

# TECNOLOGIA PARA GERENCIAMENTO DE FILAS

## FILAS de espera: do problema à SOLUÇÃO !!!

Como atender bem e lucrar com isto.

Filas existem em qualquer lugar do mundo! Mas, é nos países emergentes e de maior contingente populacional que o problema é crítico. Países como Brasil, China, Índia, só para citar alguns destes, estão entre os que mais oferecem oportunidades de negócios (e filas!), além da concorrência pelos clientes. Se a fila de espera é uma realidade em sua empresa ou instituição, você certamente convive com o fato de ter que administrá-la. Uma má gestão desta fila conduz a um stress generalizado, insatisfação do cliente, gerando ineficiências dentro da organização, diminuindo a produtividade de seus atendentes, e impedindo que ajustes e modificações sejam feitos nas rotinas e processos envolvidos.

Um bom fluxo de atendimento, com ambiente bem sinalizado e tempos de espera adequados devem ser a meta de qualquer gestor de atendimento. Para tal é preciso conhecer e medir, a fundo, todo o processo de atendimento. Sem tecnologia e ferramentas adequadas, como resolver o dilema dos gestores que buscam no aumento do número de atendentes uma solução que, em pouco tempo, acaba por mostrar-se ineficaz?

Existe um sentimento tácito de que a sociedade brasileira carece de serviços ágeis e simplificados, sejam no âmbito dos serviços como INSS, Prefeituras, Hospitais, Bancos estatais ou privados, operadoras de energia ou telefonia, *apesar de toda tecnologia existente*. Um exemplo claro da insatisfação da população brasileira é a proliferação de leis estaduais ou municipais que limitam o tempo de espera em filas de Bancos, e punem, com multas, fechamento, cassação de alvará, etc., quando o limite é ultrapassado.

É nossa convicção, baseada em 14 anos de experiência na área, que o bom atendimento ao cliente/cidadão, em qualquer ambiente de serviços, está fundamentada na convergência de 4 fatores-chave de sucesso: 1) Os aspectos humanos (psicologia nas filas); 2) O marketing empresarial, 3) Os processos dos serviços; e 4) O uso de tecnologia adequada.

## 1. PSICOLOGIA DAS FILAS

As filas em todo mundo e em especial no Brasil são um campo a ser trabalhado e aprimorado, visando a satisfação dos clientes, sem necessariamente, onerar os prestadores de serviço, podendo ainda gerar lucros.

Se a duração da FILA versus TEMPO efetivo de espera, variam inversamente ao nível de satisfação, claro está que o foco deveria se concentrar na redução do tempo. No entanto, a observação e as pesquisas demonstraram que o mais importante na espera é o tempo que o cliente "percebeu" (acha) que passou na fila. Se a empresa atuar nos processos de atendimento e nas percepções dos consumidores enquanto estiverem nas filas de espera, de tal forma que eles, de alguma forma ocupados, não percebam o tempo, isso pode deixá-los menos aborrecidos com a espera, contribuindo para que aumente o nível de satisfação dos usuários. Não se trata, no entanto, de ludibriar o cliente/cidadão, e sim adequar DEMANDA versus RECURSOS, os quais sabe-se custam caro e não podem, nem devem, ser dimensionados pelo máximo de clientes na fila, para o bem da produtividade e viabilidade do negócio.

Maister (1985), Davis e Heineke (1994) e Peppiat e Jones (1995) identificaram dez princípios baseados na equação abaixo:

$$\text{Satisfação} = \text{Percepção} - \text{Expectativa}$$

1. O tempo não ocupado (na fila de espera) parece mais longo do que o tempo ocupado.
2. A espera no pré-processo (fila de espera) parece mais longa do que a espera no processo.
3. A ansiedade faz a espera parecer mais longa.
4. Esperas incertas parecem mais longas do que esperas certas/previsíveis.
5. Esperas inexplicadas parecem mais longas do que esperas explicadas.
6. Esperas injustas parecem mais longas do que esperas eqüitativas.
7. Quanto mais valioso o serviço, mais tempo as pessoas tolerarão esperar.
8. Esperas solitárias parecem mais longas que as esperas em grupo.
9. Esperas desconfortáveis parecem mais longas do que as confortáveis.
10. Usuários novos ou pouco freqüentes *percebem* (acham) que esperaram mais tempo, do que acham os usuários freqüentes.

Assim os diretores e gerentes de Bancos e Centros de Atendimento ao Público, de qualquer natureza, podem adotar uma nova visão, ou seja, a de mudar a percepção dos consumidores sobre o tempo que esperaram na fila de espera, além de otimizar os processos, diminuindo o impacto pernicioso da espera nas percepções dos consumidores, no que tange à qualidade dos serviços e à imagem da empresa prestadora do serviço.

## **2. A FILA DE ESPERA COMO UM PRODUTO DE MARKETING**

Kostecki (1996) apresenta diversas razões que levam considerar as filas de espera como um importante e crescente problema de marketing e considera que uma boa gestão confere um alto valor ao negócio, pois tem impacto positivo, direto e imediato sobre a marca, a credibilidade e a imagem da prestadora de serviços:

### **2.1. O custo da espera tende a crescer**

Com o melhoramento na produtividade e com os aumentos associado aos salários (do cliente), o custo da espera tende a crescer.

### **2.2. Ritmo de vida**

Na maioria dos países adiantados, em especial em suas áreas urbanas, o ritmo de vida está rapidamente reduzindo a propensão dos clientes tolerarem esperas.

### **2.3. A satisfação do cliente x Sucesso dos negócios**

Assim como a moderna economia progressivamente se transforma em economia de serviço, as empresas focalizam mais no desempenho e nos resultados mercadológicos e de marketing, do que propriamente nos produtos ou serviços.

### **2.4. Marketing, Gerenciamento das Esperas e das Percepções**

Poucas são as empresas que integram o gerenciamento das esperas em suas estratégias de marketing e aplicações **CRM** e é por isso mesmo que poucos negócios analisam as preferências de seus clientes em termos de esperas ou estabelecem uma ligação direta entre o desempenho de suas equipes no tempo certo e o preço pago pelo cliente.

## **3. PROCESSOS ADEQUADOS E EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS**

Os clientes podem esperar antes, durante ou depois da transação. Denominaremos isto como pré-processo, processo e pós-processo.

### **3.1. Espera no Pré-Processo/Processo**

Por exemplo, em um restaurante, a espera no pré-processo acontece antes que o cliente seja chamado para se sentar; a espera no processo propriamente dita, acontece durante o pedido da refeição e na refeição propriamente dita; e a espera no pós-processo ocorrerá antes do recebimento e pagamento da conta.

### 3.2. Estratégias nos processos x Insatisfação com as Esperas

A adequada estratégia na prestação de serviços é causa determinante de sua eficácia, qualidade e satisfação das necessidades dos clientes. Segundo KostECKI (1996), os três fatores mais influenciam na insatisfação do consumidor com a espera por um serviço são:

- **Tempo Tolerado de Espera**
- **Tempo Estimado (pelo Cliente) de Espera**
- **Tempo Percebido de Espera**

### 3.3. A percepção da organização do processo

Para reduzir potenciais insatisfações de clientes é necessário definir processos:

- a. Deveria a pessoa optar por uma fila Única ou por filas múltiplas?
- b. Ser usado um sistema de reservas, conhecimentos e informações sobre as filas?
- c. Como ocupar e compensar clientes em espera?
- d. Como distribuir esperas entre o pré-processo e o processo?
- e. Como gerenciar a imagem dos clientes de uma fila de espera (tais como duração percebida, velocidade etc.)?
- f. Como motivar contatos interpessoais durante as esperas?
- g. Como melhorar a percepção dos clientes da organização
- h. e o desempenho do prestador de serviços?

### 3.4. Indicadores de desempenho do processo

Alguns sistemas de gestão do atendimento, baseados em tecnologias da informação (TI) e que permitem ligação em redes Lan, Wan e internet através do protocolo TCP/IP, são ao mesmo tempo uma alternativa de entrada de dados automáticos em sistemas de Banco de Dados e Aplicativos CRM, bem como uma excelente alternativa para coleta de indicadores, facilitando a adoção de metodologias de gestão a exemplo do BSC (Balanced ScoreCard), pois como dizem Kaplan & Norton, seus idealizadores, "Não podemos gerenciar o que não podemos medir".

## 4. TECNOLOGIAS PARA GESTÃO DO ATENDIMENTO (FILAS) AO PÚBLICO

Há atualmente no mercado uma série de soluções para filas de espera. Em termos didáticos podemos relacionar 4 níveis de solução:

**Nível 1 - Básico:** Objetiva organizar o atendimento, estabelecendo uma ordem clara e democrática, via impressora de senhas (ticket numerado) e painel eletrônico, de uma a duas filas, com ou sem prioridade, com ou sem data e hora.

**Nível 2 - Intermediário:** Objetiva organizar e obter Dados estatísticos Básicos. Através de um hardware com um pouco mais de inteligência que o anterior, pode controlar mais de 2 filas e emitir relatórios sumários, médias e picos, de dados diários, retirados na própria impressora.

**Nível 3 – Pré-Gestão:** Organiza, Monitora e obtém dados estatísticos elaborados, diários, mensais e por períodos, armazenados em base de dados local.

**Nível 4 – Gestão:** Objetiva organizar, Monitorar e Atuar em tempo real e obter dados estatísticos elaborados, diários, mensais e por períodos, armazenados em base de dados local e remota, fornecendo acesso a estas funcionalidades via WEB, multi-plataforma (Windows e Linux).

**Principais equipamentos utilizados:**

- Painéis Eletrônicos (com ou sem mensagens, numéricos ou alfa numéricos);
- Aparelhos de TV ou monitores de vídeo;
- Emissores de Senha (com ou sem pedestal, de 1 a 15 filas, com ou sem leitor de cartão magnético);
- Opiniômetros: Dispositivos de entrada automática da satisfação do cliente.

**Principais Funcionalidades de Gestão:**

- Monitorar e interferir no tempo de espera alterando prioridades ou alocando funcionários, em tempo real;
- Simular os tempos de espera com o atual quadro de atendentes;
- Planejar/dimensionar a quantidade de atendentes - por turno de trabalho – para atender uma meta estabelecida;
- Identificar as diferenças de tempos de atendimento, por tipo de serviço, extraíndo as melhores práticas e planejando treinamentos específicos;
- Identificar os processos/serviços que mais consomem o tempo do cliente e do atendente, propondo alterações e verificando a eficácia através dos relatórios e gráficos.

## 5. PROPOSTAS DE AÇÕES PARA MELHORIA DO TEMPO DE ESPERA E QUALIDADE DO ATENDIMENTO COM USO DAS TECNOLOGIAS

### **Campanhas para Qualidade no Atendimento**

Aproveitar uma aparente ameaça (leis de tempo de espera) e obter uma oportunidade: Ser reconhecido como um banco que respeita o cliente, contribuindo para melhorar a imagem das estas empresas junto à opinião pública.

### **Montagem de Equipe para Qualidade no Atendimento.**

Através de Software de Gestão é possível obter todas as informações das agências, em tempo real, de forma centralizada. Uma equipe bem treinada e competente poderá estar analisando diariamente, a baixo custo, a qualidade do atendimento de toda a rede, propondo e implementando em conjunto com os Gerentes ações de melhorias tanto no Tempo Efetivo de Espera, quanto no Tempo Percebido pelo cliente.

### **Criar Fila Expressa de Serviços**

Aqui precisarão ser estudados todos os serviços prestados e verificar se uma segmentação é possível.

### **Criar Fila “SENHA RÁPIDA”**

Clientes podem retirar uma senha de pré-agendamento para, por exemplo, uma hora depois serem atendidos com prioridade que garanta atendimento em até 10 minutos.

### **Metas de Produtividade para os Atendentes**

Analisar com detalhes o processo de atendimento e verificar ações que possam agilizar o serviço, tanto do ponto de vista tecnológico, quanto motivacional: ex: o Tempo de Espera poderia ficar visível ao atendente e um indicador baseado neste tempo poderia ter uma meta, que se atingida, daria algum ganho pessoal (alinhamento a estratégia – BSC)

**Desenvolver ações pró-ativas para retirar quem está há muito tempo na fila**

Esta ação só terá sentido se for possível e viável ter uma pessoa circulando/prontidão no ambiente da agência. O cliente poderia ser tanto atendido como redirecionado para o auto-atendimento (uso de um microterminal RF ou PDA com Wireless).

**Aplicar estratégia de homogeneização da chegada de clientes na Agência:**

Desenvolver campanhas de chamada de Clientes para o turno da Manhã (concorrer a prêmios, descontos, etc.); Agendamento **via WEB** do Atendimento; etc ....

**Inclusão de Entretenimento (psicológico da fila): WEB TV\_Banco.**

Ação de médio prazo, poderia atuar como entretenimento, canal automático para comunicar qualquer problema involuntário, etc. Objetivo: Diminuir o Tempo Percebido de Espera.

Como podemos ver neste artigo, filas de espera podem ser um problema, mas quando bem gerenciadas podem: Aumentar a produtividade da equipe de atendimento; Aperfeiçoar processos; Atuar em tempo real; economizar recursos, Passar mensagens e publicidade de venda de produtos e, ainda assim, Aumentar a satisfação do cliente/usuário.

Dizem que as filas são “uma questão cultural do povo brasileiro”, vide declaração do atual presidente do INSS, Valdir Moysés Simão, ao Jornal Nacional da Rede Globo. No entanto, bem sabemos que ninguém gosta de esperar e que com as metodologias e tecnologias existentes é difícil de entender porque milhões de pessoas são submetidas a desgastantes, improdutivas e muitas vezes vergonhosas filas de atendimento.

FILAS: Problema ou Solução? Os gestores vão decidir!

Por: engenheiro Leônidas Vieira Júnior / Specto Tecnologia  
[specto@specto.com.br](mailto:specto@specto.com.br)

Fonte: COGAN, Samuel - "Gerenciando as Percepções nas Filas de Espera - Para aumentar o Nível de Satisfação dos Clientes" - Editora: Qualitymark / Ed. 1998