que transporta e realiza fretes no modal rodoviário para demais clientes.

Perante a esta demanda, na planta de Nova Odessa existe uma borracharia e mecânica para o conserto e manutenção dos veículos da frota, além de um prédio administrativo voltado a assuntos relacionadas a esta unidade de negócio,

- **Reverse:** trabalha com a logística reversa de materiais não recicláveis e recicláveis, (eletrônicos em sua maioria) e que necessitam passar por um processo de descaracterização para a proteção das marcas. Estes resíduos eletrônicos são peças não mais utilizadas ou que apresentaram defeito no processo de qualidade e que seriam descartadas pelas empresas, mas a Ambipar apresentou a solução de descaracterização (desmontagem e destruição) e segregação dos componentes, restando materiais que conseguem retornar ao mercado em processos produtivos novamente. A Reverse também implanta a valorização de resíduos e faz parte da unidade de negócios Ambipar Environmental.
- **EcoProducts:** A EcoProducts é uma linha de produtos da Ambipar Environmental onde são comercializados equipamentos de contenção que podem ser utilizados em uma emergência que envolva produtos perigosos. Para esta unidade no complexo de Nova Odessa existe um galpão de estoque, separação e expedição dos produtos, contando também, com uma área administrativa. Os produtos desta linha são vendidos para os países Mercosul e também abastecem as bases de operações. De lá, as mercadorias são despachadas para o mundo pela unidade de Nova Odessa.
- **Centro de treinamentos:** é onde são ministrados os cursos teóricos e práticos para organizações parceiras, órgãos ambientais de níveis estaduais e federais e pessoas físicas. O centro de treinamento se chama Ambipar Response *Training Center* ARTC HAZMAT e é considerado o segundo maior campo multimodal de treinamento e de infraestrutura da América Latina. O primeiro, fica situado na cidade de Houston – Estados Unidos da América e também pertence a Ambipar Response.
- **Ambipar Response:** é onde fica alocada uma torre central de controle que fiscaliza e protege através de tecnologias de geoprocessamento as atividades de transporte dos clientes da América do Sul. Uma das atividades da torre é a intermediação de uma emergência com o cliente e

com a equipe operacional e demais órgãos de responsabilidade civil e ambiental.

Além, a Ambipar Response conta com um prédio administrativo de diversas áreas e é neste local, que se encontra o departamento de *Customer Experience*.

2.2.3 Perfil dos colaboradores

O Grupo Ambipar está alcançando o número de quase 15 mil colaboradores espalhados globalmente e estas contratações são 100% no regime de trabalho CLT para os colaboradores brasileiros e as contratações em países internacionais seguem as leis trabalhistas de origem, garantindo aos colaboradores um trabalho de acordo, justo e acobertado pelos regimes de legislações. (AMBIPAR PARTICIPAÇÕES E EMPREENDIMENTOS S.A., 2023).

No Brasil existem 2.717 contratações do gênero feminino e 9.440 contratações do gênero masculino, totalizando um total de 12.157 colaboradores (AMBIPAR PARTICIPAÇÕES E EMPREENDIMENTOS S.A., 2023). Apenas na planta de Nova Odessa, há quase 1.000 colaboradores.

Segundo o Relatório de Sustentabilidade, a diversidade de gênero e a inclusão de pessoas são sempre bem-vindas na companhia pois se acredita que estas causas contribuem diretamente na evolução da gestão de pessoas e no enriquecimento interpessoal. Não há tolerância para práticas de discriminação ou qualquer tipo de intolerância, e caso houver, serão tratadas pelo departamento de *Compliance* e Jurídico Trabalhista. No ano de 2023, não foram registradas nenhuma ocorrência sobre o tema no canal de ouvidoria, fortalecendo o compromisso da companhia de proporcionar um ambiente saudável para seu capital humano. (AMBIPAR PARTICIPAÇÕES E EMPREENDIMENTOS S.A., 2023).

2.2.3.1 Organograma da organização

O organograma é uma representação gráfica da estrutura organizacional de uma empresa, onde se descreve a hierarquia, as relações de autoridade e as

interconexões entre diferentes departamentos, unidades e cargos. Por meio de caixas que representam os cargos e linhas que indicam as conexões hierárquicas, o organograma oferece uma visão clara da forma como a organização está organizada.

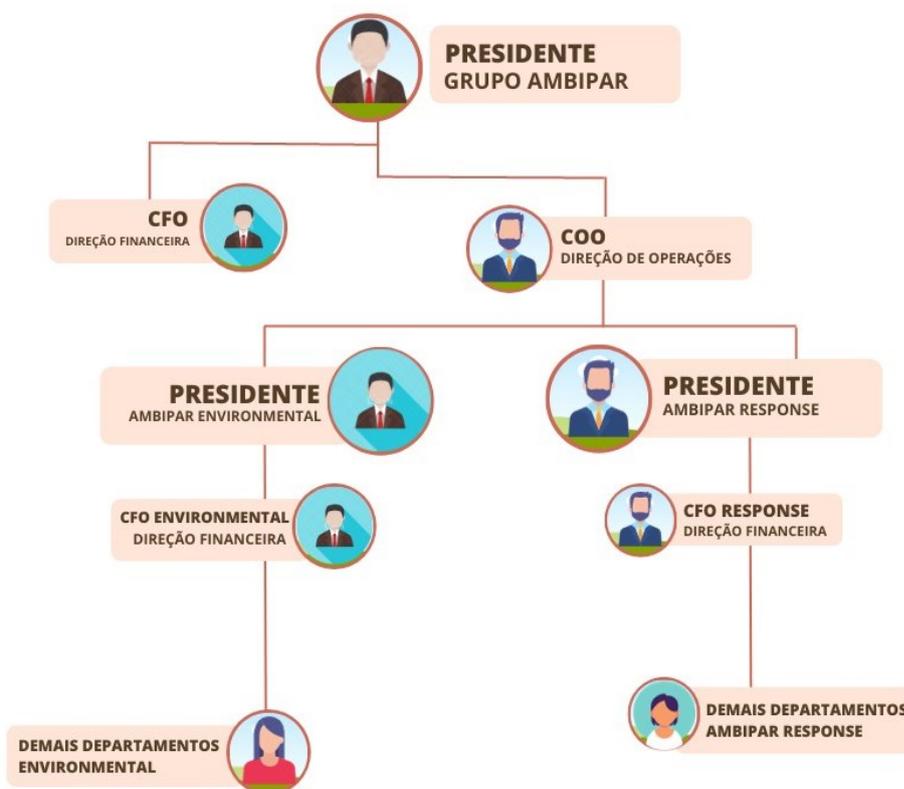
As funções do organograma são variadas para o funcionamento eficiente de uma empresa. Primeiramente, ele fornece uma visão geral da estrutura organizacional, permitindo que funcionários e partes interessadas compreendam como a organização opera e quem está encarregado de quais áreas. Isso é fundamental para a comunicação interna, pois estabelece as linhas de autoridade e responsabilidade.

O organograma é uma ferramenta essencial para o processo de tomada de decisões, pois, além de organizar a estrutura da empresa, evidencia de forma clara os responsáveis por cada decisão. Ao apresentar visualmente as funções e responsabilidades de maneira hierárquica, ele promove transparência e facilita a identificação dos níveis e atores envolvidos no processo decisório.

Ele também é uma ferramenta valiosa para o recrutamento, uma vez que auxilia na identificação de lacunas na estrutura organizacional e na definição de competências necessárias para novas contratações. Em resumo, um organograma da hierarquia da empresa desempenha um papel fundamental na promoção da clareza, eficiência e uma gestão eficaz e estratégica das operações, contribuindo para o sucesso da organização.

Conforme figura 3, o organograma do Grupo Ambipar está disposto da seguinte maneira:

Figura 3 – Organograma da hierarquia do Grupo Ambipar



Fonte: a autora (2024)

Conforme já citado, o Grupo Ambipar dispõe de duas principais ramificações, a Ambipar Environmental e a Ambipar Response. Ambas as unidades que são distintas de atividades compartilham do mesmo presidente, o mesmo diretor financeiro e o mesmo diretor de operações, que ocupam os seguintes cargos:

- **CEO (Chief Executive Officer)** – diretor executivo, mas que internamente, é denominado de “presidente”
- **CFO (Chief Financial Officer)** – diretor financeiro
- **COO (Chief Operating Officer)** – diretor de operações

Abaixo destes três cargos a ramificação se divide entre os dois grandes negócios em duas colunas diferentes, onde existem mais dois presidentes e mais dois **CFO** para cada respectiva unidade de negócio. Em seguida, os

departamentos necessários para as atividades das duas empresas são escalonados.

2.2.4 Fluxograma do processo

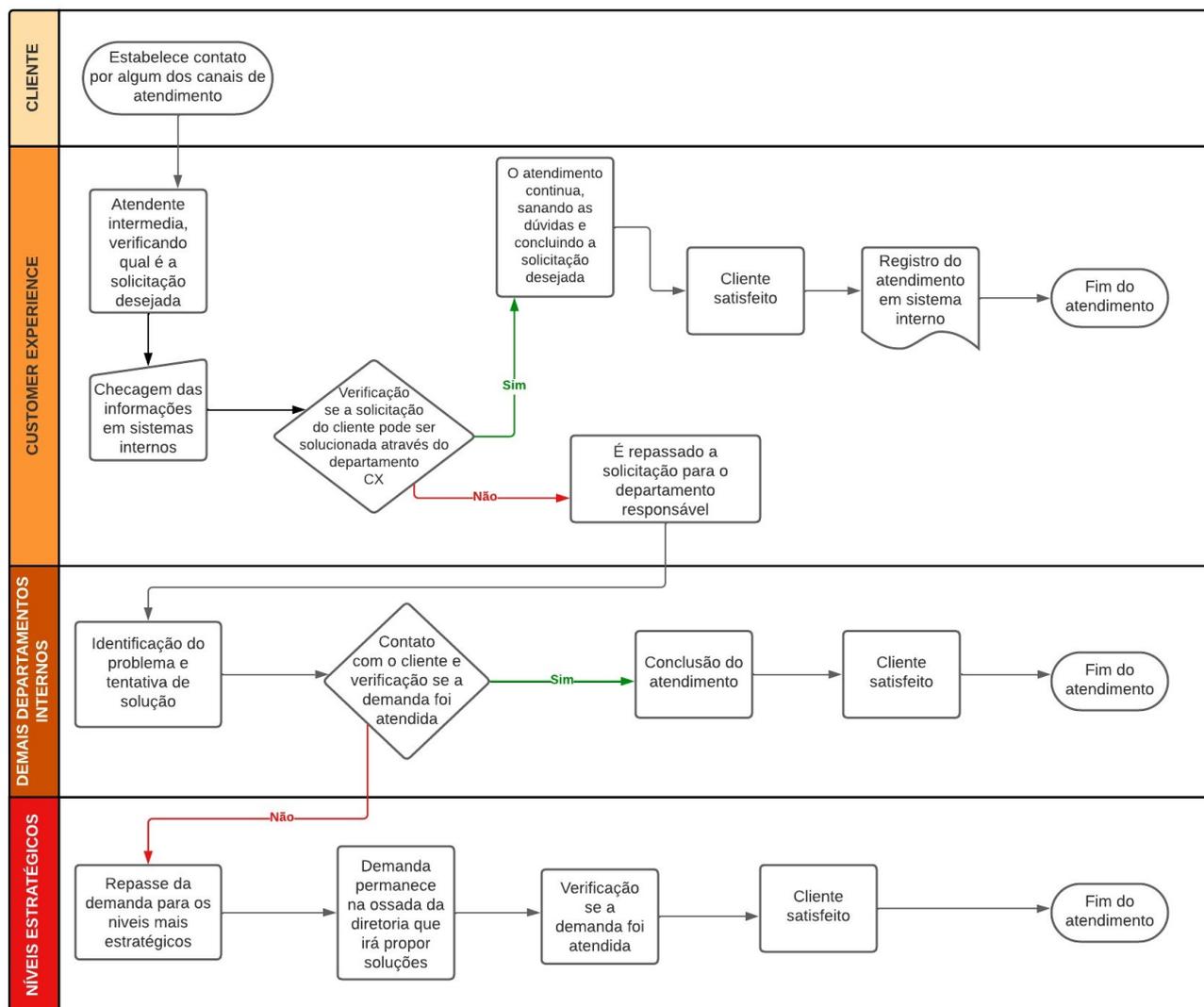
Um processo é uma ação que será realizada através de etapas e deverá ser continuada a fim do alcance de um objetivo a ser atendido. O processo pode ser sequencial e depende de um contexto para ser interpretado, mas para o recorte generalista da área de atendimento ao cliente, o objetivo final será sempre a satisfação dos clientes, onde os responsáveis devem propor uma solução quase que imediata (ou em um menor tempo possível) para que haja um contentamento do cliente.

A sequência lógica fará com que os processos se tornem organizados e estejam na responsabilidade de pessoas que possuem os devidos cargos para atendê-los, contribuindo para um melhor controle de urgências a serem finalizadas e dando a devida importância para cada cliente que entra em contato.

Já o fluxograma é uma ferramenta visual que permite a ligação destas etapas do processo através de símbolos e setas, de modo que fiquem mais organizadas e possibilitem uma visão mais macro de algo. Sua importância em um processo de atendimento ao cliente é fundamental, devido a representação visual clara e detalhada de todas as etapas envolvidas no atendimento, desde o primeiro contato até a resolução do problema ou conclusão de uma prestação de serviço. Isso permite que a equipe de atendimento compreenda e siga as diretrizes do processo de forma consistente, garantindo uma experiência positiva e eficiente para o cliente.

Na Ambipar Response foi possível analisar um fluxograma de atendimento onde a entrada (início do processo) já se inicia no departamento CX, conforme figura 4 expõe:

Figura 4 – Fluxograma do processo de entrada para possíveis solicitações



Fonte: a autora (2024)

Como é possível analisar, o atendimento ao cliente não é uma exclusividade do Customer Experience, mas sim, é a abertura em que o cliente possui para solicitar suas necessidades. Outros departamentos possuem linhas telefônicas e são direcionados assuntos mais “filtrados”, como por exemplo, se o cliente não obteve de sua nota fiscal emitida, quem tratará este problema será o departamento de faturamento, pois terão os recursos e sistemas necessários para ajudá-lo.

Os canais de atendimento oficiais do CX não são divulgados pela organização em suas mídias de maneira estratégica, o que pode dificultar o

alcance pois o intuito correto seria o oposto desta ação, com o objetivo de haver rapidez para apresentar as soluções.

Os outros departamentos também possuem seus canais de atendimento, mas são ainda mais específicos e utilizados de maneira somente que quase interna, como por exemplo, a solicitação de uma nota fiscal que chegou através do CX e foi repassado para o responsável do departamento de faturamento, que tomou a responsabilidade e irá utilizar de seus canais internos para se comunicar com o cliente. É importante ressaltar que a satisfação do cliente é primordial em todos os canais de atendimento e talvez esse repasse de demandas acaba alongando o tempo esperado de um atendimento.

Caso os departamentos não consigam atender a demanda e a mesma é de nível mais crítico, a solicitação é repassada a diretoria e para os níveis mais estratégicos da Ambipar Response, que analisarão com maior cautela e irão propor soluções mais “personalizadas” a estes clientes, buscando sempre fortalecer a parceria entre a empresa *versus* cliente e evitando a rescisão de um contrato.

2.3 Portfólio de serviços

A empresa objeto desta pesquisa, a Ambipar Response, possui 4 unidades de negócio em seu portfólio e fornece diversos tipos de serviços, conforme quadro 1:

Quadro 1 – Portfólio da Ambipar Response

UNIDADE DE NEGÓCIO	SERVIÇOS OFERECIDOS
EMERGENCY RESPONSE	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de crises e prontidão emergencial, • Central de atendimento 24h pela torre de controle, • Treinamentos e simulados, • Atendimento emergencial de produtos perigosos em modais aquáticos, aéreos e rodoviários, • Descontaminação de ambientes, • Combate a incêndios florestais, • Consultorias técnicas e emissão de documentos, estudos técnicos e licenças ambientais.

INDUSTRIAL SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> • Limpezas industriais de tanques e silos, • Manutenções, reparos e pinturas de equipamentos industriais, • Fabricação, instalação, reparos e locação de equipamentos, • Alpinismo industrial, • Reparos em tubulações de aço carbono, • Robôs bombeiros de combate a incêndio.
ENVIRONMENTAL SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamentos ambiental, • Elaboração de estudos ambientais e sua execução, • Investigação e Remediação de Áreas Contaminadas, • Resgate, monitoração e Reabilitação de Fauna e Flora, • Reflorestamento de áreas, • Gerenciamento Ambiental, • Tratamentos residuais e despetrolização de animais, • Análises laboratoriais com foco em geociências.
MARITIME SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio Portuário e de dragagem, • Apoio Portuário a Plataformas de exploração de Petróleo e Gás, • Elaboração de Documentos Técnicos, • Transporte de Pessoal e equipamentos, • Apoio ao Monitoramento Ambiental, • Gerenciamento a emergências aquáticas.

Fonte: elaborado pela autora de acordo com o Relatório de Sustentabilidade (AMBIPAR PARTICIPAÇÕES E EMPREENDIMENTOS S.A., 2023).

O setor de *Customer Experience* da Ambipar Response desempenha um papel crucial e de alicerce para a manutenção do relacionamento com os clientes após um contrato fechado pela área comercial. O setor atende qualquer demanda que possa chegar em seus canais de atendimento (site, leads, redes sociais, e-mail, telefone e *WhatsApp*) e caso não seja uma atividade desenvolvida pelo CX (*Customer Experience*), as colaboradoras o direcionam para os devidos responsáveis que podem dar seguimento a solicitação realizada.

Após um contrato fechado, as solicitações e dúvidas realizadas pelos clientes são direcionadas ao CX para que possam ser solucionadas em um tempo breve, garantindo a satisfação dos clientes e uma boa entrega de atenção, qualidade e pró-atividade. Se é esperado do setor a construção de relacionamentos duradouros com os clientes devido à grande facilidade de

contato com os mesmos, e que estes, indiquem *feedbacks* dos serviços prestados sempre que possível.

Ao fornecer um atendimento eficiente, solucionar problemas prontamente e manter um compromisso com a excelência ao longo do atendimento, o CX contribui significativamente para moldar a percepção que o cliente tem da marca, influenciando sua lealdade e promovendo relações duradouras, através da atenção ao detalhe, empatia e foco na resolução das necessidades do cliente.

2.3.1 Setor feminino

Possuir um setor de *Customer Experience* que é 100% composto por mulheres (no momento de escrita deste trabalho, o setor possui 7 colaboradoras) é um testemunho da diversidade e de diferenças femininas. Nesse ambiente, as profissionais demonstram uma combinação notável de habilidades interpessoais, empatia e resiliência, contribuindo para criar uma atmosfera de atendimento ao cliente satisfatória. Com uma abordagem proativa e níveis de compreensão aflorados para entender as necessidades dos clientes, a equipe que é formada exclusivamente por mulheres, deve manter a satisfação do cliente em alta.

A representatividade feminina em setores antes predominantemente masculinos é um passo importante em direção a uma sociedade mais inclusiva e igualitária, onde as mulheres têm a oportunidade de se destacar em todas as áreas profissionais e manterem seu “estrelismo” alcançando cargos de superintendência.

2.3.2 Organograma do setor

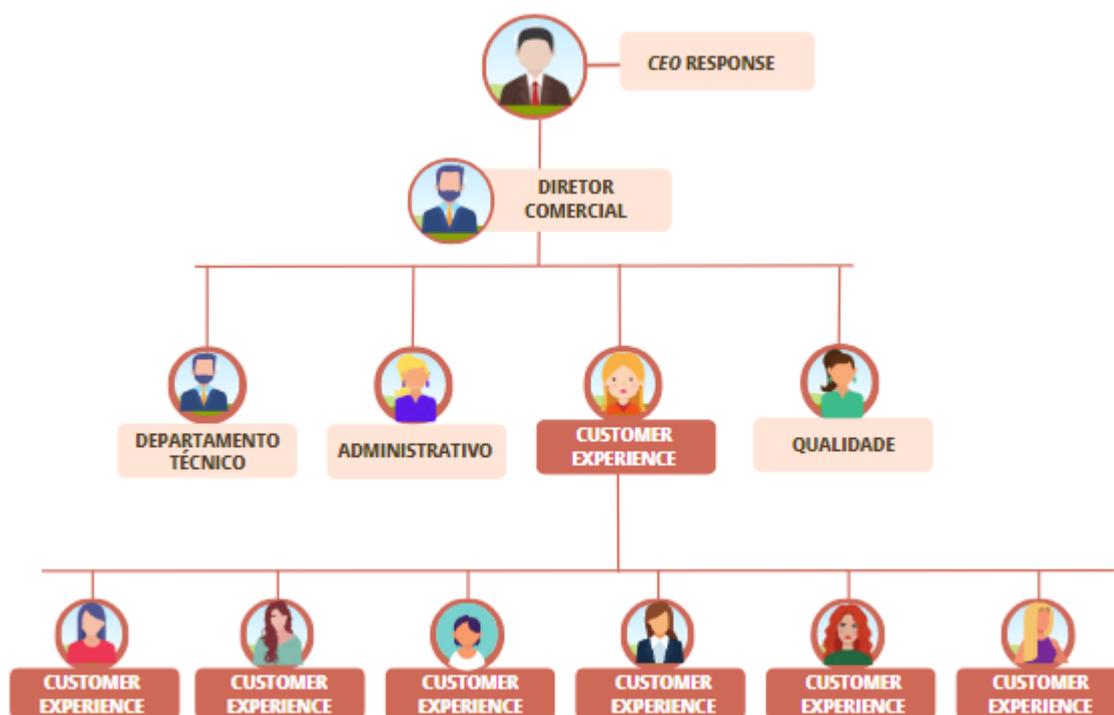
Um organograma de setor é uma ferramenta de representação gráfica que descreve a estrutura organizacional de um departamento ou setor específico dentro de uma organização. Ele é uma parte menor de um organograma maior que abrange toda a empresa. A representação visual do organograma de setor utiliza caixas ou retângulos para representar cargos ou posições e linhas que conectam essas caixas para mostrar as relações hierárquicas e funcionais dentro do departamento em questão.

A importância de um organograma de setor reside na sua capacidade de fornecer uma visão detalhada e específica da estrutura e hierarquia do departamento, permitindo que os membros da equipe compreendam claramente suas funções, responsabilidades e a quem se reportam. Além disso, ajuda a definir as relações de autoridade e a cadeia de comando dentro do departamento.

Um departamento composto exclusivamente por mulheres é um cenário de trabalho onde a equipe é formada inteiramente pelo sexo feminino. Isso pode ocorrer naturalmente devido às contratações e atribuições de cargos na organização, ou pode ser uma escolha estratégica da empresa. Independentemente disso, essa configuração se torna mais diversa ao restante da empresa.

Na figura 5 será possível analisar o organograma do CX:

Figura 5 - Organograma de Hierarquia do Setor CX



Elaborado pela autora (2024)

Um departamento formado apenas por mulheres pode refletir a diversidade na força de trabalho da empresa e fornece um ambiente onde as

mulheres desempenham papéis-chaves. Isso pode influenciar a cultura do departamento, a dinâmica da equipe e a forma como as decisões são tomadas.

As mulheres são conhecidas por seu temperamento mais delicado e calmo, com altos índices de paciência. Esta natureza pode beneficiar os clientes e os níveis mais estratégicos, pois, quando os clientes estão insatisfeitos com alguma situação e ligam na empresa já claramente alterados de impaciência, as mulheres conseguem com facilidade, contornar a situação e já oferecer soluções para a situação.

No entanto, é importante lembrar que a eficácia de uma equipe não está necessariamente ligada ao gênero de seus membros, mas sim às habilidades, experiências e colaboração entre eles. Todavia, é de muito bom tom que as empresas continuem instigando a liderança feminina e abrindo espaços para que as mulheres tenham melhores condições de crescimento e bonificações, juntamente a um salário e uma rotina de trabalho equalitária.

2.3.3 Cargos do departamento CX

O departamento de *Customer Experience* é composto por 7 mulheres, de idade variadas e de diferentes histórias. A gestora (coordenadora de Pós-Vendas), é a que tem maior idade e maior bagagem de experiências, portanto, exerce o cargo de gestão e de liderança do time.

As demais colaboradoras possuem o cargo de assistente administrativo, e talvez este aspecto não soe muito agradável nos requisitos de plano de carreira, pois não há uma diferenciação maior considerando níveis de responsabilidades atribuídas, nível de escolaridade, de conhecimento técnico ou “tempo de casa”. No departamento CX, não existem cargos de analistas (para as “mais velhas” de setor), auxiliares (para colaboradores novatas) ou níveis Juniors (intermediários).

A média geral de idade das colaboradoras é de 27,5 anos (soma de todas as idades, dividida por 7).

2.3.3.4 Responsabilidades do setor

Com um fluxo de demandas bastante alto por se tratar de uma empresa multinacional, o time de CX é responsável por toda cobertura e suporte que o cliente venha precisar referente ao contrato após este já concluído num processo de venda. Antes da parceria estabelecida, esta atenção ao cliente é realizada pelo time comercial e por este motivo, o departamento CX usufrui de uma grande conexão com a área, principalmente, porque os vendedores comerciais fazem laços com os clientes e sempre indicam o CX para a resolução dos problemas que venham a acontecer.

Dos processos que o atendimento ao cliente trata podem ser analisados no quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Funções Realizadas

FUNÇÃO	RESUMO DA FUNÇÃO	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIAS QUE EXECUTAM
1. Atendimento ao cliente via telefone	Atendimento realizado em forma de escala com equipes de duas colaboradoras já predefinidas e que se alteram entre os dias da semana.	6 colaboradoras - em forma de escala. Duas colaboradoras no período da manhã, duas colaboradoras no período da tarde.
2. Atendimento via <i>WhatsApp</i>	Atendimento na rede social <i>WhatsApp</i> , em conversas de chat com os clientes.	2 colaboradoras – de maneira integral.
3. Atendimento via e-mail principal do departamento (canal de Vendas)	Este e-mail tem como objetivo ser um canal de apoio aos clientes, que podem enviar suas solicitações.	1 colaboradora – de maneira integral.
4. Atendimento via e-mail (canal de Suporte Técnico)	Este canal de e-mail é um apoio para solucionar dúvidas técnicas dos clientes sobre assuntos que envolvam a legislação de transporte de produtos perigosos.	1 colaboradora – de maneira integral.

5. Avaliações de atendimento operacional	De acordo com as operações de emergência que acontecem, após sua solução é realizada uma pesquisa de satisfação para colher <i>feedbacks</i> e uma nota para o atendimento prestado.	1 colaboradora – de maneira integral.
6. Cancelamentos de contratos	Quando o cliente quer rescindir o contrato, uma série de estratégias precisam ser tentadas para a retenção. Se não houver sucesso, é realizado o processo de cancelamento de contrato.	6 colaboradoras – cada uma é responsável por uma carteira de clientes e conduz as tratativas de maneira individual.
7. Negociações de desconto	Quando o cliente busca por uma minimização de sua mensalidade, é realizado alguns procedimentos para uma possível negociação de valores.	6 colaboradoras – cada uma é responsável por uma carteira de clientes e conduz as tratativas de maneira individual.
8. Migração de contrato/aditivos contratuais	As migrações acontecem quando se faz necessário a troca de alguma informação do contrato original, sendo necessário a emissão de uma nova via. É possível que seja realizado aditivos de alteração contratual também.	6 colaboradoras – cada uma é responsável por uma carteira de clientes e conduz as tratativas de maneira individual.
9. Controle de <i>leads</i>	Todos os <i>leads</i> (oportunidades de negócios) que entram através dos canais de atendimento são realizados uma pré-qualificação e repassado as áreas e unidades comerciais responsáveis.	2 colaboradoras – de maneira integral
10. Apoio a demais setores	Se algum setor precisar de uma “força tarefa” para executá-la, devido os conhecimentos de vários temas sobre o Grupo, o CX pode ser escalado para apoio.	A depender da demanda.
11. Ida a feiras, congressos e demais eventos corporativos que envolvem os	O time de CX pode ir a eventos para representação da marca e também para apoio ao time comercial em <i>stands</i> de apresentação corporativa.	A depender da demanda.

temas do Grupo Ambipar		
---------------------------	--	--

Fonte: a autora (2024)

A Ambipar Response exemplifica a complexidade e a versatilidade de uma organização que combina inovação, sustentabilidade e excelência em atendimento de serviços emergenciais. Com uma estrutura sólida, subdivisões especializadas e presença global, a empresa demonstra capacidade para oferecer soluções técnicas e ambientais integradas ao longo de diferentes etapas dos ciclos de seus serviços.

O setor de *Customer Experience* (CX) destaca-se como uma ponte essencial entre as demandas dos clientes e os recursos internos da organização. Ao atuar de forma personalizada e eficiente, o CX não apenas assegura a satisfação dos clientes, mas também contribui para reforçar a imagem da Ambipar Response como uma referência em atendimento e gestão de crises ambientais.

3. IDENTIFICAÇÃO DO SETOR COM NECESSIDADES DE MELHORIA

Na gestão corporativa, o atendimento ao cliente se tornou um dos pilares mais importantes para uma boa reputação, especialmente num mercado globalizado e competitivo. As organizações reconhecem a importância de oferecer uma boa experiência aos seus clientes, não apenas para uma fidelização, mas para consolidação da marca no mercado.

O objetivo principal de uma empresa deve ser criar e manter clientes, uma vez que são eles que geram valor e garantem a continuidade das operações. Esse foco é crucial para o propósito central de qualquer organização.

A Ambipar Response, uma multinacional especializada em serviços emergenciais, enfrenta desafios que demandam de estratégias para assegurar a experiência do cliente.

A presente análise busca explorar as principais lacunas e desafios no setor de atendimento ao cliente da Ambipar Response, analisando o impacto dos principais fatores observados: sobrecarga operacional e gestão da demanda, integração de processos e ferramentas tecnológicas, gestão de pessoas e desenvolvimento de talentos. Além disso, serão discutidos a relevância de como estes fatores podem impactar a reputação da empresa no mercado.

3.1 Panorama de atendimento ao cliente na Ambipar Response:

Na Ambipar Response, o CX realiza os atendimentos iniciais e fica responsável por identificar se a jornada como cliente está sendo satisfatória para aqueles que assinaram os contratos. Entretanto, podem ser identificadas possíveis lacunas no atendimento e que se preenchidas, garantiriam ainda mais uma alta performance do time.

- **Canais de atendimento:** os principais canais de comunicação utilizados são os *e-mails* (que contam com o domínio “@ambipar.com”) ou através do telefone, na qual o CX fica disponível em horário comercial (das 8h às 18h, de segundas-feiras às sextas-feiras). O canal de *WhatsApp* é um recurso também disponível, mas o atendimento é 100% realizado de maneira manual, onde não se é observado o uso de robôs que automatizam mensagens instantâneas.

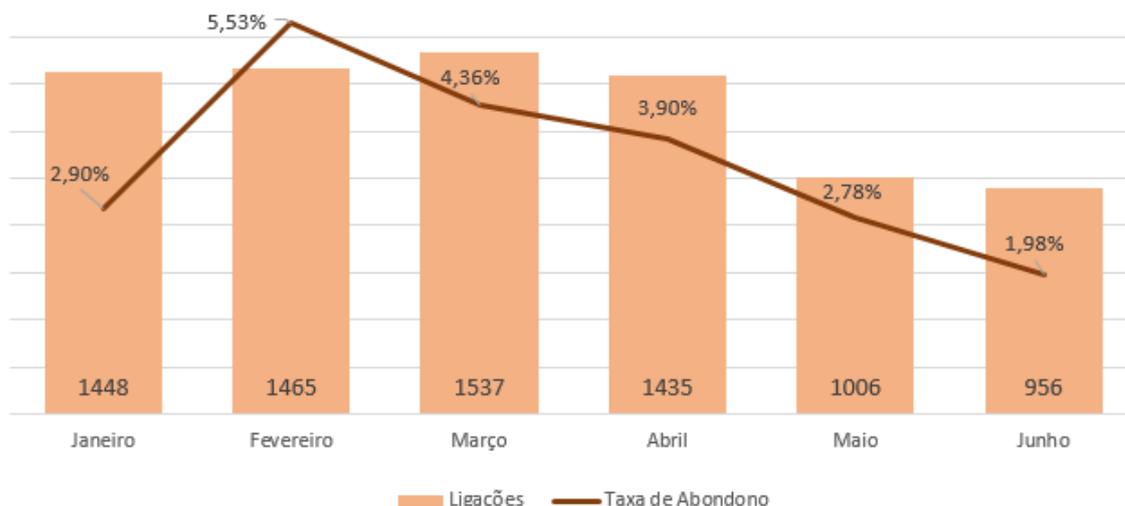
3.2. Principais problemas e desafios enfrentados

Toda área corporativa pode apresentar deficiências que são capazes de impactar diferentemente ou indiretamente a organização. Estas falhas podem surgir de diversos fatores, desde a falta de recursos até a motivação da equipe. O mais importante a se fazer em um entendimento gerencial é não ignorar estes fatores e depois de definir as prováveis causas problemas através da observação e de indicadores, deve-se apresentar alternativas de melhorias a fim de aumentar ainda mais, os ganhos da qualidade organizacional, como bem da corporação.

Abaixo, serão exemplificadas as principais dificuldades do setor de CX da Ambipar Response identificadas através da observação:

- **Alta demanda/volume de solicitações:** o Grupo Ambipar é uma multinacional que atende mais de 40 países onde suas principais atividades são realizadas em território nacional brasileiro (AMBIPAR PARTICIPAÇÕES E EMPREENDIMENTOS S.A., 2023). É notável que sua participação soe quase como um monopólio entre as demais empresas do nicho ambiental, portanto, o volume de entradas diárias de solicitações é abundante. Em média, são recebidos por volta de 1300 telefonemas mensais e que são distribuídos entre a equipe de CX para atendê-los. Muitos destes contatos precisarão ser formalizados via *e-mail* ou *WhatsApp* como um procedimento interno e como continuação do atendimento, a depender do que será necessário.

Na figura 6, é possível analisar o volume real de ligações recebidas entre o período dos meses de janeiro a julho do ano de 2024:

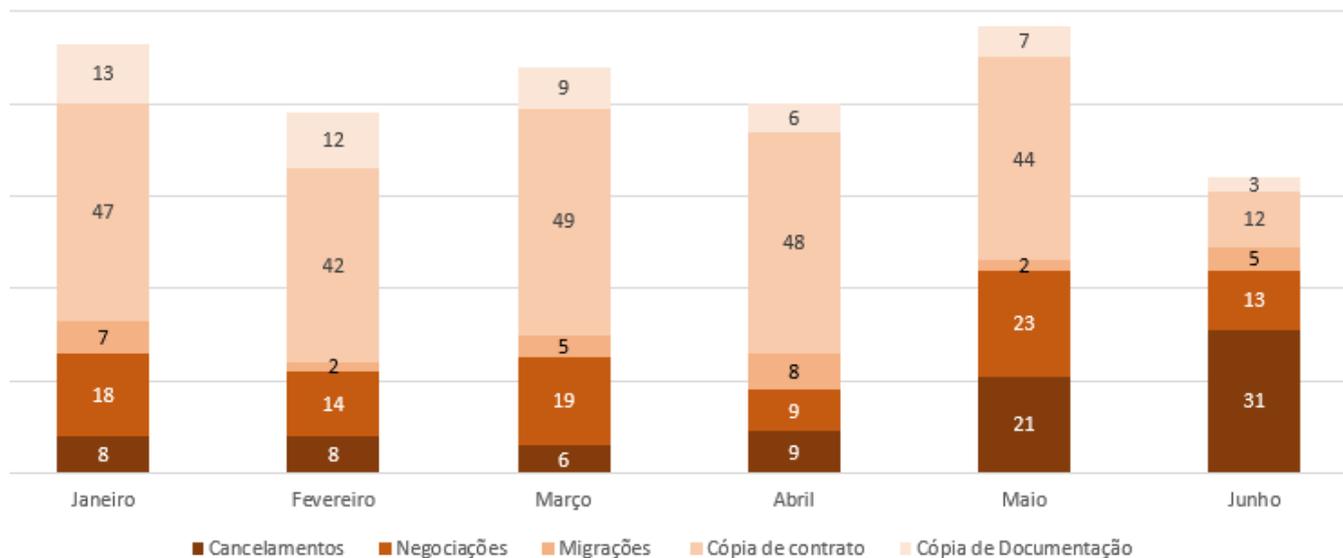
Figura 6: Atendimento telefônico

Fonte: elaborado pela autora com base em indicadores internos fornecidos pela companhia (2024).

Os dados apresentados revelam uma relação importante entre o volume de ligações e a taxa de abandono. As taxas de abandono em um sistema de telefonia corporativa representam o percentual de chamadas telefônicas que foram iniciadas pelos clientes, mas encerradas antes de serem atendidas por um agente ou atendente. Em outras palavras, é o índice de ligações que os clientes desistiram de manter enquanto estavam aguardando na fila ou esperando por atendimento. A diretoria da Ambipar Response estipulou uma meta mensal para o time de apenas 5% de abandono nas ligações, o que somente no mês de fevereiro ultrapassou, podendo crer o desempenho da equipe é contínuo, apesar de sobrecarregado.

- **Sobrecarga de contatos:** como não há um sistema ou plataforma voltado para os clientes realizarem seus pedidos, em determinadas datas sazonais dentro dos meses (como início de mês) ou em horários de pico, se é notado um aumento de demanda para as demais atividades do pós-vendas, como pedidos de rescisão e negociações.

Figura 7: Demais atividades do Setor



Fonte: elaborado pela autora com base em indicadores internos fornecidos pela companhia (2024).

Com base nos dados reais fornecidos do primeiro semestre de 2024, houve um aumento crescente a cada mês para tratativas de cancelamento de contrato, oscilações entre negociações e migrações onde a quantidade permanece mais volúvel e cópias de contrato e documentações não houveram queda e aumentos consideráveis.

Considerando o volume de solicitações que o departamento de pós-vendas da Ambipar Response recebeu durante o primeiro semestre de 2024 e o número de membros na equipe (7 pessoas), podemos analisar as possíveis sobrecargas com base nas variações no volume de trabalho ao longo dos meses, onde o mês de maio de 2024, foi o mais desafiador.

- **Falta de integração entre os canais de comunicação:** como há alguns canais e entre eles não há muitas interações, se é percebido dificuldades e uma certa confusão dos clientes em entrar em contato com a companhia, pois são recebidas as mesmas solicitações dos mesmos autores, porém em canais distintos. Se a organização não possui um filtro

para identificar esta duplicação, o cliente pode notar diferença entre os atendimentos e acaba havendo também, uma duplicação nas ações (duas colaboradoras estarem atendendo igualmente, o mesmo cliente, como exemplo).

- **Serviço robotizado:** com um grande volume de solicitações o atendimento pode parecer impessoal e o cliente considerar que não foi atendido com a atenção que deveria. Entretanto, o serviço robotizado pode estar alinhado com possíveis cansaços das colaboradoras pelo alto fluxo de demandas e o cansaço deve ser bem observado, uma vez que interfere em possíveis faltas, baixa eficiência do time e perda de produtividade.
- **Alta rotatividade das colaboradoras:** o departamento enfrenta um alto *turnover* – rotatividade, e este fator deve ser analisado com cautela pela gerência e setor de recursos humanos. A rotatividade aponta possíveis indícios de insatisfação em que os colaboradores enfrentam em sua jornada de trabalho, como; insatisfação salarial, falta de reconhecimento e méritos por sucessos alcançados, falta de oportunidades de crescimento e planos de carreira. Este fator é prejudicial a empresa, pois eleva seus custos com rescisões trabalhistas e contratações de novo pessoal, sem contar que os conhecimentos e processos podem ser perdidos caso um colaborador valioso acabe deixando a companhia.

Para se calcular o *turnover* no departamento, podemos utilizar do seguinte cálculo matemático:

$$Turnover = \frac{Admissões\ totais + demissões\ totais}{2} \times 100$$

—————
Total de funcionários

Ou seja, para a aplicação da fórmula os resultados serão apresentados na tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Resultado do *turnover*

TOTAL DE COLABORADORES	ADMITIDOS	DEMITIDOS	TURNOVER
7	8	9	121%

Fonte: a autora (2024)

Este cálculo foi realizado com a somatória dos anos de 2023 e 2024 onde houveram 8 novas admissões e 9 demissões atribuídas em um total de 7 funcionárias atualmente. A média de *turnover* alcançados é de 121%, um número bastante elevado na perspectiva de um departamento considerado pequeno.

- **Motivação:** uma equipe motivada se sente pertencente ao trabalho e com isto, traz resultados satisfatórios a companhia. O engajamento pode ser refletido em mais faturamento em vendas, em mais criatividade e até mesmo, no *feedback* de atendimento respondido pelos clientes. Um bom ambiente de trabalho também pode motivar as colaboradoras, como uma boa estrutura operacional e equipamentos funcionais, um ambiente de trabalho saudável e uma boa coordenação entre as chefias.

Perante o alto nível de *turnover*, deve-se investigar os motivos das saídas conjuntamente com os recursos humanos e se estes motivos não estão conectados a falta de motivação e a insatisfação na jornada de trabalho. É de suma importância realizar ações para retenções de talentos. Em breve, será possível analisar no tópico 3.3 os resultados de uma pesquisa aplicada no departamento.

- **Falta de treinamentos e qualificações:** o conhecimento deve ser um aprendizado contínuo, quanto mais se é praticado e estudado determinado tipo de assunto, mais são as chances do indivíduo se tornar especialista no que faz. Os treinamentos são importantes pois através deles, são repassados conhecimentos que podem aumentar a eficiência no trabalho e melhorar a performance do colaborador. As capacitações

através de cursos, são um bom exemplo de práticas que as empresas podem adotar em prol dos colaboradores, demonstrando a importância de um bom capital humano preparado para a realização das tarefas.

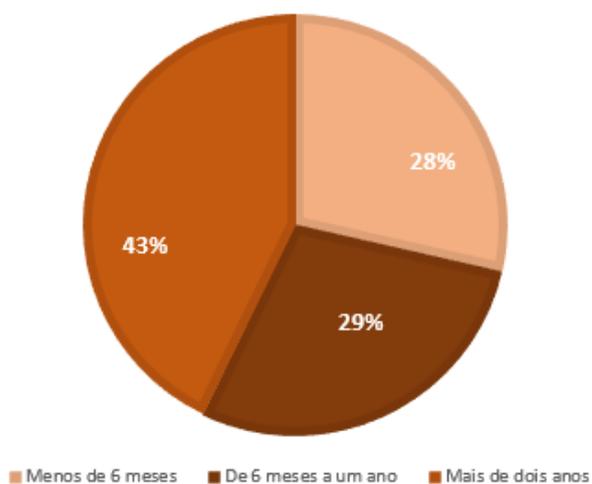
Para Dantas (2004), “no caso específico de presente trabalho (melhoria do atendimento ao público), a identificação de necessidades deve ser feita recorrendo-se aos próprios atendentes de modo a conhecer suas dificuldades, problemas etc.” (DANTAS, 2004, p. 122). Esta frase destaca um importante ponto na melhoria de processo do atendimento ao cliente, sugerindo que os atendentes - que se encontram na linha de frente -, possuem uma visão privilegiada dos desafios e dificuldades que enfrentam no dia a dia, portanto, a equipe pode sugerir temas de treinamentos em que possuem dificuldades para sua chefia sempre que possível, visando a melhora do desempenho.

3.3 Pesquisa interna

O objeto desta breve pesquisa foi aplicado em um grupo de 7 pessoas do sexo feminino e que trabalham no setor de Atendimento ao cliente da Ambipar Response. Esta pesquisa possui maior caráter quantitativo, pois através das respostas fechadas e de perguntas com categorias fixas, permitiu-se coletar os dados que foram medidos e analisados. Se os dados forem analisados com um foco nos significados das respostas, a pesquisa permite incluir um aspecto conjunto qualitativo complementar.

Para a pesquisa, foi aplicado um questionário de 7 perguntas, de maneira anônima e que foram respondidas através de “assinalar”. As mesmas estão disponíveis no apêndice A, para conferência.

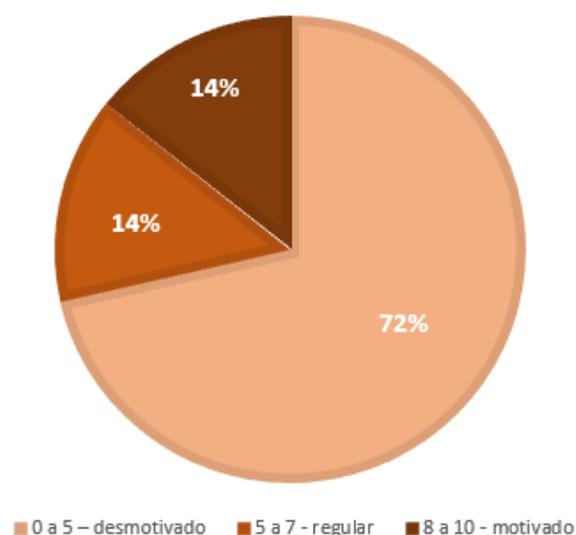
Figura 8 – Tempo de experiência no setor



Fonte: a autora (2024)

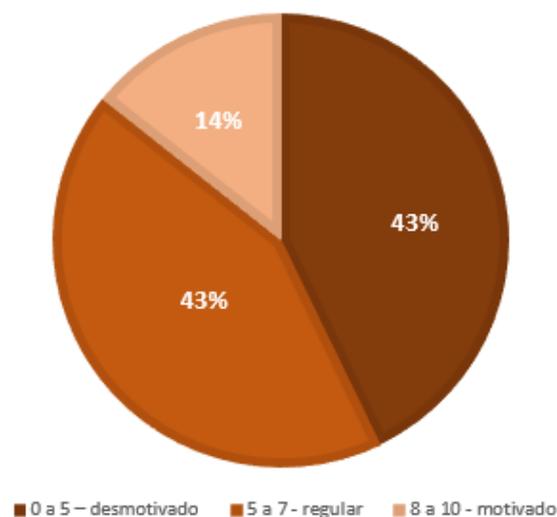
Na figura 8, verifica-se que a maior parte do setor possui menos de um ano completo no departamento, de 7 colaboradoras, apenas 3 possuem mais de dois anos de empresa.

Figura 9 – Motivação no trabalho



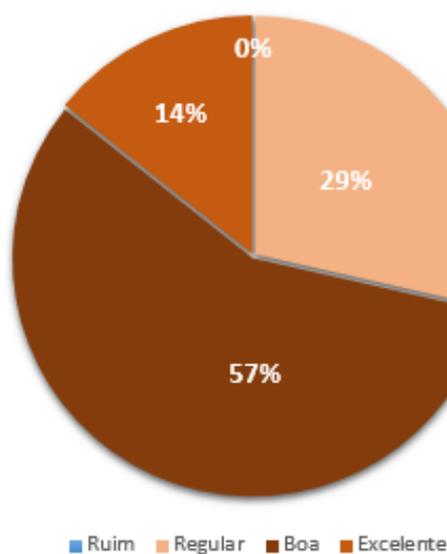
Fonte: a autora (2024)

É possível analisar na figura 9 que a maior parte da equipe se encontra desmotivada, que é um estado emocional onde o colaborador reduz produtividade e engajamento, muitas vezes, por falta de reconhecimento ou sobrecargas. É um grande alerta para a companhia, pois a desmotivação pode impactar negativamente o desempenho e clima organizacional.

Figura 10 – Realização do trabalho

Fonte: a autora (2024)

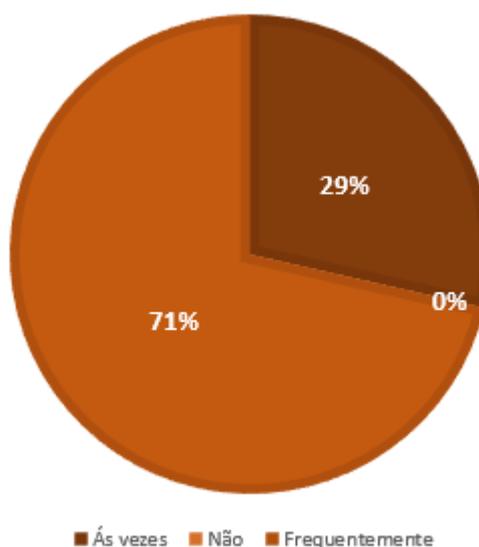
No quesito realização do trabalho, foi possível analisar na figura 10 que 3 colaboradoras responderam que se sentem desmotivadas, 3 colaboradoras responderam que se sentem regulares e apenas 1 colaboradora respondeu que se sente realizada.

Figura 11 – Colaboração de equipe

Fonte: a autora (2024)

A colaboração da equipe também foi avaliada e na figura 11 foi possível identificar entre as individuais e houve um resultado satisfatório, onde 4 colaboradoras responderam que era boa a colaboração e trocas entre a equipe. Nenhuma colaboradora apontou nota 0.

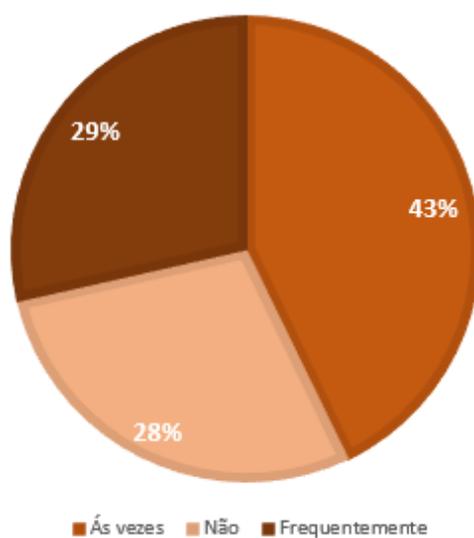
Figura 12 – Sobrecarga



Fonte: a autora (2024)

Quando questionadas sobre a sobrecarga, em análise do gráfico da figura 12, 5 das 7 colaboradoras (71%), deixaram claro que frequentemente se sentem cansadas e com sobrecarga. As duas demais colaboradoras também sentem sobrecargas, mas em um espaço de tempo maior, somente às vezes. Nenhuma colaboradora apontou nota 0.

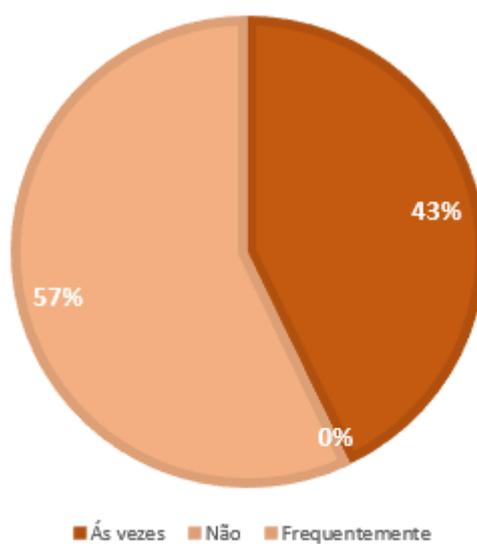
Figura 13 – Oportunidade de crescimento



Fonte: a autora (2024)

Observa-se na figura 13 que as colaboradoras frequentemente acreditam que podem ter chances de crescimento profissional na empresa. Em sua maior parte, às vezes, acreditam que pode dar certo.

Figura 14 – Desenvolvimento



Fonte: a autora (2024)

Quando questionado se as colaboradoras se sentiam em um ambiente que permitia o processo de desenvolvimento e aprendizado na figura 14, 57% acredita que frequentemente, sim.

3.3.1 Análise dos dados da pesquisa

Com base nos resultados da pesquisa, conclui-se que o setor enfrenta desafios significativos relacionados à motivação e bem-estar das colaboradoras. A alta rotatividade e a predominância de colaboradoras com menos de um ano no departamento indicam uma possível instabilidade, que pode influenciar negativamente o engajamento e a produtividade. A desmotivação é um ponto crítico, com apenas uma colaboradora relatando realização plena no trabalho, enquanto a maioria se encontra em níveis regulares ou desmotivados, destacando a necessidade de ações voltadas ao reconhecimento e melhoria das condições de trabalho.

Embora a colaboração entre a equipe tenha sido bem avaliada, com 57% considerando-a boa ou excelente, a percepção de sobrecarga é ameaçadora: 71% das colaboradoras frequentemente se sentem cansadas e sobrecarregadas. Esse dado reforça a importância de revisar a distribuição de tarefas e implementar estratégias para equilibrar as demandas do trabalho.

Em relação ao crescimento e desenvolvimento profissional, há uma visão positiva moderada, com a maioria acreditando que possuem chances de crescimento "às vezes" e 57% enxergando o ambiente como propício para aprendizado e desenvolvimento. Esses aspectos são oportunidades para a empresa fortalecer programas de capacitação e construir um plano de carreira mais claro, incentivando o engajamento e a satisfação no trabalho.

Portanto, a Ambipar Response deve priorizar ações que minimizem a sobrecarga, promovam reconhecimento e criem um ambiente ainda mais favorável ao desenvolvimento profissional, de modo a reverter o quadro de desmotivação e maximizar o potencial do setor.

3.3.2 Impacto dos problemas na empresa

A avaliação dos dados aponta desafios expressivos e de custos até financeiros no setor de CX, em decorrência de uma sobrecarga operacional e uma alta taxa de saída de colaboradores, onde custos constantes de contratação de novo pessoal e insatisfação trabalhistas podem refletir em atrasos operacionais. Estes apontamentos devem ser analisados de maneira crítica e cautelosa, em razão de que uma operação mal estruturada pode refletir na limitação de uma boa entrega de qualidade no atendimento.

É muito importante que as organizações realizem investimentos em processos bem desenhados e infraestruturas tecnológicas que consigam apresentar visualmente os processos. Um exemplo de um bom investimento que pode ser adotado é o *Power BI*, uma ferramenta que ilustra através de gráficos e porcentagens, os ganhos da companhia. Também é importante utilizar de recursos como *CRMS*, - ferramenta que gerenciam o relacionamento com clientes -, por meio de ações de marketing, vendas e pós-vendas, uma vez que aproximam o público-alvo das atividades da empresa.

A desmotivação no ambiente de trabalho pode impactar diretamente os ganhos da empresa ao reduzir a produtividade e a qualidade dos serviços. Colaboradoras desmotivadas tendem a ter menor engajamento, o que resulta em atrasos, erros e menor eficiência nas operações. Ademais, esse estado emocional pode aumentar a rotatividade, elevando os custos com recrutamento, treinamento e adaptação de novas colaboradoras.

A desmotivação também influencia negativamente a satisfação dos clientes, pois um atendimento insatisfatório ou a falta de empenho ou empatia podem levar à perda de vendas e prejudicar a imagem da empresa no mercado.

Referindo-se a respeito de uma multinacional de grande porte, a Ambipar Response tem em seu portfólio uma gama de serviços que são atendidos sempre em situações de emergência, portanto, se é esperado pelos clientes que o atendimento seja prestado de maneira coordenada, ágil e contínua, sem grandes falhas. Os clientes depositam votos de confiança na precisão emergencial e desejam que sejam bem atendidos.

Já no mercado, a reputação de uma empresa a torna competitiva das demais devido estar diretamente ligada a percepção de seus clientes. Além, a

Ambipar Response precisa ter um bom relacionamento com demais órgãos ambientais devido às demandas regulatórias e ambientais que pratica.

Uma boa avaliação e recomendação são fundamentais para que o departamento de CX continue realizando seu trabalho de maneira íntegra perante a companhia.

4. ASPECTOS CENTRAIS DO ATENDIMENTO E DA QUALIDADE NO RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Para Dantas (2004, p. 32) “o atendimento ao público pode ser definido como qualquer coisa que o fornecedor possa fazer para reduzir os custos de fornecimento de informações e atendimento a reclamações do cliente”. Este papel é fundamental nas empresas pois um bom atendimento realizado proporciona aos consumidores um bom nível de satisfação e esta perspectiva de demonstrar indicadores de uma boa prestação de qualidade ao mercado, se torna um diferencial competitivo atualmente.

Segundo Whiteley (1999, p. 38) “quando se está próximo dos clientes, está-se no caminho para a real vantagem competitiva”. Estabelecer uma relação próxima com os clientes é indispensável, pois quando uma empresa se destaca ao realizar algo que a concorrência não fornece, ela se torna mais atrativa. Enquanto Dantas foca na eficiência operacional e Whiteley na proximidade com o cliente, é importante destacar que as duas abordagens são complementares pois ambas contribuem para o crescimento contínuo e orgânico das organizações, alinhando as expectativas dos clientes e entregando uma experiência ímpar de servir.

Ademais, um bom gerenciamento de relacionamento ao cliente se torna um diferencial a organização pois uma empresa que se preocupa em gerar um bom atendimento e enxerga o pós-vendas como um serviço agregado ao cliente (muitas vezes oferecido como um benefício de contrato de suporte contínuo), esta empresa pode contar com um departamento que soluciona problemas de maneira eficiente e isto pode agregar valor e trazer até novas oportunidades de negócios.

Isso ocorre porque em sua maior parte, o departamento de atendimento ao cliente se torna o canal de entrada inicial entre os clientes e a organizações, ficando responsável por captar solicitações (dúvidas, reclamações, pedidos de apoio, etc.) e tratar a maior quantidade possível de solicitações sem que haja maiores direcionamentos para outros setores. Esta proximidade com o público permite reconhecer que os clientes precisam de apoio e apreciam um bom ouvinte, um atendimento humanizado fará toda diferença.

Ao decorrer do capítulo 4, será possível aprofundar os conhecimentos das aplicações do atendimento nas organizações.

4.1 Cliente x Consumidor

Segundo o Dicio (2024), o cliente é um indivíduo que adquire produtos de um comerciante ou que recorre a alguém de negócios para estabelecer trocas comerciais. Já um consumidor segundo também o Dicio (2024) é aquele que é capaz de consumir algo, independente do bem. Por mais que estes dois termos de “cliente” e “consumidor” serem utilizados para apontar o mesmo significado numa linguagem cotidiana comum, é importante expressar as diferenças entre ambos os perfis na cadeia mercadológica.

Enquanto o cliente que pode ser uma pessoa física ou jurídica e que compra bens ou serviços; o consumidor além disto, testa os produtos e expõe suas opiniões, colaborando até para a construção de um *feedback* das marcas. Os clientes não necessariamente são os consumidores finais pois podem realizar a terceirização de uma compra, mas os consumidores compram de maneira mais objetiva, pois se preocupam mais com o preço e a maior abertura de compra, enquanto os clientes priorizam experiências positivas anteriores e tendem a ser mais fiéis as marcas, onde nem sempre se importam com o valor a ser pago, enfatizando assim um comportamento que prioriza as necessidades de uma boa qualidade de atendimento e administração dos serviços prestados.

Num mundo onde a globalização se faz presente diariamente e as informações correm muito rápido através da tecnologia, os consumidores ganham um papel de protagonismo devido conseguirem rapidamente aumentar as vendas de um produto/serviço ou decliná-lo com facilidade caso este não os agrade. Através das redes sociais e vídeos curtos em plataformas, os *feedbacks* são publicados na internet pelos clientes e as empresas que não possuem um bom posicionamento de marca acabam sofrendo o “cancelamento” – os clientes deixam de consumir aquela marca em massa e publicam *feedbacks* extremamente negativos na internet, não incentivando a compra -, contribuindo assim, para um fracasso de vendas e perda de investimentos.

Portanto, se faz necessário a preocupação do que os clientes apreciam, se faz necessário ser uma empresa que não gere desconfortos ao seu público

com atitudes desleais e não apreciadas pela sociedade (preconceitos como racismo, capacitismo, xenofobias, homofobias e tantas outros mais), se faz necessário entender o comportamento do consumidor e principalmente, ouvi-lo em casos de *feedbacks* construtivos e negativos, pois assim, se contribuí com a construção da qualidade organizacional.

Nem sempre o cliente terá razão, mas em muitas delas, ele terá sim!

4.1.2 Comportamento do consumidor

Como mencionado, existe mais de um tipo de perfil comportamental de cliente e para os níveis estratégicos organizacionais é muito importante tomar conhecimento destes perfis pois facilitarão o processo de indução para as vendas e potencialização dos lucros.

Com a globalização e a aceleração da tecnologia, os desejos e as preferências dos consumidores se alteram de maneira muito rápida e por estes serem muito exigentes, é indispensável o estudo comportamental do consumidor para que se antecipe tendências ou que as empresas se estruturam para uma temporada mais atípica de vendas.

Á área de marketing tem uma forte ligação com o tema, visto que são os responsáveis por analisar, identificar e responder as mudanças do comportamento do cliente, sejam elas através de campanhas, atendimento personalizado ou estratégias baseadas em previsões e comunicação. No campo de marketing, o comportamento do consumidor é considerado uma disciplina dedicada a entender os estímulos que correspondem e são respectivos as necessidades e desejos dos clientes e é crucial este entendimento para a aplicação de ações mais personalizadas e direcionadas para gerarem altos níveis de satisfação ao consumidor.

Segundo os autores Armstrong e Kotler, é possível frisar:

“Marketing é engajar os clientes e gerenciar relacionamentos lucrativos com eles. Os dois principais objetivos do marketing são: atrair novos clientes, prometendo valor superior e manter e cultivar os clientes atuais, entregando valor e satisfação”. (Armstrong, Kotler, 2023, p. 3).

Esta abordagem sugere que o marketing não apenas trabalha em prol de captar a atenção do consumidor, mas sim, vai além de estratégias de fidelização e de um bom gerenciamento de relacionamento com os clientes, visto ser

consideradas estratégias que criam um valor agregado as companhias, como consequência, geram a lealdade dos consumidores.

É importante ressaltar que os consumidores possuem perfis diferentes e externam desejos diferentes, por isto, cada perfil analisado pela área de marketing trará sua influência. Muitas das vezes, estes desejos dos consumidores estão ligados as suas vivências pessoais, influenciando o comportamento geral da sociedade.

Há quatro fatores principais e que influenciam o consumidor em seu comportamento:

- **Fatores culturais:** está ligado ao conjunto de valores e vivências pessoais que o indivíduo adquire ao decorrer de sua vida. Sua classe social e subculturas podem influenciar neste aspecto, visto estas poderem moldar preferências de compras. O fator cultural também pode ter relação com aspectos religiosos, estilo de vida e papéis sociais,
- **Fatores sociais:** o desejo de aceitação em um determinado grupo, o status perante uma sociedade e a influência da família reforçam a importância das interações sociais e a comunicação como fator determinante para a tomada de decisão de uma compra, principalmente, quando os consumidores apreciam *feedbacks*,
- **Fatores pessoais:** relaciona-se com as características individuais de cada pessoa, como idade, gênero, personalidade e situação financeira atual. Cada estágio da vida pode permitir um poder de compra diferente atrelada a condição econômica do indivíduo,
- **Fatores psicológicos:** este fator está ligado à como o consumidor interpreta e decide suas compras, sejam elas através de fatores como a motivação, crenças e percepções pessoais sobre o mundo.

As análises dos fatores que influenciam o comportamento de compra permitem as empresas um conhecimento mais profundo das motivações e desejos de seus clientes, e como sugerido, o marketing deve criar laços duradouros com seus clientes, portanto, esta abordagem resulta em maior aproximação e maior chances de fidelização com a clientela.

4.1.2.3 Decisão de compra

Sobre a decisão de compra, é importante destacar:

O que precisa ficar claro é que o entendimento do processo de decisão de compra é fundamental para a determinação dos critérios competitivos e, conseqüentemente, para a formulação da estratégia de operações que vise a competitividade". (Gianesi, Corrêa, 1996, p. 67).

Segundo os autores, o entendimento dos fatores que influenciam o comportamento dos clientes e que moldam os critérios de escolha de compras diferenciam sua oferta de mercado e estabelecem estratégias organizacionais para o aumento de atratividade da marca. Este conhecimento é essencial para orientar a formulação de estratégias de negócios para superar as expectativas dos clientes.

Para Cobra (2009, p. 83) "o processo de decisão pode ser tomado pelo indivíduo, pelo domicílio em que o indivíduo vive ou pode ser uma decisão organizacional, em caso de compra de negócios". Portanto, o intuito da compra também pode conter algum vieses não tão transparentes, como obrigações empresariais a serem cumpridas ou pode simplesmente ser, uma necessidade indireta do indivíduo.

A decisão de compra é o caminho em que o cliente percorre até adquirir algo, é o conjunto de ações que vai desde o processo inicial da compra até a maturidade da realização da compra. Dentre estes processos, há algumas etapas, conforme melhor ilustra a figura 15:

Figura 15 – Processo de decisão de compra



Fonte: adaptado pela autora (2024) segundo Armstrong e Kotler.

- **Reconhecimento das necessidades:** o consumidor reconhece o desejo de alguma necessidade de acordo com o sentimento da falta de algo,
- **Busca das informações:** nesta fase, o consumidor se torna mais proativo e vai em busca de referências que podem influenciar a sua decisão de compra, como família, propagandas e *feedbacks* experimentais,
- **Avaliação das alternativas:** é a pesquisa realizada antes da compra para qualificar o item a ser comprado. Os produtos que mais dispuserem de características que agradem os clientes, serão os alvos de compra,
- **Decisão de compra:** após avaliar todos os recursos, o cliente compra o produto. Nesta etapa, muitas vezes é possível observar o comportamento do consumidor e o seu perfil de compra,
- **Comportamento pós compra:** após o ciclo de compra se encerrar, o grau de satisfação do consumidor será o fator primordial para a repetição de uma nova compra neste mesmo fornecedor, instituindo uma fidelização. O oposto desta situação, é um cliente insatisfeito e com reclamações a fazer, visto que o produto ou o processo de compra dele, não o agradou.

O processo de decisão de uma compra reflete uma jornada de várias variáveis que influenciam os consumidores. Esta jornada guia o cliente em busca

de sua satisfação e indicadores de um bom atendimento prestados e uma boa qualidade de serviços influenciam muito estas etapas. É essencial que um bom atendimento alcance níveis de qualidade entre os clientes e que as empresas se preocupem com estes indicadores, pois nesta relação de cliente x empresa, se formam aspectos de confiança, lealdade e fidelização.

Compreender cada fase deste processo permite que as organizações sejam assertivas com as expectativas dos clientes e ofereçam soluções que agreguem valor as marcas. Assim, investir conhecimento no comportamento dos clientes e nos desejos de seus clientes as empresas promovem um atendimento de qualidade ímpar e se tornam mais vantajosas/competitivas em relação ao mercado.

4.2 Gestão da Qualidade

A qualidade sempre estará ligada a um padrão de excelência, é um amplo conceito que está relacionado a percepção de um indivíduo perante algo e o quanto aquilo lhe agrada; a qualidade pode ser definida como chegar próximo da perfeição ou em outras palavras, superar as expectativas previstas.

A qualidade sempre esteve presente no cotidiano, onde este, sempre foi inclinado a encontrar as melhores soluções e que tivessem os menores custos a ele, sejam financeiros ou operacionais. Porém foi apenas a partir dos anos de 1950, que este conceito foi estudado com mais propriedade através dos gurus da qualidade e foi introduzido nas empresas devido sua importância.

“A gestão da qualidade integrou inicialmente o cotidiano das organizações, seja qual fosse seu porte, sua atividade e seu alcance de atuação, fossem públicas ou privadas, em função de alguns fatores. Entre eles, podemos citar a difusão de normas internacionais, como as da série *International Organization for Standardization (ISO) 9000*; o estreitamento das relações cliente-fornecedor, associado à aprovação de legislações de defesa do consumidor; a formação de blocos e grupos econômicos; o aumento da concorrência, com a presença de empresas cada vez mais diversificadas; e as crescentes pressões dos mais variados públicos – sociedade, colaboradores, fornecedores, acionistas, clientes e setor público (Junior, Rocha, Mota, Quintella, 2012, p. 14).

A gestão da qualidade se tornou uma prática essencial nas empresas em resposta a vários fatores corporativos, dentre eles as normas internacionais e padrões de qualidade, legislações pertinentes e aumento da concorrência.

Portanto, a qualidade visa contribuir com os processos de produção, mas também pode ser aplicada em diversas etapas de uma organização pois em um contexto corporativo, as áreas e processos precisam sustentar altos níveis de qualidade para que não fiquem sucateadas. Ainda em um contexto corporativo, a qualidade significa ofertar produtos e serviços alinhados com as necessidades do mercado.

A busca pela qualidade está diretamente ligada a benefícios expressivos, como o aumento da competitividade, a diminuição de custos através da eliminação de erros e o crescimento na satisfação e lealdade dos clientes. No entanto, sua aplicação demanda o envolvimento integral da organização, abrangendo tanto a alta administração quanto os colaboradores operacionais. Assim, a qualidade se estabelece não apenas como um diferencial estratégico, mas também como uma resposta essencial às demandas crescentes de consumidores e mercados globalizados, tornando-se um elemento fundamental para a sustentabilidade das empresas e a satisfação dos clientes.

4.2.1. Satisfação do Cliente

A satisfação dos clientes é um bom indicador de sucesso organizacional, visto que quando um processo de compra ou demais solicitações são concluídas e se encontram clientes satisfeitos, a empresa apresenta ganhos de aumento de faturamento e uma boa recomendação entre seus parceiros de negócios. Numa perspectiva voltada a realidade da Ambipar Response, a satisfação deve ser medida ao longo em que o contrato vai avançado sua vigência, já que os contratos são comercializados com uma vigência inicial e após estes vencimentos, os contratos se renovam por períodos iguais enquanto o cliente não apontar o desejo de rescisão.

Dentro deste espaço de tempo entre uma vigência e outra, é possível observar que os clientes procuram o atendimento ao cliente buscando solucionar possíveis contratemplos em natureza do aspecto do negócio mais urgente, como o envio de documentações, dúvidas técnicas e gerenciamento de crises emergenciais.

Para Cobra (2009, p. 24), “a satisfação do cliente é construída por meio de qualidade e valor de um bem ou serviço” e o autor complementa: “satisfazer

clientes significa descobrir não apenas o que ele quer ou deseja, pois, uma grande maioria de pessoas não sabe exatamente o que quer” (2009, p. 24).

Isso significa que a satisfação não deve ser encarada apenas como um atendimento por demanda, mas sim, indica que as empresas devem ir além das expectativas superficiais dos clientes, interpretando necessidades, antecipando possíveis tendências e oferecendo soluções de qualidade em que os clientes ainda não tenham precisado/pensado como forma de suprir o desejo de satisfação em recorrências. Em outras palavras, para que o cliente se sinta satisfeito é preciso oferecer soluções que além de o atenderem, que superem suas expectativas.

Segundo Cobra “satisfazer os clientes é oferecer o que ele deseja e da maneira como ele anseia” (2009, p. 23). Este conceito coloca o cliente no centro das estratégias de negócios, destacando a importância de compreender suas preferências para que ele tenha uma experiência positiva com a marca.

A área de qualidade e *marketing* possuem uma particularidade em conjunto, ambas as áreas visam atender as necessidades dos clientes para o crescimento da reputação da marca. Enquanto o *marketing* estuda o comportamento do consumidor para compreender as suas preferências, a área de qualidade garante que os produtos e serviços entreguem o valor prometido nas campanhas de *marketing*.

A qualidade e a satisfação dos clientes estão profundamente interligadas, embora a qualidade ao garantir que um produto ou serviço seja confiável e que tenha um padrão, a satisfação, que é um reflexo direto de excelência para os clientes, coloca em evidência o compromisso da organização em todas as etapas dos processos. Todo este cuidado na perspectiva do cliente pode resultar em clientes confiáveis, clientes satisfeitos e relacionamentos duradouros. Em paralelo, a reputação da organização alcança níveis mais altos.

4.2.2 Satisfação e qualidade no atendimento

Uma pesquisa realizada pela empresa Foundever em 2024 apresenta que 80% dos clientes dão mais valor a experiência do que os próprios produtos ou serviços e apenas 6%, um número considerado bastante baixo, não enxergam os departamentos de CX como essenciais ou que influenciam no processo de

tomada de decisão (FOUNDEVER, 2024). Esta pesquisa revelou um dado significativo sobre as prioridades dos consumidores.

A qualidade não se restringe a apenas produtos físicos. Em serviços, a percepção do cliente é um elemento-chave para avaliar a qualidade, sendo influenciada por fatores como confiabilidade, tangibilidade, empatia e capacidade de resposta. As interações humanas no setor de serviços são essenciais, é através de colaboradores engajados que a qualidade do serviço prestado ao cliente pode ser mensurada e a pesquisa da Foundever de 2024 reforça que a experiência do cliente não está atrelada somente ao produto e a decisão de compra, mas sim, a maneira como o cliente é tratado em toda sua jornada.

Um atendimento de qualidade está intrinsecamente relacionado à habilidade da organização em compreender as necessidades dos clientes e oferecer soluções antecipadas, fortalecendo sua reputação no mercado e ampliando sua credibilidade. Nesse cenário, a qualidade assume o papel de um diferencial estratégico, essencial para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros. Por sua vez, a satisfação dos clientes reflete diretamente a experiência vivenciada durante a interação com a empresa, estando amplamente vinculada à qualidade do atendimento prestado.

Um atendimento ágil, prestativo, cordial e personalizado é capaz de aumentar os níveis de qualidade das organizações; um atendimento de qualidade não se limita a apenas a resolução dos problemas, mas também envolve a atenção nos cuidados e nos detalhes, principalmente, se o atendimento for carregado de boa educação e empatia pelo atendente. Em um mercado competitivo, um bom atendimento de qualidade pode diferenciar um simples atendimento para um atendimento memorável, aumentando as chances de fidelização.

4.2.3. Gestão de conflitos e reclamações no atendimento ao cliente

É inevitável que depois de tanta interação com os consumidores, em algum momento, um cliente surja insatisfeito. A gestão de conflitos e a administração das reclamações dos clientes também faz parte de uma estratégia de negócios.

Sobre a insatisfação dos clientes, é possível afirmar:

“Quando os clientes estão insatisfeitos com produtos ou serviços, ele tem duas opções: podem dizer alguma coisa ou irem embora. Se forem embora, eles estão tirando das empresas virtualmente qualquer oportunidade de reparar a insatisfação. Os clientes que reclamam ainda estão conversando conosco, dando nós a oportunidade de torná-los satisfeitos de forma a aumentar a probabilidade de que venham a comprar nossos produtos ou serviços novamente”. Dantas (2004, p. 47).

Quando os clientes estão insatisfeitos, as formas como eles reagem podem ser um fator determinante para o futuro das empresas. A primeira opção, de acordo com Dantas é que o cliente deixará de consumir e irá procurar a concorrente, onde a empresa perde a oportunidade de conciliação com o cliente e reverter a insatisfação. Já a segunda opção é mais positiva, pois se o cliente permanece conversando com a empresa significa que ele ainda deposita um sinal de confiança e esta interação abre caminhos para a correção da situação.

Além disso, ao tratar de reclamações a empresa confirma que prioriza o *feedback* do cliente e possibilita ajustes em seus processos de qualidade, reforçando um padrão de confiança a marca. Resolver adequadamente as insatisfações dos clientes tornam as empresas mais verdadeiras e transparentes, podendo haver retorno financeiro pela qualidade demonstrada, como por exemplo, a retenção de um contrato.

5. O PAPEL DO COLABORADOR E SUA IMPORTÂNCIA EM UMA ORGANIZAÇÃO

Os colaboradores são indivíduos essenciais em uma empresa, visto fazerem parte de uma organização e cooperar com ela através de sua mão de obra de trabalho. A linguagem “colaborador” é relativamente moderna, porém é equivalente a demais termos como: empregado, subordinado, funcionário ou contratado. As empresas têm adotado essa linguagem desde a década de 90 porque o colaborador vai além de um “empregado”, ele colabora com as atividades da empresa de maneira integral, ele veste a camisa, produz mais unidades e as vende para obtenção de maior lucro. Em tempo, as empresas adotaram esta conotação para retirar o peso do ato de simplesmente servir, hoje em dia, se é esperado dos contratados muito mais que isso.

Segundo Chiavenato (2008, p. 11) “as pessoas constituem o principal ativo das organizações”. Esta frase reforça o valor das pessoas nas empresas, pois elas são capazes de promoverem através de suas habilidades pessoais, diferenciais competitivos. Um colaborador que é criativo, inteligente e sabe lidar com pessoas é com certeza, um ativo muito caro.

Neste capítulo, a valia dos colaboradores será apresentada.

5.1 O setor de serviços na economia

O setor de serviços no Brasil é considerado o setor terciário da economia, ficando abaixo apenas dos setores voltados a agricultura e extração de matérias-primas (primário) e dos processos de transformação e industrialização de insumos (secundário), (TOTVS, 2020). O setor de serviços são o conjunto de atividades comerciais que geram prestação de serviços, ou seja, se é oferecido ao mercado soluções de produtos e serviços para a satisfação de tendências, necessidades e expectativas dos clientes. Seu diferencial, é justamente a troca que existe entre as empresas e clientes.

Este setor é primordial para a base da economia brasileira pois devido sua posição ocupada e por sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) da economia, este setor é responsável por muitas inovações e empreendedorismo, concentrando uma boa parcela de criatividade aos negócios (SEBRAE, 2024).

Ademais, o setor de serviços é um dos que mais geram empregabilidade, visto que é necessário a contratação de profissionais para que executem as atividades organizacionais e a depender do calendário, estas contratações serão ampliadas por datas sazonais, onde a procura por compras serão ainda maiores, como datas comemorativas de Natal, dia das mães, pais, etc. (SEBRAE, 2024).

Desde o período inicial da pandemia do COVID 19 (em meados de fevereiro de 2020), houve um aumento de 15% em relação ao ano de 2024 no setor de serviços (IBGE, 2024). Este período foi marcado por várias estratégias de inovação, onde o mercado precisou se reinventar pelo motivo do afastamento físico e muitos dos serviços precisaram ser realizados de maneira online.

Comparando com o setor de serviços ambientais não estão disponíveis muitos dados até o presente escrito deste relatório, porém é possível afirmar que o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no ano de 2023 divulgou que 89,1% das médias e grandes empresas começaram a se preocupar com as práticas ambientais e realizaram implantações de práticas sustentáveis em suas empresas, onde houve aumento de reuso, reciclagem e melhora na utilização de recursos (IBGE 2024). Conseqüentemente, é natural que haja interesse de mais colaboradores migrarem para a área ambiental, em razão de que é uma área atualmente aquecida no mercado.

5.2 A importância do colaborador na experiência do cliente

Segundo GIANESI, CORRÊA (1996, p. 42) “a parcela do sistema de operações que realiza operações de alto contato com o cliente é normalmente chamada de *front office* ou linha de frente”. Para os autores, estas operações que lidam diretamente com o cliente possuem um ambiente de maior incerteza e de difícil controle. Desta maneira, o colaborador que é exposto a ser o contato focal e porta de entrada para as solicitações, muitas vezes pode se sentir mais sobrecarregado por justamente, receber muitas solicitações e as mesmas chegarem sem nenhum filtro.

O colaborador que trabalha no departamento de CX contribui não só apenas de maneira direta com a interação humana e participação das atividades laborais, mas este se torna um representante completo da organização, pois o colaborador desempenha um papel direto na experiência do cliente e o que ele

entrega, também pode estar diretamente ligado aos níveis de satisfação do cliente.

O colaborador CX pode desempenhar um trabalho até de nível estratégico, que é quando ele consegue dialogar com o consumidor e consegue agregar valor na ótica dele, podendo haver conexões sentimentais com a entrega dos serviços. Além, o comportamento e atitudes do colaborador podem impactar a participação do cliente no processo, pois eles representam a empresa e se há comportamentos ruins, o cliente notará e o grau de satisfação irá abaixar. Portanto, a chefia/diretoria deve estar sempre atenta aos detalhes destes níveis e deve realizar contratações eficazes e que estejam alinhadas com os valores comerciais das empresas.

5.2.3 O colaborador como agente de inovação e melhora contínua

No setor de serviços onde a demanda é sempre constante e os dias são dinâmicos um dos outros, é importante reconhecer que os colaboradores CX são agentes de melhora contínua interna. Pela constante presença direta com os clientes, estes colaboradores são capazes de enxergar melhorias para a adaptação do processo e possíveis gargalos que atrapalham, principalmente, por utilizarem destes processos para realizar suas atividades laborais.

“É necessária a conscientização, por parte da organização como um todo, dos mais altos aos mais baixos escalões, de que as operações podem ser importante arma competitiva, desde que equipadas e administradas adequadamente”. GIANESI, CORRÊA (1996, p. 50).

Ao promover um ambiente onde o colaborador se sente estimulado e confortável para compartilhar ideias e participar do processo de inovação, o desenvolvimento é contínuo para ambas as partes. Empresas que entregam um ambiente saudável aos seus colaboradores e que valorizam seu capital humano tendem a ser reconhecidas no mercado, pois colaboradores motivados tendem a trabalhar com maior eficiência e isso eleva os ganhos corporativos.

Neste cenário onde a as mudanças dos consumidores se alteram rapidamente, é importante definir que os colaboradores que estão na linha de frente possuem uma visão única do processo e estes sabem bem o que é funcional ou não. Em resumo, um colaborador CX autônomo e inovador, se torna um ativo estratégico e importante.

5.2.3.4 O colaborador como agente de qualidade e eficiência operacional

Para se entregar uma cultura de excelência, todos os processos devem ser pensados e desenhados em prol de sua utilização e de seus resultados, sendo a eficiência operacional, um dos pilares mais importantes e que mais vai agregar em resultados, se feito corretamente. O aprimoramento contínuo de uma organização vem através de sua utilização e na observação das etapas dos processos.

Sobre o aperfeiçoamento dos processos, se pode destacar:

“As pessoas mais próximas da ação – no chão de fábrica, lidando diretamente com o cliente, ou mesmo realizando transações contábeis no departamento financeiro – costumam ter excelentes ideias em áreas tradicionalmente administradas por especialistas altamente procurados. Essas pessoas possuem seus dias trabalhando com os detalhes práticos de um negócio e, inevitavelmente, lhe dedicam bastante pensamento”. (Whiteley, 1999, p. 95).

Quando o colaborador é engajado, além de realizar o seu trabalho ele é capaz de apontar oportunidades de melhorias para elevar o padrão da qualidade interna. É importante que haja de sua chefia uma abertura para acolher estas recomendações e que por vez, a sua chefia reconheça a pessoa quem sugeriu. Assim, além do colaborador se sentir pertencente a organização, através dos processos de melhora contínua ele pode alcançar um maior reconhecimento ou de repente, uma promoção ou uma promoção de cargo.

Em suma, quando o colaborador é incentivado a participar dos processos organizacionais das empresas, se favorece o seu crescimento profissional e se estabelece possíveis retenções de talentos. A equipe fica motivada, cria-se uma cultura de confiança e incentiva a inovação no dia a dia.

Para o colaborador, é muito importante que ele se sinta responsável também pelo sucesso da organização. Propor soluções efetivas demandam coragem e abertura e por sua vez, a liderança deve enxergar este fator como uma ótima maneira de manutenção de seu processo operacional.

6. MELHORIAS OPERACIONAIS: PROPOSTAS DE SOLUÇÕES

Este capítulo abordará o conjunto de sugestões de melhorias com o intuito da mitigação dos desafios enfrentados pelo departamento da Ambipar Response. Considerando os detalhes apresentados, as soluções sugeridas foram projetadas com uma abordagem integrada entre as temáticas de qualidade, tecnologia e gestão de processos, visando promover um ambiente que prioriza tanto a satisfação dos clientes, como o desenvolvimento de seus colaboradores.

Adicionalmente, as sugestões de melhorias também serão apresentadas no modelo da ferramenta de qualidade PDCA (*plan, do, check, act* – planejamento, execução, verificação e ação) que propõem uma melhoria contínua e uma aplicação prática nos processos, integrado a um fluxograma, que permite melhor visualizar, as etapas necessárias.

Estas propostas sugerem a utilização de ferramentas tecnológicas e atuais para a otimização dos processos do departamento de CX da Ambipar Response, além da inclusão de uma capacitação contínua e programas de incentivo a redução da rotatividade para engajar os colaboradores. Com estas melhorias, o objetivo é transformar o atendimento ao cliente da Ambipar Response em um pilar estratégico para a consolidação da competitividade em comparação com o mercado e como um diferencial estratégico, induzir a construção de laços duradouros que favoreçam parcerias entre os clientes.

Inicialmente, as sugestões de melhorias se encontram no item 6.1, 6.2 e 6.3.

6.1 Gerenciamento da alta demanda e sobrecarga de contatos:

a) Automação de Processos de Inteligência Artificial e *chatbots*

A McKinsey, uma empresa de consultoria norte americana realizou uma pesquisa onde foi possível quantificar que o interesse e o uso de inteligências artificiais entre as empresas aumentaram em 72% no ano de 2024, uma porcentagem bastante considerável em relação ao ano de 2023, onde houve um aumento de somente 55% (CNN, 2024).

Com o aumento de uso de IA (inteligência artificial) como apontado pela pesquisa, as empresas conseguem agilizar processos repetitivos e responder as solicitações dos clientes com muito mais rapidez.

Hoje no mercado já existem ferramentas como os *chatbots*, que são programas que conseguem manter uma conversa em tempo real com um usuário humano em uma plataforma ou através do *WhatsApp*, interagindo com o cliente e o direcionando para a solução de um problema anteriormente já programado. Além disso, a IA auxilia na análise de dados em grandes volumes, o que ajuda as empresas a entenderem melhor as necessidades dos clientes, personalizando as interações.

Outras vantagens apresentadas na adoção do uso destas ferramentas é que estas podem ser programadas para estarem em atendimento 24 horas por dia, ou seja, elas são capazes de reduzirem o alto volume de solicitações de maneira automática – permitindo que a equipe volte a sua atenção para outros processos – e são capazes de reduzirem o tempo de espera, o que aumenta o grau de satisfação dos clientes, ainda mais, se tratando da natureza de negócio da Ambipar Response onde uma resposta tem a necessidade de ser rápida.

A IA permite que os procedimentos sejam realizados de maneira padrão e uniforme, o que garante também um padrão de qualidade e informações consistentes e consolidadas dentro da companhia.

b) Integração de informações, O CRM:

Centralizar e organizar as interações entre os clientes em uma única plataforma pode ser o sonho de muitas empresas, visto que esta integração permite uma eficiência operacional perante a experiência do cliente.

O CRM (*Customer Relationship Management* – Gestão de relacionamento com os clientes) são softwares personalizados que visam englobar informações sobre a jornada do cliente, ele armazena, registra e organiza dados em um único sistema, permitindo que as empresas possam rastrear os seus processos e que as informações não se percam em diversos controles paralelos. Em resumo, esta integração pelo CRM centraliza informações importantes e reduz o esforço necessário para encontrá-las, o que ajuda no gerenciamento do relacionamento com os clientes.

Segundo o autor Swift (2011), “CRM é um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos com os clientes por meio da utilização ativa e da aprendizagem a partir das informações” (SWIFT, 2011, p. 39). Isso quer dizer que quanto mais a empresa coleta os dados dos clientes e alimenta um banco de dados interno, mas inteligente em relação aos padrões de necessidades, comportamentos e preferências ela fica. Este aprendizado contínuo também é capaz de prever possíveis necessidades dos clientes.

A transformação das informações em relacionamentos com os clientes e a utilização ativa de aprendizado do CRM possibilitam a Ambipar Response adquirir uma abordagem proativa no atendimento ao cliente, o que resulta em um serviço mais personalizado e na melhora constante dos processos com base no *feedback* dos clientes. Ao integrar o CRM com a qualidade, as organizações podem garantir que todos os pontos importantes com os clientes entreguem o mesmo nível de excelência.

6.2 Melhora da qualidade e humanização do serviço:

c) Treinamento para desenvolver habilidades interpessoais:

A qualidade no atendimento ao cliente vai além da eficiência e agilidade, ela também está ligada a humanização dos serviços. A humanização constrói um laço de confiança genuíno entre o cliente e a empresa e estabelece uma conexão emocional.

Além do domínio técnico que a equipe CX precisa ter conhecimento, as habilidades interpessoais também são muito valorizadas pois estão diretamente interligadas com o comportamento e perfil das pessoas.

Valores como empatia, colaboração, saber trabalhar em uma equipe e paciência, são elementos que constroem personalidades colaborativas valiosas para a Ambipar Response. Por sua vez, as capacitações para desenvolver estas habilidades através de treinamentos ajudam a criar uma experiência mais positiva e geram uma satisfação geral a todos. Saber lidar com situações desafiadoras em uma esfera de CX faz toda diferença pois ajuda a mitigar as frustrações dos clientes e resulta em uma interação mais fluída.

d) *Scripts* de atendimento para atendimento telefônico/e-mails:

Os *scripts* de atendimento são modelos pré-definidos de um roteiro de etapas que um colaborador precisa priorizar em um atendimento ou estes *scripts* irão conter instruções de procedimentos para problemas corriqueiros. É a maneira como o atendente deve responder de forma eficaz a algumas situações ou como ele deve integrar as diretrizes da empresa em seu dia a dia nas aproximações realizadas com os clientes.

Embora esta abordagem possa aparentar ser menos flexível, ela serve como um norte para os atendentes seguirem um padrão de qualidade. Estes *scripts* podem ser como guias e não precisam apresentar respostas rígidas aos clientes, permitindo uma personalização do atendimento e gerando um sentimento de familiaridade. Do mesmo modo, os *scripts* podem ser adaptados a diferentes perfis e situações de clientes.

Quando bem elaborados, os *scripts* fogem da robotização impessoal e mitigam possíveis erros para a Ambipar Response, eles ajudam a prevenir respostas inadequadas que possam gerar frustração ao cliente e humaniza o processo.

6.3 Rotatividade, capacitação e motivação:

Chiavenato (2008, p.88) explica sobre a rotatividade: “A rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho.” Manter uma equipe de atendimento qualificada, motivada e comprometida é um fator essencial para elevar a qualidade dos serviços e proporcionar uma experiência positiva e consistente aos clientes.

A alta rotatividade e a falta de engajamento podem impactar diretamente na qualidade, já que cada saída de colaborador representa a perda de habilidades e conhecimentos adquiridos, além de um custo adicional com novas contratações e treinamentos. Por outro lado, oferecer um ambiente de trabalho positivo e incentivar o desenvolvimento profissional são práticas que geram um

forte impacto na motivação dos funcionários, melhorando o desempenho e a qualidade do atendimento.

Quando uma empresa foca no bem-estar e no crescimento de sua equipe ela não apenas melhora o clima organizacional, mas também garante que o atendimento se torne um diferencial. Desta forma, criar uma estrutura que valorize a retenção de talentos e o aperfeiçoamento contínuo dos processos impacta diretamente na qualidade, assegurando que o atendimento seja sempre profissional, eficiente e capaz de fortalecer o relacionamento com o cliente.

e) Plano de Carreira:

Sobre carreiras:

“Carreira significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização. Tradicionalmente as empresas elaboravam um plano de carreiras para preparar as pessoas no sentido de ocuparem cargos gradativamente mais altos dentro da hierarquia da organização” (Chiavenato, 2008, p. 227).

O plano de carreira é uma ferramenta organizacional que traça caminhos definidos para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, especificando etapas, habilidades e competências necessárias para o avanço. Ele se relaciona diretamente com a carreira, pois organiza a sequência de cargos e atividades que compõem o progresso profissional de uma pessoa ao longo do tempo. Ambos têm como propósito incentivar o crescimento contínuo, alinhando as metas individuais aos objetivos da organização.

A implementação de um plano de carreira estruturado fortalece o compromisso da empresa com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, proporcionando-lhes uma trajetória clara e motivadora dentro da organização. Um plano de carreira oferece oportunidades de crescimento, o que não apenas aumenta a retenção de talentos, mas também impulsiona o engajamento e a motivação. Colaboradores que visualizam seu futuro na empresa tendem a se dedicar mais, elevando a qualidade do atendimento.

f) Treinamentos contínuos:

Sobre treinamentos:

“Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tomem mais eficazes naquilo que fazem” (Chiavenato, 2008, p. 362).

A ideia central da frase destaca que o desenvolvimento humano transcende a simples transferência de conhecimentos ou a realização de treinamentos técnicos voltados à eficiência. Trata-se de um processo abrangente e transformador que visa modificar a forma como os indivíduos percebem, agem e interagem no ambiente organizacional. Esse desenvolvimento contempla não apenas o aprendizado de competências específicas, mas também a habilidade de incorporar novas perspectivas, questionar práticas tradicionais e adotar comportamentos que favoreçam a inovação e a flexibilidade.

Além disso, a reflexão sublinha a importância de um aprendizado contínuo, voltado para a preparação dos indivíduos na superação de desafios de forma estratégica e assertiva. Esse enfoque promove o aprimoramento de atitudes e habilidades socioemocionais, essenciais para o desempenho eficaz em contextos dinâmicos e desafiadores.

Investir em treinamentos contínuos é fundamental para manter a equipe atualizada com as melhores práticas e inovações do setor. Por meio de capacitações regulares, os colaboradores podem aprimorar habilidades técnicas e interpessoais, tornando-se mais preparados para lidar com diversas situações no atendimento do CX. Esse processo de aprendizado constante eleva o padrão de qualidade do serviço, promove a consistência nas interações com os clientes e contribui para que a empresa se mantenha competitiva. Além disso, o aprimoramento contínuo dos profissionais reforça a confiança dos clientes na marca, ao perceberem um atendimento seguro e qualificado.

A integração de automação, ferramentas de gestão e capacitação contínua transforma o atendimento ao cliente, tornando-o mais ágil, eficiente e humanizado. Essas iniciativas alinham os serviços às expectativas dos clientes, fortalecendo a fidelização e a confiança na empresa.

A valorização dos colaboradores por meio de planos de carreira e treinamentos consolida uma cultura de excelência. Esta dinâmica une tecnologia

e desenvolvimento humano, criando um atendimento diferenciado e promovendo o crescimento sustentável da organização.

6.4 A utilização do método PDCA e fluxograma

Como mencionado, o método PDCA é uma das ferramentas fundamentais da gestão da qualidade. Esta ferramenta foi desenvolvida na década de 1920 pelo estatístico, físico e engenheiro americano Walter Andrew Shewhart, ele é reconhecido como uma das figuras pioneiras na área da qualidade. Shewhart, junto a outros especialistas conhecidos como "gurus da qualidade", dedicaram-se ao estudo da qualidade e à criação de metodologias para a análise de processos, visando a melhoria contínua dos mesmos.

"O ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo" (JÚNIOR; ROCHA; MOTA; QUINTELLA, 2012, p. 49).

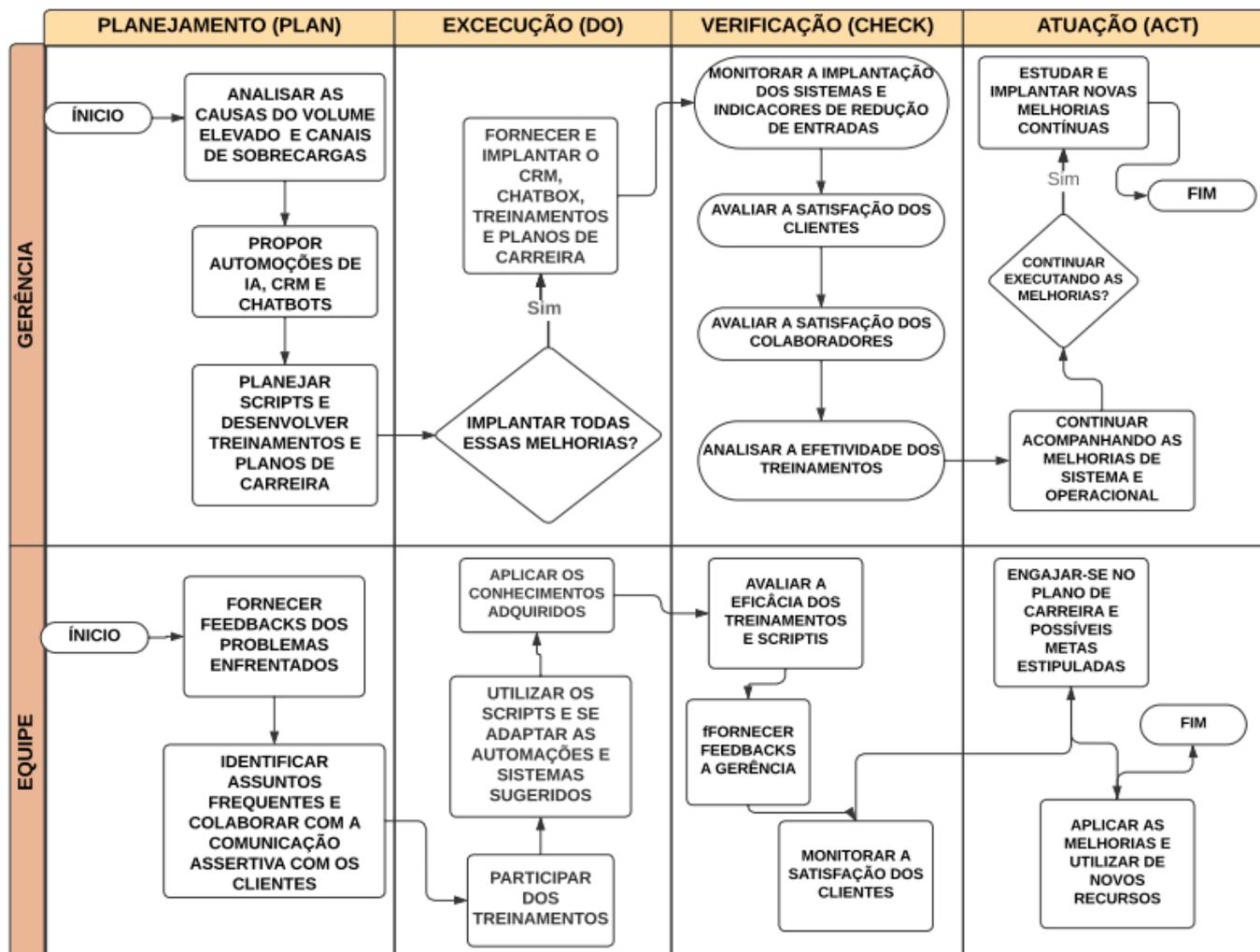
A implementação do PDCA como ferramenta de gestão da qualidade permite que as organizações estabeleçam um ciclo contínuo e estruturado de aprimoramento de seus processos. Composto pelas fases de Planejamento, Execução, Verificação e Ação, estes ciclos possibilitam a detecção de falhas e a aplicação de melhorias. Por meio dessa abordagem, as organizações conseguem otimizar seus recursos, minimizar desperdícios e aumentar a eficiência dos processos, promovendo uma cultura de melhoria contínua.

A integração do PDCA em um fluxograma representa a implementação prática do ciclo de melhoria contínua, utilizando um formato visual que facilita a compreensão e execução das etapas. Com essa integração, a Ambipar Response pode mapear de forma clara as responsabilidades, os processos e as interações, promovendo maior transparência e colaboração entre a equipe. O fluxograma proporciona uma visão organizada das fases do processo, simplificando o acompanhamento das etapas e a implementação das melhorias.

Além disso, a utilização do PDCA em um fluxograma contribui para uma gestão mais eficiente dos processos, permitindo a identificação de pontos críticos e áreas que necessitam de ajustes. A estrutura visual do fluxograma facilita a tomada de decisões, assim, o PDCA integrado ao fluxograma não apenas torna a implementação de melhorias mais eficaz, como também garante

a continuidade e a consistência no aprimoramento dos processos organizacionais.

Figura 16 – Fluxograma de IPCA



Fonte: a autora (2024)

O fluxograma integrado de PDCA foi desenvolvido entre a colaboração da gestão e da equipe.

- Fase de planejamento (Plan):** a primeira etapa consiste na identificação das causas que geram o volume elevado de solicitações e a sobrecarga nos canais de atendimento. A gerência deve propor a implementação de soluções de automação utilizando inteligência artificial e *chatbots*, visando uma resposta mais rápida e eficiente aos clientes. Além, é essencial integrar o sistema de CRM para otimizar a gestão dos atendimentos. Paralelamente, a

gerência deve planejar a criação de treinamentos voltados ao desenvolvimento das habilidades interpessoais dos colaboradores, assim como a elaboração de *script* de atendimento para melhorar a comunicação. Também é importante desenvolver um plano de carreira estruturado e um programa contínuo de capacitação para a equipe. A equipe tem a responsabilidade de fornecer *feedback* sobre os desafios encontrados no atendimento, identificar padrões recorrentes de solicitações e contribuir com sugestões para aprimorar a comunicação com os clientes.

- **Execução (Do):** Nesta fase, a gerência deve implementar as soluções de automação, incluindo os *chatbots* e a integração do CRM, com o intuito de otimizar os processos de atendimento. É necessário colocar em prática os programas de treinamentos e os *scripts* de atendimento devem ser disponibilizados para os colaboradores e o plano de carreira deve ser divulgado. A equipe, deve adaptar-se ao uso das ferramentas automatizadas e do CRM, garantindo sua utilização. A participação ativa nos treinamentos, a adoção das melhores práticas de comunicação e o uso dos *scripts* de atendimento são fundamentais. Se é esperado que a equipe aplique os conhecimentos adquiridos nos treinamentos nas interações com os clientes.
- **Verificação (Check):** Esta fase implica no monitoramento das soluções implementadas para garantir que a automação e a integração do CRM estejam resultando na redução do volume de contatos e no tempo de espera. Deve-se avaliar a satisfação dos clientes e o desempenho das interações. A gerência deve acompanhar indicadores de rotatividade e satisfação dos colaboradores, além de analisar a efetividade dos treinamentos com base em métricas de qualidade no atendimento. A equipe deve avaliar como os treinamentos e os *scripts* impactaram o desempenho diário, monitorando o tempo de resolução e a satisfação dos clientes. Além disso, a equipe deve fornecer *feedback* sobre a aplicabilidade dos treinamentos, bem como sobre a clareza e empatia nas interações.

- **Ação (Act):** Na última fase, a gerência deve ajustar os processos de automação e a integração do CRM, com base nos dados obtidos na fase de verificação. A revisão dos treinamentos e *scripts* deve ocorrer conforme o *feedback* da equipe e os resultados de desempenho. Já o plano de carreira e os treinamentos devem ser ajustados com base nas informações sobre rotatividade e satisfação. A implementação de novos incentivos e programas de motivação deve ser realizada com base na análise de desempenho e a equipe deve aplicar as melhorias sugeridas nos atendimentos diários, ajustando-se às novas práticas e recursos disponíveis. É fundamental o engajamento com o plano de carreira da equipe CX, com foco no desenvolvimento contínuo e no fornecimento de *feedback* constante sobre os processos de atendimento.

Implementar a melhoria contínua no atendimento ao cliente da Ambipar Response é essencial para superar os desafios organizacionais, como lidar com uma alta demanda e oferecer respostas rápidas e assertivas. Investir em tecnologia e na capacitação da equipe permite aprimorar os processos, eliminar entraves e elevar o padrão das interações. Esse esforço conjunto entre inovação e qualidade cria um atendimento ao público mais eficiente e alinhado às necessidades específicas dos clientes, promovendo maior agilidade e personalização nos serviços.

Ao ajustar constantemente os processos e capacitar os colaboradores, as organizações conseguem endereçar os problemas mais frequentes do atendimento, transformando desafios em oportunidades de evolução. Com práticas bem definidas e o uso estratégico de recursos automatizados, é possível alcançar um equilíbrio entre eficiência operacional e humanização no contato com o cliente. Assim, a melhoria contínua consolida-se como uma abordagem indispensável para elevar a qualidade do atendimento e manter a competitividade em um mercado em constante mudança.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo proporcionou uma análise detalhada do departamento de atendimento ao cliente da Ambipar Response, permitindo identificar tanto os desafios enfrentados quanto as oportunidades de aprimoramento. A combinação das abordagens qualitativa e quantitativa, juntamente com a observação direta, permitiu compreender as práticas de *Customer Experience* e sua área de desenvolvimento. O aprimoramento contínuo das operações do departamento é essencial para manter e elevar os padrões de qualidade dos serviços prestados, em consonância com as necessidades e expectativas dos clientes.

A adoção de tecnologias inovadoras como a inteligência artificial e sistemas de CRM, aliada ao investimento em treinamentos regulares para os colaboradores, são estratégias cruciais para o aperfeiçoamento da qualidade de atendimento ao cliente. Além disso, as propostas voltadas para a redução da rotatividade de funcionários e o aumento do engajamento da equipe visam garantir um ambiente de trabalho mais estável e motivado, o que reflete diretamente na qualidade do serviço oferecido. A integração eficaz dessas soluções pode, sem dúvida, elevar a Ambipar Response a um novo patamar de excelência no atendimento, proporcionando vantagens estratégicas e operacionais que irão melhorar a competitividade da empresa no mercado.

O processo de melhoria contínua do departamento CX é fundamental para garantir a excelência nos serviços prestados ao mercado. A implementação das propostas apresentadas visa criar uma sinergia entre a qualidade dos serviços prestados e o desenvolvimento da equipe.

O aprimoramento do atendimento ao cliente exige uma abordagem holística que considera tanto as necessidades tecnológicas quanto humanas na organização. Todas as sugestões possuem o potencial de transformar a maneira como a Ambipar Response interage com os seus “consumidores internos” e externos.

Ao integrar essas soluções com foco na qualidade, a Ambipar Response pode transformar seu atendimento ao cliente em um diferencial e poderá obter uma série de ganhos estratégicos, operacionais e financeiros que impactarão diretamente sua competitividade e lucro no mercado. Como resultado, a Ambipar Response não só aumentará a satisfação e fidelização dos clientes, mas também

se destacará como uma referência em qualidade no atendimento, consolidando e assegurando seu crescimento sustentável a longo prazo.

Embora o estudo tenha permitido obter *insights* valiosos, há áreas que ainda demandam aprofundamento, como a análise dos efeitos específicos de cada tecnologia no desempenho do setor de CX. Além disso, seria interessante avaliar de forma mais abrangente a satisfação dos clientes e o impacto dessas mudanças ao longo do tempo.

Por fim, sugere-se que mais estudos sejam realizados, focando em áreas como a integração entre os diferentes departamentos da empresa e o impacto das inovações tecnológicas nas interações humanas, elementos chave para a construção de um atendimento verdadeiramente diferenciado e sustentável.

REFERÊNCIAS

AMBIPAR GROUP. **História**. Disponível em: <https://ri.ambipar.com/historia/>. Acesso em: 21 set. 2023.

AMBIPAR GROUP. **Sustentabilidade**. Disponível em: <https://ambipar.com/sustentabilidade/>. Acesso em: 21 set. 2023.

AMBIPAR PARTICIPAÇÕES E EMPREENDIMENTOS S.A. (São Paulo). Ambipar Participações e Empreendimentos S.A. (org.). **Relatório de Sustentabilidade 2023**. São Paulo: Ambipar-Vg, 2023.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. **Consulta CNPJ**. Disponível em: https://solucoes.receita.fazenda.gov.br/servicos/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao.a.sp. Acesso em: 04 set. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008. (p. 11, 88, 227, 362).

CNN BRASIL. **Uso de inteligência artificial aumenta e alcança 72% das empresas, diz pesquisa**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/uso-de-inteligencia-artificial-aumenta-e-alcanca-72-das-empresas-diz-pesquisa/#:~:text=Em%202024%2C%2072%25%20das%20empresas,value%E2%80%9D%2C%20realizada%20pela%20McKinsey>. Acesso em: 10 out. 2024.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. (p. 23, 24, 83).

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: Quando o marketing de serviços mostra a cara**. Brasília: Senac, 2004. (p. 32, 47, 122).

DICIO. **Cliente**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/cliente/>. Acesso em: 3 nov. 2024.

DICIO. **Consumidor**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/consumidor/>. Acesso em: 3 nov. 2024.

DICIO. **Holding**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/holding/>. Acesso em: 23 set. 2023

FOUNDEVER. **Como o CX deixou de ser um diferencial para ser uma necessidade**. Disponível em: <https://foundever.com/pt-br/blog/como-o-cx-deixou-de-ser-um-diferencial-para-ser-uma-necessidade/>. Acesso em: 3 nov. 2024.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996. (p. 42, 50, 67).

GUITARRARA, Paloma. **Setores da economia; Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/setores-economia.htm>. Acesso em: 23 out. 2024.

IBGE. **Em 2023, 89,1% das médias e grandes indústrias implementaram iniciativas ou práticas ambientais**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/41345-em-2023-89-1-das-medias-e-grandes-industrias-implementaram-iniciativas-ou-praticas-ambientais>. Acesso em: 23 out. 2024.

IBGE. **Volume dos serviços varia 0,4% em agosto**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/41572-volume-dos-servicos-varia-0-4-em-agosto#:~:text=Frete%20a%20agosto%20de%202023,166%20tipos%20de%20servi%C3%A7os%20investigados>. Acesso em: 23 out. 2024.

JUNIOR, Isnard Marshall; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da qualidade e processos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. (p. 14,49)

SEBRAE. **Setor de serviços: panorama do mercado**. Disponível em: <https://sebraeplay.com.br/content/setor-de-servicos-panorama-do-mercado>. Acesso em: 23 out. 2024.

SWIFT, Ronald. **CRM: Customer Relationship Management: O revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente**. Tradução de Flávio Deny Steffen. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (p. 39).

TOTVS. **Os setores da economia e as cadeias produtivas**. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/os-setores-da-economia-e-as-cadeias-produtivas/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1999. (p. 38, 95).

YOUTUBE. Turnover - Cálculo de Rotatividade no Excel Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4mgMopQMJ8w>. Acesso em: 18 out. 2024.

ZENDESK. **Diferença entre consumidor e cliente**. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/diferenca-entre-consumidor-e-cliente/>. Acesso em: 3 nov. 2024.

ZENDESK. **O que é turnover?** Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-e-turnover/>. Acesso em: 3 nov. 2024.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA

Formulário da pesquisa aplicado as integrantes do CX:

1) Quanto tempo de experiência no departamento?

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a um ano
- Mais de dois anos

2) Em uma escala de 0 a 10, como você avaliaria sua motivação no trabalho?

- 0 a 5 – desmotivado
- 5 a 7 - regular
- 8 a 10 - motivado

3) Em uma escala de 0 a 10, você se sente realizado em seu trabalho?

- 0 a 5 – desmotivado
- 5 a 7 - regular
- 8 a 10 – motivado

4) Como você avalia a colaboração em equipe?

- Ruim
- Regular
- Boa
- Excelente

5) Você se sente sobrecarregado?

- Às vezes
- Não
- Frequentemente

6) Você sente que tem oportunidades de crescimento profissional?

- Às vezes
- Não
- Frequentemente

7) Você sente que o ambiente permite aprender e se desenvolver?

- Às vezes
- Não
- Frequentemente.