

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ



JALMIR DA SILVA REIS

CENTRAL DE RELACIONAMENTO COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO NA  
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES. UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS DO  
SETOR INDUSTRIAL E DO SETOR DE SERVIÇOS.

Rio de Janeiro  
2006

JALMIR DA SILVA REIS

CENTRAL DE RELACIONAMENTO COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO NA  
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES. UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS DO  
SETOR INDUSTRIAL E DO SETOR DE SERVIÇOS.

Dissertação de mestrado apresentada a  
Universidade Estácio de Sá como requisito  
parcial para a obtenção do grau de Mestre  
em Administração.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Guilherme Santana.

Rio de Janeiro  
2006

## DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação a minha mulher Solange, meus filhos Ingrid, Victor e Vinícius e a minha mãe Djalмира.

## AGRADECIMENTO

Nesse momento tão especial, não posso deixar de registrar o meu reconhecimento pelas pessoas que muito contribuíram para a realização dessa dissertação.

Ao professor Dr. Guilherme Santana, meu orientador, pela sua valiosa contribuição nas idéias e nas revisões dos meus textos, tornando-o significativamente melhor;

Ao professor Dr. Harvey Consenza pela participação nas banca examinadora e pelo incentivo, conselhos e apoio desde o primeiro até o último dia desse mestrado.

À minha mulher Solange Machado de Farias Reis pelo apoio na decisão de iniciar esse duro passo, incentivo nos momentos de quase desistência, paciência na privação de passeios e férias durante estes dois anos e meio de estudos, e contribuição pela leitura dos textos originais e sugestões de melhorias dessa dissertação. Também agradeço aos meus queridos filhos Ingrid, Victor e Vinícius Farias Reis que suportaram eventuais ausências durante os períodos mais críticos e a minha falecida mãe Djalмира de Carvalho Reis pela imprescindível ajuda na minha formação educacional, pelos conselhos e principalmente exemplos para minha formação moral.

Aos meus professores de Mestrado da Universidade Estácio de Sá pela minha capacitação e esse grande passo na minha vida acadêmica. Aos meus professores de pós-graduação realizados na Fundação Getúlio Vargas, Escola Superior de Propaganda e Marketing e Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), e os de graduação na Universidade Federal Fluminense (UFF) pelo aprimoramento da minha formação acadêmica.

À todas as empresas na pessoa dos funcionários que responderam a pesquisa e tiveram a paciência nos meus vários contatos com cada um deles, permitindo a realização dessa dissertação.

## RESUMO

Essa pesquisa teve por objetivo fazer uma análise entre empresas do setor industrial e do setor de serviços, comparando o papel das áreas de atendimento em projetos CRM nessas empresas. A fundamentação teórica abordou em primeiro lugar a estratégia, que foi estudada de forma geral e na sua utilização nas empresas. Os principais textos utilizados nesse item foram os de Porter, Mintzberg e Bethlem. Em seguida foram estudados os projetos CRM e as estratégias para sua implementação, onde Bretzke, Kotler e Peppers tiveram uma maior contribuição teórica. Finalmente, foi estudado o papel da central de relacionamento em todo esse contexto, e Fitzsimmons, Mancini e novamente Peppers foram os autores mais utilizados. A pesquisa utilizou uma ampla revisão bibliográfica em periódicos, jornais, Internet e principalmente livros. Também, foi realizada uma pesquisa de campo junto às empresas estudadas, com coleta de informações no formato de pesquisa de opinião. Os resultados obtidos nas empresas pesquisadas, confirmam a suposição de que as empresas do setor de serviços têm uma melhor estrutura de atendimento para se relacionar com seus clientes, e dão uma importância mais acentuada a utilização de uma central de relacionamento em projetos CRM.

Palavras-chave: Central de atendimento. Call Center. CRM. Marketing de relacionamento.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to make an analysis among companies from industrial and service sectors, comparing the role of their call centers in CRM projects. At first, in the literature review, we studied strategy, focusing in enterprises strategy. The main authors used were Porter, Mintzberg and Bethlem. Secondly, we studied CRM projects and implementation strategies, where Bretzke, Kotler e Peppers gave valuable contributions. Finally, the role of contact centers was studied in all these contexts, and Fitzsimmons, Mancini and Peppers were the more used authors. The research used an extensive literature review in periodicals, newspapers, Internet and mainly books. Field research was also done in the studied companies using a pool format. The result confirms the supposition that companies from service sector have bigger call center structure to form a relationship with their clients, and they also use them, more frequently, in CRM projects.

Key words: Contact center. Call center. CRM.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Forças que governam a competição num setor .....	20
TABELA 1: Diferenças entre o marketing tradicional e o CRM .....	28
FIGURA 2: Linha do tempo – Central de Relacionamento .....	36
TABELA 2: Vencedores do prêmio Consumidor Moderno entre 2003 e 2005 .....	41
FIGURA 3: Gráfico de monitoria por setor .....	54
TABELA 3: Monitoramento de atendimento .....	54
FIGURA 4: Gráfico de pesquisa de satisfação - % de ótimo ou bom .....	56
FIGURA 5: Gráfico comparativo de TME e TMA (em segundos) .....	57
FIGURA 6: Gráfico de indicadores de atendimento .....	59
TABELA 4: Resumo dos indicadores da área de atendimento .....	61
FIGURA 7: Gráfico de acesso a informações de compra dos clientes .....	63
TABELA 5: Distribuição por tipo de cliente .....	64
FIGURA 8: Gráfico de autonomia de pós-venda .....	65
FIGURA 9: Gráfico de administração do tempo de atendimento .....	66
TABELA 6: Resumo dos indicadores da central de relacionamento .....	67
FIGURA 10: Gráficos da importância personalização .....	69
FIGURA 11: Gráfico de melhoria de processos na empresa .....	70
FIGURA 12: PEM x Projetos CRM .....	72
FIGURA 13: Empresas com áreas de atendimento que participam de projetos CRM ....	73
FIGURA 14: % de empresas com o processo completo de CRM .....	73
FIGURA 15: Política relacionamento por rentabilidade .....	74
FIGURA 16: Painel resumo da pesquisa .....	77

## LISTA DE SIGLAS

- CRM: *Consumer Relationship Management*, o que em português significa Administração do relacionamento com o consumidor.
- CTI: *Computer and Telephone Integration*, o que em português significa Integração do telefone e computador.
- EUA: Estados Unidos da América.
- PA: Posto de Atendimento.
- PEM: Plano Estratégico de Marketing
- TMA: Tempo Médio de Atendimento.
- TME: Tempo Médio de Espera.
- TMO: Tempo Médio de Operação.
- URA: Unidade de Resposta Audível



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2	SUPOSIÇÃO.....	11
1.3	OBJETIVO FINAL .....	12
1.4	OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS .....	12
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	12
1.6	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	13
1.7	DEFINIÇÃO DOS TERMOS .....	13
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	ESTRATÉGIA .....	19
2.1.1	Competição e estratégia .....	19
2.1.2	Estratégia empresarial.....	23
2.2	CRM OU MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	26
2.2.1	O que é CRM.....	26
2.2.2	Diferenças entre o CRM e o marketing tradicional .....	27
2.2.3	Implantando o CRM .....	30
2.2.4	Estratégias de CRM .....	31
2.3	CENTRAL DE RELACIONAMENTO.....	32
2.3.1	Alguns termos sobre Central de Relacionamento.....	32
2.3.2	Uma visão histórica da central de relacionamento .....	35
2.3.3	Do atendimento ao relacionamento .....	39
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>41</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	41
3.2	UNIVERSO, AMOSTRA E SELEÇÃO DOS SUJETOS.....	41
3.2.1	Universo.....	41
3.2.2	Amostra.....	43
3.2.3	Seleção dos sujeitos .....	43
3.3	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	44
3.4	COLETA DE DADOS .....	45
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS .....	51

<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1</b>	<b>FUNCIONAMENTO DA ÁREA DE ATENDIMENTO .....</b>	<b>53</b>
4.1.1	Estrutura da área de atendimento:.....	53
4.1.2	Estrutura da central de relacionamento: .....	62
4.1.3	Importância que a área de atendimento tem na empresa: .....	68
<b>4.2</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO E DE CRM .....</b>	<b>71</b>
4.2.1	Estratégia de relacionamento / fidelização das empresas em relação à área de atendimento.....	71
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>77</b>
<b>5.1</b>	<b>SUGESTÕES PARA AS EMPRESAS.....</b>	<b>79</b>
<b>5.2</b>	<b>SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....</b>	<b>80</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>84</b>
<b>7.1</b>	<b>Anexo A: Questionário da pesquisa.....</b>	<b>84</b>
<b>7.2</b>	<b>Anexo B: Racional da pesquisa.....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Quatro anos após a invenção do telefone, apareceu a primeira área de televendas e, logo em seguida, os centros de encomenda de peças de reposição e os centros de suporte a distribuidores e varejistas. Com o passar do tempo esses centros passaram, de forma não planejada, a serem utilizados para suprir uma necessidade crescente dos consumidores: a comunicação rápida e eficiente com a empresa. Logo, o número de contatos aumentou drasticamente, principalmente em virtude da conscientização do consumidor em reclamar seus direitos e de leis que alguns países criaram para obrigar as empresas a terem um canal de comunicação diretamente com seu consumidor.

Isso ocorreu também no Brasil com promulgação da Lei de Defesa do Consumidor, lei nº 24/96 de 31 de julho, que em seu artigo 8º - *Direito à informação em particular*, estabelece que o fornecedor de bens ou prestação de serviços deve informar de forma clara, objetiva e adequada ao consumidor sobre características, composição, preço do bem ou serviço, garantias, prazos de entrega e assistência técnica, mesmo após a conclusão da aquisição do bem ou serviço. Com a dificuldade de disponibilizar junto aos produtos todas as informações ao consumidor previstas na referida lei, os fabricantes tiveram como única opção a criação de centrais de atendimento, com o objetivo de complementar tais informações.

Atualmente, com o aumento dos contatos, a maioria das centrais de atendimento passou a se preocupar muito mais com a quantidade, duração e custo das ligações recebidas do que com a satisfação dos clientes e a oportunidade de utilizar este contato direto para a criação de fidelidade ou mesmo aumento de vendas e, sem ter o respeito e o apoio do alto nível executivo da empresa, elas são geralmente relegadas a um segundo plano e vistas como um mal necessário para ouvir reclamações dos clientes. Falta a visão de que tal central possa ser a janela pela qual o cliente veja a empresa, além de ser uma ferramenta de interação poderosa, permitindo que se aprenda cada vez mais a respeito do cliente.

Por outro lado, as empresas têm investido cada vez mais em projetos CRM, que têm como proposta trocar o foco do produto para o cliente e possibilitar o relacionamento individualizado com eles. Este relacionamento tem o objetivo de criar um valor agregado ao produto, de forma que ele seja percebido pelo cliente não apenas pelo seu preço e qualidade, cada vez mais iguais em todos os produtos.

Percebendo que as centrais de atendimento têm a capacidade de incrementar o relacionamento com seus parceiros comerciais e agilizar sua comunicação com o mundo externo, várias empresas têm investido no aprimoramento de suas estratégias de relacionamento, seus recursos humanos e tecnológicos, com o objetivo de aprimorar os contatos com estes clientes. Este tipo de central de atendimento recebe o nome de Central de Relacionamento.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As empresas dos setores industrial e de serviços dão igual importância à criação de uma central de relacionamento a clientes para suportar projetos CRM?

### 1.2 SUPOSIÇÃO

A central de relacionamento tem uma importância mais acentuada para suportar projetos CRM nas empresas do setor de serviços, quando comparadas às do setor industrial, e por isso essas empresas têm uma estrutura de atendimento mais preparada para o relacionamento.

### 1.3 OBJETIVO FINAL

Essa dissertação tem como objetivo realizar uma análise comparativa das empresas dos setores industrial e de serviços, identificando e comparando a importância que cada setor dá, na estruturação de sua área de atendimento para suportar projetos CRM.

### 1.4 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Analisar o funcionamento das centrais de relacionamento ou atendimento das empresas estudadas.
- Analisar as estratégias de fidelização e CRM nas empresas estudadas.

### 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo ficou limitado a empresas que receberam o Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente concedido anualmente pela Revista Consumidor Moderno, pois este é um dos prêmios de maior importância para o setor de central de atendimento e relacionamento no Brasil e houve o entendimento, de que as empresas que ganharam tal prêmio, podem ser comparadas entre si ao nível de relacionamento com clientes.

Não se pretende pesquisar os clientes das empresas estudadas.

Apesar de algumas vezes acontecer a comparação dos conceitos entre o marketing tradicional e o CRM, este estudo não teve o objetivo de comparar suas estratégias e resultados. Também não fez parte do estudo a aplicação das estratégias estudadas.

Não se pretendeu extrapolar os resultados identificados neste estudo, para todo o setor industrial ou de serviço, e muito menos para as empresas como um todo.

## 1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As empresas investem em projetos de marketing, incluídos aí os projetos de CRM, procurando manter contato com seus clientes e, em geral, não dando a atenção devida aos clientes que ligam reclamando e solicitando informações de seus serviços ou produtos. Desta forma, é de suma importância entender como as empresas dos setores industrial e de serviços deveriam investir em centrais de relacionamento com seus clientes.

## 1.7 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Seguem abaixo apenas as definições que fazem sentido nessa dissertação, mesmo quando o termo tem várias delas. Devido à necessidade de uma descrição histórica e comparativa, alguns desses termos estão definidos no item 2.3.1 Alguns termos sobre Central de Relacionamento.

- **Abandono:** É um dos principais índices de uma área de atendimento e ocorre quando uma ligação é abandonada, antes do atendimento pelo agente de atendimento. Em geral, acontece quando existe uma demora maior para o atendimento da ligação, do que o cliente pode ou acha aceitável. Uma alta taxa de abandono demonstra uma inadequação pontual ou constante, entre a quantidade de ligações e a quantidade de agentes de atendimento disponíveis para o atendimento.
- **Área de atendimento:** Veja 2.3.1 Alguns termos sobre Central de Relacionamento.
- **Associação da marca ao produto:** Processo de ligação, consciente ou inconsciente, que o consumidor faz, entre a necessidade ou desejo a satisfazer e uma dada marca de produto.
- **Back office:** Retaguarda da operação de uma área de atendimento.
- **Banco de dados:** É qualquer conjunto de informações sobre um determinado assunto e, apesar de tecnicamente poder ser uma simples lista de compras, estaremos nos referindo ao termo, como um conjunto complexo de informações sobre um determinado assunto.

- Benchmark das melhores práticas: Processo que as empresas utilizam para comparar seu desempenho em certas áreas em relação a outras empresas do setor.
- Canal: Meio pelo qual os produtos ou serviços são fornecidos ou prestados para o cliente final. Varejistas, revendedores e atacadistas de produtos alimentícios são exemplos de canais (PEPPERS; ROGERS, 2001).
- Canal de atendimento ou call center: São os meios pelos quais são realizados os contatos com uma área de atendimento. Exemplos: telefone, fax, correio eletrônico (e-mail), comunicação instantânea eletrônica (chat ou vídeo conferência).
- Canal off line: É o canal de atendimento em que a comunicação com o cliente não ocorre em tempo real. Ex. Fax, carta ou e-mail.
- Canal on line: É o canal de atendimento em que a comunicação com o cliente ocorre em tempo real. Ex. Telefone, chat ou vídeo conferencia.
- Central de atendimento: Veja 2.3.1 Alguns termos sobre Central de Relacionamento.
- Central de Relacionamento: Veja 2.3.1 Alguns termos sobre Central de Relacionamento.
- CRM ou Marketing de Relacionamento: Estratégia de negócio voltado ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa (PEPPERS; ROGERS, 2001).
- Contact Center: Veja 2.3.1 Alguns termos sobre Central de Relacionamento.
- Contato ativo (outbound): É um contato, via qualquer um dos canais de atendimento, acionado pelo agente de atendimento de uma área de atendimento.
- Contato receptivo (inbound): É um contato, via qualquer um dos canais de atendimento, acionado pelo cliente para uma área de atendimento.
- CTI: Integração do telefone e computador. Permite que computadores realizem funções de controle de telefonia, como fazer e receber ligações de voz, fax e dados, bem como identificar a origem da ligação.

- Fatores críticos de sucesso: São os fatores importantes para se atingir um objetivo. No caso dessa dissertação, são os fatores importantes para se fidelizar clientes.
- Fidelidade a uma marca: Preferência que o consumidor mantém pela marca de um produto, para a satisfação regular da necessidade ou desejo determinantes da sua compra (FREITAS; TUPINIQUIM, 2001).
- Marketing de banco de dados (database marketing): O marketing de banco de dados preconiza o acúmulo de informações dos clientes, de forma a conhecê-los profundamente, para orientar o marketing direto, sendo um dos pilares do CRM.
- Monitoramento de atendimento: Atividade realizada pelo supervisor de uma área de atendimento, que consiste em monitorar para efeito de avaliação, um percentual dos atendimentos realizados por todos os agentes de atendimento.
- Participação de mercado: É o percentual de vendas do produto ou empresa em relação ao mercado total.
- Personalização: Adaptação de algumas características de um produto ou serviço, para as necessidades de um cliente.
- Posto de Atendimento (PA): É o conjunto de recursos necessários para o atendimento ativo ou receptivo. Geralmente uma PA é composta de um agente de atendimento, linha telefônica, computador, softwares, etc.
- Resposta on-line: Ocorre quando o agente de atendimento consegue responder de forma imediata ao cliente e sem que seja necessária uma complementação posterior.
- Retenção do cliente: Processo que tem o objetivo de reverter a insatisfação do cliente, evitando que ele migre para outro fornecedor.
- SAC: Veja 2.3.1 Alguns termos sobre Central de Relacionamento.
- Telemarketing: Veja 2.3.1 Alguns termos sobre Central de Relacionamento.
- Televendas: Veja 2.3.1 Alguns termos sobre Central de Relacionamento.



- Tempo Médio de Atendimento (TMA): É uma média do tempo que um agente de atendimento leva no atendimento de suas ligações. É um dos indicadores utilizados na avaliação de áreas de atendimento e pode ser calculado por faixa horária, por agente de atendimento, por turno, por tipo de atendimento, por toda a área de atendimento, etc.
- Tempo Médio de Espera (TME): É uma média do tempo que as ligações receptivas ficam na fila de espera, até o seu atendimento por um dos agentes de atendimento. É um dos indicadores utilizados na avaliação de áreas de atendimento e pode ser calculado por faixa horária, por turno, por tipo de atendimento, por toda a área de atendimento, etc.
- Tempo Médio de Operação (TMO): É uma média do tempo que um atendimento completo é realizado, ou seja, é o tempo desde o início do atendimento que o agente de atendimento realiza até a conclusão do processo de documentação, registro da ação ou até mesmo das operações de back office.. Pode ser calculado por faixa horária, por agente de atendimento, por turno, por tipo de atendimento, por toda a área de atendimento, etc.
- Unidade de Resposta Audível (URA): Equipamento que permite o auto-atendimento via telefone. A URA permite identificar a pessoa que está ligando dentro de um cadastro, informar as opções através de um menu de voz, permitir a escolha de uma dessas opções, buscar informações em um sistema de computador e repassar a quem ligou a informação desejada, via interface vocal. É possível também a execução de funções, tais como: emissão de segunda via de extratos ou contas e cancelamento de assinaturas.
- Venda cruzada (cross selling): Vender mercadorias e serviços relacionados entre si a um cliente.
- Segmentação de mercado: Classificação do mercado (compradores) em segmentos com as mesmas características. Podem ser características demográficas (habitam ou trabalham na mesma região), psicográficas (têm os mesmos hábitos), por estilos de vida, etc.

- Software de administração de campanhas: É um tipo de software que permite a criação e administração de campanhas de marketing, no caso desse estudo, via telefone. A maioria das empresas utilizam processos manuais e planilhas para essa administração, mas existem softwares bastante sofisticados, que permitem o planejamento da campanha, importação de listas de clientes a serem utilizados nessa campanha e o cadastramento de scripts de abordagem; discagem automática para os clientes da campanha e a ajuda ao agente de atendimento via scripts cadastrados e finalmente, permite o acompanhamento a qualquer momento do andamento e dos resultados da campanha.
- Valor agregado: Serviços agregados a um produto, que o consumidor considera valioso e está disposto a pagar adicionalmente por ele.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O CRM virou moda entre as empresas, mas segundo Grupo Gartner (2000 apud PEPPERS; ROGERS, 2001), existem muito mais casos de insucessos do que de sucessos em projetos deste tipo, principalmente devido às empresas não se preocuparem em mudar a sua filosofia e por consequência, seus processos internos.

Não basta a empresa disponibilizar uma área de atendimento ou criar um banco de dados sobre seus clientes. Um projeto CRM é toda uma estratégia de relacionamento e as ferramentas podem até incluir uma área de atendimento e um banco de dados sobre seus clientes, mas devem de forma obrigatória ter seus funcionários e processos internos com o foco no cliente e não no produto ou serviço, como é ainda muito mais comum entre as empresas.

Mas nem todas as empresas necessitam de um projeto CRM. Em primeiro lugar, deve haver uma análise estratégica de onde a empresa quer se posicionar e o CRM pode ser um dos programas necessários, para se atingir seus objetivos. Somente neste caso, deve-se planejar um projeto de CRM, sendo imprescindível a criação de uma estratégia, para que se tenha efetivamente o sucesso esperado.

Logo, nessa revisão teórica, foi abordado em primeiro lugar a estratégia, que será estudada de forma geral e na sua utilização nas empresas. Em seguida foram estudados os projetos CRM e as estratégias para sua implementação, concluindo-se com o papel da central de atendimento em todo esse contexto.

## 2.1 ESTRATÉGIA

### 2.1.1 Competição e estratégia

Até a década de 70, praticamente não existia competição na grande maioria dos mercados, a demanda era maior que a oferta e tudo que era produzido era imediatamente vendido. Assim, o produtor não se preocupava com a criação de estratégias consistentes ou eficiência na produção e seu único desafio era aumentar a capacidade produtiva, para ganhar ainda mais clientes.

Segundo Fleury e Fleury (2000), entre as décadas de 70 e noventa, três ondas de mudanças transformaram o mercado para o modelo conhecido atualmente: a passagem do mercado regido pelo vendedor para o mercado regido pelo comprador; a globalização dos mercados e da produção; e o advento da economia baseada em conhecimento.

A primeira das três mudanças, a transformação do mercado vendedor em mercado comprador, ocorreu na segunda metade da década de 70, durante a chamada “crise do petróleo”, com a entrada no mercado americano de empresas japonesas e de outros países asiáticos. Devido a esse incremento de oferta de produtos, passou a haver mais disponibilidade de produção do que de compradores, acirrando-se a competitividade e obrigando as empresas a um profundo processo de reestruturação.

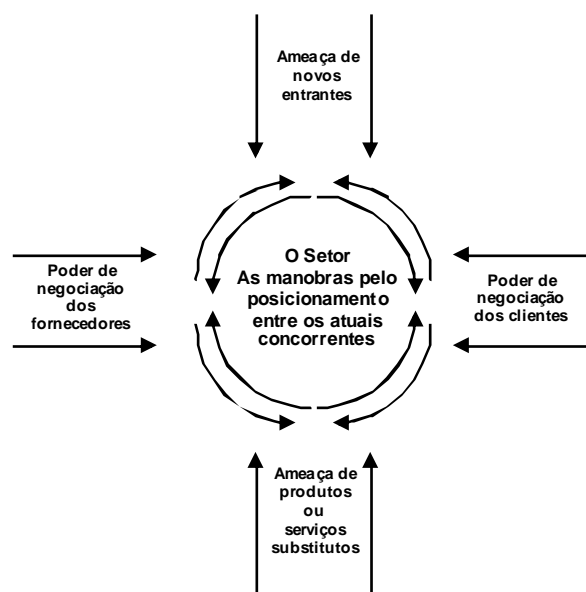
A segunda mudança foi a globalização do processo produtivo, isto é, a organização de empresas internacionais segundo uma lógica de operações integradas globalmente, aumentando ainda mais a competitividade do mercado.

A terceira e última mudança foi o destaque dado às atividades inteligentes em detrimento às atividades rotineiras e manuais, incentivando o trabalho intelectual. Assim, as empresas passaram a priorizar as atividades de desenvolvimento de produtos, marketing e finanças, terceirizando as atividades manuais em qualquer lugar do mundo que tivesse mão de obra mais barata.

Com o impacto dessas mudanças, as empresas tiveram que se reorganizar com o objetivo de competir com os concorrentes e de lutar pelo seu espaço no mercado, seja em termos de estratégia empresarial, de arranjos empresariais ou simplesmente gestão. Mas, para essa reorganização, as empresas tinham que saber avaliar seu desempenho, principalmente em relação à concorrência.

Segundo Porter (1999), o desempenho de qualquer empresa num determinado ramo de atividade é dividido em duas partes: a primeira é definida pelo desempenho médio de todos os concorrentes do setor e a segunda é resultado do desempenho relativo da empresa acima ou abaixo desse desempenho médio. O desempenho no primeiro caso é definido pela forma com que a empresa se relaciona com o poder de negociação dos compradores e dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes e de produtos substitutos e a intensidade da rivalidade encontrada no mercado, conforme figura 1. Já o desempenho relativo da empresa acima da média do setor pode ser conseguido por um posicionamento estratégico da empresa e / ou de eficácia operacional (melhores práticas em seus processos internos).

FIGURA 1: Forças que governam a competição num setor.



Ainda segundo Porter (1999), ter um posicionamento estratégico significa exercer atividades diferentes das dos rivais ou até exercer atividades semelhantes, mas de um modo diferente. Desta forma, estratégia seria a integração de um conjunto de atividades da empresa em uma configuração singular, o que dificulta em muito a imitação pura e simples por parte da concorrência, que sem o conhecimento da estratégia da empresa, consegue apenas copiar algumas ações visíveis.

Por outro lado, as empresas devem fomentar algumas competências essenciais com o intuito de se aprimorar frente à concorrência, e devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas do mercado, isto é, devem realizar o benchmarking para atingir a eficácia operacional. Mas apenas essa eficácia não é suficiente para um desempenho superior, pois com cada empresa copiando os processos operacionais dos concorrentes, a tendência é que elas tenham desempenho similar a eles, sem destaque para nenhuma delas, e conforme Henderson (1998), duas empresas que operam de maneira idêntica não podem coexistir num mercado competitivo, sobrevivendo a médio / longo prazo, a que tiver um custo menor.

Segundo Porter (1999), uma empresa só é capaz de superar seus concorrentes em desempenho, se for capaz de criar e manter processos superiores, processos esses que não sejam facilmente copiáveis por estes concorrentes. Isso significa ter um posicionamento estratégico.

No entanto, muitas empresas confundem a utilização de ferramentas e técnicas gerenciais com um posicionamento estratégico, e isso não é um problema somente das empresas, pois diversos autores que abordam o tema têm visões e definições diferentes sobre o que seria estratégia e a sua relação com táticas, metas e objetivos, mesmo que em muitos aspectos essas definições sejam complementares.

Mintzberg (1998) considera que as estratégias empresariais podem se formar assim como podem ser formuladas, isto é, uma estratégia realizada pode emergir como resposta a

uma situação em evolução (estratégias emergentes) ou podem ser introduzidas deliberadamente através de um processo de formulação seguido de implementação (estratégia deliberada). Ele ainda considera que não existem estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes, pois até mesmo as estratégias deliberadas são em geral ajustadas através de ações e experiências da organização, durante a sua implementação. Assim, nenhuma estratégia conseguiria ser suficientemente completa para antecipar tudo que está por vir, incluindo aí as ações do mercado em resposta a estratégia que está sendo implementada.

Detalhando mais ainda sua definição, Mintzberg (2001) também apresenta a estratégia como tendo vários significados e apresenta cinco deles, que ele chama os cinco Ps da estratégia:

- Plano: Neste caso, as ações que compõem a estratégia são preparadas previamente e desenvolvidas consciente e deliberadamente (estratégias deliberadas).
- Pretexto: A estratégia é uma manobra para enganar a concorrência.
- Padrão: Neste caso, a estratégia seria uma consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não. A estratégia emergente seria um padrão não pretendido previamente.
- Posição: A estratégia é um posicionamento, às vezes um nicho de mercado.
- Perspectiva: A estratégia é uma perspectiva, uma forma de ver o mundo dos indivíduos com um pensamento e /ou comportamento comum.

Por outro lado, Bathlem (1999) define estratégia como um conceito a ser aprendido e que para ser bem executada, tem que ser aprendida e aceita por várias pessoas. Comparando com a definição de Porter (1999), fica claro que as definições são complementares.

Quinn (2001) por sua vez exhibe uma definição mais estruturada de estratégia, metas, políticas e programas, como se pode ver a seguir:

- Estratégia: É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente;

- Metas ou objetivos: Definem quais os resultados necessários para a estratégia e quando eles precisam ser alcançados, sem contudo definir como. As metas que afetam a direção e a viabilidade da estratégia são chamadas de metas estratégicas;
- Políticas: São regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer.
- Programas ou sequência de ações: Estabelecem a sequência, passo a passo, das ações necessárias para se atingir as principais metas. Definem como as metas serão alcançadas dentro dos limites estabelecidos pela política, assegurando que os recursos necessários estejam comprometidos.

Ainda segundo Quinn (2001), uma estratégia eficiente deve ter objetivos claros, decisivos e diretos, deve preservar a liberdade de ação garantindo a iniciativa e concentrar o foco nos pontos importantes. Deve ser flexível para permitir reposicionamentos, ter uma liderança coordenada e comprometida e ter os recursos vitais para o empreendimento. Novamente notamos que a definição de Quinn (2001) pode ser entendida de forma complementar a de Porter (1999).

Então, o que é estratégia afinal? Nesse estudo, será utilizada a definição de Quinn (2001), que exibe uma definição mais estruturada de estratégia, metas, políticas e programas.

### **2.1.2 Estratégia empresarial**

Segundo Andrews (2001), a estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessa metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar aos acionistas, funcionários e a comunidade.



Andrews (2001) considera ainda que as alternativas consideradas na estratégia deveriam refletir os valores pessoais, as aspirações e os ideais dos principais executivos da empresa e o estabelecimento de uma estratégia empresarial eficaz que começaria com uma avaliação detalhada dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado. Esse é um dos motivos pelos quais empresas diferentes e com estratégias completamente diferentes alcançam o sucesso, e o porque uma estratégia pode ser extremamente eficiente para uma empresa e uma catástrofe para outra.

Nessa avaliação da empresa e do mercado devem ser analisados os pontos fortes e fracos dos mesmos; as oportunidades, ameaças e riscos para a empresa; os recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais disponíveis ou capazes de serem disponibilizados para implementação da estratégia; a estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas; os sistemas de informação e processos organizacionais de medição de desempenho, de remuneração e de desenvolvimento gerencial; e principalmente uma liderança pessoal e estratégica.

Outro ponto importante na estratégia empresarial é a sua capacidade de apresentar resultados duradouros. Segundo Doyle (apud HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005), poucas empresas utilizam o marketing em sua plenitude, tendo como consequência a criação de estratégias que não conseguem produzir desempenhos em longo prazo ou sólidos valores para os acionistas. Ele ainda classifica as estratégias como:

- Estratégias radicais: Estratégias para conseguir crescimento espetacular em vendas e lucros, sem contudo construir valor para o acionista ou cliente, por meio de produtos e serviços superiores.
- Estratégias racionais: Estratégias para a criação de novos produtos significativamente superiores ou mais baratos que os dos concorrentes, tais como inovações tecnológicas, canais de distribuição, etc. Tais estratégias são facilmente copiáveis em curto prazo pela

concorrência, não oferecendo vantagem competitiva sustentável, além de não construir relacionamentos duradouros com os clientes ou produzir valor para os acionistas no longo prazo.

- Estratégias robustas: Estratégias com desempenho constante a longo prazo ao criar valor superior para os clientes e construir relacionamento de longo prazo com eles. São exemplos deste tipo de estratégia, os investimentos em longo prazo no relacionamento com fornecedores, distribuidores; processos contínuos de aprendizagem, inovação e melhoria; e desenvolvimento de cadeias de suprimentos eficazes e tecnologia da informação para oferecer um desempenho operacional superior.

Além da sua durabilidade e efetividade para os acionistas, pode-se enxergar as estratégias por outra perspectiva, de acordo com os objetivos de marketing da empresa. Segundo Porter (1999), apesar de existirem vários tipos de estratégias de marketing, elas podem ser condensadas em três tipos genéricos:

- Liderança total em custos: A empresa reduz os custos de produção e distribuição de modo a oferecer preços mais baixos que o dos concorrentes, permitindo a obtenção de uma maior participação de mercado.
- Diferenciação: A empresa se concentra em conseguir um desempenho superior aos concorrentes em uma área importante de benefício ao cliente e valorizada por grande parte do mercado.
- Foco: É a concentração da empresa em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba conhecendo intimamente esses segmentos e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro destes segmentos alvo.

Ainda segundo Porter (1999), as estratégias podem permear os três tipos acima descritos, mas haverá predominância de apenas um deles.

Projetos CRM são estratégias robustas do tipo diferenciação. Robustas porque são estratégias com desempenho constante à longo prazo que criam valor superior para os clientes e para construir relacionamento de longo prazo com eles. E do tipo diferenciação porque a empresa se concentra em conseguir um desempenho superior aos concorrentes em uma área importante de benefício ao cliente e valorizada por grande parte do mercado.

## 2.2 CRM OU MARKETING DE RELACIONAMENTO

### 2.2.1 O que é CRM

Segundo Grupo Gartner (apud PEPPERS; ROGERS, 2001, p. 53):

CRM é uma estratégia de negócio voltado ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados desta análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Em outras palavras, CRM é como as empresas conhecem e mantêm contato com o cliente, tentando garantir que ele obtenha o que deseja da empresa em todos os aspectos relativos ao negócio, verificando se ele está obtendo o que lhe foi prometido. Desta forma é possível criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e seus clientes.

De acordo com Woodcock e Stone (2002), os clientes têm exigências bastante claras e compreensíveis: Informações imediatas e dadas atenciosamente; que a empresa seja confiável e mantenha o que foi acordado; que ele tenha a compra facilitada e por um preço competitivo; e que seus dados sejam preservados e acessíveis no momento da compra.

Muitas ações isoladas de marketing são vistas de forma equivocada como CRM. Desta forma, são descritas algumas ações que podem até fazer parte de estratégias CRM, mas que isoladamente não o são.

- Venda de relacionamento: O setor de vendas sempre buscou entender o comportamento do comprador, o processo de tomada de decisão e como ele pode ser influenciado de forma vantajosa para a empresa, isto é, tentar entender o processo de decisão de compra para conseguir atingir sua quota de vendas. O CRM pode até envolver a venda de relacionamento parcialmente não só para entender mais o cliente, mas para utilizar esta informação em prol do relacionamento com o cliente.
- Marketing de banco de dados: O marketing de banco de dados preconiza o acúmulo de informações dos clientes de forma a conhecê-los profundamente para orientar o marketing direto. Ele é com certeza um dos pilares do CRM, contudo as informações adquiridas são utilizadas para um processo bastante mais amplo e abrangente.
- Marketing de fidelidade: O marketing de fidelidade é o processo que dá bônus ou descontos para compradores frequentes. Este é também um dos componentes do CRM que é muito mais amplo e abrangente.

### **2.2.2 Diferenças entre o CRM e o marketing tradicional**

O CRM tem abordagem bem diferente do marketing tradicional, e segue abaixo uma comparação entre essas abordagens.

- Segmentação: De acordo com Gordon (1998), a segmentação de mercado mudou, seja demográfica, psicográfica ou comportamentalmente, e está cada vez mais difícil classificar os compradores. Alguns clientes, dentro de um segmento historicamente definido, são muito mais sensíveis a alguns meios de comunicação do que outros; alguns são sensíveis aos preços, outros ao atendimento e assim por diante. Logo, se a única categorização significativa é o comportamento real do comprador, então não existiriam mais segmentos de mercado, apenas clientes individuais, que é exatamente a abordagem do CRM.

- Participação de mercado: Esta é uma das maiores diferenças entre o marketing tradicional e o CRM. No primeiro, um dos focos é o ganho de participação de mercado e no segundo, a participação no cliente, isto é, o incremento de vendas cruzadas e o aumento do volume de vendas de um produto para um cliente pela fidelização. Segundo Woodcock e Stone (2002), toda empresa tem um percentual pequeno de clientes que gera a maioria dos seus lucros, um percentual considerável de clientes que dá pouco ou nenhum lucro e um outro percentual pequeno de clientes que dá prejuízo. Utilizando este conceito, o CRM preconiza que após o processo de aumento de participação no cliente, a empresa deveria eliminar de sua base os clientes que dão prejuízo, reduzindo desta forma a participação da empresa no mercado mas em contrapartida aumentando os lucros.
- Pesquisa de mercado: Ela precisa dar lugar ao conhecimento sobre o cliente, isto é, deve ser substituída por sistemas de conhecimento para se aprender mais sobre os clientes individuais de modo que a empresa possa criar o valor que cada um deles deseja e estar pronto para servi-lo com esse valor, quando ele estiver pronto para comprar.

Apesar de apresentar uma análise um tanto parcial do CRM em detrimento do marketing tradicional, Gordon (1998), faz uma comparação bastante interessante entre o marketing tradicional e o CRM em relação aos quatro Ps de marketing, conforme tabela 1.

TABELA 1: Diferenças entre o marketing tradicional e o CRM.

4 Ps	Marketing tradicional	CRM
Promoção	As comunicações são unilaterais, tais como: publicidade em massa, ofertas promocionais, manuais, lista de preços, literatura sobre os produtos, ofertas promocionais, etc.	As comunicações de marketing devem ser relevantes e oportunas, feitas de forma personalizada, pelo canal que o cliente preferir, com a mensagem mais convincente num determinado momento e de modo que possa influenciá-lo.
Praça / distribuição	A praça é um mecanismo ou canal para transferir um produto para o consumidor.	Considera a distribuição a partir da perspectiva do consumidor, que decide onde, como e quando comprar a combinação de produtos e serviços que ele deseja.
Produto	A empresa concebe os conceitos do novo produto, faz uma pesquisa com os clientes, faz iniciativas de pesquisa e desenvolvimento para concluir o lançamento do produto mais tarde. A empresa tenta vender o que produz.	O novo produto é resultado de um processo de colaboração entre a empresa e seus clientes prioritários, que cria os valores que os clientes querem para cada componente do produto e seus serviços associados, e dependendo do tipo do negócio pode haver a criação de produtos customizados. A produção é dimensionada nas escalas exigidas pelos clientes
Preço	É fixado pela empresa baseado no mercado e na concorrência, procurando garantir um retorno justo sobre o investimento feito pela empresa no produto.	Como o produto varia conforme as preferências do consumidor, o preço depende das escolhas feitas por estes consumidores, que querem pagar por cada componente do pacote separadamente. Desta forma, é possível e desejável que os preços para os consumidores também sejam diferenciados, baseados em suas características.

Fonte: Confeção própria baseada no texto de Gordon (1998).

### 2.2.3 Implantando o CRM

Como representado acima, o CRM não é apenas uma das táticas de marketing, ele exige que a empresa se adapte completamente a este novo conceito de relacionamento com o cliente e uma das maiores razões para o fracasso de projetos CRM é justamente a implantação parcial ou de pedaços de estratégias CRM. Não basta criar uma central de atendimento ao consumidor, se a empresa não está preparada para este relacionamento mais íntimo com ele ou não souber dar resposta aos seus questionamentos e necessidades.

Nesse contexto, são necessários vários pré-requisitos para o sucesso da implantação do CRM numa empresa, e alguns cuidados devem ser tomados:

- **Cultura e valores:** As empresas com culturas antigas e estabelecidas podem ser uma barreira para a implantação do CRM.
- **Liderança:** As lideranças da empresa devem estar alinhadas no processo de transformação da empresa.
- **Estratégia:** Se a empresa quer realmente implantar o CRM, o cliente, e não o produto, deve ser o centro das estratégias de negócio.
- **Estrutura:** Uma empresa organizada para o CRM, terá gerentes por categorias de relacionamento, tais como clientes atuais, novos clientes, funcionários, fornecedores, investidores, etc.
- **Pessoas:** As pessoas são essenciais para qualquer relacionamento e elas agora devem ser selecionadas e treinadas de forma diferenciada e equipadas com tecnologias e processos para multiplicar suas capacidades e eficiência.
- **Processos:** Os processos dentro da empresa devem ser revisados, tendo em vista a mudança de foco do produto para o cliente. Ex. política de promoções, remuneração da força de vendas, processos industriais, etc.

- **Tecnologia:** A tecnologia foi o grande marco para a implantação do CRM, visto que tratar vários clientes, às vezes milhares, de forma individualizada, exige uma infra-estrutura tecnológica bastante evoluída. Ela deve englobar os seguintes aspectos: comunicação externa entre a empresa e os clientes (ex. áreas de atendimento, sítios na Internet, etc); comunicação interna para disponibilizar informação da empresa para a área de atendimento e entre as diversas áreas da empresa; e conteúdo para manter as diversas informações do cliente disponíveis para toda a empresa.

#### **2.2.4 Estratégias de CRM**

Segundo Peppers e Rogers (2001), as quatro estratégias do CRM são:

- **Identificar:** O primeiro passo para iniciar uma relação CRM com seus clientes é identificar cada um deles, pois sem essa identificação é impossível saber com quais vale a pena iniciar a relação. Identificar o cliente significa conhecer sua identidade, forma de contato preferida, ter disponível todas as transações e interações realizadas com a empresa, todas as reclamações feitas e quais foram as providências tomadas. Resumindo, conhecer cada cliente e sua história.
- **Diferenciar:** Os clientes são diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades, e ignorar ou desconhecer estas diferenças não as tornam iguais. Esta diferenciação pode ser medida pelo valor do cliente para a empresa (lucratividade medida pelo histórico transacional do cliente), pelo potencial de compra do cliente (difícil de medir, pois requer o histórico de compras do cliente também na concorrência) ou pela identificação das necessidades do cliente (medida primeiramente pelo perfil que o cliente tem e à medida que o conhecemos melhor, poderemos identificar suas reais necessidades).



- **Interagir:** A interação é a única forma de conhecer cada vez mais o cliente, e esta interação tem o objetivo final de desenvolver uma relação de aprendizado, onde cada vez mais personalizamos serviços e produtos, para que o cliente veja conveniência em comprar com a empresa. Quando esta interação é iniciada pela empresa, ela deve utilizar o canal de comunicação preferido do cliente e deve ter a permissão do cliente para utilizar esse canal.
- **Personalizar:** Após conhecer as necessidades do cliente, a empresa será capaz de personalizar os serviços e produtos, com o objetivo de que a experiência do cliente em fazer negócios com a empresa seja única. A personalização é algo bastante simples, quando a empresa conhece as necessidades e preferências do cliente, mas exige muita flexibilidade da empresa e treinamento adequado das pessoas que têm contato com ele. A empresa deverá estar ciente da necessidade de melhoria dos seus processos internos, para que ela possa produzir e entregar os produtos e serviços da forma que o cliente necessita.

## 2.3 CENTRAL DE RELACIONAMENTO

### 2.3.1 Alguns termos sobre Central de Relacionamento.

Apesar de amplamente utilizados por diversos autores, existem grandes divergências em relação ao significado preciso dos termos central de atendimento, central de relacionamento, serviço de atendimento ao cliente (SAC), etc. Por exemplo, alguns autores utilizam o termo *central de atendimento* significando uma simples concentração de agentes de atendimento, que usam o telefone de forma desassociada do marketing da empresa e que necessita de evolução para atender aos objetivos dessa empresa. Já outros autores utilizam esse termo para definir uma área que utiliza as melhores práticas de atendimento e é ferramenta indispensável ao marketing da empresa.

Um outro fator que dificulta a definição clara destes termos é que uma área de atendimento pode ter características utilizadas em dois ou mais deles, dificultando uma simples atribuição dessa área a um destes termos.

Seguem, então, as definições de cada um dos termos utilizados nessa dissertação, que no entender do mestrando, são as mais utilizadas pelo mercado de atendimento e pelos principais autores referenciados nesse estudo.

- Área de atendimento: Utilizado nessa dissertação para se referir a qualquer um dos termos abaixo: Central de atendimento, de relacionamento, SAC, televendas, telemarketing, etc.
- Televendas: Apresentação e / ou efetivação da venda de produtos ou serviços, via telefone, para clientes ativos ou clientes potenciais, podendo trabalhar com contatos ativos ou receptivos. Apesar de ser a primeira utilização empresarial da tecnologia do telefone, apenas quatro anos após a sua invenção, a disseminação da televenda foi rápida, principalmente devido à produtividade (um vendedor por telefone atende a mais clientes) e a redução de restrições geográficas do telefone em relação à visita presencial, gerando redução de tempo e custos no processo de venda.
- Serviço de atendimento ao cliente ou consumidor (SAC): Área de atendimento para suporte a produto ou serviço de uma empresa. Essa foi a utilização seguinte à Televendas, pois o cliente que comprava por telefone, exigia que suas necessidades de pós venda também fossem disponibilizadas por telefone, tais como encomendas de peças de reposição. Os contatos realizados são predominantemente receptivos e atualmente suportam quaisquer outras necessidades dos clientes e/ou consumidores.
- Telemarketing: Segundo Stone e Wyman (1982 apud MANCINI, 2006), o telemarketing aplica a tecnologia para otimizar o mix das comunicações de marketing da empresa para atingir o cliente. Desta forma, o telefone deixa de ser um meio mais produtivo de realizar vendas e passa a ser um instrumento de inteligência e informação para marketing,

interagindo e detectando as necessidades dos clientes, monitorando o mercado, realizando o pós-venda, pesquisas e propagandas.

- Central de Atendimento ou Call Center: Segundo Peppers e Rogers (2001), a central de atendimento é o local onde se concentram as ligações telefônicas de clientes. Uma central de atendimento típica dispõe de tecnologia de informação para automatizar os processos e tem a capacidade de suportar um grande volume de ligações simultaneamente, atendendo, mantendo o registro e redirecionando essas ligações quando necessário. A central de atendimento é utilizada como apoio para catálogos, empresas de telemarketing, suporte a produto ou serviço (help desk), serviços de atendimento ao consumidor (SAC) e qualquer empresa que utilize o telefone como televendas. Essas centrais podem ser ativas (contatos ativos), receptivas (contatos receptivos) ou híbridas (contatos ativos e receptivos). Alguns autores dão o nome de central de contatos ou interações às centrais de atendimento com capacidade de atendimento em qualquer canal de comunicação (telefone, correio eletrônico, fax, carta, etc), mas estaremos utilizando o termo central de atendimento independente do canal de comunicação utilizado.
- Central de Relacionamento ou Contact Center: Gerencia todas as relações da empresa com a sociedade onde atua nos principais canais de comunicação que o cliente ou consumidor deseje se comunicar. Existe sinergia total entre marketing, produção, serviços, administração, logística e outros papéis assumidos pela empresa no desempenho de suas funções. Segundo Peppers e Rogers (2001), ele é uma evolução da central de atendimento e não só atende às demandas do público alvo, como também oferece benefícios adicionais, impulsionando novas vendas, antecipando necessidades e mantendo a marca da empresa, produto ou serviço sempre vivos na mente do consumidor, relacionando-se com o cliente de forma individual. Por exemplo, numa típica central de relacionamento, o cliente é muitas vezes identificado pelo número do telefone ou endereço de correio eletrônico

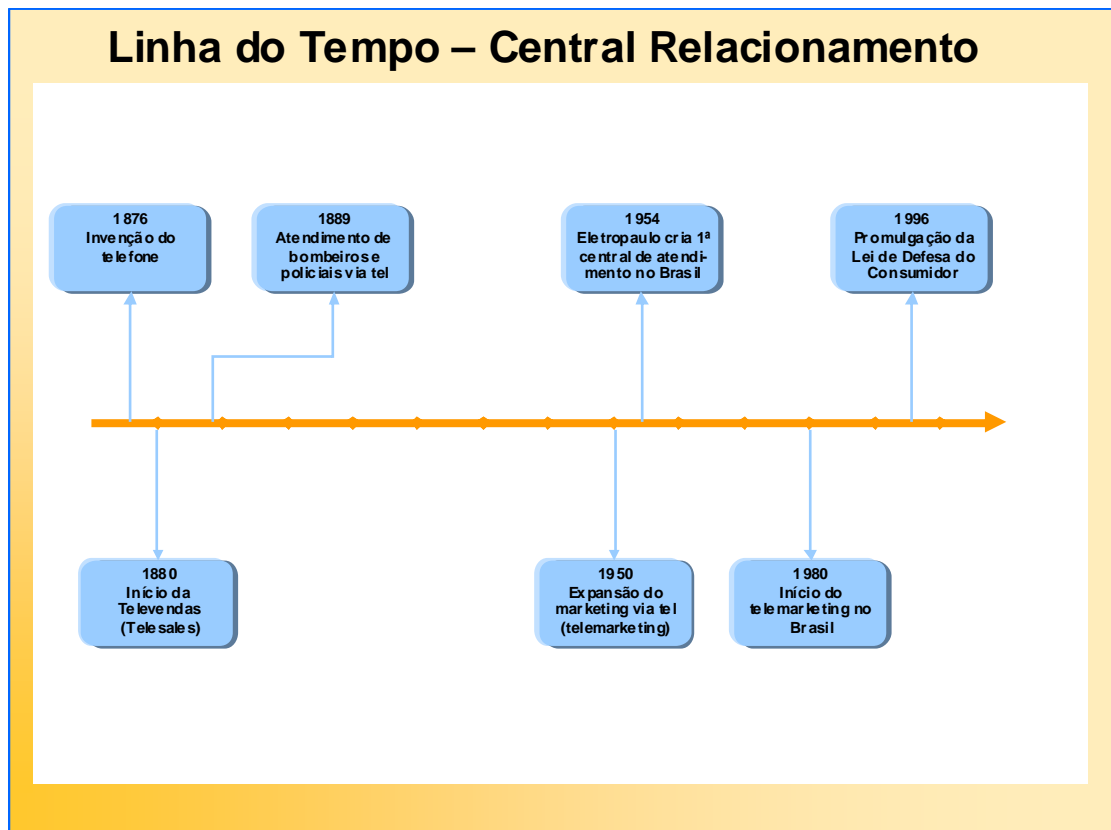
origem do contato, e o agente de atendimento tem disponível as informações sobre as compras mais recentes, o status atualizado das compras ainda não entregues, situação de pagamento do cliente, solicitação de suporte técnico feito pelo cliente, etc, identificando, diferenciando, interagindo e personalizando a relação com o cliente. Veja que muitas dessas funções podem ser supridas por uma central de atendimento, mas a diferença principal entre elas é que na central relacionamento é necessário o engajamento de toda diretoria e gerência sênior, para dar suporte à central e mudar os processos de negócio, com o objetivo de substituir o foco de produto para foco no cliente. Isso garante a quebra de barreiras virtuais internas, como por exemplo, as existentes entre a área de vendas e a de suporte ao cliente.

### **2.3.2 Uma visão histórica da central de relacionamento**

Neste tópico será descrito o início do uso do telefone em televendas e seu desenvolvimento até a central de relacionamento, passando pelas etapas de telemarketing e central de atendimento. Apesar desse processo ter sido evolutivo, ainda hoje existem os quatro tipos de funções coexistindo, obviamente, em empresas diferentes.

Na figura 2, de confecção própria, é apresentada a linha do tempo do uso do telefone empresarialmente.

FIGURA 2: Linha do tempo – Central de Relacionamento.



Fonte: Confeção própria.

O primeiro registro do emprego do telefone em uso comercial nos Estados Unidos da América ocorreu em 1880, quando um fabricante de doces formou uma equipe de mais de cem pessoas para cadastrar, contatar e vender seus produtos via telefone. Foi o início da televenda, apenas quatro anos após o escocês Alexander Graham Bell ter realizado a primeira comunicação por telefone em Connecticut, Estados Unidos da América.

As empresas rapidamente perceberam o potencial dessa nova ferramenta para seus negócios, e nos anos que se seguiram, mesmo com métodos e técnicas bastante precários, o uso comercial do telefone se expandiu, passando a abranger não só a venda de produtos e serviços, mas também cobrança, supervisão e informações básicas a clientes.

Poucos anos depois, em 1889, apareceram os primeiros registros de utilização do telefone em serviços públicos, oferecidos por bombeiros e policiamento urbano. O público ligava para uma central, que encaminhava a solução para o problema apresentado. Com algumas poucas alterações, este tipo de serviço ainda está disponível nos dias de hoje, quase cento e vinte anos após.

Nos anos seguintes, apareceram os centros de encomenda de peças de reposição e os centros de suporte a distribuidores e varejistas, e com o passar do tempo esses centros passaram, de forma não planejada, a serem utilizados para suprir uma necessidade crescente dos consumidores: a comunicação rápida e eficiente com a empresa.

Mas, o grande salto rumo a central de relacionamento deu-se nos anos 50, logo após a segunda guerra mundial. Nessa época, iniciou-se uma gigantesca expansão de mídia nos Estados Unidos da América e a utilização do telefone, com objetivo de ajudar nas atividades de marketing, teve em grande impulso. Por exemplo, a Ford capacitou quinze mil donas de casa, que efetuaram vinte milhões de ligações para identificar o potencial de venda de automóveis no mercado norte americano.

Nessa mesma época, os procedimentos de cadastro e mala direta se intensificaram. Os veículos de comunicação passaram a incorporar o número de telefone nos anúncios para que os leitores solicitassem produtos ou serviços e ganhassem brindes.

Logo, o número de contatos aumentou drasticamente, principalmente em virtude da conscientização do consumidor em reclamar seus direitos e de leis que alguns países criaram, para obrigar as empresas a terem um canal de comunicação diretamente com seu consumidor.

Apesar de ter sido o segundo país do mundo a dispor de uma linha telefônica - um ano após os Estados Unidos da América - somente em 1954 aconteceu o primeiro registro no Brasil da utilização de uma central de atendimento, com cerca de cinquenta anos de atraso em relação aos Estados Unidos da América. Esse fato aconteceu, quando a Eletropaulo

disponibilizou para seu público, dez telefones atendidos por homens de paletó e gravata, para a prestação de serviços aos consumidores da Light. Esses atendentes identificavam a emergência e acionavam uma unidade móvel que se deslocava até o local para o atendimento desejado entre 30 e 60 minutos. Também em meados desta década, as Páginas Amarelas possuíam uma equipe de vendedoras capacitadas a vender anúncios de classificados através do telefone.

Voltando o foco da análise ao mercado norte americano, segundo Mancini (2006), 50% dos americanos já haviam recebido contatos de venda ou pesquisa por telefone até 1970, o que demonstra a incrível expansão desse tipo de abordagem ao consumidor nas décadas de 1950 e 1960.

Também segundo Mancini (2006), registros significativos de telemarketing no Brasil aconteceram somente a partir de 1980, quando principalmente as empresas multinacionais começaram a utilizá-lo de forma mais regular.

A grande expansão de centrais de atendimento no Brasil ocorreu no fim dos anos 90, pois em 1996 foi promulgada a Lei de Defesa do Consumidor, lei nº 24/96 de 31 de julho, que em seu artigo 8º - Direito à informação em particular, estabelece que o fornecedor de bens ou prestação de serviços deve informar de forma clara, objetiva e adequada ao consumidor sobre características, composição, preço do bem ou serviço, garantias, prazos de entrega e assistência técnica, mesmo após a conclusão da aquisição do bem ou serviço. Com a dificuldade de disponibilizar junto aos produtos, todas as informações ao consumidor previstas na referida lei, os fabricantes tiveram como única opção a criação de centrais de atendimento, com o objetivo de complementar tais informações conforme determina a referida Lei.

Essa expansão das centrais de atendimento no Brasil continua até os dias de hoje, e segundo Mancini (2006), em 2000 existiam no Brasil cento e trinta mil pontos de atendimento de telemarketing, gerando aproximadamente trezentas mil empregos diretos, entre gerentes, coordenadores e agentes de atendimento de telemarketing.

### **2.3.3 Do atendimento ao relacionamento**

Conforme detalhado no item anterior, as centrais de relacionamento com o cliente permitem o atendimento em praticamente todos os canais de comunicação disponíveis, mas elas têm também o objetivo de estreitar o relacionamento e ajudar na fidelização dos clientes da empresa, sendo uma importante ferramenta de marketing, especificamente do CRM.

Desta forma, as centrais de relacionamento devem ser capazes de realizar as seguintes atividades:

- **Conhecer o cliente:** Todo o conhecimento existente na empresa sobre qualquer tipo de cliente deve estar disponível para os agentes de atendimento, que devem ser capazes de identificar tais clientes, tratá-los de forma personalizada e obter mais informações para utilização futura. Um atendimento bastante surpreendente seria: “Bom dia, estou falando com o Sr. Guilherme Santana? O senhor continua com problemas para encontrar nosso produto nas padarias de seu bairro?”. É claro que é necessária além da habilidade profissional destes agentes de atendimento, uma infra-estrutura toda especial para identificar o número do telefone utilizado, identificar o cliente através deste número de telefone e recuperar de forma imediata os contatos mais recentes do cliente, além é claro, de um treinamento frequente para esses agentes de atendimento e a confecção e atualização constante de scripts de atendimento.



- Reter o cliente: Não se deve apenas resolver o problema enfrentado pelo cliente, mas surpreendê-lo na vontade de resolver o mesmo, no esforço em resolver as consequências que o problema tenha causado, além de deixar claro que tal problema será utilizado para a melhoria dos processos internos da empresa, no intuito de evitar a sua repetição.
- Melhorar os processos internos na empresa: Segundo Forrester Research (apud PEPPERS; ROGERS, 2001), “Apenas 48% das empresas identificam pelo menos um problema, antes do cliente”. Logo, fica clara a importância de ouvir o cliente e agir rápido na melhoria de processos que podem estar afetando vários outros clientes e num futuro bem próximo, estar afetando as vendas da empresa. A empresa também deve ficar atenta às sugestões de criação de novos produtos e alteração dos já existentes.
- Cumprir o que prometer: A empresa deve estar empenhada em priorizar a solução dos problemas levantados pelos clientes e deve-se sempre prometer apenas o que a empresa for capaz de cumprir, informando imediatamente ao cliente qualquer mudança nos prazos acordados.
- Ser o embaixador das marcas: Atualmente as marcas são os direcionadores do marketing das empresas e as centrais de relacionamento com o Cliente têm papel fundamental na imersão do cliente no mundo das marcas da empresa.

Praticamente todas as empresas, de qualquer tamanho e de qualquer mercado, podem obter melhoras significativas nas relações com os clientes, através de uma central de relacionamento, fornecendo ao profissional de marketing a oportunidade de aprender diretamente com o consumidor, reduzindo a necessidade de se recorrer a pesquisas, projeções e análises de segmentos.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Foram utilizados os critérios propostos por Vergara (2003), que classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi do tipo descritiva pois o objeto deste estudo foi expor a estrutura de relacionamento das áreas de atendimento das empresas dos setores estudados.

Quanto aos meios, a pesquisa foi do tipo bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque a fundamentação teórica dessa dissertação foi baseada em pesquisas em livros, periódicos, jornais, teses e dissertações. A pesquisa foi de campo pois foi realizada coleta de informações no formato de pesquisa de opinião junto às empresas estudadas.

#### 3.2 UNIVERSO, AMOSTRA E SELEÇÃO DOS SUJEITOS.

##### 3.2.1 Universo

A base da pesquisa foi composta das empresas que a Revista Consumidor Moderno escolheu como vencedoras, de cada uma das 40 categorias do prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente entre os anos de 2003 a 2005, conforme tabela 2:

TABELA 2: Vencedores do prêmio Consumidor Moderno entre 2003 e 2005.

Segmento	(I)ndústria ou (S)erviços	2005	2004	2003
Alimentos	I	Perdigão	Nestlé	Kraft Foods
Automóveis	I	Daimlerchrysler	Daimlerchrysler	N/D
Autopeças	S	Dpaschoal	Mahle Metal Leve	N/D
B2B	S	Gtech Brasil	Gtech Brasil	Telefônica Empresa
Banco varejo	S	Banco Real ABN	Banco Itaú	Bradesco

TABELA 2: Vencedores do prêmio Consumidor Moderno entre 2003 e 2005 (continuação).

Segmento	(I)ndústria ou (S)erviços	2005	2004	2003
Banco Premium	S	Bank Boston	Bank Boston	N/D
Bebidas	I	AmBev	ND	Panamco
Cartões crédito	S	American Express	Itaucard	American Express
Casa e Construção	S	Tecnisa	Tecnisa	N/D
Celulares	I	Motorola	Motorola	N/D
Central Atendimento	S	Atento do Brasil	N/D	ACS
Cias. Aéreas	S	TAM	TAM	TAM
Comércio Varejista	S	Pão de Açúcar	Ponto Frio	Pão de Açúcar
Comunicação	S	DirectTV	DirectTV	DirectTV
Cosméticos	I	Natura	O Boticário	O Boticário
Eletrônicos	I	GE	Multibrás	Philips
Energia Elétrica	S	Elektro	Eletropaulo	N/D
Fármacos	I	Boehringer	Eli Lilly do Brasil	Eli Lilly do Brasil
Fast Food	S	Habib's	Habib's	N/D
Fornecedores Telecom	I	Lucent	Lucent	Motorola
Fumo e cigarros	I	Souza Cruz	Souza Cruz	Souza Cruz
Higiene/limpeza	I	Reckitt Benckiser	Chimica Baruel	Reckitt Benckiser
Hotéis	S	Sauipe S.A.	Transamérica	N/D
Indústria	I	International Paper	N/D	N/D
Informática	I	IBM	IBM	HP
Internet	S	N/D	UOL	UOL
Laboratórios	S	Delboni	Fleury	N/D
Logística	S	All América	All América	DHL
Loja Virtual	S	Habib's	Extra.com	Extra.com
Moda	I	Marisol	Marisol	Hering
Químicos	I	Alcoa	N/D	N/D
Petróleo	S	Ale Combustíveis	Ale Combustíveis	Ale Combustíveis
Prestação Serviços	S	Ticket Accor Brasil	Ticket Accor Brasil	Equifax
Previdência e capitalização	S	Brasilprev	Brasilprev	Brasilprev
Saúde	S	Hospital Nove de Julho	Hospital Nove de Julho	Laboratório Fleury
Seguros	S	Aliança	Sul América	Sul América
Serviços públicos	S	Governo da Bahia	Prefeitura de Juiz de Fora	Anael
Telefonia fixa	S	Telefônica	Intelig	Telefônica
Telefonia móvel nacional	S	Vivo	Vivo	Não definido no ano
Telefonia móvel regional	S	Amazônia Celular	Telemig celular	Amazônia Celular

Fonte: Confeção própria baseada na Revista Consumidor Moderno (2006).

### 3.2.2 Amostra

A amostra foi composta de vinte empresas, dez do setor industrial e dez do setor de serviços, que foram definidas pelo critério de acessibilidade e disponibilidade do contato da empresa para a participação na pesquisa.

### 3.2.3 Seleção dos sujeitos

Para a escolha das vinte empresas a serem pesquisadas, foram utilizados os seguintes critérios conforme prioridade abaixo:

- Empresas que ganharam o prêmio nos anos de 2005, 2004 e 2003.
- Empresas que ganharam o prêmio nos anos de 2005 e 2004.
- Empresas que ganharam prêmio em mais de um ano.
- Empresas que ganharam prêmio em pelo menos um dos anos entre 2005 e 2003.
- Ordem alfabética por empresa

Baseado nos critérios acima, as empresas foram abordadas na seguinte ordem:

- Setor Industrial: Souza Cruz, Daimlerchrysler, Motorola, Lucent, IBM, Marisol, O Boticário, Eli Lilly do Brasil, Reckitt Benckiser, Perdigão, Nestlé, Kraft Foods, AmBev, Panamco, Natura, GE, Multibrás, Philips, Boehringer, Motorola, Chimica Baruel, International Paper, HP, Hering, Alcoa.
- Setor de Serviços: TAM, DirectTV, Habib's, Ale Combustíveis, Brasilprev, Telefônica, Gtech Brasil, Bank Boston, Tecnisa, All América, Ticket Accor Brasil, Hospital Nove de Julho, Vivo, American Express, Pão de Açúcar, UOL, Extra.com, Sul América, Amazônia Celular, Dpaschoal, Mahle Metal Leve, Telefônica Empresa, Banco Real ABN, Banco Itaú, Bradesco, Itaucard, Atento do Brasil, ACS, Ponto Frio, Elektro, Eletropaulo, Sauipe S.A., Transamérica, Delboni, Fleury, DHL, Habib's, Equifax, Laboratório Fleury, Aliança, Governo da Bahia, Prefeitura de Juiz de Fora, Anael, Intelig, Telemig celular.

### 3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Na pesquisa bibliográfica, a grande maioria dos livros sobre CRM e áreas de atendimento não apresentava muita consistência teórica, comprometendo os resultados que por vezes não tinham o embasamento científico necessário a uma dissertação. Este resultado foi evitado pela seleção de uma bibliografia o mais científica possível e por um questionamento muito maior do que o necessário, nas afirmações contidas nessa bibliografia.

Em relação à pesquisa de campo, existiu o risco das respostas serem direcionadas a uma melhor avaliação da empresa que está sendo estudada. Esse risco foi reduzido pela elaboração de perguntas baseadas em dados numéricos da empresa e por entrevistas realizadas junto a cada empresa, para validar e detalhar alguns pontos-chaves da pesquisa.

Também foi realizado um teste nos números apresentados pelas empresas estudadas, que consistiu de ligações a essas empresas, simulando um cliente. Apesar de algumas ligações isoladas não serem suficientes para validar ou invalidar os indicadores fornecidos pelas empresas, foi possível identificar situações bastante diferentes, sendo inclusive necessária a substituição de uma das empresas do setor de serviços devido a diferenças muito grandes entre o informado e a simulação, mesmo quando se aumentou a quantidade desses contatos de validação.

Outra preocupação foi separar sempre que possível, o atendimento das empresas a seus clientes, da venda de produtos ou serviços via telefone, no intuito de evitar que uma robusta infra-estrutura de venda pudesse ser avaliada como qualidade no atendimento. Essa preocupação se mostrou acertada, pois nos contatos presenciais vários números da pesquisa foram substancialmente alterados quando nos limitamos apenas ao atendimento a clientes. Contudo, foi considerada dentro desse estudo a prestação de serviços agregados à venda, tais como segunda via de extratos, situação de um pedido, etc.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu em duas fases a serem destacadas. Na fase um, foram definidas as perguntas a serem incluídas na pesquisa e suas consequências nesse estudo, e na fase dois, foram realizadas as pesquisas de campo, nas quais foi utilizado o questionário incluído como Anexo A.

Na fase um foi seguido o método de como deveria ser atendido o objetivo final desse estudo através dos objetivos intermediários, e que questões deveriam ser respondidas para se atender aos mesmos. De posse dessas questões a serem respondidas, foram confeccionadas as perguntas das pesquisas, para atender a essas questões.

Nessa fase ficou clara a necessidade de adaptação dos objetivos finais e intermediários, para a adequação do que era possível ser estudado através dessa pesquisa. Por exemplo, o objetivo final original estava definido como “Identificar os fatores críticos de sucesso na fidelização de clientes, através da análise comparativa das estratégias de centrais de relacionamento de empresas dos setores industrial e de serviços”, mas foi ajustado para “Realizar uma análise comparativa das empresas dos setores industrial e de serviços, identificando e comparando a importância que cada setor dá na estruturação de sua área de atendimento, para suportar projetos CRM”. Essa alteração foi necessária, pois o objetivo da forma anterior tornaria obrigatória uma análise extremamente mais profunda em cada uma das empresas estudadas, inviabilizando esse estudo na forma proposta, ao passo que após o ajuste do objetivo foi possível a realização plena do estudo proposto. Da mesma forma, o título da dissertação, o problema de pesquisa, a suposição e os objetivos intermediários foram ajustados para ficarem adequados ao objetivo final da dissertação. Todo esse processo está descrito no Anexo B.

A escolha das perguntas da pesquisa seguiu o seguinte método:

➤ Objetivo Intermediário 1: Analisar o funcionamento da área de atendimento. Para atender a esse objetivo intermediário, foram propostas as seguintes questões a serem respondidas:

✓ Estrutura da área de atendimento: Para se identificar se uma área de atendimento pode ser considerada uma central de relacionamento, ela precisa ser, basicamente, uma central de atendimento eficaz para atender às necessidades básicas do cliente. A análise da estrutura da área de atendimento tem esse objetivo. Para essa questão foram identificadas as seguintes perguntas:

- A empresa monitora seus atendimentos? Qual o percentual de monitoramento? São realizados treinamento e ajuste de scripts como consequência desse monitoramento? Neste caso, como é esse processo?
- A empresa realiza pesquisa de satisfação com seus clientes para avaliar o atendimento prestado? Quais os últimos resultados dessa pesquisa e quando ela foi realizada?
- Indicadores de performance da área de atendimento: Qual o tempo médio de espera (TME) para o consumidor ser atendido por um agente? Qual é o tempo médio de atendimento (TMA)? Qual é o percentual de abandono das ligações recebidas? Qual é o percentual de contatos resolvidos na primeira ligação (respostas on-line)? Qual é o percentual de ligações atendidas em até 20 segundos?
- Qual o software de atendimento utilizado na área de atendimento?

As perguntas a seguir também foram selecionadas para identificar a estrutura da área de atendimento, mas foram eliminadas devido à necessidade de reduzir as perguntas do questionário a ser enviado às empresas.

- Qual o software de administração de campanhas?
- Há quanto tempo existe atendimento ao consumidor na empresa por telefone?

- A equipe de atendimento é interna ou terceirizada? Quantas PAs existem na sua área de atendimento?
  - Os atendentes têm reciclagem periódica? Qual o número médio de horas no ano por funcionário?
  - Quais serviços estão disponíveis na área de atendimento? (atendimento ao consumidor, atendimento a fornecedores, atendimento à funcionários, troca de produtos, retenção de clientes, televendas ativo, televendas receptivo)
  - Qual a quantidade mensal de consultas receptivas por canal (tel, cartas, fax, e-mails)?
  - Qual a quantidade mensal de contatos ativos por canal (tel, cartas, fax, e-mails)?
  - Sua área de atendimento tem URA?
- ✓ Como é estruturada a área de atendimento para se tornar uma central de relacionamento. Para essa questão foram identificadas as seguintes perguntas:
- O agente de atendimento tem acesso aos e-mails, cartas e ligações anteriores do cliente, no momento do atendimento?
  - A área de atendimento tem como acessar as informações de compra dos clientes, no momento do atendimento? Qual o seu papel no serviço de pós-venda?
  - Como a empresa administra a duração do atendimento?

As perguntas a seguir também foram selecionadas para identificar a formação da estrutura necessária para uma central de relacionamento, e também foram eliminadas devido à necessidade de reduzir as perguntas do questionário a ser enviado às empresas.

- Qual a melhor citação para a área de atendimento da sua empresa (SAC, call center ou central de atendimento, contact center ou central de relacionamento, etc)? Por quê?



- A empresa realiza trabalhos de retenção de clientes? Como a área de atendimento está envolvida e quais os resultados?
  - Como é o posicionamento em relação ao atendimento à clientes? (Todos os clientes são tratados de forma igual; Clientes diferentes têm tratamento diferente; Atendimento diferenciado está em processo de implantação)
  - Se os clientes são tratados de forma igual, qual é o motivo? (A empresa não considera que clientes diferentes devam ser tratados de forma diferente; despreparo dos atendentes; falta de infra-estrutura para esse tipo de atendimento, tais como banco de dados com informações dos clientes, scripts preparados com esse fim, etc).
  - Se a empresa trata os cliente de forma diferente, como isso é realizado?
  - Qual o uso dos dados gerados na área de atendimento? (resposta múltipla: manter cadastro atualizado do cliente, entender o perfil do cliente, identificar oportunidades de negócios, fomentar ações de marketing de relacionamento, segmentação de clientes, outros).
  - % de manifestações recebidas por natureza de consulta (informações / dúvidas, reclamações, elogios, solicitações diversas, sugestões, outros).
- ✓ Qual a importância que a área de atendimento tem na empresa? Para essa questão foram identificadas as seguintes perguntas:
- Sua empresa acha que atendimento personalizado gera fidelização do cliente? (Sempre; Sim, desde que preço / qualidade sejam convincentes; Não, preço e qualidade são o que importa ao cliente).
  - A empresa já realizou alterações em processos internos, produtos ou serviços, devido à manifestações recebidas em sua área de atendimento? Cite exemplos mais recentes / mais importantes?

As perguntas a seguir também foram selecionadas para identificar a importância que a área de atendimento tem na empresa, e também foram eliminadas devido à necessidade de reduzir as perguntas do questionário a ser enviado às empresas.

- A qual diretoria de sua empresa a área de atendimento se reporta? Quantos níveis hierárquicos abaixo do presidente? (ex. se estiver abaixo diretamente do presidente é um nível hierárquico)
- As informações geradas pelos contatos recebidos são disseminadas no mesmo dia para os departamentos da empresa? Que informações e para que departamentos?
- Quão importante é a central de atendimento para o sucesso de sua empresa? 5(muito importante) a 1 (pouco).

➤ Objetivo Intermediário 2: Analisar as estratégias de fidelização e de CRM nas empresas estudadas. Para atender a esse objetivo intermediário foi proposta a seguinte questão a ser respondida:

- ✓ Qual a estratégia de relacionamento / fidelização dessas empresas em relação a área de atendimento? Para essa questão foram identificadas as seguintes perguntas:
  - Sua empresa segue um planejamento estratégico de marketing? De que forma os projetos CRM fazem parte dele?
  - Descreva de que forma a área de atendimento participa dos projetos CRM.
  - Sua empresa possui uma política de relacionamento com os clientes mais rentáveis? E com os menos rentáveis? Descreva essas políticas.

A pergunta a seguir também foi selecionada para identificar a estratégia de fidelização e de CRM dessas empresas, e foi eliminada devido à necessidade de reduzir as perguntas do questionário a ser enviado às empresas.

- Cite casos que demonstrem o grau de excelência do atendimento de sua empresa.

Na pesquisa de campo, fase 2, foi iniciada com um pré-teste, que consistiu do envio do questionário para o gerente da área de atendimento de uma das empresas estudadas, e que aceitou fazer uma avaliação do questionário estudado. A resultado da avaliação não apontou nenhuma alteração do questionário, e o processo foi iniciado com o envio dos questionários para os gerentes de atendimento das dez primeiras empresas de cada setor, conforme prioridade definida no item 3.2.3 Seleção dos sujeitos. Apenas dois questionários foram respondidos nos quinze dias seguintes, e mesmo após ser cobrada uma resposta das áreas de atendimento, apenas dois questionários adicionais foram respondidos.

As empresas que informaram que não iriam responder o questionário, mesmo tendo a garantia de confidencialidade das respostas individuais, foram substituídas pelas empresas seguintes. Esse critério foi seguido até que todas as empresas do universo desse estudo fossem contatadas, mas ainda assim, foram obtidas apenas onze das vinte respostas necessárias.

O passo seguinte no objetivo de completar a pesquisa foi tentar uma resposta via rede de conhecimento, isto é, direta ou indiretamente foram realizados contatos nas empresas do universo do estudo, e somente desta forma foi atingido o número de vinte pesquisas, dez no setor industrial e dez no setor de serviços, após quase noventa dias do início da pesquisa. Essa dificuldade trouxe como consequência que cinco questionários não pudessem ser respondidos pelos gerentes da área de atendimento, mas foi tomado o cuidado de focar em funções de marketing e que tivessem acesso aos dados da área de atendimento de sua empresa.

Vale ressaltar que o questionário foi apenas a primeira parte da pesquisa, que se completou com um contato via correio eletrônico ou telefone, para o detalhamento e melhor compreensão de algumas perguntas-chave, processo descrito no item 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS. Esse processo demonstrou que pelo menos uma das empresas tinha supervalorizado seus números de uma maneira tal, que a única solução foi eliminar essa empresa da pesquisa, sendo necessária a inclusão de uma substituta.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Conforme descrito no item 3.4 COLETA DE DADOS, foi realizada uma análise de cada um dos questionários respondidos, para dar base a um contato com as pessoas que responderam esses questionários, para o detalhamento e a validação dos dados informados. Por exemplo, quando no questionário era informado que a empresa mudou um processo interno ao ouvir uma reclamação ou sugestão de um cliente, foi solicitado a quem preencheu o questionário, que descrevesse como o processo aconteceu em detalhes. Desta forma, foi identificado que em alguns questionários, as informações estavam supervalorizadas, permitindo o ajuste das informações da pesquisa.

Na tentativa de aumentar a garantia dos números apresentados, foi identificada a necessidade da inclusão de mais um passo nesse processo, que consistiu de algumas ligações às áreas de atendimento das empresas estudadas, simulando um cliente. Apesar de algumas ligações isoladas não serem suficientes para validar ou invalidar os indicadores fornecidos pelas empresas, foi possível identificar várias divergências com os números da pesquisa. Identificamos possibilidade de validação de apenas três itens, conforme abaixo:

- Atualização dos scripts: Quando se identificou nos veículos de informação alguma notícia sobre a empresa ou setor onde ela atua, foi verificada na área de atendimento a atualização dessa informação, inclusive em mais de um agente de atendimento para verificar consistência nas respostas. É importante ressaltar que essa verificação foi possível em apenas seis das empresas estudadas, pois dependia da existência e identificação de notícias sobre as empresas ou seus setores nos veículos de informação.
- Tempo médio de espera (TME): Essa verificação foi realizada pelo menos três vezes em cada empresa estudada, com ligações pela manhã, no início da tarde e no final do horário de atendimento. Quando a média desses três atendimentos foi superior em mais de 30% em relação aos números informados pela empresa, novos contatos eram realizados em

momentos diferentes do mês e em diferentes horários para apuração de médias mais precisas. Vale ressaltar, que quando essa espera tinha uma variação muito grande entre os contatos e pelo menos alguns deles ficava próximo da média informada pela empresa, o número foi considerado correto, pois não existia a informação da quantidade de ligações por faixa horária, e sem ela não é possível a validação do número apresentado com exatidão.

- Acesso do agente de atendimento a todos os canais de atendimento e a contatos anteriores: Na ligação, foi solicitada informação sobre e-mails e cartas inexistentes, além de informações sobre atendimentos anteriores para verificar a reação do atendente.

Apenas uma das empresas teve divergências consideráveis e sem explicações aparentes, entre a simulação e os números apresentados no questionário. Desta forma, se optou por substituir essa empresa pela empresa seguinte do universo proposto nesse estudo, ao invés de confrontar os números junto a quem respondeu o questionário.

As perguntas descritivas tiveram o objetivo de reduzir a possibilidade de super valorização das respostas, mas todas elas foram transformadas em respostas parametrizadas para que fosse possível uma avaliação numérica comparativa entre os setores estudados. Por exemplo, quando se perguntou como era o processo de utilização dos dados da monitoria para melhoramento do processo de qualidade, o objetivo era saber se esse processo existia e após a análise dos questionários e as entrevistas de detalhamento, essa questão era transformada num simples sim ou não para que fosse possível a tabulação dos resultados.

Após todo esse processo, foi confeccionada uma planilha condensando as respostas nas questões que se queriam responder, tornando possível daí a análise apresentada no item 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Conforme descrito no item 3.4 COLETA DE DADOS, a pesquisa de campo teve o objetivo de atender aos objetivos intermediários dessa dissertação. Desta forma, a pesquisa estará sendo analisada dentro do contexto desses objetivos intermediários e das questões que se queriam responder.

### **4.1 FUNCIONAMENTO DA ÁREA DE ATENDIMENTO**

Para esse objetivo intermediário, a pesquisa estará sendo analisada questões a serem respondidas:

#### **4.1.1 Estrutura da área de atendimento:**

Para se identificar se uma área de atendimento pode ser considerada uma central de relacionamento, ela precisa ser basicamente uma central de atendimento eficaz para atender às necessidades básicas do cliente. A análise da estrutura da área de atendimento tem esse objetivo. Para essa questão estaremos analisando os seguintes itens:

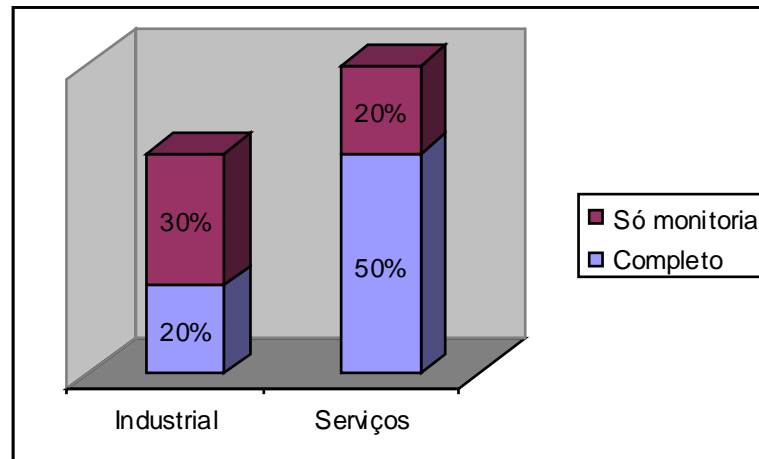
➤ **Monitoria:** A empresa monitora seus atendimentos? Qual o percentual de monitoramento?

São realizados treinamento e ajuste de scripts como consequência desse monitoramento?

Neste caso, como é esse processo?

A monitoria é uma das melhores ferramentas para garantir o aprimoramento de atendimentos, desde que ela seja utilizada para identificar necessidade de treinamento dos agentes de atendimento e / ou melhoria dos scripts de atendimento. Quanto maior for o percentual de monitoramento, maior será a capacidade de garantir a qualidade dos atendimentos.

FIGURA 3: Gráfico de monitoria por setor.



Conforme figura 3, a pesquisa apontou que apesar de 50% das empresas do setor industrial fazerem monitoria, apenas 20% têm um procedimento completo, isto é, documentado para sua utilização em treinamentos e ajustes de scripts. Já no setor de serviços, 70% das empresas fazem monitoria e 50% realizam o processo completo.

Essa diferença é bastante significativa e mostra um cuidado maior no processo de monitoria de serviços, em relação ao setor industrial.

TABELA 3: Monitoramento de atendimento.

	(A) Monitoramento	(B) Melhoria de processo via monitoramento	(C=A*B) % analisada para melhoria de processo
Setor Industrial	1,8 %	20 %	0,36 %
Setor de Serviços	3,3 %	50 %	1,65 %

Também no percentual de monitoramento, apresentado na tabela 3, o setor de serviços tem um resultado mais destacado que o setor industrial. Essa diferença percentual potencializa o resultado do gráfico da figura 3, conforme podemos perceber na coluna (C) da tabela 3,

50% das empresas pesquisadas do setor de serviços têm em média 3,3% de suas ligações monitoradas gerando melhoria de processo, ou seja, uma média 1,65% das ligações do setor, enquanto um cálculo similar dá uma média de 0,36% para o setor industrial. Desta forma, podemos concluir que as empresas pesquisadas do setor de serviços têm em torno de 4,6 vezes mais ligações monitoradas, gerando melhoria de qualidade no atendimento do que o setor industrial

- Pesquisa de satisfação: A empresa realiza pesquisa de satisfação com seus clientes para avaliar o atendimento prestado? Quais os últimos resultados dessa pesquisa e quando ela foi realizada?

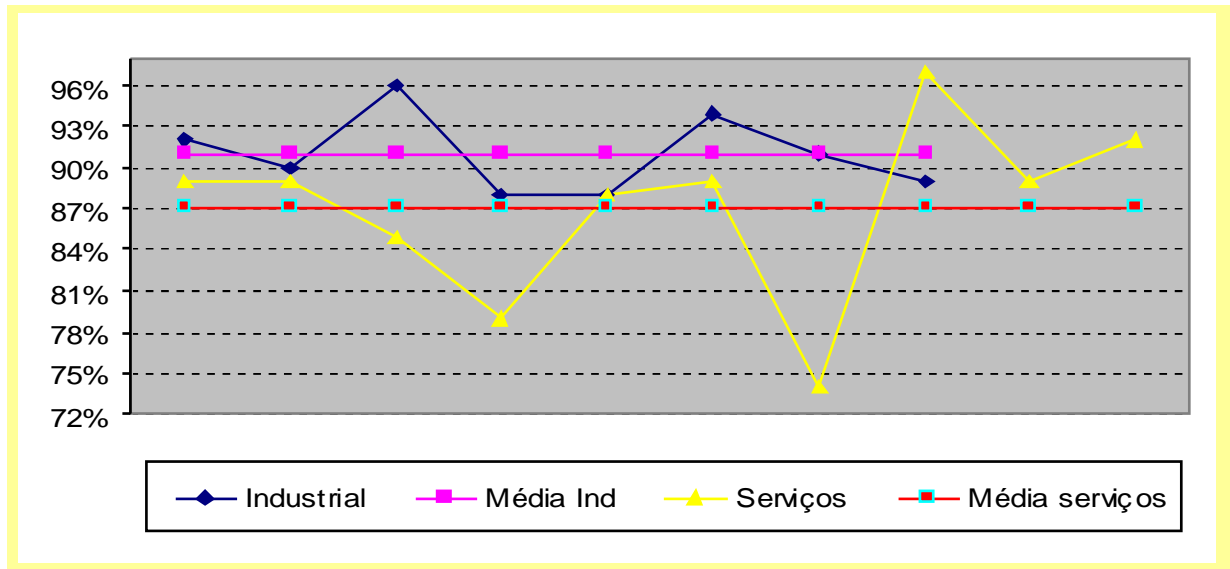
A pesquisa de satisfação, principalmente a realizada de forma contínua, permite uma análise da visão do cliente sobre o atendimento prestado. Duas das empresas pesquisadas, uma de cada um dos setores estudados, permite que o cliente faça uma avaliação de todos os atendimentos imediatamente após a conclusão do mesmo.

Em geral, a pesquisa de satisfação é um lugar comum entre as empresas pesquisadas, e apenas duas delas, ambas do setor industrial, não a fazem pelo menos uma vez por ano, mas sim ocasionalmente.

Na figura 4, está apresentado um gráfico com o resultado percentual de ótimo ou bom na última pesquisa de satisfação realizada para de cada uma das empresas estudadas, separadas por setor.



FIGURA 4: Gráfico de pesquisa de satisfação - % de ótimo ou bom.



Pelos resultados da pesquisa, a média do setor industrial de 91%, é razoavelmente maior que a média de 87% do setor de serviços. Os três piores resultados do setor de serviços, abaixo de 87%, são de empresas que têm problemas de qualidade de serviço junto aos seus clientes e essas empresas creditam esses resultados ruins ao impacto da avaliação do serviço prestado pela empresa, na avaliação do atendimento.

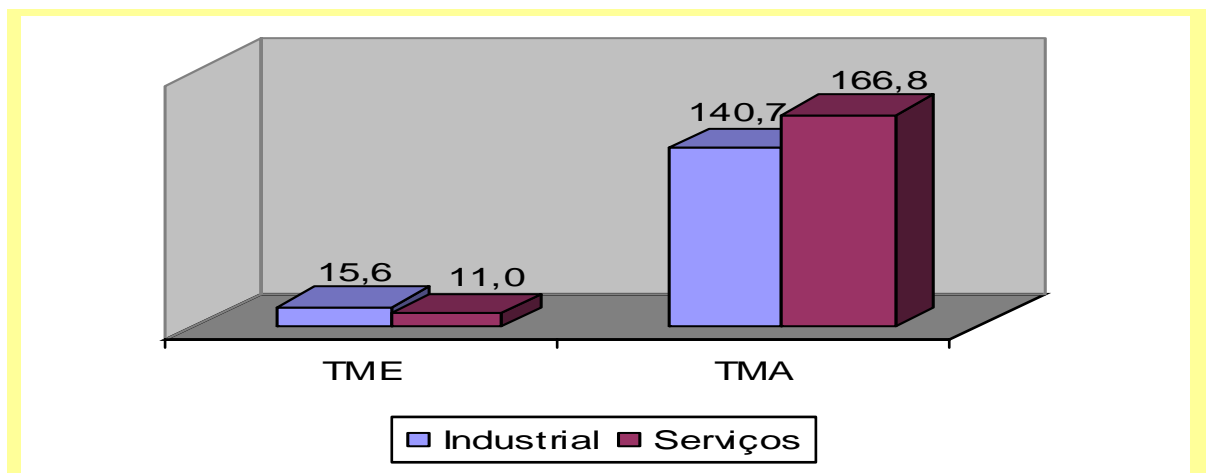
Um detalhe que chamou a atenção na análise desse item é o percentual altíssimo de avaliações ótimas e boas das empresas pesquisadas, 89% de média geral e 74% como o pior resultado. Apesar de não haver embasamento científico, a experiência do mestrando confirma índices altos, em geral acima de 65%, nas pesquisas de satisfação em áreas de atendimento.

- Indicadores de performance da área de atendimento: Qual o tempo médio de espera (TME) para o consumidor ser atendido por um agente? Qual é o tempo médio de atendimento (TMA)? Qual é o percentual de abandono das ligações recebidas? Qual é o percentual de contatos resolvidos na primeira ligação (respostas on-line)? Qual é o percentual de ligações atendidas em até 20 segundos?

O TME, tempo médio de espera, é o tempo médio que os clientes permanecem aguardando até que seu atendimento se inicie, sendo um dos principais indicadores para avaliação da eficiência de uma área de atendimento. É claro que um cliente, que fica aguardando pelo seu atendimento mais do que ele considera aceitável, já tem uma percepção de falta de respeito a ele, cliente, antes mesmo do início propriamente dito do seu atendimento.

Já o TMA, tempo médio de atendimento, é o tempo que dura o atendimento. Várias áreas de atendimento cobram de seus atendentes a redução desse indicador, pois um atendimento muito grande tem o custo também maior, além de consumir mais tempo do atendente e dos recursos da área de atendimento. Não estará sendo considerado esse índice isoladamente, pois o atendimento deveria ter o tempo necessário para satisfazer o cliente, e o atendente não deveria ser pressionado para reduzir o tempo da ligação. É claro que, mantendo a disponibilidade para o atendimento ao cliente, bons scripts e treinamentos podem ajudar o agente de atendimento a ser mais ágil nas suas respostas e por conseguinte reduzir o tempo da ligação, liberando mais tempo do atendente para novos atendimentos. Desta forma, esse indicador terá uma avaliação em conjunto com o direcionamento da gerência da área de atendimento sobre a duração do atendimento, que está sendo avaliado na questão número 7 dessa pesquisa.

FIGURA 5: Gráfico comparativo de TME e TMA (em segundos)



Conforme figura 5, nas empresas estudadas o TME da área de serviços é 42% menor do que a da área industrial, demonstrando uma eficiência significativamente maior nesse importante indicador.

Já o TMA maior para o setor de serviços foi considerado adequado com o perfil das áreas industrial e de serviços, pois as empresas estudadas do setor de serviços prestam um volume maior de serviços agregados via telefone. Geralmente, esse tipo de atendimento tem uma duração maior do que a disponibilização de informações para o cliente.

Em relação aos demais indicadores de atendimento, o percentual de atendimento em até vinte segundos é calculado tendo como base o total de ligações atendidas, isto é, não entram no cálculo as ligações abandonadas. Esse índice é uma visão complementar do TME, e enquanto o TME indica o tempo médio de espera do cliente, o percentual de atendimento em até vinte segundos indica a ocorrência de esperas grandes, que poderiam ser compensadas com esperas pequenas, ocultando problemas de atendimento em horários de pico. A concentração de 80% das ligações em até vinte segundos é uma métrica considerada de sucesso pela grande maioria das áreas de atendimento, que consideram esses vinte segundos como aceitável para espera, pela maioria de seus clientes.

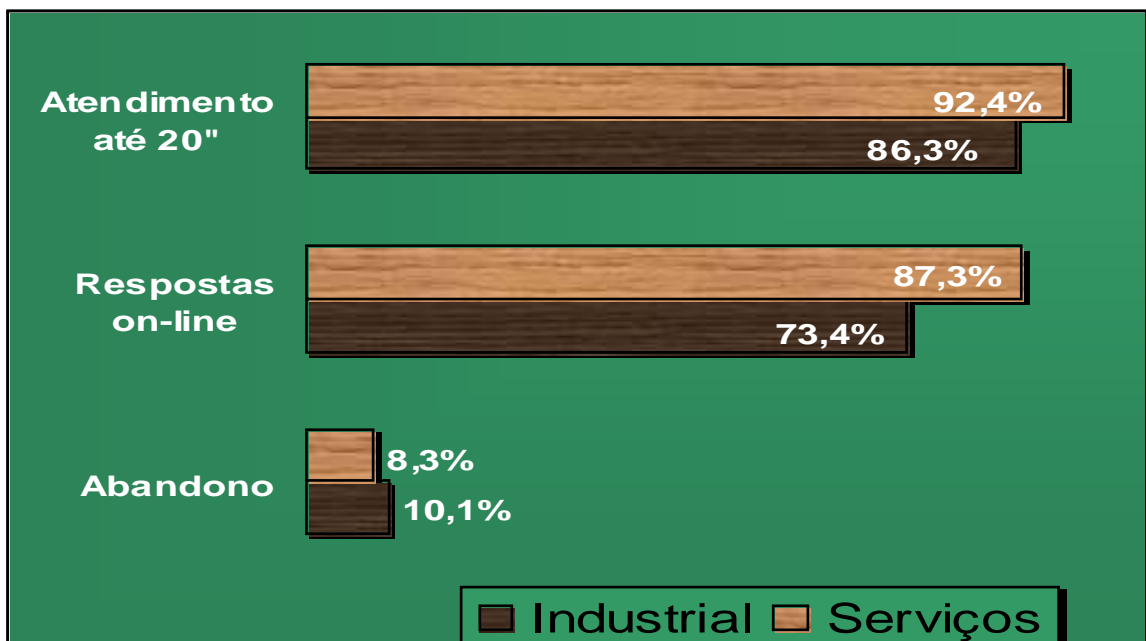
O percentual de abandono mede o percentual das ligações que o cliente abandonou antes de ser atendido pelo agente de atendimento e é calculado tendo como base o total de ligações que a área de atendimento recebeu. A análise de abandono entra no contexto do TME e do percentual de atendimento em até vinte segundos, pois nos períodos de pico de ligações onde o TME é muito grande, é que o abandono fica mais presente.

O percentual de respostas on-line indica a capacidade que a área de atendimento teve para responder a solicitação do cliente no momento do atendimento, sem deixar dúvidas ou solicitações pendentes. Esse percentual é calculado tendo como base o total de ligações atendidas, isto é, não entram no cálculo as ligações abandonadas. O quanto mais os scripts

estiverem atualizados e abordando os principais temas dos atendimentos, os agentes de atendimento treinados e todas as informações de compras e pendências financeiras disponíveis aos agentes de atendimento, mais o percentual de respostas on-line vai subir e a satisfação do cliente aumentar.

Resumindo, o TME, o percentual de atendimento até vinte segundos e o percentual de abandono indicam a maior ou menor dificuldade que o cliente teve para começar a ser atendido. Já o percentual de respostas on-line e o TMA (com as restrições acima indicadas) indicam a capacidade dos atendedores serem eficientes no processo de atendimento.

FIGURA 6: Gráfico de indicadores de atendimento.



Da mesma forma que o TME, os demais indicadores apresentados no gráfico da figura 6, demonstram uma infra-estrutura de atendimento significativamente superior nas empresas pesquisadas do setor de serviços em relação às empresas do setor industrial.

No atendimento até vinte segundos, o setor de serviços tem 92,4 % dentro desse limite, o que é um índice bastante elevado, mesmo considerando que estamos falando de

empresas que ganharam prêmio pela excelência no atendimento. Já o setor industrial, tem 86,3% de suas ligações em até vinte segundos, o que apesar de ser um bom índice, é 7% menor que o índice do setor de serviços.

No índice respostas on-line, novamente o setor de serviços se sobressaiu com um percentual de 87,3 contra um de 73,4% do setor industrial. Esse índice de 87,3% é bastante elevado, e demonstra uma excelente infra-estrutura para atendimento, com uma diferença significativa de 19% sobre o setor industrial.

Também no abandono, o resultado de 8,3% do setor de serviços é melhor em quase 18% em relação aos 10,1% do setor industrial. É bom ressaltar, que o abandono não interfere diretamente no TME ou no atendimento até vinte segundos, pois esses indicadores são calculados em relação às ligações atendidas.

➤ Qual o software de atendimento utilizado na área de atendimento?

O software de atendimento é aquele que permite o cadastramento dos atendimentos, a administração das pendências com suas datas e status, a possibilidade de cadastrar e recuperar dados do cliente, etc.

O objetivo desta questão era identificar se todos realmente tinham esse tipo de software, praticamente imprescindível a uma área de atendimento eficiente. Realmente todas as empresas pesquisadas o tinham, alguns com pacotes de mercado (Siebel, Vantive, etc) e a maioria com softwares desenvolvidos na própria empresa.

➤ Conclusão da estrutura da área de atendimento:

Como foi visto em cada um dos itens anteriores, as empresas estudadas do setor de serviços tem melhores resultados na grande maioria dos indicadores. Mas para fazer uma análise um pouco mais objetiva, a tabela 4 resume os indicadores analisados.

Nessa tabela, os indicadores aparecem pela ordem de importância na visão desse estudo, que priorizou em primeiro lugar o acesso do cliente a área de atendimento, sem a qual esse cliente não consegue sequer ser atendido. Assim, os primeiros índices priorizados são abandono, tempo médio de espera e o percentual de atendimento em até vinte segundos.

Em seguida, o indicador do percentual de respostas on-line é priorizado devido ao fato de, na visão desse estudo, indicar uma melhor estrutura de atendimento aos clientes.

Por último, foram priorizados os indicadores de avaliação da área de atendimento, e o que permite melhora constante dos demais indicadores. São eles a monitoria e a pesquisa de satisfação.

Na tabela 4, é destacado em azul o melhor resultado entre os dois setores estudados por cada indicador.

TABELA 4: Resumo dos indicadores da área de atendimento

	<b>Setor Industrial</b>	<b>Setor de Serviços</b>
Abandono	10,1%	<b>8,3%</b>
Tempo médio atendimento (em segundos)	15,6 seg	<b>11,0 seg</b>
Atendimento em até 20 segundos	86,3%	<b>92,4%</b>
Respostas on-line	73,4%	<b>87,3%</b>
Monitoria do atendimento (melhoria dos processos na empresa)	0,36%	<b>1,64%</b>
Pesquisa de satisfação	<b>91%</b>	87%

Assim, pela tabela 4, pode-se verificar que as empresas estudadas do setor de serviços têm melhores resultados nos indicadores considerados mais prioritários nesse estudo.

#### 4.1.2 Estrutura da central de relacionamento:

Para essa questão serão analisados os indicadores que podem demonstrar que a área de atendimento tem infra-estrutura suficiente para ser uma central de relacionamento. Os indicadores são os seguintes:

- O agente de atendimento tem acesso aos e-mails, cartas e ligações anteriores do cliente no momento do atendimento?

Tal acesso permite uma agilidade no momento do atendimento, não somente para o agente de atendimento quanto para o cliente, facilitando a continuação do atendimento com pouca redundância em relação aos contatos anteriores.

Novamente, todas as empresas pesquisadas confirmaram ter essa informação disponível, e em três das vinte empresas pesquisadas essa existência foi confirmada pelo processo de validação desse estudo, isto é, foram realizados alguns contatos com essas três empresas e elas conseguiram recuperar os contatos anteriores. Esse processo foi validado apenas em três empresas, devido à não se conseguir confirmação dessa informação via questionário e posterior entrevista.

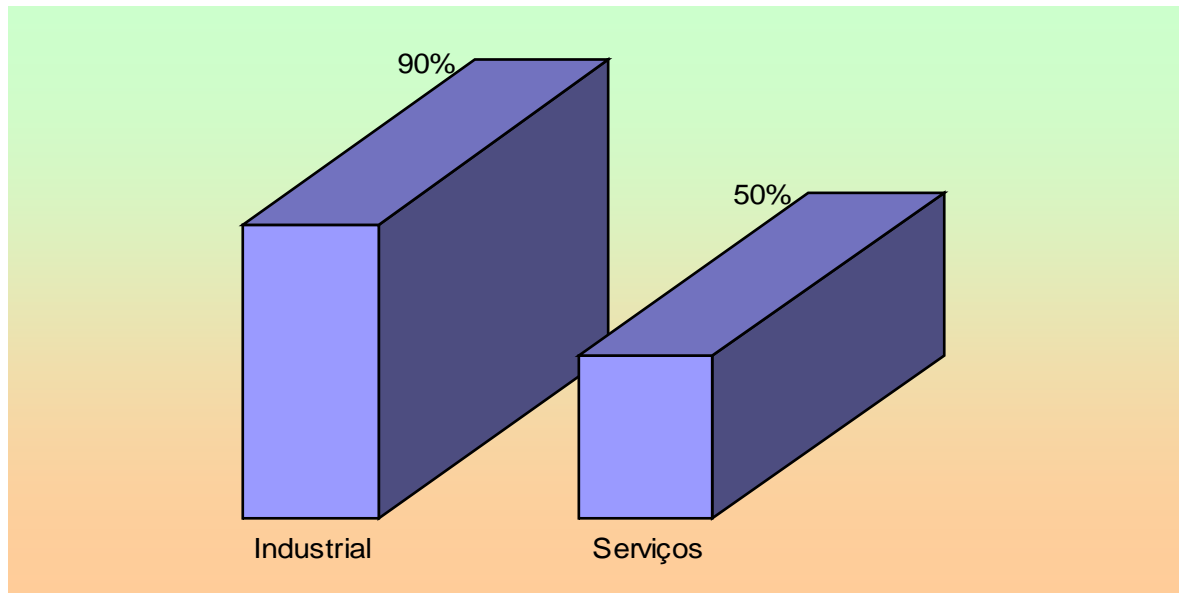
- A área de atendimento tem como acessar as informações de compra dos clientes no momento do atendimento? Qual o seu papel no serviço de pós-venda?

Existe um alto índice de contatos dos clientes diretos das empresas pesquisadas que entram contato para obter informações sobre suas compras, e apesar de exigir um alto investimento por parte dessas empresas para disponibilizar esse tipo de informação para o agente de atendimento, ela aumenta consideravelmente a percepção de qualidade que o cliente tem da área de atendimento.

Apesar de todo esse benefício, nem sempre é trivial a disponibilização desse atendimento, até porque quatro das empresas estudadas emitem cada uma delas mais de vinte

mil notas fiscais por dia. Ainda assim, essas quatro empresas disponibilizam tais informações para seus agentes de atendimento.

FIGURA 7: Gráfico de acesso a informações de compra dos clientes.



Ao contrário da tendência dos itens anteriores, a figura 7 indica que 90% das empresas estudadas do setor industrial disponibilizam o acesso das informações de compra de seus clientes para seus agentes de atendimento, enquanto apenas 50% do setor de serviços o fazem.

Esse resultado chamou bastante atenção e numa análise mais detalhada, confirmada em contatos com as empresas, se percebe que a característica que diferencia as empresas que disponibilizam ou não tal informação é definido pelo tipo de cliente que a empresa detém em sua carteira, que são em sua maioria os mesmos e fazem compras regulares. Como essas empresas recebem contatos frequentes com necessidades de informações sobre suas compras, elas disponibilizam tais informações para que seus agentes de atendimento estejam aptos a responder prontamente aos seus clientes.

Conforme pode ser visto na tabela 5, as empresas estudadas do setor industrial têm como forte característica a existência desse tipo de cliente.



TABELA 5: Distribuição por tipo de cliente

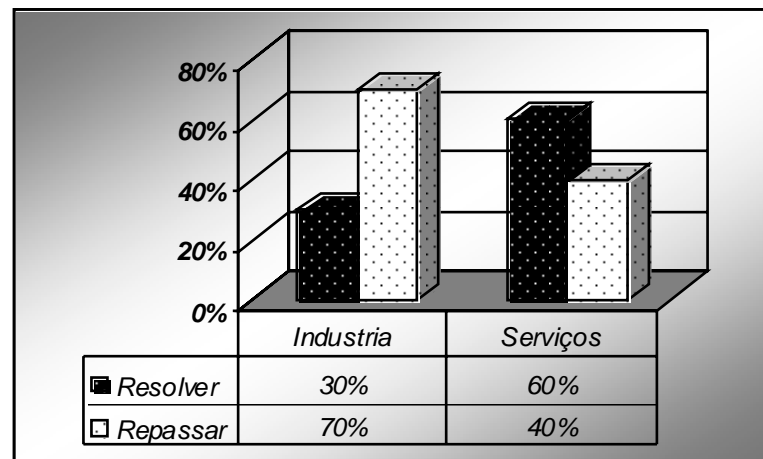
	Empresas com clientes fixos	Empresas com clientes não fixos
Setor Industrial	80 %	20 %
Setor de Serviços	40 %	60 %

Quanto ao papel no serviço de pós-venda, apesar de ser uma pergunta descritiva, o objetivo da questão era identificar se a área de atendimento tinha autonomia para resolver imediatamente as solicitações de pós-venda dos clientes ou se essas questões tinham que ser repassadas à área de vendas. Na tabulação das respostas, foi utilizado o seguinte critério:

- o Resolver: Atribuído a empresas que informaram que tinham autonomia para resolver todos os assuntos de pós-venda, que não exigissem uma visita presencial;
- o Repassar: Atribuído a empresas que informaram ter que repassar esses atendimentos, para que a área de vendas pudesse resolvê-los.

Alguns dos motivos das solicitações pós-venda do cliente com a área de atendimento são solicitações de reposição de pedidos, solicitações de crédito, verificação do status de pagamentos pendentes, entre outros. Quando uma empresa dá tanta autonomia à sua área de vendas, que não consegue compartilhar esses processos com a área de atendimento, que se restringe a enviar as solicitações dos clientes à ela, esses clientes têm dificuldade de ter suas solicitações atendidas com agilidade.

FIGURA 8: Gráfico de autonomia de pós-venda



Com a característica de se relacionar com uma grande quantidade de clientes fixos, era de se esperar que o setor industrial estivesse mais preparado para resolver com mais presteza as solicitações de seus clientes, mas o que se percebeu na figura 8 foi que apenas 30% das empresas estudadas do setor industrial resolvem imediatamente as solicitações pós-venda dos clientes, enquanto 60% das empresas estudadas do setor de serviços têm autonomia para resolver tais solicitações.

➤ Como sua empresa administra a duração do atendimento?

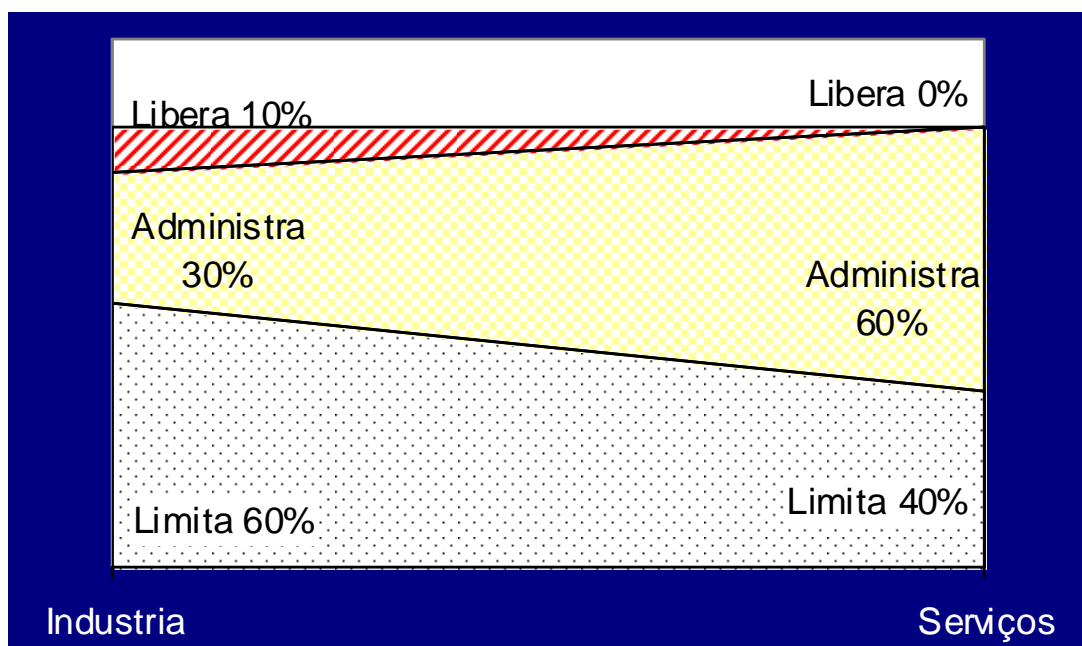
Apesar de ser uma pergunta descritiva, o objetivo dessa questão era identificar qual era o comportamento da área de atendimento dentre as três opções abaixo:

- Limita: Quando o atendimento tem um tempo limitado pela gerência, que acompanhando os agentes de atendimento pelo sistema de atendimento, identifica quais deles estão ultrapassando o limite estabelecido. Em geral, o agente de atendimento é monitorado sempre que o tempo é ultrapassado e a média do tempo dos atendimentos é um dos indicadores de sua avaliação.

- Administra: Quando a gerência da área de atendimento verifica os tempos muito díspares de atendimento, para identificar oportunidades de treinamento e ajuste dos scripts, sem fazer uma cobrança rigorosa dos agentes de atendimento.
- Liberado: É quando não existe controle do tempo de atendimento. Em geral essa opção ocorre quando não existem processos de atendimento estabelecidos.

Neste estudo se considera que tanto a limitação quanto a liberação completa não atendem completamente as necessidades do cliente, pois no primeiro caso, o contato do cliente é restringido pela necessidade unilateral da área de atendimento, e no segundo, a área de atendimento não está preocupada em aprimorar seus processos internos para agilizar o tempo do cliente. Desta forma, a administração do tempo de ligação é o procedimento que consegue atender mais adequadamente, os clientes que entram em contato com a área de atendimento.

FIGURA 9: Gráfico de administração do tempo de atendimento



Como pode ser verificado na figura 9, novamente as empresas pesquisadas do setor de serviços apresentam um resultado melhor do que as empresas pesquisadas do setor industrial. A razão apontada nas entrevistas para esse fato, é que nas empresas do setor industrial o volume muito maior de ligações exige um limite nestes atendimentos para garantir uma substancial redução de custos. Na visão dessas empresas, o limite do tempo de atendimento não é transparente para o cliente e não impacta nas pesquisas de satisfação.

Confirmando essa visão das empresas, a única delas que libera totalmente seus agentes de atendimento, tem um número muito pequeno de ligações e não sofre com um volume muito grande de custos nessa liberação do tempo de atendimento.

➤ Conclusão da estrutura da central de relacionamento:

Conforme analisado nos itens anteriores, as empresas estudadas do setor de serviços têm a maioria dos indicadores melhores que o setor industrial, conforme se pode perceber no resumo apresentado na tabela 6. Novamente, serão priorizados os indicadores pelo que está sendo considerado nesse estudo como o mais importante numa central de relacionamento.

Em primeiro lugar, foram priorizados os dois indicadores relacionados a processos, para em seguida, serem priorizados os que indicam informação. O indicador histórico de compras ganhou menor prioridade, por ele ser importante apenas para um tipo de cliente.

TABELA 6: Resumo dos indicadores da central de relacionamento

	<b>Setor Industrial</b>	<b>Setor de Serviços</b>
Autonomia no pós-venda	30%	<b>60%</b>
Administração (não limite) do tempo de atendimento	30%	<b>60%</b>
Histórico do atendimento	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Histórico de compras disponível	<b>90%</b>	50%

Pelo resumo apresentado na tabela 6, se pode verificar que as empresas estudadas do setor de serviços têm melhores resultados nos indicadores considerados mais prioritários nesse estudo.

#### **4.1.3 Importância que a área de atendimento tem na empresa:**

Para essa questão estaremos analisando os seguintes itens:

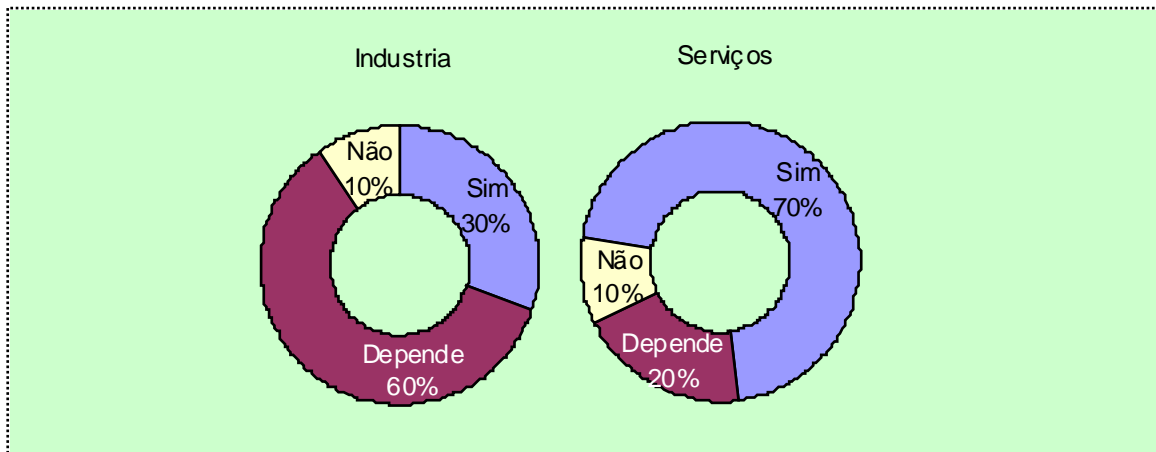
- Atendimento personalizado: Sua empresa acha que atendimento personalizado gera fidelização do cliente?

O objetivo dessa questão era identificar a importância que a gerência dá ao atendimento personalizado, em relação ao preço e qualidade de seus produtos. Desta forma, a questão dá três opções de resposta:

- O atendimento personalizado sempre gera fidelização ao cliente;
- O atendimento personalizado só gera fidelização se preço e qualidade forem convincentes;
- O atendimento personalizado não gera fidelização, pois somente preço e / ou qualidade é o que importam ao cliente.

Essa questão se mostra bastante controversa, pois a importância da fidelização para o cliente depende muito do tipo de produto ou serviço que a empresa comercializa. Conforme Peppers (2001), a fidelização é uma diferenciação para produtos com qualidade e preços similares, embora em alguns tipos de produto ou serviço, o preço possa ser deixado em segundo plano por um segmento de mercado devido ao relacionamento existente entre a empresa e o cliente.

FIGURA 10: Gráficos da importância personalização



Apenas duas entre as dez empresas estudadas de cada setor responderam que a fidelização é um fator secundário e o preço / qualidade é o único fator que importa ao cliente. Essas duas empresas estão entre as cinco empresas que comercializam produtos ou serviços de consumo de massa e eventualmente estão em guerra de preços com os concorrentes.

Setenta por cento das empresas estudadas do setor de serviço consideram que a personalização é sempre importante, mas apenas 30% do setor industrial têm essa mesma percepção.

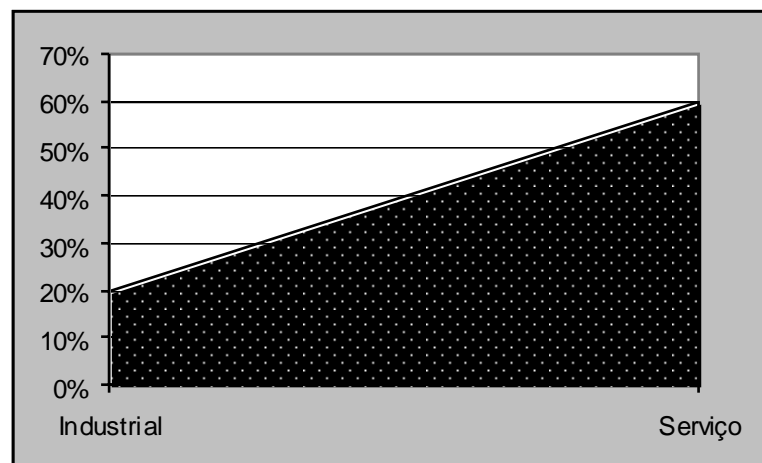
- **Melhoria de processos na empresa:** A empresa já realizou alterações em processos internos, produtos ou serviços, devido a manifestações recebidas em sua área de atendimento? Cite exemplos mais recentes / mais importantes?

Na visão desse estudo, esse indicador gera no cliente um enorme processo de fidelização, e a visão de que ele está sendo importante para o desenvolvimento do produto ou serviço. Já para a empresa, é a chance de aprimorar seus produtos, serviços e processos, complementando eventuais pesquisas de mercado.

A filtragem desse tipo de manifestação no meio de chamados recebidos exige um excelente treinamento dos agentes de atendimento, scripts preparados para transformar reclamações em sugestões e uma empresa aberta a ouvir e entender seus cliente e mudar quando identificar que recebeu realmente uma boa sugestão.

Segue na figura 11, um gráfico com o percentual das empresas estudadas que implementaram pelo menos uma mudança interna devido a esse tipo de manifestação.

FIGURA 11: Gráfico de melhoria de processos na empres a.



Essa questão em particular exigiu uma verificação bastante criteriosa dos questionários recebidos, pois as respostas informavam que 100% das empresas do setor de serviços e 60% do setor industrial tinham realizado esse tipo de melhoria. Mas, analisando as respostas e verificando os detalhes nas entrevistas posteriores, os números foram modificados para os apresentados na figura 11.

Apresentando a maior diferença registrada nessa pesquisa, as empresas estudadas do setor de serviços demonstraram um resultado três vezes maior que o setor industrial.

- Conclusão da importância que a área de atendimento tem na empresa:

Os dois indicadores desse item apresentam resultados superiores nas empresas estudadas do setor de serviços em relação ao industrial. O indicador de melhoria de processo foi considerado, nesse estudo, com um peso bastante mais acentuado que o atendimento personalizado. Isso ocorreu devido à grande importância do indicador na identificação de um processo de fidelização, além da grande possibilidade de mensuração deste, em relação ao atendimento personalizado.

Desta forma, também nessa questão, as empresas estudadas do setor de serviço obtiveram melhor resultado do que as do setor industrial.

## 4.2 ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO E DE CRM

Para esse objetivo intermediário, a pesquisa será analisada pelas questões a serem respondidas:

### **4.2.1 Estratégia de relacionamento / fidelização das empresas em relação à área de atendimento.**

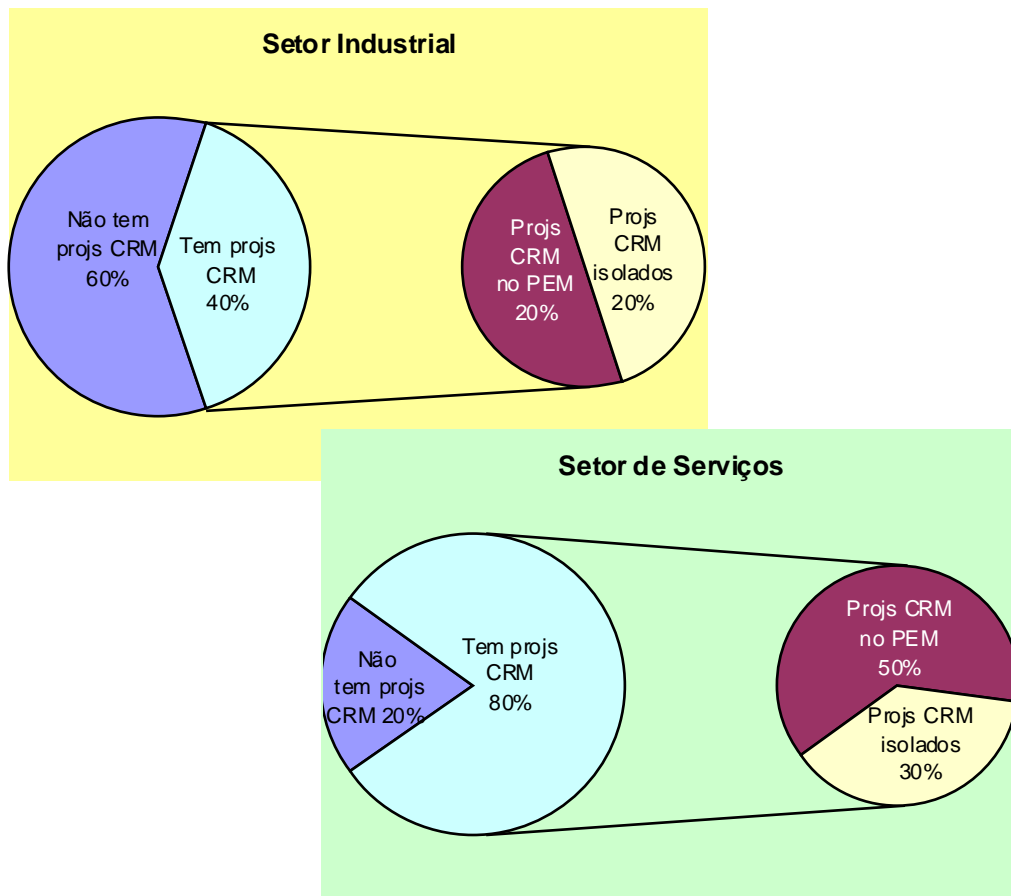
Para essa questão serão analisados os seguintes itens:

- Estratégia: Sua empresa segue um planejamento estratégico de marketing? Como os projetos CRM fazem parte dele?

O item teve o objetivo de identificar se as empresas têm um projeto CRM e se ele faz parte do planejamento estratégico de marketing. Conforme fundamentação teórica, os projetos CRM deveriam ser resultado da estratégia da empresa, sendo uma das atividades de um planejamento estratégico de marketing e não um projeto isolado, fator considerado como principal no fracasso desse tipo de projeto.



FIGURA 12: PEM x Projetos CRM



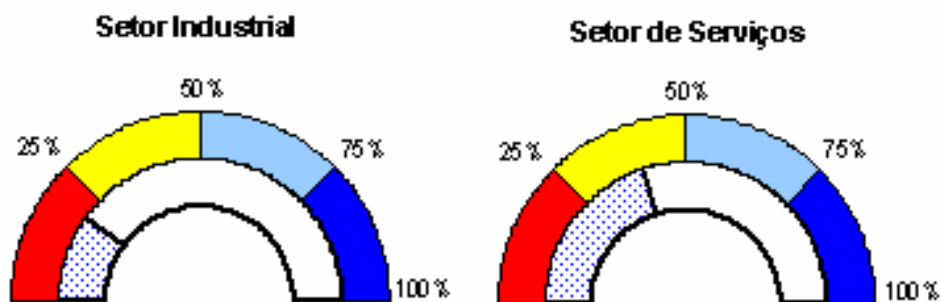
Conforme se pode perceber na figura 12, entre as empresas estudadas do setor de serviços, 80% tem projetos CRM contra 40% de empresas do setor industrial. Esses números ficam mais fortes quando se percebe que 50% das empresas do setor de serviços têm seus projetos de CRM suportados por um planejamento estratégico, enquanto no setor industrial esse percentual cai para 20%.

Apesar desses números serem bastante significativos dentro do escopo estudado, não se pode considerar esse resultado como definitivo, pois todas as respostas foram bastante evasivas, pois esse é um assunto que as empresas não costumam comentar abertamente, e mesmo nas entrevistas da segunda parte da pesquisa, não houve possibilidade de aprofundamento do resultado ou sua verificação. Contudo, estará sendo considerado o resultado conforme resposta do questionário.

➤ Descreva de que forma a área de atendimento participa dos projetos CRM.

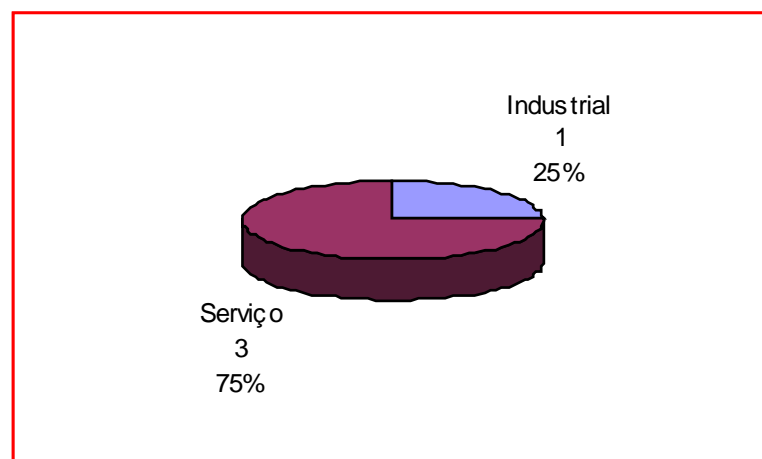
Essa foi mais uma pergunta descritiva que após a análise dos questionários, procurou-se identificar, se a área de atendimento é uma das ferramentas de projetos CRM da empresa e se ela está efetivamente contribuindo para a fidelização dos clientes.

FIGURA 13: Empresas com áreas de atendimento que participam de projetos CRM.



Conforme gráficos da figura 13, novamente o resultado do setor de serviços (40%) é maior do que o do setor industrial (20%). Contudo, se pode verificar pela figura 12 que 80% do setor de serviços e 40% do setor industrial têm projetos CRM, isto é, ambos os setores têm o mesmo percentual de 50% de empresas que utilizam a área de atendimento como uma ferramenta de projetos CRM.

FIGURA 14: % de empresas com o processo completo de CRM.

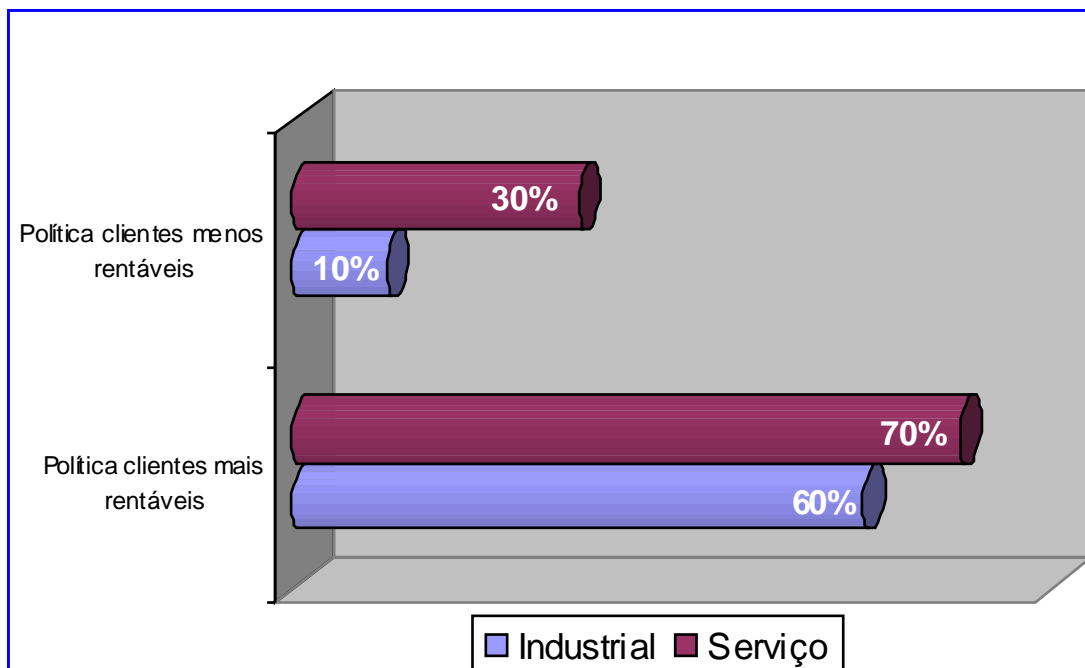


Quatro empresas informaram ter seus projetos CRM no seu planejamento estratégico de marketing e que utilizam a área de atendimento como ferramenta nesses projetos. Conforme pode ser visto na figura 14, o setor de serviços têm 75% das empresas nestas condições, enquanto o setor industrial tem apenas 25%.

- Sua empresa possui uma política de relacionamento com os clientes mais rentáveis? E com os menos rentáveis? Descreva essas políticas.

Como se pode verificar na figura 17, uma política de relacionamento com clientes mais rentáveis é bastante comum entre as empresas estudadas de ambos os setores, porém, isso nem sempre representa um projeto de relacionamento. Muitas empresas utilizam esse processo simplesmente para vender mais para os clientes com maior poder de compra.

FIGURA 15: Política relacionamento por rentabilidade.



Nessa pesquisa, entre as empresas estudadas, ficou claro que não existe associação entre as empresas que têm projetos CRM e as empresas que possuem uma política de relacionamento com os clientes mais rentáveis. Pelas respostas da pesquisa, existem empresas que tem projetos CRM, mas não tem políticas de clientes mais rentáveis. Inclusive, uma das empresas que tem o processo completo implementado, não tem tal política. Por outro lado, várias empresas trabalham com política para clientes mais importantes, mas não têm projetos CRM e por isso, apesar das empresas estudadas da área de serviços apresentarem um resultado ligeiramente melhor, eles não serão levados em conta na avaliação final nesse estudo.

Segundo Woodcock e Stone (2002), toda empresa tem um percentual pequeno de clientes que gera a maioria dos seus lucros, um percentual considerável de clientes que dá pouco ou nenhum lucro e um outro percentual pequeno de clientes que dá prejuízo. Utilizando este conceito, o CRM preconiza que após o processo de aumento de participação no cliente, a empresa deveria eliminar de sua base os clientes que dão prejuízo. A política para clientes menos rentáveis pressupõe uma política para incrementar os negócios com esses clientes ou eliminá-los de sua carteira. Mas, essa política está longe de ser uma unanimidade entre os autores e apenas 10% das empresas estudadas do setor industrial e 30% do setor de serviços a utilizam, mesmo assim, apenas uma das empresas realmente eliminou clientes de sua carteira.

Mesmo considerando esses aspectos, as empresas estudadas do setor de serviços apresentaram um resultado melhor conforme figura 15.

➤ Conclusão da estratégia de fidelização e de CRM:

No cômputo geral, as empresas estudadas do setor de serviço apresentaram um resultado consistentemente melhor nos indicadores dessa questão, demonstrando estarem num patamar bastante superior nesse quesito.

Esse resultado surpreende um pouco pela sua magnitude, pois apesar de ser esperado um melhor resultado das empresas estudadas do setor de serviços, também era esperado um melhor resultado do setor industrial devido a grande maioria de estratégias de fidelização apresentadas como estudo de casos nos diversos fóruns de CRM serem de empresas do setor industrial. Contudo, essa questão deve ser aprofundada num número maior de empresas para ratificar ou retificar esse resultado.

Apesar desse fato, também nessa questão as empresas estudadas do setor de serviço obtiveram um melhor resultado do que as do setor industrial.

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve o objetivo de identificar se os setores industrial e de serviços dão igual importância à criação de uma central de relacionamento a clientes para suportar projetos CRM, e para isso se optou por fazer uma análise comparativa das empresas desses setores.

Essa análise comparativa deu foco no funcionamento nas áreas de atendimentos e nas estratégias de fidelização e CRM das empresas estudadas.

Conforme podemos verificar nos resultados da pesquisa apresentados no capítulo anterior, as empresas estudadas do setor de serviços, apresentaram resultados significativamente melhores, tanto na análise do funcionamento das suas áreas de atendimento, quando nas estratégias de fidelização e CRM.

Esse fato pode ser mais bem observado no quadro resumo apresentado na figura 16, onde são apresentados, em uma mesma análise, todos os indicadores relevantes desse estudo.

FIGURA 16: Painel resumo da pesquisa.



- Resultado melhor para setor de serviços com diferença maior que 20%
  - Resultado melhor para setor de serviços com diferença entre 10% e 20%
  - Resultado melhor para setor de serviços com diferença menor que 10%
  - Resultado melhor para setor industrial com diferença maior que 20%
  - Resultado melhor para setor industrial com diferença entre 10% e 20%
  - Resultado melhor para setor industrial com diferença menor que 10%
- 

Para melhor entendimento da análise realizada nessa figura, devem-se levar em conta as observações abaixo:

- O quadro está separado em quatro colunas, uma para cada questão a ser respondida. Cada coluna está separada em três linhas por grau de importância, conforme indicação na lateral esquerda do gráfico;
- Os indicadores que tiveram o setor de serviços com melhor resultado, estão na cor amarela, enquanto os que o setor industrial tiveram melhor performance, estão na cor branca. No único caso em que os resultados foram iguais, o indicador está na cor verde.
- Como os indicadores têm relevâncias distintas, as células foram divididas em 5 categorias de acordo com sua importância para esse estudo. Essas células com maior grau de importância receberam números maiores que as células de menor importância.

Conforme se pode perceber nos indicadores mais importantes que estão nas células numeradas como 5 e 4, o setor de serviços teve um melhor resultado e com uma diferença em mais de 20% superior em relação ao setor industrial. Mesmo se forem analisadas as células identificadas com o número 3, o setor de serviços continua com um resultado bastante impressionante, pois consegue ser superior em mais de 20% em quatro indicadores, ser superior entre zero e 10% e empatar o resultado no último indicador desses quadrantes.

Apenas nas células 2 e 1 se pode notar uma equivalência de resultados, com cada setor sendo superior em dois indicadores cada.

Conforme 1.2 SUPOSIÇÃO, era esperado um melhor resultado das empresas estudadas do setor de serviços, e realmente, um projeto CRM tem em geral uma abordagem

diferente entre uma empresa do setor de serviços e uma do setor industrial. Enquanto uma indústria tende a cuidar muito mais na divulgação do produto que fabrica, uma empresa de serviços tende a cuidar muito mais da relação com seu cliente, e isso é um fator que pode ter gerado a diferença de resultados identificada na pesquisa.

Apesar dessas premissas, o resultado apresentou uma diferença muito maior do que era esperada para empresas que ganharam prêmios de relacionamento, e nas quais não deveriam acontecer diferenças tão importantes.

Isso levou a uma revisão de todas as pesquisas e entrevistas realizadas, sem que nada fosse encontrado que invalidasse tais resultados.

Mais um detalhe chamou a atenção nessa revisão: 80% das empresas do setor industrial têm mais de 25 anos de existência no Brasil, enquanto apenas 30% das empresas do setor de serviços têm essa característica. Não ficou claro essa característica afetou o resultado desse estudo de alguma forma.

Pode-se considerar, então, que no escopo apresentado, uma central de relacionamento tem importância mais acentuada nas empresas do setor de serviços quando comparadas ao setor industrial, e por isso, as empresas deste setor têm uma estrutura de atendimento mais preparada para se relacionar com seus clientes.

## 5.1 SUGESTÕES PARA AS EMPRESAS

Tendo como base a pesquisa realizada nesse estudo, podem ser feitas duas sugestões para as empresas dos setores estudados.

A primeira sugestão para essas empresas, seria que elas preparassem as de suas áreas de atendimento para realmente ouvir e avaliar com imparcialidade as sugestões e reclamações dos clientes, permitindo um desenvolvimento de seus processos internos de fabricação, vendas e distribuição.



Considerando que as empresas pesquisadas ganharam um dos principais prêmios de atendimento ao consumidor, a identificação de que apenas 40% dessas empresas utilizam esse tipo de procedimento, deixa aberta uma área de oportunidade bastante significativa para essas empresas.

A segunda sugestão para as empresas estudadas, seria a utilização do CRM dentro de um planejamento estratégico, garantindo que as atividades de CRM e de marketing estejam sendo utilizadas de forma coerente e com objetivos estratégicos.

## 5.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Uma sugestão para estudos futuros seria um aprofundamento nas mudanças internas de processos que empresas desenvolvem, utilizando sugestões e reclamações de seus clientes, avaliando os resultados conseguidos em incremento de vendas e / ou redução de custos.

## 6 REFERÊNCIAS

A HISTÓRIA DO TELEFONE: A invenção do telefone. **Companhia de Telecomunicações do Brasil Central**. Disponível em

<<http://www.ctbctelecom.com.br/ctbc/lintempo.nsf/pagpri>>. Acesso em: 20 mai. 2006.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: Conceitos, processo e administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer relationship management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos: Matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão e estratégia empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CARDOSO, Mário Sergio; GONÇALVES FILHO, Cid; GONÇALVES, Carlos Alberto. CRM – Customer Relationship Management in e-Business Environment: Managing Customer's Information and Interactions. **Revista do programa de pós-graduação em administração e desenvolvimento empresarial**. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, ano 1, n. 2/, p. 13-32, jul. 2001.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeças típico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Sebastião Nelson; TUPINQUIM, Armando Correa. **Marketing básico e descomplicado**. 2. ed. São Paulo: STS, 2001.

GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew. As melhores maneiras de formular estratégias. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER Michael E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 349-362.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Tradução Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1998.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HANDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER Michael E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: A edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MANCINI, Lucas. **Call Center**: Estratégia para vencer. São Paulo: Summus, 2006.

MATTAR, Fauze Najib; AUAD, Marcos. **Nicho de mercado**: Um conceito ainda indefinido. Disponível em <<http://www.fauze.com.br/artigo02.htm>>. Acesso em: 02 nov. 2003.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER Michael E. **Estratégia**: A busca da vantagem competitiva. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, Henry. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

OHMAE, Kenichi. Voltando a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER Michael E. **Estratégia**: A busca da vantagem competitiva. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 67-81.

PATACO, Vera; VENTURA, Magda; RESENDE, Érica. **Metodologia para trabalhos acadêmicos e normas de apresentação gráfica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rio, 2005.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM series - marketing 1to1**: Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS, Don. **Estratégias de CRM para dominar mercados e aumentar a lucratividade na era da interatividade**. 2001. Palestra realizada na Filial São Paulo da Câmara Americana de Comércio em 17 abr. 2001.

PRÊMIO CONSUMIDOR MODERNO 2005. **Revista consumidor moderno**. Disponível em <<http://www.revistaconsumidormoderno.com.br>>. Acesso em: 20 jan. 2006.

PORTER, Michael E. **Competição**: Estratégias competitivas essenciais. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; \_\_\_\_\_. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.

QUINTELLA, Heitor; TOLEDO, Ruben de. Os fatores críticos de sucesso no “start up” de uma franquia: o caso BR Mania. **Revista do programa de pós-graduação em administração e desenvolvimento empresarial**. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, ano 1, n. 2/, p. 13-32, jul. 2001.

SANTOS, Ernesto Costa. Como Estimar os Investimentos Típicos em Projetos de CRM. **Boletim Interativo C&S**, Ed. 14, 16 jan. 2002. Disponível em <<http://www.cesconsultoria.com.br>>. Acesso em: 20 nov. 2003.

SILVA, Paulo Cezar Ribeiro da. **A customização no atendimento como fator de fidelização do cliente às lojas de decoração de alto estilo**. 2001. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Fundação Getúlio Vargas, Vitória, 2001.

STONE, Bob; WYMAN, John. **A bíblia do telemarketing**. São Paulo: Nobel, 1982. apud Mancini (2006).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WERNER, Alexandre; SEGRE, Lídia Micaela. Estratégias, competências e crescimento: uma visão sobre o segmento de supermercados. **Revista do programa de pós-graduação em administração e desenvolvimento empresarial**. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, ano 3, n. 1/, p. 39-59, jan./dez. 2003.

WOODCOCK, Neil; STONE, Merlin. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

ZENONE, Luiz Cláudio et al. **Customer relationship management (CRM) – conceitos e estratégias**: Mudando a estratégia sem comprometer o negócio. São Paulo: Atlas, 2001.

## **7 ANEXOS**

### **7.1 ANEXO A: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**

Este questionário tem como objetivo fundamentar a pesquisa de dissertação apresentada a Universidade Estácio de Sá na obtenção do título de mestre em administração.

## I – DADOS GERAIS

<b>EMPRESA (RAZÃO SOCIAL)</b>	
<b>NOME COMPLETO DO RESPONDENTE</b>	
<b>CARGO DO RESPONDENTE</b>	
<b>TELEFONE PARA CONTATO</b>	
<b>E-MAIL PARA CONTATO</b>	

## II – ESTRUTURA DA ÁREA DE ATENDIMENTO

1. **SUA EMPRESA MONITORA SEUS ATENDIMENTOS? QUAL O PERCENTUAL DOS ATENDIMENTOS SÃO MONITORADOS? SÃO REALIZADOS TREINAMENTO E AJUSTE DE SCRIPTS COMO CONSEQUENCIA DESSE MONITORAMENTO. NESTE CASO COMO É ESSE PROCESSO?**

**MONITORIA:** ( ) SIM ( ) NÃO \_\_\_\_\_ %

**TREINAMENTO E AJUSTE SCRIPTS:** ( ) SIM ( ) NÃO .

**COMO É O PROCESSO:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. **SUA EMPRESA REALIZA PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM SEUS CLIENTES PARA AVALIAR O ATENDIMENTO PRESTADO? QUAIS OS ÚLTIMOS RESULTADOS DESSA PESQUISA E QUANDO ELA FOI REALIZADA?**

( ) SIM ( ) NÃO

**ÚLTIMOS RESULTADOS:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**TODOS OS DADOS DESSA PESQUISA SERÃO CONSIDERADOS CONFIDENCIAIS E NÃO SERÃO APRESENTADOS DE FORMA QUE SEJA POSSÍVEL A IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.**

Este questionário tem como objetivo fundamentar a pesquisa de dissertação apresentada a Universidade Estácio de Sá na obtenção do título de mestre em administração.

**3. INFORME OS INDICADORES DE PERFORMANCE DA SUA ÁREA DE ATENDIMENTO:**

QUAL O TEMPO MÉDIO DE ESPERA (TME) PARA O CONSUMIDOR SER ATENDIDO POR UM AGENTE?	
QUAL É O TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO (TMA)?	
QUAL É O PERCENTUAL DE ABANDONO DAS LIGAÇÕES RECEBIDAS? QUAL É O PERCENTUAL DE CONTATOS RESOLVIDOS NA PRIMEIRA LIGAÇÃO (RESPOSTAS ON-LINE)?	
QUAL É O PERCENTUAL DE LIGAÇÕES ATENDIDAS EM ATÉ 20 SEGUNDOS?	

**4. QUAL O SOFTWARE DE ATENDIMENTO DE SUA EMPRESA?**

\_\_\_\_\_

**5. O AGENTE DE ATENDIMENTO TEM ACESSO AOS E-MAILS, CARTAS E LIGAÇÕES ANTERIORES DO CLIENTE NO MOMENTO DO ATENDIMENTO?**

( ) SIM ( ) NÃO

**6. A ÁREA DE ATENDIMENTO TEM COMO ACESSAR AS INFORMAÇÕES DE COMPRA DOS CLIENTES NO MOMENTO DO ATENDIMENTO? QUAL O SEU PAPEL NO SERVIÇO DE PÓS-VENDA? ( ) SIM ( ) NÃO**

**PAPEL NO SERVIÇO DE PÓS-VENDA:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7. COMO SUA EMPRESA ADMINISTRA A DURAÇÃO DO ATENDIMENTO?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**III - IMPORTÂNCIA DA ÁREA DE ATENDIMENTO PARA SUA EMPRESA:**

**8. SUA EMPRESA ACHA QUE ATENDIMENTO PERSONALIZADO GERA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE?**

( ) SEMPRE

( ) SIM, DESDE QUE PREÇO E QUALIDADE SEJAM CONVINCENTES

( ) NÃO, PREÇO E QUALIDADE É O QUE IMPORTA AO CLIENTE

**TODOS OS DADOS DESSA PESQUISA SERÃO CONSIDERADOS CONFIDENCIAIS E NÃO SERÃO APRESENTADOS DE FORMA QUE SEJA POSSÍVEL A IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.**

Este questionário tem como objetivo fundamentar a pesquisa de dissertação apresentada a Universidade Estácio de Sá na obtenção do título de mestre em administração.

- 9. A EMPRESA JÁ REALIZOU ALTERAÇÕES EM PROCESSOS INTERNOS, PRODUTOS OU SERVIÇOS, DEVIDO A MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS EM SUA ÁREA DE ATENDIMENTO? CITE EXEMPLOS MAIS RECENTES / MAIS IMPORTANTES.**

---

---

---

#### **IV – ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO DA EMPRESA:**

- 10. SUA EMPRESA SEGUE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING? COMO OS PROJETOS CRM FAZEM PARTE DELE?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- 11. DESCREVA DE QUE FORMA ÁREA DE ATENDIMENTO PARTICIPA DOS PROJETOS CRM.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- 12. SUA EMPRESA POSSUI UMA POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES MAIS RENTÁVEIS? E COM OS MENOS RENTÁVEIS? DESCREVA ESSAS POLÍTICAS.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**TODOS OS DADOS DESSA PESQUISA SERÃO CONSIDERADOS CONFIDENCIAIS E NÃO SERÃO APRESENTADOS DE FORMA QUE SEJA POSSÍVEL A IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.**



## 7.2 ANEXO B: RACIONAL DA PESQUISA

## Objetivos

### OBJETIVO FINAL

Realizar uma análise comparativa das empresas dos setores industrial e de serviços, identificando se a central de atendimento é fator crítico de sucesso e em estratégias de fidelização de clientes

### Objetivo Intermediário 1

Analisar o funcionamento das centrais de atendimento e de relacionamento.

### Objetivo Intermediário 3

Fazer análise comparativa das estratégias de CRM e fidelização nas empresas dos setores industrial e de serviços.

### Objetivo Intermediário 2

Analisar as estratégias de fidelização e de CRM nas empresas estudadas.

## Questões

Qual a estrutura da central de atendimento?

Qual a estrutura da CA para o relacionamento?

Qual a importância que a central de atendimento tem na empresa?

Qual a estratégia de relacionamento / fidelização das empresas em relação a central de atendimento?

## Perguntas da pesquisa

- ✓ A empresa monitora seus atendimentos? Qual o percentual de monitoramento?
- ✓ A quanto tempo existe atendimento ao consumidor na empresa por telefone?
- ✓ A empresa realiza pesquisa de satisfação com seus clientes? Quais os últimos resultados?
- ✓ A equipe de atendimento é interna ou terceirizada? Quantas PAs existem na sua CA?
- ✓ Indicadores: TME, TMO, % respostas on-line, % abandono, % ligatendidas em menos 30 segundos
- ✓ Os atendentes têm reciclagem periódica? Num médio de horas funcionário/ano?
- ✓ Quais serviços estão disponíveis na CA? (atendimento ao consumidor, atendimento a fornecedores, troca de produtos, retenção de clientes, vendas ativas, vendas receptivas)
- ✓ Qtd mensal de consultas receptivas a central por canal (tel, cartas, fax, eMails ou outros)?
- ✓ Qtd mensal de contatos ATIVOS a central por canal (tel, cartas, fax, eMails ou outros)?
- ✓ Sua CA tem URA?
- ✓ Qual o software de atendimento utilizado na CA? E o do adm campanhas?

- ✓ Qual a melhor citação para a central de atendimento da sua empresa (SAC, call center, contact center, etc)?
- ✓ Como é realizado o serviço de pós venda? Como a central de atendimento é preparada para isso?
- ✓ A empresa dispõe de mecanismos que controlam e registram as compras individuais dos clientes? A central de atendimento tem como acessar tais informações no momento do atendimento de um cliente?
- ✓ A empresa realiza trabalhos de retenção de clientes? Como a CA está envolvida e quais os resultados?
- ✓ Como é o posicionamento em relação ao atendimento a clientes? (Todos os clientes são tratados de forma igual; Clientes diferentes tem tratamento diferente; Atendimento diferenciado está em processo de implantação)
- ✓ Se os clientes são tratados de forma igual, qual é o motivo? (A empresa não considera que clientes diferentes de vem ser tratados de forma diferente; despreparo dos atendentes; falta de infraestrutura para esse tipo de atendimento, tais como o banco de dados com informações dos clientes, scripts preparados com esse fim, etc).
- ✓ Se a empresa trata o cliente de forma diferente, como isso é realizado?
- ✓ Qual o uso dos dados gerados na CA? (multiplica: Manter cadastro atualizado do cliente, entender o perfil do cliente, identificar oportunidades de negócios, fomentar ações de marketing, relacionamento, segmentação de clientes, outros)
- ✓ Como a empresa administra a duração do atendimento?
- ✓ % de manifestações recebidas por natureza de consulta (indúvidas, reclamações, elogios, solicitações diversas, sugestões, outros)
- ✓ Há integração entre os canais on line e off line (se a empresa recebe um eMail e em seguida recebe uma ligação, o atendente dispõe dessa informação em tempo real)?

- ✓ A empresa acha que atendimento personalizado gera fidelização junto ao cliente? (Sempre; Sim; Desde que preço / qualidade sejam convincentes; Não. Preço e qualidade é o que importa ao cliente).
- ✓ A empresa já realizou alterações de processos internos, produtos ou serviços devido a manifestações recebidas em sua CA? Cite exemplos mais recentes / mais importantes?
- ✓ A qual diretoria de sua empresa a CA se reporta? Quantos níveis hierárquicos abaixo do presidente? (ex. se estiver abaixo diretamente do presidente é um nível hierárquico)
- ✓ As informações geradas pelos cortatos recebidos são disseminadas no mesmo dia para os departamentos da empresa? Que informações e para que departamentos?
- ✓ Quanto importante é a CA para o sucesso de sua empresa? 5(muito importante) a 1 (pouco).

- ✓ O que a empresa está fazendo para criar vínculos duradouros com o cliente?
- ✓ A empresa investe em marketing de relacionamento ou projetos CRM?
- ✓ A empresa possui um planejamento estratégico de marketing?
- ✓ Cite casos que demonstrem o grau de excelência do atendimento de sua empresa.