

A agregação de valor com o uso de *Key User* no tempo de resposta de chamados abertos no *Service Desk*: Um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviço logístico.

CLAUDIO ROBERTO FAHL

Programa de Mestrado do Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil
claudio.fahl@dhl.com

MARILIA MACORIN DE AZEVEDO

Programa de Mestrado do Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil
marilia.azevedo@fatec.sp.gov.br

NAPOLEÃO VERARDI GALEGALE

Programa de Mestrado do Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil
nvg@galegale.com.br

Resumo - Este artigo descreve a importância da utilização de *key user* como recurso estratégico para minimização do tempo de resposta aos chamados abertos no *Service Desk* envolvendo o uso do sistema de gerenciamento de armazém (WMS). O WMS gerencia as operações logísticas no armazém possibilitando controlar as atividades de recebimento, armazenagem, ressuprimento, separação, carregamento e controle do estoque. Durante a execução das atividades no armazém surgem problemas sistêmicos e o tempo de resposta da solução varia de acordo com o problema apontado. Para minimizar o tempo de resposta foi desenvolvida uma metodologia de acompanhamento dos chamados e elaborado plano de desenvolvimento para obter maior agilidade na solução do problema.

Palavras-chave: Sistema de gerenciamento de armazém, *Service Desk*, *Key User*.

Abstract - This article describes the importance of using key user as a strategic resource to minimize the response time to open tickets in Service Desk involving the use of WMS (Warehouse Management System). The WMS manages the logistics operations in the warehouse enabling control the activities of receipt, storage, replenishment, case picking and pallet picking, trucks loading and inventory control. During the execution of the activities in the warehouse systemic problems and the response time of the solution varies with the problem pointed arise. To minimize the response time was developed a methodology for monitoring calls and elaborate development plan for greater agility in solving the problem.

Keywords: Warehouse Management System, Service Desk, Key User.

1. Introdução

A área de logística está vivenciando um ambiente de grande complexidade. A exigência dos mercados consumidores por entregas mais frequentes, o aumento da variedade de produtos, a exigência por menores tempos de atendimento ao pedido, a menor tolerância a erros de separação e expedição, a necessidade de redução do custo total logístico, a pressão por menores níveis de estoque e aceleração dos giros de produtos, estão entre as principais atividades da complexidade logística, (CHRISTOPHER, 1997; LIMA, 2000). Nos últimos anos, a gestão da cadeia de suprimentos (GCS) avançou de forma tendenciosa, em direção à área de Tecnologia da Informação (TI), objetivando obter, de forma colaborativa, um melhor tempo de resposta aos problemas relacionados ao uso de seus softwares.

Pela exigência requerida pela GCS, um dos mais relevantes problemas que a área de suporte de tecnologia da informação enfrenta é devolver ao usuário a resposta a um chamado no *Service Desk* dentro de tempo que seja considerado pelo usuário como satisfatório. O departamento de informática deixou de ser apenas um provedor de tecnologia da informação para ser um parceiro de negócios dentro das empresas, onde o atendimento ao cliente interno, por vezes, requer tanta urgência quanto o atendimento ao mercado. Christopher (1997) aponta que a demora de resposta aos processos logísticos poderá causar ruptura na gondola, e, portanto, acarretar vendas não realizadas e menor receita as empresas.

Ballou (2006) descreve que uma das etapas críticas da distribuição física está no gerenciamento e administração dos produtos armazenados em centros de distribuição (CD). O *Warehouse Management System* (WMS) é um sistema que gerencia as operações, buscando atender as necessidades inerentes do CD. Empresas adotam o WMS objetivando o aprimoramento das operações logísticas e do gerenciamento do CD, possibilitando mais ágil atendimento aos pedidos a serem embarcados.

Durante a execução das atividades no armazém, surgem problemas sistêmicos relacionados ao WMS que, quando identificado, o usuário abre um chamado no *Service Desk* para que seja encontrada uma solução ao problema registrado. O tempo de resposta da solução varia de acordo com o problema apontado; em geral, o atendente faz perguntas relacionadas ao problema ao requerente com o objetivo de buscar entender o que está ocorrendo e, dependendo do problema, é encaminhado para um suporte específico. Por vezes, a solução é simples, mesmo para o não profissional de TI, sugerindo que a solução poderia ser empregada pelo requerente não havendo a necessidade de abertura de chamado no *Service Desk* para a resolução.

O objetivo deste artigo é descrever uma metodologia na gestão dos chamados abertos no *Service Desk* para uma empresa prestadora de serviço logístico que possibilita minimizar o tempo de resolução dos incidentes no WMS.

2. Service Desk

Service Desk é uma forma de gerir um serviço de apoio aos usuários de um sistema, participantes de um projeto ou simplesmente os colaboradores de uma empresa. A crescente demanda por serviços de TI tem levado o *Service*

Desk a uma posição de destaque. Bon (2006) comenta que é uma área que apoia várias áreas, principalmente por sua particularidade em conhecer o cliente e, assim, poder oferecer melhor solução ao usuário.

O *Service Desk* possibilita que exista um único ponto de contato para uma comunicação eficaz entre as equipes de tecnologia da informação e os usuários finais, além de ter como objetivo solucionar os incidentes o mais rápido possível, minimizando os impactos que as falhas em TI possam causar ao negócio da empresa (FERNANDES, 2012).

Um *Service Desk* possui várias opções de estruturação. Bon (2006) comenta que as três estruturas mais comuns incluem: Centralizado, Local e Virtual.

- i. Central de Serviços Centralizada: está fisicamente centralizada em um único ponto de contato com todos os usuários.
- ii. Central de Serviços Locais (distribuídas): estão espalhadas por muitos locais, em geral ficam no mesmo prédio do usuário; reforça que este modelo poderá dificultar o gerenciamento.
- iii. Central de Serviços Virtual: não possui nenhuma localização física, há integração de várias centrais através do uso de tecnologia de comunicações.

Bon (2006, p.111) [conforme original sic] comenta que “[...] se tem visto a aplicação do conceito de “auto-suporte” como uma forma de fornecer funcionalidade “automatizada” da Central de Serviços”. O autosuporte, como forma de acesso via rede ao banco de dados de conhecimento e aos registros de incidentes, é uma opção importante para reduzir o custo e capacitar a comunidade de usuários finais.

2.1 Definição de chamado no *Service Desk*

A definição de chamado no *Service Desk*, de acordo com Statdlober (2006), é citado como o processo de atendimento em seu fluxo como quaisquer problemas, solicitações ou sugestões informadas a um atendente do *Service Desk*.

Segundo Statdlober (2006), há um fluxo comum para os chamados no *Service Desk* descrito em oito passos:

1. O usuário contata a central de atendimento e registra a necessidade, que pode ser um problema, uma solicitação ou uma reclamação.
2. A central de atendimento realiza o atendimento ao chamado registrando e levantando informações.
3. O chamado fica registrado no sistema e, caso não tenha sido resolvido no primeiro atendimento, deverá ser encaminhado para a solução de um especialista.
4. O chamado, depois de qualificado, é encaminhado para uma fila de atendimento com base em sua área de especialização.
5. O responsável pelo atendimento atua na solução, contatando o usuário remotamente ou pessoalmente e entregando a solução ao usuário.
6. O acompanhamento do responsável pelo *Service Desk* deverá acompanhar a fila de chamados para entender as prioridades e os prazos de solução.

7. O especialista deve registrar qual foi a solução aplicada de modo que fique disponível para outros integrantes da equipe de atendimento.
8. É desejável que o atendente fique em contato constante com o usuário, comunicando a previsão de solução e informando imediatamente quando for mais crítico.

Eventualmente, o usuário espera do atendente a resolução o mais rápido possível ao chamado aberto, onde o Acordo de Nível de Serviço é imprescindível para a satisfação do usuário final. A relevância do tempo de resposta aos chamados abertos no *Service Desk* é reconhecido como diferenciação para a atividade logística, (BALLOU, 2006; BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006; CHRISTOPHER, 1997; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2006; MOURA, 2006; NOVAES, 2001; SIMCHI-LEVI, KAMINSKY e SIMCHI-LEVI, 2010).

2.2 Service Level Agreement – SLA

Um *Service Level Agreement* (SLA), e em português um Acordo de Nível de Serviço, é comentado por Sturm, Morris e Jander (2000) como um instrumento que define quais os níveis de serviço são considerados aceitáveis pelos usuários e que são fornecidos pelos próprios usuários, atuando como alinhador de expectativas.

De acordo com Hiles (2002, p.5), “um SLA é um acordo entre o provedor de serviços e seus clientes, que estabelece a qualidade mínima de serviço que a empresa necessita”. É atributo da natureza humana de ambicionar sempre mais e melhor; por isto, a relevância de se redigir um SLA que não deve levar em consideração somente a expectativa do usuário, mas um conjunto de indicadores mutuamente acordados entre as partes para garantir a qualidade dos serviços prestados.

Segundo Freitas (2013), se os departamentos de TI das organizações pretendem demonstrar à área de negócios um compromisso com a provisão de serviços orientados ao cliente, o gerenciamento do nível de serviços é essencial. Especialmente em relação ao uso do WMS, o SLA é imprescindível para que não haja parada da atividade realizada e que esta possa atender o mais rápido possível aos pedidos de vendas, evitando a ruptura de gondola. Para o centro de distribuição é referente a este fator que os usuários se referem ao SLA; em geral incluem o tempo de resposta, a disponibilidade, a continuidade e a solução de problemas que requerem customizações.

2.3 Fontes de chamado no Service Desk

As fontes de chamados são categorizadas de acordo com o portfólio de serviços e serve como base para a construção do Catálogo de Serviços. Freitas (2013) comenta que Catálogo de Serviço é parte integrante do Portfólio de Serviços, que são decididas de acordo com as definições de cada empresa e que existem dois tipos de Catálogos de Serviço: o Catálogo de Serviços de Negócio e o Catálogo de Serviços Técnicos. O Catálogo de Serviços de Negócio contém os serviços ao cliente. O Catálogo de Serviços Técnicos não é disponibilizado para o cliente e contém detalhes técnicos dos serviços ao cliente. Por fim, reforça que os incidentes devem ser classificados de tal forma que permita a identificação de

erros conhecidos e gere informações gerenciais que possibilitem a identificação dos tipos de incidentes mais frequentes (FREITAS, 2013, p.173-177).

Para a empresa estudada, as principais fontes de chamados são divididas em dois segmentos: aplicações envolvendo os softwares e a infraestrutura relacionada aos hardwares. Os chamados abertos no *Service Desk* relacionados às aplicações envolvem os Sistemas de Gerenciamento de Armazéns, o Sistema de Gerenciamento de Transportes (TMS – *Transportation Management System*) e as aplicações compartilhadas os quais incluem softwares utilizados para o gerenciamento de processos específicos no armazém. Os chamados referentes à infraestrutura envolvem os servidores, os serviços de telecomunicações, as políticas de segurança da informação e os atendimentos de campo.

2.4 Distinção entre Incidentes versus Problemas

A distinção entre incidentes e problemas talvez seja das mais conhecidas contribuições para o Gerenciamento de Serviços em TI envolvendo os chamados no *Service Desk*. Bon (2006, p.31 *apud* Livro de suporte do ITIL) define um incidente “como qualquer evento que não faz parte do funcionamento normal de um serviço e que causa, ou pode causar, a sua interrupção ou uma redução da qualidade”. Embora essa distinção às vezes possa gerar alguma confusão, tem a grande vantagem de diferenciar entre a rápida retomada do serviço e a identificação e correção da causa de um incidente.

Bon (2006, p.45) define problema como “uma situação indesejável, indicando a causa raiz desconhecida de um ou mais incidentes potenciais ou existentes”. O problema é relacionado dentro da infraestrutura de TI e o seu gerenciamento se ocupa de identificar a causa raiz do problema. Pode haver um problema porque há incidentes, mas obviamente o objetivo é antecipar a solução para evitar interrupções. Um problema pode ser um erro conhecido, para o qual a causa raiz é conhecida e para o qual se identificou uma solução de contorno. A correta distinção de problema e incidente é o que permite a utilização de *Key User*.

2.5 O papel do Key User

Os *Key Users*, em tradução literal do inglês significa Usuários Chave, são profissionais designados pelas empresas para ocuparem posições de destaque em suas atividades por serem especialistas dentro dos processos de negócio, conhecendo bem os conceitos e funcionamento dos assuntos de suas áreas e podendo identificar necessidades de melhoria; são os profissionais que conhecem todos os recursos referentes a uma determinada ferramenta tecnológica.

O papel do *Key User* é fundamental para a implantação de sistemas e é a partir de suas definições que os processos operacionais versus sistêmicos são validados. Na empresa estudada, aqui definida com empresa AAA, o papel do *Key User* é identificar quaisquer incidentes no WMS e buscar alternativas para minimizar o tempo de resposta, evitando a interrupção do processo ou a minimização do tempo de resposta.

3. O estudo de caso

A observação participante é um dos instrumentos para a coleta de dados nesta pesquisa. Yin (2010) cita que é uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador não é simplesmente um observador passivo, mas que, assume papel na situação de estudo de caso e participa dos eventos a serem descritos. Para esta pesquisa foi realizada a análise documental dos registros em arquivo dos chamados abertos no *Service Desk* entre os anos de 2010 e primeiro semestre de 2013.

A empresa AAA possui um *Service Desk* centralizado que atende chamados de todas as unidades espalhadas pelo território Brasileiro em jornada ininterrupta; a característica é receber chamados de infraestrutura e de aplicações. O uso do WMS está presente em todas as unidades da empresa; não é um único WMS padrão em todas as operações; há diferentes aplicações de acordo com os requisitos dos clientes da empresa, porém, de forma predominante, é o aplicativo mais utilizado por todas as unidades.

Por um requisito da empresa AAA, os números não serão apresentados de forma absoluta. Para ter maior acurácia na tomada de decisão, foram analisados os chamados abertos no ano de 2012 ao *Service Desk*. As aplicações de WMS corresponderam a 77,04% dos chamados abertos, e os chamados de aplicações WMS1 representam 69,32%, o qual é objeto deste estudo, conforme demonstrado na Figura 1.

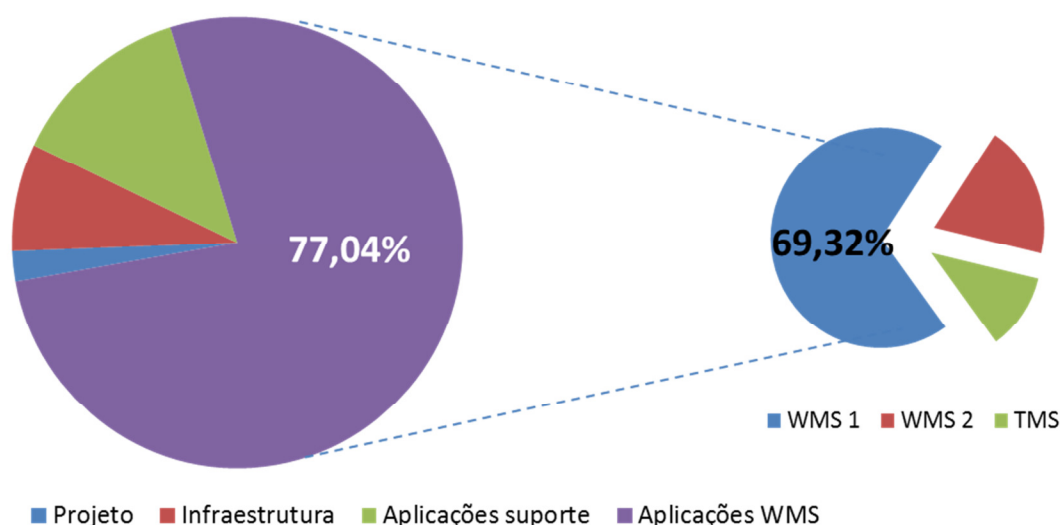


Figura 1 – Percentual de chamados abertos no Service Desk.

Fonte: Empresa AAA.

Outro dado relevante levantando foi que, entre os anos de 2010 a 2012, houve um aumento de 48,92% no número de chamados abertos por usuários por mês, enquanto em 2010 havia 0,92 chamados por usuário por mês, no ano de 2012 fechou com 1,37 chamados abertos por usuário por mês, conforme Figura 2.

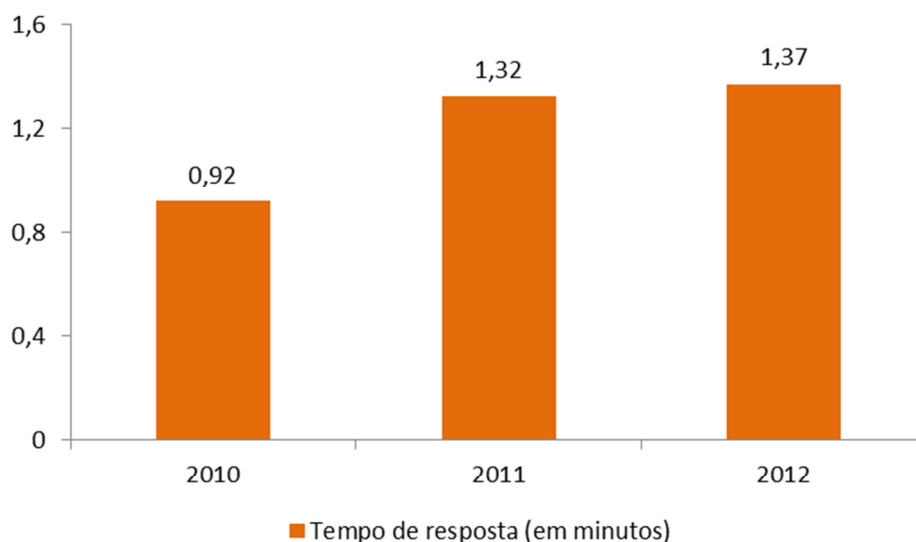


Figura 2 – Chamados abertos por usuários por mês.
Fonte: Empresa AAA.

O levantamento de dados demonstrou que a rotatividade dos colaboradores entre as áreas de operações teve um crescimento. A empresa está em fase de crescimento e os colaboradores mais novos apresentam maior proporcionalidade de abertura de chamado no *Service Desk*, conforme Figura 3.

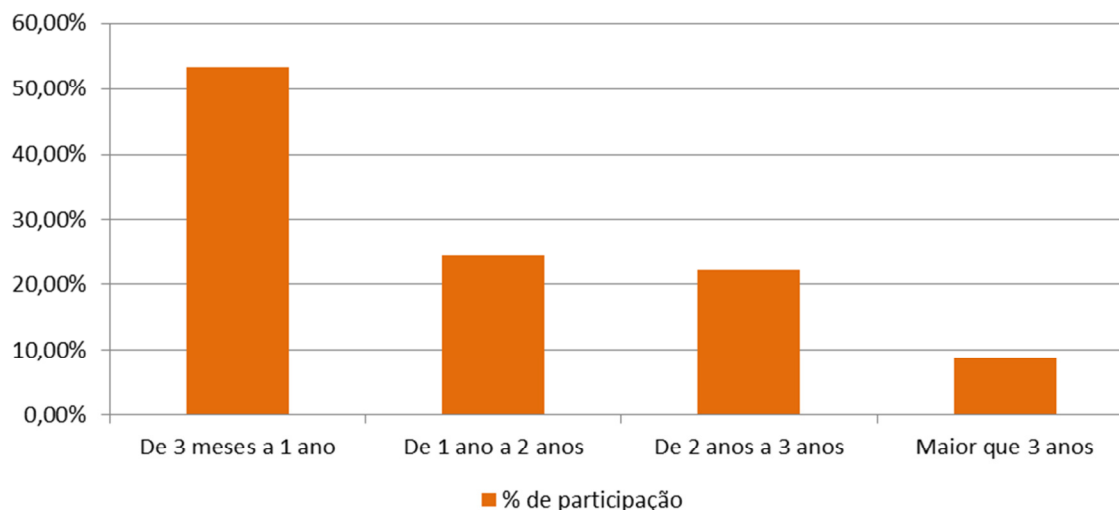


Figura 3 – Percentual dos chamados abertos por tempo de empresa.
Fonte: Empresa AAA.

Os gestores da área de Tecnologia da Informação apresentavam todos os meses os dados dos chamados abertos no *Service Desk* os quais mostravam um aumento no tempo de resposta aos chamados. O mesmo fator de crescimento da área de operações estava acontecendo na área de *Service Desk* e a área estava perdendo internamente os colaboradores com maior experiência, contribuindo para o aumento do tempo de resposta aos chamados abertos, conforme Figura 4.

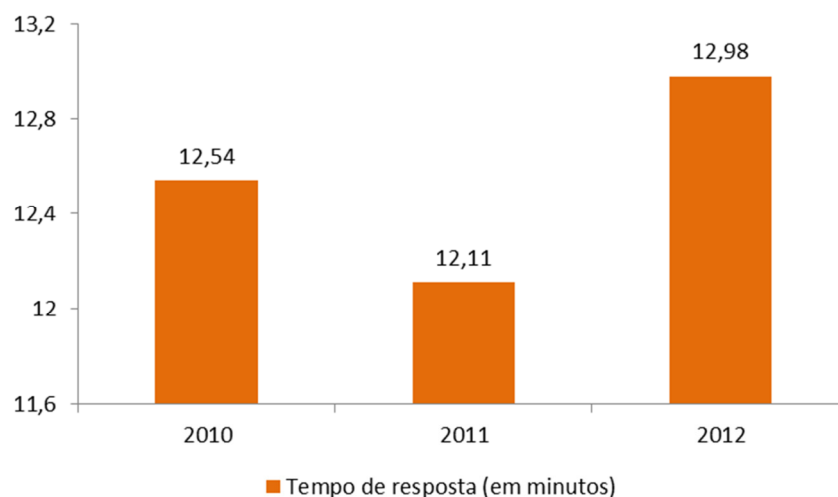


Figura 4 – Tempo de resposta (em minutos) aos chamados no *Service Desk*.
Fonte: Empresa AAA.

Concluiu-se que a minimização do tempo de resposta aos chamados abertos no *Service Desk* é um dos desafios da empresa AAA, mediante a rotatividade dos colaboradores devido ao crescimento da empresa e que se fazia necessário o desenvolvimento de *Key Users* para suportar a mudança que a Empresa AAA estava passando.

4. Análise de agregação de valor

A transmissão do conhecimento operacional e a aceleração da aprendizagem dos processos operacionais e do aculturação organizacional das empresas são imprescindíveis para que se alcance no menor tempo possível a maior produtividade, interferindo diretamente na eficiência e eficácia operacional e nos custos logísticos. Realizar mais com menos ou tornar uma tarefa mais eficiente com a aplicação de menores recursos é somente um dos aspectos para a determinação da eficácia das empresas (CARVALHO, 1999, p.109).

Uma análise da agregação de valor foi percebida quando houve a aplicação do conceito de *Key User* para identificar os incidentes e poder atuar de forma a solucionar o problema antes da abertura do chamado no *Service Desk*. A figura 5 demonstra o fluxo padrão de chamado ao *Service Desk* seguido pela Empresa AAA.

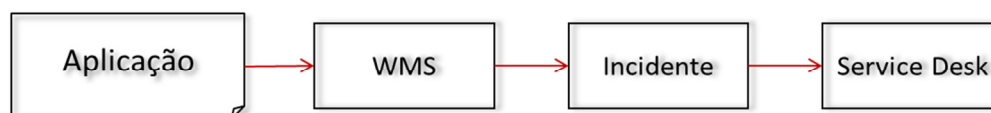


Figura 5 – Fluxo padrão de atendimento aos chamados no *Service Desk*.
Fonte: Empresa AAA.

A implantação da participação do *Key User* no processo de identificação dos incidentes, conforme Figura 6, possibilitou a Empresa AAA identificar de forma mais ágil as oportunidades de correção; todos os incidentes ou dúvidas dos usuários passaram a serem encaminhadas para o *Key User*, que os analisa e,

para aqueles que fossem possíveis correções, esta era aplicada de imediato, liberando o processo para o usuário requerente e registrando a solução.

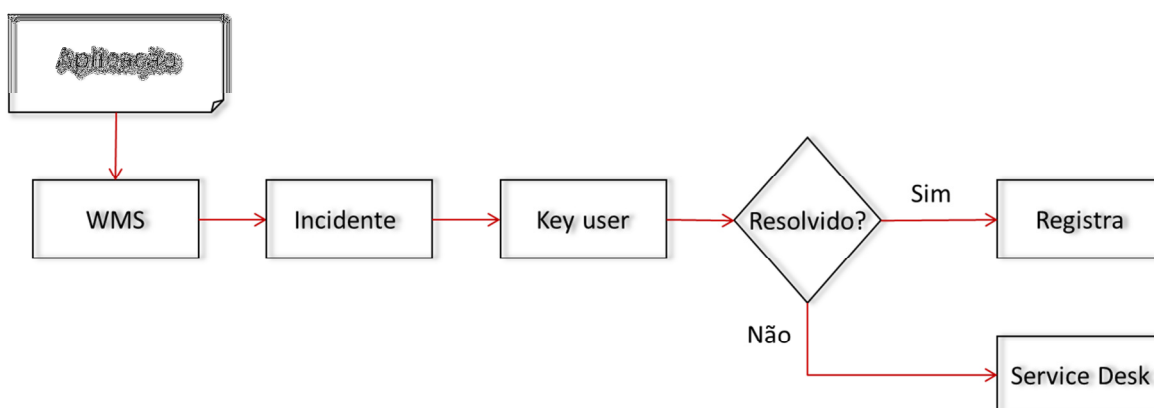


Figura 6 – Fluxo da utilização de *Key User*.
Fonte: Empresa AAA.

A quantidade de chamados abertos no *Service Desk* referente à aplicação do WMS no primeiro semestre de 2013, comparando ao ano de 2012, apresentou uma redução de 32,97%, demonstrando que a utilização de *Key User* para a identificação e solução dos incidentes relacionados ao WMS é aplicável e traz agregação de valor às operações logísticas. A implantação desta modalidade ocorreu em janeiro de 2013; a redução visualizada na Figura 7 é a média em minutos referente ao primeiro semestre.

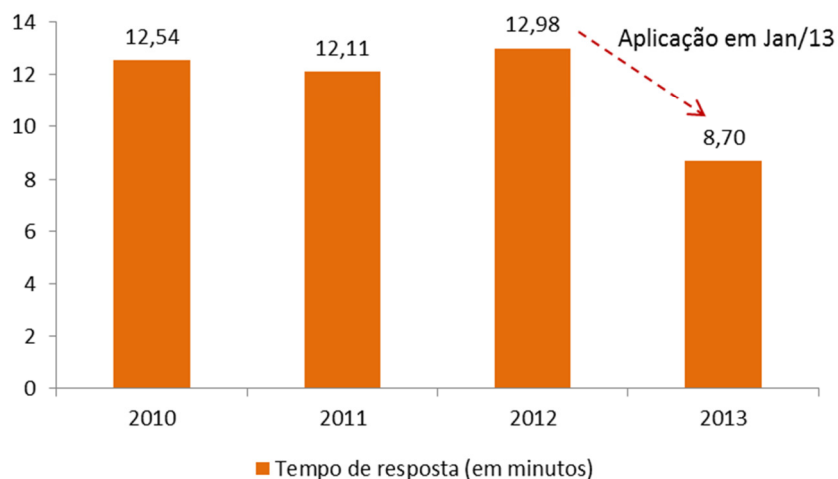


Figura 7 – Tempo de resposta (em minutos) aos chamados no *Service Desk* posterior a implantação do *Key User*.
Fonte: Empresa AAA.

5. Considerações finais

Um grande diferencial competitivo para as organizações é o trabalho colaborativo. A gestão da tecnologia da informação aliada ao conhecimento do indivíduo agrega valor ao negócio. De um lado a tecnologia agrega valor no

sentido de fornecer as informações necessárias em tempo real permitindo às operações logísticas atender ao mercado consumidor a tempo de não deixar faltar produto na gondola; por outro lado, possibilita agregar ao não profissional de TI novas habilidades e competências individuais e que farão com que os novos conhecimentos sejam aplicados com sucesso em seu propósito.

Assim, podemos concluir que a minimização do tempo de resposta aos chamados abertos no *Service Desk* ocorreu através da quebra de paradigma do modelo atual, em que não necessariamente um incidente precisa ser resolvido por um profissional de *Service Desk*; inegavelmente, um profissional pode desempenhar papel de suma importância no processo de construção e disseminação do conhecimento na organização quando consegue romper a barreira final e transformar informação em ação.

Referências

- BALLOU, R.H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006. 609p.
- BON, J.V. *Fundamentos do Gerenciamento de Serviços em TI baseado no ITIL®*. Holanda: Van Haren Publishing, 2006. 232p.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; COOPER, M.B. *Gestão logística de cadeia de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2006. 522p.
- CARVALHO, A.V. *Aprendizagem organizacional em tempos de mudança*. São Paulo, Pioneira, 1999. 206p.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997. 240p.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. 640p.
- FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.A. *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006. 564p.
- FERNANDES, A.A. *Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. 614p.
- FREITAS, M.A.S. *Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. 424p.
- HILES, A. *E-Business Service Level Agreements: Strategies for Service Providers, E-Commerce and Outsourcing*. Estados Unidos: Rothstein Associates Inc., 2002. 166p.
- LIMA, M. *Os custos da armazenagem na logística moderna*. Rio de Janeiro: Centro de estudos em logística - COPPEAD/UFRJ, 2000. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1009&Itemid=74>. Acesso em: 20 out. 2013.
- MOURA, B.C. *Logística: conceitos e tendências*. Portugal: Centro atlântico, 2006. 352p.
- NOVAES, A.G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 409p.
- SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. *Cadeia de suprimentos projetos e gestão: conceitos, estratégias e estudo de caso*. Porto Alegre: Bookman, 2010. 569p.
- STATDLOBER, J. *Help-Desk e SAC com qualidade*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. 152p.
- STURM, R.; MORRIS, W.; JANDER, M. *Foundations of Service Level Management*. Estados Unidos: Pearson Sans, 2000. 272p.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.