

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC
Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão –
COGEAE – MBA Marketing

CALL CENTER UTILIZADO COMO FERRAMENTA DE
MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES
CONTAX

KARINA PEREIRA DE SOUZA OLIVEIRA

São Paulo - SP
2012

KARINA PEREIRA DE SOUZA OLIVEIRA

**CALL CENTER UTILIZADO COMO FERRAMENTA DE
MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES
CONTAX**

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Marketing, da Pontífica Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Dr. José Palandi Júnior.

**São Paulo – SP
2012**

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR:_____ ().

ASSINATURA DO ORIENTADOR:_____.

ASSINATURA DO COORDENADOR:_____.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me deu forças para chegar à conclusão deste, e também à minha família, que além do apoio, entendeu cada momento de ausência, sempre de maneira amável, dando-me ânimo a todo tempo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que contribuíram na construção deste trabalho, alguns de forma direta, outros mais indiretamente me ajudaram a desenvolver não só este trabalho, mas muitas conquistas até então. Quero desse modo expressar os meus mais sinceros e emocionados agradecimentos.

Em especial agradeço:

- Ao meu amado esposo, namorado e amigo Marcus Vinicius que de maneira dedicada sempre permaneceu ao meu lado na jornada profissional, acadêmica e pessoal. Amando-me, me respeitando e ajudando sempre em todas as coisas.
- Ao Professor Palandi, que de maneira especial contribuiu para o desenvolvimento deste trabalho, sempre sendo amável e claro em suas explicações na produção deste. Obrigada pelo profissionalismo e competência, foi um prazer ser sua orientanda e aluna.
- A minha mãe Célia Pereira de Souza, minha avó Corina de Jesus Souza, e minha irmã Carolina Pereira de Macedo, infinitas companheiras, amigas, confidentes e conselheiras, não há palavras para definir o amor que sinto por elas e para agradecê-las.
- Às minhas amigas que conquistei no curso de MBA: Camila Mariano, Fabiane Galindo e Tatiana Cruz, que sempre me ajudaram de maneira especial. E também á minhas amigas Aline Costa, Juliana Queissada e Andreza Bernardes.
- As minhas amigas, colegas de trabalho e irmãs em Cristo, Raquel Pereira e Gislaine Zacarias que também contribuíram fortemente na construção deste trabalho.
- A todos os meus amigos da Igreja Adventista do Sétimo Dia de Vila Cisper, que compreenderam a minha ausência nos projetos da igreja, em especial ao Leonardo Rocha Dias, grande amigo e irmão e à Nádia Almeida Roma, singela irmã em Cristo. E também á minhas amigas Aline Costa, Juliana Queissada e Andreza Bernardes.

RESUMO

Esta monografia tem por objetivo levar ao leitor um maior entendimento sobre a real importância do Call Center e das centrais de atendimento aos clientes, no aspecto de ser utilizado como ferramenta de marketing. Sabe-se que, em virtude de vários fatores, como: o avanço da economia, da globalização, do processo de terceirização de diferentes setores produtivos no mercado brasileiro, e da busca que as empresas fazem por baixos custos em todos os departamentos da organização, o Call Center é um setor que transmite ao consumidor a percepção de baixa qualidade no atendimento. E diante deste fato, foi necessário a intervenção de órgãos reguladores para padronizar o nível de atendimento e de serviços, como por exemplo, o PROCON e o Ministério do Trabalho. A atuação destes órgãos foram importantes para a diminuição de muitos processos de reclamação que as instituições jurídicas precisavam e precisam resolver sobre as más práticas de atendimento. No entanto, este é um setor de extrema importância para que as empresas mantenham um elo com seus clientes, pois as chamadas centrais de atendimento não se resumem apenas a atender ligações de dúvidas, críticas ou elogios, e sim de estabelecer também relacionamentos duradouros e eficazes para o desenvolvimento de novas estratégias mercadológicas. Se as empresas compreenderem que o Call Center compõe um conjunto de canais que possibilita estreitar relacionamentos e avaliar as constantes mudanças do mercado, como por exemplo, as tão atuais redes sociais virtuais, os blogs, e o “boom” da informatização, estas organizações passarão a entender que o Call Center ainda é um instrumento de relacionamento com os consumidores. Diante desta perspectiva, esta monografia trabalhará os conceitos para entender como este canal pode ser utilizado como ferramenta estratégica para realização de ações de marketing, possibilitando a maximização nos negócios da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing de Relacionamento, Call Center, Clientes, Colaboradores, Legislação, Contax.

Índice de Quadros

Quadro 1. Evolução do Call Center nas últimas décadas.....	36
--	----

Índice de Figuras

Figura 1. BPO: Uma Abordagem Eficaz.....	23
Figura 2. Site da Empresa no Rio de Janeiro.....	87
Figura 3. Principais Indicadores (R\$ Milhões) da Contax.....	89
Figura 4. Evolução da Contax nos últimos 12 anos.....	90
Figura 5. Ranking das Empresas Com Maior Faturamento em 2011.....	92
Figura 6. Foto 1: da Participação da Contax no Premio Consumidor Moderno.....	93
Figura 7. Foto 2: da Participação da Contax no Premio Consumidor Moderno.....	94
Figura 8. Foto 3: da Participação da Contax no Premio Consumidor Moderno.....	95
Figura 9. Capa da Revista Consumidor Moderno de Junho de 2009.....	130

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Hábito de Ligar em Centrais de Atendimento.....	48
Gráfico 2. Frequência de Utilização nas Centrais de Atendimento.....	49
Gráfico 3. Principais Solicitações nas Centrais de Atendimento.....	50
Gráfico 4. Principais Serviços Utilizados nas Centrais de Atendimento.....	52
Gráfico 5. Qualidade do Atendimento.....	52
Gráfico 6. Situação que o Consumidor Ligaria Novamente em Uma Central de Atendimento.....	54
Gráfico 7. Situação que o Consumidor Não Ligaria Novamente em Uma Central de Atendimento.....	54
Gráfico 8. Importância da central de Atendimento.....	55
Gráfico 9. Conhecimento da Lei Não Perturbe.....	56
Gráfico 10. Telefones Bloqueados Conforme a Lei Não Perturbe.....	57
Gráfico 11. Conhecimento da Lei do SAC.....	58
Gráfico 12. Percepção de Melhora no Atendimento após a Lei do SAC.....	58

Gráfico 13. Percepção do que Não Melhorou Após a lei do SAC.....	59
Gráfico 14. Faixa Etária dos Funcionários da Empresa que Possui o Próprio Call Center.....	61
Gráfico 15. Tempo de Atuação no Setor de Call Center.....	61
Gráfico 16. Tempo de Atuação na empresa Atual	62
Gráfico 17. Ramo de Atuação no Setor de Call Center.....	63
Gráfico 18. Periodicidade de Treinamento Recebido.....	64
Gráfico 19. Informações Abordadas nos Treinamentos.....	64
Gráfico 20. Qualidade do Ambiente de Trabalho.....	65
Gráfico 21. Percepção de Mudança após SAC.....	66
Gráfico 22. Impacto da Lei Não Perturbe.....	67
Gráfico 23. Análise Pausas de Descanso.....	67
Gráfico 24. Percepção de Remuneração.....	68
Gráfico 25. Faixa Etária Funcionários Contax.....	69
Gráfico 26. Tempo de Atuação no Setor de Call Center (terceirizados).....	69
Gráfico 27. Tempo de atuação na Empresa (terceirizados).....	70
Gráfico 28. Ramo de Atuação no Setor de Call Center (terceirizado).....	70
Gráfico 29. Vínculo Empregatício (terceirizados).....	71
Gráfico 30. Percepção de Treinamentos Recebidos (terceirizadas).....	72
Gráfico 31. Periodicidade de Treinamentos Recebidos.....	73
Gráfico 32. Informações Abordadas nos Treinamentos.....	73
Gráfico 33. Qualidade do Ambiente de Trabalho.....	74
Gráfico 34. Percepção de Trabalho Após a Lei SAC.....	75
Gráfico 35. Percepção de Mudança Após o SAC.....	75
Gráfico 36. Impacto da Lei Não Perturbe.....	76
Gráfico 37. Análise de Pausas de Descanso.....	77
Gráfico 38. Percepção Quanto a Remuneração.....	77
Gráfico 39. Cargo dos Gestores.....	78
Gráfico 40. Formação Acadêmica dos Gestores.....	79
Gráfico 41. Faixa Etária dos Gestores.....	79
Gráfico 42. Tempo de Atuação dos Gestores na Empresa.....	80
Gráfico 43. Tempo de Atuação dos Gestores no Cargo	80

Gráfico 44. Já trabalhou em outras empresas.....	81
Gráfico 45. Quantidade de Subordinados.....	82
Gráfico 46. Subordinados Contratados ou Terceirizados.....	82
Gráfico 47. Análise da Rotatividade dos Funcionários.....	83

Índice de Apêndice

Apêndice 1. Questionário Para Funcionários Do Setor De Call Center.....	113
Apêndice 2. Questionário Aplicado Á 100 Consumidores Da Cidade De São Paulo.....	114
Apêndice 3. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistada: Anailde Silva.....	115
Apêndice 4. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistada: Vivian De Campos Cavalcante.....	116
Apêndice 5. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistado: Cassius Oliveira.....	117
Apêndice 6. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistado: Zoraide Leal.....	118
Apêndice 7. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistado: Alexsander Ferreira	119
Apêndice 8. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistada: Solange Cavalcanti Vita.....	120
Apêndice 9. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistado: Luciana Cardoso.....	121
Apêndice 10. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistada: Fádias Simões.....	122

Apêndice 11. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistada: Joyce Paguetti.....	123
Apêndice 12. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistada: Eli Fátima.....	124
Apêndice 13. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistada: Roberta Kelli Vasques.....	125
Apêndice 14. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistada: Juliana Moraes Dos Santos.....	126
Apêndice 15. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistada: Cilene Da Silveira Silva.....	127
Apêndice 16. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistada: Eleni Dias.....	128
Apêndice 17. Questionário Aplicado Para Gestores De Call Center. Entrevistada: Claudia Colen Rosenthal.....	129

Índice de Anexos

Anexo 18. Capa Da Revista Consumidor Moderno De Junho De 2009 Publicando O Premio Contact Center – Grandes Operações.....	130
---	-----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 O TEMA.....	15
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 OBJETIVO.....	18
1.4.1 Objetivo Geral.....	19
1.4.2 Objetivo Específicos	19
1.5 HIPOTHESES.....	20
1.6 METODOLOGIA.....	20
2. O CALL CENTER COMO FERRAMENTA DE MARKETING.....	22
2.1 O MARKETING.....	27
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	29
2.3 CALL CENTER E CENTRAIS DE ATENDIMENTOS.....	35
2.3.1 O Codigo De Defesa Ao Consumidor.....	40
2.3.2 A Lei Não Pertube.....	42
2.3.3 A Lei Do Sac.....	44
2.3.4 Norma Regulamentadora Nr17.....	45
2.3.5 A Opinião Do Consumidor.....	47
2.3.6 A Opinião Dos Funcionários De Call Center.....	60
2.3.7 A Opinião Dos Gestores.....	78
3. EMPRESA CONTAX	87
4. TEORIA E PRÁTICA EMPRESARIAL.....	95
5. CONCLUSÃO.....	100
6. BIBLIOGRAFIA.....	106
7. SITIOGRAFIA.....	108

1. INTRODUÇÃO

Tudo na vida gira em torno dos relacionamentos – com Deus, conosco, com os outros. Isso é especialmente verdadeiro nos negócios, porque sem pessoas não há negócios. Famílias saudáveis, equipes saudáveis, igrejas saudáveis, negócios saudáveis e até vidas saudáveis falam de relacionamentos saudáveis. (HUNTER, 2004, p.38)

Desde os primórdios, as interações sociais, o relacionamento entre pessoas, entidades comerciais, religiosas e com toda a cadeia produtiva são o ponto inicial para se obter o equilíbrio em todos os aspectos que possam impactar positiva ou negativamente uma sociedade. E no mundo corporativo, não é diferente, tudo se baseia em relacionamentos saudáveis, que possam gerar vínculos duradouros entre clientes, comerciantes, fornecedores e colaboradores. Com a diversidade que o mundo disponibiliza de produtos e serviços, as bases do relacionamento estão cada vez mais curtas, e isto tem sido matéria de muita preocupação na sociedade.

Ouvimos cada vez mais as empresas falarem de ciclo de vida do cliente e do produto, ouvimos falar também de maturidade nos negócios e constantemente percebemos um trabalho contínuo muitos esforços da classe acadêmica e do mercado em traduzir as melhores práticas para se obter relacionamentos fortes entre consumidores e comerciantes. Temos empregado muitos esforços para entender as necessidades e desejos do consumidor, temos investido em segmentação para diminuir a oferta em massa de produtos e serviços, investimos em parcerias, em campanhas publicitárias e marketing para cativar os consumidores, há alto investimento em reestruturação nos negócios, com terceirização de processos e de atendimento, e tudo isso para melhor atender, compreender e encantar o cliente. Tudo isso para nos mantermos no mercado, para conseguir a tão desejável fonte de lucro por meio da disponibilização de produtos e serviços.

A grande gestão a ser colocada no ventilador é: Todos os nossos esforços são eficazes para manter o cliente? Nós como agentes de marketing, como empresas, como estudantes e como estrategistas, estamos realmente empenhados em entender, encantar e fidelizar o

cliente? A grande resposta para estas questões podem variar de indivíduo para indivíduo. Derrepente ao você ler estas questões pode responder: depende de uma série de questões e estratégias para realmente entender e encantar o cliente. Acredita-se que a resposta pode ser mais simples do que pareça ser, todos estes questionamentos nos remete a um ditado popular, que diz: “menos é mais”. As vezes complicamos tanto para estabelecer bons relacionamentos com os consumidores que esquecemos do principal, simplesmente conhecer o nome e os reais desejos pessoais de cada consumidor. Fazer o que na teoria discutimos do marketing um a um, conhecer os mais singelos gostos do cliente e respeitar a individualidade e particularidade de cada um destes consumidores.

O mercado oferece tanto, que somos constantemente bombardeados com ofertas e mais ofertas de produtos e de serviços. Devido o veloz avanço tecnológico e as variadas informações, muitas vezes dentro da nossa própria casa esquecemos de nos relacionar com nosso cônjuge, com filhos, pais avós e com os amigos. Estamos caminhando de maneira desenfreada rumo ao consumo, as crianças já possuem gostos e desejos diferentes de seus pais, na verdade acredita-se que elas sempre tiveram as suas particularidades, mas no mundo atual o poder de decisão é ainda maior destas crianças. E as nossas práticas estão influenciando diretamente para estes pequenos consumidores! Daí a importância de se estabelecer relações confiantes.

Em uma apresentação intitulada como Marketing de Relacionamento, o autor Criscio (2006 p.6) destaca que os “consumidores gostam de se relacionar com empresas que eles confiam”. Esta afirmação é bem atual, pois percebe-se que os consumidores tem se tornado mais críticos, exigindo seus direitos e exigindo o mínimo de respeito e privacidade com as suas informações, preferências e com as suas solicitações. No universo de central de atendimento, o consumidor espera cada vez mais. Mais facilidade e clareza no contato, mais humanização nas solicitações e na relação empresa e cliente, espera mais agilidade em suas solicitações, mais privacidade.

Muitas empresas estão entendendo que embora o mercado esteja em constante agitação o consumidor ainda necessita ter as suas preferências, ter as suas particularidades, já não é mais o tempo em que a demanda era menor que a oferta e os clientes saiam correndo de maneira desenfreada atrás de produtos e serviços. O consumidor não tolera mais ser mal atendido em quaisquer que seja o canal de atendimento, o consumidor facilmente opta por trocar de fornecedor se julgar que aquele não lhe atende perfeitamente.

Se nossos clientes nos deixam e vão para os concorrentes, temos um problema de relacionamento. Não estamos identificando nem satisfazendo suas legítimas necessidades. E a regra número um dos negócios é: se não correspondermos às necessidades de nossos clientes alguém o fará. (HUNTER, 2004, p.38)

E para atender as legítimas necessidades destes consumidores precisamos compreender o que Hunter (2004, p.37) já afirmava em seu livro *O Monge e o Executivo*. As empresas necessitam se concentrar em relacionamentos, pois se o foco da empresa for outro pode receber indesejáveis respostas de seus clientes, como: insatisfações do cliente interno e externo, protestos em órgãos de defesa ao consumidor e no ministério do trabalho e emprego, órgão que protege os direitos do funcionário, baixa confiança e estabilidade no mercado, má qualidade na prestação de serviço, rotatividade de funcionário, perda de clientes, perda de capital e de identidade da marca, etc.

A questão do relacionamento é um assunto tão delicado de ser tratado, que as organizações deveriam além da área de marketing, ter uma área focada somente em melhores práticas de relacionamentos.

Hoje vemos constantemente organizações investindo em BPO – Business Process Outsourcing, como meio de facilitar os processos da empresa, e como forma de focar no negócio que realmente a companhia esta inserida. No setor de atendimento ao consumidor não é diferente, surgem empresas focadas em atendimento ao consumidor, direcionadas em meios de comunicação e interação com o cliente interno e externo. Empresas de Contact Center, especializadas em todos os canais de contato (como por exemplo: telefone, atendimento físico, trade marketing, e-mail, web chat, redes sociais virtuais, etc.), tem sido uma opção para se estabelecer a comunicação com clientes. Porém percebe-se pelo comportamento do mercado, que na maioria dos casos, ou para muitas empresas estas formas de contato ainda são pouco exploradas positivamente. O mercado ainda não amadureceu quanto a importância de um Contact Center, muitos acreditam ou possuem ainda o pré conceito, de se tratar apenas de operação de telemarketing, de central de ligações ativas e receptivas.

E um Contact Center é muito mais do que isto, deve ser entendido como um departamento da corporação, que detém da maior parte das informações dos consumidores. É nesta área que a empresa pode atuar para o processo de criação de novas ofertas, pode escutar mais o cliente, sem subjugar o que o cliente pode ou não querer de determinado produto ou serviço. Este departamento se bem explorado, pode ser um importante, se não principal ferramenta das instituições para entender a essência do relacionamento com os clientes.

1.1 O Tema

Esta monografia tem como objetivo, entender a importância do Call Center nas organizações como ferramenta de marketing, buscando maior interatividade e relacionamento entre empresa e cliente. É sabido que, cada consumidor possui personalidades, hábitos, desejos, necessidades e formas de consumo diferentes uns dos outros e, neste cenário, surgem cada vez mais empresas, para satisfazer as necessidades dos consumidores tentando aproximar os objetivos da empresa com o do consumidor.

Antigamente, as organizações conheciam a cor dos olhos de seus consumidores, bem como, seus gostos e desejos. Os consumidores eram culturalmente parecidos, e em números bem menores, o que facilitava o relacionamento com as organizações. Com o advento da industrialização¹ e da globalização², as instituições passaram a produzir e vender de forma massiva, perdendo o contato próximo com seus clientes finais.

O distanciamento do consumidor, em virtude da produção massiva, dificultou a comunicação entre produtor e consumidor, deixando para trás um elo importante, que é a empresa conhecer os gostos e desejos distintos de cada consumidor, visto que as instituições passaram a obter milhares de consumidores. Este distanciamento e falta de comunicação das organizações com seus clientes fez com que elas perdessem informações importantes de mercado para desenvolvimento de novos produtos e captação de novos clientes. Além disso, os consumidores passaram a ficar insatisfeitos e exigentes, já que o mercado lhes possibilitou a escolha de compra de determinados bens de consumo em diferentes cenários competitivos.

¹ A industrialização refere-se ao período em que os sistemas de produção passaram a ser automatizados, substituindo em muitas atividades as funções exercidas pelo homem, para as máquinas de produção em escala. Esta ação permitiu o aumentando da margem de lucro das empresas e a padronização do processo dentro das organizações.

² A globalização é entendida como um dos processos de integração econômica, social, política e cultural, entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos. A globalização impulsionou os meios de transporte e a comunicação dos países, no final do século XX. Trata-se de uma necessidade oriunda do capitalismo, de formar uma maior cadeia de consumo entre os mercados externos, tendo em vista que o sistema econômico e de consumo já estavam saturados em muitos países.

Com toda esta problemática, surgem as Centrais de Atendimento que tinham como objetivo estreitar a comunicação da empresa com seus clientes.

Em meados dos anos 80, o consumidor passa a requerer seus direitos – período conhecido pelas empresas de como “período em que o consumidor fica mais exigente”. Nesta época, as grandes empresas de primeira linha percebem a necessidade de um meio de contato constante com os seus clientes e montam suas Centrais de Atendimento, a princípio o perfil destas centrais eram apenas para informações, sugestões e reclamações de consumidores.

Na década de 90, “assim que o CDC [Código de Defesa do Consumidor] entrou em vigor, centrais começaram a operar para praticamente defender-se dos consumidores com as novas diretrizes dadas pela lei.” (Poser, 2005, p. 117)

Neste período, as organizações passaram a investir em tecnologia, para aprimorar ainda mais o nível de atendimento e atender as solicitações dos consumidores por novos serviços. Porém, os custos investidos com a estrutura de uma central de atendimento eram (e ainda são) elevados e, para suprir esta necessidade, surgiram as empresas especializadas em tele atendimento - como: Atento, Dedic, Tele Tech, SPCom, Orbital que depois virou Contax, Tivit, entre outras - que, por volta dos anos 2000, “estouraram” com força mercadológica, pois apresentavam para as empresas uma estrutura já montada com tecnologia, mão de obra e toda a infra estrutura necessária para uma central de atendimento, a custos menores do que as empresas investiam na época.

A terceirização possibilitou para as empresas atender seus clientes com baixo custo e com tempo de resposta menor do que nas estruturas anteriores, além de focar no seu real negócio, quer seja a produção, a comercialização ou prestação de serviços. Porém, não houve neste período a preocupação de como os clientes gostariam de ser atendidos.

Outra questão da terceirização do Call Center, foi a perda de informações importantes da organização para repassar ao cliente, visto que a empresa passou a oferecer vários canais de comunicação como:

...a mídia de massa, o site na internet, a promoção de preços, o rótulo no produto, o cupom, a mala direta, a literatura técnica e promocional, o Call Center e os vendedores [que] emitem mensagens conflitantes e posicionam seus produtos e

serviços de forma antagônica. A abordagem fragmentada só serve para diluir o tempo longo demais para reagir á competição, que se estabelece em tempo real. (Bretzke, 2000, p.37)

De acordo com Miriam Bretzke (2000, p.37), a empresa precisa se preocupar com a integração e coordenação dos canais de comunicação com o cliente, garantindo que ele receba uma única mensagem global, de forma clara, coerente e de impacto positivo sobre a empresa e seus produtos/serviços oferecidos. Este gerenciamento de envio de informações de maneira correta ao mercado é uma das funções que o Canal de Relacionamento deve adotar para garantir o atendimento imediato ao consumidor, por qualquer veículo disponibilizado.

Neste sentido, sabe-se que o Call Center ainda transmite uma visão negativa para os consumidores, e novas ferramentas de comunicação surgiram, o que possibilita o reavivamento do elo entre empresa e cliente.

1.2 Problematização

Qual a importância do Call Center como ferramenta de marketing nas empresas?

1.3 Justificativa

É sabido que, após o processo de terceirização das centrais de atendimento, bem como o aumento da demanda; muitas empresas deixaram de investir em qualidade nas centrais de atendimento, o que transmite uma visão negativa do real papel destas unidades de atendimento aos clientes - os chamados Contacts Centers ou Call Center. Tamanho foi o

descaso destas organizações, que órgãos públicos precisaram intervir com fortes regulamentações e penalidades, para que estes consumidores fossem amparados e bem atendidos. Tal posicionamento de uma grande parcela das empresas brasileiras, fez com que a maioria dos consumidores tenha a percepção negativa destes canais de atendimento, criando na maioria dos casos, aversão ao tão conhecido telemarketing.

Além do mais, percebe-se que atualmente a área de marketing pouco utiliza este setor para o desenvolvimento de marcas e para estreitamento do relacionamento com clientes internos e externos. Acredita-se que os Contacts Centers ainda é uma das principais portas de entrada do cliente nas organizações, pois é a forma mais próxima que estes consumidores possuem para fazer suas críticas, elogios e sugestões, até mesmo porque considera-se que os canais virtuais de contato (as mídias sociais) também englobam neste departamento.

Como consumidora, como analista de marketing e como funcionaria de uma empresa que presta serviços aos clientes por meio de um Call Center, que busca sempre a excelência no atendimento, a autora vê a necessidade de traçar um paralelo entre o campo de estudo de marketing, com a realidade vivida em diversas centrais de atendimento.

1.4 Objetivos

Quando falamos que o objetivo deste trabalho é compreender a importância que as organizações dão às suas centrais de relacionamento com o consumidor, estamos dizendo que iremos explorar o mercado e as referências bibliográficas existentes sobre o assunto, para verificar se a prática faz jus ao que o setor acadêmico explana sobre a valorização do consumidor. Sabe-se de um modo geral que o atendimento é importante, no entanto não foi encontrado até o momento uma relação próxima entre o setor acadêmico e seu campo de estudo de relações de consumo com as organizações que efetivamente se relaciona com pessoas com vontade de ser bem atendida, por quaisquer que seja o canal de atendimento.

Observa-se que a teoria de como atender, encantar e fidelizar os clientes existem em variedades inumeráveis de autores; no entanto não pode se dizer o mesmo das práticas empresariais. Então, o questionamento de qual a importância que as organizações dão para as suas centrais de atendimento e como os consumidores vem o posicionamento destas organizações, faz jus á elaboração desta monografia. O desafio é realmente compreender a relação entre a teoria acadêmica e a prática empresarial, tentando expor propostas não para o setor acadêmico, mas sim para as companhias que dependem de geração de negócios com clientes.

1.4.1 Objetivo geral

Analisar a importância do Call Center para os consumidores, colaboradores e para as organizações em um aspecto competitivo e mercadológico.

1.4.2 Objetivo específico

- Identificar a aplicação da legislação vigente nos Call Center;
- Entender a expectativa do consumidor ao utilizar o Call Center;
- Entender a visão do funcionário sobre o Call Center;
- Entender como é utilizado o Call Center na empresa Contax na visão de Marketing.

1.5 Hipóteses

- O Processo de terceirização de Call Center pode ter sido um dos fatores de baixa satisfação dos clientes, além da baixa qualidade no atendimento. Pois o ato de terceirizar negócios, gera alta rotatividade dos funcionários na empresa, em virtude de índices elevados de insatisfação;
- Ações de marketing voltadas para o Call Center podem melhorar o relacionamento entre empresa, cliente e colaboradores, evitando perda de cliente e da lucratividade da empresa.
- Processos e tecnologia não estruturados no call center podem gerar deficiência na qualidade do atendimento.
- Baixa qualidade nos treinamentos aplicados á equipe de atendimento podem gerar deficiência e despreparo no atendimento.

1.6 Metodologia

Para entender a importância do Call Center como ferramenta de marketing nas organizações, far-se-á necessário realizar pesquisas quali-quantitativas, para obter uma análise crítica quanto ao assunto. O ponto de vista de consumidores, de gestores, e de funcionários de empresas de Call Center será necessário para entender e propor eventuais propostas de adequação deste setor na nova realidade e perspectiva do mercado. Será utilizado questionários como instrumento de coleta de dados importantes para obter a percepção destes indivíduos.

Quanto aos meios de pesquisa será realizado estudo exploratório, para entender os conceitos que os autores dão sobre o assunto e para avaliar se estes conceitos são aplicados na prática pelas empresas que prestam serviços de atendimento ao consumidor, bem como o marketing. A autora realizará pesquisa de campo, aplicando questionário quantitativo para 100 funcionários de uma multinacional que possui sua própria central de atendimento no mês

de junho de 2012. E para 100 funcionários de uma empresa terceirizada de Call Center que presta atendimento a diferentes públicos, este questionário será aplicado entre os meses de junho e julho de 2012. Ambos os questionários foram aplicados fora da empresa, em virtude da política das instituições, em não permitirem realizar este tipo de trabalho dentro da empresa. As questões nestes questionários serão as mesmas, para se fazer uma comparação da realidade de cada grupo de trabalho. Este estudo será limitado no Brasil, na cidade de São Paulo, mas precisamente em duas centrais de atendimento ao cliente, localizada na Zona Oeste da cidade. Foi um estudo realizado por um período de seis meses. Foi aplicado também questionário qualitativo para 100 consumidores da cidade de São Paulo, questionando quanto a percepção deles referente às centrais de atendimento, e para 15 gestores de centrais de atendimento.

Esta pesquisa tem por finalidade ser descritiva, pois buscará entender o real papel do Call Center no mercado, extraindo informações do ambiente em que as organizações estão atuando. Era como objetivo realizar uma pesquisa de campo dentro das empresas, porém por dificuldades de contato e por políticas das organizações não foi possível acesso interno nas instituições para análise e pesquisa de campo, no entanto a dificuldade relatada não impactou na análise direta do assunto abordado.

2. O CALL CENTER COMO FERRAMENTA DE MARKETING

Vivemos em uma atmosfera em que a busca pela facilidade em se fazer negócios é cada vez constante. Dentro deste contexto, a otimização para se oferecer produtos e serviços com qualidade, agilidade e baixo custo já se faz presente dentro de todo o mercado global de negócios. Instituições perceberam que focar no que realmente a empresa sabe fazer, usando como meio estratégico o chamado Business Process Outsourcing – BPO (que nada mais é do que terceirizar alguns processos para que o negócio chave da empresa prossiga) diminui custos em atividades que eventualmente não estão diretamente relacionados ao foco da empresa, e é hoje um grande aliado para a cadeia de produção.

Deixar que empresas especializadas façam eventuais serviços que não contribui diretamente para o negócio já é uma prática no mercado brasileiro entre as diversas instituições e em segmentos diferentes. No setor de serviços não é diferente, empresas como instituições financeiras, prestadoras de serviços de telefonias, órgãos públicos e privados já fazem uso do BPO para otimizar seus processos, principalmente no serviço de relacionamento ao cliente.

Empresas de grande porte como KPMG³ defendem o BPO como um principal instrumento de crescimento dos mercados. Com a ideia de foco no core business, permitindo que empresas especializadas em BPO sejam responsáveis pela área operacional, e atuem como agente facilitador especializado. O processo de terceirização, por meio do BPO permite que o empresário tenha tempo de receber informações e compilá-las, gerenciando riscos e controlando melhor a organização. Como podemos observar no artigo publicado pela empresa KPMG no artigo abaixo:

³ Fonte: Portal Call Center. Disponível em: <http://portalcallcenter.consumidormoderno.uol.com.br/gestao/melhores-praticas/kpmg-reformula-area-de-bpo/?searchterm=BPO> Acessado em 06/05/10

Hoje, o desafio é acompanhar o crescimento econômico e a crescente complexidade de regulação dos mercados. Ao mesmo tempo em que há uma busca maior por bens e serviços, a expansão faz da agilidade na tomada de decisões um importante diferencial competitivo e impõe cuidados redobrados com a qualidade da informação que vai alimentar os mecanismos de tomada de decisão e de readequação das estratégias de negócios.

Nesse contexto, as parcerias de BPO devem ser focadas cada vez mais na gestão de processos associada a conhecimento (pessoas) e tecnologia. Essa tendência põe em evidência modalidades mais complexas de *outsourcing*. Não se trata mais de transferir atividades a diferentes prestadores de serviços conforme as vantagens econômicas de cada contrato. O foco, agora, é em eficiência e agilidade, com redução de custos. Ou seja: as parcerias operacionais devem ser pensadas como parte de uma visão estratégica global.⁴



Figura 1 BPO: Uma Abordagem Eficaz. Fonte: Artigo KPMG

⁴ Fonte: http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/BPO/BPO-2011.pdf

Transferir atividades que a empresa não é especializada em realizar contribui para a melhora significativa nos resultados finais da corporação. Dentro desta visão o autor Zenone (2010, p.3) pondera que com *a utilização da tecnologia da informação é possível melhorar o resultado das ações de relacionamento com o cliente*. Ainda em seu texto o autor afirma que a junção da tecnologia, com processos claros e pessoas treinadas favorece para um melhor relacionamento entre empresa e cliente. E dentro deste aspecto, o BPO pode atuar como um agente facilitador na cadeia de produção.

No ambiente de serviços não é diferente, cada vez mais as empresas preocupam-se em oferecer atendimento adequado e estabelecer níveis de relacionamento satisfatório com os seus clientes. E o setor de Call Center surgiu para atender a esta demanda.

O serviço de outsourcing no Brasil tem apresentado constante crescimento e evolução nos níveis de serviço com qualidade prestado ao consumidor. E neste aspecto pode-se afirmar que o setor de Contact Center e de Tecnologia são áreas em que tem apresentando constante evolução na prestação de serviços.

Em uma apresentação que a empresa de consultoria e operações Stefanini apresentou ao Fecomércio, denominada como “Brasil o País da Vez: Uma Luz no Fim do Túnel”, vemos claramente esta evolução do mercado de outsourcing. Nesta apresentação, é afirmado que na visão mercadológica a América Latina tem se tornado uma ótima opção para a distribuição de serviços offshore, enquanto até abril de 2009 a Índia concentrava 58% de serviços outsourcing offshore no mundo, devido às condições políticas, mão de obra barata e por possuírem a maior oferta de Global Sourcing do mundo. No entanto nesta apresentação, especialistas demonstraram que o Brasil já tem apresentado carreira promissora nesta área. Foi identificado que o país pode ser uma alternativa de trabalho à Índia, isso porque alguns fatores demográficos e sociais podem contribuir para a instalação deste tipo de serviço no país, como: a cultura do país é mais próxima com a Índia; a forma de comunicação do brasileiro é clara, e este é um fator importante principalmente na área de TI e de atendimento ao cliente; a maneira como é resolvido conflitos, com agilidade e qualidade já é um fator diferencial; e a maneira como o profissional brasileiro lida com as suas tarefas, contribui para que haja menos retrabalho e diminua o nível de processos que não ficaram claros ou que não foram bem processados.

Nesta apresentação é afirmado que o Brasil possui o melhor modelo de relacionamento e atendimento. E isso se dá em virtude de algumas vantagens que a própria empresa Stefanini apresentou⁵ como importantes, que são:

- ✓ Conhecimento em diversas tecnologias e aplicação destas tecnologias em soluções criativas ex.: Votação Eletrônica, Imposto de Renda pela Internet, SPB o maior sistema de liquidações online do mundo, autoatendimento, segundo maior mercado de celulares do mundo;
- ✓ Conhecimento de Negócios – é um país com longa história de industrialização e desenvolveu TI alinhada ao negócio;
- ✓ Grande base instalada local de Operações de TI - um grande número
- ✓ de Corporações de Expressão Global;
- ✓ Alto grau de RESOLUTIVIDADE que é a criatividade do nosso povo e a capacidade de solucionar problemas (vide item 1);
- ✓ Maior economia Latino-americana;
- ✓ Política e economicamente estável;
- ✓ Melhor Time Zone;
- ✓ Grande número de provedores locais de IT Services

Observamos que nesta apresentação que a empresa Stefanini fez ao Fecomércio, que vários são os indicativos que favorecem para o crescimento do mercado de outsourcing no Brasil, e este contexto contribuiu para que muitas empresas passassem a investir em centros de atendimento e em provedores locais para oferecer serviços em tecnologia e infraestrutura. Foi possibilitado ao país maior notoriedade no mercado mundial e crescimento no setor de serviços.

E para o setor de Call Center os fatores acima expostos foram importantes, pois foi a partir daí que empresas prestadoras de serviços, antes apenas empresas terceirizadas, e agora

⁵ APRESENTAÇÃO AO FECOMERCIO, Empresa Stefanini. Brasil o País da Vez: Uma Luz no Fim do Túnel. Disponível em http://www.fecomercio.com.br/arquivos/arquivo/stefanini_brics_rwe3t6bla2.pdf. Acessado em 01/05/2012

parceiras em soluções de relacionamento, que começaram a crescer e a desenvolver características que o mercado carecia. Estas centrais deixaram o papel de ser apenas uma central de atendimento ao cliente, para dúvidas, reclamações e solicitações assumindo um papel de interlocutor entre empresa e cliente.

Como agente facilitador, o setor de Call Center e seu conceito no mercado Brasileiro tem apresentado expansão continua frente ao mercado. Observa-se que este setor vem assumindo uma posição muito mais além de dar suporte para as empresas e para as áreas de marketing. O departamento de Call Center já faz parte do processo de interação e integração entre empresa e consumidores. Pode-se até ousar a dizer que uma empresa sem uma área de relacionamento com o cliente dificilmente sobrevive no mercado que busca cada vez mais soluções de aproximação entre empresa e consumidor.

O mercado carece de maior clareza do verdadeiro potencial destas centrais de relacionamento, e cada vez mais tem surgindo empresas focadas somente neste ramo. Percebe-se que, empresas focada em soluções de relacionamento ao cliente possui uma grande vantagem no mercado, que nada mais é do que estar mais próxima do consumidor, diferente de todas as demais áreas da empresa contratante ou da própria empresa contratada para oferecer este serviço. É necessário que haja uma compreensão de toda a cadeia de produção de que esta área ou empresa que presta serviços de relacionamento com o cliente é um instrumento base para a empresa.

E para entendermos qual importância do Call Center como ferramenta de Marketing para as empresas, e entender como os consumidores vêm estas centrais de relacionamento. Serão abordado nos textos abaixo a visão de alguns autores, sobre o Marketing e o Marketing de Relacionamento, e em conjunto será efetuado um estudo sobre o Call Center, sua evolução no mercado brasileiro, as legislações aplicadas á estas empresas prestadoras de serviço, e por fim será abordado neste tópico a empresa Contax, atual líder de mercado no setor de relacionamento com o cliente.

2.10 Marketing

Estamos vivendo uma nova era de concorrência e competição dentro de um ambiente globalizado. A concorrência cresce, não só entre adversários tradicionais em mercados tradicionais, mas também com novos personagens em nichos ou setores específicos de negócios. Além disso, com o advento da internet e da globalização desintegrando fronteiras, as empresas já não podem ficar confiantes em sua participação de mercado e em sua posição competitiva. A concorrência pode mudar inesperadamente, as fusões e aquisições, alteram a relação de força existente no mercado.

É preciso competir em tempo real alterando o próprio sistema de marketing, criando novos produtos, usando novas mídias, oferecendo novos serviços, obtendo melhor e mais rápido feedback das informações sobre o comportamento do cliente e, com isso, melhorar a qualidade dos processos operacionais, vendas e atendimento. (Site Bretzke)

Para entender sobre a importância da utilização do Call Center como ferramenta de marketing nas organizações, bem como compreender as visões do marketing de relacionamento, esta monografia buscará compreender o conceito atual do marketing e sua aplicabilidade no mercado. Neste trabalho será entendido o marketing como um conjunto de atividades que devem ser realizadas por toda a organização, desde a linha de produção, até aos executivos de alto nível hierárquico, para maximizar os negócios, tendo como enfoque a fidelização de clientes internos e externos. Proporcionando meios eficazes de troca. Este conjunto de atividades é compreendido não somente em satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, por meio da disponibilização e troca de produtos e serviços, mas também de criar relacionamento da marca com seus clientes e com o mercado, além de ter a responsabilidade de disseminar determinada causa quer seja social ou empresarial, que esteja vinculada diretamente com a missão, visão, valor e com os negócios da empresa ou do indivíduo como um todo. Além de contribuir para o gerenciamento estratégico das organizações gerando fortes fontes de lucro.

Este conceito foi compreendido após a análise da visão de alguns autores, que traduz de maneiras diferentes a disciplina de marketing no mercado. Pode-se observar que para Churchill (2000, p.4), o marketing é entendido como o “processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Enquanto para o administrador Zela (2002) publica em sua “home page” que o marketing nada mais é do que o

ato de conhecer o mercado de atuação de uma organização, para posteriormente oferecer, de forma inovadora e criativa, os produtos e serviços, que esse mercado deseja. Já Kotler (2000, p. 30) define o marketing como o “processo social pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que eles querem e precisam através da criação da troca de produtos e serviços”.

Pode-se observar que os autores acima citados se complementam integrando os conceitos desta disciplina, no entanto para a análise deste artigo acredita-se que o entendimento mais adequado de marketing é o de Las Casas (2001, p.26) que entende o marketing como a “área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.”

É interessante notar que atualmente o marketing atua como um importante agente nas relações humanas, estando presente em diversos setores da comunidade, como por exemplo: nas atividades sociais, propagando causas de interesse que necessite de intervenção da sociedade como um todo, como as ações que instituições como Abrinq, Graac, Rede do Bem e tantas outras ONGs utilizam o marketing para mobilizar pessoas e empresas a contribuir com determinado caos social. Ou até mesmo as relações de troca de produtos e serviços, e nas atividades lucrativas, desde produtos agrícolas, de consumo, produtos industriais, atuando também nos serviços bancários, de saúde, político, legal, na educação, no lazer, e em toda a sociedade, trazendo muitas vezes impactos positivos para a cadeia produtiva.

De acordo com Kotler (2000, p.24), o marketing lida com a identificação e o atendimento das necessidades humanas sociais, e, consoante a este pensamento, as empresas deixam de ter a necessidade de apenas segmentar seus produtos e serviços, para satisfazer as necessidades de seus clientes, pois uma empresa raramente consegue satisfazer a todos em um mercado (Kotler, 2000 p.30). As corporações além de segmentar precisam se diferenciar de seus concorrentes e se relacionar cada vez mais com seus consumidores.

A heterogeneidade do mundo esta cada vez mais mista, e, percebe-se que atualmente as empresas precisam esforçar-se por oferecer diariamente produtos seletos e diferenciados. Com o avanço dos anos, e com o surgimento de novas tecnologias, que rompe barreiras mercadológicas, e até mesmo quebra paradigmas, os gostos e desejos destes indivíduos, tornaram-se cada vez mais diferentes uns dos outros. E, tal diversificação, de pessoas, de classe social, de região demográfica, de fatores físicos e psicológicos; impulsionam o

mercado a agir de maneira concorrencial, surgindo então várias empresas que oferecem o mesmo produto, serviço, e até mesmo produtos substitutos ou similares. E surge a necessidade destas empresas buscarem pela diferenciação, surgindo o marketing de relacionamento.

2.2 O Marketing de Relacionamento

O mercado como um todo sofreu mutações, no contexto sociocultural, político e legal, demográfico, econômico, religioso e ambiental. E essas mudanças ocorreram de forma massificada após o advento da globalização, que desintegrou fronteiras, exigindo da sociedade e do mundo, uma postura diferente da habitual.

As estratégias de marketing, e as práticas que o mercado aplicava nas negociações, também precisaram acompanhar esta evolução, pois além das mudanças que ocorreram no mundo corporativo e na maneira em que se competia, houve também mudança no perfil do consumidor. Vale ponderar que antes da globalização, a empresa A competia apenas com a empresa B ou C, que eram vizinhas umas das outras, e após este período tanto a empresa como o consumidor, passou a interagir de formas diferentes.

O cliente, com tantas possibilidades e com informações atualizadas tanto da empresa como do produto e do serviço, passou a incluir mais atributos no momento da decisão de compra, como por exemplo, a redução de tempo e a exclusão do estresse no processo de compra. Ele não está disposto a adquirir bens e serviços em que o seu esforço de compra seja alto, uma vez que possui a sua disposição produtos substitutos ou similares.

Este processo de mudança no perfil do consumidor se dá, também em virtude dos avanços da internet e das redes sociais que surgem de maneira avassaladora no mercado, são redes com todo o perfil de público que possibilita a troca de informações sobre o mais variado assunto ou negócio, permitindo as pessoas acesso rápido a empresas, produtos, celebridades, assuntos do cotidiano, além de realizar transações a qualquer hora do dia ou da noite, em qualquer meio ou em qualquer lugar, recebendo entrega rápida ou imediata bem como um atendimento imediato.

É interessante notar que diante deste fato, tanto a empresa A como a empresa B ou C concorrem com diversas corporações e segmentos do mundo todo, oferecendo o mesmo bem

de consumo para o mais variado tipo de pessoas, que se denominam clientes. E, esta variedade de produtos e serviços disponíveis para o consumidor, permitiu uma maior exigência no mercado por qualidade, bem como por atendimento diferenciado. Pois como vimos, o consumidor já não está disposto a pagar caro por bens de consumo que não ofereça algo que diferencie dos demais (ZENONE, 2010 p.24), o consumidor já não busca só o mix de marketing⁶ no produto, ele está em busca de relacionamento com a marca do produto, em busca de confiança e credibilidade daquele produto ou serviço.

As empresas perceberam que investir em qualidade no atendimento proporciona a fidelização de clientes, perceberam que é possível fazer atendimento como era antigamente, em que o dono da mercearia ou o padeiro da esquina, tratavam seus clientes um a um, dando oportunidades diferenciadas para cada cliente de acordo com o seu perfil, tendo como controle apenas a famosa cardeneta de anotação. Perceberam que na realidade não há nada de novo, há apenas uma adaptação na maneira em como se relaciona com a massa de clientes, antes o padeiro relacionava-se com alguns clientes e os conhecia pessoalmente, hoje, uma grande corporação com uma carteira extensa de clientes precisa apenas adaptar suas ações para que o centro das estratégias de negócio seja sempre o cliente⁷.

O marketing de relacionamento, conhecido tecnicamente como CRM – Customer Relationship Management, objeto de estudo tanto do setor acadêmico como por empresas que buscam aprimorar seus processos de relacionamento com clientes, é entendido por Stone (2002, p.7) como:

apenas uma abordagem para o marketing; abordagem esta cuja importância vem crescendo. Mas, em outros mercados de consumo, como o do “faça você mesmo”, de automóveis e de serviços, o marketing de relacionamento já é uma disciplina central ou está rapidamente passando a ocupar tal posição. Nos mercados empresa a empresa, o marketing de relacionamento sempre desempenhou um papel central

Ou seja, o marketing de relacionamento, nada mais é, que uma forma de manter os clientes que a empresa possui, de fazer o chamado marketing um a um, em vez de fazer

⁶ De acordo com Zenone, (2007 p.125) entende-se por mix de marketing várias atividades empresariais que objetivam influenciar e induzir o consumidor a adquirir um determinado produto ou serviço em detrimento de outro.

⁷ BROWN, 2001. P. 13-18

marketing de massa. É a forma de estabelecer relacionamentos duradouros com estes clientes, fazendo tudo o que estiver ao alcance da empresa para se fazer negócios e mantê-lo⁸. Alguns autores destacam o marketing de relacionamento como uma das principais modalidades durante o processo de decisão de consumo, Giuliani (2006, p. 7) destaca que:

o conceito de marketing reconhece que não há razões para que clientes comprem as ofertas da organização, a menos que estas sejam, de alguma forma, melhores no atendimento às necessidades e desejos dos clientes que os oferecidos pelas organizações concorrentes.

Observa-se que, as necessidades e desejos dos clientes sofrem constantes mutações, os indivíduos são heterogêneos, e se as corporações não se adaptarem cada vez mais com alto investimento em tecnologia e processos, jamais poderão atender e se antecipar às necessidades e desejos destes clientes, que também são exigentes, por receber além de atendimento adequado, produtos e serviços de acordo com o seu perfil. Ai está a importância da interação de toda a cadeia produtiva, para maximizar o valor de entrega aos clientes, como destaca Bretzke⁹ em sua “home page” ao dizer que o marketing de relacionamento é uma

filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Os sistemas tradicionais de competição, como por exemplo, a competição sobre o preço das mercadorias, com o uso de meios convencionais de comunicação, as propagandas, objetivando garantir maior vantagem no preço em relação ao concorrente, já não é tão eficaz

⁸ BROWN, 2001, p.16

⁹ BRETZKE, Mirian. CRM Como Diferencial Competitivo. Disponível em http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=7&pagex=. Acessado em 01/05/2011.

quanto criar processos de aquisição, retenção e fidelização de clientes. Pois, as técnicas utilizadas no habitual marketing de massa não se fazem eficazes em um mercado volátil, fragmentado e que oferece uma gama extensa de produtos e serviços aos concorrentes. As organizações encontrarão dificuldades em utilizar estes tradicionais meios de se fazer marketing, se não passarem a entender o que os seus clientes realmente querem.

Por isso o marketing de relacionamento tem como vantagem redução nos custos operacionais da empresa, como por exemplo, a redução nos custos com propaganda desnecessária, a empresa não tem a mesma garantia de que, se lançar uma propaganda na televisão, mesmo em horário nobre ou de maior audiência, atingirá o público desejado, uma vez que os canais de interação e comunicação aumentaram.

Com o aumento do uso da internet, as organizações não conseguem mais alcançar a mesma quantidade de pessoas como faziam no passado por meio de um único meio de comunicação... elas não podem ter certeza que estão alcançando o público alvo. (BROWN, 2001, p.8)

Além desta vantagem o CRM também facilita o meio de se comunicar e na abordagem de venda para o cliente, contribuindo para que a empresa invista em clientes de alto valor e diminua esforços com clientes que não fazem parte do target da empresa. Permite que os esforços por conquistar novos clientes sejam em prol dos serviços e do relacionamento e não por atributos do produto, como por exemplo, o preço. Melhorando desta forma o canal de comunicação, retendo toda e qualquer informação que possa ser útil destes consumidores.

Novas tecnologias surgem a cada ano, pode-se até ousar a dizer a cada dia, a maneira como os indivíduos se relacionam, também se modifica constantemente, e as organizações devem ter em mente que se estiverem bem preparadas, estas constantes mudanças podem favorecer nos negócios da empresa. O advento das redes de telecomunicações, da internet, das redes sociais, a criação de aparelhos que possibilitam maior interação como os tablets, os aparelhos andróides e aparelhos de celulares que fazem praticamente tudo, permite maior aproximação das organizações com seus consumidores.

Como a sobrevivência das empresas dependerá da qualidade do relacionamento com o cliente, é fundamental o uso correto de novas tecnologias para aumentar a

habilidade e a capacidade de gerenciar as informações com softwares e aplicativos especializados, que aumentam a eficiência com a qual atividades de marketing podem ser desenvolvidas. (Bretzke, 2000 p.13)

A interação da tecnologia da informação – TI e do marketing, é de vital importância para aperfeiçoar o meio de se fazer negócio, e orientar a empresa na administração estratégica e corporativa. A integração destas duas matérias contribui para o aperfeiçoamento na forma de atender, entender, reconhecer e encantar o cliente (BRETZKE, 2000 p.13); permite a readequação da corporação para ter o seu cliente como o centro dos negócios, havendo uma re-análise na estrutura organizacional para melhora de valor agregado que leva a diferenciação e alto posicionamento da empresa¹⁰.

Mas para as organizações passarem a conhecer de perto os seus consumidores, far-se-á necessário o uso de ferramentas tecnológicas que contribuem para mapear de maneira eficiente e eficaz informações suficientes para propor ações adequadas a diferentes clientes, segmentando-os por hábitos de consumo, desejos, classe econômica e social em comum com os objetivos da empresa, criando desta maneira os chamados nichos de mercado. E estas ferramentas estão diretamente ligadas ao CRM que faz uso da tecnologia da informação.

A indústria da tecnologia da informação (ti) disponível para as ações de relacionamento tem se aperfeiçoado cada vez mais, facilitando e possibilitando o desenvolvimento de diversas estratégias de marketing, em que o foco principal é a melhoria do atendimento a partir das descobertas das necessidades e desejos e preferências do consumidor no momento da compra. Com base nessas informações sobre o consumidor, a empresa é capaz de oferecer um produto ou serviço que esteja mais adequado a suas exigências, comunicando e disponibilizando para aquisição da forma mais atrativa e conveniente. (Zenone 2010, p.3)

A tecnologia da informação, possibilita a melhoria do relacionamento com os clientes, pois o uso do chamado Database Marketing¹¹, Data Warehouse¹², Data mining¹³, Data marts¹⁴

¹⁰ BRETZKE, Mirian. Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real Com CRM (Customer Relationship Management). São Paulo, SP: Editora Atlas, 2000. p15

¹¹ Data base é entendido como uma ferramenta que agrupa informações segmentadas e adequadas de consumidores, e estas informações contribuem para o desenvolvimento de ações de marketing adequado ao perfil de cada consumidor.

bem como os canais de atendimento oferecido ao cliente, maximizam e diferenciam o relacionamento das empresas com seus clientes, possibilitando maior lucratividade, diferencial competitivo, melhoria de processos e mais visibilidade da marca no mercado.

A partir do momento que a empresa possui melhores ferramentas de gestão empresarial e possui processos organizacionais orientados para o mercado, ou seja, toda a empresa deve estar ao redor do cliente, procurando agregar valor dentro da competência de cada área de negócio (Zenone, 2010 p.6). A empresa passa a ter diferencial competitivo no mercado, haja vista que nos dias atuais as organizações não concorrem com empresas que ofereçam o mesmo produto e sim com uma cadeia de instituições, que oferecem produtos e serviços diferentes e do mundo todo.

O autor Zenone (2010 p.5) pondera que não basta as empresas investirem em tecnologia avançada e em processos organizacionais orientados para o mercado, se não investirem também em pessoas capacitadas para atender e entender os clientes, de forma adequada e que sejam capazes de desenvolver estratégias que promovam a diferenciação no mercado competitivo.

Para atender, entender e encantar clientes as empresas devem dispor de canais de atendimento diferenciados e capacitados a prestar apoio aos consumidores colaboradores e fornecedores. Neste contexto entende-se que as centrais de atendimento possuem um importante papel para que o marketing de relacionamento seja aplicado de maneira efetiva dentro das organizações.

¹² De acordo com Zenone (2010, p.3) o data warehouse é um sistema de banco de dados utilizado para o armazenamento de informações que estão disponíveis nas diversas áreas organizacionais, possibilitando arquivar grande quantidade de informações.

¹³ Consiste na análise das informações de clientes armazenadas na base de dados da empresa, geralmente é utilizado para identificar oportunidades e informações sobre os hábitos e comportamentos de clientes.

¹⁴ De acordo com Zenone (2010, P.3) o Data Marts é usado para armazenar informações de departamentos e grupos dentro das empresas, e tem como objetivo facilitar o gerenciamento e a comunicação da organização.

2.3 Call Center e Centrais de Atendimento

O Call Center deve ser entendido como uma grande arma estratégica da empresa para a busca de diferenciação, tornando-a mais competitiva perante o mercado. Ele também é um instrumento que possibilita a informação e integração da sociedade. Desta forma, define o Call Center como: “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, 2009 p. 31)

A partir do ano 2000, com o mercado cada vez mais globalizado e competitivo, começou a corrida pela fidelização dos clientes e, com ela, a implantação de novas ferramentas que integrassem cada vez mais empresa e consumidor. O CRM coloca o Call Center como destaque nas organizações.

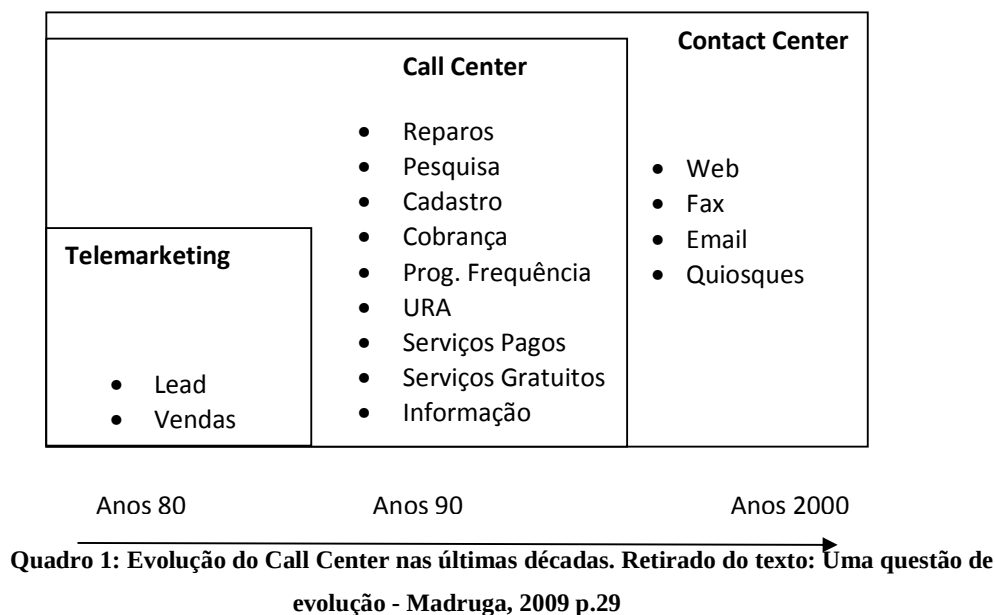
“Para a empresa moderna, não basta gozar de saúde econômica, ter bons produtos e demonstrar alta produtividade se não dispuser dos mesmos recursos competitivos que o mundo consagrou. O Call Center é um desses recursos competitivos.”¹⁵

Mas o contato via telefone já não atende às expectativas dos consumidores, que possuem diversas formas de se comunicar (e a internet é a principal delas) e querem ser atendidos a qualquer hora e em qualquer lugar. As empresas são impulsionadas a criar novas formas de contato com o cliente - como o email, o chat, a página na internet com demonstração de produtos, o twitter, o facebook, os games virtuais, blogs, entre outros, mas ainda não sabem como lidar com todos estes meios e como integrar todas as informações sobre os clientes.

Neste contexto:

¹⁵ DATA PROVIDER. Ponto de vista da Exame: O que é Call Center? Disponível em: http://www.dataprovider.com.br/telemedicina/ponto_de_vista_da_exame.htm. Acessado em: 23/11/2010.

o conceito de Contact Center surge como uma evolução natural do conceito de Call Center, sendo o reflexo das evoluções tecnológicas ao longo dos tempos, que se traduz na convergência de todas as infra-estruturas de comunicações sobre uma única plataforma comum.¹⁶



Como pode ser observado no quadro acima, nos anos 80, as centrais de atendimento, chamadas de telemarketing, tinham por foco apenas nas vendas de produtos e serviços das empresas, e no recebimento de ligações com duvidas elogios e criticas. Percebeu-se a necessidade de evolução e a partir da década de 90, que ocorreu também o advento da terceirização, novas atribuições foram incluídas nestas centrais de atendimento, chamadas a partir deste advento como Call Center. Os Contact Center por sua vez não só atribui as

¹⁶ COMPTA. *Contact Center*. Disponível em:
http://www.compta.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=67, Acessado em:
 23/11/2010.

funções do telemarketing e do Call Center, como busca aprimorar e estreitar o relacionamento com clientes.

No Contact Center, os diversos bancos de dados/pontos de contato com o cliente devem ser integrados, para que qualquer atendente tenha uma visão única do cliente, envolvendo todas as formas de contato disponibilizadas pela empresa, e consiga atendê-lo com maior eficiência e eficácia. Esta evolução é percebida até mesmo nos setores públicos, já que todos os serviços envolvem atendimento ao cliente.

Cada empresa ou segmento de atividade é um universo. Assim, cada cliente tem características e necessidades distintas, que precisam de soluções sob medida e personalizadas. Sistemas de Call Center cada dia mais modernos passam a ser utilizados nos mais diversos setores, desde as centrais de telemarketing – ativas ou mistas – até os serviços de interesse público mais amplos, como centros médicos e hospitalares, prontos-socorros, corpo de bombeiros e polícia. Mesmo no caso das recepções de grandes hotéis, o Call Center já presta excelente serviço na reserva de mesas para jantar e serviço de quartos.¹⁷

No entanto, o maior triunfo do Contact Center é também um dos seus maiores problemas: a integração das bases de dados/pontos de contato com o cliente.

Conceitualmente, o fundamento do Contact Center está no gerenciamento de relacionamento com os clientes. Contudo, o grande desafio é técnico. Dentro do conceito de gerenciar o relacionamento do cliente, é indispensável reunir dados em uma única base, independente de onde o cliente seja atendido - telefone, fax, e-mail ou chat.¹⁸

¹⁷ DATA PROVIDER. *Ponto de vista da Exame: O que é Call Center?* Disponível em: http://www.dataprovider.com.br/telemedicina/ponto_de_vista_da_exame.htm. Acessado em: 23/11/2010.

¹⁸ TELE ONE. Contact Center. Disponível em: <http://teleone.com.br/cc.htm>. Acessado em: 23/11/2010.

Assim, a empresa terá ferramentas para oferecer um atendimento cada vez mais personalizado ao cliente.

Ademais, outra grande dificuldade é fazer com que todos na empresa falem a mesma linguagem no atendimento ao cliente, seja no balcão, no telefone ou na web. O cliente precisa ser atendido da mesma forma em todos os pontos de contato/canais. Porém, muitas empresas se esquecem que, para satisfazer o cliente externo, é preciso, primeiramente, satisfazer o cliente interno e, assim, gerar lealdade, melhorar os relacionamentos internos e externos, reduzir despesas operacionais e elevar a lucratividade.

Hoje, a taxa média de turn-over dos operadores chega a 65% pela excessiva pressão no trabalho e no tempo médio de atendimento (TMA), e pelas altíssimas exigências em produtividade.

Como podemos desejar o comprometimento de um operador que trabalha em jornadas de seis horas diárias, seis dias por semana, com quinze minutos de intervalo para uma refeição, toalete e “descanso”. Esse operador tem salário menor que o de uma empregada doméstica ou uma babá, que têm uma série de benefícios a mais e podem gerenciar seu tempo e não precisam apresentar credenciais acadêmicas. É impossível esperar comprometimento, soluções criativas para situações inusitadas e sinalização para qualquer situação que necessite chegar à alta direção da empresa. De nada adianta a instalação de ambientes de trabalho “saudáveis”, sem excesso de ruídos, salas de “descompressão” (durante um período mínimo, quem conseguiria escutar música new age e meditar?), refeitórios espaçosos e outras facilidades. Isso impressiona o cliente que visita outsourcings e fica impressionado com tudo o que se proporciona aos operadores que vão cuidar de seu negócio. Realmente, é um lindo cartão de visitas, mas totalmente ineficaz no resultado final. (Poser, 2005 pág 120)

Por isso, é importante investir na valorização do profissional que prestará atendimento ao cliente, com contratação de pessoas capacitadas, investimento em treinamentos, bonificações (materiais e emocionais), estímulo à auto-estima, responsabilidade e seriedade.

Empresas como Natura, Nestlé e Pão de Açúcar vêm aplicando o conceito de Contact Center no relacionamento com seus clientes, visto que oferecem diversos canais de contato com os mesmos, tais como web, email, telefone, chat, entre outros. Ademais, em sua Home Page, incentivam os clientes a se cadastrarem para receber informações específicas para o seu perfil, o que lhes dá uma base de dados sobre seus clientes.

Entretanto, muitas empresas ainda estão se preparando para atender à demanda de um Contact Center, o que as coloca em desvantagem em relação às empresas que já se estruturaram com os novos meios de relacionamento com os clientes.

Cabe ressaltar, que o cliente de hoje já não é o mesmo do início do século e está mais consciente de sua importância, de seu papel como comprador e de sua responsabilidade com o meio em que vive, pressionando as empresas à melhoria contínua da qualidade de seus produtos/serviço, ao aumento da quantidade e da qualidade de seus relacionamentos e à redução do tempo gasto pelos clientes com a solução de um problema.

O cliente quase sempre almeja economizar 5 itens durante seu relacionamento com a empresa: Tempo, Dinheiro, Esforço, Risco, Frustração (Madruga, 2009 p.41)

As empresas que entenderem e atenderem a estas necessidades e colocarem-nas no centro da sua estratégia de relacionamento com os clientes sairão na frente. As equipes que trabalham no atendimento ao cliente devem ser capacitadas para entender estes fatores e utilizá-los para ajudar o cliente a se sentir satisfeito. “Quando um cliente é bem orientado, quando se oferece a ele uma solução otimizada e adequada, as bases da confiança crescem e sedimentam-se em uma plataforma crescente.” (Poser, 2005 p. 114)

Ademais, um Contact Center não deve ser somente uma central integrada de atendimento ao cliente, mas sim, uma central de relacionamento com o cliente, a qual entenda suas individualidades e ofereça-lhes soluções personalizadas. O Contact Center deve fazer parte de uma estratégia global da empresa de relacionamento com o cliente.

Conhecer, segmentar e nos relacionar com nossos clientes de valor e potencial maiores, para que possamos personalizar ofertas em produtos e serviços para este grupo, alavancando assim a nossa crescente e constante lucratividade, clientes, consumidores e usuários mais lucrativos precisam ter o que querem, como quiserem, pela maneira e canal que escolherem. (Poser, 2005 p. 117, 132)

Este é o início do processo de marketing de relacionamento de uma organização, o qual visa entender os seus públicos para antecipar-se aos seus desejos e oferecer-lhes soluções

personalizadas, buscando agregar maior valor ao cliente (seja ele interno ou externo), para que ele perceba vantagens na relação e seja fiel à marca/organização.

2.3.1 O Código de defesa do consumidor

SAC e CDC, duas siglas que mudaram por completo as relações de consumo no mercado brasileiro e, com esforços mútuos, vêm estabelecendo novos padrões de conduta em uma sociedade que, a cada dia, ganha mais voz, consciência e poder. (Debate promovido pela Revista da ABA, ano XIV nº130, março 2011, p.16)

O código de defesa do consumidor, criado por meio da lei nº 8.078, em 11 de setembro de 1990, tem por propósito estabelecer melhor as relações comerciais entre consumidores, comerciantes e fabricantes. Foi promulgado um conjunto de normativas determinando as melhores práticas comerciais, após identificar que a legislação denominada como Código Comercial, do século XIX, já estava obsoleta e não atendia as necessidades dos vendedores e consumidores, e não protegia os consumidores contra práticas abusivas. Conta-se a história que para se fazer valer o código de defesa do consumidor – CDC, houve vários manifestos envolvendo a mais variedade de entidade de classes, com o intuito de fazer valer uma brecha que havia na constituição brasileira de 1988, no 5º artigo, inciso XXXII: “O Estado promoverá na forma da lei a defesa do consumidor”, no entanto nem todos foram de primeiro favorável ao CDC, as instituições financeiras por exemplo, só se subordinaram na íntegra a partir de 2006.

O código veio contribuir e muito. Há 20 anos, poucas empresas se destacavam nessa área. Em algumas, a própria secretária prestava um suporte; em outras, nem isso ocorria. Muitas não tinham sequer o mínimo entendimento do que é a relação entre empresa e consumidor. Hoje as universidades já ofertam cursos de gestão de relacionamentos, o mercado conta com a graduação em atendimento, tudo evoluiu bastante. Se antes as empresas evitavam atender as reclamações de um cliente, hoje

sabem que as reclamações podem ser de grande valia. Sabem que o cliente que reclama é o que quer ficar, ao passo que quem não reclama simplesmente troca de marca. (PORTO, Debate promovido pela Revista da ABA, ano XIV nº130, março 2011, p.16)

A criação do código, foi um marco para a história das relações de consumo entre comerciantes, fabricantes e consumidor, após a criação, o mercado tem apresentado amadurecendo constante, principalmente com o respeito mútuo entre as partes numa negociação. Sabe-se que nem tudo é executado como determina a lei, muitas empresas ainda não atendem por completo as exigências estabelecidas no CDC sendo necessário a criação de novos meios de garantir estes direitos, como por exemplo, a Lei não perturbe, a nova normativa do SAC. A criação destas novas leis em conjunto com o CDC tem o mesmo objetivo, o de garantir a qualidade, segurança e padronização nas formas de atender os clientes.

O CDC veio para dar o pontapé inicial, mas faltou efetividade. Tanto que alguns setores precisaram instituir decretos para assegurar o acesso dos consumidores às empresas e permear de forma mais as relações de consumo. Sem dúvida o código foi um grande marco; Porém no meu entendimento ele não trouxe o retorno esperado. (LINHARES, Debate promovido pela Revista da ABA, ano XIV nº130, março 2011, p.16)

A diretora da SC Serviços ao Consumidor, Debora Fontenelle, neste debate promovido pela revista Aba, em março de 2011, informa que participou da elaboração do CDC, na época como funcionária da empresa Nestlé. Ela afirma que não foi o código que ocasionou a mudança no perfil do consumidor, mas pelo contrário, devido a mudança nestes consumidores que se fez necessário a implementação deste código. Neste debate Fontenelle (2011, p.18) afirma que:

a implantação do código provocou um grande “auê”, o Brasil estava saindo da Ditadura e ouvíamos muitos comentários do tipo: “Não se preocupe, essa lei não vai pegar, vai continuar tudo igual.”. Lembro de uma discussão em Brasília, na qual diziam que a única parte sensível dos empresários é o bolso. Por isso, se não fossem penalizados com dinheiro, o código não surtiria efeito. A idéia era penalizar o defeito de um produto, por exemplo, com tantas OTNs. Felizmente, o Geraldo Alkimin, que relatou o projeto e estava coordenando a reunião sensibilizou-se com a indústria e conseguiu impedir a inserção desse item. Em contrapartida, foi negociado que as empresas deveriam instituir os SACs. (FONTENELLE, Debate promovido pela Revista da ABA, ano XIV nº130, março 2011, p.16)

Ainda neste debate, os participantes ressaltam a importância da consciência de consumo por parte dos compradores, foi citado que muitos consumidores ainda usam de má fé o código de defesa ao consumidor, e derrepente esta cultura pode prejudicar o andamento da aplicabilidade da lei no mercado de consumo. Foi avaliado que, com o código muitas coisas evoluíram, instituições também evoluíram em sua forma de atender e monitorar as reclamações dos consumidores, como por exemplo, o PROCON. E diante deste fato, constantemente teremos no mercado empresas preparadas para atender bem o consumidor e empresas que ainda necessitam se adaptar e se preparar para se relacionar com o consumidor.

2.3.2 A lei não perturbe

A Lei estadual *do not call*, conhecida como lei não perturbe, estabelecida no Estado de São Paulo, maior Metrópole Brasileira, permitiu que a partir de abril de 2009 o consumidor decida se desejasse ou não receber ligações telefônicas para oferecer produtos e serviços. Esta normativa foi estabelecida após a criação da lei nº 13.226/08, regulamentada pelo decreto estadual nº 53.921/08, que disponibiliza ao consumidor cadastrar seus números de telefones fixos ou móveis do estado de São Paulo, para não receberem mais nenhuma oferta de venda de produtos e serviços, de publicidade comercial ou institucional por meio de ligações telefônicas. A fundação PROCON instituiu este decreto após receber muitas ligações de empresas que faziam mal uso dos chamados mailing, listas de contatos de potenciais clientes,

ligando de maneira massificada e insistente para estes clientes, tirando-lhes muitas vezes a tranquilidade e até mesmo utilizando da má fé nestas ligações.

No 91º fórum de debates da revista consumidor moderno, cujo o tema foi “como recuperar a credibilidade do telemarketing” (consumidor moderno, jun 2009, p.106) aconteceu uma discussão com vários profissionais da área de Call Center, dentre eles diretores de empresas prestadoras de serviços no setor, para tentarem entender e alinhar as melhores diretrizes para se manter relacionamentos saudáveis com os consumidores e manter a geração de negócio. Este fórum foi mediado pelo Publisher da revista Consumidor Moderno Roberto Meir, e foram destacados alguns pontos importantes a respeito desta lei. Um destes pontos foi a respeito do impacto negativo que gera para as marcas quando é mal utilizado o telemarketing, a deficiência das listas de telefones com informações imprecisas e muitas das vezes deficientes o que gera ligações indevidas aos clientes, a aplicabilidade desta lei apenas para alguns setores da economia e a forma de bloqueio dos contatos telefônicos.

Chegou-se a conclusão neste fórum que a lei não perturbe ainda abriga muitas falhas que impactam diretamente no negócio tanto para a empresa como para o cliente, estes analistas viram que o impacto não esta na realização de ligações e sim como estas são efetuadas e o tipo de oferta para o consumidor. Conforme a análise deles muitos cliente ficam insatisfeitos com as propagandas enganosas. Viu-se a necessidade de maior integração do setor para a realização de mais debates para discutir a lei e sua aplicabilidade.

Neste debate também foi discutido a visão de multar apenas as grandes companhias deixando impunes as pequenas instituições que continuam ligando para os clientes.

Após a análise desta matéria na revista Consumidor Moderno, verifica-se que os órgãos públicos tentaram proteger os clientes de todos os meios, blindando as grandes corporações de continuarem ligando para os consumidores. Mas se avaliarmos a discussão que aconteceu neste fórum, percebemos a situação é muito mais além do que imaginamos que seja. Pois os próprios profissionais afirmam que a maneira como é destacado o call Center pela mídia e como as próprias empresas consideram este departamento, faz com que gere tanta insatisfação por parte dos consumidores. Estes gerentes, e diretores destas variadas empresas de call Center afirmam que é importante readequar a imagem deste segmento, como afirma Alessandra Herman, gerente da empresa Claro, na publicação da revista consumidor moderno (jun 2009, p108).

2.3.3 A lei do SAC

A lei do SAC – Serviço de Apoio ao Consumidor, foi sancionada em 31 de julho de 2008, por meio do decreto nº 6.523, e tem por objetivo regulamentar as normas de atendimento por telefone, previstas no CDC – Código de Defesa Ao Consumidor, tendo como base garantir o direito do consumidor em se obter atendimento e informações adequadas de produtos e serviços oferecidos por instituições públicas e privadas. Esta normativa foi criada para atender a população que não tinha o amparo necessário da maioria das instituições. Após alto índice de reclamações em órgãos públicos contra práticas ilegais, abusivas de instituições o governo instituiu o decreto do SAC, para os serviços de atendimento por telefone para a resolução de demandas dos clientes sobre reclamação, solicitação, informação e cancelamento de produtos e serviços.

Verifica-se que antes da lei do SAC as maiorias das empresas já prestavam este serviço por determinação da constituição e do CDC, porém havia muita dificuldade do consumidor conseguir executar uma demanda deste tipo, pois algumas, se não a maioria das empresas, não tinham processos claros e informações precisas para que os operadores destas centrais pudessem oferecer um atendimento rápido com qualidade e com transparência para o cliente. E esta deficiência na estrutura do atendimento de várias centrais fazia com que na maioria das vezes o cliente não recebesse uma resposta de sua reclamação ou um feedback do questionamento efetuado pela empresa. Diante deste fato, os órgãos públicos verificou que mesmo com a criação do código de defesa ao consumidor, o mercado de atendimento deveria passar por reestruturações uma vez que os direitos dos clientes não estavam sendo cumpridos por muitas empresas.

O Decreto do SAC foi apresentado ao mercado com rigidez, estabelecendo-se multa para eventual descumprimento das normativas apresentadas. O resultado desta lei tem apresentado significativa melhora para o mercado de atendimento. Empresas de grande porte como por exemplo, a Telefônica – hoje Vivo, antes desta normativa apresentava um gral

considerável de reclamações no PROCON e na Anatel, hoje ainda há reclamações porém em escala menor do que antes da legislação entrar em vigor.

O interessante desta lei, é que ela foi estabelecida em todos os detalhes inclusive na forma de atendimento. No capítulo 2, esta previsto que as empresas devem fornecer serviço de atendimento acessível ao consumidor, se comparar, quem já não ligou para determinada empresa para solicitar uma única informação e ficou horas ao telefone porque era literalmente transferido ou jogado de um atendimento ao outro. Hoje, já é previsto que as instituições forneçam centrais de atendimento gratuitas, com acesso á um atendente, com registro de ligação por meio de um protocolo, sem interrupções da ligação antes que se resolva o problema do cliente, apresentando prazo máximo da resolução do problema do cliente e garantindo o retorno de contato.

O Decreto do SAC entrou em vigor em 1º de Dezembro de 2008 e desde então as empresas tem se especializado cada vez mais, para oferecer atendimento com qualidade e dentro das normativas previstas em lei. E nesse contexto a manutenção de uma central de atendimento não se torna barato, e muitas empresas optam por contratar empresas especializadas em atendimento ao consumidor, como é o caso da empresa Contax que foi criada como agente facilitadora de atendimento ao consumidor.

2.3.4 Norma Regulamentadora NR17

A normativa NR17 foi criada pela secretaria de inspeção do trabalho e pelo departamento de segurança e saúde no trabalho, por meio de uma portaria em 30 de março de 2007, tendo como objetivo regulamentar o trabalho em teleatendimento e operações consideradas de telemarketing.

Esta normativa obriga os empregadores que possuem centrais de atendimento a disponibilizar ao funcionário que trabalha com o head set (telefone específico de central de atendimento) na cabeça, á uma jornada de trabalho de seis horas diárias, e trinta e seis horas semanais. Incluindo as pausas de descanso, que são duas pausas de 10 minutos cada e uma

pausa de 20 minutos. Estas pausas servem como meio de prevenção de sobrecarga física e psicológica, além de dar ao trabalhador o direito de se alimentar adequadamente.

A normativa também estabelece que todo tipo de ausência por meio de pausas, devem ser registrados de maneira eletrônica, permitindo um maior controle por parte da empresa e do funcionário. Além dessas pausas a lei também dá o direito ao funcionário de sair de sua posição de trabalho quando necessário, que sejam para necessidades fisiológicas, sem atribuição de ônus ou desconto na folha de pagamento do funcionário.

NR17 também reforça o direito do colaborador ao descanso semanal remunerado, sendo este aos domingos ou em dias de comum acordo entre empresa e funcionário. Este reforço se fez necessário em virtude de más praticas trabalhistas de algumas empresas que não atendiam as exigências do regime de trabalho CLT.

Um ponto muito importante nesta normativa foi a implantação de um veto em algumas exigências por parte da empresa empregadora. Foi vedado qualquer ação, ou método de trabalho que possam causar ou que seja considerado, assédio moral, medo ou constrangimento por parte do funcionário, como por exemplo: a exibição de ranking de melhores funcionários ou de piores funcionários; estímulo de forma abusiva a competição entre os colaboradores ou em grupos; exibir a avaliação de desempenho dos funcionários, e outros pontos que possam causar desconforto físico ou psicológico.

A normativa também exige maior clareza nas funções de trabalho, prevenindo que o colaborador exerça mais de uma função e seja remunerado por apenas uma função. Como destacado no item 5.14 do anexo I da normativa NR17:

Com a finalidade de reduzir o estresse dos operadores, devem ser minimizados os conflitos e ambigüidades de papéis nas tarefas a executar, estabelecendo-se claramente as diretrizes quanto a ordens e instruções de diversos níveis hierárquicos, autonomia para resolução de problemas, autorização para transferência de chamadas e consultas necessárias a colegas e supervisores.¹⁹

¹⁹ Disponível em http://www.normaslegais.com.br/legislacao/portariasst9_2007.htm acessado em 16/07/2012

A complexidade desta norma é tamanha que foi determinado até mesmo melhor adequação no sistemas de informação, como meio de facilitar a rotina de trabalho, obter maior segurança nas informações, registro adequado das solicitações, e evitar retrabalho.

No que se refere a segurança das informações, o operador é resguardado nesta normativa, pois fica esclarecido que o funcionário não é obrigado a informar o sobrenome, tendo como objetivo garantir a privacidade e a segurança pessoal do funcionário.

A lei também estabelece que o ambiente de trabalho seja higiênico, agradável, de boa iluminação, com condições sanitárias favorável, com ergonomia adequada e regulável que se adéque a cada funcionário. Estabelece também que o ambiente de descanso seja agradável e com boas condições de trabalho.

Estabelece também que as empresas criem programas de saúde ocupacional e de prevenção de riscos ambientais e de saúde, como: ginástica laboral, exames de admissão e demissão, vigilância sanitária e epidemiológica, estímulo ao consumo de água, criação de programas de prevenção á saúde, etc.

Outras questões também são abordadas nesta normativa, como adequação do ambiente para portadores de necessidades especiais. Todas estas normativas tem o objetivo de garantir melhores condições de trabalho, garantir que as empresas tratem melhor os seus colaboradores no que tange a espaço físico, qualidade de vida do funcionário e atendimento das exigências do regime CLT – Consolidação das Leis de Trabalho.

2.3.5 A Opinião do consumidor

Constantemente na mídia vemos publicações relatando a insatisfação dos consumidores com a baixa qualidade nos serviços prestados quanto ao atendimento das organizações, por meio dos canais de relacionamento, principalmente as centrais de atendimento telefônico. Para comprovar alguns questionamentos que estes consumidores publicam, foi aplicado para um universo de 100 pessoas, da mais variada classe social, nível

de instrução e moradores da cidade de São Paulo, um questionário abordando a percepção destes consumidores quanto ao hábito de utilizar centrais de atendimento e a qualidade destas centrais.

Dos pesquisados, 68% pertenciam ao sexo feminino e 32% ao sexo masculino. Nesta pesquisa foi questionado se eles possuíam o hábito de ligar em centrais de atendimento. E é interessante notar que um pouco menos da metade, 46% dos entrevistados, informaram que não possuem o hábito de ligar numa central de atendimento, 12% dos entrevistados não ligam porque dizem não gostar, 15% dos entrevistados informaram não ligar porque o atendimento geralmente é ruim, e 5% porque preferem atendimento presencial ou até mesmo usar outros meios de contato, conforme o gráfico 1 abaixo:

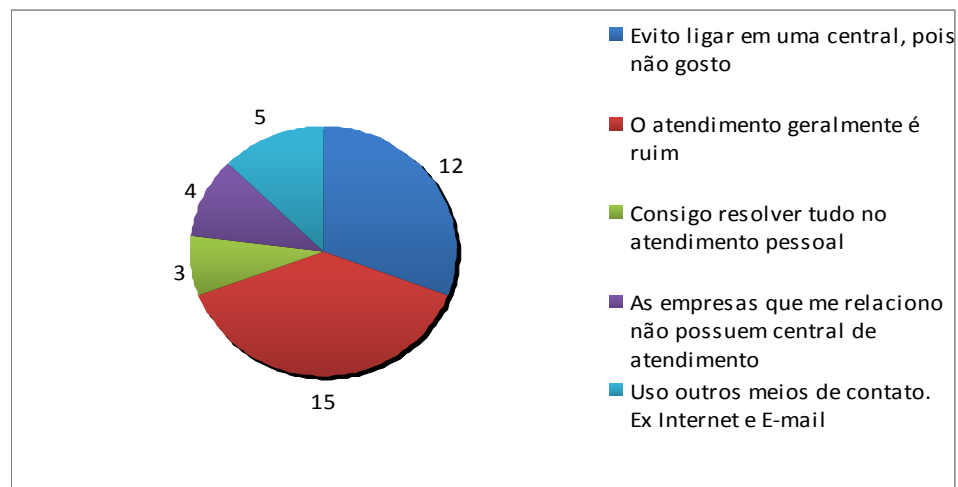


Gráfico 1 Hábito de ligar em centrais de atendimento

No entanto dos que responderam que possuem o hábito de ligar para centrais de atendimento, utilizam geralmente estes canais mensalmente, ou sempre que surge um problema, conforme gráfico 2 demonstrado abaixo:

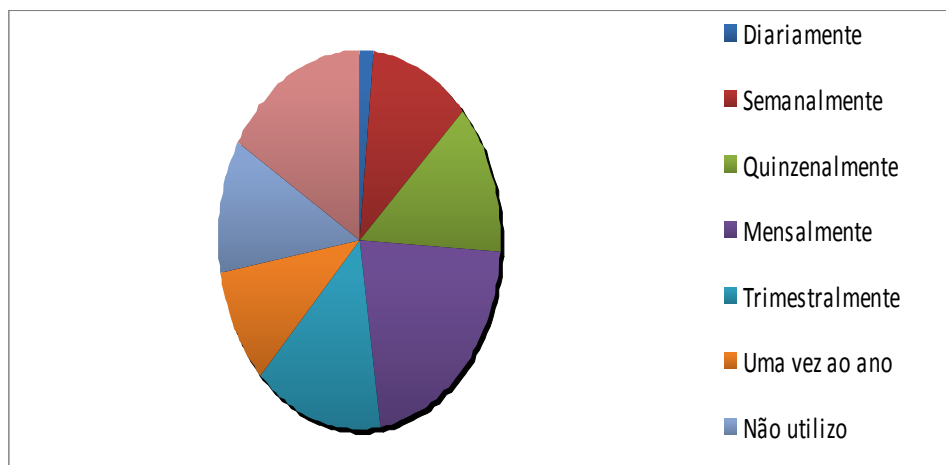


Gráfico 2 Freqüência de utilização nas centrais de atendimento

Foi questionado para estes consumidores quais são as maiores demandas de utilização nestas centrais de atendimento. E se observarmos no gráfico 3 logo abaixo, que geralmente estes consumidores primeiro ligam para efetuarem solicitações, em seguida para esclarecer dúvidas, reclamar e cancelar produtos e serviços. Se analisarmos a ordem do gráfico 3, observaremos duas questões importantes; sendo que a primeira relata que o consumidor só passa a reclamar quando uma solicitação ou um esclarecimento seu não é atendido, e em segundo ponto, a reclamação do consumidor tanto pode ser em primeiro nível como em último nível. O que determinará a necessidade do consumidor em reclamar será o primeiro atendimento que este cliente irá receber.

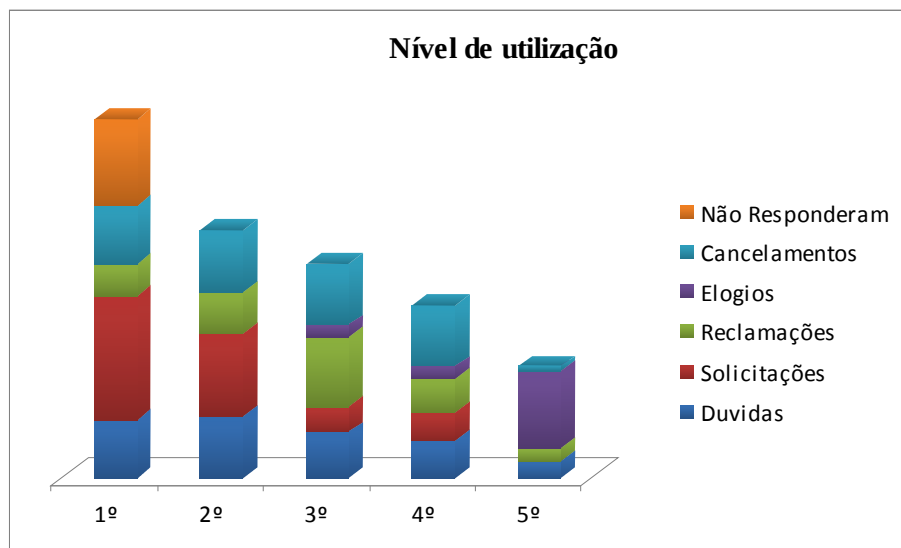


Gráfico 3 Principais solicitações nas centrais de atendimento.

No entanto ainda analisando o gráfico 3, verificamos que a disposição do consumidor para ligar em uma central de atendimento para elogiar é maior em ultimo caso. Isso quer dizer que, organizações devem se preocupar em atender bem as solicitações e as dúvidas destes clientes, para tentar aumentar a margem de satisfação e de elogios destas centrais. As solicitações de cancelamento também são presentes em todas as esferas, e podemos considerar este ponto como positivo ou negativo. Positivo no sentido de que o consumidor tem a disposição um canal que facilita o cancelamento de produtos e serviços, evitando perda desnecessária de tempo. Porém negativo porque se um consumidor julga não ter recebido o atendimento necessário da instituição, imediatamente ele pode cancelar o produto, sem ao menos a organização ter a chance de retenção deste cliente ou fidelização. Se as empresas não estiverem capacitadas para reter este cliente antes mesmo de chegar ao ápice da insatisfação, as estratégias de captação de novos clientes podem ser inúteis. Pois clientes entram na empresa por uma porta e acaba saindo pela outra, gerando gastos elevados com estratégias de marketing e de captação de novos clientes.

O melhor seria que o índice de elogios para centrais de atendimento estivesse em primeiro lugar, mas podemos considerar uma análise positiva para as empresas, pois se conseguirmos atender a primeira demanda destes consumidores, que são as dúvidas e solicitações, criamos estratégias de melhor retenção de clientes antes do ponto máximo da insatisfação e ainda melhorar a qualidade do atendimento, para que aqueles 21% que não

responderam passem a utilizar também as centrais de atendimento como uma ferramenta facilitadora de comunicação. As empresas teriam uma ótima ferramenta de venda de produtos e serviços, de captação de novos clientes, de venda da imagem da marca e ainda de geração de lucro.

Se observarmos no gráfico 4, a maior demanda que os entrevistados utilizam estas centrais de atendimento, são os serviços bancários, como: movimentações financeiras, serviços de cartão de crédito, telefonia móvel e fixa (incluindo TV a cabo) e planos de saúde. São serviços básicos, que exigem realmente muita informação e capacitação, por parte do colaborador que atenderá o consumidor, exige prestatividade e agilidade nas solicitações. E por isso, a integração de processos alinhado com a tecnologia e a pessoas capacitadas, fazem com que o gráfico 3 denominado nível de utilização, se movimente conforme o tipo de serviço prestado. Ou seja, se um cliente liga para uma central de atendimento do seu banco solicitando um pagamento de conta por telefone, e o operador efetua as solicitações erradas, lógico que na próxima ligação este consumidor ligará primeiro para reclamar e para resolver seu problema. Agora, se a empresa não possui processos alinhados e rápidos para resolver este problema do cliente, o nível de insatisfação será maior. E certamente aumentará a taxa de clientes com aversão a centrais de atendimento. Se um operador não for capacitado em apresentar soluções rápidas para este consumidor, o nível de desconfiança e de sensação de descaso é ainda maior. E isto explica o porquê tantos clientes e até a mídia publicam de forma negativa a função do Call Center. Porque a falta de preparo dos funcionários no momento em que o consumidor realmente vai precisar do auxílio da empresa gera alto nível de insatisfação. As empresas precisam se preocupar com esta questão, precisam sempre alinhar processos e investir fortemente em capacitação e humanização de atendimento.

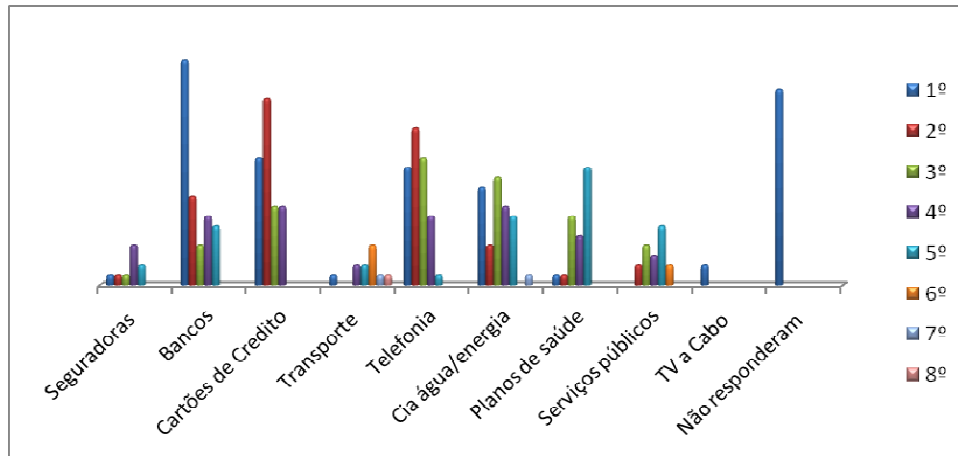


Gráfico 4 Principais serviços utilizados nas centrais de atendimento

Ainda nesta pesquisa foi questionado aos clientes o que eles achavam da qualidade no atendimento por meio dos Call Centers, dos serviços que eles mais utilizavam, e é interessante notar que, dos que responderam, 38% afirmaram que o atendimento destas centrais precisam melhorar, enquanto 27% informam que o atendimento é bom e apenas 09% afirmam que o atendimento é ruim. E esta análise na perspectiva empresarial é boa, porque se a maior parte dos consumidores informam que o atendimento precisa melhorar, as empresas não precisam gastar para saber o porque estão com tanta margem de insatisfação ou perda de clientes. As instituições podem apenas realinhar processos, rever tecnologia e reorientar o pessoal que atende.

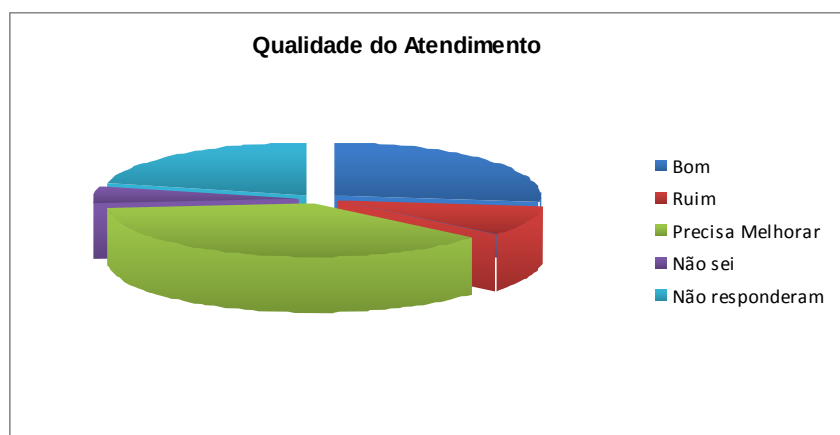


Gráfico 5 Qualidade do Atendimento

O consumidor está deixando claro nesta pesquisa que está disposto a continuar se relacionando com estas empresas, quer sejam bancos, serviços de cartão de crédito, telefonia, seguros, enfim o mais variado serviço que disponibiliza um atendimento remoto. E quando usamos o termo atendimento remoto, queremos incluir todo o tipo de atendimento em que o cliente não necessita estar presencialmente na loja física, atendimento remoto quer seja por telefone, por e-mail, web chat, por meio das redes sociais virtuais, internet, sms, enfim, por meio de todos os canais de comunicação. Na realidade o que o cliente espera quando fala para as empresas que precisa melhorar o atendimento, é receber atendimento inovado, diferenciado, humanizado, rápido e com qualidade, é receber as respostas certas para o que necessita.

Em um treinamento que a autora desta monografia participou dentro da empresa em que trabalha, foi abordado um assunto interessante, foi explicado que: quando o consumidor “briga” ou reclama do atendimento é que ele ainda está disposto a se relacionar, este consumidor espera que a empresa faça algo para melhorar. E se a empresa simplesmente registra a reclamação mas não avalia e tão pouco posiciona o cliente quanto aquele tipo de melhoria, certamente este consumidor encerrará o seu relacionamento. É sábio afirmar que na maioria das vezes que um consumidor se dispõe a reclamar ele quer mais do que só resolver o problema, teoricamente ele tem o desejo de pertencer à aquela instituição, de fazer parte do negócio. E as empresas precisam estar preparadas para receber este tipo de feedback e atuar sobre eles.

Questionamos também em qual situação o consumidor ligaria novamente para uma central, e 30% dos entrevistados responderam que ligariam novamente para saber a resposta de uma solicitação efetuada anteriormente, sendo que 26% responderam que ligariam para uma nova solicitação. E esta questão está relacionada com a questão anterior, que aborda a qualidade do atendimento, pois se na primeira solicitação, ou para saber a resposta de um protocolo aberto, não houver preparo o suficiente do operador ou se a informação não estiver precisa para este operador informar ao cliente, certamente a quantidade de reclamações será maior do que ligações para elogios.



Gráfico 6 Situação que o consumidor ligaria novamente em uma central de atendimento.

No entanto, 35% dos entrevistados afirmam que ligariam novamente para centrais porque é mais prático resolver problemas, ou efetuar novas solicitações por meio de atendimento remoto. Dos entrevistados que responderam a questão, apenas 1% afirmou que ligaria para uma central de atendimento em último caso.

Foi questionado em qual situação o consumidor não ligaria novamente para uma central de atendimento, e 54% dos entrevistados afirmaram que não ligariam porque já resolveram a solicitação ou o problema na ligação anterior, sendo que 15% afirmaram que o atendimento da ligação anterior foi ruim então não ligariam, 7% dos entrevistados preferem resolver tudo no atendimento presencial, na loja física, 3% não acha prático ligar em centrais de atendimento, e 21% dos entrevistados preferiram não responder conforme o gráfico 7:

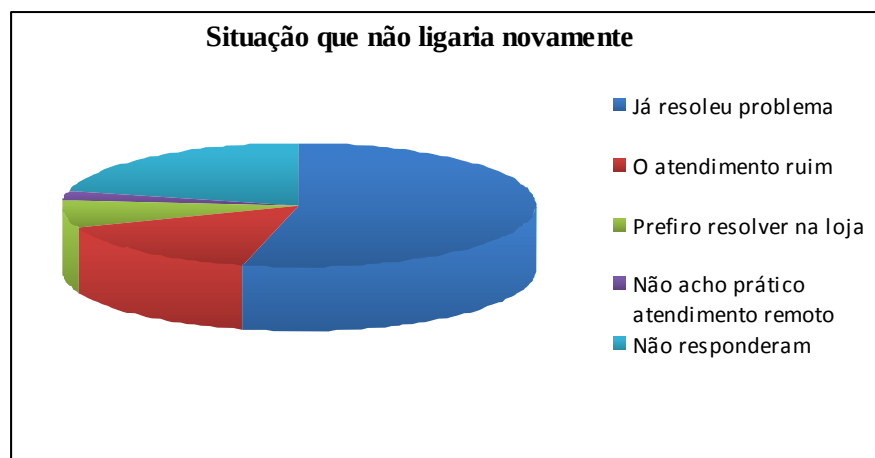


Gráfico 7 Situação que o consumidor não ligaria novamente em uma central.

Observando os gráficos 6 e 7, voltamos novamente ao ponto da qualidade do atendimento e passamos a pensar o quanto estas instituições estão preparadas para receber demandas de clientes por meio dos seus canais de atendimento, e não somente receber mas sim gerenciar estas informações da melhor maneira. Buscando atender a expectativa do consumidor e da organização, que nada mais é geração de negócios com qualidade.

Se fosse considerada a quantidade de reclamações que estas centrais de atendimento recebem, devido ao despreparo profissional de quem atende estes consumidores, chegaríamos a pensar que não é necessário as empresas investirem em um setor que gera aversão, insatisfação dos consumidores. No entanto após esta pesquisa ficou claro que o que falta por parte das organizações é investimento para melhorar o nível de qualidade neste setor de atendimento. Questionamos aos consumidores se eles julgavam importante as empresas manterem estas centrais, se eles acham pertinente uma central de atendimento, e a resposta foi interessante: 72% dos entrevistados informaram que é importante as instituições manterem as centrais de atendimento, desde que melhorem os seus processos, enquanto apenas 1% dos entrevistados informam que não é importante uma central de atendimento, 2% alegam ser pouco importante, e 7% dizem ser indiferente uma central de atendimento. Não responderam a este questionamento 18% dos entrevistados. Fica claro nesta pesquisa que os consumidores fazem uso deste meio de comunicação, aqueles consumidores que não responderam e que julgaram não ser importante é devido a má qualidade de atendimento, o que criou nestes consumidores aversão á central de atendimento.

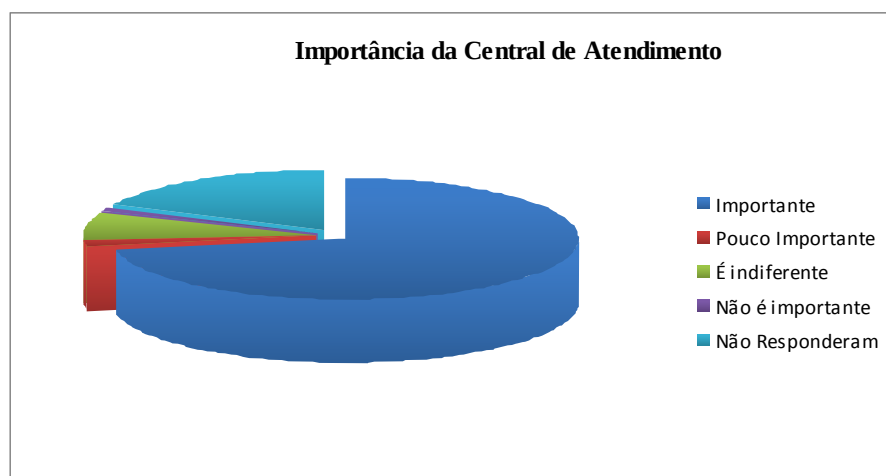


Gráfico 8 Importância da Central de Atendimento.

Devido á esta margem de insatisfação e aversão á centrais de atendimento, e até mesmo em virtude do abuso das empresas em utilizar estes meios de contato para ligações excessivas aos consumidores foi criada a lei não perturbe. Questionamos a estes entrevistados se eles conheciam esta regulamentação, e 69% dos entrevistados informaram conhecer, sendo que apenas 17% afirmaram não conhecer. Dos que não responderam, 14% dos entrevistados, também não responderam a maioria das questões abordadas, porque não utilizam centrais de atendimento e julgaram não saber responder.

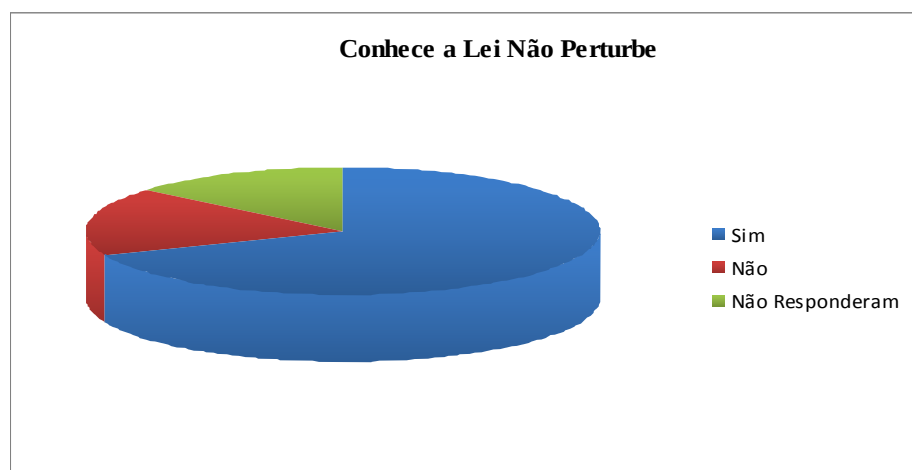


Gráfico 9 Conhecimento da Lei não Perturbe.

No entanto é interessante notar no gráfico 10 que embora a maioria dos consumidores conheçam a lei não perturbe, poucos dos entrevistados possuem seus telefones bloqueados, 21% dos entrevistados possuem todos os telefones bloqueados, e 16% possuem apenas alguns telefones bloqueados. Enquanto a maior parte 49% dos entrevistados não possui os seus números bloqueados, e 14% não responderam a esta questão. Esta análise é positiva para as organizações, pois se utilizado com responsabilidade e respeitando os limites do cliente, o serviço de oferta de produtos via telefone é um ótimo meio de gerar negócios para a empresa e para o cliente.

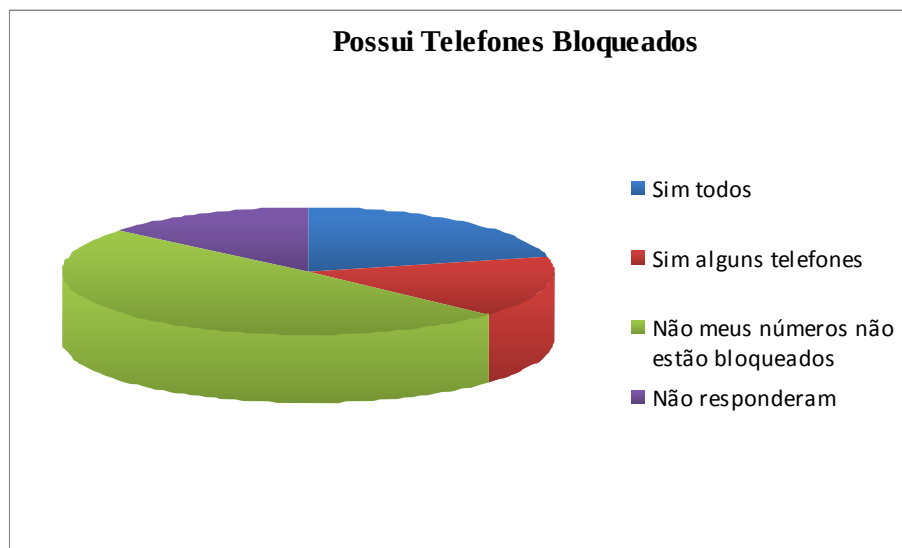


Gráfico 10 Telefones bloqueados conforme a Lei não Perturbe.

Questionamos nesta pesquisa se o consumidor conhecia a lei do SAC, sua aplicabilidade, a regulamentação do atendimento Call Center, como o tempo de espera, a disponibilização de número de protocolos em todas as chamadas, o prazo para resposta das solicitações e reclamações, e 60% dos entrevistados afirmaram conhecer a lei do SAC, enquanto 33% informaram não conhecer. Se avaliarmos 33% é um número elevado de consumidores que ainda não conhece os seus direitos, e derrepente os meios de divulgação desta lei não alcançaram estes consumidores, pois na época da sua promulgação, a lei foi divulgada por meio da internet, rádio, televisão, jornal e redes sociais. Pode ser que estes consumidores até tenham ouvido falar a respeito, porém não houve absorção necessária quanto aos aspectos principais desta lei. Apenas 07% dos entrevistados não responderam ao questionamento.

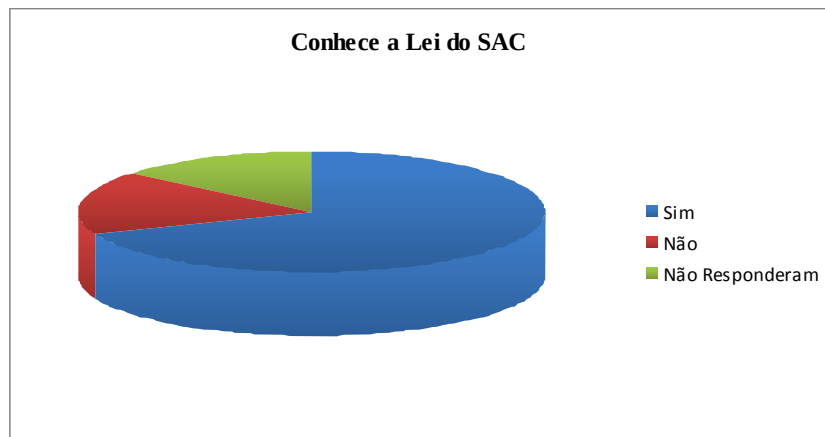


Gráfico 11: Conhecimento da Lei do SAC.

Questionamos aos consumidores se na percepção deles após a implantação da lei SAC houve melhora nas centrais de atendimento, e 36% dos entrevistados afirmaram que houve melhora nestes canais de atendimento, enquanto 24% afirmaram que não houve melhora e 19% informaram que o atendimento continuou o mesmo, alegando que foi indiferente a implantação da lei do SAC. Apenas 21% não responderam a esta questão.

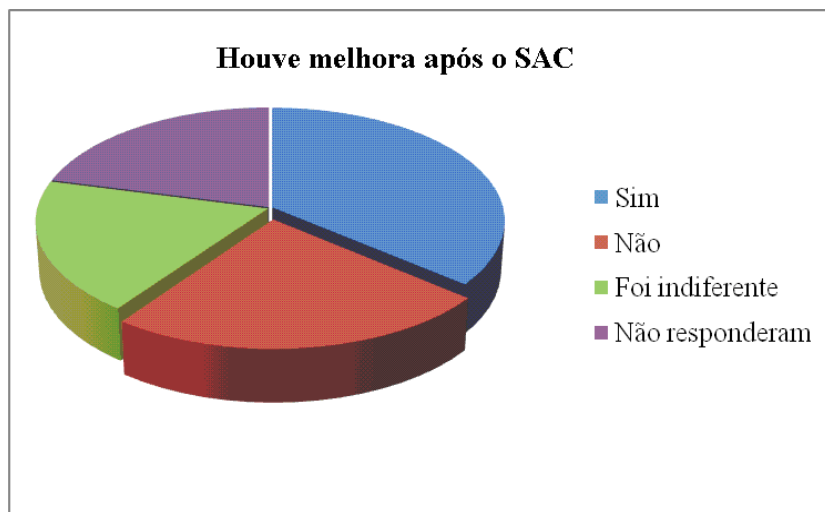


Gráfico 12: Percepção de melhora no atendimento após a Lei do SAC.

Perguntamos para os que informaram que não houve melhora nas centrais de atendimento e para os que não responderam a questão anterior o que não melhorou, e conforme o gráfico abaixo, a maior parte dos entrevistados informou que não houve melhora nestas centrais de atendimento porque não conseguem sair do atendimento eletrônico para falar com um operador e realizar solicitações (25% dos entrevistados), informou também que

o tempo de atendimento é elevado (22% dos entrevistados), que ficam navegando no *IVR – Interactive Voice Response* (resposta interativa de voz), mais conhecido como atendimento eletrônico. Dos que responderam a este questionamento, 19% justificaram que não houve melhora no atendimento, porque os operadores continuam desligando a ligação sem resolver o problema do consumidor, enquanto 17% dos entrevistados afirmam que estes atendentes na maioria das vezes não sabem responder as solicitações do consumidor. Quanto ao protocolo de atendimento, 11% dos entrevistados informaram que não recebem o número do protocolo de atendimento e 14% informaram não receber a resposta destes protocolos abertos. Outros 09% dos entrevistados informaram que o operador realiza as solicitações erradas o que gera insatisfação no atendimento.

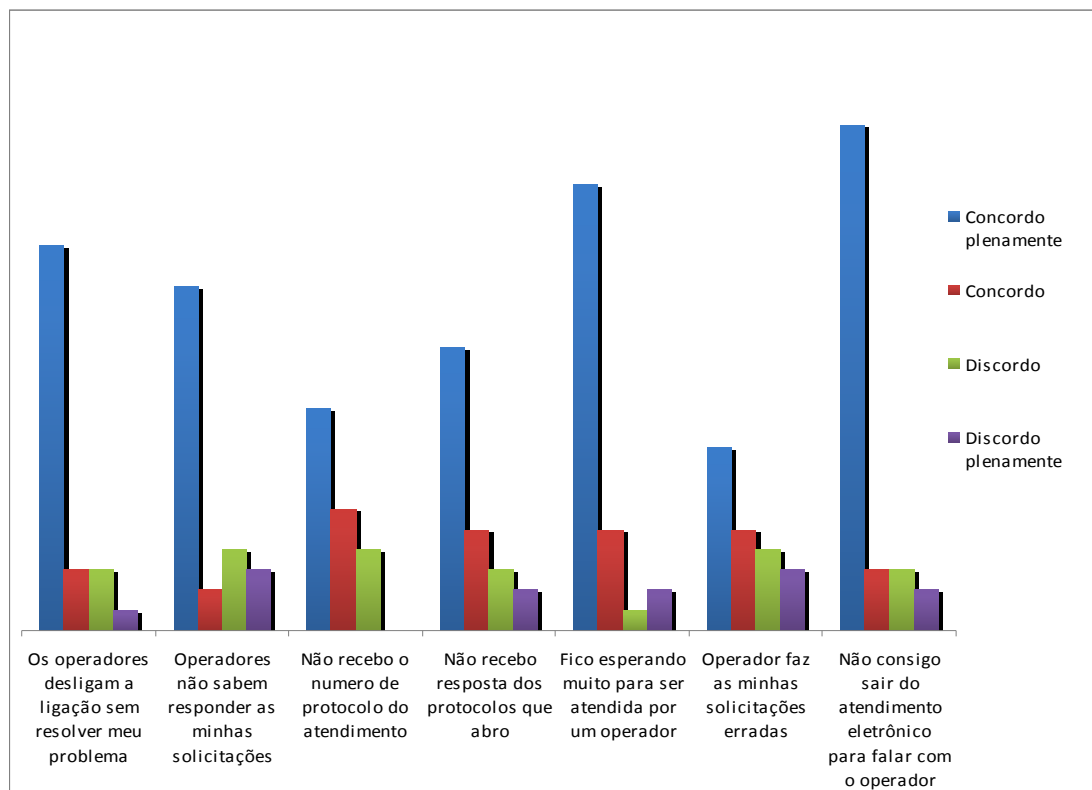


Gráfico 13: Percepção do que não melhorou após a Lei do SAC.

2.3.6 A opinião dos funcionários de Call Center

Foi aplicado um questionário aos funcionários que trabalham em Call Center para entender a opinião deles quanto á alguns aspectos que impactam diretamente na rotina de trabalho. Como estratégia, foi aplicado o questionário em dois universos, sendo que foi efetuado pesquisa com 100 funcionários de uma empresa que possui o próprio Call Center, empresa no setor financeiro e que possui nesta central toda a linha de relacionamento com o consumidor, desde o SAC, Back Office, Web chat, Suporte Técnico, Ouvidoria e análise de reclamações de atendimento. No entanto pela política desta empresa não podemos divulgar o nome da mesma neste trabalho. E com 100 funcionários da empresa terceirizada Contax, que possui os mesmos serviços mas, para diferentes clientes. O mesmo questionário foi aplicado para as duas classes de funcionários, questionando faixa etária, sexo, tempo de atuação no setor de Call Center, tempo de atuação na empresa que trabalha, área de atuação no Call Center, periodicidade de treinamentos recebidos, qualidade no ambiente de trabalho, e questionamentos referente à percepção do funcionário quanto a aplicabilidade da lei do SAC e da lei não perturbe. Ambos os questionários foram aplicados no ambiente externo das empresas, pois por políticas internas das duas empresas não foi possível realizar pesquisa de campo dentro das corporações, a multinacional por exemplo, não permite que ao menos cite o nome da instituição bancária neste trabalho. No entanto para análise acadêmica, tal restrição não prejudicou a análise do tema abordado uma vez que a autora já conhece a rotina de trabalho das duas empresas e de outras com aspectos de trabalho bem similares.

Nesta pesquisa foi identificado que a maior parte dos funcionários da instituição financeira que possui o próprio Call Center, são funcionários do público feminino, sendo que apenas 20% são do sexo masculino, contra os 80% das mulheres. Quanto à faixa etária nesta empresa, vemos claramente no gráfico 14, que a maior parte dos funcionários são jovens.

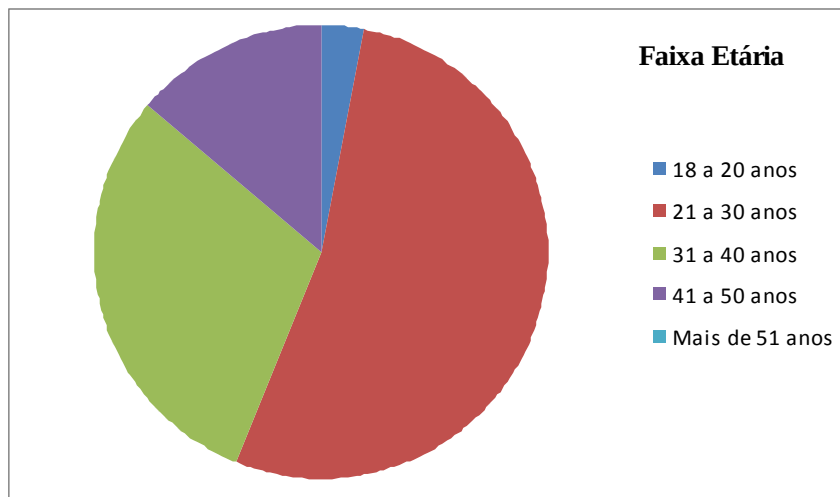


Gráfico 14: Faixa Etária Funcionários Empresa Internalizada.

É interessante notar, que diferente do que a mídia propaga quanto a rotatividade de funcionários do setor de call center, quando questionado aos funcionários o tempo que estes atuavam no setor de call center, a maioria, 48% dos entrevistados, responderam que atuam cerca de 6 a 10 anos neste segmento, sendo que esta resposta acompanha a questão seguinte que questiona o tempo em que o funcionário atua na empresa. E o que obtemos foi a seguinte resposta:

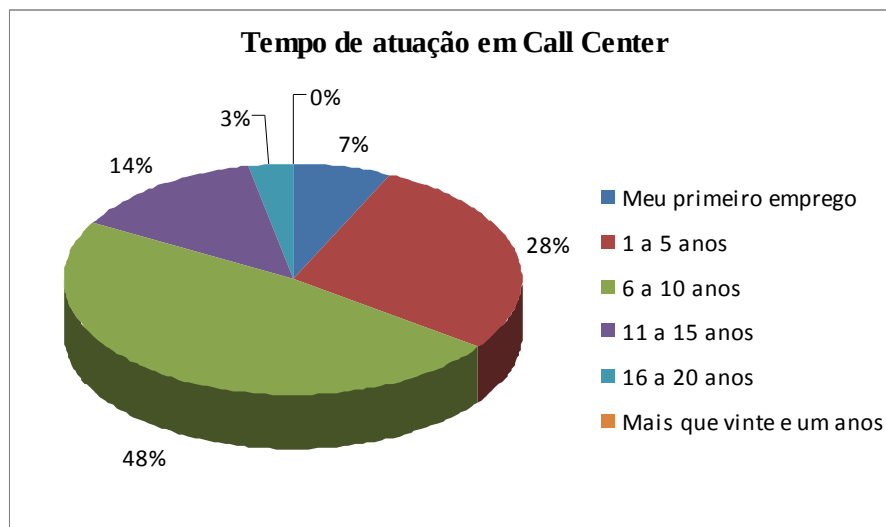


Gráfico 15: Tempo de Atuação no Setor de Call Center

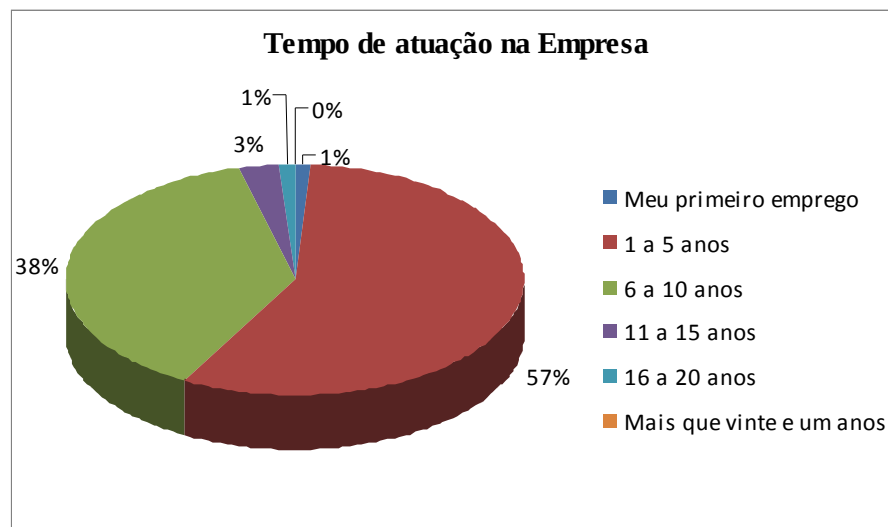


Gráfico 16: Tempo de Atuação na Empresa Atual.

O que observamos nos gráficos 15 e 16 é que a maioria destes funcionários já trabalharam em outras centrais de atendimento, mas quando estes funcionários foram admitidos na instituição financeira acabaram fazendo carreira dentro do setor de call center. Nesta instituição, como dito anteriormente, ela possui uma estrutura de call center própria, e são disponibilizados vários canais de atendimento para os seus clientes.

No gráfico 17 vemos que a maioria destes funcionários prestam atendimento ao cliente, mas há outras áreas também focada em relacionamento e qualidade do atendimento. O que é vantagem para a empresa, pois possibilita conhecer mais de perto os hábitos e desejos de seus consumidores. Dos entrevistados, 32% trabalham na área de atendimento ao cliente, 22% na área de vendas, 11% trabalham na ouvidoria, 5% trabalham na qualidade, área que trata as reclamações abertas pelos clientes, 5% trabalham no SAC, 6% trabalham no back office, 6% no suporte técnico, área que dá suporte ao acesso á internet para os clientes, 9% trabalham na retenção, 2% atuam na monitoria de qualidade, 1% no procon fone área que atende agentes do procon e 1% dos entrevistados atua em treinamentos.

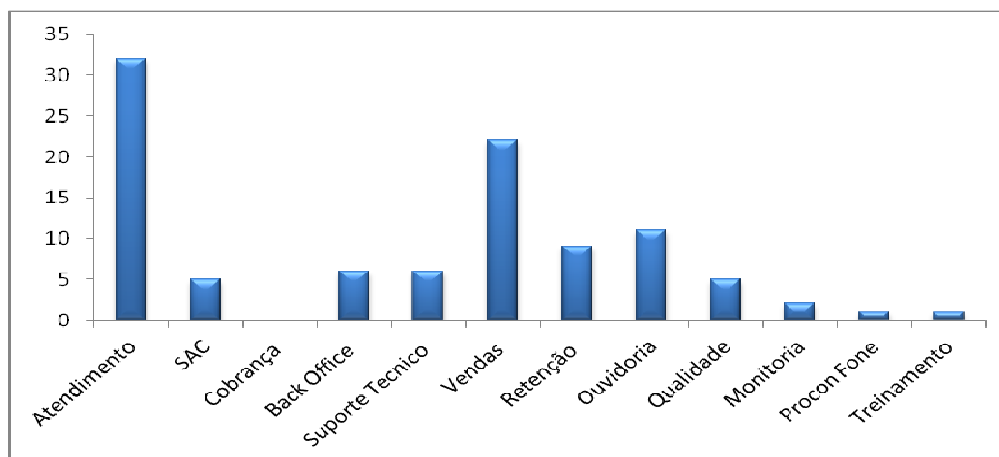


Gráfico 17: Ramo de Atuação no Setor de Call Center.

Na pesquisa foi questionado para estes funcionários que trabalham dentro do ambiente de negócios da instituição, se eles eram contratados, funcionários ou terceirizados, e todos foram unânimes em responder que trabalhavam para a própria instituição.

Foi questionado também a estes funcionários, se na percepção deles, eles recebiam treinamentos necessários para exercer a função, e a maior parte, 88%, consideram que recebem os treinamentos necessário para exercer a função. Porém quando questionamos quanto a periodicidade destes treinamentos, a questão ficou bem dividida. Dos que responderam 28% consideram que recebem treinamentos trimestralmente, 15% semestral e 27% indicaram que a instituição oferece treinamentos quando julga necessário. Os demais entrevistados informaram que a empresa aplica treinamentos quando entra ou quando inclui novo produto (1% dos entrevistados) de forma anual (7% dos entrevistados) e quinzenal apenas 1% dos entrevistados.

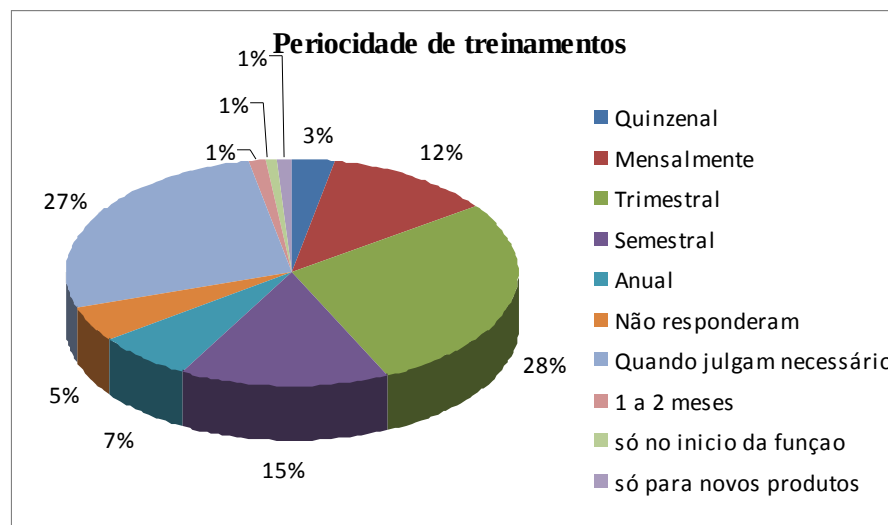


Gráfico 18: Periodicidade de Treinamento Recebido.

Questionamos a estes funcionários, se na percepção deles estes treinamentos são abordados as informações necessárias para se executar a função, e 67% dos entrevistados informaram que sempre recebem as informações necessárias, porém boa parte dos entrevistados, 32% também responderam que só recebem as informações após o questionamento do consumidor, e 1% dos entrevistados preferiram não responder, conforme o gráfico 19:

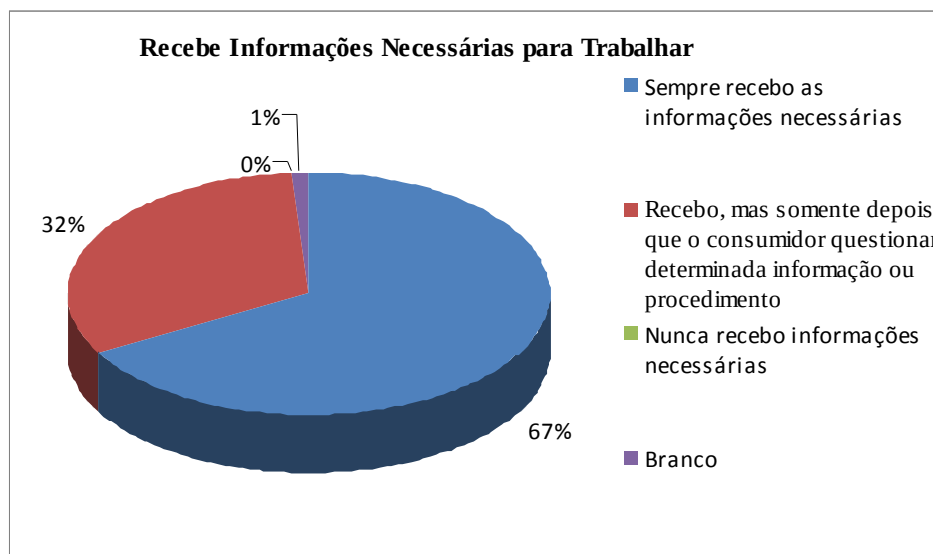


Gráfico 19: Informações abordadas nos treinamentos.

Quanto ao ambiente de trabalho, a maior parte dos funcionários julgam que o ambiente é agradável, respeitoso, higienico, oferece boa iluminação e é de fácil localização.

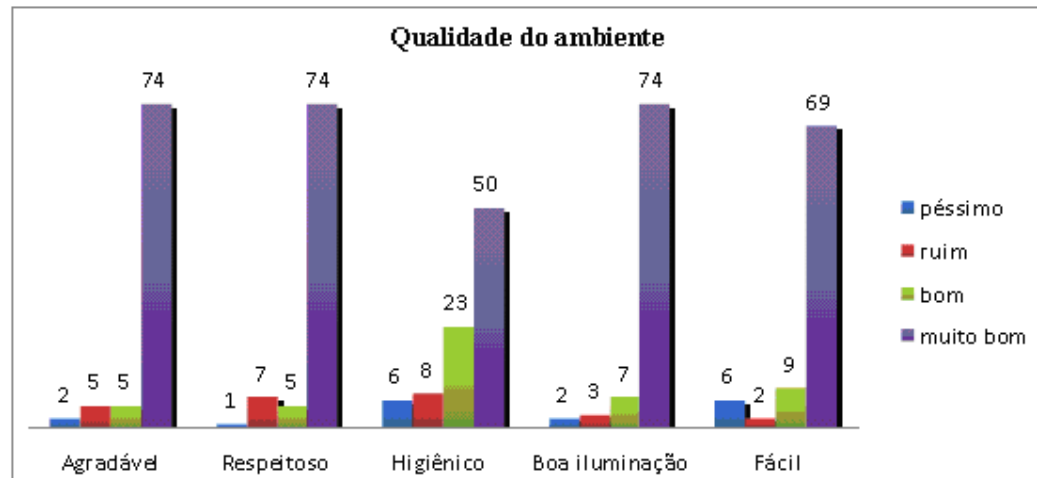


Gráfico 20: Qualidade do ambiente de Trabalho.

Para o questionamento da aplicabilidade da lei do SAC após a sua implantação em 2008, a análise no ambiente de call center nesta instituição apresentou dados interessantes. Pois foi questionado se após a implantação da lei do SAC o trabalho ficou mais fácil ou difícil de executar, e como estes funcionários estão na empresa a mais de 5 anos, a análise foi mais assertiva. A Maioria destes funcionários informaram que após a implantação da lei, a rotina de trabalho continuou a mesma, 57% destes funcionários informaram que foi indiferente a aplicabilidade desta lei na rotina dos funcionarios. É interessante destacar que embora a maior parte destes funcionários tenham a percepção que o trabalho que eles executam não ficou nem mais fácil nem mais difícil de efetuar, isso não quer dizer que a empresa não readecou processos para garantir a aplicabilidade da lei aos consumidores.

Para garantir a informação quanto a este questionamento, perguntamos aos funcionários se eles sentiram mudanças na empresa após a implantação da lei do SAC, e a maior parte informou que a empresa readequou os seus processos, conforme análise do gráfico 21:

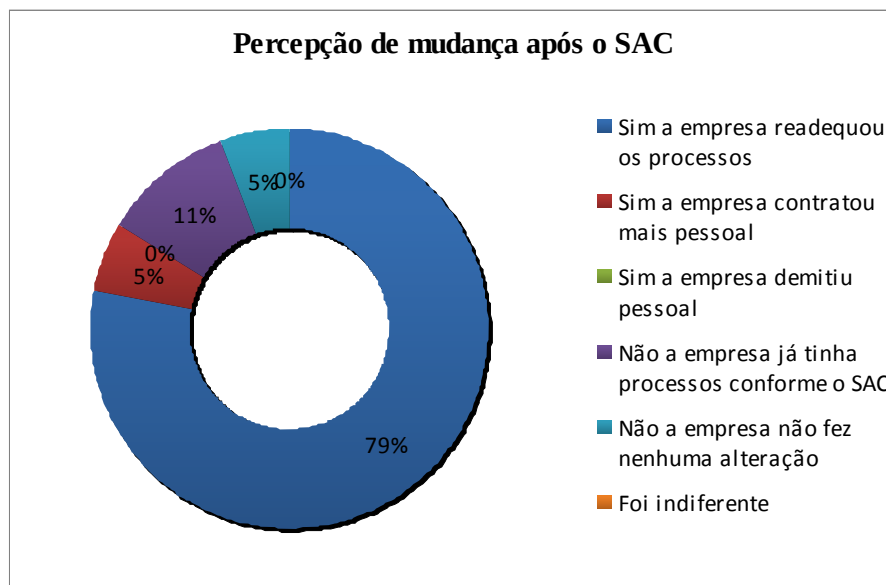


Gráfico 21: Percepção de Mudança após o SAC.

Observa-se que os 22% apresentado como indifentes, são funcionários que atuam no setor de vendas, suporte técnico e retenção, o que acredita-se que as ações de SAC não se aplicavam diretamente á eles.

No mesmo questionário, perguntamos se com a lei não pertube o funcionário foi impactado na rotina de trabalho. Embora observamos no gráfico 22 que a maior parte destes funcionários disseram que não e que foi indiferente, 8% dos funcionários afirmaram que sim, pois todos que responderam sim são da área de vendas de produtos e serviços. E como o foco da área de atendimento desta empresa é o relacionamento, acredita-se que ela tenha direcionado suas ações de vendas para ligações receptivas. Questionamos para estes funcionários como eles foram impactados após a implantação desta lei, e a maioria respondeu que com a implantação desta lei, eles precisam observar mais quanto ao horário limite para efetuar ligações de oferta para clientes, bem como não são todos os clientes que eles podem efetuar as ligações.

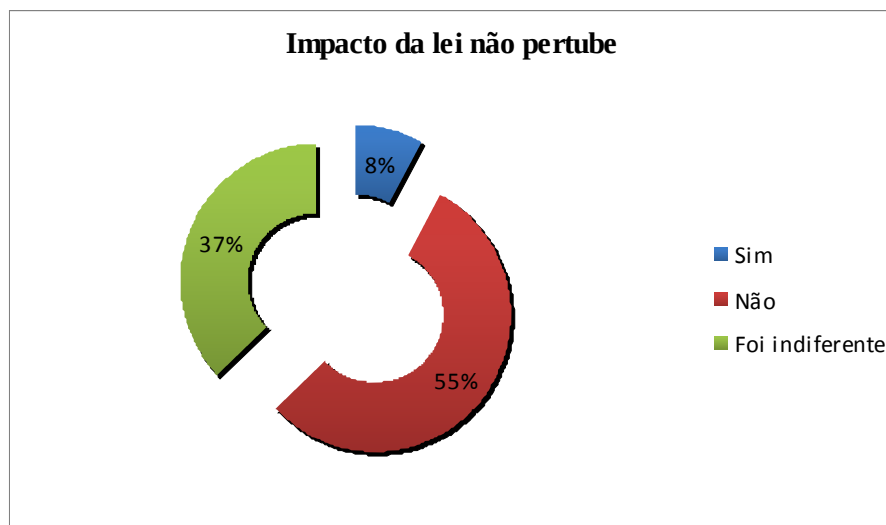


Gráfico 22. Impacto da Lei Não Perturbe

Há uma regulamentação, intitulada como NR17, que regulamenta o tempo médio que um operador de atendimento deve ficar com o head set (telefone de atendimento), bem como a jornada de trabalho e tempo de pausas executadas. Foi questionado a estes operadores se as pausas de descanso são respeitadas, e a maior parte, 78% disseram que sempre respeitam as pausas de descanso, em contra partida 16% disseram que as vezes não é possível tirá-las.

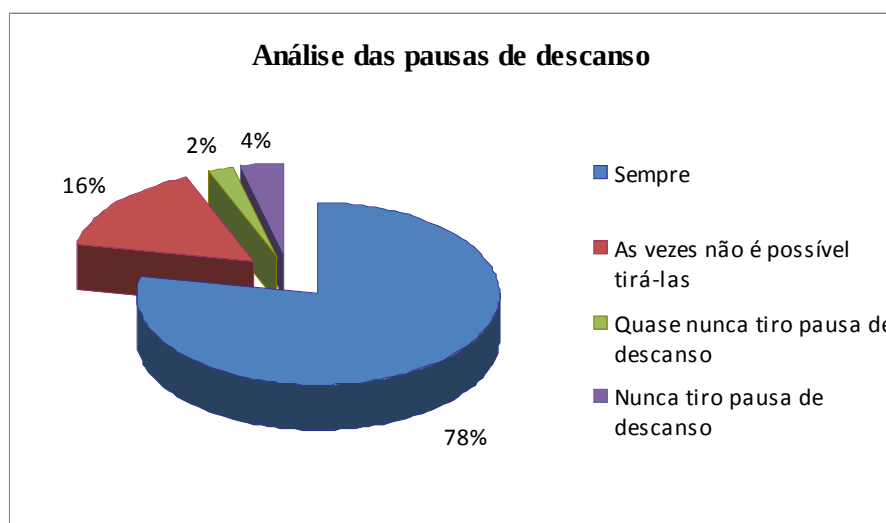


Gráfico 23. Análise das Pausas de Descanso.

Na ultima pergunta do questionário, foi abordado quanto a remuneração, perguntamos aos funcionários se eles se julgam bem remunerados para exercer a função, e 67% disseram que se julgam bem remunerados.

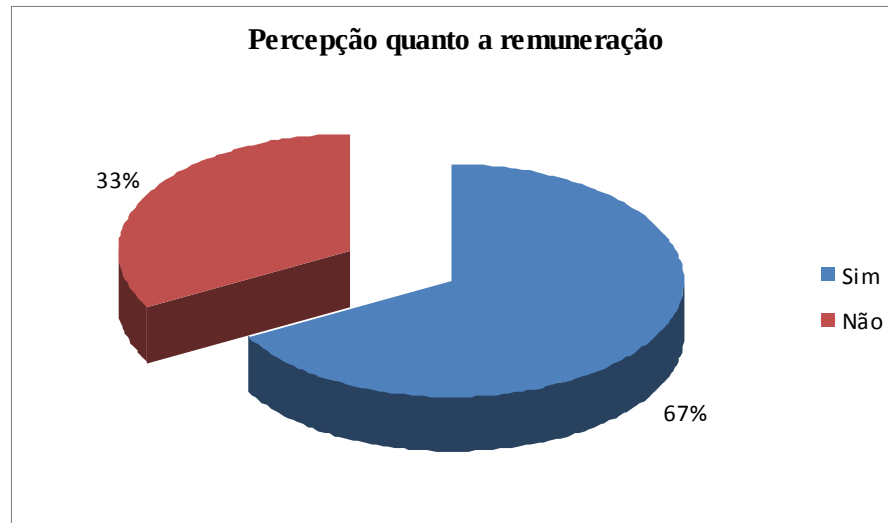


Gráfico 24. Percepção quanto a Remuneração.

Este é o cenário apresentado de uma multinacional, americana, instalada no Brasil a mais de 95 anos, que atua no setor financeiro, e por políticas globais da instituição não podemos citar o nome da organização nesta pesquisa. No entanto é uma empresa que valoriza o funcionário como individuo e promove várias ações de reconhecimento e promoção. Oferece constantes treinamentos para que o colaborador esteja capacitado em atender os seus clientes.

Porém no cenário Contax, obtemos os seguintes resultados: 60% dos entrevistados são do público feminino e 40 % do sexo masculino. No entanto a faixa etária deste público é bem mista, dos entrevistados, 39% possuem entre 18 e 20 anos, 34% possuem a idade média entre 21 a 30 anos, 13% entre 31 e 40 anos, 09% dos entrevistados possuem a idade entre 41 e 50 anos e 5% destes entrevistados possuem mais de 51 anos. Esta análise é positiva, pois geralmente a jornada de trabalho são de 06 horas diárias, e é uma oportunidade para o profissional se recolocar no mercado de trabalho. No gráfico 25 vemos claramente a diversidade relatada:

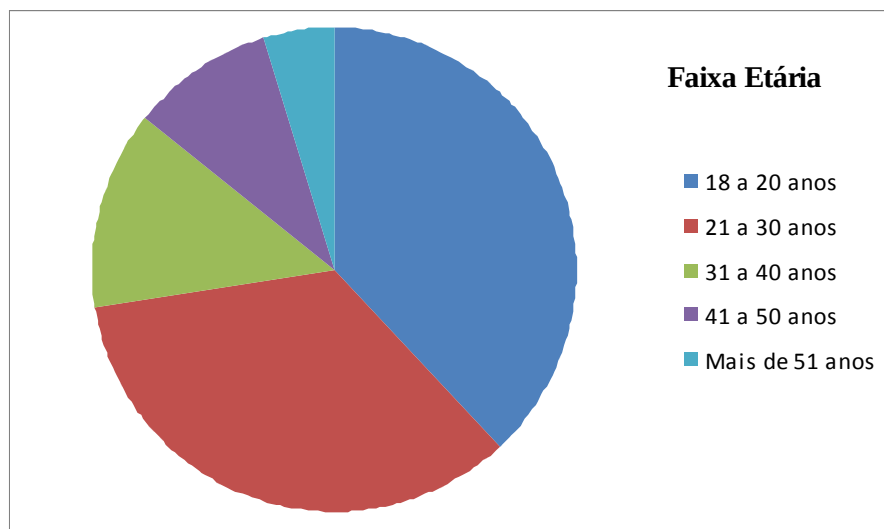


Gráfico 25. Faixa Etária Funcionários Contax

Quanto ao tempo de atuação no setor de Call Center, 51% dos entrevistados informaram que atuam de 1 a 05 anos, enquanto 27% dos entrevistados estão ingressando no primeiro emprego, 11% dos entrevistados trabalham na média de 6 a 10 anos no setor, 1% trabalha na média de 11 a 5 anos, outros 1% atuam mais que vinte e um anos, e 8% dos entrevistados trabalham menos que um ano no segmento de call center.

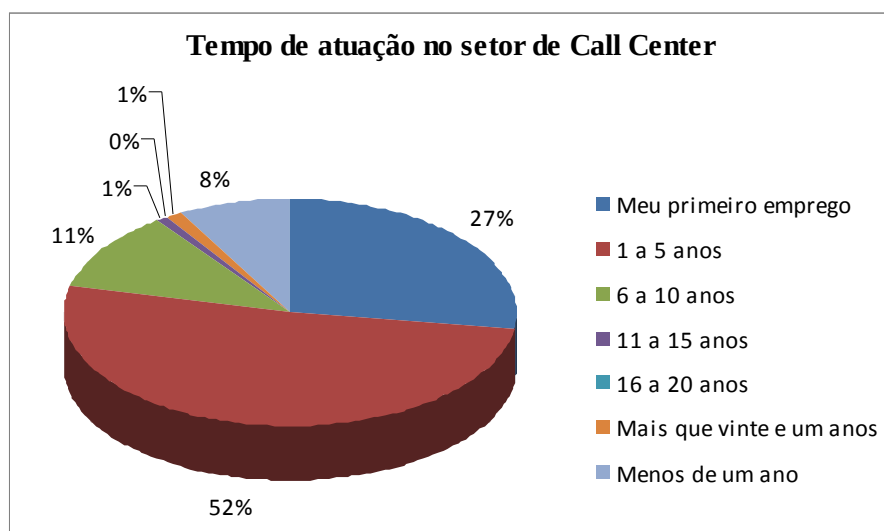


Gráfico 26. Tempo de atuação no setor de Call Center .

Quanto ao tempo de atuação na empresa Contax, 42% dos entrevistados trabalham de 01 a 05 anos na organização, sendo que 23% dos entrevistados informaram que trabalham de

06 a 10 anos, 22% relatam ser o primeiro emprego e 13% trabalham menos de um ano na instituição. Esta análise é interessante, pois freqüentemente ouvimos falar que o setor de Call Center possui alta rotatividade de funcionários, e acredita-se que isso ainda existe, mas como vemos no gráfico 27 a permanência média na empresa é superior a um ano.

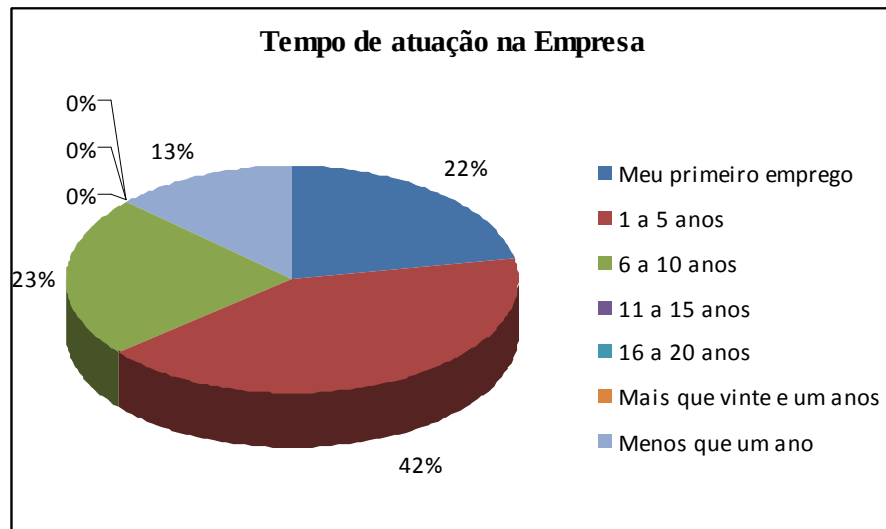


Gráfico 27. Tempo de Atuação na Empresa

Questionamos também para estes funcionários em que área eles atuavam dentro do call center, e diferente da empresa que possui o seu próprio call center, a maioria, 53% trabalham no departamento de cobrança de diferentes empresas que a Contax presta serviço, 25% dos entrevistados trabalham no atendimento ao cliente, e os demais se espalham pelas demais áreas como vemos no gráfico 28:

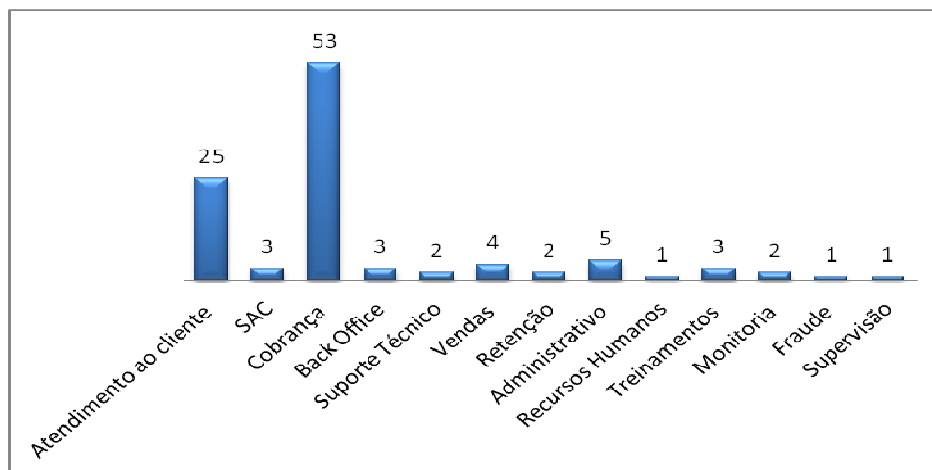


Gráfico 28. Ramo de Atuação no Setor de Call Center (Contax)

Outro ponto interessante ao entrevistar estes funcionários, é que diferente da corporação que possui o próprio call center, nem todos os funcionários que trabalham dentro do ambiente Contax são funcionários da empresa prestadora de serviços. Dos entrevistados 52% são funcionários da Contax, considerado como funcionários terceirizados, 41% relataram que são contratados pela empresa Contax mas ficam alocados na maioria das vezes dentro da empresa contratada, 09% informaram que são funcionários das empresas que contratam os serviços da terceirizada, estes relataram que estavam visitando os serviços da contratada, e 1% também são funcionários da empresa terceirizada, mas ficam dentro da empresa Contax.

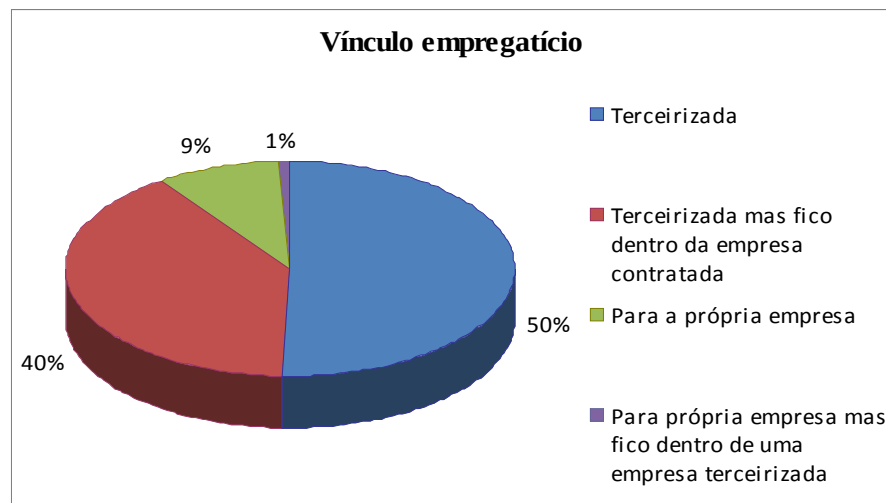


Gráfico 29. Vínculo Empregatício

No gráfico 30 vemos a percepção destes funcionários quanto ao recebimento de treinamentos, perguntamos a eles se recebiam treinamento necessário para exercer a função e a porcentagem de funcionários que informaram não receber treinamento necessário foi superior do que na empresa que possui o próprio call center. Enquanto 17% dos funcionários da Contax informaram não receber treinamento necessário, apenas 08% da corporação financeira informaram que não recebe. No entanto para as duas empresas esta taxa ainda é a menor, a maioria dos funcionários, no caso da Contax 83% dos entrevistados, consideraram que recebem treinamentos necessários, conforme o gráfico 30:

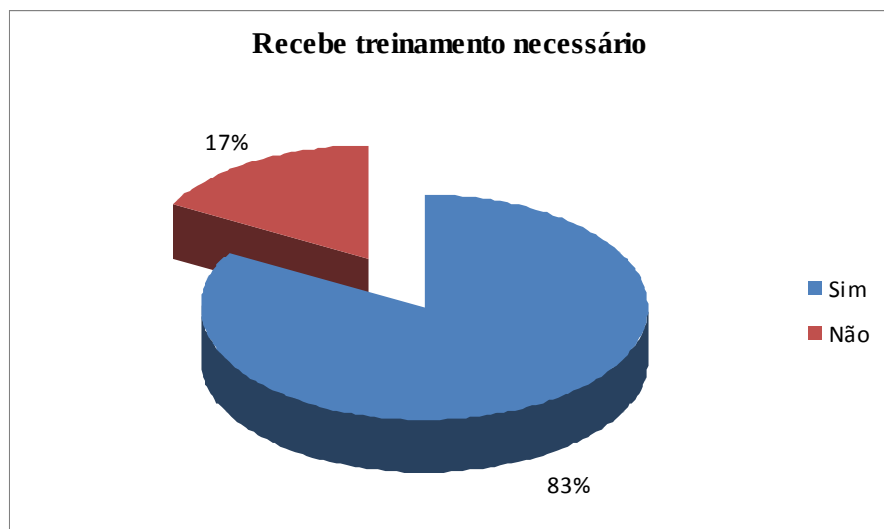


Gráfico 30. Percepção de Treinamento Recebido

Questionamos nesta mesma entrevista qual a periodicidade que estes funcionários recebiam o treinamento, e após a resposta fica evidente o motivo pelo qual tivemos uma alta porcentagem de clientes que não utilizam as centrais de atendimento, ou que não gostam. Dos entrevistados, 30% informaram que receberam treinamento apenas um dia. Se considerarmos que a maioria que respondeu a pesquisa trabalhava no departamento de cobrança, é preocupante, pois podemos ter funcionários despreparados para ações de cobrança, gerando insatisfação e imagem negativa da empresa. Foi informado por 12% dos entrevistados que eles receberam treinamentos apenas quando entrou na instituição. Agora imagine estes funcionários em uma central de atendimento, esclarecendo as dúvidas dos consumidores, eles certamente não saberão responder com prontidão as solicitações do cliente, e possivelmente gerará insatisfação e reclamação por parte destes consumidores. É preocupante imaginar que enquanto há altos investimentos em captação de clientes, há poucos investimentos em manutenção dos clientes e em preparo para a equipe de apoio que atenderá estes clientes.

Se levarmos em consideração que qualquer pessoa, quer seja no mundo corporativo ou no cotidiano, que não sabe determinada informação dificilmente ela terá propriedade para discutir determinado assunto, tão pouco atender a consumidores e resolver a solicitação destes. Neste mesmo questionamento, 14% dos entrevistados responderam receber treinamentos mensalmente, 10% informaram receber treinamentos semestralmente, 09% alegam receber quinzenalmente, e 8% informaram que receberam treinamentos menos de 10 dias conforme o gráfico 31:

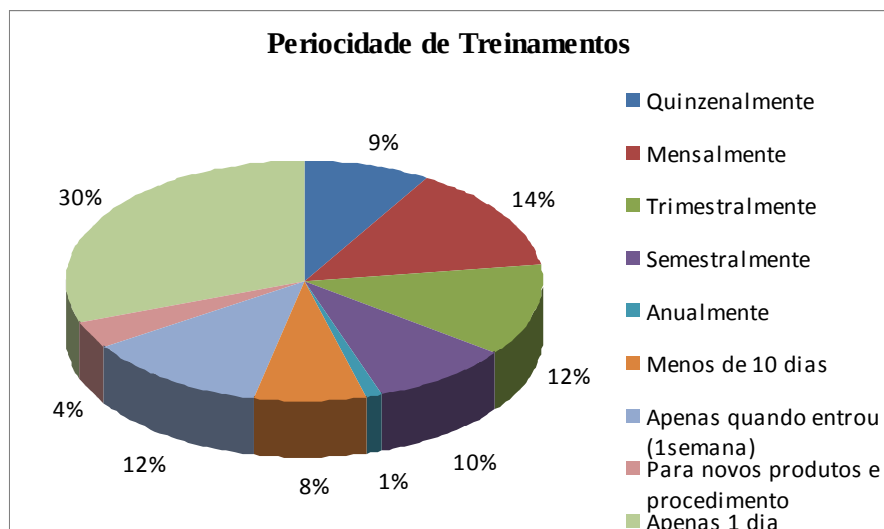


Gráfico 31. Periodicidade de Treinamentos Recebidos

Questionamos aos colaboradores se nestes treinamentos eles consideravam que recebiam as informações necessárias para atender os consumidores e exercer a função, dos entrevistados 53% informaram que sempre recebe as informações necessárias, enquanto 41% informaram que somente recebe as informações necessárias após questionamento do consumidor. Destes entrevistados 06% informaram que nunca recebe as informações necessárias.

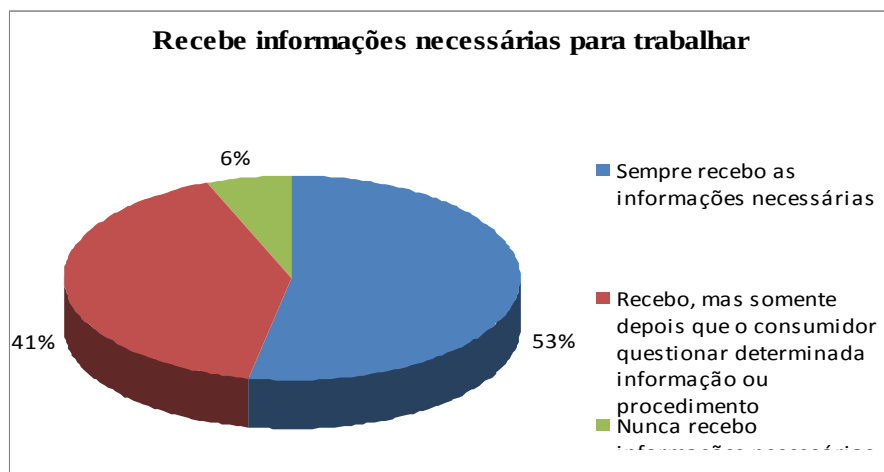


Gráfico 32. Informações Abordadas nos Treinamentos

Questionamos também a estes funcionários a percepção deles quanto o ambiente de trabalho, e a maioria considerou o ambiente muito bom no que se refere a localização,

iluminação, higiene, o respeito e a qualidade nas relações entre funcionários, conforme observamos no gráfico 33:

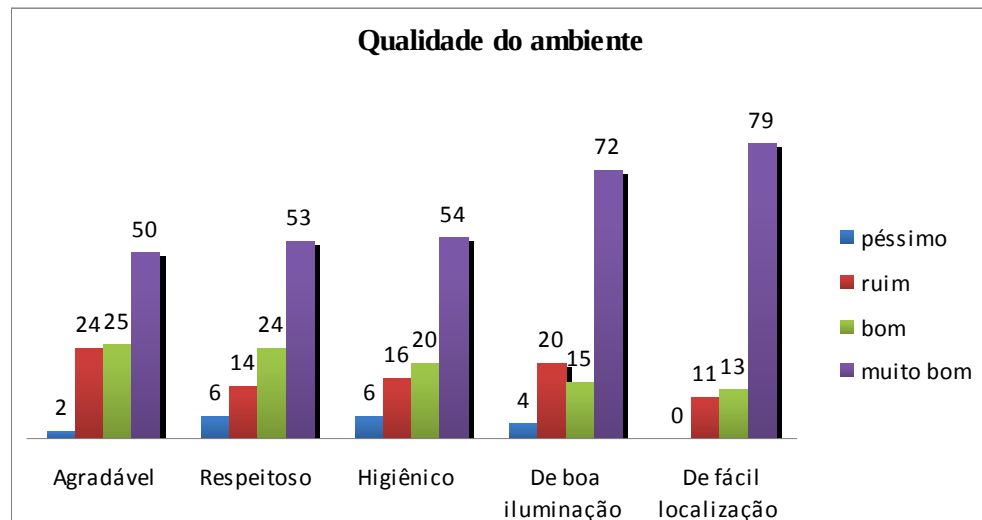


Gráfico 33. Qualidade do Ambiente de trabalho

Quanto ao questionamento referente a lei do SAC, perguntamos aos colaboradores se na visão deles após a implantação da lei do SAC em 2008, houve alguma mudança na rotina de trabalho deles, e foi interessante pois a maioria destes funcionários não sabiam o que se tratava da lei, e por isso a maioria informou que após a implantação da lei foi indiferente, a rotina de trabalho continuou a mesma. Dos que responderam que houve mudança na rotina de trabalho, 11% dos entrevistados, informaram que as ligações a partir deste momento precisaram ser sinalizadas, o tempo de atendimento precisou ser readequado e diminuiu, e houve obrigatoriedade para informar o número do protocolo para os consumidores. Os demais entrevistados, 39% dos respondentes, informaram que não houve mudança após a implantação da lei.

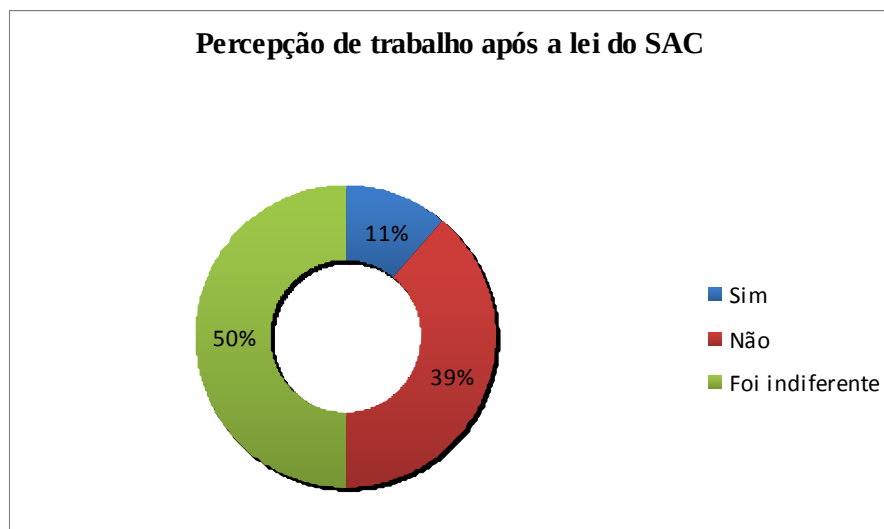


Gráfico 34. Percepção de trabalho após a Lei do SAC

Questionamos se eles perceberam que a empresa efetuou alguma mudança na sua rotina após a implantação da lei do SAC, e a maioria dos funcionários, 59% dos entrevistados, responderam que não perceberam nenhuma mudança na empresa, 14% dos entrevistados informaram que a empresa readequou os processos, 13% dos entrevistados informaram que a empresa contratou mais pessoas para atender as exigências da lei, referente ao tempo de atendimento, foi informado que houveram demissões em alguns setores da empresa, outros funcionários informaram que em alguns atendimentos que a empresa efetua os processos já estavam alinhados conforme a lei do SAC, e outros funcionários informaram que a empresa não realizou nenhuma alteração.

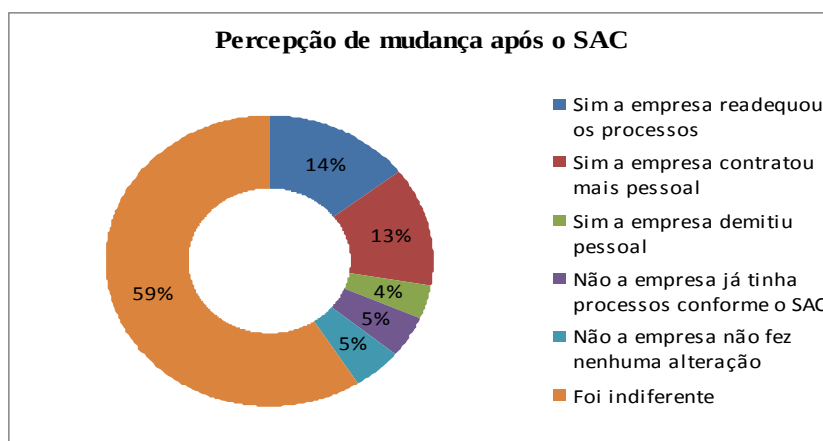


Gráfico 35. Percepção de mudança após o SAC

Quanto ao questionamento referente a lei estadual nº13.226, conhecida como lei não perturbe, a maioria dos entrevistados também não sabiam do que se tratavam a lei, e por isso responderam que foi indiferente o impacto desta lei na rotina de trabalho. Dos 06% que responderam que houve impacto na rotina de trabalho após a implantação desta lei, informaram os mesmos motivos que os funcionários da empresa interna. Estes colaboradores precisaram observar para quais telefones ligarem, e verificar se estes consumidores podem receber ligações das empresas para ofertas.

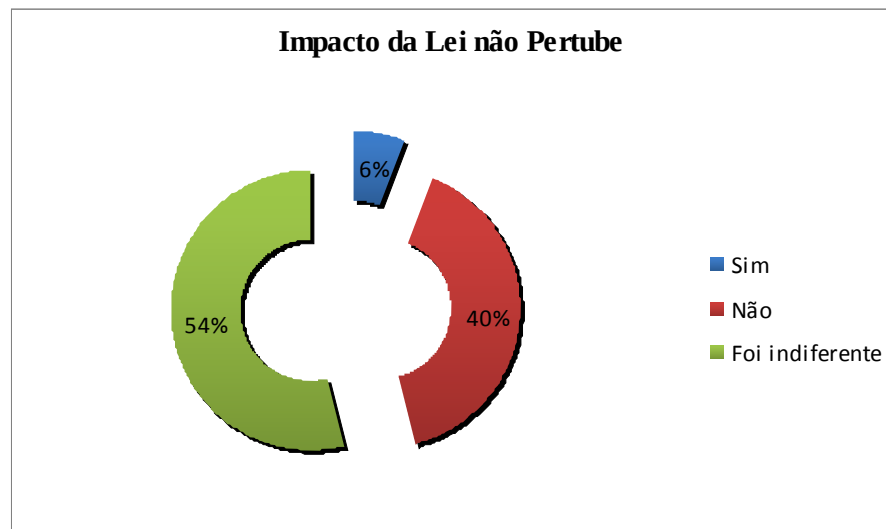


Gráfico 36. Impacto da Lei Não Perturbe

Com base na normativa do ministério do trabalho e emprego os funcionários de atendimento em call center necessitam de pausas de descanso para melhor qualidade de vida. Questionamos a estes colaboradores se na percepção deles as suas pausas de descanso eram respeitadas. E a maioria dos respondentes, 78%, informaram que sempre tiram as pausas de descanso conforme a normativa NR17. No entanto 19% dos entrevistados informaram que as vezes não é possível tirar as pausas de descanso, não chegamos a questionar no formulário de pesquisa o porque não é possível tirar as pausas, no entanto durante a entrevista de maneira informal questionamos o porque as vezes não é possível, e estes funcionários informaram que por excesso de ligação, ou por esquecimento, ou porque não deu tempo hábil de tirar o descanso no horário, seria um dos motivos que as vezes não é possível tirar as pausas de descanso. Isso pode justificar o porque os outros 03% dos entrevistados informaram que quase ou nunca tiram pausas de descanso, conforme o gráfico 37:

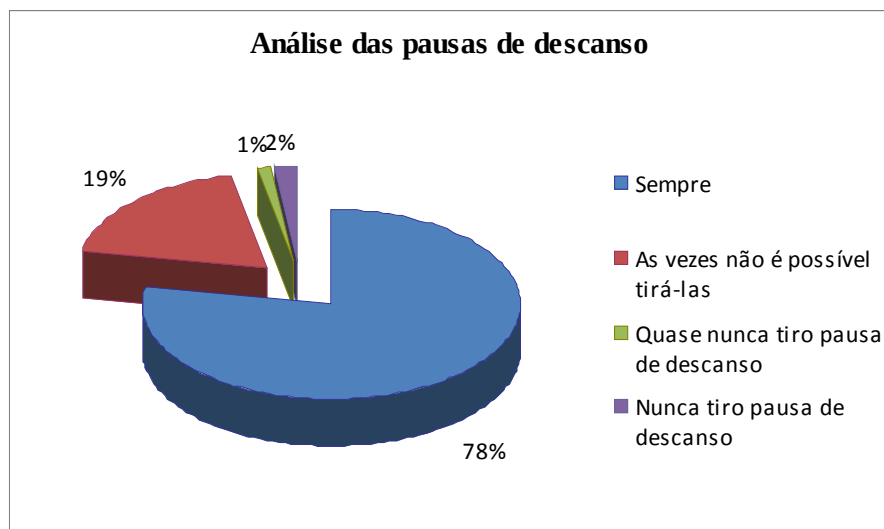


Gráfico 37. Análise das Pausas de Descanso

A ultima questão foi referente a remuneração, enquanto a maioria dos funcionários, 67% dos entrevistados, da empresa internalizada se consideram bem remunerado pela função que exercem, no ambiente empresa terceirizada, a maioria dos funcionários 83% dos entrevistados, consideram que não são bem remunerados por sua função, conforme esclarecido no gráfico 38:

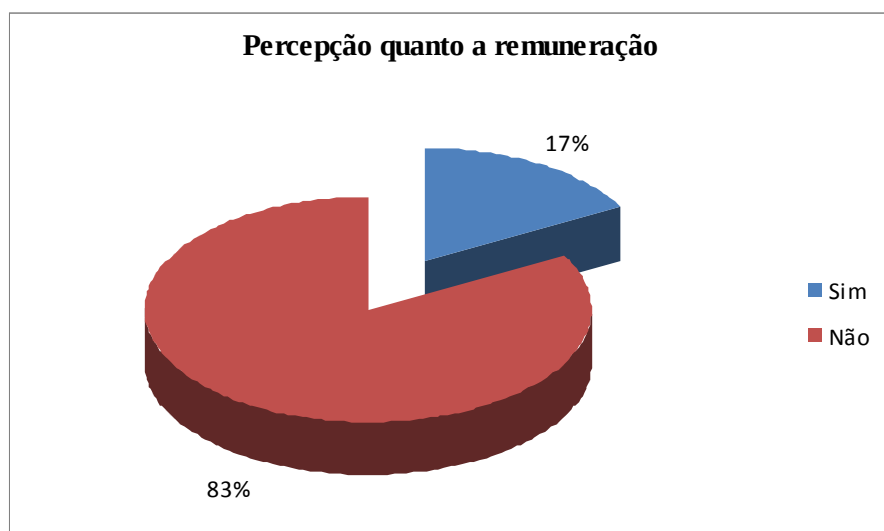


Gráfico 38. Percepção Quanto a Remuneração

2.3.7 A opinião dos gestores de Call Center

Como estratégia, foi aplicado um questionário para 13 gestores que trabalham em centrais de atendimento, abordando a percepção de impactos gerados na equipe quanto a lei do SAC, e quanto a Lei não Perturbe. Foi questionado também como estes gestores avaliavam a qualidade do ambiente de trabalho e a satisfação dos funcionários, todas as respostas na íntegra estão no anexo neste trabalho.

Foi aplicado o questionário para 09 supervisores, 2 coordenadoras, uma gerente de ouvidoria, e uma analista de projetos. Alguns destes profissionais trabalham em empresas prestadoras de serviços, e os demais trabalham em uma multinacional que possui o próprio call center.

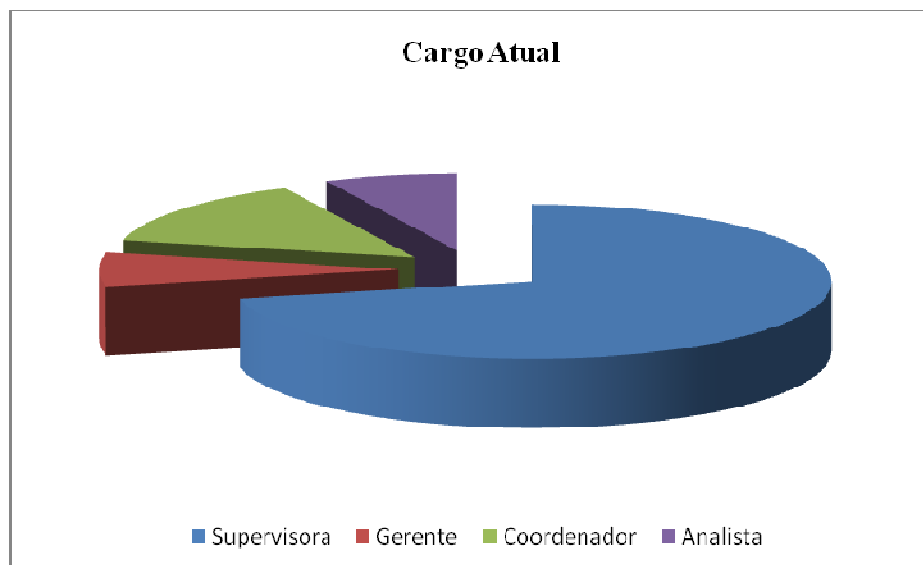


Gráfico 39. Cargo dos Gestores

Observamos no gráfico 40 que a formação acadêmica destes gestores variam da graduação à pós graduação, os que estão com a graduação incompleta são supervisores que estão concluindo a formação acadêmica, eram atendentes e foram promovidos para a supervisão de atendimento.

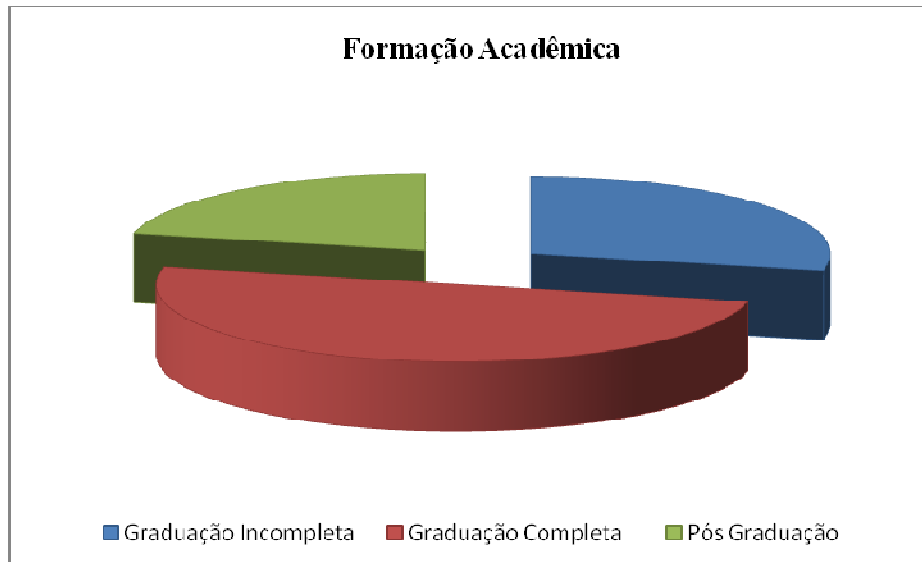


Gráfico 40. Formação acadêmica dos gestores

Vemos no gráfico 40, que o setor de call center é um setor de oportunidade contínua de crescimento, é um departamento em que a exigência por capacitação é moderada, observamos que a faixa etária destes profissionais irá variar bastante, a maior parte destes profissionais estão entre os 31 e 40 anos, no entanto os demais profissionais estão balanceados entre os três níveis de faixa etária conforme abaixo:

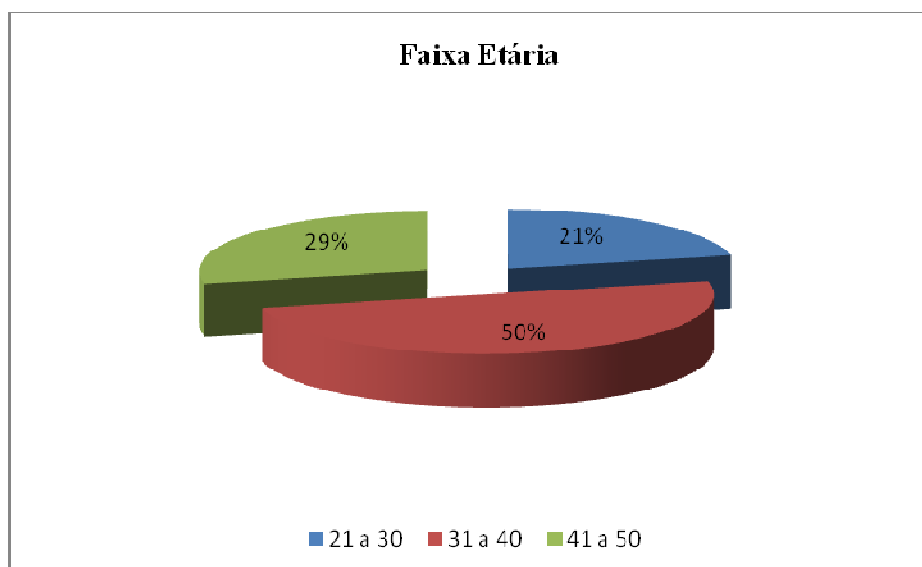


Gráfico 41. Faixa Etária dos Gestores

Questionamos a estes profissionais o tempo de atuação na empresa para saber se eles já entraram como gestores ou se houve uma escala de crescimento até chegar á gestão de call center e obtemos a seguinte resposta:

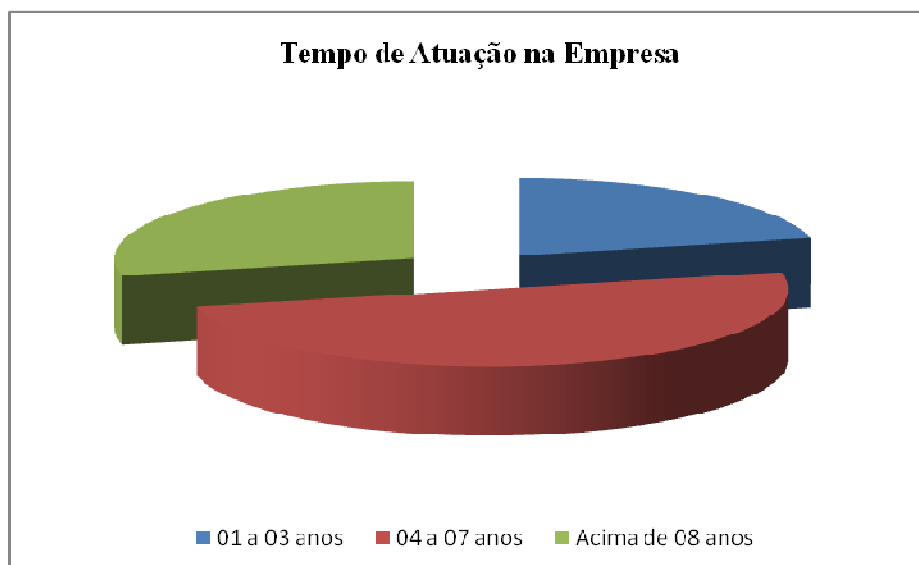


Gráfico 42. Tempo de Atuação dos Gestores na Empresa

Questionamos o tempo de atuação no cargo atual, e o que verificamos é que muitos destes profissionais já trabalhavam na empresa e assumiram a função de gestão, estando atuando nesta função numa média de 04 á 07 anos, conforme o gráfico 43:

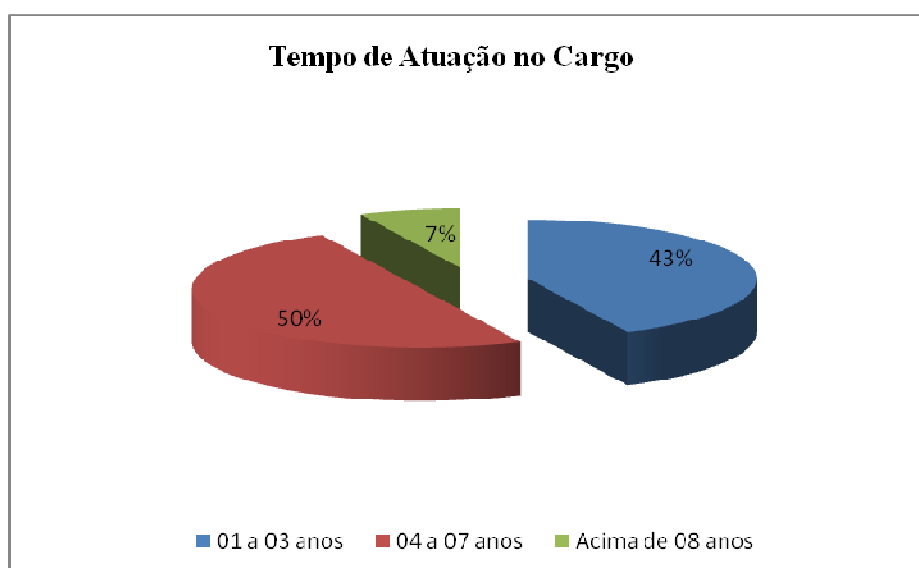


Gráfico 43. Tempo de Atuação dos Gestores no Cargo

A coordenadora de vendas e qualidade Claudia Colen Rosenthal, por exemplo trabalha a 20 anos na multinacional financeira, e atua como coordenadora no call center á 4 anos. Questionamos se estes profissionais atuaram em outras empresas que possuíam Call Center, e a metade informou que já trabalharam em outros Call Center. A Claudia Colen por exemplo, trabalhou como auxiliar administrativa em outra empresa que possuía call center. Outra entrevistada, a coordenadora de atendimento Solange Vita, atua na empresa como coordenadora á 06 anos, já entrou na instituição nesta função, no entanto também trabalhou como gerente de atendimento em outras organizações que mantinham o serviço de call center.

Temos alguns profissionais que fizeram carreira dentro da instituição como por exemplo a gerente de ouvidoria, Joyce Paguetti que trabalha nesta multinacional á 23 anos e como gerente de ouvidoria atua a 06 anos.

Observamos no quadro abaixo que um pouco menos da metade dos gestores entrevistados já trabalharam em outras empresas que possuíam call center:

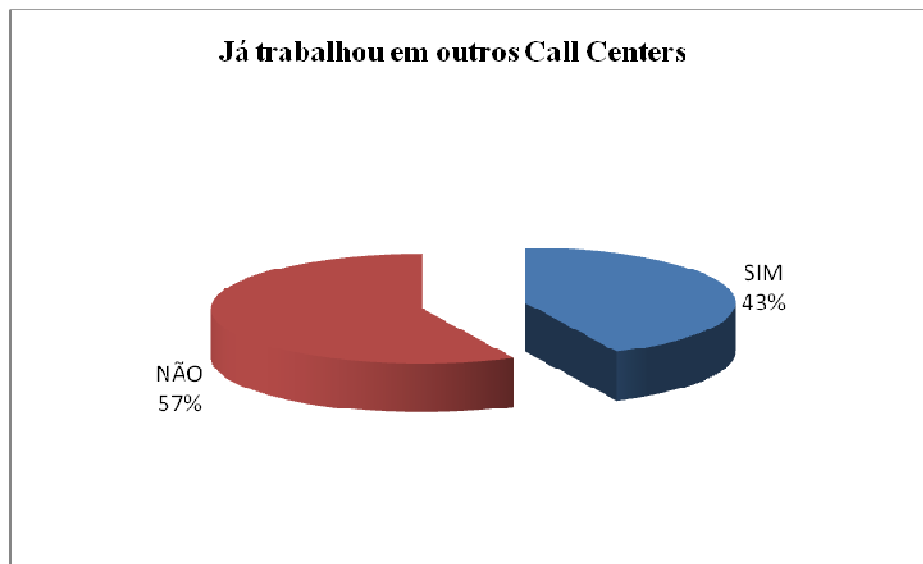


Gráfico 44. Já Trabalhou em Outros Call Centers

A função destes gestores que informaram já ter trabalhado em outros call centers vai variar de atendentes, analistas, supervisores, á gerentes de atendimento, o gerou experiência para que estes gestores chegassem no patamar profissional de hoje.

Perguntamos aos gestores quantos funcionários eram subordinados a eles, as coordenadoras possuem maior quantidade de funcionários, a Solange Vita por exemplo, possuem 90 funcionários abaixo do seu organograma, a Claudia Colen possui 83 subordinados, enquanto os demais possuem uma média de 11 á 30 funcionários sob sua gestão conforme o gráfico 45:

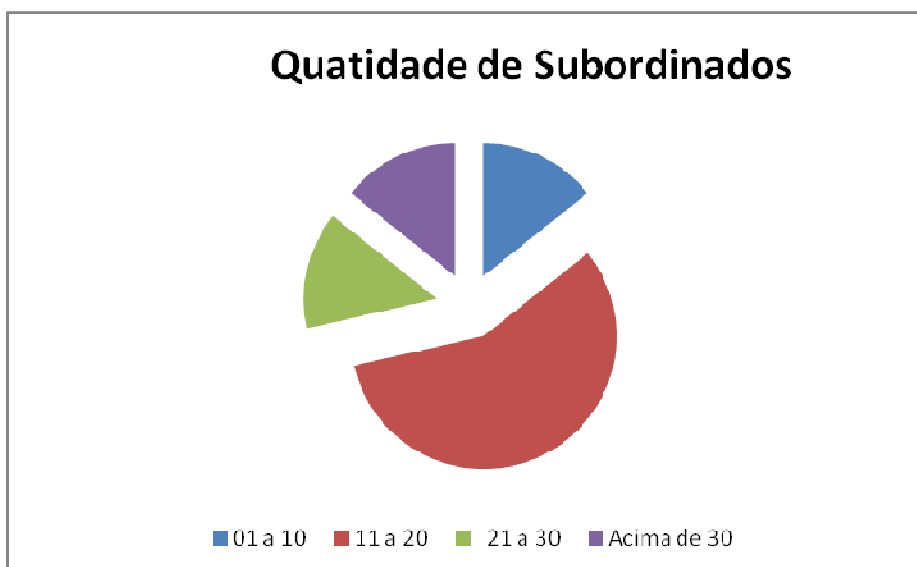


Gráfico 45. Quantidade de Subordinados

Perguntamos a estes gestores se estes funcionários eram contratados ou terceirizados, e maioria responderam que os funcionários são contratados, apenas 1% dos entrevistados informou que seus funcionários são terceirizados.



Gráfico 46. Subordinados Contratados ou terceirizados

A maioria destes gestores, 69% dos entrevistados informaram que em seus departamentos há rotatividade de funcionários, questionamos quais os motivos desta rotatividade e a maioria informou que dois são os maiores motivos de rotatividade: sendo o primeiro devido a promoção de cargo, o que alavanca a carreira e o segundo devido a má performance na rotina de trabalho. A entrevistada Claudia Colem por exemplo, informou que a rotatividade ocorre até mesmo para um trabalho de retenção dos funcionários, a mesma alega que a maioria das saídas destes colaboradores são para novas oportunidades de carreira, e por desligamento. A entrevistada, supervisora Fádía Simões complementa informando que a rotatividade se dá também em virtude do comportamento em desacordo com os objetivos da organização, falhas operacionais e o não cumprimento de metas. A supervisora Cilene Silveira, pondera que a rotatividade também se dá por falta de objetividade destes funcionários.

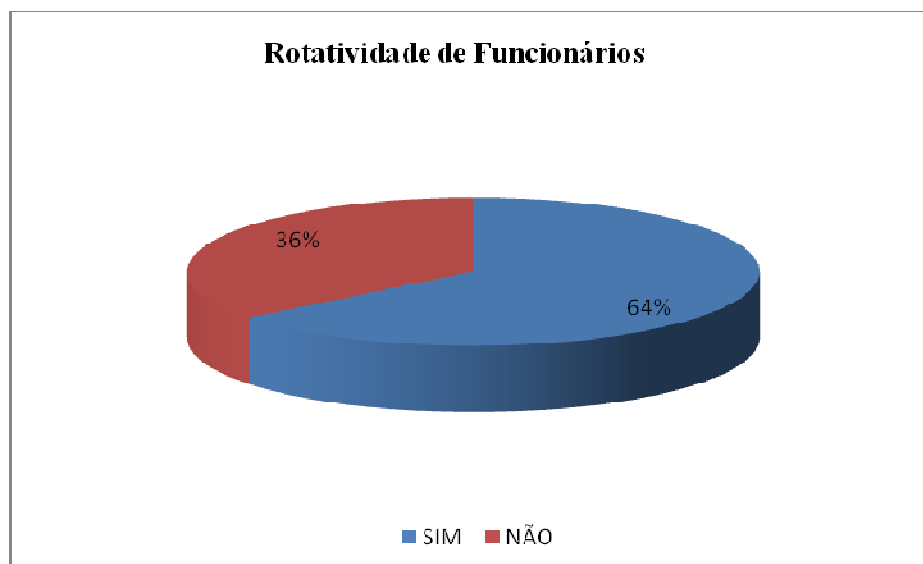


Gráfico 47. Análise da Rotatividade dos Funcionários

Alinhado às informações recebidas pelos funcionários, questionamos a estes gestores em que momento eles vem a necessidade de aplicar o treinamento, e todos os gestores informaram que vem a necessidade de aplicar treinamentos para revisar os conceitos e os processos da empresa, ou quando é incluído um novo procedimento ou novo produto. Eles ainda informaram que quando surgem muitas dúvidas sobre o mesmo assunto, ou quando a performance do grupo é comprometida por alguma deficiência no processo ou por dúvidas da equipe se faz necessário aplicar o treinamento.

Ao questionar qual a periodicidade dos treinamentos aplicados, 90% dos entrevistados informaram que a periodicidade dependerá da necessidade, enquanto a supervisora Vivian Cavalcanti informou também que o ideal seria trimestral, e a coordenadora Claudia Colen informou que o ideal seria Bimestral.

Quanto a satisfação, qualidade do ambiente de trabalho e entrega de resultados, questionamos a estes gestores quais os mecanismos que eles utilizam para avaliar, e a maioria informou que avaliam se o ambiente esta adequado se as instalações estiverem dentro do parâmetro estipulado pela NR17, em que a ergonomia e as instalações físicas estejam de acordo com o ideal para uma central de atendimento. Quanto ao clima organizacional eles avaliam por meio de pesquisa de clima, pesquisa de satisfação do funcionário, conversas informais, observação de comprometimento do colaborador, conforme relata a supervisora Eli Fátima:

O ambiente tem as instalações necessárias para o dia-a-dia. A satisfação é algo muito pessoal que leva em consideração os objetivos profissionais que cada funcionário tem, por esse motivo é muito relativo tratar de satisfação quando falamos de um quadro geral. Quanto à entrega de resultados, o grupo em questão trabalha de forma madura em busca de superação de metas, quando há queda no resultado isso é reflexo de ofensores que não buscam a superação da maneira como os demais fazem. (entrevista aplicada á gestores de empresas de call center no dia 17/07/2012)

A coordenadora Claudia Colen informou também que são aplicados feedbacks para obter informações diretamente do profissional, e na empresa eles possuem um grupo de funcionários, que se chama Voe, e estes funcionários discutem sobre vários assuntos para manter a qualidade do ambiente e a satisfação do funcionário e leva para o grupo como um todo e para o gestor os anseios da equipe.

Perguntamos para os gestores se eles foram impactados após a implantação da Lei do SAC, e 38% dos entrevistados informaram que foram impactados com a lei, a coordenadora Claudia Colen informou que este impacto foi positivo, pois toda a empresa precisou trabalhar com o mesmo foco que é a qualidade, tornando todo o trabalho mais efetivo. A supervisora

Zoraide Leal informou que “criou-se a necessidade de treinamentos específicos para conhecer as especificações desta lei e atender essa demanda. Houve a necessidade de adaptação e criação de processos e prazos” (entrevista aplicada á gestores de empresas de call center no dia 17/07/2012), já a coordenadora Solange Vita afirma que houve a necessidade de mudar a cultura do atendimento, adaptando e entendendo as obrigatoriedades e as demandas da lei, para não gerar multa para a organização. O supervisor Cassius Oliveira afirma que além de mudar a cultura a lei trouxe alguns pontos positivos e outros negativos, informou que para a sua equipe foi necessário engessar alguns processos de melhoria de clima, porque poderiam ser mal interpretados ao serem levados a juízo.

Foi indagado a estes gestores se a lei estadual do not call, conhecida como lei não perturbe impactou no atendimento e na rotina de trabalho deles e de suas equipes, e 100% dos entrevistados informaram que não houve maiores impactos.

Para as coordenadoras Solange Vita e Claudia Colen, ainda questionamos se como gestoras de Call Center elas julgavam receber toas as informações necessárias das demais áreas, inclusive da área de marketing, para executar as tarefas. Enquanto a Claudia Colen afirma que recebe todas as informações necessárias, a gestora Solange Vita afirma não receber as informações necessárias. Ainda dentro deste contexto nós questionamos se há integração do call center com os demais departamentos da empresa, e foi interessante observar que embora as gestoras trabalhem dentro do mesmo ramo de atividade, embora centrais de atendimento diferentes, mas para a mesma organização, a coordenadora Solange Vita afirma que não há integração das demais áreas com o call center, o que acredita-se que isso dificulta a rotina da central de atendimento. Já a coordenadora Claudia Colen afirma que nos dias atuais, há mais integração do que nos últimos anos. As coordenadoras afirmam que os processos gerais da empresa são parcialmente integrados ao Call Center delas e vice e versa.

Questionamos também quais ferramentas a organização utiliza para avaliar a satisfação dos clientes, e ambas informaram que há pesquisa de satisfação internas e externas, avaliação do dia a dia com os clientes, análise do índice de reclamações dos clientes nos canais de atendimento SAC, Ouvidoria e Fale Conosco, e avaliação no NPS – “Net Promoter Score”, que é um método de pesquisa para avaliar o nível de satisfação e recomendação dos clientes.

Vemos nesta pesquisa aplicada aos gestores que de um modo geral a gestão de relacionamento com o cliente interno e cliente externo requer além de capacitação profissional, boa gestão de talentos e processos. A utilização de mecanismos eficazes para gerenciar o público interno, possibilita maiores vantagens para a organização, pois se o público interno estiver integrado aos processos como um toda da companhia, e se ele julgar adequado o ambiente de trabalho, bem como satisfatório todos os seus aspectos, a pré disposição deste colaborador em se relacionar bem com o consumidor será certamente maior, porque este funcionário sabe que ele faz parte da gestão do negócio, ele entenderá que depende inteiramente dele, como individuo, a satisfação do consumidor.

3. EMPRESA CONTAX

A Contax é uma instituição prestadora de serviços que tem como objetivo oferecer soluções em relacionamento com o cliente. De acordo com a publicação em sua home Page, a organização disponibiliza para as empresas centros especializados, conhecidos como Contact Center, preza por prestar serviços com qualidade e inovação tecnológica. Atua como prestadora em soluções de atendimento e relacionamento com os consumidores, por meio de ligações ativas e receptivas; oferecendo pesquisas de mercado, vendas por telefone, serviço de apoio e atendimento, como por exemplo: o SAC, serviços de help-desk, e atendimento por internet, os chamados Webcall Center.

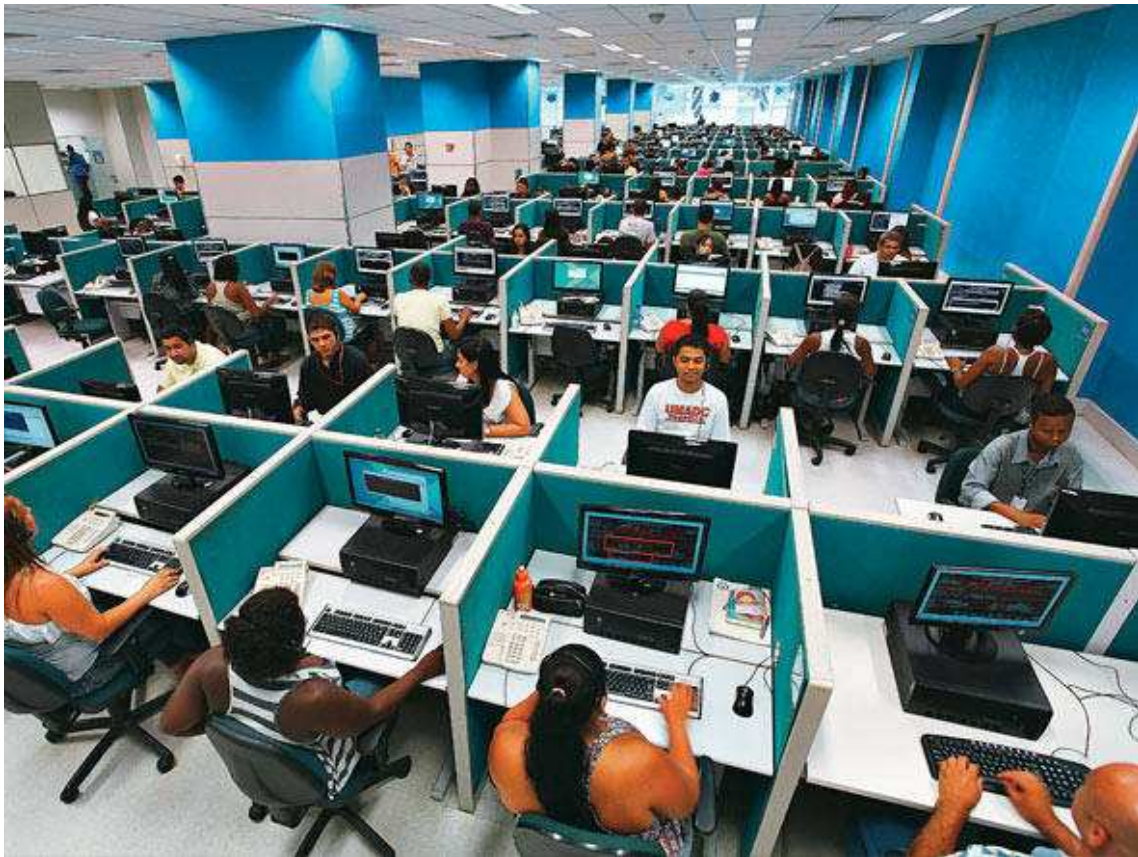


Figura 2 Site da Empresa no Rio de Janeiro. Fonte: www.contax.com.br

Foi criada no final de 2000, é uma empresa de capital aberto, estabelecida com conceitos que inovaram o setor de teleatendimento e Contact Center, o que aprimorou setor de relacionamento com os clientes. A empresa pertence ao grupo Contax Participações S.A., que

são um conjunto de empresas especializadas em soluções, sempre em busca da otimização, na prestação de serviços terceirizados. Focando na diferenciação e na qualidade do atendimento ao cliente final. O grupo Contax Participações S.A é composto pelas empresas: Todo Solução em Tecnologia S.A., a empresa Ability Comunicação Integrada S.A., a Contax Secursal Empresa Extranjera, que é a Contax Argentina, Contax Colômbia, a mais recente adquirida Dedic GPTI, a empresa Allus (presentes na Espanha e no Peru), companhia Strattion (presente na Espanha, Peru e Argentina), e a empresa Multienlace Colômbia.

É uma corporação especializada em processos, focada em contribuir na elaboração e na implementação de operações complexas, operações de Contact Center e de relacionamento com o cliente final. Faz altos investimentos em tecnologia, informações, e na motivação e comprometimento dos funcionários, o que gera maior produtividade e bom clima organizacional. Com essa estratégia, a empresa busca contribuir na melhora do relacionamento dos seus clientes com os consumidores finais, maximizando o valor agregado das empresas que contratam a organização.

A Contax atende clientes de diversos segmentos, como algumas companhias brasileiras de telecomunicações, serviços públicos e financeiros, provedores de internet, entre outros. Dentre estas companhias podemos citar grandes instituições como: Citibank, Itaú, Banco do Brasil, Santander, HSBC, Caixa Econômica Federal, Cielo, Visa Vale, Tecban, Serasa, Globo, Vivo, Oi e TIM.

As operações estão presentes em quatro países: Brasil, Colômbia, Argentina e Peru; e é considerada a empresa líder da América Latina em serviços de relacionamento com o cliente.

De acordo com o anuário da empresa, para divulgação dos resultados do 4T11, foi informado que, com a reestruturação do ciclo estratégico da empresa em 2009, a Contax adquiriu o posicionamento como “a única companhia de *Business Process Outsourcing* (BPO) especializada, de forma abrangente, na gestão do relacionamento com o consumidor, ou *Customer Relationship Management* (CRM)²⁰”

Em 2011 o seu faturamento líquido ficou na casa dos R\$ 3 bilhões, resultado obtido por meio das 105 unidades, que estão distribuídas entre sites de atendimento, filiais e centros técnicos, que abrigam um total de 116.571 colaboradores. Até dezembro de 2011 foram

²⁰ Teleconferência datada em 01 de março de 2012 para apresentação dos resultados do 4T11. Disponível no Site Contax.

realizados um total de 220 milhões de contatos por mês, como vemos nos principais indicadores que a empresa divulgou:

Principais Indicadores (R\$ Milhões)

Principais Indicadores	4T11	3T11	4T10	4T11 vs. 3T11	4T11 vs. 4T10	2011	2010	2011 vs. 2010
Receita Líquida	827,7	798,0	637,7	3,7%	29,8%	2.956,2	2.397,3	23,3%
EBITDA	84,1	63,3	85,1	33,0%	-1,1%	246,5	300,0	-17,8%
Margem EBITDA (%)	10,2%	7,9%	13,3%	2,3 p.p.	-3,1 p.p.	8,3%	12,5%	-4,2 p.p.
Lucro Líquido - Continuadas	18,6	3,3	36,9	471,1%	-49,5%	42,3	111,5	-62,0%
Lucro (Prejuízo) Líquido	13,2	(7,6)	33,9	n.m.	-61,1%	20,9	108,5	-80,7%
Caixa*	641,2	353,1	457,7	81,6%	40,1%	641,2	457,7	40,1%
Dívida*	(1.267,9)	(898,2)	(387,1)	41,2%	227,5%	(1.267,9)	(387,1)	227,5%
Caixa/Dívida Líquida (o)*	(626,6)	(545,1)	70,5	15,0%	n.m.	(626,6)	70,5	n.m.
Capex**	70,6	48,0	54,7	47,0%	28,9%	177,5	161,4	10,0%
Volume (PA's) - Qtde***	48.233	47.338	38.680	1,9%	24,7%	48.233	38.680	24,7%
Colaboradores - Qtde***	107.168	104.787	86.357	2,3%	24,1%	107.168	86.357	24,1%
Colaboradores Brasil - Qtde***	96.919	94.806	86.357	2,2%	12,2%	96.919	86.357	12,2%
Colaboradores Estrangeiros - Qtde*	10.249	9.981	-	2,7%	n.m.	10.249	-	n.m.

n.m. não mensurado

*Posição ao final de cada período

**Não inclui a aquisição do Grupo Allus no montante de R\$253,5 milhões (R\$ 11,8 milhões no 3T11 e R\$241,7 milhões no 2T11)

*** Posição ao final do período, desconsidera os funcionários e PAs referentes à operação da Vivo/Telesp (3T11: 10,5 mil colaboradores e 4,9 mil PAs e 4T11: 9,4 mil colaboradores e 5,5 mil PAs)

Figura 3 Anuário para divulgação dos resultados do 4t11

Ao analisar o histórico da Contax desde sua criação até o momento, observa-se que foi criada como operação de atendimento, para tomar posse das operações da Telemar, antiga Orbital, e desde então tem conquistado um patamar de crescimento adquirindo novos clientes e ramificando o seu negócio para soluções em atendimento, atuando assim em toda a cadeia de relacionamento com o cliente. A fase inicial da Contax propiciou o ganho de conhecimento operacional e estabilidade no mercado, fatores importantes para os passos seguintes que a empresa buscava alcançar. Verifica-se no quadro abaixo que a empresa tem se posicionado no mercado de maneira mais ampla e inovadora, a própria empresa declarou no seu anuário de resultados do 4t11 que ela tem como visão “maximizar o valor do relacionamento dos clientes da Contax com seus consumidores finais por meio da integração dos múltiplos canais de contato em que esse relacionamento acontece.”

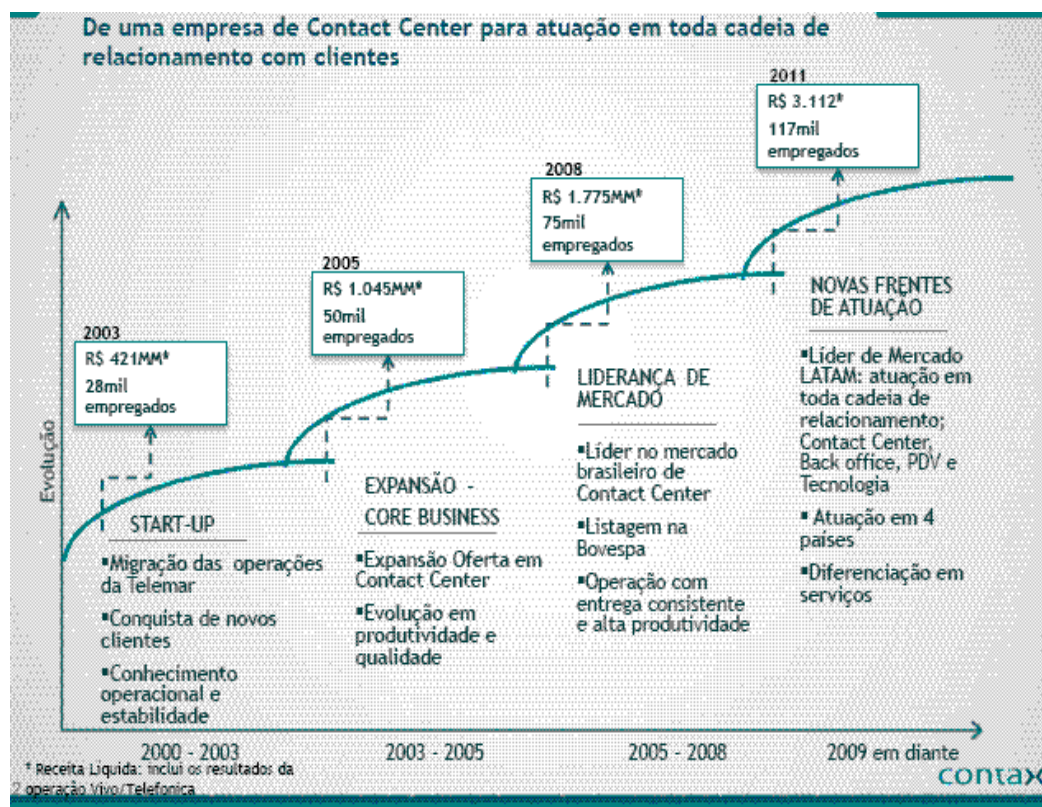


Figura 4 Evolução da empresa Contax nos últimos 12 anos

É interessante notar, que com esta visão, de integrar os canais de contato, como meio de facilitar a comunicação dos clientes, a corporação apresentou num período de 11 anos constante crescimento, mas nunca perdendo o foco na qualidade e no relacionamento com o cliente final.

Antes da existência da empresa já havia empresas que prestavam o mesmo tipo de serviço, como por exemplo, as empresas: Atento, Tivit, Algar Tecnologia Vidax, AeC, Tellus – LA, Credicard e Orbtiial, estas duas ultimas empresas a Contax tomou posse das operações. Porém em uma curta escala de crescimento, considerando faturamento e funcionamento, a Contax se fez líder em serviços de relacionamento e atendimento. Vemos claramente no site Ranking Call Center, que destaca os 20 maiores Call Centers no Brasil, a empresa Contax sempre em primeiro lugar em questões de faturamento, nível de atendimento, tamanho operacional, inovação tecnológica e competência no que faz.

A forma de trabalho da Contax e de suas concorrentes, é bastante bem similar, o que as diferenciará serão a disponibilidade de serviço, prazo para entrega nos resultados e lucro obtido, além da experiência mercadológica.

A empresa Atento, por exemplo, criada em 1999, de acordo com a sua home page, atua no mercado de BPO, oferecendo serviços de atendimento, suporte técnico, e back office. É uma companhia, também de capital aberto, presente em 17 países com mais de 165 centrais de atendimento espalhadas. Possui uma média de 150.000 funcionários, para atender mais de 560 clientes espalhados pelo mundo. Em conjunto com a Contax, também é considerada uma das maiores prestadoras de serviços de atendimento do consumidor na América Latina. É uma empresa que valoriza a inclusão e a responsabilidade social, já foi reconhecida e premiada em vários programas pelo seu papel de geradora de empregos. No site da empresa, a Atento declara que a receita acumulada no ano de 2011 chegou á 1.8 bilhões de euros, o que corresponde á um crescimento de 8.4% comparado ao ano anterior. Ainda no site da empresa, foi declarado que somente o Brasil representa 53,6% do faturamento da companhia.

Essa análise entra em coerência com a análise que a empresa Stefanini apresentou ao Fecomércio em abril de 2009, intitulada como: Brasil Uma Luz no Fim do Túnel; nesta apresentação é declarado claramente que muitas empresas têm optado por entrar no Brasil com este tipo de serviço, por se tratar de um país alternativo á Ásia e Índia que “possuem maior oferta de global sourcing do mundo” (Apresentação Fecomércio, 2009). O Brasil é considerado um país alternativo por oferecer boas condições de trabalho, ser multicultural, ter clareza na comunicação, e ter vários aspectos positivos para que o mercado de BPO cresça de maneira consistente e forte. As multinacionais viram que o Brasil tem ganhado maturidade, e competência para se gerir negócios. E para o setor em que a Contax esta inserida, vemos claramente o avanço em tecnologia, experiência profissional, processos integrados e alavancagem nos negócios.

Pode-se observar em várias publicações feitas sobre o setor, que o mercado de terceirização tem ganhado força e experiência, o que reflete claramente no faturamento obtido por muitas empresas. Muitas companhias viram que o setor de relacionamento e atendimento ao cliente é muito mais que apenas montar estruturas de teleatendimento, envolve uma gama de estratégias e planejamento para que um consumidor seja atendido com qualidade em todas as esferas de contato.

Se levarmos em consideração a análise financeira que o site Ranking Call Center publicou, em questões de faturamento a empresa AeC, mantém a segunda posição em recebíveis. De acordo com o site da própria AeC, a empresa foi criada em 1992, atua no mercado de Contact Center, gestão hospitalar, consultoria, criação e disponibilização de

Software. É uma empresa criada a princípio com especialização em licenciamento de software e após os avanços do mercado de informática e tecnologia a AeC ingressa também no mercado de Business Process Outsourcing, disponibilizando mão de obra qualificada no ramo de tecnologia da informação engenharia e projetos. Em 1998 a empresa coloca em sua carteira os serviços de Contact Center para abranger os serviços que a empresa oferece em BPO, e atuar como agente facilitador para empresas que não tinham experiências no ramo de atendimento e TI, porém só a partir de 2003 que a empresa adquire maior solidez no setor de Call Center comemorando em 2003 a primeira centena de posições de atendimento ao consumidor. Pode-se verificar na figura abaixo claramente a importância da empresa em faturamento do mercado de BPO:

Faturamento Ano: 2011

Pos.	Empresa	Faturamento (A)	Observação
1a.	Contax	2.956,0	7
2a.	AeC	365,0	4
3a.	Almaviva do Brasil	250,0	
4a.	Teleponta	8,7	

1. Balanço oficial divulgado pela Empresa.
2. Os dados são fornecidos pela Empresa e de sua exclusiva responsabilidade.
3. Empresa que não divulga dados locais de faturamento.
4. Os dados são do consolidado do Grupo com projeções locais.
5. Dados divulgados pela Empresa à imprensa. Faturamento do Grupo.
6. Faturamento fornecido por contador cadastrado no CRC.
7. Empresa com ações na Bolsa.

A. A Faturamento bruto (em milhões de R\$).

* As empresas que não constam na lista não forneceram informações sobre faturamento.

Callcenter.inf.br - Ranking

Figura 5 Ranking de Empresas com maior Faturamento, extraído do site Call Center.com

Como observado no texto acima, várias empresas possuem as mesmas características de atendimento, com indicadores de qualidade e de resultados, próximos uns dos outros e o que as diferenciara será a tecnologia empregada para atendimento e a excelência no relacionamento com o cliente. Para tanto a Contax cada vez mais tem ganhado espaço no mercado de atendimento, o que justifica o seu acelerado crescimento. Há um prêmio no Brasil intitulado como: “Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Atendimento ao Cliente”, é uma iniciativa pioneira do Grupo Padrão, da revista Consumidor Moderno e sob coordenação técnica da empresa GFK., é um importante prêmio para identificar e difundir as melhores

práticas em serviços ao cliente no Brasil, além de reconhecer as empresas que privilegiam a excelência no atendimento.

De acordo com a revista consumidor moderno:

as empresas não competem para ganhar o cliente usando o preço como arma. Para se diferenciar no mercado elas precisam lançar mão do valor agregado ao produto ou ao serviço prestado e o prêmio é uma poderosa ferramenta de marketing para realçar os atributos de marca e a excelência da gestão empresarial voltada ao cliente. (Revista Consumidor Moderno, jun,2009 p.66)

E usando desta estratégia a empresa Contax sempre esteve presente neste prêmio, divulgando o seu diferencial e a competência em gerir operações de relacionamento com o cliente. Em 2009 após ter ganho pelo segundo ano consecutivo o prêmio consumidor moderno, a instituição publicou como ação de marketing, na primeira página o prêmio recebido na categoria Contact Center grandes operações, como pode ser observado no anexo desta monografia.

Neste mesmo ano, em que a empresa foi premiada pelo 2º ano consecutivo, a empresa esteve presente no evento dedicando um espaço que ressaltava a Brasilidade, como a revista publicou, disponibilizando música e um espaço descontraído com artes plásticas, criado pela artista plástica Suzy Gheler, como vemos na foto publicada abaixo:



Figura 6 Foto Retirada da Revista Consumidor Moderno, Jun/09 pg.69

Vemos claramente com esta publicação o quão importante é a empresa sair do seu ambiente empresarial para exteriorizar a sua intenção de se relacionar com o ambiente externo da empresa, quer seja na participação de prêmios como em outras intervenções públicas que possam valorizar ainda mais a marca.

“As sensações provocadas por um evento empolgante ou recompensador também podem ser associadas indiretamente à marca” (KOTLER E KELLER, 2006, p.591), e é o caminho para as empresas de Call Center se desassociarem de uma visão negativa que a mídia e o público no geral tem colocado em virtude de más práticas de algumas empresas do setor.

Segundo Kotler e Keller (2006, p.591) os eventos em si possuem associações que ajudam a criar ou reforçar as associações da marca. E como vemos nas imagens abaixo é exatamente esta estratégia que entendemos que a Contax buscava alcançar na sua intervenção como marca no evento de premiação por excelência em serviços ao cliente em 2009.



Figura 7 Foto Retirada da Revista Consumidor Moderno, Jun/09 pg.73



Figura 8 Foto Retirada da Revista Consumidor Moderno, Jun/09 pg.71

Além deste prêmio, em que houve maior intervenção e ação de marketing, a empresa também ganhou outros prêmios, como por exemplo o Prêmio intangíveis Brasil, do ano de 2010, o prêmio 300 maiores Computer world, Premio Atendimento de Ouro e outros tantos prêmios que avaliam qualidade, excelência em atendimento, market share, televendas, e tantos outros indicadores. Geralmente estes prêmios são promovidos por órgãos públicos, instituições de medição de resultados e de análise de mercado, revistas empresariais e a mídia em geral.

Com base na análise empresarial da empresa, entendemos que a Contax é uma corporação criada desde o principio com um único foco: crescimento em excelência no atendimento. A organização tem se demonstrado competente e inovadora no que se refere a meios de se relacionar com os consumidores. Observa-se após análise de publicações na internet que a instituição vem empregando esforços para entender as tendências do mercado e as expectativas do seu consumidor com o consumidor final, oferecendo-os a oportunidade de se relacionarem de maneira clara e rápida.

Embora não conseguimos contato com a organização para realizar um estudo de caso mais aprofundado sobre a empresa, entendemos com base nas entrevistas realizadas na porta da empresa para os funcionários, e com base na análise das publicações que organização utiliza o Call Center não somente como uma central de chamadas telefônicas mas sim como uma área estratégica de realmente “se fazer cliente para toda a vida”(slogan da empresa).

4. TEORIA E PRÁTICA EMPRESARIAL

O setor de gestão da informação se transformou em um dos principais desafios para as empresas e para o governo e já afeta diretamente os negócios. A ausência de um gerenciamento efetivo das informações leva os colaboradores a perderem horas em busca de conteúdo e compromete a eficiência em tarefas básicas do dia a dia. (Revista Information Management. Ano 6, fev, 2012, p. 30)

Analisando o posicionamento da Contax como empresa facilitadora de processos e de relacionamento com os consumidores finais, entendemos há complexidade no volume de informações que esta deve receber, gerenciar e distribuir para os funcionários atenderem bem com eficiência os consumidores de seus clientes. Entendemos que a gestão de negócios é complexa e requer dinamismo de todas as partes integradas ao processo de atendimento ao consumidor. A questão toda não é apenas atender os clientes, o que esta em jogo nessa tarefa árdua é gerir o conteúdo recebido para manter a qualidade da marca e a percepção que o mercado tem a respeito da competência empregada á marca. Este processo de gerenciamento requer a análise de uma série de questões como destaca a revista Information Management:

A gestão de conteúdo corporativo, área que tem avançado no Brasil pela sua importância no desenvolvimento dos negócios, reúne tecnologias, estratégias, métodos e ferramentas destinadas a capturar, gerenciar, armazenar, preservar e distribuir conteúdo e documentos não estruturados que envolvem uma organização, como e-mail, nota fiscal, contratos, imagens, etc. O gerenciamento de todo este conteúdo que está fora da base de dados das organizações, é complexo para as companhias de todos os portes, uma vez que o volume de informação cresce exponencialmente. De acordo com a consultoria global IDC, o volume de dados deverá crescer 44 vezes até 2020 nas corporações.” (Revista Information Management. Ano 6, fev, 2012, p., 30)

Como foi abordado no início da monografia, o setor de atendimento ao cliente passou por terceirizações, como forma de obter maiores resultados. No entanto observamos na

citação acima que a questão de compartilhar dados para um ambiente externo, neste caso para empresas terceiras, é complexo, pois neste meio tempo, se não houver sistemas integrados e profissionais capacitados pode acontecer de perda de informações importantes, que podem comprometer os resultados e o atendimento ao consumidor.

Indiferente do canal de atendimento, as mesmas informações precisam existir para todos os departamentos, os mesmos conteúdos e objetivos devem ser distribuídos de forma clara e objetiva.

E para uma empresa terceira, dependendo da tecnologia empregada, estes dados podem se perder, gerando deficiência na prestação de serviços e como consequência insatisfação no atendimento ao consumidor. Ainda referente à Contax, com base em suas publicações, observamos que a empresa tem investido fortemente em tecnologia e processos para que esta preocupação mercadológica não aconteça em seu ambiente de trabalho. Mesmo com pouco acesso às informações da empresa verificamos que a organização tem trabalhado fortemente com o manuseio das informações de maneira correta, buscando sempre a inovação tecnológica em seus sistemas de relacionamento com o cliente. O que justifica um crescimento tão acelerado da empresa.

Observamos que “a mobilidade corporativa deixou há tempos o terreno das tendências para se tornar realidade incontornável”. (FÉ, fev,2012 p., 23) E neste contexto vemos que para o setor de relacionamento com os consumidores, o avanço na convergência tem possibilitado a aquisição de novos clientes, e integração em tempo real da corporação com o consumidor. Este ponto para uma operação complexa de Contact Center é positivo, pois não há mais como demorar na obtenção de informações para atender bem. Se bem empregado investimentos em sofisticação tecnológica, processos e pessoas o índice de insatisfação e a margem de aversão ao canal de atendimento podem diminuir. “No mundo corporativo, a sofisticação da conexão móvel tem incrementado a produtividade e a colaboração de profissionais, e multiplicando os canais de transação entre as empresas e seus clientes e fornecedores.” (FÉ, fev,2012 p. 23)

É sabido que investimentos tecnológicos são elevados, mas se as organizações compararem a quantidade de clientes que estão insatisfeitos com a qualidade do atendimento, e como observamos na pesquisa de campo, a maioria da insatisfação é devido ao não atendimento das informações solicitadas, se as organizações avaliarem o quanto elas podem ganhar evitando gastos elevados com retenção e captação de clientes, pode ser produtivo

investimentos neste setor. Claro que um gestor não saía comprando ou implementando toda e qualquer plataforma tecnológica em sua empresa, mas a atualização da base de dados e o gerenciamento correto das informações, com uma boa gestão de negócios, é o que garantirá que a empresa ao menos permaneça no mercado. É necessário maior integração de pessoas devidamente capacitadas, com tecnologia adequada ao negócio. Os processos também fazem parte deste implemento, para que o giro nos negócios, com competência e alavancagem da marca, se evolua proporcionando crescimento contínuo.

Em um fórum organizado pela Revista Consumidor Moderno em 2009 (junho, nº137, p. 106) discutindo “como recuperar a credibilidade do telemarketing” vários profissionais do setor destacaram que muitos dos problemas gerados na questão do atendimento bem como os erros, vem da visão, até mesmo das próprias instituições, que os Call Center é algo separado da empresa. E esta observação é correta afirmar, pois se houvesse maior integração da empresa contratada com a empresa terceirizada, haveria menor índice de insatisfação e percepção negativa. Nesta mesma publicação, o gerente da empresa Voxline deixou registrado que “há muitos anos ouve sobre tendências de integração do call center com a empresa”, assim como é realizado quando o gestor da empresa escolhe uma empresa de publicidade e propaganda para divulgar sua marca, ou um escritório jurídico para defender a marca, no entanto para o setor de call center apenas é intitulado como terceiro como se não impactasse também nos negócios da empresa. Ainda neste fórum (Revista Consumidor Moderno, junho 2009, nº137, p. 110), a diretora de marketing da Contax, relatou que “o envolvimento da alta direção da empresa na hora de contratar e direcionar serviços de contact center é fundamental”, e realmente é, pois a diretoria de uma organização que detém de todas as bases do conhecimento de sua companhia, deve deixar claro quais são as expectativas da empresa e do seu consumidor ao contratar a prestadora de serviço, que lidará diretamente com as relações empresa versus cliente.

É necessário um acompanhamento de perto de tudo que esta acontecendo com a marca no ambiente externo da organização, e principalmente acompanhar quem fala com os geradores de lucro, os clientes. Entende-se que pelas tendências de mercado, e por um processo evolutivo do mundo corporativo, muitas coisas mudaram, mas a questão de terceirizar o relacionamento não deve ser entendida como abandonar e se isentar da responsabilidade de se relacionar com o consumidor final.

A história colocada no início da monografia, que antes os consumidores conheciam a cor dos olhos de seus produtores, e os produtores por sua vez conheciam as peculiaridades de cada “freguês”, os mais particulares desejos e gostos comerciais, e esta relação de troca favorecia o mercado corporativo, hoje já não é tão antigo. Constantemente vemos que as companhias estão buscando a segmentação, customização e a personificação, e tudo isso em busca de voltar á aquele período em que o Zé da padaria já sabia quantos pães a dona Maria foi buscar, antes mesmo de ela pedir.

Nós como companhias precisamos efetivamente tirar do papel toda teoria que já conhecemos, precisamos buscar soluções eficazes de relacionamento, necessitamos entender que o setor de Contact Center é um instrumento de coleta de dados, e também é um setor de geração de negócios entre empresas e clientes, precisamos entender que o Call Center é um setor de aprimoramento profissional, e de lá saem pessoas capacitadas conhecendo todo o ciclo de vida do produto e do cliente, e se não da empresa.

A postura da empresa contribui diretamente para a educação do consumidor. Quanto mais a empresa estiver aberta para o consumidor, melhor será a relação (LINHARES, ano XIV nº130, Aba: março 2011, p.25), esta citação fala exatamente de uma visão que há muito tempo tem mudado, antes era propagado por profissionais de marketing que o consumidor era o rei do negócio, no entanto como destaca Ismar Almeida (ano XIV, 2011, p.06) em sua publicação na revista da ABA, a situação do mercado globalizado e convergente hoje já não permite mais esta visão. O que antes era acirrado a competição entre produtor e fornecedor em busca de ganhar a atenção do cliente, hoje já não é assim, ainda há competição acirrada, no entanto a relação de consumo é geração de negócios, entre empresa e cliente. E este jogo de ganha e perde, agora é para empresas e clientes que estão mais preparados para assumir um negócio.

CONCLUSÃO

Neste trabalho questionamos qual a importância do Call Center como ferramenta de marketing para as empresas, e vimos que as centrais de atendimento em sua maior parte é o principal canal de entrada do consumidor na organização. Foi abordado as leis vigentes que regulamentam o atendimento como meio de padronizar a qualidade do ambiente corporativo no que tange á qualidade do atendimento.

Foi analisado a importância do marketing e sua evolução, explanando os conceitos de relacionamento com o consumidor ao longo das décadas, foi visto que hoje se fala muito em Marketing de Relacionamento, mais conhecido como CRM, e o quão é importante as empresas integrarem tecnologia processos e pessoas com o intuito de gerir negócios eficazes e de qualidade, que propiciem melhor imagem da marca no mercado. Foi observado que já não é tendência e sim uma prática mercadológica, que tem dado certo para muitas empresas, aderir o sistema BPO, que nada mais é terceirizar processos, tecnologia e até mesmo pessoas, com o intuito de focar no negócio que a organização realmente se propõe a efetuar, conhecido como o core business da empresa. No entanto a questão de terceirizar, o contexto é bem diferente, a empresa não deixa de gerenciar aquela área em que contratou uma companhia especializada em gerir, mas empresa passa a distribuir tarefas para organizações parceiras, com intuito de melhorar os processos no negócio como um todo.

Toda esta análise da cadeia que gira em torno das centrais de atendimento serviram para demonstrar o quão é importante este setor, que sofre mudanças permanentemente. E estas mudanças ocorrem em virtude de vários fatores, dentre eles podemos citar o boom do momento, que é a internet e as redes sociais, além da adoção de novos meios de contato com o cliente, como por exemplo, o sms, o chat on line, os blogs e as próprias redes sociais, além dos atendimentos convencionais, atendimento por telefone, carta, e-mail, fax e atendimento pessoal.

Observamos após a análise de alguns fóruns de discussão sobre o assunto, como o fórum A Evolução do SAC nos 20 anos do CDC, promovido pela revista da ABA em 2011,

(publicado na revista da ABA em março de 2011, p.16) que após a criação do código de defesa do consumidor muitas coisas se alteraram nas práticas de mercado de atendimento ao consumidor. Neste fórum (2011, p.17) foi explanado pelos especialistas do setor, a postura que o mercado precisou adotar frente às novas políticas, e o foi interessante notar a abordagem também para o consumidor. Relatando que o consumidor também tem um papel importante nas relações de consumo. Frequentemente vemos publicações que colocam o cliente como o centro das atenções, tratando-o como o rei do mercado, e a postura hoje já não pode ser esta, precisa haver maior consciência de todas as partes, inclusive do cliente em consumir de maneira adequada e consciente.

Estamos permeando em um mercado em que tudo é observado, e a consciência de consumo também. Hoje o consumidor não precisa mais ser tratado como o rei, até porque as praticas de consumo mudou, a demanda e a oferta também se alteraram, é tudo muito volátil, temos produtos substitutos e similares a todo tempo, e clientes dos mais variados perfis que podem ou não servir para determinado produto, e o que manda no mercado neste momento, é relacionamento, convergência, praticidade e agilidade nos negócios.

E neste contexto, as centrais de atendimento estão diretamente inseridas, pois independente do canal de atendimento, se por telefone, por e-mail, por carta, por chat, sms, via rede social virtual, independente destes ou outros canais, o que as organizações precisam entender que o relacionamento é importante, o contato e a valorização das informações são importantes. O que se percebe é que há a necessidade de quebrar alguns paradigmas no quesito de atendimento e relacionamento. Verifica-se que há necessidade de maior educação e informação de consumo para os clientes, e a necessidade de pré disposição das instituições de ao menos entender o que realmente satisfaz o cliente.

Quando falamos que as centrais de atendimento é uma ferramenta para a área de marketing, é exatamente isto que estamos querendo dizer, o marketing necessita se apoiar a esta estrutura como parceiro da organização, especialistas do setor discutem constantemente a necessidade de se valorizar a área de relacionamento, vimos nas entrevistas dos gestores que muitos deles ainda consideram que não recebem todas as informações necessárias para executar com sucesso a informação. Na entrevista com os colaboradores, observamos em algumas questões que estes funcionários só irão receber a informação quando o consumidor questionar, e isto não deveria existir em um universo globalizado, em um universo que

disponibiliza várias tecnologias avançadas que disponibilizam atendimento e informação em tempo real.

Outro ponto de observância, é a valorização profissional, observamos nas entrevistas aos colaboradores, que muitos não julgam ser bem remunerados pela sua função, e isso pode ser um impacto direto nas relações de trabalho e prestação de serviço. Embora o setor de call center, é um dos setores que mais empregam no país, embora a jornada de trabalho na maioria dos casos é flexível e a população que trabalha nesta área são populações jovens, verifica-se a necessidade de maior investimento no funcionário. Mais investimento em educação profissional, em qualidade de vida e em ações de endomarketing, o que propicia melhor interação dos funcionários com os negócios da empresa. As organizações precisam avaliar se estão apoiadas á processos eficazes que valorizem o funcionário, processos que façam com que o colaborador sintam-se parte do negócio, sintam-se essenciais para o giro de mercado, para a rentabilidade. O que observamos é que muitas das vezes este funcionário sente-se sim como parte de organização, como se fosse um patrimônio comparado ás instalações físicas, e se compara á um computador por exemplo. E isto é preocupante, pois a partir deste sentimento gerará insatisfação e rotatividade deste funcionário em organizações que atendem as suas necessidades de satisfação e de remuneração.

Verificamos que é possível sim as organizações, mesmo que as suas centrais de atendimento forem terceirizadas de maneira total ou parcial, valorizar o funcionário, promover ações de endomarketing e processos que integrem o funcionário como co-responsável do seu trabalho. É possível as organizações que possuem centrais de atendimento terceirizadas integrar este colaborador contratado da terceirizada á organização como um todo, como forma de prevenir desconhecimento do negócio por parte destes funcionários que lidarão diretamente com o atendimento da empresa.

Sabemos que estamos vivendo em um momento tenso na economia global, sabemos que em momento de crise as empresas tentarão reduzir ao máximo os seus custos, reestruturar as estruturas operacionais, e muitas vezes o canal de atendimento ao consumidor é o maior impactado neste processo. Pois a empresa precisa ter mais ganho de capital do que custo operacional, e muitas das vezes integrações e fusões se fazem necessário para a sobrevivência da organização. No entanto, esta questão não deve ser compreendida como um aspecto negativo, lógico que toda mudança gera algum impacto também negativo, mas se estas

companhias se utilizarem de maneira eficientes de ferramentas, como as centrais de atendimento, este impacto pode ser menores.

O empresário hoje tem a sua disposição métodos de pesquisas diferentes, que contribuem para avaliar melhores estratégias de negócio, e este deve se preocupar que estamos vivendo em uma era em que a geração atual, conhecida como geração Y, busca em todo momento inovação, é uma geração multitarefa, que tenta conciliar as relações de consumo, com o lazer e com o trabalho. É uma geração totalmente interada aos avanços tecnológicos, que não se preocupam em mudar de emprego para serem felizes, mudarem de marca, de local, é uma geração totalmente volátil e interada á comunicação á informação.

E neste sentido as empresas precisam se preocupar em treinar equipes de maneira eficaz, que gere a atenção e maior percepção, a metodologia de treinamentos e do RH, usada em décadas passadas muito provavelmente não funcionará mais para esta nova geração. Ao mesmo tempo que o colaborador presta serviços á organização, este colaborador pode ser o seu consumidor, e pode ter uma análise ampla do seu negócio. Decidindo se quer ou não se relacionar com a corporação.

A situação vai muito além, pois este colaborador insatisfeito também pode gerar o marketing boca a boca negativo, para consumidores propensos a consumir a sua marca. Com as redes sociais a tona, o funcionário não só busca seus direitos trabalhistas nos órgãos reguladores como publicam suas insatisfações, e em um ambiente virtual, as informações giram o mundo todo em menos de segundo.

A corporação necessita avaliar todo o conjunto, quando se propõem a fazer negócios em um mercado informatizado e globalizado como o nosso. Há a necessidade de maior interação de todos os departamentos da corporação, a comunicação precisa ser integrada, bem como os processos o investimento em tecnologia e informatização deve ser constante. Esta é a realidade do ambiente interno da instituição, capacitar, integrar e comunicar para melhor atender o cliente, tanto o cliente externo como o interno.

No ambiente externo da corporação, temos algumas indagações, principalmente a mídia. A mídia também tem um papel importante quanto à percepção passada aos consumidores referente aos Call Centers. Frequentemente vemos publicações na mídia televisiva, impressa, no rádio, na internet, repudiando práticas abusivas que as centrais de atendimento cometem contra consumidores. No entanto, pouco se vê de publicações

elogiando ou tratando a questão do atendimento via Contact Center como maneira estratégica das empresas. Observa-se que a própria mídia acompanha de perto a dificuldade que consumidores e funcionários passam nestes centros integrados de relacionamento com o cliente, vemos situações vívidas pelos funcionários, relatos de clientes que sofreram com o despreparo e má fé de atendimentos das mais variadas companhias.

Pode-se citar como exemplo uma publicação que ficou muito famosa no Brasil, exibida pela rede globo, intitulada : “Técnicas para deixar os clientes malucos”, foi exibido em 2006 em um programa apresentado pela humorista Regina Casé, onde os atores Pedro Cardoso e Bianca Byinton encenavam as dificuldades de um consumidor

No fórum de debates da revista consumidor moderno (2009 p.106) os especialistas do setor também discutiram a este respeito, discutiram de como recuperar a credibilidade das centrais de atendimento, e os profissionais que participaram, alegam que a mídia tem um papel importante neste assunto. Pois a publicação de práticas erradas é frequentemente colocada no ar, no entanto o crescimento do setor e os aspectos positivos dificilmente são visto na mídia. O setor de relacionamento ao consumidor tem crescido e amadurecido bastante, embora muitas organizações ainda apresentam despreparo para se relacionar bem com o consumidor, e avaliamos que talvez seja pela deficiência de processos e tecnologia integrada, as companhias tem se aplicado de práticas que tendem a crescer este setor.

Respondendo ao questionamento de qual a importância do Call Center como ferramenta de marketing, com base na análise de dados verifica-se que o setor de relacionamento com o cliente, é um setor essencial para que o marketing realmente entenda o seu consumidor e o que este espera da companhia. Verifica-se que se as organizações integrarem os processos, e se o marketing acompanhar de perto as oportunidades e as informações que entram por meio destes canais de atendimento, dificilmente haverá erro da instituição em oferecer novos produtos para seus clientes. Estes canais bem trabalhados e integrados á empresa como um todo, é um canal que gera negócios, retém clientes, lança produtos e pesquisa a satisfação dos consumidores. O Call Center é um departamento em que lida diretamente com o consumidor e com todos os demais departamentos da organização, desde a área de marketing, o financeiro, o RH e a área de comunicação, e deve ser compreendido como um setor de geração de negócios. Necessita-se de maior investimento por parte das organizações neste setor, pois se bem trabalhado e integrado, gera qualidade e

satisfação no relacionamento. É papel das corporações alinharem e integrarem o call center no ambiente da empresa, o mercado já não permite empresas que não estão adequadas e integradas como um todo.

Não há necessidade das instituições aguardarem regulamentação dos órgãos de defesa ao consumidor ou do ministério público e do trabalho intitularem políticas, leis para melhores práticas das instituições. As organizações podem se antecipar, e oferecer melhores serviços, o marketing pode ter estratégias eficazes com base no que os consumidores falam no SAC, pode haver melhor integração de empresa e cliente por meio deste canal, se este for visto como parte tão importante, quanto o financeiro ou RH da organização.

REFERÊNCIAS

Bibliografia

ALCALDE, Tatiana; CALLAGHAM, Jessica; ZILLIG, Julia. Ao Completar 10 anos, o Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente Consagrou Mais de 60 Empresas em Uma Cerimônia Emocionante e Inesquecível. Revista Consumidor Moderno. Junho 2009 nº137, p. 66. São Paulo: Padrão, 2009.

ALMEIDA, Ismar. O Eixo do Mercado. Revista da ABA, ano XIV nº130, Aba: março 2011.

ANGELO, Claudio F. e GIANGRANDE, Vera. Marketing de relacionamento no Varejo. São Paulo: Atlas 1999

ANGELO, Eduardo B. Empreendedor Corporativo: A Nova Postura de Quem faz a Diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 3ªed.

ANTONELLI, Valdir. A Voz Do Cliente. Revista Consumidor Moderno. Junho 2009 nº137, p. 96. São Paulo: Padrão, 2009.

BOGMANN, Izrk Meir. Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e Suas Implicações Financeiras. São Paulo, SP: Nobel, 2000.

BRETZKE, Mirian. Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real Com CRM (Customer Relationship Management). São Paulo, SP: Editora Atlas, 2000

BROWN, Stanley A. CRM – Customer Relationship Management: Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo e-business. São Paulo: Makron Books, 2001

CHURCHILL, Gilbert A. e PETER, J. Paul. Marketing: Criando Valor Para o Cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

DORNELAS, José C. A. Empreendedorismo Corporativo: Como Ser Empreendedor Inovar e se Diferenciar na Sua Empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

FÉ, Ana Lucia M. A Era da Hiper Mobilidade. Revista Information Management. Ano 6 – Número 28. Guia Business Media, São Paulo: Fev/2012

GIULIANI, Antonio Carlos. Marketing Contemporâneo: Novas Práticas de Gestão Com Estudos de Casos Brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2006.

FREEMANTLE, David. Incrível Atendimento ao Cliente. São Paulo, SP: Makron Books, 1994.

HUNTER, James C. O Monge E O Executivo: Uma História Sobre a Essência Da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006 -12ªed

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2000 10ª ed.

LAS CASAS, Alexandre L. Marketing. São Paulo: Atlas, 2001

LEVITT, Theodore. A Imaginação de Marketing. São Paulo: Atlas, 2006

LINHARES, Sandra R. C. Evolução do SAC nos 20 Anos do CDC. Debate promovido pela Revista da ABA, ano XIV nº130, ABA: março 2011, p.16

LINHARES, Sandra R. C. Foco na Atuação Estratégica. Revista da ABA, ano XIV nº130, ABA: março 2011, p.10

MADRUGA, Roberto. Gestão Moderna de Call Center & Telemarketing. 2ª São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009.

MANAGEMENT, Information. Expo Conferência ECM Show 2012: Belo Horizonte abre a sequência de eventos do ano. Revista Information Management. Ano 6 – Número 28. Guia Business Media, São Paulo: Fev/2012

MEIER, Roberto. Fórum de Debates da Revista Consumidor Moderno: Como Recuperar a Credibilidade do Telemarketing. Revista Consumidor Moderno. Junho 2009 nº137, p. 106. São Paulo: Padrão, 2009.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. Um Guia Prático para Acompanhamento da Disciplina e Elaboração de Trabalhos Monográficos. São Paulo: Atlas, 2009 – 2ª Ed.

NETO, Ângelo V. Sobre erros e acertos. Revista Information Management. Ano 6 – Número 28. Guia Business Media, São Paulo: Fev/2012

PORTO, Guilherme. Evolução do SAC nos 20 Anos do CDC. Debate promovido pela Revista da ABA, ano XIV nº130, ABA: março 2011, p.16)

POSER, Denise Von. Marketing de Relacionamento: maior lucratividade para empresas vencedoras. Barueri/SP: Manole, 2005.

RODARTE, João. Medir é Fundamental. Revista Consumidor Moderno. Junho 2009 nº137, p. 114. São Paulo: Padrão, 2009.

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

TAJANO, Tânia. Raio X das Áreas de Atendimento. Revista da ABA, ano XIV nº130, ABA: março 2011, p.28

TAJANO, Além do Atendimento. Revista da ABA, ano XIV nº130, ABA: março 2011, p.34

ZENONE, Luiz Claudio. Customer Relationship Management (CRM) Conceitos e Estratégias, Mudando a Estratégia Sem Comprometer o Negócio. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2001.

ZENONE, Luiz Claudio. Marketing de Relacionamento. Tecnologia, Processos e Pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

Sitiografia

13 conceitos de Marketing. Disponível em: <http://almanaquedobem.com/2010/05/31/13-conceitos-de-marketing/>. Acessado em 09/05/2011

APRESENTAÇÃO DO FECOMERCIO. Brasil o País da Vez: Uma Luz no Fim do Túnel. Disponível em http://www.fecomercio.com.br/arquivos/arquivo/stefanini_brics_rwe3t6bla2.pdf. Acessado em 01/05/2012

Associação Brasileira de Relações Empresa Cliente. Disponível em <http://www.abrarec.org.br/>. Acessado em 11/06/2012

Associação Brasileira de Telesserviços – ABT. Disponível em http://www.abt.org.br/detalhe_artigo.asp?artigo=27. acessado em 28/05/2012

ATTENDER. Conceitos Call Center. Disponível em: <http://www.attender.com.br/publico/faq/conc-callcenter.htm>. Acessado em: 23/11/2010.

BPO: terceirizar para cuidar do que é realmente importante. Disponível em: <http://www.cpqd.com.br/highlights/338-bpo-terceirizar-para-cuidar-do-que-e-realmente-importante.html>. Acessdo em 01/05/2012

BRETZKE, Mirian. CRM Como Diferencial Competitivo. Disponível em http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=7&pagex=. Acessado em 01/05/2011.

BRETZKE, Mirian. O Conceito do CRM Viabilizando o Marketing de Relacionamento Para competir em Tempo Real. Disponível em <http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos.asp>. Acessado em 02/05/2011

CABRINO, Thiago. Marketing de Relacionamento. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20de%20Relacionamento.htm>. Acessado em 02/05/2011.

Código de Ética do Programa de Auto-Regulamentação do Setor de Relacionamento- Probare. Disponível em http://www.abemd.org.br/interno/probare_v4.pdf. Acessado em 11/06/2012

COMPTA. Contact Center. Disponível em: http://www.compta.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=67, Acessado em: 23/11/2010.

DATA PROVIDER. Ponto de vista da Exame: O que é Call Center? Disponível em: http://www.dataprovider.com.br/telemedicina/ponto_de_vista_da_exame.htm. Acessado em: 23/11/2010.

Direito do Consumidor. Disponível em <http://portal.mj.gov.br/data/Pages/MJCA4FF8F8ITEMID00F447C683D240A592E187766390DB58PTBRIE.htm>. Acessado em 24/05/2012

Donique, Sergio Aparecido FERREIRA, Marlette Cássia Oliveira A Implantação do Call Center como ferramenta de Marketing. Estudo de Caso na Cia. Luz e Força Santa Cruz, Piraju SP. Disponível em <http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/artigo01.pdf>. Acessado em 14/04/2011

Empresa AeC. Disponível em <http://www.aec.com.br/>. Acessado em 30/05/2012

Empresa Atento. Disponível em <http://www.atento.com/pt>. Acessado em 30/05/2012

HTML STAFF. O que é Telemarketing. Disponível em <http://www.htmlstaff.org/ver.php?id=1030>, acessado em 23/11/2010

LEDERMAN, David. Qual o verdadeiro papel do Supervisor do Call Center. Disponível em: http://www.ledermanconsulting.com.br/artigos-callcenter_3.asp. Acessado em: 03/12/10.

Lei do SAC: Empresas começam a se adequar. Disponível em <http://guiadosac.consumidormoderno.uol.com.br/guia-do-sac>. acessado em 24/05/2012

LEVITT, Theodore. Miopia em Marketing. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Miopia_em_Marketing.htm . Acessado em 11/05/2011

Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora de Condições de Trabalho NR17. Disponível em http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBAD7064803/nr_17.pdf. Acessado em 16/07/2012.

Programa Brasileiro de Auto Regulamentação do Setor de Relacionamento (Call Center, Contact Center, Help Desk, SAC, Telemarketing). Disponível em <http://www.probare.com.br/>. Acessado em 11/06/2012

Revista consumidor Moderno. Disponível em <http://consumidormoderno.uol.com.br/impressas/CM154.pdf>. Acessado em 02/05/2011

RIJO, Rui e GOLÇALVES, Ramiro e VARAJÃO, Joao. Call Center e Contact Center: História e Enquadramento Conceptual. Disponível em: http://www.iadis.net/dl/final_uploads/200607C074.pdf. Acessado em: 24/11/2010.

SIQUEIRA, Ethevaldo. Ataque e Defesa dos Call Centers. Disponível em <http://blogs.estadao.com.br/ethevaldo-siqueira/2011/01/24/ataque-e-defesa-dos-call-centers/>. Acessado em 11/06/2012

SÓ CONTACT CENTER. Trecho do Livro O Call center do DR. Hanz. Disponível em: <http://www.socontactcenter.com/noticia.asp?id=25>. Acessado em: 23/11/2010.

TELE ONE. Contact Center. Disponível em: <http://teleone.com.br/cc.htm>. Acessado em: 23/11/2010.

ZELA, Douglas. Afinal de contas o que é Marketing. Noções equivocadas de marketing restringem sua aplicação nas empresas. Disponível em http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n2_junho_2002/gestao1_afinal_de_contas_oq_e_marketing.pdf. Acessado em 02/05/2011

Portaria Da Secretaria de Inspeção do Trabalho/Departamento de Segurança e Saúde No Trabalho N° 9 DE 30.03.2007 Disponível
http://www.normaslegais.com.br/legislacao/portariasst9_2007.htm. Acessado em 16/07/2012

TELEMARKETING & TELEATENDIMENTO disponível em
<http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/teleatendimento.htm>. Acessado em 16/07/2012

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Questionário aplicado na porta de duas empresas que possuem centrais de atendimento, entre os dias 04 e 15 de junho de 2012, para funcionários que trabalham no setor de Call Center, quer sejam terceirizados ou funcionários da própria empresa.

a. Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino

b. Faixa Etária: ☐ 18 a 20 anos ☐ 21 a 30 anos ☐ 31 a 40 anos ☐ 41 a 50 anos ☐ Mais de 51 anos

c. Considerando também outras empresas que você tenha trabalhado, a quanto tempo você trabalha em Call Center ?

☐ Meu primeiro emprego ☐ 1 a 5 anos ☐ 6 a 10 anos ☐ 11 a 15 anos ☐ 16 a 20 anos

☐ Mais que vinte e um anos

d. A quanto tempo você trabalha nesta empresa ?

☐ Meu primeiro emprego ☐ 1 a 5 anos ☐ 6 a 10 anos ☐ 11 a 15 anos ☐ 16 a 20 anos

☐ Mais que vinte e um anos

e. Em que área você trabalha no Call Center?

☐ Atendimento ao cliente ☐ SAC ☐ Cobrança ☐ Back Office ☐ Suporte Técnico

☐ Vendas ☐ Retenção ☐ Ouvidoria ☐ Recursos Humanos ☐ Outros _____

f. Você trabalha em empresa terceirizada ou para a própria empresa que atende em Call Center?

☐ Terceirizada

☐ Terceirizada mas fico dentro da empresa contratada

☐ Para a própria empresa

☐ Para própria empresa mas fico dentro de uma empresa terceirizada

g. Você recebe treinamento necessário para exercer sua função? ☐ Sim ☐ Não

h. Qual a periodicidade de treinamentos recebidos para exercer sua função?

☐ Quinzenalmente ☐ Mensalmente ☐ Trimestralmente ☐ Semestralmente ☐ Anualmente

i. Você recebe as informações necessárias para exercer a sua função?

☐ Sempre recebo as informações necessárias

☐ Recebo, mas somente depois que o consumidor questionar determinada informação ou procedimento ☐ Nunca recebo informações necessárias

j. Avaliando seu ambiente de trabalho, dê notas de 0 a 10 (sendo que 1 significa menos importante e 10 importante)

☐ Agradável ☐ Respeitoso ☐ Higiênico ☐ De boa iluminação ☐ De fácil localização

k. Você acha que após a lei do SAC seu trabalho ficou mais fácil de executar?

☐ Sim ☐ Não ☐ Foi indiferente

l. Você sentiu alguma mudança na sua empresa após a implantação da lei do SAC?

☐ Sim a empresa readequou os processos

☐ Sim a empresa contratou mais pessoal

☐ Sim a empresa demitiu pessoal

☐ Não a empresa já tinha processos conforme o SAC

☐ Não a empresa não fez nenhuma alteração

☐ Foi indiferente

m. Com a Lei Não Perturbe, você foi impactado no seu trabalho?

☐ Sim ☐ Não ☐ Foi Indiferente

n. Se sim como você foi impactado? _____

o. Suas pausas de descanso são respeitadas?

☐ Sempre ☐ As vezes não é possível tirá-las

☐ Quase nunca tiro pausa de descanso ☐ Nunca tiro pausa de descanso

p. Você julga bem remunerado pela função que exerce? ☐ Sim ☐ Não

APÊNDICE 2. Questionário aplicado a 100 consumidores da cidade de São Paulo, em diversas regiões da capital, aplicado entre os dias 18 e 30 de junho de 2012.

a. Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino

b. Você tem o hábito de ligar para uma central de atendimento? ☐ Sim ☐ Não

c. Se sim, Com Qual Frequência? ☐ Diariamente ☐ Semanalmente ☐ Quinzenalmente ☐ Mensalmente

☐ Trimestralmente ☐ Uma vez ao ano ☐ Não utilizo ☐ Outros_____

d. Se Não, por Qual motivo?

☐ Evito ligar em uma central, pois não gosto ☐ O atendimento geralmente é ruim ☐ Outros_____

☐ Consigo resolver tudo no atendimento pessoal ☐ As empresas que me relaciono não possuem central de atendimento

e. Enumere de 1 a 5 quais demandas geralmente você mais solicita em uma central de atendimento. (lembrando que 1 significa a primeira demanda e 5 a ultima)

☐ Duvidas ☐ Solicitações ☐ Reclamações ☐ Elogios ☐ Cancelamentos ☐ Outros_____

f. Enumere de 1 a 5, quais os tipos de serviço você mais utiliza? ☐ Serviços públicos ☐ Outros____

☐ Seguradoras ☐ Bancos ☐ Cartões de Credito e outros serviços financeiros ☐ Transporte

☐ Empresas de telefonia móvel e fixa ☐ Companhias de água e energia ☐ Planos de saúde

g. Dos serviços acima mais utilizados, qual a sua opinião referente ao atendimento prestado?

☐ Bom ☐ Ruim ☐ Precisa Melhorar ☐ Não sei

h. Em qual situação você ligaria novamente para uma central?

☐ Para saber a resposta de um protocolo aberto ☐ Para outras solicitações ☐ Porque gosto do atendimento e de resolver problemas por telefone ☐ Por ser mais prático ☐ Outros_____

i. Em qual situação você não ligaria novamente para uma central de atendimento?

☐ Já resolvi meu problema naquela ligação ☐ O atendimento foi ruim,

☐ Prefiro resolver no atendimento pessoal com a empresa ☐ Não acho prático ligar em uma central de atendimento

j. Considerando a sua experiência em ligações para as centrais de atendimento, como você julga a importância de uma central de atendimento nas empresas?

☐ Importante ☐ Pouco Importante ☐ É indiferente ☐ Não é importante

k. Você conhece a lei não perturbe (lei que bloqueia telefones para ligações de telemarketing)? ☐ Sim ☐ Não

l. Você possui seus Telefones bloqueados? ☐ Sim todos ☐ Sim alguns telefones ☐ Meus números não estão bloqueados

m.. Você conhece a lei do SAC (lei que regulamenta o atendimento dos Call Centers, como tempo de espera, numero de protocolos, prazo para resposta de reclamações) ? ☐ Sim ☐ Não

n. Na Sua opinião as centrais de atendimento melhoraram após a criação do SAC, em 2008? ☐ Sim ☐ Não ☐ Indiferente

o. Se não, o que não melhorou? Enumere de 1 a 10, sendo que 1 é muito bom e 10 muito ruim.

☐ Na maioria das vezes quando eu ligo, os operadores desligam a ligação sem resolver meu problema

☐ Na maioria das vezes quando eu ligo, os operadores não sabem responder as minhas solicitações;

☐ Na maioria das vezes quando eu ligo, não recebo o numero de protocolo do atendimento;

☐ Na maioria das vezes quando eu ligo, não recebo resposta dos protocolos que abro;

☐ Na maioria das vezes quando eu ligo, fico esperando muito para ser atendida por um operador;

☐ Na maioria das vezes quando eu ligo, o operador faz as minhas solicitações erradas;

☐ Não consigo sair do atendimento eletrônico para falar com o operador;

APÊNDICE 3. Questionário aplicado para gestores de call center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor. Nestes questionários são avaliados a visão dos gestores quanto a qualidade do ambiente de trabalho, inclusão da lei do SAC e da lei não perturbe, visão de exigências de treinamentos para os funcionários e avaliação de satisfação do grupo. Questionário aplicado entre os dias 02 e 16 de julho de 2012, para 25 gestores, no entanto recebemos retorno de apenas 15 gestores conforme as entrevistas abaixo:

Entrevistada: Anailde Silva

2. Formação Acadêmica: Administração. Financeira

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos (X) 21 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () Mais de 51 anos

4. Cargo Atual: Supervisora

5. A quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Anailde: 6 anos

6. A quanto tempo você trabalha neste cargo?

Anailde: 3 anos

7. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center?

Anailde: Não

8. Se sim, qual era a sua função?

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Anailde: 17 pessoas

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Anailde: Contratados

11. . Em sua área há rotatividade de funcionário?

Anailde: Não

11.1. Se sim, já foram avaliado os motivos?

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Anailde: Analisando performance do grupo para determinado através de monitoria/dúvidas individuais que se aplicam ao grupo, acompanhamento das atividades e principais atividades relacionadas ao trabalho muitas vezes também é aplicável a reciclagem

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicado á sua equipe?

Anailde: Depende da necessidade do grupo

14. Como você avalia a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere á satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Anailde: Instalações dentro do parâmetro de uma área de atendimento, atendendo a todas as necessidades. Funcionários satisfeitos, avaliação de 2011 foi boa para a área. A busca de resultados é diária, comprometimento, buscando receita e mostrando a importância do negócio.

13. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?

Anailde: Não

13.1. Se sim, como?

14..Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Anailde: Não

14.1 Se sim, como?

Anailde: Apenas em poucos casos sem impacto.

APÊNDICE 4. Questionário aplicado para gestores de Call Center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor.

Entrevistada: Vivian de Campos Cavalcante

2. Formação Acadêmica: Formada em 2010 pela Universidade Nove de Julho – Gestão Comercial

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos () 21 a 30 anos (x) 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () Mais de 51 anos

4. Cargo Atual: Supervisor de Retenção / Atendimento

5. A quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Vivian: 6 anos

6. A quanto tempo você trabalha neste cargo?

Vivian: 4 anos

7. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center? () Sim (x) Não

8. Se sim, qual era a sua função?

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Vivian: 15 pessoas

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Vivian: Contratados

11. . Em sua área há rotatividade de funcionário?

Vivian: Sim

11.1. Se sim, já foram avaliados os motivos?

Vivian: A rotatividade em que me refiro são profissionais prontos a exercer outras funções, crescimento profissional. E funcionários que não estão dentro das expectativas da empresa.

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Vivian: A cada 3 meses sinto a necessidade de aplicar uma reciclagem. Pois o banco está em constante mudança e precisamos andar conforme a necessidade.

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicado á sua equipe?

Vivian: Trimestralmente

14. Como você avalia a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere á satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Vivian: Avalio como Ótima.

13. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?

Vivian: Não

13.1 Se sim, como?

14.. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Vivian: Não

14.1 Se sim, como?

APÊNDICE 5. Questionário aplicado para gestores de call center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor.

Entrevistado: Cassius Oliveira

2. Formação Acadêmica: 3 grau em curso

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos () 21 a 30 anos (x) 31 a 40 anos () 41 a 50 anos

4. Cargo Atual: Supervisor

5. A quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Cassius: 6 anos

6. A quanto tempo você trabalha neste cargo?

Cassius: 8 anos

7. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center?

Cassius: x Sim

8. Se sim, qual era a sua função?

Cassius: De atendente a Supervisor

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Cassius: 20

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Cassius: Contratados

11. . Em sua área há rotatividade de funcionário?

Cassius: Sim

11.1. Se sim, já foram avaliado os motivos?

Cassius: Os motivos são vários, vão do comportamental ao resultado operacional e cumprimento de metas.

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Cassius: Quando os objetivos e resultados estão comprometidos ou na introdução de processos novos.

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicado á sua equipe?

Cassius: Vai depender do andamento da equipe e de projetos

14. Como você avalia a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere á satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Cassius: Pesquisas de avaliação 360º

13. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?

Cassius: Sim

13.1. Se sim, como?

Cassius: Houve a necessidade de mudança de cultura, a lei trouxe coisas boas e coisas ruins, pois precisamos engessar um pouco alguns processos de melhoria de clima que poderiam ser mal interpretados ao serem levados em juízo.

14.. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Cassius: Não

14.1. Se sim, como?

APÊNDICE 6. Questionário aplicado para gestores de call center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor.

Entrevistado: Zoraide Leal

2. Formação Acadêmica: Pós Graduada

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos (X) 41 a 50 anos

4. Cargo Atual: Supervisora

5. A quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Zoraide: 02 anos

6. A quanto tempo você trabalha neste cargo?

Zoraide: 02 anos

7. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center?

Zoraide: Sim

8. Se sim, qual era a sua função?

Zoraide: Na antiga empresa entrei como supervisora e alcancei a gerência de uma das unidades.

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Zoraide: 20 pessoas

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Zoraide: Contratados

11. . Em sua área há rotatividade de funcionário?

Zoraide: Sim

11.1. Se sim, já foram avaliado os motivos?

Zoraide: Os motivos variam de não entrega dos números à ações comportamentais.

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Zoraide: Quando os objetivos e resultados estão comprometidos, na introdução de processos novos, na atualização de processos antigos, na mudança de cultura das empresas, etc...

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicado á sua equipe?

Zoraide: depende do andamento da equipe e de projetos

14. Como você avalia a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere á satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Zoraide: Através de “Pesquisas de clima organizacional”

15. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?

Zoraide: Sim

15.1 Se sim, como?

Zoraide: Criou-se a necessidade de treinamentos específicos para conhecer as especificações desta lei e atender essa demanda. Houve a necessidade de adaptação e criação de processos e prazos.

16.. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Zoraide: Não

16.1 Se sim, como?

APÊNDICE 7. Questionário aplicado para gestores de call center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor.

Entrevistado: Aleksander Ferreira

2. Formação Acadêmica: Gestão Financeira

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos () 21 a 30 anos (x) 31 a 40 anos () 41 a 50 anos

4. Cargo Atual: Supervisor Customer Service

5. A quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Aleksander: Seis Anos

6. A quanto tempo você trabalha neste cargo?

Aleksander: Três anos

7. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center?

Aleksander: Sim

8. Se sim, qual era a sua função?

Aleksander : Supervisor de Turismo

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Aleksander: 20 Pessoas

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Aleksander: Contratados

11. . Em sua área há rotatividade de funcionário?

Aleksander: Sim

11.1. Se sim, já foram avaliado os motivos?

Aleksander: A rotatividade, em sua grande maioria, deve-se as oportunidades de desenvolvimento profissional dentro da instituição .

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Aleksander: Os Treinamentos são realizados constantemente, seja por *remember* ou por algum novo procedimento.

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicado á sua equipe?

Aleksander: Sempre que necessário conforme o questionamento anterior.

14. Como você avalia a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere á satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Aleksander: Há sempre onde melhorar, contudo a participação do próprio funcionário contribuindo com a conservação, higiene e comprometimento. Às suas obrigações aumentarão sua própria satisfação em participar da instituição ao qual permanece por longas horas do dia. **13. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?**

Aleksander: Não

13.1 Se sim, como?

14.. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Aleksander: Não

14.1 Se sim, como?

APÊNDICE 8. Questionário aplicado para gestores de call center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor.

Entrevistada: Solange Cavalcanti Vita

2. Formação Acadêmica: Pós Graduação

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos (X) 41 a 50 anos

4. Cargo Atual: Coordenadora de atendimento

5. A quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Solange: 06 anos

6. A quanto tempo você trabalha neste cargo?

Solange: 06 anos

7. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center?

Solange: Sim

8. Se sim, qual era a sua função?

Solange: Gerente de Atendimento

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Solange: 90 pessoas

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Solange: Contratados

11. . Em sua área há rotatividade de funcionário?

Solange: Sim

11.1. Se sim, já foram avaliado os motivos?

Solange: Performance e comportamento

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Solange: Novos produtos, novas ferramentas, baixa performance de vendas e aumento de erro operacional.

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicado á sua equipe?

() Quinzenalmente () Mensalmente () Trimestralmente () Semestralmente () Anualmente

14. Que mecanismos você utiliza para avaliar a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere á satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Solange: Pesquisa VOE, bate papo com os funcionários. Caixa de sugestão.

13. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?

Solange: Sim

13.5 Se sim, como?

Solange: Mudança de Cultura – adaptação e entendimento as demandas especificas do SAC para não gerar multa para o banco.

14.. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Solange: Não

14.1 Se sim, como?

15. Como gestora de Call Center, você julga receber todas as informações necessárias das demais áreas do banco (exemplo área de marketing) para executar as tarefas?

Solange: Não

16. Há integração do Call Center com os demais departamentos da empresa?

Solange: Não.

17 Em sua empresa o Call Center é integrado aos processos gerais da empresa?

Solange: Em parte.

18 Quais ferramentas a sua empresa utiliza para avaliar a satisfação dos clientes ?

Solange: NPS, Reclamações nos canais SAC, Ouvidoria, Fale conosco.

APÊNDICE 9. Questionário aplicado para gestores de Call Center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor.

Entrevistado: Luciana Cardoso

2. Formação Acadêmica: Gestão Call Center

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos () 21 a 30 anos (x) 31 a 40 anos () 41 a 50 anos

4. Cargo Atual: Analista Projetos

5. A quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Luciana : 12 anos

6. A quanto tempo você trabalha neste cargo?

Luciana: 4 anos

7. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center?

Luciana: Não

8. Se sim, qual era a sua função?

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Luciana: 2 pessoas

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Luciana: Contratados

11. . Em sua área há rotatividade de funcionário?

Não

11.1. Se sim, já foram avaliado os motivos?

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Luciana: Analisando performance do grupo para determinado através de monitoria/dúvidas individuais que se aplicam ao grupo, acompanhamento das atividades e principais atividades relacionadas ao trabalho muitas vezes também aplicável reciclagem.

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicado á sua equipe?

Luciana: Depende da necessidade

14. Como você avalia a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere á satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Luciana: Avaliamos se as instalações estão atendendo as necessidades de uma área de atendimento, se os profissionais estão satisfeitos. No ano de 2011, a avaliação pelos funcionários foi considerada boa para a área.

13. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?

Luciana: Não

13.1 Se sim, como?

14.. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Luciana: Não

14.1 Se sim, como?

Luciana : Apenas poucos casos sem impacto.

APÊNDICE 10. Questionário aplicado para gestores de Call Center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor.

Entrevistada: Fádía Simões

2. Formação Acadêmica: 3 grau em curso

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos () 21 a 30 anos (x) 31 a 40 anos () 41 a 50 anos

4. Cargo Atual: Supervisor

5. A quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Fadia: 6 anos

6. A quanto tempo você trabalha neste cargo?

Fadia: 2 anos

7. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center?

Fadia: Sim

8. Se sim, qual era a sua função?

Fadia: Atendente

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Fadia: 22

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Fadia: Contratados

11. Em sua área há rotatividade de funcionário?

Fadia: Sim

11.1. Se sim, já foram avaliado os motivos?

Fadia: Comportamental, operacional e cumprimento de metas.

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Fadia: Implantação de novos procedimentos, dificuldade na entrega de algum processo/ metas, reciclagem, motivacional.

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicado á sua equipe?

Fadia: Vai depender do andamento da equipe e de projetos

14. Como você avalia a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere á satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Fadia: Pesquisas de avaliação 360°

13. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?

Fadia: Sim

13.1 Se sim, como?

Processo de adaptação quanto as leis e aos procedimentos, mudança de cultura.

14.. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Fadia: Não

14.1 Se sim, como?

APÊNDICE 11. Questionário aplicado para gestores de Call Center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor

Entrevistada: Joyce Paguetti

2. Formação Acadêmica: Pós Graduada

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos (x) 41 a 50 anos

4. Cargo Atual: Gerente de Ouvidoria

5. A quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Joyce : 23 anos

6. A quanto tempo você trabalha neste cargo?

Joyce: 6 anos

7. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center?

Joyce: Não

8. Se sim, qual era a sua função?

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Joyce: 19 pessoas

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Joyce: Contratados

11. . Em sua área há rotatividade de funcionário?

Joyce: Não

11.1. Se sim, já foram avaliados os motivos?

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Joyce: Minha equipe atual participa de treinamentos 1 vez por ano, inclusive atendendo à resolução do Banco Central

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicado à sua equipe?

Joyce: 1 vez por ano

14. Como você avalia a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere à satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Joyce: muito boa

13. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?

Joyce: Não

Se sim, como?

14.. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Joyce: Não

Se sim, como?

APÊNDICE 12. Questionário aplicado para gestores de Call Center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor.

Entrevistada: Eli Fátima

2. Formação Acadêmica: Gestão de Políticas Públicas (cursando)

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos (X) 21 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos

4. Cargo Atual: Supervisora

5. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Eli: 5 anos e 2 meses

6. Há quanto tempo você trabalha neste cargo?

Eli: 2 anos e 4 meses

7. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center?

Eli: Não

8. Se sim, qual era a sua função?

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Eli: 16 pessoas

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Eli: Contratados

11. . Em sua área há rotatividade de funcionário?

Eli: Sim

11.1. Se sim, já foram avaliados os motivos?

Eli: Sim

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Eli : Através de monitorias e conversas sobre as maiores dificuldades.

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicados à sua equipe?

Eli: Trimestralmente, depende da necessidade

14. Como você avalia a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere à satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Eli: O ambiente tem as instalações necessárias para o dia-a-dia. A satisfação é algo muito pessoal que leva em consideração os objetivos profissionais que cada funcionário tem, por esse motivo é muito relativo tratar de satisfação quando falamos de um quadro geral. Quanto à entrega de resultados, o grupo em questão trabalha de forma madura em busca de superação de metas, quando há queda no resultado isso é reflexo de ofensores que não buscam a superação da maneira como os demais fazem.

13. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?

Eli: Não

13.1 Se sim, como?

14. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Eli: Não

14.1 Se sim, como?

Eli : Apenas poucos casos sem impacto.

APÊNDICE 13. Questionário aplicado para gestores de call center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor.

Entrevistada: Roberta Kelli Vasques

2. Formação Acadêmica: Gestão em Call Center

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos () 21 a 30 anos (x) 31 a 40 anos () 41 a 50 anos

4. Cargo Atual: Supervisora

5. A quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Roberta: 8 anos

6. A quanto tempo você trabalha neste cargo?

Roberta: 4 anos

7. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center?

Roberta: Não

8. Se sim, qual era a sua função?

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Roberta: 24 pessoas

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Roberta: Contratados

11. . Em sua área há rotatividade de funcionário?

Roberta: Não

11.1. Se sim, já foram avaliados os motivos?

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Roberta: Analisando o grupo através de monitoria e dúvidas diárias que surgem no decorrer do dia a dia e vendo a necessidade de cada.

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicado à sua equipe?

Roberta: Depende da necessidade

14. Como você avalia a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere à satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Roberta: Avalio se as instalações estão dentro do exigido de uma área de atendimento, e se está atendendo a todas as necessidades. Verifico a satisfação dos colaboradores, avaliação de 2011 foi boa para a área. A busca de resultados é diária, comprometimento, buscando receita e mostrando a importância do negócio.

13. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?

Roberta: Não

13.1: Se sim, como?

14.. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Roberta: Não

14.1 Se sim, como?

Roberta: Apenas poucos casos sem impacto.

APÊNDICE 14. Questionário aplicado para gestores de Call Center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor.

Entrevistada: Juliana Moraes dos Santos

2. Formação Acadêmica: Cursando Comunicação Social

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos (X) 21 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50

4. Cargo Atual: Supervisora

5. A quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Juliana: 3 anos e 9 meses

6. A quanto tempo você trabalha neste cargo?

Juliana: 11 meses

5. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center?

Juliana: Não

8. Se sim, qual era a sua função?

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Juliana: 17 pessoas

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Juliana: Contratados

11. Em sua área há rotatividade de funcionário?

Juliana: Sim

11.1. Se sim, já foram avaliados os motivos?

Juliana: Sim, trata-se das inúmeras oportunidades de emprego.

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Juliana: Creio que o treinamento é necessário quando identificamos muitas dificuldades no atendimento aonde o feedback apenas não é efetivo.

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicado á sua equipe?

Juliana: Depende da necessidade

14. Como você avalia a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere á satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Juliana: Verifico se as instalações atende a todas as necessidades. Se os funcionários estão satisfeitos, Buscamos diariamente resultados, comprometimento, buscando receita e mostrando a importância do negócio.

13. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?

Juliana: Não

13.1 Se sim, como?

14. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Juliana: Não

APÊNDICE 15. Questionário aplicado para gestores de Call Center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor.

Entrevistada: Cilene da Silveira Silva

2. Formação Acadêmica: Gestão em Contact Center

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos (x) 41 a 50

4. Cargo Atual: Supervisora

5. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Cilene: 7 anos

6. A quanto tempo você trabalha neste cargo?

Cilene: 4 anos

7. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center?

Cilene: Sim

8. Se sim, qual era a sua função?

Cilene: Atendente

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Cilene: 14 pessoas

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Cilene: Terceirizados

11. . Em sua área há rotatividade de funcionário?

Cilene: Sim

11.1. Se sim, já foram avaliados os motivos?

Cilene: Falta de objetividade

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Cilene: Analisando desempenho do grupo através de monitoria/ individuais que se aplicam ao grupo e a falta de argumentação com cliente é motivo para uma reciclagem.

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicado á sua equipe?

Cilene: Depende da necessidade

14. Como você avalia a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere á satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Cilene: Vamos observar se as instalações dentro do parâmetro, e da regulamentação NR17, que estabelece alguns padrões em uma área de atendimento, atendendo a todas as necessidades. Busca contínua por resultados, além do alcance da receita estabelecida, e sempre informando a importância do negócio.

13. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?

Cilene: Não

13.1 Se sim, como?

14.. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Cilene: Não

14.1 Se sim, como?

Cilene: Apenas poucos casos sem impacto.

APÊNDICE 16. Questionário aplicado para gestores de call center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor.

Entrevistada: Eleni Dias

2. Formação Acadêmica: Superior Completo

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos () 21 a 30 anos (x) 31 a 40 anos () 41 a 50

4. Cargo Atual:

Eleni: Supervisora de Qualidade

5. A quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Eleni: 15 anos

6. A quanto tempo você trabalha neste cargo?

Eleni: 18 meses

7. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center?

Eleni: Não

8. Se sim, qual era a sua função?

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Eleni: 5

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Eleni: Contratados

11. . Em sua área há rotatividade de funcionário?

Eleni: Não

11.1. Se sim, já foram avaliado os motivos?

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Eleni: Novos processos e reciclagem de procedimentos, pelo menos semestralmente.

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicado á sua equipe?

Eleni: Trimestralmente

14. Como você avalia a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere á satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Eleni: Avalio como satisfatória

13. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?

Eleni: Sim

13.1 Se sim, como?

Eleni: Na monitoria dos processos e aplicação de novos procedimentos de monitoria]

14.. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Eleni: Não

APÊNDICE 17. Questionário aplicado para gestores de call center que possuem funcionários subordinados e realizam atendimento ao consumidor.

Entrevistada: Claudia Colen Rosenthal

2. Formação Acadêmica: Direito

3. Faixa Etária: () 18 a 20 anos () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos (X) 41 a 50 anos

4. Cargo Atual:

Claudia: Coordenadora de Vendas e Qualidade

5. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Claudia: Há 20 anos

6. Há quanto tempo você trabalha neste cargo?

Claudia: Há 4 anos

7. Já trabalhou em outras empresas que possuíam Call Center?

Claudia: Sim

8. Se sim, qual era a sua função?

Claudia: Auxiliar administrativa

9. Atualmente, quantas pessoas são subordinadas a você?

Claudia: São 83 profissionais

10. Seus funcionários são contratados ou terceirizados?

Claudia: Contratados

11. . Em sua área há rotatividade de funcionário?

Claudia: Sim

11.1. Se sim, já foram avaliados os motivos?

Claudia: Sim, sempre. Até para um trabalho de retenção, mas em sua maioria são para novas oportunidades de carreira ou desligamento por performance.

12. Em que momento você vê a necessidade de aplicar treinamento para a sua equipe?

Claudia: Sempre, revisar os conceitos e processos é sempre bom e principalmente quando há produtos ou processos novos.

13. Qual a periodicidade dos treinamentos aplicado à sua equipe?

Claudia: Bimestral seria o Ideal

14. Que mecanismos você utiliza para avaliar a qualidade do ambiente de trabalho, no que se refere à satisfação de funcionários, entrega de resultados e instalações?

Claudia: Hoje temos feedbacks que são aplicados e neste momento buscamos também ter esta informação diretamente do profissional e hoje nesta empresa temos o VOZ (comitê de funcionários que discute as melhores relações de trabalho, e pesquisa de satisfação do funcionário) que acontece todo final de ano, mas atuamos nele mensalmente, tornando nosso ambiente e dia a dia mais saudável.

13. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei do SAC?

Claudia: Sim

13.1 Se sim, como?

Claudia: Mas de maneira positiva, pois com a chegada desta lei, todos da empresa estão trabalhando com o mesmo foco de qualidade e isso torna todo trabalho mais efetivo.

14. Você e sua equipe foram impactados com a implantação da lei Não Perturbe?

Claudia: Não

14.1 Se sim, como?

Claudia: Raros os casos, pois nossas bases de atuação são filtradas antecipadamente ao contato e nosso público não se utiliza muito desta lei.

15. Como gestora de Call Center, você julga receber todas as informações necessárias das demais áreas do banco (exemplo área de marketing) para executar as tarefas?

Claudia: Sim

16. Há integração do Call Center com os demais departamentos da empresa?

Claudia: Sim, hoje muito mais do que nos últimos anos.

17 Em sua empresa o Call Center é integrado aos processos gerais da empresa?

Claudia: Indiretamente Sim

18 Quais ferramentas a sua empresa utiliza para avaliar a satisfação dos clientes?

Claudia: Há pesquisas internas e externas, além do dia a dia com o cliente

ANEXO

ANEXO 1. Capa da Revista Consumidor Moderno de Junho de 2009 Publicando o Premio Contact Center – Grandes Operações:

