

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e**  
**Extensão**

**O call center como um diferencial competitivo na**  
**estratégia de atendimento**

Luciana da Silva Lima

**São Paulo**  
**2014**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e**  
**Extensão**

**O call center como um diferencial competitivo na estratégia de  
atendimento**

**Monografia apresentada ao programa de pós-  
graduação lato sensu da Pontifícia  
Universidade Católica de São Paulo (PUC SP)  
para obtenção de título de pós-graduação no  
curso de MBA em Marketing.**

**Luciana da Silva Lima**

**São Paulo**  
**2014**

*A meus pais Lauro e Maria, pela educação e exemplo de caráter.*

*A meu marido Antônio por, simplesmente, me amar do jeito que sou.*

*A meus amigos de fé, Lilian e Cabral, pela irmandade e por comprovar  
diariamente a veracidade do ditado “rir é o melhor remédio”.*

*A minhas amigas de fé Daniela e Patrícia, pela amizade eterna.*

Agradeço imensamente aos mestres: Professor Agnaldo Lima, Professora Myrt Thânia Cruz e Professor Luiz Cláudio Zenone. Foi a lembrança das aulas e da dedicação dispensada por eles aos alunos que me motivou a concluir este trabalho.

## RESUMO

Este trabalho de monografia tem o intuito de verificar a importância do call center dentro das organizações, independente do segmento de mercado. Visa analisar como a atividade de call center pode ser fundamental para determinar a satisfação ou insatisfação do cliente com a empresa, bem como pode ser determinante para que o cliente seja fiel à uma empresa e se torne menos suscetível às ações da concorrência.

Todo o conteúdo deste trabalho foi obtido por meio de pesquisa e consulta às obras de diversos autores especializados, principalmente, em call center, marketing de relacionamento, satisfação e fidelização. A pesquisa, como método de obtenção de dados para a elaboração de um estudo, se subdivide em tipologias. Para a elaboração deste estudo foi empregada como método a pesquisa descritiva, na qual, segundo Raupp (2008, p. 81), descrever significa identificar, relatar, verificar. Quanto ao procedimento foi realizada a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (1999), é desenvolvida a partir de referenciais teóricos publicados como livros e artigos; e por fim esta pesquisa é qualitativa quanto a abordagem, tipo que Richardson (1999, p. 80) define como aquele empregado para descrever a complexidade de determinado problema, bem como o entendimento profundo de suas particularidades. Observados esses conceitos, podemos dizer que o presente trabalho está adequado às descrições dos autores. Ao fim do estudo é possível identificar que o setor de call center, vem ganhando cada vez mais importância desde a abertura do mercado ocorrida a partir dos anos 1990 e consequente aumento da concorrência em diversos setores. Verifica-se, inclusive, uma relevância socioeconômica do setor, que desde o ano de 2011 é o que mais emprega no Brasil; tendo transformado o país em referência mundial tanto em quantidade de posições de atendimento quanto em qualidade nos seus melhores call centers.

Todas as fontes bibliográficas consultadas são unânimes na ênfase de que o call center, por ser um dos principais pontos de contato entre o cliente e a empresa, se constitui numa fonte muito valiosa de informações importantes acerca dos consumidores e deve fazer parte das estratégias de atendimento e

relacionamento desenvolvidas pelas empresas. O estudo mostra, porém que para que o call center seja um fator de sucesso deve ser observado o equilíbrio entre a tecnologia adequada, processos organizacionais orientados para o cliente e pessoal bem treinado, pois esses itens são essenciais e complementares.

O call center como tema é vasto e pode ser analisado sob diversas vertentes, como Tecnológica, Desenvolvimento Humano, Gestão de Custos entre outras, porém neste estudo será analisada sua atividade básica, a de atender o cliente, e os seus reflexos nas expectativas e percepções dos consumidores.

**Palavras-chave:** *call center, atendimento, relacionamento, satisfação, fidelidade*

## ABSTRACT

This thesis work aims to verify the importance of the call center within organizations, regardless of the market segment. Aims to analyze how the activity of call center can be crucial to determine the satisfaction or customer dissatisfaction with the company, and may be crucial to the customer is loyal to a company and become less susceptible to the actions of competitors.

All content of this work was obtained through research and consultation with the works of various authors specialized mainly in call center, customer relationship marketing, satisfaction and loyalty. The research, as a method of obtaining data for the preparation of a study, is divided into typologies. To prepare this study was used as a descriptive research method in which, according Raupp (2008, p. 81), describing means to identify, report, verify. On the procedure to literature, which according to Gil (1999), is developed from theoretical frameworks as published books and articles was performed; and finally this research is qualitative approach as the type that Richardson (1999, p. 80) defines as that used to describe the complexity of a given problem as well as the deep understanding of its peculiarities. Observed these concepts, we can say that this job is suitable for descriptions authors. At the end of the study it is possible to identify that the call center industry, has been gaining increasing importance since the opening of the market occurred from the 1990s and the resulting increase in competition in various sectors. There is, including a socio-economic relevance of the sector, which since 2011 is the fastest in Brazil employs; having transformed the country into a global reference both in number of service positions and in quality in their best call centers.

All sources consulted are unanimous in emphasizing that the call center, as one of the main points of contact between the customer and the company, constitutes a very valuable source of important information about the consumer and should be part of the service strategies and relationship developed by the companies. The study shows, however, that for the call center is a success factor the proper balance between technology, customer-

oriented business processes and well-trained personnel should be observed, because these items are essential and complementary.

The call center as a subject is vast and can be analyzed from various aspects, such as Technology, Human Development, Cost Management among others, but this study will analyze its basic activity, to suit the client, and its impact on the expectations and perceptions consumers.

**Keywords:** *call center, customer service, relationship, satisfaction, loyalty*

## LISTA de FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Dados operacionais do crescimento do setor por número de PAs e Operadores entre 1999 e 2014. ....        | 18 |
| Figura 2 - Resumo dos 8 componentes essenciais ao call center moderno. ....   | 20 |
| Figura 3 - A evolução do call center para o web contact center.. ....   | 23 |
| Figura 4 - Contact Center integrando todos os canais de atendimento tendo o cliente no centro de tudo. ....         | 24 |
| Figura 5 - Sequencia de Serviços no Call Center moderno. ....   | 25 |
| Figura 6 - Ciclo do Processo de CRM. ....   | 27 |
| Figura 7 - Programas de Relacionamento das três maiores empresas de telefonia móvel no Brasil .....                 | 35 |
| Figura 8 - Os três pontos-chave para a excelência no atendimento. ....  | 38 |
| Figura 9 - A evolução do serviço de atendimento ao cliente. ....  | 40 |
| Figura 10 - Pilares de uma boa estrutura de atendimento. ....   | 42 |
| Figura 11 - Principais motivos que levam o cliente a migrar para a concorrência. ....                               | 44 |
| Figura 12 - Comportamentos e papéis dos consumidores .....  | 47 |
| Figura 13 - Principais faturas que influenciam o comportamento do consumidor. ....                                  | 48 |
| Figura 14 - Comportamento do Consumidor. ....   | 48 |
| Figura 15 - Modelo utilizado no Índice Americano de Satisfação do Cliente. ....                                     | 55 |
| Figura 16 - Cálculo do NPS (Net Promoter Score). ....   | 60 |
| Figura 17 - Impacto do Atendimento ao Cliente na Fidelidade. ....   | 62 |
| Figura 18 - Principal causa de esforço indevido por parte do cliente na interação com centrais de atendimento. .... | 64 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Aspectos que influem na satisfação do cliente e desafios para os serviços de atendimento ..... | 37 |
| Quadro 2 - Resultados de Pesquisa sobre o Índice de Esforço do Cliente .....                              | 65 |

# SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>OBJETIVOS.....</b>   | <b>13</b> |
| OBJETIVO GERAL.....   | 13        |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 13        |
| <b>HIPÓTESES.....</b>   | <b>14</b> |
| <b>JUSTIFICATIVA.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                       | <b>16</b> |
| 1 – O CONCEITO DE CALL CENTER.....                                    | 16        |
| 1.1 - A EVOLUÇÃO DO CALL CENTER.....                                  | 22        |
| 2 - CRM – A FERRAMENTA CHAVE PARA O RELACIONAMENTO COM CLIENTES ..... | 27        |
| 3 - O MARKETING DE RELACIONAMENTO .....                               | 31        |
| 3.1 – Atendimento ao cliente.....                                     | 36        |
| 4 – A SATISFAÇÃO DO CLIENTE – O CAMINHO PARA A DIFERENCIAÇÃO.....     | 45        |
| 4.1 – MENSURAÇÃO da SATISFAÇÃO do CLIENTE .....                       | 50        |
| 4.2 – O INDICE de SATISFAÇÃO do CLIENTE.....                          | 54        |
| 5 – INDICE DE ESFORÇO DO CLIENTE E A FIDELIZAÇÃO.....                 | 58        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                     | <b>66</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                               | <b>68</b> |

## INTRODUÇÃO

Antes da privatização do sistema Telebrás, o acesso a linhas telefônicas era altamente restrito. Como lembra a Professora Sueli Caldas da PUC-Rio em artigo publicado em outubro de 2010 no site do Jornal O Estado de São Paulo, a estatal cobrava US\$ 1 mil por uma linha, que podia chegar a US\$ 10 mil no mercado negro. Outro agravante era o tempo de espera para se obter a linha, que era em média de 2 anos<sup>1</sup>. Nessa época havia apenas 24,5 milhões de telefones em todo o país e havia localidades sem nenhuma expectativa, a curto ou médio prazo, de oferecer o serviço. Diante desse cenário, podemos dizer que a questão do atendimento não era um tema relevante, uma vez que o serviço era prestado pelo estado e não havia concorrência.

Especificamente no Brasil, a partir abertura do mercado ocorrida nos anos 1990 e posterior privatização do sistema Telebrás ocorrida em 1998, a chegada de novas empresas ao mercado brasileiro, tornou necessária a montagem de estruturas de atendimento dedicadas à interação com os clientes e foi aí que as atividades dos call centers se intensificaram. A implantação do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) foi fundamental para que os clientes mantivessem contato com essas empresas. Observando o mercado de telecom, por exemplo, aquele era um momento de muitas novidades para os usuários e a abertura do mercado barateou o custo para se obter uma linha telefônica, provocando um aumento vertiginoso no número de clientes no setor.

Assim como a criação do telemarketing no Brasil foi, nos anos 80, uma revolucionária ferramenta para fazer negócios, o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), foi fundamental para a realização do que chamamos de pós-venda, já que os clientes precisavam de canais de expressão junto às operadoras. (MADRUGA, 2009, *apud* ZENONE, 2011, p. 165)

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,a-verdade-sobre-as-privatizacoes> acessado em 31 de outubro de 2013

É inegável que nos dias atuais o call center é uma parte essencial na estrutura de Atendimento a Clientes das empresas de todos os segmentos de mercado. A consulta bibliográfica mostra que, à luz dos conceitos de marketing de relacionamento, satisfação e fidelização de clientes, o call center constitui-se numa ferramenta importante na experiência do cliente para com a empresa, bem como suas percepções e expectativas.

Veremos neste estudo os elementos essenciais que servem de base para a atuação do call center, como se dá a relação do cliente com a empresa por meio da central de atendimento e como o call center é uma fonte valiosa de informações a respeito dos clientes, que podem ajudar a empresa a se diferenciar no mercado, principalmente em setores onde a concorrência é acirrada.

Por fim, veremos de que forma a atuação do call center influencia na satisfação do cliente, como ocorre a medição da satisfação, o que leva o cliente a ser fiel à empresa e como o índice de esforço do cliente pode ser uma métrica mais precisa do que os índices de satisfação mais comumente utilizados pelas empresas.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é verificar a importância da atuação do call center nas empresas, identificar de que maneira o call center pode ser utilizado como uma ferramenta do marketing de relacionamento, qual sua importância na satisfação e fidelização do cliente, bem como seu potencial para constituir um diferencial competitivo para as empresas.

### **Objetivos específicos**

- Verificar a importância da tecnologia, processos bem estruturados e pessoal capacitado para que o call center contribua para o sucesso da empresa.
- Analisar sob que aspecto o call center está inserido no marketing de relacionamento e como a união de tecnologia, call center e estratégias de relacionamento assertivas podem diferenciar uma empresa no mercado.
- Verificar a influência do atendimento prestado pelo call center na satisfação do cliente.
- Verificar se as empresas tem consciência do desgaste que uma experiência ruim com o call center pode causar em sua imagem;
- Identificar como a atuação do call center influencia no nível de esforço do cliente e pode afetar diretamente o processo de fidelização.

## HIPÓTESES

Através da revisão da literatura e confecção deste trabalho foi verificada a veracidade das hipóteses abaixo em relação aos objetivos de pesquisa.

- 1) As estruturas de call center tem ganhado destaque na estratégia de relacionamento das empresas, porém ainda são vistas por muitas delas como um custo e não como um investimento. Aquelas que entendem que o call center pode ser uma ferramenta importante e oferecer um diferencial competitivo tendem a se colocar à frente da concorrência;
- 2) Como o call center presta um serviço, logo, só pode ser avaliado pelo cliente após a experiência de contato, uma empresa que almeja conquistar mais clientes e se diferenciar no mercado deve equilibrar a aplicação da tecnologia, o desenvolvimento de processos e o treinamento do pessoal da linha de frente, pois nenhum desses itens, sozinho, constitui um fator de sucesso, eles são complementares;
- 3) Empresas que dispõem de um bom SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) tem a preferência dos clientes, pois o fato de oferecer suporte supre a necessidade de segurança dos clientes com relação ao fornecedor;
- 4) A boa qualidade de um produto se perde na percepção do cliente quando o atendimento no call center propicia uma experiência ruim;
- 5) A relação entre satisfação e fidelidade dos clientes não é diretamente proporcional. Como se confirma no referencial teórico, muitos dos clientes que se dizem satisfeitos, tendem a abandonar a empresa, independente de não ter havido uma experiência negativa;
- 6) O que torna um cliente fiel a uma empresa é a redução do seu esforço na resolução de problemas e a central de atendimento é o principal fator de esforço na percepção do cliente;

## JUSTIFICATIVA

Minha motivação para este estudo vem do fato de considerar que o mercado ainda não dá a devida importância ao call center e o serviço prestado por ele.

Vejo que as empresas são muito preocupadas e dedicadas com relação aos produtos ou mesmo serviços que comercializam, bem como com as promoções e propagandas, mas parece que não compreendem ou não querem compreender que a experiência do cliente com a empresa não termina com a venda concretizada. Considero que a experiência que o cliente terá com a empresa após a venda é tão importante quanto a venda em si; e o contato se inicia quase sempre por meio do call center.

Entendo que de nada adianta um bom produto, se quando o cliente entra em contato com o call center, recebe um tratamento que não condiz com a mesma qualidade. Se o produto é bom, a expectativa do cliente com relação ao atendimento prestado pela empresa após a venda é que este seja compatível com a qualidade do produto, sua promessa básica e seu preço.

No ramo em que atuo, o de telecom, percebo claramente essa incompatibilidade e o esforço homérico dispendido pelos clientes para obter informações básicas e resolver problemas simples por meio do call center. Além disso, como consumidora do mercado, sinto na pele a necessidade das empresas em melhorar o trabalho realizado por suas centrais de atendimento e acredito que o call center pode ser muito melhor aproveitado e funcionar como uma ferramenta de diferenciação.

# REFERENCIAL TEÓRICO

## 1 – O conceito de Call Center

Segundo Bretzke (2000, p. 38), desde sua invenção o telefone tem sido usado para facilitar o relacionamento, agilizando e melhorando a comunicação entre as empresas e seus clientes. Todavia, o uso sistemático do telefone como mídia para gerar negócios, segundo critérios e técnicas conhecidas como *telemarketing*, só aconteceu por volta de 1975.

De acordo com Madruga (2009, Ed. 2, p. 31), uma definição antiga descrevia o call center meramente como uma central de negócios por telefone, que combinava um banco de dados centralizado com um sistema de distribuição automática de chamadas. Esse conceito foi alterado a partir do momento em que as empresas perceberam que oferecer um alto nível de serviços pode ser a chave para atrair e manter clientes. Ainda de acordo com o autor o call center é hoje, uma grande arma estratégica da empresa, que pode torná-la mais competitiva no mercado por meio da diferenciação e serve também como instrumento de informação e integração da sociedade.

Uma central de relacionamento interativa (ativa e receptiva) dotada de tecnologia, pessoas, processos, indicadores, facilidades operacionais, telecomunicações e serviços que atendem às demandas da sociedade tais como pedidos de informações, reparos, assistência técnica, compras de produtos ou serviços, indicações ou mesmo reclamações. Um call center moderno traz diferenciais competitivos para as empresas e ao mesmo tempo cumpre o papel social de atender, aproximar e auxiliar as pessoas. (MADRUGA, Ed. 2, 2009, p. 31)

Para Newell (2000, p. 102) um call center pode dar a melhor oportunidade para criar um diálogo com clientes, ouvir os clientes, responder as suas perguntas, satisfazê-los, coletar informações valiosas sobre ele, construir relacionamentos e a fidelidade com o cliente, além de proporcionar vendas adicionais. [...] Um call center eficiente e integrado pode propiciar, a longo prazo, a satisfação ao cliente e receitas maiores para a empresa.

Bretzke (2000, p. 39) cita que o *telemarketing* é uma das técnicas mais efetivas, pois as pessoas tem uma tendência natural a responder uma chamada, o que a torna muito mais eficaz do que a mala direta por exemplo, uma vez que proporciona um canal de comunicação bidirecional.

Segundo Madruga (2009), em todo o mundo o crescimento do setor de call center foi altamente influenciado por fatores sociais, econômicos, culturais e políticos que favoreceram as interações a distância utilizando o telefone e a internet. Os altos índices de violência e o aumento significativo do número de congestionamentos, sobretudo nas grandes cidades, são alguns dos fatores que mais contribuíram para o aumento substancial na quantidade de posições de atendimento, uma vez que os consumidores passaram a adquirir produtos e serviços cada vez mais a partir de suas residências e escritórios.

Uma das tendências detectadas pela renomada consultora norte-americana Faith Popcorn<sup>2</sup> ainda nos anos 1980, reflete-se diretamente no uso maior dos serviços de telecomunicações. Segundo ela relata no livro O Relatório Popcorn, de 1994, no futuro as pessoas buscariam mais segurança e tenderiam ao convívio em grupos restritos a amigos e familiares, tendência que recebeu o nome de Encasulamento.

Nós a definimos, quando a cunhamos – a palavra encasulamento – como o impulso de ir para dentro quando as coisas ficam muito violentas e assustadoras do lado de fora. Cercar-se de uma concha de segurança, de forma que não se fique à mercê de um mundo cruel e imprevisível – as molestações e assaltos que vão desde garçons rudes a crimes relativos ao *crack*, passando pela poluição sonora, recessão, AIDS. O encasulamento tem a ver com isolamento e evitação, paz e proteção, conforto e controle – uma espécie de superninho. (POPCORN, 1994, p. 25)

No Brasil, de acordo com Madruga (2009, Ed. 2, p. 24), aliado a esses fatores, a criação do Código de Defesa do Consumidor nos anos 1990<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Faith Popcorn: Consultora de Marketing norte-americana, especialista em tendências, que em 1994 lançou o livro O Relatório Popcorn, que se tornou referência mundial e no qual já previa diversas situações que são vivenciadas nos dias atuais.

<sup>3</sup> Lei nº 8.078, de 11 de Setembro de 1990. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8078.htm)

alavancou consideravelmente o desenvolvimento na área de serviços e fez o setor de call center crescer, a partir de então, na casa de 2 dígitos ao ano, levando o país a manter uma posição de destaque no cenário internacional, tanto em termos de quantidade de posições de atendimento como em termos de qualidade das operações em seus melhores call centers. Outro fator de suma importância que também impulsionou o crescimento dos call centers foi a privatização do setor brasileiro de telecomunicações ocorrida em 1998. Uma vez que, com a abertura do mercado, os clientes necessitavam de mais aproximação com as empresas, as primeiras centrais SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e pós-venda foram as responsáveis pela conceituação do que vemos hoje como um call center moderno.

Segundo publicação do site da Revista Consumidor Moderno, em 2011 o setor tornou-se o maior empregador de mão de obra direta e especializada do país, quando uma em cada quatro vagas abertas no mercado de trabalho era preenchida pelo setor de call center. Na figura 1 é possível ver os notáveis números desse crescimento.

| Ano  | Posições de Atendimento |            |         | Operadores |            |         | Funcionários |
|------|-------------------------|------------|---------|------------|------------|---------|--------------|
|      | Internas                | No Cliente | Total   | Internos   | No Cliente | Total   |              |
| 2014 | 221.684                 | 6.180      | 227.864 | 359.438    | 12.085     | 371.523 | 457.186      |
| 2013 | 221.654                 | 6.180      | 227.834 | 359.408    | 12.085     | 371.493 | 457.077      |
| 2012 | 212.962                 | 6.254      | 219.216 | 320.175    | 12.607     | 332.782 | 410.711      |
| 2011 | 215.054                 | 9.198      | 224.252 | 329.641    | 15.339     | 344.980 | 425.060      |
| 2010 | 186.228                 | 8.073      | 194.301 | 302.806    | 14.684     | 317.490 | 383.094      |
| 2009 | 166.281                 | 7.335      | 173.616 | 279.513    | 10.516     | 290.029 | 345.971      |
| 2008 | 156.860                 | 8.840      | 165.700 | 274.282    | 11.518     | 285.800 | 335.714      |
| 2007 | 138.112                 | 12.761     | 150.873 | 257.196    | 7.145      | 264.341 | 317.878      |
| 2006 | 111.853                 | 11.413     | 123.266 | 215.474    | 5.774      | 221.248 | 267.756      |
| 2005 | 96.360                  | 11.355     | 107.715 | 190.825    | 4.918      | 195.743 | 237.690      |
| 2004 | 82.392                  | 9.863      | 92.255  | 150.386    | 6.168      | 156.554 | 180.695      |
| 2003 | 46.727                  | 27         | 46.754  | 44.103     | 25         | 44.128  | 56.400       |
| 2002 | 35.058                  | 8          | 35.066  | 23.698     | 14         | 23.712  | 29.120       |
| 2001 | 24.925                  | 0          | 24.925  | 11.770     | 0          | 11.770  | 11.770       |
| 2000 | 14.450                  | 0          | 14.450  | 3.058      | 0          | 3.058   | 3.058        |
| 1999 | 5.078                   | 0          | 5.078   | 1.363      | 0          | 1.363   | 1.363        |

\* O número de funcionários corresponde ao total de operadores (internos+externos), mais o número de funcionários internos.

**Figura 1 – Dados operacionais do crescimento do setor por número de PAs e Operadores entre 1999 e 2014. Extraído do site <http://www.ranking.callcenter.inf.br/> em 22/03/2014**

Por meio da integração com os clientes os call centers começaram a fornecer às empresas informações importantes e dicas valiosas para a implementação de novos procedimentos e melhorias daqueles já existentes. A partir dos anos 2000, a corrida pela fidelização dos clientes e a implementação de estratégias de CRM<sup>4</sup> (*Customer Relationship Management*) deram ao setor de call center um papel de grande destaque nas organizações, tornando-o uma atividade fundamental no processo de transformar oportunidades em receitas.

Pode-se notar que os autores pesquisados destacam que o telefone, desde sua invenção, causou grandes transformações na forma de se comunicar das pessoas e posteriormente das empresas e o call center foi um divisor de águas\* no que se refere ao relacionamento das empresas com seus clientes e a competitividade no mercado.

Para que o call center se torne um alavancador do sucesso de uma empresa, os autores destacam que apenas as técnicas e estratégias bem empregadas gerarão resultados positivos.

Para Bretzke (2000) os fatores-chave do sucesso do call center residem na autonomia dada no relacionamento com o cliente e no comprometimento das outras áreas da empresa e precisam estar alinhadas com a missão do canal de relacionamento.

Segundo Madruga (2009), para o bom funcionamento de um call center, existem 8 elementos essenciais, como mostra a figura 2 abaixo. Estes elementos compõem uma fonte estratégica e muito importante para a diferenciação e a busca de vantagens competitivas.

---

<sup>4</sup> CRM: sigla para Customer Relationship Management, que pode ser traduzido como Gestão do Relacionamento com o Cliente. Consiste no conjunto de sistemas, processos e tecnologia empregados para gerenciar de forma organizada e efetiva todo o relacionamento do cliente com a empresa em todas as suas fases, da captação ao pós venda.

|                  |   |
|------------------|---|
| Agentes          | Perfil, habilidades, conhecimento, técnicas de comunicação, equipe, automotivação                         |
| Staff            | Regras, plan. de demanda, escala, coaching, controle de horários, feedback, resultados                    |
| Autoatendimento  | Segmentação, especialidade, resposta rápida, base de conhecimento   |
| Treinamento      | Técnicas, sistemas, comportamento, qualidade do serviço, competências, presença                           |
| Plan. e Controle | Nível de serviço, dimensionamento, <i>forecast</i> , aderência, <i>benchmark</i> , monitoração, segurança |
| Infra-estrutura  | Iluminação, mobiliário, conforto, produtividade, segurança, ergonomia, espaço                             |
| Telecom          | Comunicação ágil, conectividade, <i>reports</i> , capacidade de armazenamento e processamento             |
| Tecnologia       | Informação, gestão, integração, produtividade, suporte  |

Figura 2 - Resumo dos 8 componentes essenciais ao call center moderno. Adaptado de MADRUGA (2009, Ed. 2, p. 35)

Descrevendo brevemente esses elementos temos:

**Agentes** - são os responsáveis diretos pelo atendimento ao cliente e formam o maior contingente. Os agentes devem ser automotivados e procurar se aprimorar, por isso é de suma importância a gestão definir o melhor perfil e habilidades, bem como treinar esses agentes em técnicas específicas e desenvolver o trabalho em equipe.

**Staff** - é composto pelos supervisores e gerentes, responsáveis por definir o andamento da operação, escalas de trabalho, controlar horários, faltas e produtividade. Na parte estratégica o *Staff* realiza atividades como o planejamento, feedback, mensuração de resultados, políticas de incentivo, suporte e clima organizacional. Cabe ao *Staff*, junto com os Agentes, a excelência no atendimento, tão requisitada pelos clientes nos dias atuais.

**Auto-atendimento** – representado pela URA (Unidade de Resposta Audível) e integrado com diversos serviços da empresa. É muito importante na segmentação dos clientes e na especialização dos colaboradores e também fundamental na relação empresa-cliente, diminuindo o tempo de reposta a cada operação.

**Treinamento** – envolve técnicas voltadas para a excelência no atendimento. Por meio de uma abordagem comportamental auxilia os colaboradores a desenvolver atitudes proativas que aumentam a

produtividade e a qualidade do serviço prestado. É importante que o treinamento seja parte de um programa educacional, que ocorra com frequência para um reforço ou desenvolvimento de novas competências.

**Planejamento e Controle** – o dimensionamento em função da redução de custos e garantia de nível de serviço ao cliente é indispensável nos dias atuais. A área de planejamento e controle é responsável por monitorar o padrão de qualidade e nível de serviço, preparar relatórios gerenciais, implementar contingências e simular cenários de acordo com as condições do mercado.

**Infraestrutura** – composta pelo mobiliário, iluminação, segurança, ergonomia, conforto e produtividade; esta área cuida das instalações físicas, capta benefícios fiscais e desenvolve projetos para otimizar o local de trabalho, tornando-o mais aderente às pessoas e para melhoria do clima organizacional.

**Telecomunicações** – faz parte da infraestrutura, porém tem um papel de grande destaque, pois cabe às telecomunicações a garantia de comunicação interna entre todas as áreas do call center e externa com os clientes. Tem como grandes desafios a rapidez na comunicação, a ampliação da capacidade de armazenamento e processamento de informações, conectividade e otimização e otimização de tráfego.

**Tecnologia** – item indispensável para prover o contato entre a empresa e o cliente com segurança e alto nível de informação. Por meio da tecnologia são gerenciadas todas as informações acerca desse relacionamento, o que permite que a empresa detenha dados preciosos sobre os clientes, que servirão de base no desenvolvimento de estratégias. Sem tecnologia, toda produtividade de um call center fica severamente ameaçada.

Cabe ressaltar que as empresas devem observar constantemente a evolução do mercado, principalmente com relação às tecnologias desenvolvidas para aproximá-las ainda mais dos clientes.

## 1.1 - A EVOLUÇÃO DO CALL CENTER

Segundo Nash (1984, p.374, *apud* Bretzke 2000, p. 38), na década de 1950, o telefone já era usado pelo marketing direto como mídia de resposta para receber o pedido, nos Estados Unidos; porém a primeira campanha de marketing de massa usando a mídia *telemarketing*, foi realizada em 1962, pela Ford Motor Company para gerar *leads*<sup>5</sup> para a força de vendas de seus revendedores.

O *telemarketing* foi definido por Katzeinstein e Sachs (1986, p.287 *apud* Bretzke 2000) como a aplicação do telefone para a *performance* das atividades de marketing. Ele destaca as duas principais características do *telemarketing* como :

- 1) Mídia especificamente dirigida – o número de telefone de uma pessoa ou empresa é único e permite acessá-la diretamente, constituindo-se um meio de comunicação pessoal;
- 2) Fonte de mensagem bidirecional – a chamada telefônica pode ser originada tanto pela empresa como pelo cliente, permitindo a interação para obter informações e/ou reclamar, gerando um envolvimento pessoal que nenhuma outra mídia é capaz de proporcionar.

Madruga (2009) destaca que no Brasil o aumento da demanda por serviços, impulsionada pela abertura do mercado à concorrência em segmentos como telecom e automotivo, por exemplo, impulsionou o salto para que, nos anos 2000, os tradicionais SACs (Serviço de Atendimento ao Consumidor) dessem lugar às estruturas de call center propriamente ditas, com mais investimento em tecnologia, infra-estrutura e pessoas. A partir desse acontecimento, começaram surgir os web contact centers, ou seja, centrais de atendimento altamente especializadas, que ofereciam aos clientes

---

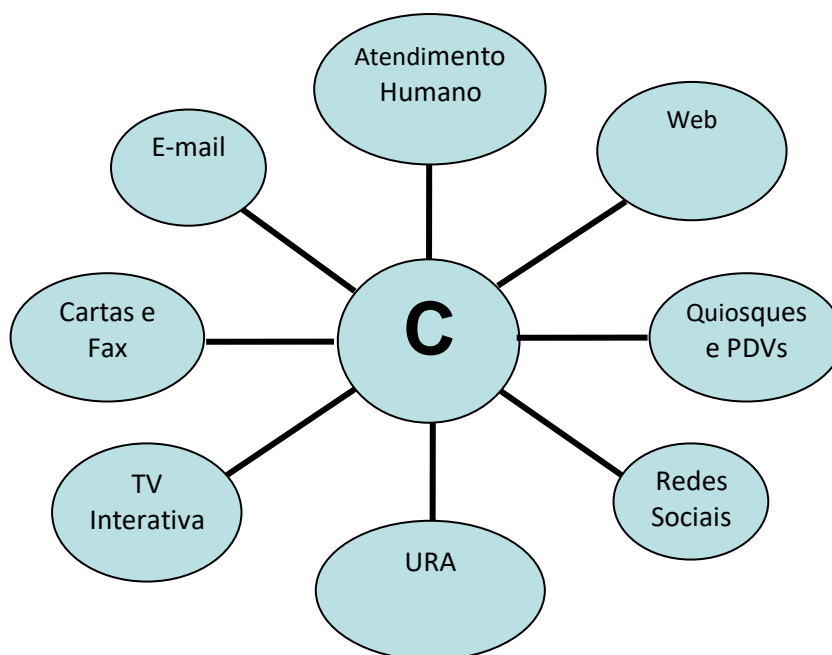
<sup>5</sup> Leads: palavra do idioma inglês, utilizada no meio empresarial para designar clientes potenciais que manifestam interesse em receber informações ou aceitam receber uma visita da equipe de vendas, após serem contatados por algum tipo de comunicação do qual a empresa faça uso.

outras possibilidades de contatos como e-mail, fax e internet, tal como demonstrado na figura 3 a seguir.



Figura 3 - A evolução do call center para o web contact center. Adaptado de Madruga (2009).

No contact center moderno são disponibilizados diversos canais de atendimento, tendo o cliente como ponto central, como mostra a figura 4. A integração desses canais é um ponto muito importante, pois a estratégia de atendimento deve ser a mesma independente do canal, porém devem ser respeitadas as características e particularidades de cada um deles, bem como o perfil do cliente.



**Figura 4 - Contact Center integrando todos os canais de atendimento tendo o cliente no centro de tudo. Adaptado de Madruga (2009, p.30)**

Segundo Bretzke (2000, p.37) é prudente evitar que o uso de diversas mídias leve mensagens discrepantes e crie confusão para o cliente. [...] Não baste ter um 0800 atendendo a qualquer hora. É preciso agregar mais valor, interagindo com o cliente de maneira uniforme e integrada. [...] Para que o cliente receba uma única mensagem global, a empresa deve integrar e coordenar cuidadosamente seus vários canais de comunicação – anúncios de mídia de massa, venda pessoal, promoção de vendas relações públicas, marketing direto, call center, internet e outros – a fim de enviar uma mensagem clara, coerente e impactante sobre os produtos e a empresa.

Cabe observar que este trabalho, apesar de mencionadas outras formas de contato, tem foco na relação do cliente com a central de atendimento telefônico, ou seja, o call center.

Pode-se dizer o call center é a porta de entrada da empresa para o cliente, desta forma é de suma importância a empresa compreender que quando este entra em contato, busca interagir com pessoas preparadas, prestativas, que atuam junto a sistemas eficientes e inteligentes, capazes de identificar sua solicitação, processar seu pedido, fornecer um feedback da

solução dada e avaliar seu nível de satisfação, tal qual mostra a sequência de serviços de um call center na figura 5.

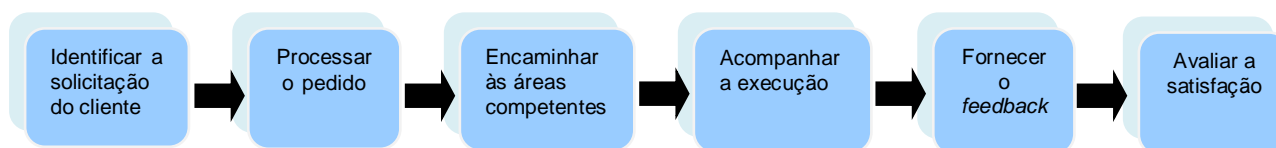


Figura 5 - Sequencia de Serviços no Call Center moderno. Adaptado de Madruga (2009)

Para Madruga (2009, p. 47) atuando de acordo com esta sequência, o call center se torna uma espécie de tradutor das necessidades do cliente, pois este sempre age influenciado por diversos motivos e comumente seu grau de interação com a central de atendimento depende basicamente de três tipos de influências:

- **Influências pessoais do cliente** – Representadas pela personalidade do cliente, seu envolvimento, necessidades e motivações; o que indica que as centrais de atendimento devem estar sempre atentas ao comportamento do consumidor.
- **Influências externas do cliente** – São aquelas exercidas pelos grupos de convívio (familiares, amigos, colegas de trabalho ou estudo), ou seja, pessoas que tem poder de convencimento sobre o consumidor.
- **Influências de Marketing e Atendimento** – Abrangem as informações e trocas relacionais, no sentido de suprir as necessidades do cliente e despertar seu interesse por demandas que podem ser consideradas como secundárias. Todo o conteúdo comunicado pela empresa, por qualquer meio, inclusive pela central de atendimento, pode influenciar positiva ou negativamente o cliente.

Registrar pedidos, reclamações e solicitações tornou-se praxe nas operações de call center. O desafio agora é transformar essas informações em ações de melhoria contínua e prevenção de erros nas empresas. (MADRUGA, 2009, p. 56)

Observando esses três tipos de influência descritos acima, pode-se notar que as influências pessoais do cliente são determinantes para a relação deste com a empresa; ou seja, a empresa deve dar toda atenção à forma como o cliente vem se relacionando com ela e a partir disso avaliar a necessidade de adaptações ao processo de atendimento do call center, a fim de melhorar o relacionamento e não gerar insatisfação.

As influências externas podem partir justamente de um cliente insatisfeito que devido a uma má experiência com o call center acaba por fazer uma propaganda negativa influenciando potenciais clientes ou mesmo clientes que já estejam na base da empresa.

Pode-se então, perceber que um tipo de influência leva ao outro, seja positiva ou negativamente. Dessa forma a partir das informações obtidas por meio das interações dos clientes com o call center, uma empresa pode estruturar suas estratégias, principalmente com relação às formas de comunicação e atendimento e transformá-las num diferencial competitivo para angariar novos clientes e manter aqueles que já estão em sua base.

A partir do momento em que as empresas perceberam que a experiência do cliente com a central de atendimento do call center (seja para venda, pós-venda ou apoio) adquiriu um papel preponderante na sua decisão de compra e manutenção do relacionamento com a empresa, este item ganhou um espaço especial na montagem das estratégias do mercado e ferramentas como o CRM passaram a ser utilizadas para nortear a base das estratégias de mercado e conseqüentemente a tomada de decisão nas organizações.

## 2 - CRM – A ferramenta chave para o relacionamento com clientes

Swift (2001, p. 39) define o CRM como um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos com estes por meio da utilização ativa e da aprendizagem a partir dessas informações. Inicia-se o CRM construindo o conhecimento sobre os clientes, o que resulta em interações de alto impacto, permitindo às empresas estabelecer relacionamentos lucrativos e de longo prazo com eles, formando um ciclo como demonstra a figura 6.

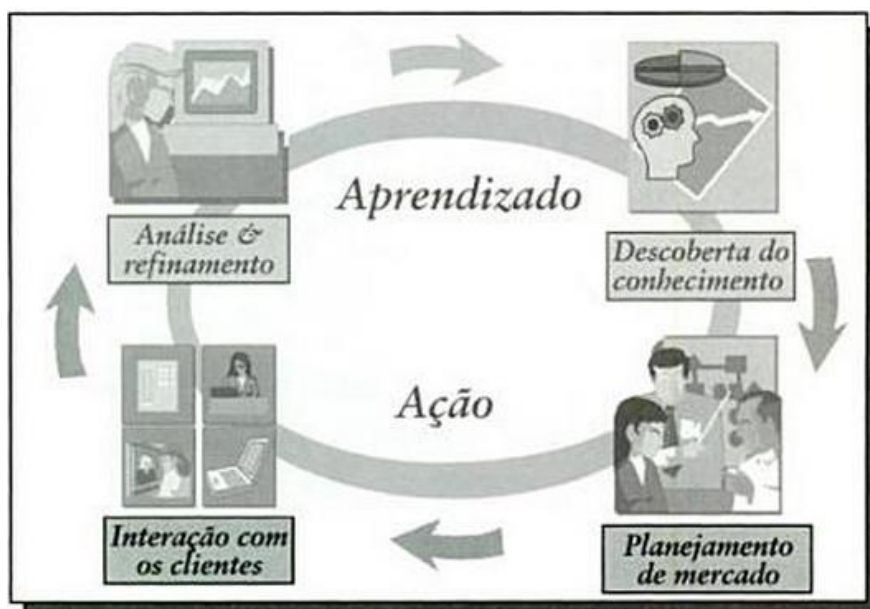


Figura 6 - Ciclo do Processo de CRM. Adaptado de Swift (2001, p. 40 )

Segundo Zenone (2007, p. 71) o *Customer Relationship Management* (CRM) ou Gerenciamento do relacionamento com o Cliente, é a integração entre o marketing e da tecnologia da informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar esses dados em informações que, disseminadas pela organização, permitem que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos os membros desta organização.

O fator-chave de sucesso da estratégia CRM é garantir que os processos relacionados ao cliente, mesmo antes do desenvolvimento de produtos, até o atendimento pós-venda, sejam cumpridos de forma eficiente e eficaz por toda a organização. BRETZKE (2000, P. 57)

Ainda segundo o autor, sob o ponto de vista tecnológico, o CRM envolve a ação de capturar dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar esses dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar esses dados, distribuir os resultados da análise entre os diversos pontos de contato, bem como, usar todo este composto para interagir com o cliente. Do ponto de vista sistemas o CRM é a integração da gerência de vendas, módulos de automação de vendas, telemarketing, televendas, serviços de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de marketing, ferramentas de informações gerenciais, internet e comércio eletrônico.

De acordo com Bretzke (2000, p. 20), o CRM é uma ferramenta que oferece a possibilidade de a empresa ser efetivamente orientada para o cliente, facilitando o uso da tecnologia da informação para a tomada de decisões táticas e estratégicas, com um maior conhecimento dos clientes, do mercado, da infraestrutura, dos fornecedores e dos concorrentes, conquistando verdadeiramente uma vantagem competitiva.

Para Payne (2005, *apud* Silverio 2012, p. 180) o reconhecimento de que relacionamentos em longo prazo com os clientes são um dos ativos mais importantes de uma organização explica a explosão da utilização do CRM por parte das empresas.

Kotler (2013, p. 142) define o CRM como o gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Com o uso eficaz das informações sobre cada cliente, o CRM permite que a empresa ofereça um excelente atendimento em tempo real, podendo também customizar seus produtos, programas, mensagens e mídia.

Percebe-se que os autores pesquisados convergem para a opinião de que o CRM constitui-se como uma ferramenta fundamental para nortear as estratégias mais eficazes com relação ao relacionamento e atendimento ao cliente.

Para Bretzke (2000, p. 29), a captura centralizada dos dados dos clientes, transmitida para o banco de dados, permite conhecer o perfil do cliente, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas por meio de uma reclamação (ameaça), de uma insinuação de que o concorrente está prestando mais serviços (ameaça) ou de que a empresa está ampliando sua produção (oportunidade).

A autora ainda destaca que, no CRM as tecnologias de informática e de telecomunicações são integradas de forma singular, transcendendo as possibilidades de atendimento e vendas dos processos de informatização usuais, notadamente no que se refere aos call centers e à força de vendas.

Segundo Newell (2000, p. 5) o CRM utilizado de forma adequada, é bem diferente do *database marketing* tradicional, que visava as promoções e era centrado apenas na empresa: a finalidade de se dirigir a segmentos de clientes era ajudar a empresa a vender mais a um custo menor. O CRM, em contraste, é centrado no cliente. Embora seu objetivo seja gerar mais lucro para a empresa, ele cumpre esta meta concentrando-se nos benefícios e no valor ao cliente, em vez de se preocupar com o que a empresa deseja vender, fortalecendo, o relacionamento do cliente com a empresa.

De acordo com Silverio (2012, p. 188) o foco do CRM está na tecnologia, embora ele esteja filosoficamente alinhado com o marketing de relacionamento. Essa tecnologia visa gerenciar os pontos de contato com o cliente, facilitando a integração de vários sistemas de bancos de dados para a obtenção de um quadro único do mesmo, que por sua vez abrange as necessidades, preferências, comportamentos de compra e sensibilidade a preços dos clientes, permitindo que o CRM se concentre na retenção e lucratividade do cliente.

Bretzke (2000, p. 49, 80) destaca que a empresa deve optar por tecnologia aberta com uma solução específica de CRM, pois isso a diferenciará das demais organizações exatamente pelo valor agregado ao

relacionamento com o cliente. Muitos fornecedores enfatizam as funções do CRM como se isso bastasse para transformar o call center num canal de relacionamento; no entanto, sem um modelo de relacionamento que tenha uma proposição clara e impactante de entrega de valor, o poder do marketing fica limitado.

Para a autora, uma das principais formas de entregar valor é oferecer ao cliente o produto ou serviço que ele necessita ou deseja. Portanto o CRM é de suma importância para que a empresa conheça as necessidades não atendidas e a característica do produto ou serviço desejado pelo cliente.

### 3 - O Marketing de Relacionamento

Segundo Silverio (2012, p. 176-178) o conceito de marketing de relacionamento emergiu em razão das transformações sociais e tecnológicas que colocaram à disposição dos consumidores uma infinidade de ofertas com características capazes de satisfazer suas necessidades e desejos, fazendo com que as organizações, ante a acirrada concorrência, olhassem para seus clientes de maneira diferente, valorizando-os por meio do estreitamento do relacionamento. De maneira geral o marketing de relacionamento tem toda a sua ação mercadológica voltada para o cliente e, considerando a dinâmica contemporânea, cujo ambiente organizacional é extremamente competitivo e desafiador, consiste numa oportunidade para a empresa romper com a estruturas existentes e fixar-se dentro da mente e da carteira dos clientes.

Bretzke (2000, p. 39, 43, 89) destaca que desde o final dos anos 1990, as empresas perceberam que o call center podia ampliar suas funções para incorporar outras atividades. Nessa época, surgiu a consciência de que era possível explorar a eficiência e responsividade da construção do relacionamento de longo prazo e o call center assumiu um papel estratégico neste processo, com a missão de construir o relacionamento de longo prazo mediante a qualidade do diálogo e do tipo de serviço que pode ser agregado para gerar valor extra para o cliente.

A autora ainda destaca que há diversas formas de fazer uma entrega de valor consistente num período de tempo longo, facilitando a conquista e a fidelização dos clientes. Contudo, é preciso basear-se em pesquisa, análise de mercado, estudo da concorrência e desenho de cenários para conhecer o cliente suficientemente para atender as suas necessidades, desejos e expectativas e antecipar-se à concorrência.

Para Madruga (2009, p. 52) na gestão do relacionamento com o cliente, a palavra valor não significa o preço que o cliente paga para adquirir o bem, mas sim, tudo aquilo que ele percebe das empresas por três atributos combinados dinamicamente: a qualidade, o preço e o desempenho esperado do produto ou serviço que adquiriu. Esse *mix*, gera no cliente um pacote mental de experiências que será comparado às suas expectativas antes da

aquisição do bem. O resultado poderá ser satisfatório ou não, a depender da diferença entre a experiência de compra e suas expectativas.

Ainda segundo o autor, o ato de criar valor para o cliente pode partir de ações muito simples, como embutir um sorriso na voz do atendente do call center, o que muitas vezes causa surpresa, pelo fato do cliente estar mais acostumado a um atendimento mais frio; porém o sorriso não substitui um bom processo, eles são complementares.

Do ponto de vista da empresa, o valor que o cliente representa é a possibilidade de benefícios que podem ser obtidos ao longo de anos de relacionamento, como o aumento do lucro, do comprometimento, do número de indicações desse cliente, da possibilidade de recompra e da longevidade da relação. Portanto, a cultura de valor deve ser entendida, discutida e disseminada por toda a organização como uma estratégia de longo prazo, no qual o cliente é a peça mais importante e precisa permanecer na empresa durante maior tempo possível.

Bretzke (2000, p. 89-90) ressalta que, como a tecnologia coloca a informação facilmente acessível, os concorrentes tem a possibilidade de copiar facilmente qualquer inovação de uma empresa. Logo, é uma questão de sobrevivência conquistar a vantagem competitiva por meio do relacionamento, que é construído com a comunicação. É imprescindível, ter uma comunicação individualizada, que construa o relacionamento para manter o cliente informado, participante e encantado com a empresa. A forma como a empresa “cultiva” o cliente e o estimula a relacionar-se com a ela é muito mais fácil e sustentável se o programa de relacionamento for formado, desenvolvido e consolidado em torno de um modelo que orienta quando, como, por qual mídia, com que frequência, com que oferta, com que apelo deve ser feita a comunicação para que, de fato, se tenha um diálogo profícuo.

Ravald e Grönroos (*apud* Bretzke, 2000), apresentam o conceito de que o cliente considera os benefícios e sacrifícios quando calcula o valor de um relacionamento com uma empresa. Dessa forma, quando se define um modelo de relacionamento, agrega-se valor para o cliente, reduzindo-se o sacrifício e aumentando-se os benefícios.

Para Silverio (2012, p. 181), a melhor forma de manter um consumidor é mantendo-o satisfeito e para isso é imperativo que suas necessidades sejam atendidas a partir do ponto de vista deste consumidor. Daí a importância do marketing de relacionamento e de estratégias orientadas para o cliente.

Observando o posicionamento dos autores pode-se dizer que o atendimento é a base do relacionamento com o cliente, tendo o call center um papel muito importante na obtenção dos resultados.

Por fim, vemos que Silverio (2012) define bem a alta relevância do marketing de relacionamento na estratégia de uma organização que quer se posicionar e se manter à frente dos concorrentes. Segundo ele, nos dias de hoje há uma mudança da natureza de competição em diversos setores, haja vista que a maioria dos produtores, tanto de produtos quanto de serviços, possui um alto padrão de tecnologia e qualidade, o que faz com que o relacionamento com os clientes seja um diferencial que dificilmente pode ser copiado pela concorrência.

Um mercado no qual é possível notar a questão do diferencial por meio do relacionamento é o de telecom. O produto comunicação, é como uma *commodity*<sup>6</sup>, ou seja, praticamente não tem diferenciação; dessa forma podemos dizer que todas as empresas vendem basicamente o mesmo produto. A diferenciação entre elas está fortemente ligada aos estímulos lançados sobre os clientes, com relação às ofertas, promoções e inovações e, sobretudo ao atendimento prestado pelo call center. E para que o call center funcione como um verdadeiro diferencial, é imprescindível que os elementos-chave para o bom atendimento (pessoas, tecnologia e processos) estejam alinhados com a estratégias traçadas e objetivos propostos.

De acordo com seus respectivos websites, três das principais operadoras de telefonia móvel no Brasil (Vivo, Claro e Oi) apresentam programas de relacionamento com o cliente bastante similares, nos quais o cliente acumula pontos e depois os troca por benefícios como troca facilitada de aparelho celular, descontos em estabelecimentos parceiros e promoções

---

<sup>6</sup> Commodity – palavra da língua inglesa que significa, literalmente, mercadoria. É utilizada, no jargão socioeconômico para designar produtos de base, de pouca industrialização e qualidade quase uniforme. Por exemplo: petróleo, soja, minério de ferro e café.

diversas, como demonstrado na figura 7. Além do produto comunicação, percebe-se que até a estrutura dos chamados programas de relacionamento com o cliente é bastante parecida.

Uma delas, porém, a Oi, obteve no ano de 2014 o reconhecimento do mercado internacional por conta da performance de sua central de atendimento ao cliente. Nesse caso é possível verificar a importância da central de atendimento no reconhecimento da empresa pelos clientes e por órgãos avaliadores. Segundo divulgado em seu website, a empresa recebeu, no mês de junho a mais alta premiação em um evento internacional que avalia a relação com consumidores por meio das centrais de atendimento e foi indicada o *Contact Center World Global*, conferência global que reúne as melhores empresas de contact center de todo o mundo<sup>7</sup>.

Segundo o diretor de atendimento da empresa, Paulo Henrique Campos, trazer este reconhecimento internacional os motiva ainda mais para a entrega de resultados cada vez melhores. A empresa foi premiada com medalha de ouro nas categorias Melhor Call Center Próprio e Melhor Serviço de Atendimento ao Cliente com um projeto de resolução no front-office. Além de receber prêmios também na categoria Melhor Tecnologia para Call Center.

Este é um exemplo esclarecedor de como uma grande empresa, inserida num mercado de concorrência acirrada pode se diferenciar por meio do atendimento com o cliente, beneficiando-se de ações produzidas a partir do trabalho do call center. Empresas que empregam técnicas adequadas de marketing, tecnologia e mantêm seu quadro de pessoal em constante treinamento e reciclagem, certamente obtém mais êxito e podem se tornar referência em atendimento para seus clientes.

---

<sup>7</sup> Divulgado em <http://www.oi.com.br/oi/sobre-a-oi/sala-de-imprensa/opcoes/press-releases/detalhe?imprensa=ad0781deedd77410VgnVCM10000031d0200a> . A empresa conquistou a medalha de ouro no Top Ranking Performers 2014, premiação concedida pelo Contact Center World, uma associação global de contact centers que reúne representantes de empresas de diversos países.

The image displays three screenshots of loyalty programs from major Brazilian mobile phone companies. The top screenshot is for Vivo's 'Vivo Valoriza' program, featuring a blue background and a golden figure. The middle screenshot is for Claro's 'Claro Clube' program, showing a red navigation bar and a 'Dúvidas Frequentes' section. The bottom screenshot is for Oi's 'Oi Pontos' program, with a purple header and a woman's image on a tablet.

**Vivo Valoriza**  
O programa de relacionamento da Vivo.

**O que é o Vivo Valoriza**  
Programa de relacionamento da Vivo, onde quanto mais o cliente usa os produtos e serviços da operadora, mais benefícios têm. É a maneira da Vivo valorizar e surpreender seus clientes.

**Quem pode participar**  
Todos os clientes Vivo: Móvel, Fixo, Internet e TV. Quanto mais o cliente se conectar, melhor será a sua classificação no Vivo Valoriza e mais benefícios ele terá.

**Categorias**  
O Vivo Valoriza tem três categorias: V1, V2 e V3, cada uma com características e benefícios específicos. A classificação no Programa depende das conexões do cliente, ou seja, dos produtos que ele possui da Vivo: Móvel, Fixo, TV ou Internet. Por exemplo, se o cliente possuir Vivo Fixo, TV e Internet Banda Larga, já pertence à categoria V1.

**Benefícios**  
Descontos em estabelecimentos comerciais, utilização de pontos para compra de aparelhos, atendimento personalizado com consultor e hora marcada em um

**No Cinemark, cliente Vivo Só paga meia.**

**Vivo Valoriza**  
O programa de relacionamento  
50% de desconto no Cinemark com direito a acompanhante. Aproveite

**Claro.com.br** Claro vídeo Claro Música Claro Ideias Smartphones

para você para empresas O que está procurando?

Claro Combos Celular Fixo Internet TV Loja Online Claro Clube Atendimento Minha Claro

Início > Claro Clube

**Dúvidas Frequentes**

Voltar

Escolha um tópico

Programa Claro Clube

**O que é o programa Claro Clube?**  
Claro Clube é o programa de relacionamento da Claro que oferece benefícios exclusivos aos seus participantes. Os clientes Claro têm muito a ganhar fazendo parte do Claro Clube e quanto mais usar o celular Claro, mais pontos acumulam para trocar por novos celulares e muitos outros prêmios. Cliente Claro Clube também tem descontos e vantagens exclusivas em diversos estabelecimentos parceiros em todo o Brasil.

**Oi** Oi Pra Você Oi Pra Empresas Sobre a Oi Investidores Investors Mais: Oi Pra Comprar DDD DDI 31 Oi Pontos Visitor

Planos e Serviços Loja Online Atendimento Minha Oi

Você está em: Oi Pra Você

Compartilhar 78 Tweetar 34 +1 60

**OI PONTOS**  
O programa de relacionamento da Oi que dá prêmios pra você.

Cliente Pós-pago, Oi Conta Total ou que possui Cartão de Crédito Oi já está participando. À medida que usa os produtos e serviços da Oi, soma pontos que podem ser trocados por aparelhos, serviços Oi, ingressos e muito mais.

Figura 7 - Programas de Relacionamento das três maiores empresas de telefonia móvel no Brasil; Vivo, Claro e Oi. Fonte: www.vivo.com.br; www.claro.com.br e www.oi.com.br

### 3.1 – Atendimento ao cliente

De acordo com Las Casas (2012, p. 24), o bom atendimento ao cliente preza por um serviço técnico bem apresentado e executado além da transmissão de atenção e simpatia. Um atendimento frio e sem consideração aos requisitos técnicos necessários pode gerar insatisfação. E como o grande objetivo de um bom atendimento é a satisfação do cliente, devem ser considerados os principais aspectos que influenciam diretamente no atingimento desta condição e que são grandes desafios para os profissionais da área.

[...] hoje a concorrência cada vez maior e mais ágil em suas ações coloca os consumidores diante de inúmeras possibilidades de escolha, fazendo com que o custo de conquista do cliente atinja valores muito elevados [...] (LIMA, Agnaldo, 2012, p.4)

Para Lima (2012, p. 9), para facilitar e dar eficiência o atendimento existem sistemas de gestão do relacionamento com o cliente como o CRM. As empresas modernas, independente do tamanho, utilizam tecnologia avançadas nessa área, o que oferece mais efetividade e melhora o relacionamento com o cliente por meio de um atendimento mais eficiente.

Segundo Prieto (2007) *apud* Las Casas (2012), a excelência no atendimento tem foco nos serviços ao cliente, sendo a excelência o conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com orientação ao mercado, direcionadas à identificar as necessidades dos clientes, procurando atender suas expectativas, criando ou aumentando seu nível de satisfação.

Prieto pontua que atender ao nível de satisfação do cliente constitui um grande desafio para as empresas, uma vez que a satisfação é um sentimento subjetivo, de difícil medição, que não se muda facilmente, não está ligada somente à relação qualidade/preço, depende de uma segmentação correta com ações direcionadas e não é exclusivamente determinada por fatores humanos. Enfim, Prieto (2007) *apud* Las Casas (2012, p. 27), resume no quadro a seguir os 6 maiores desafios, para a área de atendimento.

|  |   |
|--|---|
| 1) A satisfação do cliente é subjetiva.  | Pessoas ficam satisfeitas com diferentes estímulos.   |
| 2) A satisfação do cliente é difícil de ser medida.                                    | Dados de pesquisas não revelam os aspectos psíquicos que possam ter interferido no processo.                              |
| 3) A satisfação do cliente não é facilmente mudada.                                    | O cliente só mudará de ideia depois de determinado tempo ao receber serviços de melhor qualidade de forma permanente.     |
| 4) O cliente não se satisfaz apenas com a relação qualidade/preço.                     | Deve-se procurar desenvolver serviços que tenham maior valor agregado para tornar as ofertas mais aceitáveis e vendáveis. |
| 5) Recomenda-se segmentar o mercado para atingir diretamente um grupo de consumidores. | No marketing de serviços é possível adaptar as ofertas a clientes individualizados.                                       |
| 6) A satisfação do cliente não é determinada exclusivamente por fatores humanos.       | Para o cliente, não importam os recursos que são utilizados, mas sim o resultado de sua utilização.                       |

**Quadro 1 - Aspectos que influem na satisfação do cliente e desafios para os serviços de atendimento. Adaptado de Las Casas (2012)**

Pode-se entender então que para um bom atendimento e consequente satisfação do cliente é fundamental a empresa ter conhecimento de seu perfil e das influencias exercidas sobre ele.

Uma das melhores formas de obter esse conhecimento é ouvir o cliente, disponibilizando diversos meios para que ele possa contatar a empresa.

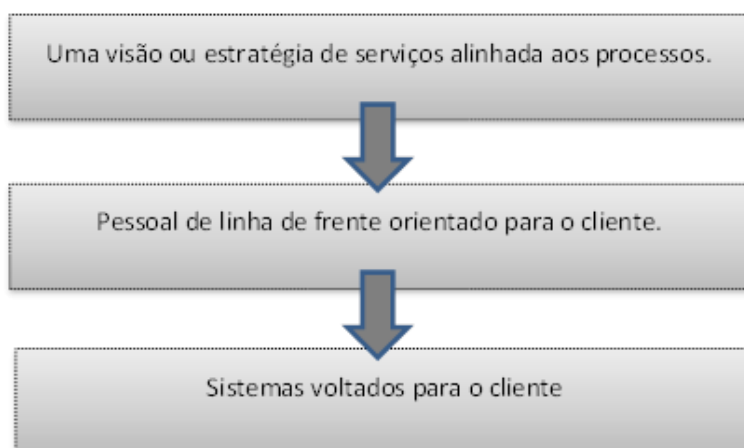
Quantos consumidores não tiveram sua insatisfação aumentada por não conseguirem ser ouvidos pela empresa? Um dos motivos é que, quando o consumidor entra em contato com o atendimento pelo telefone, por exemplo, não consegue alguém que de fato possa solucionar seu problema, e isso se repete no site da empresa, no e-mail disponibilizado, entre outros meios. Ou seja, não basta ter o recurso ou o meio para uma comunicação direta entre o consumidor e empresa; é necessário que os canais estejam preparados para atender o mercado de forma eficiente. (ZENONE *in* LAS CASAS 2012, p. 53)

Zenone (2012, p. 54), ressalta que para ouvir o cliente não basta disponibilizar recursos tecnológicos e diversos canais de atendimento. É de suma importância que a estratégia de atendimento, utilizando cada um dos canais disponíveis, esteja preparada para ouvir. Isso porque muitas vezes, as equipes do SAC ou 0800 apenas seguem um script e atendem de forma

burocrática o consumidor. Nem sempre o que o consumidor deseja está no script, por isso o atendente ou profissional responsável por aquele atendimento deve estar capacitado a resolver a situação apresentada pelo cliente.

Segundo Bretzke (2000, p. 43), o cliente deseja ser atendido e reconhecido, independente do meio com o qual se comunica com a empresa. A resposta deve vir em tempo real e a combinação de diversas mídias de resposta precisa ser orquestrada para que o cliente perceba a resposta vindo da empresa como um todo e não exclusivamente do call center.

De acordo com Zenone (2011, p. 163) existem três características muito importantes que levam uma empresa à excelência no atendimento, conforme descrito na figura 8.



**Figura 8 - Os três pontos-chave para a excelência no atendimento. Adaptado de Zenone (2011)**

O autor descreve esses três pontos-chave da seguinte forma:

- ✓ Uma estratégia bem concebida para o serviço: o conceito de estratégia unificadora desenvolvido pelas empresas de sucesso orienta toda a organização no sentido de atender as verdadeiras prioridades do cliente e acaba por se tornar a missão da empresa. Uma estratégia de serviços precisa ser culturalmente consistente. A cultura, ou seja, o conjunto de usos e costumes das pessoas que integram a organização torna-se reflexo da

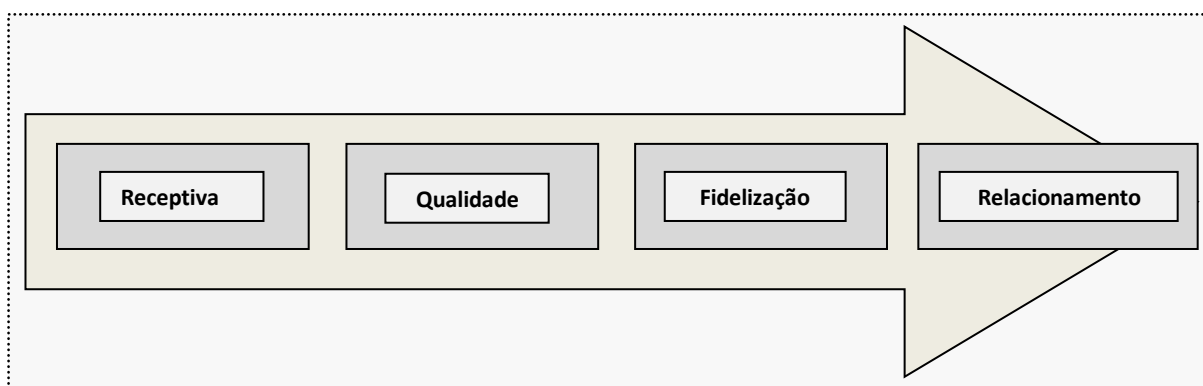
estratégia de serviços e deve fazer com que todos os membros da empresa assimilem e trabalhem de forma a cumprir a missão proposta.

✓ Pessoal de linha de frente orientado para o cliente: os administradores das organizações devem estimular e ajudar o pessoal da linha de frente, que executa e entrega o serviço, para que sua atenção se mantenha voltada para o cliente. Esse grupo deve ter uma concentração muito forte para as necessidades do cliente em todos os momentos. Toda essa atenção faz com que o consumidor sinta que a qualidade do serviço é de alto nível e o estimula a manter o relacionamento com a empresa e comprar mais.

✓ Sistemas voltados para o cliente: o sistema de produção e entrega do serviço deve estar voltado para atender as necessidades dos clientes e não as conveniências da organização. As instalações, políticas, procedimentos, métodos e processos devem estar prontos para atender qualquer desejo.

Com relação ao atendimento Zenone destaca o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) como ferramenta importantíssima na construção do relacionamento entre o cliente e a empresa.

Segundo o autor, no final dos anos 1990, o SAC foi implantado de maneira precária nas empresas, operado por empregados de baixa qualificação, apenas com o intuito de atender as reclamações dos clientes e evitar problemas com o Procon (Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor). Com o passar dos anos, o SAC evoluiu (figura 9) e assumiu várias funções, que antes eram descentralizadas em diversos departamentos, passando a gerenciar um grande número de informações de mercado em tempo real, oferecendo mais serviços de valor agregado ao cliente e também dando suporte às áreas internas da empresa.



**Figura 9 - A evolução do serviço de atendimento ao cliente. Adaptado de Zenone (2011)**

A partir do desenvolvimento do Programa de Qualidade Total nas empresas, o Serviço de Atendimento ao Consumidor passou a considerar a satisfação do cliente como um fator importante e que deve ser monitorado. Foi o momento da informatização do SAC, com a modernização dos equipamentos de telefonia e treinamento dos operadores (pessoal de atendimento), porém essa atividade ainda era vista como um custo para as organizações.

Os anos 1990, não são uma época para ignorar o prefixo 800, o acesso de linha de frente com seu cliente. Quando funciona bem, o prefixo 800 é a melhor forma de disseminar informações, de expressar a alma da empresa. Uma forma voz a voz de iniciar um diálogo com os clientes, em nível individual. Todos os gerentes deveriam atender os telefonemas do prefixo 800, até mesmo os executivos do alto escalão deveriam revezar-se. É um bom treinamento. Após um tempo na central telefônica, entenderiam que o prefixo 800 é um recurso valioso, um ligação direta com o consumidor. Não apenas uma despesa a ser incorrida pois todos os seus concorrentes tem esse recurso. (POPCORN, 1994, p. 127)

Moller (1996, *apud* Cruz et al 2005), já relatava em 1996 que a empresa AT&T havia comprovado que mais de 80% dos clientes preferiam fazer suas reclamações pelo telefone. Outro dado conclusivo apresentado pela empresa é que eles davam preferência de compra à empresas que tinham serviços de atendimento 0800, pois segundo eles, isso demonstrava seriedade e segurança nos procedimentos comerciais da companhia.

Cruz (et al, 2005) ainda ressalta que o SAC funciona como um radar para a empresa captando informações do mercado e complementando-se por

meio de pesquisas. Sob o aspecto tático-operacional o SAC atua de forma a ser um solucionador de reclamações, informativo e essencial para a imagem da empresa junto ao consumidor.

A autora Faith Popcorn destacou em 1994 (p. 126) se referindo ao SAC como prefixo 800 que este é uma tentativa de dar aos consumidores respostas rápidas e fáceis. Já naquela ocasião, segundo a autora, as empresas já eram praticamente obrigadas a ter uma linha direta com o consumidor para não ficarem “por fora”, ou seja, atrasadas com relação às necessidades dos clientes.

Segundo Zenone (2011, p. 166) no final da década de 1990 surgiu a percepção, por parte das empresas, de que é possível aumentar a rentabilidade com os clientes através de um vínculo mais forte, ou seja, o serviço de atendimento passa a ser um elemento muito importante na busca pela fidelização. A partir de então a qualidade do diálogo aliada ao desenvolvimento de uma estratégia de negócios baseada no relacionamento passa a ser a atividade do SAC, que ganha o *status* de call center.

O call center, então, assume definitivamente a postura de interagir com o cliente visando conquistar sua lealdade, agregando valor extra ao produto ou serviço e sendo uma atividade fundamental no processo de transformar oportunidades em receita.

De acordo com Madruga (2009, p. 50), a interação com o cliente é um bom ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias empresariais; uma vez que traduzem suas demandas e indicam como uma reclamação, pedido ou dica podem se tornar uma melhoria efetiva para a empresa.

Ainda segundo o autor, uma vez que a tradução das demandas do cliente foi revertida em estratégias e ações a empresa deve avaliar dois estágios diferentes do contato para interpretar melhor os requerimentos do consumidor:

**Front office:** representa oferta de serviços em um nível de expectativa acordado com os consumidores. O *front office* pode ser chamado de o “momento da verdade”, no qual os atendentes dialogam com os clientes, identificando as oportunidades e tratando das reclamações. O *front office* pode também comercializar produtos e serviços

**Back office:** os serviços de *back office* são responsáveis pela viabilização de pedidos feitos pelos consumidores e pela resolução de problemas mais complexos. É importante ressaltar que o *back office* oferece uma oportunidade impar às empresas, pois encarrega-se de ordens de serviço mais complicadas e do tratamento de questões na retaguarda que não poderia ser tratadas no *front office*. Assim, evita indisposições para os clientes e poupa custos operacionais com o atendimento.

Madruga destaca que atualmente o *back office* se tornou um atividade muito importante nos call centers, principalmente por trabalhar com requerimentos pesados e por procurar identificar dentro da empresa soluções pouco padronizadas e com isso conseguir a resolução total do problema.

Zenone (2012, p. 55-56) observa que o bom atendimento deve estar sustentado a partir de três elementos: pessoas, tecnologia e processos organizacionais (figura 10).

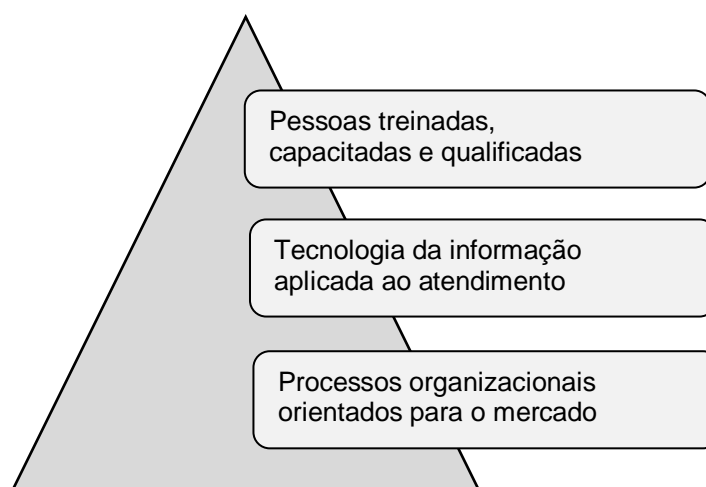


Figura 10 - Pilares de uma boa estrutura de atendimento. Fonte: Zenone *in* Las Casas (2012)

1. **Pessoas capacitadas, treinadas, preparadas e qualificadas para cada tipo de atendimento:** a contratação o profissional que irá atuar no atendimento, a qualidade do treinamento, que deve abordar aspectos de estratégia de marketing, preparação psicológica e ética, bem como o acompanhamento de seu desempenho são procedimentos essenciais para um bom

atendimento. Ainda com relação a pessoas, deve ser levados em consideração fatores como salário, incentivo, benefícios e reconhecimento.

2. **Tecnologia de informação utilizada em todos os canais de relacionamento:** disponibilização das informações contidas no banco de dados aos diversos canais de relacionamento para que estejam disponíveis no momento do atendimento e investimento em novas tecnologias utilizadas na atividade, permitindo o aumento de sua eficiência;
3. **Processos organizacionais orientados para o mercado:** o conhecimento adquirido através do atendimento transformado em ações organizacionais que possam aumentar a eficácia no atendimento. Os processos organizacionais devem ser flexíveis no sentido de atender às necessidades cada vez mais específicas de cada consumidor.

O serviço de atendimento ao cliente evoluiu, assumindo várias funções, que antes eram descentralizadas em diversos departamentos, passando a gerenciar um grande volume de informações em tempo real, oferecendo mais serviços de valor agregado aos clientes. BRETZKE (2000, p. 41)

Segundo Lima (2012, p. 32) a falta de atenção em atender o cliente adequadamente é o fator responsável por fazer com que ele vá embora. Os serviços e a qualidade do produto devem atender o cliente em sua plenitude de maneira que ele tenha pavor de trocar o fornecedor ou marca. Numa abordagem mais prática, um cliente deixa de fazer negócios com uma empresa por insatisfação com o desempenho do produto, baixa qualidade do serviço contratado, mau atendimento, falta de assistência, etc. essa visão converge com a de Madruga (2009, p. 43), conforme demonstra a figura 11, que retrata os principais motivos da migração de clientes para a concorrência.



**Figura 11 - Principais motivos que levam o cliente a migrar para a concorrência. Adaptado de Madruga (2009, p. 43)**

Percebe-se que os autores são unânimes na questão de que o atendimento é parte primordial e inerente à formação da ideia de satisfação na percepção dos clientes.

## **4 – A SATISFAÇÃO do CLIENTE – o caminho para a diferenciação**

Segundo Zenone (2007, p. 20) as tendências de mercado sinalizadas pelos especialistas em marketing nos últimos anos indicam que o mercado está mais competitivo e globalizado, forçando as empresas a buscarem diferenciações que se manifestam cada vez mais no valor agregado que essas empresas possam oferecer”. Outro fator que reforça essa afirmação é que a abertura do mercado nacional à concorrência estrangeira, ocorrida nas últimas décadas em vários setores, bem como o crescimento da economia brasileira contribuíram significativamente para a entrada de novas empresas no mercado. Como resultado disso, satisfazer os clientes se tornou um dos aspectos-chave para a estratégia das empresas, uma vez que maior satisfação pode resultar num maior poder de compra.

Essa constatação tem levado as empresas a perceber que a conquista de diferenciais competitivos resulta da proximidade e interação cada vez maior não somente com o cliente final, mas também com todos os integrantes da cadeia de relacionamento que tem participação direta ou indireta na comercialização de seu produto. Dessa forma, entender e atender a necessidade do cliente passa a ser um processo vital para o sucesso empresarial; uma vez que a satisfação do consumidor é, para as empresas, o único meio de conquistar e manter clientes.

Hoffman (2001, p. 276, 279) define a satisfação do cliente como uma variável em constante ascensão, mas não como uma tarefa impossível de se atingir e, com efeito, satisfazer e superar as expectativas do cliente pode trazer diversos benefícios para a empresa. Os comentários boca a boca gerados pelos clientes existentes traduzem-se, com frequência, em mais clientes novos.

Para Zenone (2007, p.22), as informações de mercado são fundamentais para uma empresa moderna, mas somente utilização adequada destas, trará o diferencial competitivo necessário para seu sucesso e sobrevivência. A tecnologia disponível nas áreas de TI e Telecom, atualmente, possibilita que as empresas possam manter e analisar as

informações de cada cliente e tomar decisões a partir delas, tornando possível um relacionamento que pareça individual. O cliente manifesta suas necessidades e desejos interagindo com os pontos de contato disponíveis e a empresa, por meio da captação dessas informações, desenvolve e oferece produtos e serviços cada vez mais customizados.

Por meio da Tecnologia da Informação, a empresa consegue combinar três competências essenciais para o estreitamento do relacionamento com o cliente e consequente aumento da percepção de satisfação: o **banco de dados**, que permite individualizar o cliente ou grupo de interesse, a **interatividade**, que permite ao cliente comunicar-se diretamente com a empresa e não apenas ser um alvo passivo e a **tecnologia**, que permite à empresa adequar seus processos, produtos e serviços para torná-los cada vez mais aderentes aos clientes, sejam individuais ou grupos.

A partir desta combinação a empresa consegue demonstrar ao cliente que tem a capacidade de adequar as ofertas às suas necessidades e desejos, elevando no mesmo a uma tendência à fidelidade.

De modo geral, a satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. KOTLER (2013, 14 Ed, p. 134)

Para Gordon (1999, p.16, *apud* Zenone, 2007, p. 31), todos desejam se relacionar com uma empresa a longo-prazo em uma parceria na qual vários interesses sejam comuns e alinhados.

O banco de dados, em especial, é primordial para a empresa mensurar o grau de satisfação do cliente indiretamente, pois se bem estruturado, pode conter informações muito valiosas sobre o comportamento do consumidor.

Seth (2001, p. 138) define o comportamento do consumidor como a atividade mental e física realizada por consumidores domésticos e comerciais que resulta em decisões e ações de pagar, comprar e usar produtos. Para identificar e satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, é

importante reconhecer o valor de cada um dos papéis exercido pelo consumidor: o papel de usuários, o papel de pagante e o papel de comprador.

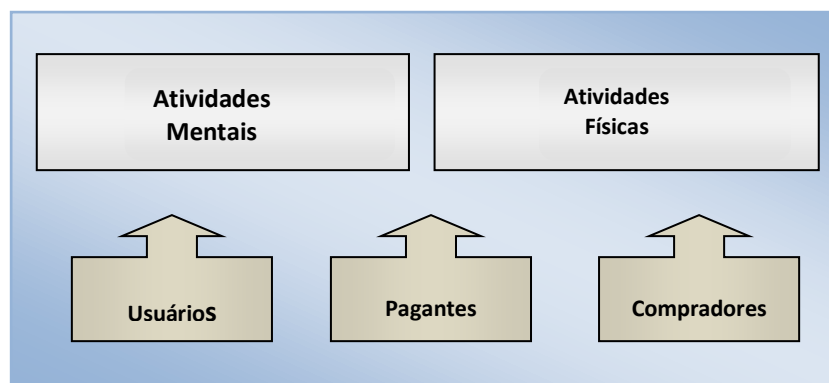


Figura 12 - Comportamentos e papéis dos consumidores - Adaptado de Sheth (2001, p. 138)

O autor destaca que o papel de usuário é muito importante no próprio projeto do produto, pois as características do produto devem ser aquelas que o usuário procura e que melhor atenderão as suas necessidades e desejos. Os outros dois papéis são igualmente importantes, sendo que o de pagante é crítico, pois se o preço ou outras considerações financeiras não satisfizerem o pagante, o usuário simplesmente não poderá comprar o produto e sem o pagante, jamais haverá a venda. Já a tarefa do comprador é encontrar o produto e um meio de adquiri-lo. Se o acesso do comprador ao produto estiver restringido, ele simplesmente não comprará e assim o usuário não terá o produto disponível para seu uso.

Segundo Kotler (2013, p. 164) o comportamento do consumidor é o estudo de como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. [...] O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais, tal como mostra a figura 13. Entre eles, os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência.

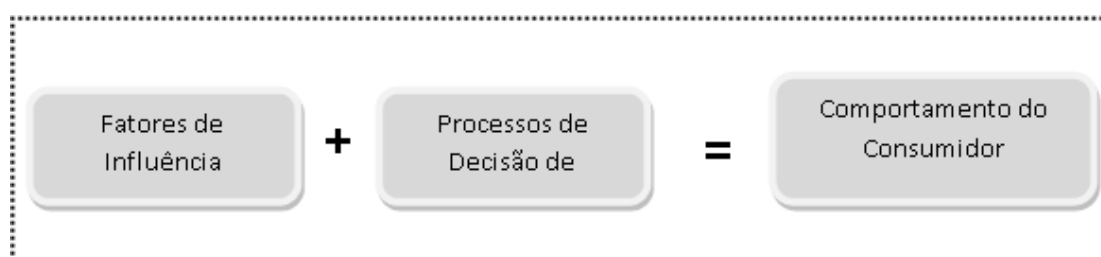
Ainda segundo o autor, a cultura é composta de subculturas (nacionalidades, religiões, grupos sociais e regiões geográficas), que fornecem identificação e socialização mais específicas de seus membros.

Para Zenone (2013, p.51) no estudo do comportamento do consumidor, encontramos duas abordagens: a primeira relacionada aos fatores que influenciam o comportamento do consumidor e a outra tratando do processo de decisão de compra, tal qual demonstrado na figura 14.

| FATORES CULTURAIS | FATORES SOCIAIS      | FATORES PESSOAIS                     | FATORES PSICOLÓGICOS |
|-------------------|----------------------|--------------------------------------|----------------------|
| Cultura           | Família              | Estilo de Vida e Valores             | Motivação            |
| Subculturas       | Papéis e Status      | Idade e estágio no Ciclo de Vida     | Percepção            |
| Classes Sociais   | Grupos de Referência | Personalidade e Autoimagem           | Aprendizagem         |
|                   |                      | Ocupação e Circunstâncias Econômicas | Emoções e Memória    |

**Figura 13 - Principais fatores que influenciam o comportamento do consumidor. Adaptado de Kotler (2013, p. 165 a 176)**

A partir dessas definições é possível entender que as empresas que estudam o comportamento de seu público de interesse e adaptam suas ofertas tem uma tendência maior ao sucesso e a obter a satisfação e a fidelidade dos clientes.



**Figura 14 - Comportamento do Consumidor. Adaptado de Zenone (2013, p. 51)**

Para Kotler (2013, p.134) empresas inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade porque este é o segredo para retê-los. De um modo geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos e aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção à marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço. Segundo o autor, as empresas algumas das mais bem sucedidas empresas estão elevando as expectativas e encontrando formas de garantir seu desempenho

superior por meio da satisfação do cliente. Por isso, saber identificar a ocorrência de eventos que determinam mudanças nas necessidades passa a ser fundamental para, cada vez mais, participar da vida de cada um dos clientes que a empresa tem como objetivo atender.

A satisfação dos clientes está completamente relacionada ao momento de contato com a organização, por isso se faz necessário dotar os call centers de sentimentos e transformá-los em instrumentos para fidelizar consumidores por muitos anos. MADRUGA (2009, p. 42)

Apesar das variações, podemos perceber que os autores convergem para o conceito de que cliente satisfeito é aquele que percebe que o atendimento de suas necessidades pela empresa é pelo menos igual ao esperado. Para atingir esse resultado a empresa necessita saber exatamente quais são as expectativas do cliente e em seguida quais as percepções dele em relação ao cumprimento dessas expectativas pela empresa. Essa constatação é um grande desafio para as empresas, uma vez que as percepções e expectativas dos clientes são essencialmente subjetivas e mutantes, tornando-se assim algo difícil de mensurar. A ideia de que aumentar a satisfação dos clientes resulta em fidelização é ainda uma constante nas empresas e muitas estratégias de atendimento tem suas metas traçadas com base na equação **cliente satisfeito = cliente fiel**. O investimento em ferramentas para fidelização de clientes é cada vez mais constante, uma vez que a concorrência em diversos segmentos está cada vez mais acirrada. Conhecer e compreender as necessidades dos clientes e sair na frente para atendê-las se tornou um diferencial competitivo no mercado.

Mais à frente trataremos o conceito de fidelização e como este está ligado à satisfação em maior ou menor grau. Veremos que a fidelidade do cliente não advém somente da satisfação e é composta também por outros fatores importantes. Antes, porém, veremos como se dá o processo de mensuração da satisfação do cliente e como os métodos utilizados pelas empresas atualmente, podem levar à fidelização.

## 4.1 – MENSURAÇÃO da SATISFAÇÃO do CLIENTE

Segundo Kotler (2013, p.135) pesquisas periódicas podem monitorar diretamente a satisfação do cliente e fazer perguntas adicionais aos entrevistados para medir sua intenção de recompra e a probabilidade ou a disposição de recomendarem a empresa ou a marca a outros.

As empresas também precisam monitorar o desempenho de seus concorrentes. Podem acompanhar o índice de perda de clientes e contatar aqueles que pararam de comprar ou trocaram de fornecedor para saber por que o fizeram. Outro método apresentado pelo autor é a contratação de compradores misteriosos para se passarem por compradores potenciais e reportar os pontos fortes e fracos experimentados na compra dos produtos da empresa e dos concorrentes. Nas situações de compra em que possam passar despercebidos os próprios gerentes podem fazer esse papel e, assim, experimentar diretamente o tratamento dispensado aos clientes, ou podem ligar para sua empresa e fazer perguntas ou reclamações para ver como o atendimento por telefone vem sendo administrado.

Segundo Blackshaw (*apud* Rangel, 2012, p. 250) clientes satisfeitos divulgam suas satisfações para apenas três pessoas, ao passo que os insatisfeitos divulgam suas insatisfações para três mil pessoas. As empresas, preocupadas com esse fato, procuram, além de oferecer produtos tangíveis a seus mercados, criar canais de comunicação diversos que melhorarem seus níveis de atendimento e prestação de serviços.

O consumidor atual reclama, dá opiniões e sugestões e, principalmente exterioriza sua insatisfação (ou satisfação) para um grande número de pessoas. Ou seja, ele pode ser um inimigo ou aliado da empresa. ZENONE (*in* Las Casas, 2012, p. 59)

De acordo com Hoffman (2001, p. 278) o método mais simples e poderoso para medir a satisfação do cliente é a **abordagem de desconfirmação da expectativa**, que mede a satisfação comparando as expectativas com as percepções. Se a percepção corresponde a um nível melhor ou igual ao esperado, significa que o consumidor está satisfeito. E é

crucial para a empresa, levar em consideração esse processo e comparação ocorre na mente do cliente.

Para Rangel (2012, p. 253) as expectativas aparecem antes da compra, e se forem atendidas, gerarão satisfação; se forem excedidas trarão o encantamento; porém se não forem alcançadas. Implicarão a insatisfação, mostrando que as expectativas das pessoas tem uma relação direta com a satisfação. De acordo com a autora, avaliação e conhecimento andam de mãos dadas em um processo de buscar informações que trarão base para ações empresariais; e ter conhecimento não é simplesmente obter a compreensão da realidade e armazenar informações, mas saber utilizar essas informações para inovar.

As empresas estão sempre em busca de um maior conhecimento para balizar suas avaliações, sendo a mais importante, a avaliação da satisfação dos clientes. As necessidades humanas são dinâmicas e se alteram com muita rapidez e por diversos motivos formando novas percepções e novas expectativas. Esse é um fator que dificulta a análise de cada uma dessas necessidades e significa que ao realizar uma pesquisa de satisfação, a empresa obtém apenas a fotografia daquele determinado momento. Isso quer dizer que para que este método seja eficaz a empresa deve realizar pesquisas com certa periodicidade para que os resultados sejam de fato alcançados.

Hoffman (2001) destaca que a importância da satisfação do cliente não pode ser exagerada; principalmente na área de serviços é necessário definir e medir pro-ativamente a satisfação do cliente. Esperar que os clientes reclamem para identificar um problema na prestação de serviços ou julgar o progresso da empresa na realização da satisfação do cliente com base no número de queixas recebidas, é ingênuo. O autor cita o resultado de uma pesquisa realizada pelo Programa de Pesquisa de Assistência Técnica (TARP – *Technical Assistance Research Program*<sup>8</sup>), que mostra descobertas bastante interessantes com relação à satisfação dos clientes:

---

<sup>8</sup> TARP – *Technical Assistance Research Program* – Consultoria norte-americana especializada em assistência técnica.

- Em média, as empresas não ficam sabendo de 96% dos clientes insatisfeitos;
- Para cada queixa recebida, outros 26 clientes tem o mesmo problema;
- Os clientes que tem seus problemas resolvidos satisfatoriamente contam a um média de cinco pessoas sobre o tratamento recebido;
- Os queixosos tem maior tendência a fazer novos negócios com a empresa do que aqueles que não se queixam, numa proporção de 54 a 70% se o problema foi totalmente resolvido e 95% se foi feito com rapidez.

Blackshaw (*apud* Rangel 2012, p. 256) ratifica a afirmação de Hoffman, quando diz que somente um em cada 25 consumidores tende a opinar sobre sua satisfação e isso ocorre por motivos básicos, os quais seria interessante a empresa considerar, tais como a falta de tempo para procurar um canal de comunicação disponível ou, ainda, por não acreditarem que suas opiniões irão criar algum tipo de ação da empresa em seu benefício.

Rangel (2012, p. 257) destaca que existem diversas formas de mensurar os níveis de satisfação dos clientes e as pesquisas praticadas são desenvolvidas com metodologias específicas de acordo com a empresa, o mercado e os objetivos propostos e se esta se dará por meios qualitativos ou quantitativos.

Para que se tenha um resultado satisfatório e que possa nortear as estratégias corretamente, é primordial que as empresas tenham bem definido qual é o cliente a ser pesquisado, a fim de direcionar as indagações de forma assertiva ao alvo correto; e que criem canais de comunicação que facilitem o diálogo com os consumidores. A falta de conhecimento adequado sobre o que os clientes pensam e sentem com relação à empresa, pode levar a um resultado errôneo acerca da percepção dos mesmos e minar a credibilidade da empresa.

A autora destaca, além das pesquisas, diversas outras técnicas:

- **Técnica de Intercepção de Compra** – realizada no momento da compra e no próprio ponto de venda, ela combina observação inicial e a aplicação de um questionário em seguida á aquisição o bem ou serviço. É o momento em que o cliente está om os efeitos do tempo minimizados ou zerados, o que faz com que suas respostas sejam mais próximas do que ele está sentindo em razão de um bom ou mau atendimento.
- **Mala Direta** – realizada por meio de um questionário estruturado fornecido ao pesquisado, com uma série de perguntas que ele deverá responder e enviar via correios ou depositar numa urna n próprio ponto de venda. É uma técnica mais utilizada por prestadores de serviços como, restaurantes, hospitais e academias.
- **Entrevistas Telefônicas** – muito utilizadas quando é necessário atingir uma massa de maior tamanho, pois tendem a ser rápidas e diminuem a possibilidade da não resposta. Os números de telefone são selecionados, comumente, pelo método Discagem Telefônica Aleatória, que envolve a seleção aleatória de todos os números para a definição de um telefone.
- **Enquetes por e-mail ou fax** – alcançam aquelas pessoas que não se consegue encontrar pessoalmente ou por telefone. São de aplicação rápida e muitas pessoas respondem de bom grado, principalmente se realizadas pela internet, inclusive existe a possibilidade de este tipo de enquete se tornar um os métodos de maior popularidade e eficácia, pois permite que as pessoas escolham seus próprios horários para responder e a tabulação dos dados também é realizada mais rapidamente do que em outra técnicas; além disso são de custo muito baixo e podem ser realizadas por poucos pesquisadores.

De acordo com a bibliografia pesquisada, pode-se notar que há diversos meios de acompanhar os níveis de satisfação do cliente, desde os mais simples e acessíveis aos mais elaborados e custosos, logo, todas as

empresas interessadas em manter relacionamento estreito e rentável com seus clientes deve buscar a forma que melhor lhe convém para monitorar as necessidades e desejos de seus clientes a fim de satisfazê-los.

## **4.2 – O INDICE de SATISFAÇÃO do CLIENTE**

A busca pela satisfação atingiu níveis globais e a partir de 1989 diversos países criaram seus próprios índices para medir a satisfação de seus consumidores nos mais diversos setores.

Segundo Zeithaml (2013, p. 486), o primeiro país foi a Suécia que em 1989 criou o SCSB – *Swedish Customer Satisfaction Barometer*. O índice mais emblemático e que se tornou base para a repetição do modelo em vários outros países foi o ACSI – *American Customer Satisfaction Index* ou Índice Americano de Satisfação de Clientes (figura 15). Criado em 1994 pelo Professor Claes Fornell juntamente com pesquisadores da Universidade de Michigan e da Sociedade Americana para o Controle da Qualidade, o ACSI vem tendo sua metodologia adotada em todo o mundo. A persistir essa tendência será possível criar um sistema internacional de mensuração da satisfação do cliente com base em uma metodologia em comum que permita elaborar comparações entre os índices de satisfações dos países. Zeithaml destaca que, apesar de ainda ser cedo para tirar conclusões representativas, uma vez que a maioria das economias não mede a satisfação de seus consumidores por meio de uma abordagem genérica, um estudo do *Journal of the Academy of Marketing Science*, divulgado em 2011, revelou que algumas determinantes da satisfação transcendem fronteiras:

- Os clientes que vivem em sociedades em que a expressão de opinião é um hábito consolidado exibem níveis mais altos de satisfação em comparação com aqueles que vivem em sociedades com valores de sobrevivência mais arraigados;

- O nível de alfabetização e a liberdade de negociar tem um efeito positivo na satisfação do cliente;
- A renda per capita tem um efeito negativo na satisfação do cliente.

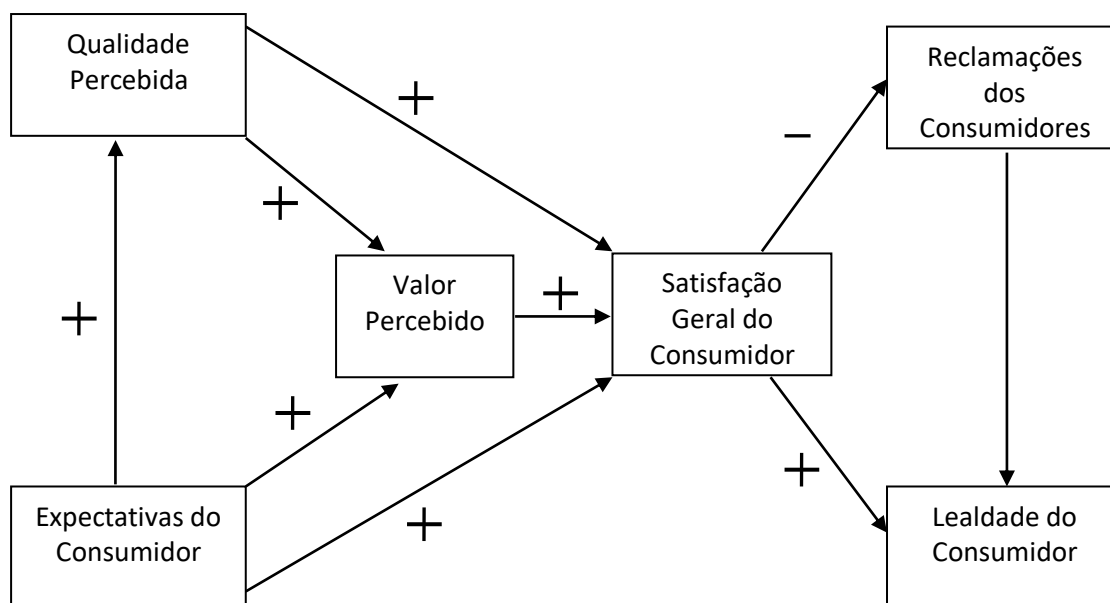


Figura 15 - Modelo utilizado no Índice Americano de Satisfação do Cliente. Fonte: Fornell et al, 1996, *apud* Beber, 1999.

O índice de satisfação do cliente se tornou uma ferramenta de suma importância nas organizações interessadas em valorizar e investir esforços para reter seus clientes e angariar outros. Por meio de uma técnica simples de pesquisa, a empresa realiza contato com o cliente para identificar a sua opinião sobre o serviço ou atendimento realizado, identificando assim possíveis falhas e melhorias no processo e ainda, por meio desta ação influencia na qualidade percebida do cliente acerca do relacionamento com a empresa.

De posse dos resultados da pesquisa, a empresa cria relatórios filtrando as opiniões por setores para verificar se o problema está na estrutura, no produto ou no atendimento em si.

Em um estudo publicado em 2011<sup>9</sup>, a empresa Nice System, líder de mercado no fornecimento de produtos e soluções para otimizar o relacionamento entre empresas e seus clientes, identificou que a maioria dos consumidores tem recorrido primeiramente ao *website* das empresas, não obtendo sucesso nesse canal, recorrem imediatamente às centrais de atendimento. Até mesmo consumidores que preferem outros canais de contato com as empresas, em um segundo momento recorrem às centrais de atendimento.

Neste cenário, considerando que os clientes que entram em contato com o call center estão insatisfeitos, frustrados, são bem informados e buscam um atendimento rápido e efetivo para seu problema as centrais de atendimento devem estar preparadas para o desafio. Para tanto, é importante ter o histórico do relacionamento do cliente com a empresa e como já vimos, o uso de ferramentas de CRM é fundamental para que esse processo transcorra de maneira fluida e eficaz, produzindo bons resultados.

Conforme divulgação da Revista Cliente S/A, em seu site, a metodologia da ACSI, chegou ao Brasil por meio da parceria entre a Universidade de São Paulo – USP, a Universidade de Michigan e a Universidade de Lisboa, que desenvolveram o Índice Brasileiro de Satisfação do Cliente (BCSI, sigla em inglês para *Brazilian Customer Satisfaction Index*). O indicador, que foi criado em 2012, promove um entendimento aprofundado das motivações e anseios de clientes brasileiros dos setores de telefonia móvel e fixa; bancos; internet e TV por assinatura e apresenta-se como relevante parâmetro para empresas dos setores estudados e consolida-se como indicador importante para a avaliação da competitividade destas empresas.

---

<sup>9</sup> Estudo publicado no site Portal Call Center da Revista Consumidor Moderno em <<http://portalcallcenter.consumidormoderno.uol.com.br/indicadores/anuario/a-evolucao-do-relacionamento-com-o-cliente/?searchterm=satisfa%C3%A7%C3%A3o%20do%20cliente>>

Certamente o BCSI se tornará um novo balizador na economia do Brasil. É um índice desenvolvido a partir de uma metodologia madura, utilizada em vários países e que representa mais um avanço para o Marketing no País. Hoje nenhuma empresa pode se dar ao luxo de perder clientes, pois o custo de conquistar um novo cliente é muito mais elevado do que mantê-lo.

PROF. MITSURU HIGUCHI YANAZE - professor titular da ECA-USP em <http://www.braziliancsi.com.br/vantagens.html>

Segundo informação do levantamento do BCSI<sup>10</sup> que avaliou as empresas dos setores bancário e de telecom no ano de 2013, o Brasil ainda é um dos países com o mais alto índice de insatisfação no segmento serviços. Anualmente, registram-se números crescentes de reclamações em órgãos reguladores e de defesa do consumidor. Esse dado corrobora a afirmação do Portal Call Center, de que o atendimento ao consumidor é um os pontos mais importantes na fidelização dos clientes e o SAC pode ser uma das portas que eles usarão para deixar a empresa caso o serviço não seja adequado às suas expectativas.

---

<sup>10</sup> Divulgado em <http://www.braziliancsi.com.br/vantagens.html>

## 5 – INDICE de ESFORÇO do CLIENTE e a FIDELIZAÇÃO

A tese de que a empresa deve encantar seus clientes ainda está muito enraizada na cultura empresarial e traz a impressão de que cliente satisfeito significa cliente fiel. Segundo o Reichheld (2011) as pesquisas de satisfação tradicionais não estão à altura de determinar a veracidade desta relação, pois têm perguntas demais e geram informações que por vezes não são úteis para se descobrir os verdadeiros gargalos e montar uma boa estratégia. Os relatórios financeiros também não servem, pois a contabilidade tradicional não é capaz de distinguir lucros bons, ou seja, os que levam ao crescimento, dos lucros ruins, que o enfraquecem. A chave para separar os lucros bons dos ruins e crescer com rentabilidade

O Professor Reichheld, defende que, mais do que satisfeitos, os tem de ser clientes fiéis e devem ser transformados em promotores da empresa. Para mensurar a qualidade do relacionamento cliente-empresa ele foi um dos criadores do NPS (*Net Promoter Score*), um método que têm como objetivo medir o nível de satisfação dos clientes por meio da aplicação de uma única e simples pergunta: **Qual a probabilidade de você recomendar a empresa aos seus amigos e familiares?** Em resposta os clientes atribuem uma nota a ser utilizada para o cálculo do resultado final. O índice NPS é baseado na perspectiva de que os clientes de todas as empresas podem ser divididos em três categorias:

- **Promotores** - são clientes que dão notas 9 ou 10, indicando que sua vida melhorou a partir do relacionamento com a empresa. Comportam-se como clientes leais, comprando mais de uma vez, dedicando grande parte de seus gastos à empresa e recomendando-a a amigos e colegas. São indivíduos que se dispõem a responder as pesquisas, oferecendo feedback construtivo e sugestões. Toda empresa deve cuidar para manter o entusiasmo dos promotores, desenvolver formas econômicas de aumentar o número de clientes que pensam e agem dessa maneira e oferecer reconhecimento e recompensas às equipes ou funcionários que trabalham nessa direção.

- **Neutros** - são aqueles que dão notas 7 ou 8. São clientes que compram o que precisam e nada mais. São clientes passivamente satisfeitos, não leis, com um conjunto bem diferente de atitudes e comportamentos. Quase não fazem recomendações – e quando o fazem é com ressalvas e sem entusiasmo. Se a concorrência tiver uma oferta mais atraente, o mais provável é que eles debandem para o outro lado. São chamadas de neutros porque agregam pouca energia á empresa e não podem ser contabilizados como ativos de longo prazo. A meta das empresas com relação a essa categoria deve ser melhorar o máximo possível seus serviços, produtos ou processos para transformar parte desses clientes em promotores.
- **Detratores** – São aqueles que dão notas 6 ou inferior, indicando que suas vidas pioraram depois do relacionamento com a empresa. É um grupo de indivíduos insatisfeitos, decepcionados, que se sentem consternados pelo tratamento recebido e criticam a empresa para amigos e colegas e geralmente quando entram em contato com a empresa ficam irritados e agem com grosseria. Esse tipo de comportamento afeta negativamente a motivação e orgulho dos funcionários. Empresas que se deparam com esses clientes detratores devem investigar a sua insatisfação, desculpar-se e apresentar soluções para o problema. Se não houver nenhuma solução economicamente viável para a insatisfação dos detratores, a empresa precisa mudar seu foco para não atrair mais esse tipo de cliente.

O resultado final do índice NPS é obtido pela subtração do percentual de clientes detratores do percentual de clientes promotores, como mostra a figura a seguir.



Figura 16 - Cálculo do NPS (Net Promoter Score). Fonte: <http://satisfacaodeclientes.com/o-que-o-net-promoter-score/>

Reichheld destaca que além de indicar com mais exatidão o real grau de satisfação dos clientes, o NPS indica também a qualidade do relacionamento destes com a empresa. Os clientes que tem um problema momentaneamente resolvido e são premiados com brindes, de imediato apresentam uma sensação de satisfação, porém esse é um efeito que tende a passar rapidamente, durando apenas até que o próximo problema apareça ou se repita o mesmo anterior. Esses são os tipos de clientes que abandonam facilmente o relacionamento com a empresa, uma vez que estão ligados a ela apenas por conta dos brindes oferecidos e não por estarem realmente satisfeitos e serem fiéis.

Quanto mais o consumidor se esforçar para resolver um problema, menor será sua chance de realizar uma nova compra com a empresa e se manter fiel a ela, pois o desgaste para resolver o problema pode superar toda a experiência da venda. O cliente é mais impulsionado a punir o mau atendimento do que a premiar o atendimento primoroso e isto é altamente visível nas interações com o call center. No entanto, quando o cliente tem um problema e consegue resolvê-lo rapidamente, com simplicidade e sem entraves, torna-se muito mais fiel que um consumidor que não teve problemas e então passa a ser um admirador da empresa.

Segundo um levantamento publicado pela Revista Harvard Business Review em agosto de 2010, a lealdade está diretamente ligada à capacidade

da empresa de honrar sua promessa básica (por mais modesta que seja) do que a promoções mirabolantes e brindes.

De acordo com a publicação após pesquisa realizada com mais de 75 mil indivíduos que haviam interagido por telefone com representantes de centrais de atendimento ou usado canais de autoatendimento como internet, atendimento telefônico automatizado, chat e e-mail foi constatado que encantar o cliente não produz fidelidade, reduzir seu esforço para obter informações e solucionar problemas, sim.

A pesquisa mostrou ainda que superar as expectativas do cliente durante as interações de atendimento só o torna marginalmente mais fiel o que quando suas necessidades são simplesmente satisfeitas e todo o esforço da empresa nessas interações acaba por ser dispendioso, pois 84% dos respondentes informaram que suas expectativas não haviam sido superadas na interação mais recente.

No estudo de Harvard ficou evidente que o foco em superar as expectativas nas interações de atendimento está no fato de que muitas empresas utilizam índices de satisfação do cliente como principal critério para avaliar a experiência do cliente; porém o resultado das entrevistas mostrou pouca relação entre satisfação e fidelidade, uma vez que 20% dos clientes se disseram “satisfeitos” informaram que pretendiam abandonar a empresa em questão e 28% dos “insatisfeitos” pretendiam continuar com ela. Outro dado importante descoberto na pesquisa é que sob o ponto de vista das fontes de fidelidade do cliente, a fatia que cabe ao atendimento é bem reduzida, pois o atendimento responde pela maior fatia da esfera da infidelidade. Uma empresa é prestigiada porque seus produtos são de alta qualidade, a relação custo-benefício é boa ou a marca é atraente. Ao passo que essa mesma empresa pode ser preterida porque o atendimento ao cliente deixou a desejar.

Para os estudiosos de Harvard, em se tratando do atendimento, a empresa produz clientes fiéis basicamente ao ajudá-los a resolver eventuais problemas com rapidez e facilidade. De posse desse conhecimento, a empresa pode alterar radicalmente a ênfase de interações de atendimento ao cliente. Formular o desafio de atendimento em termos de facilitar a vida do cliente pode ser altamente esclarecedor — libertador até —, sobretudo para

empresas que vêm lutando para “encantar”. Mandar o pessoal na linha de frente superar expectativas do cliente tende a gerar confusão, perda de tempo e esforço, além de mimos onerosos. Instruí-lo a “facilitar as coisas” dá uma base sólida para a ação. Entende-se por facilitar as coisas como simplesmente remover obstáculos especificamente ligados ao esforço do cliente nas interações de atendimento. Uma empresa pode reduzir esse tipo de esforço e medir o efeito com o Índice de Esforço do Cliente (IEC), que usa uma escala de 1 a 5 na qual 1 indica baixíssimo esforço e 5 representa altíssimo esforço.

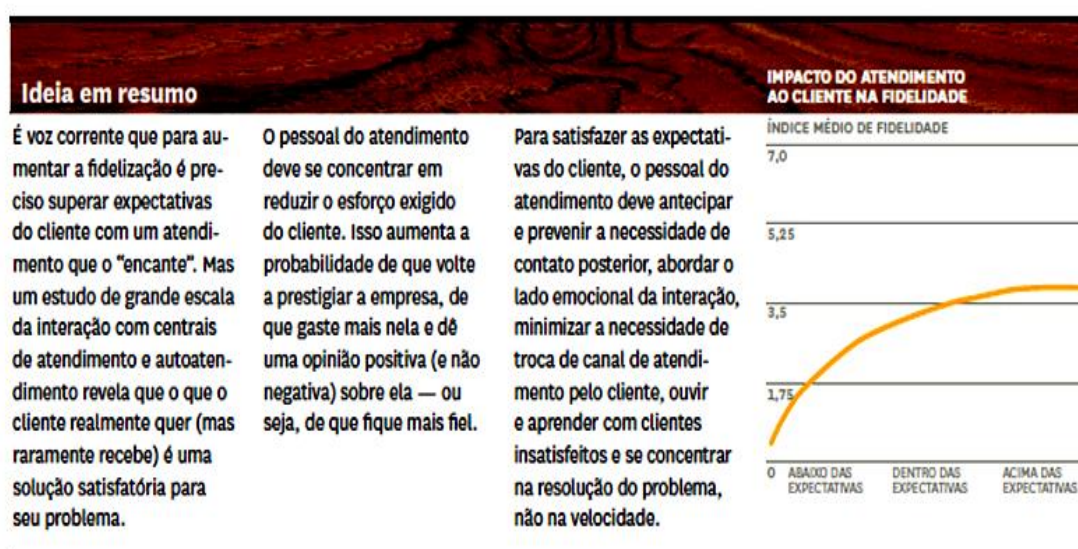


Figura 17 - Impacto do Atendimento ao Cliente na Fidelidade. Fonte: <http://www.hbrbr.com.br/materia/pare-de-tentar-encantar-seus-clientes#comment-form>

Durante o estudo, a equipe de Harvard descobriu um modelo de baixo esforço implementado por algumas empresas, composto das cinco táticas a seguir:

- **Não se limite a resolver o problema presente — previna o seguinte:** De longe, a maior causa do excesso de esforço pelo cliente é a necessidade de ligar de volta. Cerca de 22% das chamadas repetidas envolvem questões ligadas ao problema que motivou a chamada original — ainda que o problema em si tenha sido devidamente solucionado da primeira vez. Embora esteja aparelhada para prever e solucionar antecipadamente essas questões, a

empresa raramente o faz, em geral devido ao foco excessivo em controlar a duração de chamadas. É hora de entender que, para calcular o esforço empreendido, o cliente computa não só como uma ligação isolada foi abordada, mas também como a empresa administra eventos de atendimento que se desdobram e normalmente exigem várias chamadas. Figura 17.

- **Prepare o pessoal para lidar com o lado emocional da interação com o cliente:** A pesquisa mostrou que cerca de 24% das chamadas repetidas resultavam do descompasso emocional entre clientes e atendentes — situações nas quais o cliente não confiou nas informações dadas pelo atendente, por exemplo, ou não gostou da resposta recebida e teve a impressão de que o funcionário estava se escondendo por trás da política geral da empresa. Com uma orientação básica, o atendente pode eliminar muitas questões interpessoais e reduzir, com isso, chamadas repetidas.
- **Aumente a efetividade nos canais de autoatendimento para minimizar a troca de canal:** O cliente pode ficar perdido com a profusão de canais de autoatendimento — resposta de voz interativa, websites, e-mail, chat, comunidades de suporte online, mídias sociais e assim por diante. Além disso, pode não estar capacitado para decidir qual a melhor opção. Se deixado à própria sorte, por exemplo, um usuário tecnologicamente pouco sofisticado pode ir parar em comunidades de suporte online altamente técnicas. O resultado é que o cliente pode fazer um grande esforço pulando de um canal para outro só para apelar para o telefone no final.
- **Use o *feedback* de clientes contrariados ou com dificuldades para reduzir o esforço do cliente:** Muitas empresas pedem a opinião do cliente ao final do atendimento para medir o desempenho interno; nem sempre, no entanto, usam os dados que coletam para aprender com clientes insatisfeitos. O aprendizado e a intervenção não estão limitados ao canal telefone. Certas empresas monitoram o comportamento online para identificar clientes com dificuldades.
- **Capacite a linha de frente a proporcionar uma experiência de baixo esforço:** Sistemas de incentivo que valorizam mais a velocidade do que a qualidade podem ser a maior barreira à redução do esforço do cliente. A maioria das organizações de serviço ao cliente ainda enfatiza indicadores de

produtividade como tempo médio de atendimento na hora de avaliar o desempenho de atendentes. Melhor seria se abolissem índices de produtividade que impedem que a experiência do cliente seja facilitada.

### O que medir?

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <p>A principal causa de esforço indevido por parte do cliente na interação com centrais de atendimento é a necessidade de ligar de volta porque o problema não foi resolvido no primeiro contato.</p> | <p>Na hora de avaliar se o pessoal do atendimento soluciona problemas já na primeira chamada, a empresa em geral usa um indicador chamado resolução no primeiro contato (RPC). Só que, na metade das vezes, esse índice não fornece informações sobre chamadas repetidas e seus motivos. Monitorar chamadas</p> | <p>repetidas por um determinado período (sugerimos de 7 a 14 dias) não só é mais fácil do que medir o RPC, mas também amplia o alcance da medição, registrando motivos implícitos, ou não óbvios, para o cliente ligar de volta, como problemas correlatos posteriores ou descompasso emocional com um atendente. Um</p> | <p>porém: monitorar chamadas repetidas em vez de usar o RPC inevitavelmente faz o desempenho parecer pior. Acreditamos, no entanto, que é uma maneira muito melhor de detectar e eliminar fontes de esforço indevido do cliente e que pode ajudar a empresa a fortalecer a lealdade de um jeito impossível com o RPC.</p> |
|---|---|--|---|

Figura 18 - Principal causa de esforço indevido por parte do cliente na interação com centrais de atendimento. Fonte: <http://www.hbrbr.com.br/materia/pare-de-tentar-encantar-seus-clientes#comment-form>

Em 2013, a Avaya Brasil, empresa líder em sistemas de comunicações empresariais, divulgou o resultado de uma pesquisa sobre o Índice de Esforço do Cliente. Nessa pesquisa realizada pela Harris Interactive, do grupo Nielsen, empresa líder em pesquisa de mercado e comportamento do consumidor, o estudo ouviu mais de duas mil pessoas e os resultados apontaram para o alto valor percebido pelo cliente em uma experiência caracterizada por uma abordagem humanizada. Entre as principais descobertas, destaca-se que 82% dos entrevistados afirmaram que uma experiência positiva é importante ou muito importante na fidelização com uma empresa. Nesta pesquisa, 66% dos entrevistados que encontraram dificuldades no contato com o call center, disseram que provavelmente cortariam relações com a empresa. Outros 30% garantiram que efetivamente teriam essa atitude.

A prova de que a experiência do cliente com o canal de atendimento é crucial para moldar as decisões de compra, a fidelidade a longo prazo e a

recomendação – ou não – de uma empresa, produto ou serviço é que 75% dos que responderam essa pesquisa afirmaram que manteriam relacionamento com a empresa que oferecesse uma experiência excepcional e serviços ao cliente de forma consistente. Dentre esses 21% afirmaram que até pagariam mais por um bom serviço.

| <b>Experiência de Baixo Esforço x Experiência de Alto Esforço</b>   |   |
|---|---|
| <b>Os clientes apreciam as interações rápidas e eficazes. O estudo identificou fatores que contribuem para a percepção de uma experiência positiva de baixo esforço.</b>  | <b>A pesquisa também enfatizou as atividades que os usuários consideram como sendo de alto esforço, que podem agravar, de forma significativa, a experiência do cliente.</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>87% responderam que o conhecimento do atendente sobre o produto ou serviço é importante;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>64% consideram de alto esforço a necessidade de entrar em contato repetidamente com uma empresa para resolver um problema;</li> <li>62% indicam que a incapacidade de chegar a uma pessoa que forneça uma resposta para concluir uma transação contribui negativamente;</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>83% classificam os atendentes amigáveis e envolventes como importantes para interações e experiências contínuas com as empresas. Dentre esses, 33% afirmam que isto é muito importante.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>60% afirmam que interagir com um representante da empresa que não tem conhecimento do produto/ serviço contribui para um alto esforço;</li> <li>56% citaram que a falta de retorno dos representantes para concluir uma transação é um fator negativo;</li> </ul>                  |

**Quadro 2 – Resultados de Pesquisa sobre o Índice de Esforço do Cliente. Adaptado de <<http://portalcallcenter.consumidormoderno.uol.com.br/seu-espaco/variedades/mau-atendimento-prejudica-relacionamento-com-o-cliente>> - Acessado em 21/05/2014**

De acordo com a bibliografia pesquisada nota-se que Reichheld e os estudiosos de Harvard apresentam um novo conceito e novo enfoque para a fidelização e que esta não necessariamente depende da satisfação do cliente, pelo menos não sob o viés dos indicadores que ainda são utilizados em muitas empresas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar do assunto call center costumeiramente provoca reações negativas em muitas pessoas, acompanhadas de uma série infindável de queixas, dado o alto volume de experiências mal sucedidas que ocorrem com muita frequência com pessoas físicas e jurídicas de todos os segmentos do mercado.

Por meio da bibliografia pesquisada foi possível verificar que, se as empresas ainda causam qualquer tipo de desconforto a seus clientes através das centrais de atendimento, certamente não é por falta de orientação, pois diversos autores são unânimes em destacar a importância do call center como um dos principais elos de ligação entre uma empresa e seus clientes.

O call center é talvez, depois de Vendas, a área da empresa que tem contato mais estreito com o cliente, logo contribui e muito para a percepção e consequente satisfação ou insatisfação.

Um dado curioso foi apresentado neste trabalho: os clientes satisfeitos não são necessariamente fiéis a uma empresa, inclusive há situações em que essa relação é inversamente proporcional e os insatisfeitos é que mantém o relacionamento com a companhia. Parece ambíguo, porém se observarmos que ainda há empresas que buscam satisfazer seus clientes com brindes e promoções, de forma imediatista, é compreensível a debandada assim que a concorrência oferece algo similar. Ou seja, as necessidades imediatas do cliente foram satisfeitas, porém não foi oferecido nada além do mínimo esperado, além disso, em relação ao call center, com o alto número de experiências ruins, o cliente entende que foi apenas compensado pela empresa devido a algum transtorno causado, assim ele considera que a empresa não cumpriu nada além de sua obrigação. No referencial teórico foi possível verificar que o call center é o principal fator de esforço na percepção dos clientes e a redução desse esforço na experiência do cliente com a central de atendimento é o ponto-chave para a fidelização.

Este estudo foi limitado a tratar o call center sob o ponto de vista do marketing; como uma ferramenta poderosa para alavancar o relacionamento, e elevar os níveis de satisfação dos clientes e consequentemente torná-los

fiéis à empresa. Essa limitação foi necessária devido à grande quantidade de aspectos sob os quais o call center, como tema, pode ser analisado e que também tem influência na percepção do cliente, bem como, podem ser linhas futuras de pesquisa, tais como as condições a que os trabalhadores do setor estão submetidos, formação dos atendentes, regulamentações governamentais, terceirização, instalações físicas, entre outras.

De qualquer maneira, a despeito de observar o call center apenas sob o ponto de vista do marketing, através da consulta bibliográfica foi possível perceber que o tema call center (atendimento) está longe de ser esgotado, pois uma vez que é feito por pessoas (atendentes e demais envolvidos) para pessoas (clientes), que sofrem influências de seus respectivos ambientes bem como do mercado, não há como colocar um fim categórico no assunto e determinar suas reações e percepções.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999

HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços in Marketing, As Melhores Práticas**, organizado por CZINKOTA, Michael R., Porto Alegre: Bookman, 2001

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em Atendimento ao Cliente** São Paulo: MBooks, 2012

LIMA, Agnaldo. **Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes**, São Paulo: Atlas, 2012

MADRUGA, R. **Call Centers de Alta Performance**, São Paulo: Atlas, 2009

MADRUGA, R. **Gestão Moderna de Call center e Telemarketing**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009

NEWELL, Frederick. **Fidelidade.com**, São Paulo: Makron Books, 2000

POPCORN, Faith. **O Relatório Popcorn**, Rio de Janeiro: Campus, 1994

RANGEL, Iara Lucia C. A. **Avaliação dos Níveis de Satisfação dos Clientes in Excelência em Atendimento ao Cliente**, organizado por LAS CASAS, Alexandre L.; São Paulo: MBooks, 2012

RAUPP, Fabiano Maury. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**, São Paulo: Atlas, 2003

REICHHELD, Frederick. **A Pergunta Definitiva**, Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2011

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999

SHETH, Jagdish N. **Comportamento do Consumidor in Marketing, As Melhores Práticas**, organizado por CZINKOTA, Michael R., Porto Alegre: Bookman, 2001

SWIFT, Ronald. **CRM Customer Relationship Management: o Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**, Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2001

ZENONE, Luiz C. et al. **Gestão Estratégica de Marketing**, São Paulo: Atlas, 2011

ZENONE, Luiz C.. **CRM Customer Relationship Management Gestão do Relacionamento com o Cliente e a Competitividade Empresarial**. São Paulo: Novatec Editora, 2007

ZENONE, Luiz C. **Marketing Conceitos, Ideias e Tendências**, São Paulo: Atlas, 2013

ZENONE, LUIZ C. **Princípios de um Bom Atendimento in Excelência em Atendimento ao Cliente**, organizado por LAS CASAS, Alexandre L. São Paulo: MBooks, 2012

ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de Serviços. A empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2013

## WEB SITES

<http://tecnoblog.net/118216/call-center-terceirizado/> - acessado em 13/12/2013

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003\\_tr0101\\_1478.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0101_1478.pdf) - acessado em 13/12/2013

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4419> - acessado em 15/12/2013

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2005\\_Enegep0201\\_0599.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2005_Enegep0201_0599.pdf) - acessado em 31/08/2013

BEBER, Sedinei José Nardelli. Estado atual dos estudos sobre a satisfação do consumidor. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 23, 1999. ([http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_1999/MKT/1999\\_MKT29.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/MKT/1999_MKT29.pdf)) acessado em 25/07/2014

<http://www.espm.br/Acontece/Noticias/Pages/NoticiaExibir.aspx?noticiald=1376> – Acessado em 23/01/2014

<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/usp-indice-de-satisfacao-de-clientes-para-aprimorar-empresas> – Acessado em 18/02/2014

<http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-convergencia-digital-e-o-indice-de-esforco-do-cliente/> – Acessado em 19/05/2014

<http://www.hbrbr.com.br/materia/pare-de-tentar-encantar-seus-clientes#comment-form> – Acessado em 19/05/2014

<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2002/eleicoes/historia-1990.shtml> – Acessado em 25/07/2014

<http://satisfacaodeclientes.com/o-que-o-net-promoter-score/> – Acessado em 18/08/2014