



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB**  
**INSTITUTO CEUB DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO - ICPD**

**ÁUREA CRISTINA ARRUDA**

**ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COMO VANTAGEM**  
**COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO**  
***CALL CONTACT CENTER***

Brasília / Setembro  
2006

**ÁUREA CRISTINA ARRUDA**

**ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COMO VANTAGEM  
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO  
CALL CONTACT CENTER**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília  
(UNICEUB/ICPD) como pré-requisito  
para obtenção de Certificado de  
Conclusão de Curso de Pós-Graduação  
*Lato Sensu em Gestão Empresarial.*

Orientador: Prof. Carlos José Rodrigues  
da Silva, Msc

Brasília / Setembro  
2006

Áurea Cristina Arruda

**ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COMO VANTAGEM  
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO  
CALL CONTACT CENTER**

Brasília, 02 de setembro de 2006.

Banca Examinadora

---

Prof. Carlos José Rodrigues da Silva, Msc  
Orientador

---

Prof. Nélia Pamplona Castilho Lima, Dr.

---

Prof. Bento Alves da Costa Filho, Dr.

---

Prof. Renato Pereira Amador, Msc

Você tem de entrar dentro da cabeça do cliente e enxergar a sua empresa como ele a vê, não como você a vê ou imagina que seja.

Robert Burns (1759-1796)

## AGRADECIMENTO

Este trabalho é muito especial para mim, mas ele não foi feito somente por mim. Várias pessoas ajudaram-me muito, portanto é com carinho e admiração que eu agradeço:

A Deus pela perseverança;

Aos amigos que caminharam comigo;

Aos que me apoiaram durante o percurso;

A Arlete, amiga e companheira de todas as horas;

A minha família, pais e irmãos, pelo apoio;

Ao Gilvani, pelo amor e pela força que sempre me incentivou a prosseguir;

Aos meus filhos, Anna Gabriella e João Gabriel, pelo tempo que utilizei e que seria deles;

Ao Mestre Carlos José Rodrigues da Silva pelo auxílio em todas as etapas da elaboração do trabalho;

Aos professores que tive no decorrer do curso, pois aqui tem um pouco do aprendizado.

## SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	8
LISTA DE QUADROS .....	9
INTRODUÇÃO.....	12
1. GESTÃO EMPRESARIAL.....	14
1.1 Estratégias Empresariais e Competências Essenciais.....	15
1.2 Gestão do Conhecimento.....	20
1.3 Cultura Organizacional.....	22
1.4 Motivação .....	23
1.5 Marketing .....	24
1.5.1 Marketing Holístico.....	29
1.5.2 Marketing de Relacionamento.....	30
1.6 Gestão de Relacionamento com o Cliente – CRM.....	32
1.7 Call Center - Evolução Histórica: da utilização do telefone para fins comerciais ao Contact Center .....	33
1.7.1 Decisões estruturais na implantação de um <i>Contact Center</i> .....	34
2 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA <i>CALL TECNOLOGIA</i> .....	37
2.1 Histórico da Empresa .....	37
2.2 Características da empresa e de seus dirigentes .....	40
2.3 Características do setor de atuação.....	40
2.4 Características do mercado de atuação.....	46
2.5 Estratégia adotada pela Empresa .....	48
3 RESULTADOS OBTIDOS PELA EMPRESA .....	56
CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	65
ANEXO 1 – Organograma da empresa Call Tecnologia .....	70
ANEXO 2 – Foto Dias Temáticos.....	71
ANEXO 3 – Pesquisa de satisfação do cliente.....	72

ANEXO 4 - Relatório de dados da Pesquisa de Satisfação com os clientes contratantes Março / 2006.....	73
APÊNDICE 1 – Questionário Clima Organizacional.....	77
APÊNDICE 2 – Resultado dos dados da Pesquisa Clima Organizacional .....	81

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Posicionamento dinâmico.....	20
Figura 2	Composto de marketing.....	25
Figura 3	Sistema 4 C's.....	28
Figura 4	Sistema 4 A's .....	29
Gráfico 1	Distribuição de Clientes.....	40
Gráfico 2	Situação dos <i>Call Centers</i> Próprios e Terceirizados .....	45
Gráfico 3	Comparativo entre o uso de tecnologias complementares entre alguns países.....	46
Figura 6	Logomarca da empresa Call Tecnologia.....	55
Gráfico 4	Grau de envolvimento do público interno em relação à empresa Call Tecnologia.....	60
Gráfico 5	Colaboração entre os colegas de trabalho.....	61
Gráfico 6	Competição entre os colegas de trabalho.....	61
Gráfico 7	Idade dos colaboradores.....	61
Gráfico 8	Relacionamento com os colegas de trabalho .....	62
Gráfico 9	Percentual de funcionários no seu primeiro emprego.....	62



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Posições de atendimento – PA’s.....	39
Quadro 2	Número de funcionários.....	39
Quadro 3	Faturamento.....	39
Quadro 4	Ranking das empresas de <i>Call Center</i> no Brasil.....	42

## RESUMO

As organizações empresariais do novo século estão passando por profundas transformações que se manifestam tanto na base produtiva quanto nos âmbitos financeiro e político. Nas empresas que aprendem isso, a fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento e o relacionamento. A gestão do conhecimento implica nas práticas gerenciais, devendo ser administrada no mesmo contexto em que se cria valor. Na perspectiva de manter e consolidar os relacionamentos com os clientes, promovendo a fidelização, surgem as empresas de *Contact Centers*. O objetivo do presente estudo de caso é analisar a estratégia de sucesso adotada pela empresa *Call Tecnologia*. O trabalho está amparado numa pesquisa de mercado exploratória e os resultados alcançados poderão ajudar na tomada de decisão estratégica de ajustamento no composto de marketing, visando agregar valor e benefícios superiores, proporcionando a satisfação de seus clientes atuais e futuros e a elaboração de novos produtos ou serviços com base nas intenções de seu público.

**Palavras-chave:** Capital humano, conhecimento, relacionamento, vantagem competitiva.

## ABSTRACT

The enterprise organizations of the new century have been passing through deep transformations which are revealed in the productive base as much as in the financial political spaces. In the companies that learn this, the safe source of lasting competitive advantage is the knowledge and the relationship. The management of the knowledge implies in management practice, which have to be administrated at the same context in which values are created. In the perspective of keeping and consolidate the relationships with the clients, promoting the client`s loyalty, it appears the companies of Contact Centers. The aim objective of the present study of case is to analyze the strategy of success adopted for the Call Technology company. The work is supported in a exploiting market research and the achieved results will be able to help in the strategic decision making taking of adjustment in the marketing compound, aiming at to add superior value and benefits, providing to the satisfaction of its current and future clients and the elaboration of new products or services based on the intentions of its public.

**Word-key:** Human capital, knowledge, relationship, competitive advantage.

## INTRODUÇÃO

As organizações empresariais do novo século estão passando por profundas transformações que se manifestam tanto na base produtiva quanto nos âmbitos financeiro e político. Essas mudanças estão propiciando um novo conjunto de crenças e práticas por parte das empresas. Nesse cenário, em que a única certeza é a incerteza, o conhecimento coletivo compartilhado passa a ser reconhecido como uma competência fundamental para o desempenho organizacional. Nas empresas que aprendem, a fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento e o relacionamento.

O objetivo geral do presente estudo de caso é analisar a estratégia adotada pela empresa *Call Tecnologia*. Essa estratégia está declarada como sendo “qualidade no atendimento para conquista de novos clientes”, reconhecida pela empresa como vantagem competitiva.

Além do objetivo geral, o trabalho se propõe a identificar por meio de pesquisas as percepções dos clientes interno e externo da empresa *Call Tecnologia* e a analisar o clima organizacional da empresa e os seus efeitos sobre a estratégia adotada.

A importância desse estudo consiste em determinar o principal fator de sucesso da empresa para que se possa, por meio de análise das informações obtidas e de fontes relevantes ao processo, permitir aos seus integrantes, e em especial à direção da *Call Tecnologia*, uma visão atual do posicionamento da marca na mente do seu público interno e na elaboração de ações que possibilitem perpetuar a sua linha de sucesso.

Os resultados alcançados poderão ajudar na tomada de decisão estratégica de ajustamento no composto de marketing, visando agregar valor e benefícios superiores, proporcionando a satisfação de seus clientes atuais e futuros e a elaboração de novos produtos / serviços com base nas intenções de seu público.

O trabalho está amparado numa pesquisa de mercado exploratória “que permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). A quantidade da amostra para a pesquisa de clima organizacional foi calculada na base de 7% do universo de funcionários da empresa, 2830, totalizando 178 pesquisados. O estudo foi desenvolvido de acordo com a metodologia padrão utilizada nos cursos de pós-graduação *lato sensu* do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

A construção deste estudo obedecerá as seguintes etapas: na primeira etapa, as informações colhidas por meio de pesquisas serão tabuladas e analisadas; na segunda, identificar-se-ão os conceitos importantes sobre gestão empresarial, estratégia empresarial e competências essenciais, marketing, gestão relacionamentos, vantagem competitiva; e na terceira etapa, serão analisadas as implicações dos conceitos sobre os dados levantados, verificando-se até que ponto os vários conceitos afetam as áreas mencionadas, desenvolvendo estratégias a partir dos conceitos que levam a atingir os objetivos propostos.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos.

Neste capítulo inicial são descritos os objetivos e a justificativa do trabalho, apresentando a sua finalidade quanto ao tema da pesquisa e à estrutura desenvolvida. No segundo, o embasamento teórico. O terceiro capítulo apresentará o estudo de caso da empresa *Call Tecnologia*. No quarto capítulo, a análise e a discussão dos resultados obtidos pela empresa. No quinto, serão apresentadas as considerações finais e as recomendações. No final, as referências bibliográficas utilizadas, além das citadas durante o desenvolvimento do mesmo, seguido dos anexos I e II e dos apêndices que trazem respectivamente os dois questionários de pesquisas.

# 1. GESTÃO EMPRESARIAL

As organizações estão passando por profundas transformações neste novo século. Os executivos estão se defrontando a cada momento com novos desafios tais como: fim das fronteiras, descentralização, *downsizing*, *benchmarking*, virtualização, parcerias, terceirizações, entre outros, alterando a própria noção de emprego e trabalho, influenciando no deslocamento do poder e na inversão da pirâmide organizacional, inclinando para a horizontalização.

Drucker (2001, p. 59) diz que a economia está globalizada e as fronteiras nacionais são impedimentos e centros de custos. Segundo o autor, as empresas não podem mais definir o escopo em termos de economias e fronteiras nacionais e sim em termos de indústria e serviços no mundo inteiro, pois hoje já não se pode gerenciar as mudança, somente estar à sua frente.

Rhinesmith (HSM, junho, 2006) informa que essa globalização exige do executivo algo a mais que resolver problemas, eles precisam aprender a conviver com prioridades conflitantes, muitas vezes envolvendo matriz e unidades locais. A gestão do século XXI é baseada em paradoxos, por isso requer inteligência emocional e a adoção de processos capazes de estimular relações de confiança além das fronteiras. Segundo o autor, o sucesso das empresas na gestão de paradoxos depende do modo como elas estão estruturadas e da visão que os executivos têm de seus papéis e responsabilidades, em especial, a disposição de cada um cooperar e desenvolver vínculos de credibilidade ultrapassando os limites da organização. Nesse aspecto, a globalização não se resume ao local dos negócios, mas ao modo como os eles são feitos.

Chiavenato (1999, p. 698) descreve que o grande desafio das empresas não é mais administrar a falta e sim o excesso de oportunidade. Os novos padrões tecnológicos; os novos parceiros entrando no mercado; a terceirização ampla criando novos segmentos de atuação; a integração de mercados; a integração de logística; descobertas de sinergia entre empresas de segmento diferentes; tudo isso contribuiu para enriquecer e complicar extraordinariamente o ambiente econômico. “Esse quadro atual de transformações, criou paradoxos fatais para as empresas”.

Drucker (2001, p. 64) informa que “é um desafio central de gerenciamento para o século XXI que toda organização se torne líder de mudança”. Para o autor, “um líder de mudança as vê como oportunidades. Ele busca mudanças, sabe como achar as boas mudanças e como torná-las eficazes, fora e dentro da organização”.

Caminha-se, assim, para um ambiente em que o tempo é o recurso mais escasso e não renovável. A pressão da reação rápida, da resposta certa em curto espaço de tempo, está impressa nas atitudes e comportamento e gerenciar eficazmente o tempo é um diferencial competitivo tanto para as empresas quanto para os profissionais em geral.

## **1.1 Estratégias Empresariais e Competências Essenciais**

O mercado de hoje exige das organizações uma visão estratégica integrada e sistêmica, com capacidade adaptativa e generativa para acompanhar as mudanças rumo à competitividade. Empresas do mundo inteiro enfrentam uma competição acirrada, fruto da queda das barreiras internacionais e da retração de interferências governamentais.

Neste cenário, conforme MONTGOMERY e PORTER (1998, p. XI), a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade. Os autores afirmam que os esforços devem ser concentrados na consolidação do negócio, contribuindo socialmente para o desenvolvimento da comunidade onde a organização atua.

MONTGOMERY e PORTER (1998, p. 5) definem estratégia como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização. Segundo os autores, é um processo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos no momento.

Porter (1999, p. 63) acrescenta que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo diferentes conjuntos de atividades. Segundo o autor, se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia.

Segundo Drucker (1999, p. 42), a finalidade da estratégia “é capacitar a organização para atingir os resultados almejados em um ambiente imprevisível”, e seu

sucesso, conforme Henderson (*apud* MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 8), “depende normalmente da cultura, das percepções, atitudes e comportamentos característicos dos competidores e da consciência que tem dos demais”.

Porter (1999, p. 27) afirma que “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”. Para o autor, o estado de competição em um segmento depende da dinâmica de cinco forças básicas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

O conhecimento dessas cinco forças propicia o trabalho preliminar para uma agenda estratégica de ação. Segundo Porter (*apud* MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 11), a pressão exercida por elas varia de indústria para indústria, podendo se modificar quando a indústria evolui e determina a lucratividade de um setor.

Porter (1999, p. 56) afirma que “as posições estratégicas emergem de três fontes distintas que não são mutuamente excludentes e em geral encontram-se imbricadas”, tendo, cada uma delas diferentes regras básicas. O autor informa que as características das estratégicas competitivas poderão ser fundamentadas a partir das seguintes análises:

1. baseada em custo, quando a empresa pode produzir a um custo muito mais baixo do que seus concorrentes. As empresas que vendem *commodities* e produtos de alta tecnologia podem utilizar tais estratégias;
2. baseada em diferenciação do produto, quando uma empresa oferece um *mix* diferente de características no produto, tais como serviço e qualidade;
3. especialização em apenas um nicho de mercado, distinguindo-se por custos ou características de produto incomuns. Chamada de estratégias focalizadas.

Desta forma, durante a formulação de estratégias, passam a ser repensados os fatores econômicos de produção: trabalho; capital; propriedade; e tecnologia. O ambiente se transforma, exibindo o rompimento com antigos modelos incorporados em benefícios de outros, *trade-off*, objetivando alcançar níveis satisfatórios de desempenho tornando-as mais competitivas.

Prahalad e Hamel (*apud* MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 294) informam que antigamente as empresas diversificadas podiam simplesmente fixar suas unidades de



negócio em mercados particulares de produtos-fim e alertá-las para que se tornassem líderes mundiais. Neste novo ambiente não há espaço para quem não se atualiza. A busca pela competitividade significa lutar pela própria sobrevivência. Segundo os autores, “a tarefa crítica para a gerência é criar uma organização capaz de embutir uma funcionalidade irresistível nos produtos, ou melhor, ainda, criar produtos de que os clientes necessitam mais não imaginaram ainda”.

Kotler (2006, p. 38) afirma que as empresas de sucesso devem concentrar os seus esforços em suas competências centrais – *core competencies*, ou seja, na essência do seu negócio. Segundo o autor, as competências centrais possuem três características: são fontes de vantagem competitiva por contribuir significativamente para os benefícios percebidos pelos clientes; tem aplicações em uma grande variedade de mercado; e, é difícil de ser imitada pelos concorrentes.

As competências essenciais, segundo Prahalad e Hamel (*apud* MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 294) são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. Para eles, “competência essencial é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. Envolve muitos níveis de pessoas e de todas as funções”. Quando mais se compartilha e se aplica, mais se desenvolvem.

Os autores Prahalad e Hamel (*apud* MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 297), afirmam que “a vantagem competitiva deriva da capacidade que uma empresa tem de ser única, proporcionando valor aos seus clientes, com maior eficiência, a custos menores, antecipando aos seus concorrentes”. Segundo os autores, “as atividades são os fatores chaves para o sucesso da vantagem competitiva”. A forma como as empresas desenvolvem os seus processos está relacionada com a capacidade da gerência em consolidar tecnologia em âmbito corporativo e, nas habilidades de produção em competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação.

Thomas e Paquette (*apud* MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 322) acrescentam que para desenvolver uma estratégia focalizada na atividade, a gerência precisa concentrar sua análise competitiva não em participação de mercado, mas na potência relativa dos serviços necessários para a posição do produto, tanto a sua como a de seus concorrentes. Os autores sugerem, ainda, que os estrategistas inteligentes devem concentrar seus esforços

em identificar as atividades de serviços essenciais onde as empresas tenham capacidades únicas. Procurar agressivamente meios de eliminar, limitar ou terceirizar as atividades onde a empresa não possa conseguir superioridade, a menos que essas atividades sejam essenciais para as áreas que tenha escolhido como foco estratégico. Enfim, a gerência deve concentrar as energias da organização em dois conjuntos de atividades: aquelas onde ela possa criar valores únicos e aquelas que ela deva controlar para manter sua supremacia nos elementos críticos de sua cadeia de valor.

Chatterjee (2006, p. 11) acrescenta que o sucesso de uma estratégia é determinado pelo entendimento, por parte dos níveis intermediários da organização, de seus respectivos papéis na estratégia. As empresas buscam profissionais qualificados para gerirem os seus negócios, exigindo competências e habilidades específicas. No trabalho, a lógica do novo paradigma pessoal é “aprender a aprender”. Os trabalhadores deverão adotar uma postura de auto-desenvolvimento contínuo, adequando-se às novas exigências estratégicas das organizações.

Para Garvin (*apud* Harvard business, 2001, p. 54), a organização que aprende “é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”.

Quinn, Thomas e Paquette (*apud* MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 317) afirmam que graças às novas tecnologias, os executivos podem dividir todas as cadeias de valor de suas empresas, lidar internamente com os principais elementos estratégicos, terceirizar outros, vantajosamente, de qualquer parte do mundo, com custos mínimos por transações, e até coordenar todas as atividades essenciais, de forma a atender mais eficazmente às necessidades dos clientes. Sob essas circunstâncias, mover-se para uma organização menos integrada, porém mais focalizada, não somente é viável, mas imperativo para o sucesso competitivo.

Após a decisão das estratégias que serão adotadas e em quais segmentos a empresa atuará, ela deve decidir que posição deseja ocupar neste mercado. Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam desenvolver estratégias que resistam às instabilidades do mercado.

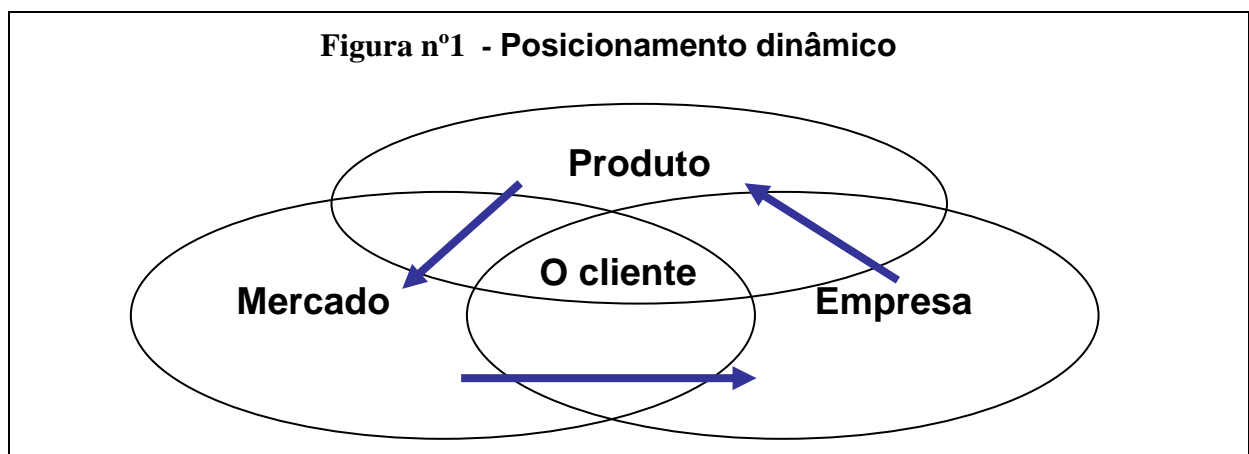
MacKenna (1992, p. 48) diz que as empresas devem construir alicerces fortes para que não sejam derrubadas pela tempestade, ou seja, precisam conhecer a estrutura do mercado

e de desenvolver relações com seus *stakeholders*<sup>1</sup>. Essas relações são mais importantes do que preços baixos e tecnologias avançadas. O autor compara o posicionamento de uma empresa como um desenvolvimento da personalidade de uma pessoa, pois à medida que vai crescendo, vai definindo suas características. A influência começa em casa e se estende até a escola. A personalidade se altera e se adapta ao ambiente e as relações que a cerca.

Assim são as empresas. Ao evoluírem continuam sendo as mesmas, da mesma “forma que uma criança em crescimento ainda é uma mesma criança” porém, a personalidade e o posicionamento estão em constante mudança.

Para Porter (1999, p. 23), no posicionamento de mercado “o conhecimento das capacitações da empresa e das causas das forças competitivas acentuará as áreas onde a empresa deve confrontar a competição e onde deve evitá-la”.

Segundo MacKenna (1992, p. 49), ao contrario do posicionamento tradicional o posicionamento dinâmico “é um processo multidimensional” e compreende três etapas: posicionamento do produto; posicionamento do mercado; e, posicionamento da empresa. Todas as etapas interagem entre si de forma sutil, porém importantes. Cada uma influencia a outra, e juntas, criam um todo muito maior que as suas partes. O autor informa ainda, que se uma delas falhar, põem a perder todo o processo de posicionamento.



Fonte: Adaptado de MacKenna (1999)

MacKenna (1992, p. 49) define posicionamento do produto sendo a maneira como a empresa deseja colocar seu produto no mercado. Neste caso, a reputação da empresa é construída por meio de fatores intangíveis, pois será baseada na opinião dos consumidores. O

<sup>1</sup> Indivíduos ou grupos que podem influenciar decisões de marketing e ser influenciado por elas. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 13)

autor afirma que os “fatores intangíveis são a chave para a construção de relações com os consumidores e a conquista de um posicionamento sólido no mercado”.

O posicionamento do mercado diz respeito à credibilidade que o produto deve ganhar junto aos consumidores. “O produto deve ser reconhecido como um vencedor”.

Em relação ao posicionamento da empresa, McKenna (1992, p. 50) diz que a empresa “tem que posicionar não os seus produtos, mas a elas mesmas”. Isso é reconhecido através do sucesso financeiro da empresa. Conforme o autor, os consumidores hesitam em adquirir produtos de empresas com dificuldades financeiras.

O posicionamento dinâmico tem que ser parte da organização total. Suas etapas têm que ser central a todas as atividades da empresa e é parte fundamental do planejamento empresarial, devendo envolver a organização como um todo. O segredo da vantagem competitiva está em saber gerenciar a inteligência e a competência das pessoas que formam as organizações.

## **1.2 Gestão do Conhecimento**

A gestão do conhecimento, também denominada por alguns autores de gestão do capital intelectual, está entre os temas mais discutidos da atualidade.

O capital intelectual, segundo Chiavenato (2005, p. 3) “é um conjunto de talentos, mas para que seja excelente ele precisa atuar em um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso”.

Stewart (1998, p. 29) aponta para a existência de duas modalidades de empresas: as organizações tradicionais, onde se verifica um conjunto de ativos físico, adquiridos por capitalistas responsáveis por sua manutenção e que contratam pessoas para operá-los; e as empresas voltadas para o conhecimento, em que há a substituição de materiais e ativos físicos pelo conhecimento, a iniciativa dos mercados de trabalho em recompensar o trabalho baseado no conhecimento. Nesta modalidade, verifica-se que os ativos intelectuais tornaram-se mais importantes do que qualquer outro, porque apenas por meio do conhecimento as empresas são capazes de se diferenciarem das concorrentes.

---

Segundo Stewart (2002, p. 53), “os ativos físicos não mais explicam a natureza da empresa e onde se situam suas fronteiras”. A globalização torna cada vez mais improvável que qualquer empresa isoladamente seja capaz de controlar o fornecimento de qualquer recurso natural ou produto básico. Para Stewart, as empresas que atuam exclusivamente na área do conhecimento - como as de serviços profissionais, as editoras, as financeiras, entre outras - talvez precisem de poucos ativos físicos, além de computadores e mesas. Essas empresas respondem por uma parcela crescente do emprego e da produção.

Na empresas voltadas para o conhecimento, a inteligência organizacional assumiu o papel principal. Terra (2001, p. 78) afirma que “as empresas criadoras de conhecimento são aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam as novas tecnologias e produtos”. Segundo o autor, isso ocorre a partir de uma “espiral de conhecimento” baseada no comprometimento pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento implícito e o explícito, envolvendo desde o indivíduo até o grupo, a organização e o ambiente.

Stewart (1998, p. 44) afirma que a gestão do conhecimento implica nas práticas gerenciais. “Os gerentes atuam como guardiões, protegem e cuidam dos ativos de uma empresa; quando os ativos são intelectuais, o trabalho do gerente se modifica”. Segundo o autor, no trabalho do conhecimento os profissionais são avaliados pelos resultados que alcançam, ou seja, o modelo profissional do projeto organizacional inevitavelmente começa a se sobrepor ao modelo burocrático.

Stewart (2002, p. 182), diz que o “o conhecimento deve ser gerenciado no mesmo contexto em que se cria valor”. O autor apresenta quatro passos para o gerenciamento do capital intelectual: identificar e avaliar o papel do conhecimento em seu negócio; associar as receitas aos ativos do conhecimento que as produzem; desenvolver uma estratégia para reforçar, mediante investimentos, e explorar os seus ativos intelectuais; e, melhorar a eficiência do trabalho, do conhecimento e dos trabalhadores do conhecimento.

Assim, a propriedade nas organizações perde a representatividade, o que vale agora é a desmaterialização da riqueza, nas organizações é o seu capital intelectual. Na era da informação, os componentes determinantes do cenário do mercado são avanços

tecnológicos, comunicação, globalização, limitações de capital, reestruturações e menor lucro operacional.

Hoje, como o conhecimento tornou-se a principal matéria-prima e resultado da atividade econômica, a inteligência organizacional - pessoas inteligentes trabalhando de formas inteligentes – deixou de ter um papel coadjuvante e assumir o papel principal. Segundo Zabet e Silva (2002, p. 38), “numa economia na qual a única certeza e a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”.

### **1.3 Cultura Organizacional**

O segredo da vantagem competitiva está em saber utilizar a inteligência e a competência das pessoas que formam as organizações.

A cultura organizacional não é algo palpável que se possa tocar. O que faz com que ela seja percebida são os seus efeitos e conseqüências. Conforme Chiavenato (2005, p. 128) “é uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar”.

O comportamento das pessoas está mais baseado em suas percepções do que em fatores objetivos e concretos. A vida nas organizações depende da maneira pela qual as pessoas percebem o seu entorno mediato e imediato, tomam suas decisões e assumem comportamentos”. Segundo Chiavenato (2005, p. 220), a percepção “é um processo ativo por meio do qual as pessoas organizam e interpretam suas impressões sensoriais para dar um significado ao ambiente que as rodeia. Trata-se de perceber a realidade e organizá-las em interpretações ou visões a seu respeito”.

A percepção, juntamente com a motivação, sobressai como um importante processo nas interações humanas.

## 1.4 Motivação

Motivar pessoas é hoje uma questão de sobrevivência das organizações em um mundo de negócios altamente mutável e competitivo.

Motivação, segundo Chiavento (2005, p. 242), é um processo psicológico básico, juntamente com a percepção, atitude, personalidade e aprendizagem, sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano.

Mowen e Minor (2003, p.90) afirmam que “a motivação refere-se a um estado alterado de uma pessoa, o qual conduz a um comportamento voltado a um objetivo”.

Várias teorias foram desenvolvidas para a motivação humana. Entretanto, o modelo mais difundido é o de Maslow (MADRUGA, 2004, p.36). Esse modelo hierarquiza as necessidades dos seres humanos em 5 categorias: auto-realização – educação, viagens, posição profissional; auto-estima – prestígio, status, relacionamentos; sociológicas – pertencer a um grupo, divertir-se em grupo, ter amigos; seguranças – físicas, mentais, financeiras; e fisiológica – comer, beber, dormir.

Maslow (*apud* KOTLER, 2006, p.183) explica por que as pessoas são motivadas por necessidades específicas em determinadas épocas. Segundo ele, as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia, da mais urgente para a menos urgente. Dessa forma, os indivíduos tentam primeiramente satisfazer suas necessidades básicas, ou seja, fisiológicas, para, então, procurar satisfazer outras necessidades mais aprimoradas.

McClelland (*apud* MOWEN e MINOR, 2003, p.92) desenvolveu uma linha de pesquisa sobre a idéia de que quatro necessidades básicas aprendidas motivam as pessoas São elas: necessidades de realização – procuram seguir adiante, lutar pelo sucesso e assumir a responsabilidade pela solução e problemas; necessidades de associação – refere-se a motivação de uma pessoa para fazer amigos, tornar-se membro de grupos e estar junto com outras pessoas. Aqueles que possuem uma grande necessidade de associação tendem a colocar o desejo de estar com outras pessoas à frente da necessidade de ser bem-sucedido; necessidades de poder - refere-se ao desejo de obter e exercitar o controle sobre outras pessoas. O objetivo é influenciar, orientar e possivelmente dominar essas pessoas, a necessidade de poder pode seguir duas direções: positiva (resultando no poder persuasivo e inspirador), negativa (resultando no desejo de dominar e obter a submissão de outros); e

necessidade de exclusividade – refere-se ao desejo de percebermos a nós mesmos como pessoas diferentes e originais.

Com base nessas quatro necessidades identificadas por McClelland (*apud* MOWEN e MINOR, 2003, p.92), os administradores podem avaliar os motivos predominantes do público-alvo por meio de pesquisa e mercado.

As instituições devem procurar entender quais são as necessidades e os desejos do público-alvo e o que motiva os consumidores, para que possam atender a essas carências e tornar possível a relação de troca que define o marketing.

## **1.5 Marketing**

Muitas instituições estão enfrentando grandes desafios para melhorar o seu desempenho no mercado. As estratégias novas e bem sucedidas são logo copiadas pela concorrência, mas devido ao ritmo acelerado das mudanças, a capacidade de inovar se tornou uma vantagem competitiva e ganha quem tem conhecimento sobre as tendências do mercado. E para competir é necessário administrar, planejar e controlar todas as áreas da organização e, principalmente, investir em informações sobre as forças que compõem o ambiente de marketing.

Para Kotler (2006, p. 4), marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”, envolvendo a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.

Kotler (2006, p. 76) afirma que “muitas oportunidades são encontradas identificando-se tendências e megatendências do mercado”. As empresas atuam em ambientes que, geralmente, têm como característica a instabilidade, apresentando novas oportunidades e ameaças que necessitam ser monitoradas. As modificações são freqüentes e necessitam de ações para adaptar o seu composto de marketing às novas situações. Para isso, as instituições devem conhecer os ambientes interno e externo de seus negócios.

As atividades de marketing formam o *mix* de marketing: produto, preço, praça e promoção (figura 2). São as ferramentas utilizadas pelas empresas para atingir os seus



objetivos, as quais sofrem influências nas tomadas de decisão. Denominadas de 4 P's, cada ferramenta é utilizada para oferecer um benefício ao cliente e também para permitir maior racionalidade na organização.



Fonte: Kotler (2006)

Durante várias, décadas as atividades de marketing eram orientadas para vendas e para produtos, com ênfase direcionada em convencer o cliente em adquirir determinado produto ou serviço. Com o desenvolvimento de novas tecnologias e o aumento da competição, algumas empresas começaram a adotar ações voltadas para o cliente, modificando seus processos de modo a atender as suas exigências.

Conforme Hoffamn e Bateson (2003, p. 81), no processo de mudança com ações focadas no cliente, a demanda por serviços tem crescido intensamente. Segundo os autores as projeções para os anos de 1998 a 2008, do *U.S. Bureau of Labor Statistics*, são de que o setor de serviços responderá por mais de 90% de todo o aumento de trabalho, dominando a economia em ocupações emergentes, novas ocupações criadas por mudança em tecnologia, sociedade, mercados ou regulamentos, e ainda as ocupações existentes que por força das mudanças, foram modificadas.

Hoffman e Bateson (2003, p. 30) afirmam que o assunto “marketing de serviços” é extremamente novo, até o ano de 1970 o marketing de serviços nem era considerado um campo acadêmico. Somente a partir de 1982, após a realização nos Estados Unidos da primeira

conferência internacional sobre o assunto, muito tem sido escrito a respeito de diferenças específicas entre bens de serviços.

Kotler (2006, p. 397) conceitua serviços como sendo “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Segundo o autor, a execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto e apresenta quatro características principais que influenciam na elaboração de programas de marketing: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Já os autores Hoffman e Bateson, (2003, p. 4) definem serviços como “ações, esforços ou desempenho”, classificando-os como sendo a “ausência de substância física. Afirmam que “muitos serviços contêm pelo menos alguns elementos de bens tangíveis”, e que a diferença entre bens e serviços é menos perceptível “quando as empresas conduzem negócios em ambos os lados do muro”. Citam o caso da empresa *General Motors*, que apesar de ser uma gigante de fabricação de bens, 20% das suas receitas vêm de negócios financeiros e de seguros.

A “era de serviços globais”, conforme Hoffman e Bateson (2003, p. 3), caracteriza-se por indicadores de economia e força de trabalho dominado pelo setor de serviços; envolvimento do cliente em decisões estratégicas de negócios; produtos cada vez mais focalizados no mercado e muito mais responsivos às necessidades do mercado em mutação; desenvolvimento de tecnologias que ajudam clientes e funcionários no provimento de serviços; funcionários com mais autonomia para desenvolver soluções personalizadas para solicitações especiais de clientes e resolução imediata das queixas com o mínimo de inconveniência; e surgimento de novas empresas de serviços e do imperativo de serviço, em que os aspectos intangíveis dos produtos estão se tornando características fundamentais que os diferenciam no mercado.

Hoffman e Bateson (2003, p. 30) descrevem as características que distinguem o marketing de bens do marketing de serviços, citadas por Kotler, como sendo: intangibilidade, “por que são desempenhos ou ações e não objetos”. No que diz respeito à inseparabilidade segundo o autor “refere-se ao fato de que, enquanto os bens são primeiramente produzidos, depois vendidos e então consumidos, os serviços são vendidos primeiro e então produzidos e consumidos simultaneamente”. Quanto à variabilidade, “refere-se ao potencial para o desempenho do serviço variar de uma transação de serviço para a seguinte” e finalmente, a

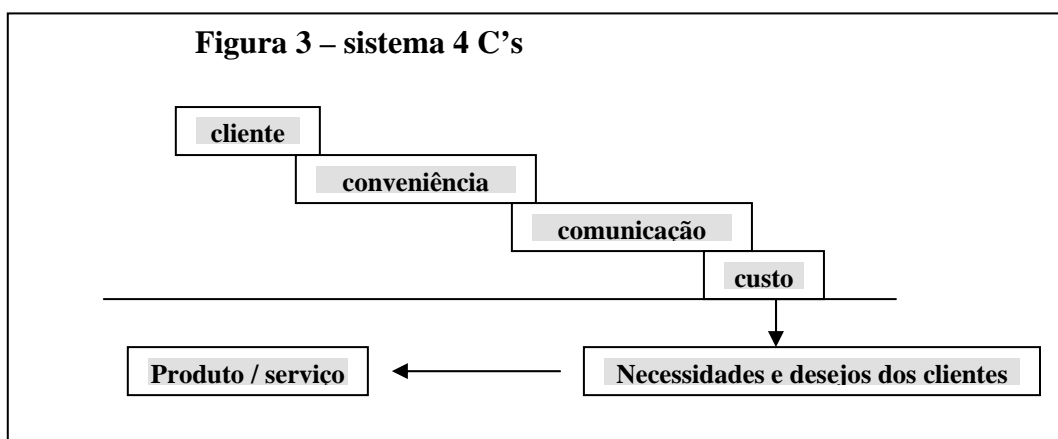
percebibilidade “significando que os serviços não podem ser guardados; a capacidade de serviço não utilizada não pode ser reaproveitada e os próprios serviços não podem ser estocados”.

Os princípios de marketing de serviços, segundo Cobra (2001, p. 6), “são aplicáveis a diversos segmentos. Os mercados são diferentes, mas os conceitos de marketing são universais”.

Para Cobra (1992, p. 18), “o poder de mercado advém da capacidade das empresas em lidar com o poder interno das pessoas”. Segundo o autor, “a nova era é a busca da integração do ser humano em um novo espaço emocional e espiritual”. Os novos consumidores estão buscando identificar a maneira como eles interagem com o seu corpo e com sua auto-imagem. E para isso, o autor afirma que “as empresas de serviços no novo século precisam estabelecer estratégias para atingir não apenas o lado racional, mas, sobretudo, para atingir o emocional das pessoas, pois não basta simplesmente satisfazer os clientes, é preciso fazê-los felizes”.

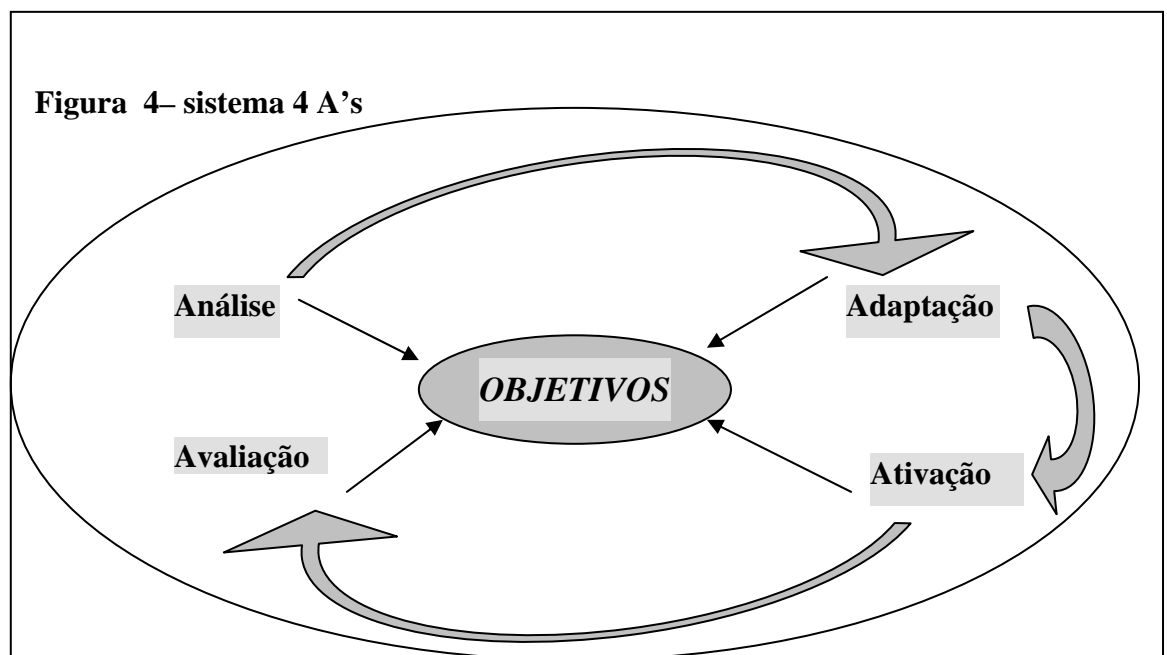
Cobra (2001, p. 18) destaca, dentre os sistemas de marketing consagrados, os 4 C's de Robert Lautenborn e os 4 A's do Professor Raimar Richers.

O sistema dos 4 C's, segundo Cobra (2001, p. 19), o mais importante do que ter um produto para ofertar, é ter um cliente para satisfazer. Segundo o autor, para reter um cliente é preciso proporcionar diversas conveniências, com o objetivo de tornar esse cliente fiel. O difícil é desenvolver um elenco de atividades que mantenham esse cliente satisfeito. A conveniência de ser atendido com cortesia e magia e a comunicação como o momento da sedução que visa empolgar o cliente a comprar o serviço. O custo não pode estar acima das possibilidades e expectativas do comprador.



Fonte: Adaptado de Cobra (2001)

Azevedo (2002, p. 21) destaca que os 4 A's de marketing, análise, adaptação, ativação e avaliação, ajudam a empresa a radiografar seu posicionamento em relação a clientes, a concorrentes e ao mercado em geral. Richers (*apud* Cobra, 1992, p. 44) informa que a análise visa identificar as forças vigentes no mercado com vistas a identificar o que, como, onde, quando, por que e quem compra, a fim de estimular a demanda e o potencial. Com isso, o segundo passo é a adaptação, que ocorre por meio de adequações das linhas de produtos e serviços da empresa para atender às necessidades de consumo identificadas na análise. O passo seguinte é a ativação que consiste em definir a logística de distribuição dos produtos, força de venda, propaganda. E por fim, a avaliação que visa identificar as forças e as fraquezas bem como as oportunidades e ameaças com o objetivo de neutralizar os impactos causados por estas forças.



Fonte: Adaptado de Cobra (2001)

Hoffman e Bateson (2003, p. 217) orientam que, uma vez que o mercado-alvo foi selecionado, as empresas de serviços devem estabelecer uma estratégia de posicionamento que as diferencie das concorrentes aos olhos do cliente. Para empresas de serviços, esse posicionamento é difícil, pois a intangibilidade dificulta a capacidade do cliente para diferenciar uma oferta de serviços da outra. De todo modo, segundo o autor, o posicionamento envolve uma combinação estratégica de variáveis do marketing *mix* da empresa: produto, preço, promoção, *place*, instalações física, pessoal e processo. “Cada uma dessas variáveis pode contrabalançar os efeitos dos fatores incontroláveis que existem no ambiente de

operações de todas as empresas, como avanços tecnológicos, necessidades do cliente, concorrentes novos e já existentes, regulamentos governamentais, condições econômicas e os efeitos da sazonalidade, que estão constantemente mudando o ambiente no qual a empresa opera”.

Segundo Mckenna (1992, p. 3), “a partir da década de 90 as empresas bem-sucedidas se voltaram para o mercado, adaptando seus produtos e serviços às estratégias dos clientes”. Com uma estrutura integrada de marketing, baseadas no conhecimento e na experiência existentes na organização, passaram a impulsionar todos os departamentos a trabalharem no processo de atrair e manter o cliente. O objetivo de Marketing, segundo o autor, passar a ser o de ganhar mercado.

Mckenna (1992, p. 58) e Kotler (2006, p. 405) defendem a adoção de uma estrutura integrada de marketing como uma perspectiva de marketing holístico, o qual exige uma visão geral das áreas da organização e ações integradas de comunicação em todas as formas de contato com os clientes, participando no processo de posicionamento no mercado.

### **1.5.1 Marketing Holístico**

As empresas hoje atuam na era da informação com níveis de produção mais precisos e comunicação mais direcionada e determinação de preços efetuados em bases mais consistentes. É um ambiente altamente competitivo criando novos comportamentos, oportunidades e desafios. Neste cenário as instituições devem oferecer mais do que o esperado: devem surpreender, tornando a marca evidenciada e extremamente valiosa, ocupando uma posição de destaque no mercado e na mente do seu consumidor.

Para competirem neste novo ambiente de marketing, em que o mercado define o produto, as organizações devem avaliar suas operações, investindo em ações mais completas e coesas, em todos os setores, adotando abordagens de marketing diferentes, focalizadas em ‘esticar’ recursos limitados, mantendo contatos próximos com os clientes e criando soluções mais satisfatórias para suas necessidades. Segundo Kotler (2006 p. 15), as empresas devem adotar a orientação para marketing holístico, que visa “reconhecer e harmonizar o objetivo e a complexidade das atividades de marketing”. Para o autor, “marketing holístico pode ser visto

como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos”.

Assim, à luz do conceito de marketing holístico, são quatro temas que compõem a sua caracterização: marketing de relacionamento, marketing integrado, marketing interno, e marketing socialmente responsável. Será destacado neste trabalho o marketing de relacionamento em atendimento às características e necessidades desta pesquisa.

### **1.5.2 Marketing de Relacionamento**

Um dos principais objetivos de marketing é desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que possam afetar direta ou indiretamente o seu sucesso.

Kotler (2006, p. 17) afirma que marketing é uma orientação que abrange toda a empresa, devendo, portanto, todas as funções serem coordenadas do ponto de vista do cliente, todos devem “pensar o cliente”. As atividades devem ser delineadas para “criar, comunicar e entregar valor aos consumidores”. Para Kotler (2006, p. 16), o marketing de relacionamento tem como meta “construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave: clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing, a fim de conquistar ou manter negócios com eles”.

Para Vavra (1993, p. 33), marketing de relacionamento, identificado como o pós-marketing, é definido como o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Segundo o autor (1993, p.35), o objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes, devendo identificar, reconhecer, comunicar, mensurar em relação à satisfação e responder a todos, demonstrando com essas atividades de marketing sentimentos de reconhecimento a eles.

Segundo Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p. 21), marketing de relacionamento é apenas um dos possíveis modelos de gestão de clientes que visa entender melhor os clientes e desenvolver políticas com a intenção de melhorar suas relações com eles.

Já Mackenna (1992, p.1) denomina marketing de relacionamento de novo paradigma de marketing baseado na experiência e no conhecimento, em que tudo começa e termina no consumidor. Para o autor (1992, p. 4), o marketing baseado no conhecimento

“exige das empresas domínio de uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente; da concorrência; de seus clientes; das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo; e de suas próprias organizações, recursos, planos e forma de fazer negócio”. Já o marketing baseado na experiência “ênfatisa a interatividade, conectividade e criatividade”, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Segundo, ainda, Mackenna (1992, p. 68) a qualidade é comunicada ao mercado através da experiência, demonstrando que a satisfação do cliente não se resume à aquisição de produto ou serviço, mas na sua avaliação contínua após a venda.

A fidelidade do cliente começa com uma experiência, ele espera que a empresa possa continuar prestando-lhe atendimento, mesmo após ter-se encerrado o processo de aquisição. Marketing de Relacionamento parte deste princípio e desta constatação e pratica o conceito de fidelização do cliente. Para Mackenna (1992, p. 68), a experiência do serviço é a comunicação mais valiosa no estabelecimento de uma posição qualitativa no mercado. As empresas devem investir prioritariamente, na manutenção do cliente já conquistado, pois, a retenção de clientes é mais importante do que a atração de novos clientes, sem com isso descartar a conquista de novos clientes potenciais.

Madruga (2004, p. 116) conceitua marketing de relacionamento como sendo “o esforço da empresa para desenvolver benefícios mútuos de longo prazo”. Segundo o autor, esse conceito “foi constituído a partir do campo de conhecimento de várias teorias, como o marketing de serviços, o marketing industrial, a gestão pela qualidade e as teorias organizacionais”.

O Marketing de Relacionamento é uma evolução dos conceitos de marketing e comunicação, em um processo de identificação e criação de novos valores. Aplicar os seus conceitos significa customizar os esforços de marketing através de comunicação direcionada e pertinente aos seus públicos, externos e internos, criando elos e rotinas que melhoram a imagem das empresas, aumentando a qualidade percebida e proporcionando satisfação contínua.

A instrumentalização do marketing de relacionamento é realizada pela gestão do relacionamento com o cliente – CRM.

## 1.6 Gestão de Relacionamento com o Cliente – CRM

Em um mercado em que o diferencial está cada vez mais centrado no modo de fazer e não exatamente naquilo que se faz, velocidade, qualidade das informações e eficiências são atributos necessários para atingir a satisfação dos consumidores.

A gestão do relacionamento com o cliente - *Customer Relationship Management* – CRM -, segundo Kotler (2003, p. 151) “é o gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’<sup>2</sup> com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”. Esse processo requer a construção de bancos de dados de clientes e a extração de dados, ou *data mining*, para detectar tendências, segmentos e necessidades individuais.

Segundo Mancini (2001, p. 17), o conceito de gestão do relacionamento com o cliente - CRM - “prevê a integração de todas as áreas de uma empresa para administrar os contatos com o público-alvo de modo a mantê-lo fiel, tornando as operações mais lucrativas”. Sua aplicação está ligada à implementação dos hábitos de compra pelo histórico de cada cliente individualmente. Assim, a empresa projeta o futuro potencial de cada cliente, até mesmo para aquisição de outros produtos oferecidos pela organização e seus eventuais parceiros.

Kotler (2003, p. 149) afirma que o objetivo do CRM com o cliente “é produzir um alto valor do cliente”<sup>3</sup>, resultado do somatório de elementos que integram a gestão de valor, a gestão de marca e a gestão de relacionamentos dentro de um foco centrado no cliente.

As organizações, segundo Kotler (2006, p. 16) devem cultivar relacionamentos com grupos certos, executando CRM com o cliente e também com os parceiros, construindo uma rede de marketing, constituída pela empresa e por aqueles que a apóiam - clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda, entre outros -, construindo relacionamentos profissionais mutuamente compensadores.

Para Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p. 24), o CRM depende de informações do cliente, compreendendo o gerenciamento das relações com os clientes, a

---

<sup>2</sup> Ponto de contato com o cliente é qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou o produto, incluindo desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual. (KOTLER, 2006, p.151).

<sup>3</sup> Valor do cliente é o valor total presente de todos os clientes da empresa ao longo do tempo. (KOTLER, 2006, p.149).



comunicação e a utilização de banco de dados. Segundo os autores, o sucesso em gerenciar clientes depende, em parte, da aplicação de alguns princípios padrão de gerenciamento: modelo de gestão de clientes; estratégia de gestão de clientes; sistema, dados e processos; pessoal; e programa de gestão de clientes.

O CRM compreende o esforço de empresas e organizações em geral apoiadas em tecnologias adequadas para manter um relacionamento personalizado com os clientes, *one-to-one*, em tempo real, visando promover a sua fidelização, incrementando as vendas, agregando valor à marca, resultando em benefícios de longo prazo.

Nesta perspectiva de manter e consolidar os relacionamentos com os clientes, promovendo a fidelização, surgem as empresas de *Contact Centers* como um canal alternativo para atendimento ao cliente, conforme descrito a seguir.

### **1.7 Call Center - Evolução Histórica: da utilização do telefone para fins comerciais ao Contact Center**

A utilização do telefone para fins comerciais teve seu início em 1880, em Berlim, logo após o aparecimento do primeiro telefone, criado por Alexandre Graham Bell, na Inglaterra, em 1876. Conforme Mancini (2001, p. 13), naquela época, um fabricante de doces resolveu vender seu produto por telefone. Montou uma equipe de 100 pessoas que passaram a cadastrar e contatar os clientes, nascendo assim o sistema de televendas, o uso do telefone para o oferecimento de um produto ou serviço.

Jamil e Silva (2005, p. 105) e Mancini (2001, p. 14) revelam que mesmo sendo usado para outras ações de marketing, foi no segmento de vendas que o uso do telefone se destacou. Segundo os autores, nos anos 70, a Ford Motor lançou a primeira campanha de marketing de massa por telefone, capacitando 15 mil donas-de-casa que, de suas próprias residências, fizeram 20 milhões de ligações para definir o mercado potencial de compradores de automóveis.

Mancini (2001, p. 105) revela que as vendas por telefone, na década de 80, passaram a ser denominada de telemarketing, passando a identificar outras ações de

---

marketing, principalmente o Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC. Segundo o autor, após 18 anos do nascimento do termo telemarketing, o conceito evoluiu para o modelo de *Call Center* integrando o uso da informática e passando a oferecer benefícios adicionais, mantendo a marca da empresa, produto ou serviço presente na mente do consumidor.

O conceito mais recente, conforme Mancini (2001, p. 15), é o do *Contact Center*, que centraliza, independente do meio utilizado, telefone, correio, informática, entre outros, o gerenciamento de todas as relações da empresa com o cliente.

Sendo assim, *Call Center/Contact Center* é um lugar de gerar negócios por telefone, combinando banco de dados, sistema de distribuição automática e inteligente, integração da telefonia e da informática (CTI), Internet e pessoas altamente capacitadas para prestar o melhor serviço aos clientes.

### **1.7.1 Decisões estruturais na implantação de um *Contact Center***

Na implantação de um *Contact Center* vários fatores devem ser analisados. As empresas podem decidir por um *Call Center* próprio (*in house*) ou terceirizado. Segundo Mancini (2001, p. 63), a opção vai depender da estrutura organizacional, da definição da estratégia de negócios e também das políticas de recursos humanos. Uma boa opção é utilizar o *benchmark* – melhores práticas do mercado – para orientar na decisão.

Os *Call Centers* próprios fazem parte de uma organização maior que administra o atendimento a clientes dentro de seu negócio. As demandas por uma opção interna são, geralmente, relacionadas ao recebimento de crítica e sugestões. Neste caso, optam pela prestação de serviços por funcionários internos para terem certeza da mão-de-obra qualificada.

Já os *Call Centers* terceirizados, são empresas especializadas no segmento e que prestam os seus serviços a outras empresas. Costumam investir em equipamentos e software, oferecendo tecnologia de ponta, deixando mais eficiente a relação com os clientes.

Duas grandes correntes teóricas se dividem nessa decisão. Os autores Prahalad e Hamel (*apud* MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 293) propõem que a empresa deva identificar, cultivar e explorar as suas competências essenciais, e terceirizar as atividades que

não estejam diretamente associadas ao negócio principal. Assim, terceirizar atividades de *Contact Center* seria uma forma de focar no desenvolvimento das competências essenciais da empresa.

Entretanto, os defensores do marketing de relacionamento, como os já apresentados neste trabalho, afirmam ser os relacionamentos com os clientes muito importantes para serem terceirizados. Propõem que as empresas identifiquem os seus clientes, desenvolvam formas de relacionamento e administrem esse relacionamento em benefício mútuo. Ressaltam que uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade dos clientes.

Mancini (2001, p. 60) define terceirização como “processo de gestão no qual se repassam algumas atividades para terceiros, que se tornam parceiros. Assim, a empresa concentra-se apenas em sua missão, nas tarefas-fim, diretamente relacionadas ao seu setor de atuação”.

Conforme já mencionado, a terceirização é considerada uma tendência irreversível por consultores e gestores, pois, terceirizando as atividades meio as empresas concentrarão seus esforços em suas atividades fins.

Martins (2003, p. 23) afirma que a terceirização tem por objetivo organizar e estabelecer métodos da atividade empresarial, “consistindo na possibilidade de contratar terceiro para realização de atividades que não constituem objeto principal da empresa”. Podendo ocorrer tanto na produção de bens como nos serviços, envolvendo uma forma de contratação que vai agregar a atividade-fim de uma empresa, normalmente a que presta os serviços a atividade-meio de outra, objetivando a qualidade dos serviços ou produtos que serão disponibilizados no mercado.

Para o autor, é uma estratégia de ação que estabelece uma divisão de responsabilidades por meio de uma relação de parceria, visando à obtenção de lucro ou vantagem econômica no negócio, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao foco de sua atividade (*core business*), permitindo tornarem-se mais competitivas e agilizando os seus processos.

Nesse sentido, optar por terceirização de atividades meio, as empresas de *Contact Centers* se sobressaem ao oferecer as seguintes vantagens: desenvolvimento econômico, especialização dos serviços, competitividade, busca de qualidade, controles adequados,

aprimoramento do sistema de custeio, esforço de treinamento e desenvolvimento profissional, diminuição do desperdício, valorização dos talentos humanos, agilidade das decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento.

Sugimoto, ([www.abt.org.br](http://www.abt.org.br)) orienta que, como em qualquer atividade, antes de se escolher um parceiro para terceirização das operações de *Call Center*, é preciso definir os objetivos da ação e as expectativas relativas aos resultados que se deseja obter. O parceiro ideal deve ser escolhido com base na adequação de seu modelo de negócios com os objetivos e características pré-definidas para a operação

Ao implantar um *Contact Center*, próprio ou terceirizado, não existe uma forma pré-estabelecida que defenda uma ou outra teoria. É uma decisão estratégica e deve ser tomada pelo dirigente da empresa que deve estar convencido e comprometido com a eficiência dos processos operacionais e com obtenção de resultados em curto, médio e longo prazo.

## 2 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA *CALL* TECNOLOGIA

### 2.1 Histórico da Empresa

Fundada em abril de 2002, a *Call* Tecnologia é uma empresa de capital 100% brasileiro fruto da parceria de duas empresas: JC participações – do grupo José Celso Gontijo Engenharia S.A - (64%) e BSB Administradora e Corretora de Seguros Ltda - empresa coligada do Banco de Brasília (36%). Com sede na cidade do Núcleo Bandeirante, Brasília-DF, possui duas filiais: uma no Setor de Abastecimento e Armazenamento Norte, Brasília - DF e a outra na cidade de Saúde, São Paulo - SP.

O negócio da *Call* Tecnologia é a “prestação de serviços de relacionamento através de solução completa de *Call Center*”.

Atua como provedora de soluções completas para o segmento de atendimento ao cliente, por diversos meios de comunicação - *Contact Center* - e Gestão de Relacionamentos com Clientes – CRM - para os Mercados: público e privado. Desenvolve projetos para seus clientes nas seguintes áreas: Ouvidoria; Disque-denúncia; SAC; Pesquisas - ativas e receptivas; Poupa-tempo – agendamentos; Help Desk; Anti-atrito; *Lead Generation*; *Web Call Center* -chat e e-mail; Vendas ativas; Vendas receptivas e Tecnologia.

A missão da empresa é “prestar serviços com excelência, mediante o desenvolvimento contínuo dos potenciais humanos, agregando valores e novas tecnologias, com eficiência e eficácia, às expectativas dos clientes”.

A visão da *Call* é “consagrar-se como a melhor empresa de *Contact Center*, prezando pela excelência no relacionamento e provendo soluções tecnológicas de ponta, crescendo de forma sustentável e rentável”.

Os princípios e valores, balizadores para a tomada de decisões da empresa, ditando a forma de trabalhar são: transparência; profissionalismo; integridade; espírito de equipe em equipe; sigilo e confidencialidade; parceria; respeito humano; e responsabilidade.

A empresa vem apresentando excelentes níveis de crescimento, conforme apresentado no quadro 1, contribuindo para a geração de emprego e renda no País. Em 2002,

início de suas atividades, a *Call* Tecnologia possuía 203 posições de Atendimento - PA's, chegando em 2006 com 1.565, representando um crescimento de 670,93% em relação a 2002.

<b>Quadro 1 – Posições de atendimento – PA's</b>				
<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
203	406	707	849	1.565

Fonte: site <http://www.guicallcenter.com.br/ranking>. Acesso em 20/06/2006

Em relação ao número de funcionários, quadro 2, houve um crescimento de 30,68% em 2003; 74,83% em 2004; 21,35% em 2005 e no ano de 2006 cresceram 125,31%, ou seja, a empresa aumentou o seu público interno em 524,72% em relação ao ano de 2002.

<b>Quadro 2 – Número de funcionários</b>				
<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
453	592	1.035	1.256	2.830

Fonte: <http://www.guicallcenter.com.br/ranking>. Acesso em 20/06/2006

No que se refere ao faturamento da *Cal*, conforme quadro 3, observou-se um crescimento de 119,75% no ano de 2003; 70,22% no ano de 2004 e 15,51% no ano de 2005.

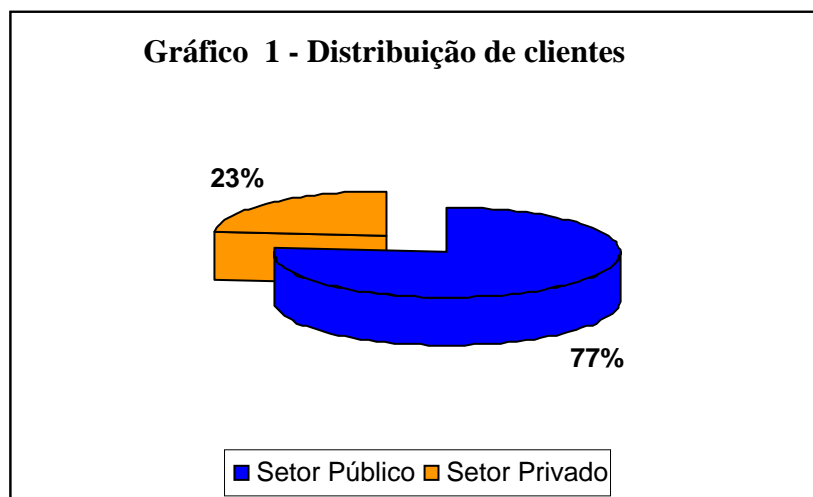
<b>Quadro 3 – Faturamento (milhões)</b>			
<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
8,1	17,8	30,3	35,0

Fonte: <http://www.guicallcenter.com.br/ranking>. Acesso em 20/06/2006

Com operações 24 horas por dia, durante sete dias por semana, a empresa ocupa a 15ª posição no mercado nacional em número de PA's. Em PA's no cliente, ocupa a 5ª posição. Em relação ao número de funcionários está em 18ª no ranking. Ocupa a 2ª posição em operadores no cliente e está classificada como a 13ª posição em total de operadores. No quesito faturamento, ocupa a 8ª posição. Com capacidade para atender a mais de cinco milhões de ligações por mês, é líder no mercado de Brasília nos seguintes itens: posições de atendimento: 1.565; em PA's internas: 1.070; PA's no cliente: 495; em número de funcionários: 2.830 e operadores no cliente: 880; prestando os seguintes serviços: No telemarketing ativo – agendamento, cobrança e venda. No telemarketing receptivo – SAC, help desk, pesquisa, agendamento vendas e serviços *Web - e-mail e chat*.

Com pouco mais de quatro anos no mercado, a *Call* Tecnologia tem em sua carteira clientes de diversos segmentos: bancário, elétrico, securitário, saúde, educação,

imobiliário, trânsito, dentre outros, tais como: ANATEL, CODEPLAN, Banco de Brasília, BV Energia, Prefeitura de São Paulo, SEBRAE-DF, Correio Braziliense, Caixa Econômica Federal, HORUS TELECOM, OBCURSOS e o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome e UPIS. Sendo distribuídos conforme apresentado no gráfico 1.



Fonte: [www.call.inf.br](http://www.call.inf.br). Acesso em 20.08.2006

No desenvolvimento das atividades referentes à infra-estrutura tecnológica, a empresa conta com os seguintes parceiros: *Sun Microsystems*, *Cisco Systems*, *IBM*, *Dígito*, *Fujitsu*, *Dell*, *Enterasys Networks*, *Siemens*, *Plusoft*, *Microsoft*, *Inter Voice Brite* e *HP*.

A *Call Tecnologia* tem a certificação ISO 9001/2000 concedida pela empresa certificadora BVQI e conquistou o Prêmio Quality Brasil 2005 pela excelência na qualidade dos serviços prestados. Em outubro desse mesmo ano, a empresa participou pela primeira vez do Premio ABT, o mais importante acontecimento do setor no País, promovido pela Associação Brasileira de Telemarketing, conquistando o troféu na categoria Melhor Talento – Supervisora, com o *case* "Dagmar de Sousa Silva – Trabalho, Superação e Habilidade para Orientar Pessoas".

A *Call* está entre as 29 empresas que tiveram cases vencedores entre os 219 inscritos e que receberão troféu de ouro, prata ou bronze na sexta edição do "Prêmio ABT - Melhores Práticas em Telesserviços", o mais importante do setor brasileiro de *Call Center* a ser realizado dia 14 de Setembro em São Paulo.

O VI Prêmio ABT tem 12 categorias: operações em *Call Center* ativo e receptivo (para empresas especializadas ou dotadas de centrais de atendimento), contribuição tecnológica, contribuição em recursos humanos (em capacitação ou gestão), SAC - Serviços de Atendimento ao Cliente (em produtos ou serviços), responsabilidade social, consultoria,

talentos (operador, supervisor e gerente), além das recém-lançadas categorias de campanha motivacional, divulgação do setor, operação de marketing direto com utilização de *Call Center* e destaque regional (fonte: [www.abt.org.br](http://www.abt.org.br)).

## 2.2 Características da empresa e de seus dirigentes

A *Call* tecnologia tem uma organização formal. Conforme Chiavenato (1999, p. 359) é baseada em divisão racional do trabalho, na diferenciação e integração de seus órgãos e é representada através do organograma. Conforme o autor, “é a organização planejada, isto é, a que está oficialmente no papel, aprovada pela direção e comunicada a todos os participantes por meio de manuais de organização, descrição de cargos, organogramas e regulamento internos”. A estrutura organizacional da empresa segue o modelo hierárquico de funções<sup>4</sup>, onde se encontram no topo os acionistas. Composta por duas diretorias, uma comercial e outra financeira, uma superintendência tecnológica e sete gerências, conforme apresentado no organograma anexo 1.

As competências dos diretores da *Call* Tecnologia são avaliadas pelas experiências profissionais aliadas a formação acadêmica. O Sr. Luís Cláudio Tiveron (Diretor Administrativo / Financeiro) está na Companhia desde a fundação, em abril de 2002, tem formação em ciências contábeis e cursou pós-graduação em Gestão de Empresa pela Amaná Key, São Paulo-SP. Trabalhou em grandes corporações destacando entre elas: Carrefour, Encol, Administração do Shopping Center Conjunto Nacional Brasília e na Seguros BRB. O Sr. Ruy Trida (Diretor Comercial) trabalha na empresa desde outubro de 2003 e tem formação em Engenharia Civil, com pós-graduação em Negócios Estratégicos pela Universidade Federal de Minas Gerais, trabalhou em várias empresas nacionais e multinacionais. Ruy Trida é um dos cinco finalistas que estão concorrendo o título de Executivo do Ano pela sexta edição do prêmio ABT que será realizado dia 14 de setembro em São Paulo.

## 2.3 Características do setor de atuação

Os principais concorrentes da *Call* Tecnologia no mercado brasileiro são as seguintes empresas: Atento, Contax, Teleperformance, Montana, Cobra Tecnologia, CTIS,

---

<sup>4</sup> Segue as linhas de comando estabelecidas pela empresa.



ACS, CSU, e a Tellus. Sendo que as empresas CTIS, Tellus e Montana situam-se no Distrito Federal. O quadro 4 apresenta o ranking das principais empresas de *Call Centers* no Brasil .

<b>Quadro 4 – Ranking das empresas de Call Center no Brasil</b>							
	P/Número de PAs Total (2006)	Por PAs Internas (2006)	PAs no cliente (2006)	Nº total de funcionários (2006)	Operadores internos (2006)	Operadores no Cliente (2006)	Nº total de operadores (2006)
Contax	1ª - 22.481	1ª 22.481	-	2ª 49.554	2ª 44.550		2ª 44.550
Atento	2ª 17.000	2ª 17.000	-	1ª 52.000	1ª 52.000	-	1ª 52.000
Telepermormance	3ª 8.634	5ª 3.788	1ª 4.846	4ª 15.296	4ª 15.000	-	4ª 15.000
Dedic	4ª 6.043	7ª 3.500	2ª 2.543	3ª 16.065	3ª 16.065	-	3ª 16.065
ACS	5ª 5.000	3ª 5.000	-	8ª 6.670	7ª 6.670	-	7ª 6.670
CSU	6ª 4.600	4ª 4.600	-	5ª 9.000	-	-	-
Telefutura	7ª 3.583	6ª 3.853	-	6ª 8.100	5ª 8.100	-	5ª 8.100
Softway	8ª 3.100	8ª 3.100	-	7ª 7.000	6ª 7.000	-	6ª 7.000
TMS Call Center	9ª 3.100	10ª 2.500	4ª 600		-	-	-
Brasilcenter	10ª 2.886	9ª 2.886	-	10ª 4.518	8ª 4.226		9ª 4.226
TMKT	11ª 2.470	15ª 1.578	3ª 892	9ª 4.623	11ª 2.944	1ª 1.344	8ª 4.288
SPCom	12ª 2.253	11ª 2.553	-	17ª 3.045	12ª 2.432	-	14ª 2.432
Contractors	13ª 1.800	12ª 1.800	-	16ª 3.112	10ª 2.992	-	12ª 2.992
EDS	14ª 1.800	13ª 1.790	-	22ª 2.110	15ª 2.100	-	17ª 2.110
Tele Tech	15ª 1.787	14ª 1.787	-	19ª 2.600	-	-	-
Call Contact Center	16ª 1.565	21ª 1.070	6ª 495	18ª 2.802	18ª 1.827	2ª 880	13ª 2.707
Telesoluções	17ª 1.550	16ª 1.550	-	15ª 3.200	9ª 3.200	-	10ª 3.200
G&P Contact Center	18ª 1.515	22ª 1.005	5ª 510	12ª 3.464	13ª 2.271	3ª 863	11ª 3.134
Sitel	19ª 1.300	17ª 1.300	-	24ª 2.000	16ª 2.000	-	17ª 2.000
Meta Soluções	20ª 1.300	18ª 1.300	-	27ª 1.700	19ª 1.700	-	20ª 1.700

Fonte: <http://www.quicallcenter.com.br/ranking>. Acesso em 20/06/2006

Sendo um segmento sem fronteiras, a globalização permite que o serviço possa ser executado de qualquer parte do Brasil ou do mundo, fazendo com que a empresa se preocupe não só com as empresas com sede no Distrito Federal, mas principalmente, com as gigantes do setor: a Atento que é uma empresa do Grupo Telefônica e a maior empresa de *Contact Center* do Brasil, e a Contax pertencente ao grupo Telemar.

Analisando as duas maiores empresas, segundo dados da *Call to Call* (Abril, 2006 p.4), a Contax está no mercado desde 2000 oferecendo soluções de relacionamento que vão desde o atendimento ao consumidor até recuperação de crédito, passando por televidas e

retenção de clientes. É a primeira empresa do setor a ter ações negociadas na Bovespa. Têm em sua carteira 37 clientes de diferentes setores da economia, principalmente nas áreas financeira e de telecomunicações. Em 2005, a Companhia consolidou-se no papel de umas principais empresas geradoras de empregos no País, fechando o seu quadro de funcionários com cerca de 50 mil colaboradores empalhados em oito capitais brasileiras. Atualmente a empresa conta com mais de 20 mil PA's instaladas em 16 unidades que permitem uma média de 100 milhões de contatos ativos e receptivos por mês.

A Atento é líder em seu segmento nos países de língua espanhola e portuguesa. No Brasil, iniciou as suas operações em abril de 1999, em São Paulo, com algo em torno de 1.000 empregados. Em novembro desse ano, adicionou Trilha, empresa de *Call Center* com uma importante presença na região nordeste do país, e em março de 2000, a companhia Quatro A, assumindo assim a liderança do mercado de Contact Centers no Brasil. No fechamento de 2005, a companhia contava com uma equipe de 50.100 profissionais. Estes números levaram a Atento Brasil a ser a sexta empresa privada do país em geração de empregos

Situada no Distrito Federal, a empresa CTIS é uma das maiores e mais importantes da área tecnológica. Segundo dados da empresa, a sua estratégia de sucesso é um crescimento planejado, com o estabelecimento de objetivos empresariais e metas de curto prazo.

Segundo Porter (1999, p. 27), “na luta pela fatia do mercado a competição não se manifesta apenas na figura dos outros participantes. Ao contrário, a competição em um determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão além dos combatentes nele estabelecidos”. Assim sendo, são também concorrentes diretos das empresas os seus clientes, os fornecedores, os novos entrantes e os produtos substitutos. São, segundo o autor, cinco forças competitivas que moldam as estratégias empresariais, variando de segmento para segmento, dando formas a oportunidades e impondo ameaças.

Analisando a área de atuação da *Call Tecnologia*, com as cinco forças identificadas por Porter, foi verificado que todas exercem grande influência no segmento.

O poder de negociação dos clientes é muito expressivo. Como envolve a decisão de implantar ou contratar os serviços terceirizados de um *Call Center*, é uma ação complexa

dentro das organizações. Buscam promover negócios de forma eficiente e criativa, reduzindo custos em médio e longo prazo, criando vantagens competitivas baseadas no atendimento e na prestação de serviços aos clientes. Exigem tecnologia de ponta, profissionais qualificados e baixo custo.

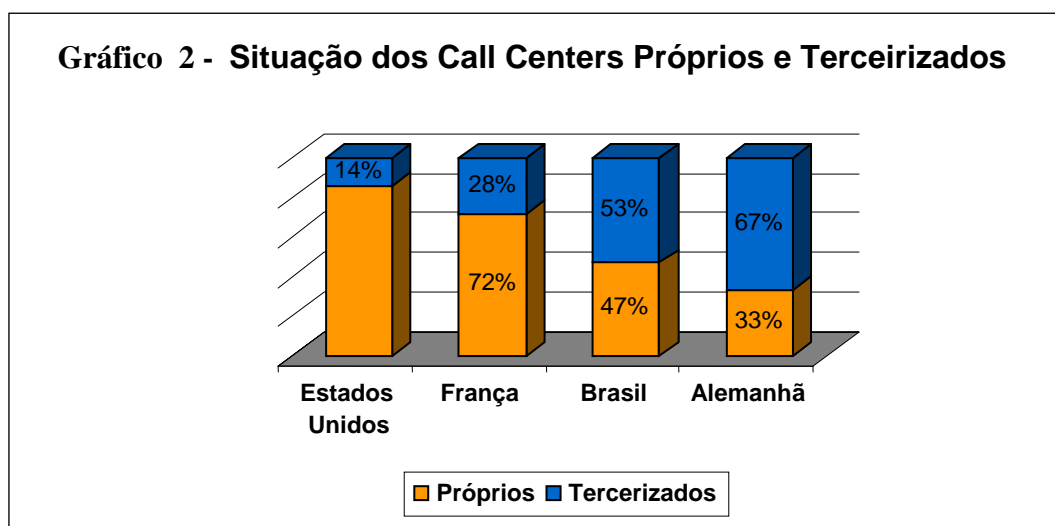
Os fornecedores, segundo Porter (1999, p. 34), “são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços”. No setor de *Call Center* há uma constante exigência por novas tecnologias que tornam os serviços mais eficientes e flexíveis. A gama de possibilidades de interação entre empresas e clientes cresceu e torna-se necessária produzir soluções para dar conta deste crescimento. Neste contexto, verificou-se que os fornecedores são aliados e mantém uma relação de parceira. A tecnológica da informação incorporou-se nas atividades de *Call Center* oferecendo novos multimeios de acesso via *e-mail*, o uso de CRM e mesmo a utilização de *VolP* – Comunicação de voz com o uso do protocolo de Internet –, transformando-os em *Contact Center*, com múltiplos canais de comunicação à disposição dos consumidores. É a sinergia e o profissionalismo entre as empresas focando nos resultados de curto, médio e longo prazo.

Porter (1999, p. 29) afirma “que os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades e o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais”. Segundo dados do Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil 2005, o setor de *Call Center* apresenta-se competitivo sob várias dimensões analisadas: uma primeira dimensão mostra grandes empresas internacionais enfrentando grandes empresas nacionais em uma outra dimensão mostra *Call Centers* de diferentes portes se posicionando na escolha de melhores nichos para atuação e sobrevivência outra, ainda, mostra diferentes estratégias de atuação no mercado, independente do porte e se escolhendo nichos ou não.

Os produtos ou serviços substitutos, para Porter (1999, p. 38), “limitam o potencial de um setor, que sofrerá as conseqüências nos lucros e, possivelmente, no crescimento”. Mancini (2001, p. 61) afirma que atualmente o mercado de *Call Center* divide-se em três grandes setores. No primeiro, estão as empresas que ainda não implantaram um sistema integrado de atendimento, com telefonia e computação agindo de forma dissociada. No segundo segmento, encontram-se aquelas que já adotaram uma central de atendimento inteligente, com uma solução *in house* (interna e gerida pela própria empresa). Muitas delas estudam ou estão encaminhando procedimentos para contratar terceiro para gerenciar tais estratégias. No terceiro segmento, estão as organizações que já optaram pela terceirização.

Desta forma, verificou-se que os *Call Centers* próprios fazem parte de uma organização maior que mantém o atendimento dentro de seu negócio sendo, portanto, um rival para as empresas terceirizadas deste segmento.

Analisando o cenário internacional, o gráfico 2 revela os dados apresentados no Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil em 2005 em relação à situação dos *Call Center* em alguns países. Nos Estados Unidos, 86% dos *Call Centers* são próprios enquanto os demais 14% são terceirizados. Situação similar ocorre também na França onde 72% são próprios e 28% são terceirizados. Entretanto, na Alemanha, 33% são próprios e 67% são terceirizados, e no Brasil 47% são próprios e 53% são terceirizados, revelando uma modalidade crescente por serviços terceirizados nesses países.

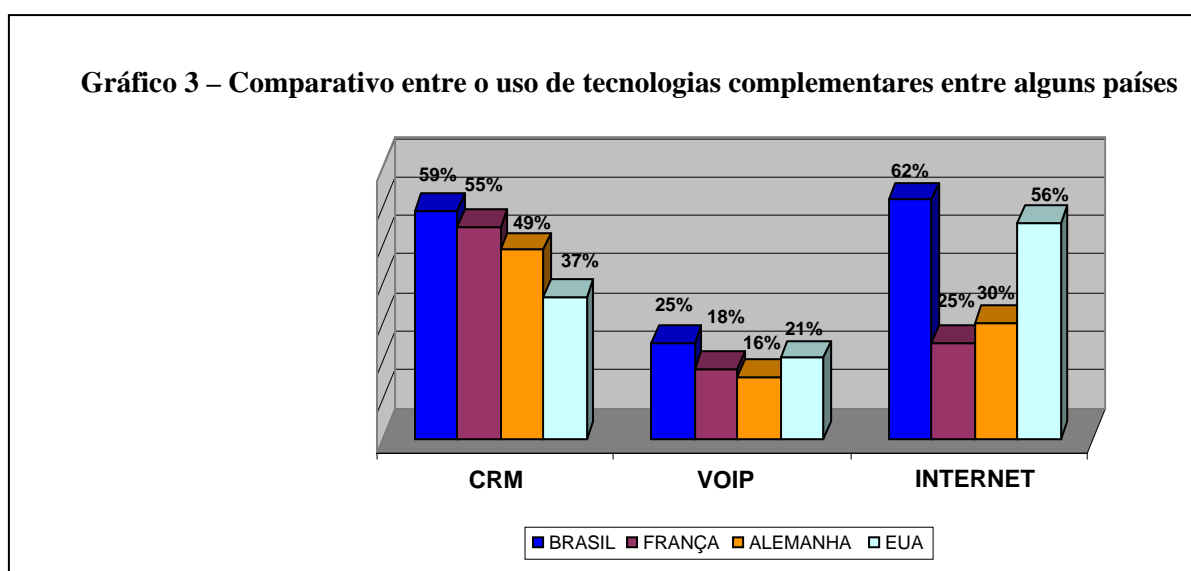


Fonte: Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil 2005.

No cenário internacional dos *Contact Centers*, observa-se uma crescente necessidade das empresas prestadoras de serviços buscarem alternativas que atendam plenamente seus clientes, oferecendo produtos e soluções que agregam diferenciais, tornando-as mais competitivas e eficazes, sem aumento de custos.

A tendência em “voga” agora se chama *off shore* – internacionalização dos *Call Center*-. Conforme Monteiro ([www.guiacallcenter.com.br](http://www.guiacallcenter.com.br)), apesar do mercado ainda estar na fase da adolescência, vivendo o lema de terceirizar ou não, o Brasil está se posicionando na área de *off shore*, em função da facilidade de adaptação, por ser uma região sem problemas geográficos, clima, atentados ou terremotos, contribuindo para a instalação de empresas estrangeiras no País.

A tecnologia é outro fator favorável. As tecnologias complementares à telefonia convencional mudam constantemente, transformando os *Call Centers* em verdadeiros centros de aprendizagem. Esses avanços permitem diversas formas de interação com os consumidores. Os *Call Centers* brasileiros, nos itens *CRM*, *VoIP* e *Web-enablement -chat, icq* e similares, conforme apresentado no gráfico 3, estão mais avançados tecnologicamente do que as empresas de países como França, Alemanha e Estados Unidos. A utilização da tecnologia *VoIP*, no Brasil chega a 25% das empresas, contra 21% nos Estados Unidos e 18% na França. Em relação ao contato com clientes por meio da Internet, 62% das empresas brasileiras utilizam a tecnologia de contato via Internet, enquanto nos Estados Unidos ela está presente em 56% dos *Call Centers*, e, na Alemanha, em 30%.



Fonte: Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil 2005, p.32

Outro fator relevante neste cenário é o custo da mão-de-obra. Conforme Miranda (RNT ICCM 2006), no Brasil, ele é bem inferior ao praticado em países desenvolvidos como França, Alemanha e Estados Unidos, abrindo espaço para a concorrência com estes mercados. Enquanto no Brasil o salário médio anual é de US\$ 4,5 mil, na França este valor é de US\$ 21 mil, chegando a US\$ 33,7 mil nos Estados Unidos. “O Brasil ainda é um exportador muito tímido destes serviços, temos muito para crescer”, diz o autor.

Entretanto, conforme dados publicados na Revista Isto é Dinheiro (Agosto, 2006), apesar do forte potencial de crescimento do segmento, aliado ao fato de ser o maior empregador do País, superando a indústria automobilística e a previsão de que o número de carteiras assinadas atinja um milhão em 2010, considerando que a maioria empregada deste

setor são jovens em seu primeiro emprego o incentivo do governo na indústria de *Call Center* ainda é incipiente.

Segundo dados da revista, o mercado cresce dois dígitos ao ano. Em 2006 o setor deve movimentar R\$ 4 bilhões, entre as empresas terceirizadas. Dados do relatório da Indústria de *Call Centers* (2005) revelam que 66% das empresas pesquisadas nunca tiveram qualquer tipo de benefício fiscal.

## **2.4 Características do mercado de atuação**

Segundo dados da pesquisa Global *Call Center* (2005), o mercado brasileiro de *Call Center* passa por um momento de expansão e investimento em novas tecnologias, devendo gerar milhares de novos empregos ainda neste ano e segue em ritmo crescente de terceirização e especialização.

Outra tendência no País é a exportação de serviços de *Call Center*, conforme o relatório tende a crescer. Entretanto, devido ao crescimento do mercado interno, as empresas ainda não estão muito estimuladas a procurar clientes no exterior.

Algumas evidências apontam o mercado de *Call Center* como um dos mais promissores do Brasil e do Distrito Federal. O contato segmentado, personalizado e direto, é a grande tendência, impulsionado ainda com as ferramentas da Internet, que auxiliam ainda mais neste trabalho. Segundo dados do relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil (2005), os *Call Centers* são relativamente novos. 72% deles tem menos de oito anos de estabelecimento e 96% deles foram criados após 1990, obtendo um crescimento médio anual do mercado de 22%, gerando a cada ano cerca de 32% a mais de empregos em relação ao ano anterior.

Segundo a pesquisa, em 58% das centrais de atendimento, próprias e terceirizadas, as vendas aumentaram em mais de 60% nos dois últimos anos. Com isso, está nos planos de 69% das empresas contratarem mais funcionários em 2006. A terceirização de serviços de atendimento, que antes representava cerca de um terço do mercado, alcançou o índice de 51% entre as empresas pesquisadas pela PUC.

A pesquisa destaca ainda, que o principal setor contratante de *Call Center* é o de serviços financeiro, seguido pelos de varejo, telecomunicações, seguros, saúde e editora / gráfica, bebidas, recreação e lazer, e linhas aéreas. Apontando que mais da metade dos *Call Centers*, 52%, foram implantados após o processo de privatização do setor de telecomunicações, em 1998, mostrando que o ambiente mais competitivo permitiu a redução nos custos de implantação.

Os dados do relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil (2005), revelam que a força de trabalho feminina predomina no setor de *Call Center*, 76,2% dos atendentes são mulheres. Outro dado relevante é o grau de escolaridade dos atendentes, segundo a mesma pesquisa, 74% possuem 2º grau e apenas 22% o nível superior.

Em relação à localização, cerca de 80% das centrais de atendimento estão instaladas no eixo São Paulo-Rio de Janeiro, mas há presença significativa também na região Sul (5%). Em tamanho, 20% dos *Call Centers* têm mais de 700 PA's - posições de atendimento-, 29% têm mais de 100 PA's e 51% têm mais de 10 PA's, mostrando que há espaço no mercado para diferentes tipos de empresa.

Ainda segundo o relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil (2005), o crescimento médio anual do setor, no período de 2002 a 2003, foi de 17%, bem superior ao crescimento do País que teve o PIB de 7,7%. O relatório informa que no mesmo período, o número de posições de atendimento (PA's) cresceu em média 19,7%, de 100.800 posições em 2002 para 149.900 em 2004.

No entanto, as informações sobre a indústria de *Call Centers* no Brasil ainda são imprecisas. Várias foram as previsões estimadas para o setor: *Call Center* (2005) estimou para o final de 2004, 102.486 PA's, empregando 196.656 pessoas. Já a revista Cliente S.A. (2005) relatando pesquisa realizada pela empresa DMS ao final de 2005, estimou haver por volta de 340.000 PA's e 600.000 operadores, mostrando que o setor está em crescimento acelerado. Já a Associação Brasileira de Telesserviços (2005) estima em 250 *Call Centers* terceirizados que, conjuntamente com os *Call Centers* próprios o setor empregava 615.000 pessoas no final de 2005. Finalmente, segundo dados publicados na Revista Isto é Dinheiro (Agosto, 2006), prevê que até 2010 cerca de um milhão de pessoas estarão trabalhando em alguma empresa deste setor. Assim sendo, é necessário um estudo mais conclusivo sobre o porte e a representatividade da indústria de *Call Centers* no Brasil.

Com a finalidade de estabelecer normas e condições para regulamentar o setor de *Call Center*, melhorando continuamente as relações entre as centrais de atendimento com os funcionários e clientes e empregados, no final de 2005, o setor criou um Programa de Auto-Regulamentação –PROBARE - para os serviços de atendimento ao cliente, objetivando consolidar e aprimorar a gestão da qualidade dos serviços prestados.

## 2.5 Estratégia adotada pela Empresa

Qualidade no atendimento para a conquista de novos clientes. Essa é a estratégia de sucesso adotada pela empresa *Call Tecnologia*.

A oferta de mercado da empresa visa à satisfação dos seus clientes, por meio da qualidade dos serviços oferecidos, superando as suas expectativas. Segundo Kotler (2003, p. 165), “muitas empresas estão buscando alcançar a satisfação total do cliente, acreditando que um alto nível de satisfação leva a um alto nível de fidelidade”. Para a *Call Tecnologia* a satisfação do cliente é primordial.

Considerando que o cliente é o verdadeiro e único juiz da qualidade, na oferta de seus serviços a empresa declara seguir dois posicionamentos<sup>5</sup>: no mercado nacional, a *Call Tecnologia* utiliza “**tecnologia de ponta a ponta**”; no Distrito Federal, a empresa adota “**seu Call Center em Brasília**”. Entretanto, durante a pesquisa identificou-se à utilização de um terceiro posicionamento: “**O Call Center com a cara do cliente**” (grifo dos autores).

A empresa adota a estratégia genérica baseada em diferenciação do produto, focada na qualidade, em conformidade com a sua missão: “prestar serviços com excelência, mediante o desenvolvimento contínuo dos potenciais humanos, agregando valores e novas tecnologias, para superar, com eficiência e eficácia, as expectativas dos clientes”.

As ações desenvolvidas são norteadas pela sua política de qualidade. Qualidade para a *Call* é a excelência no atendimento, estando em conformidade com as exigências dos seus clientes, ou seja, fazer certo desde o primeiro contato. Os itens balizadores de sua política são: satisfação dos clientes, valorização do ser humano e soluções em tecnologia – TI e *Contact Center*.

---

<sup>5</sup> Como a empresa quer ser percebida em seu segmento. (KOTLER 2006, p. 22).



O primeiro objetivo da política de qualidade é promover a satisfação dos clientes e usuários, o que exige um monitoramento constante dos serviços realizados. A empresa possui certificação ISO<sup>6</sup>, e para manutenção da certificação é obrigada a aplicar, trimestralmente, pesquisa de satisfação do cliente para avaliar o seu desempenho e identificar os pontos frágeis, realizada com clientes contratantes e usuários. A cada 1% ou 2% de ligações realizadas no mês anterior uma equipe de operadores efetua ligações para o usuário final a fim de verificar como foi o atendimento. Com os dados obtidos são adotadas as ações necessárias. A meta é atingir um índice de satisfação acima de 90%.

Hoffman e Bateson (2003, p. 332) firmam que o resultado das pesquisas de satisfação pode oferecer vários benefícios compensadores, entre os quais destaca: constituem um meio formal de retorno do cliente para a empresa, que pode identificar problemas existentes ou em potencial; transmitem igualmente aos clientes a mensagem de que a empresa se importa com o seu bem-estar e valoriza suas informações a respeito de como está operando; são úteis para fim de comparação, na determinação da posição da empresa em relação às concorrentes. Sendo esses índices favoráveis, podem ser usados na propaganda corporativa.

A política de valorização do ser humano visa incentivar o aperfeiçoamento dos colaboradores, objetivando a qualificação contínua. A meta é oferecer 20 horas de treinamento por colaborador ao ano, além da oferta de várias campanhas motivacionais, objetivando fortalecer o clima organizacional.

Para assegurar padrões de qualidade no atendimento, a empresa utiliza soluções em tecnologia da informação -TI e *Contact Center*. Neste item, a meta é obter uma taxa de absenteísmo inferior a 3% ao ano, taxa de *turnover* inferior a 3% ao ano, taxa de abandono de chamada inferior a 3% ao mês, e taxa de disponibilidade de serviço superior a 90%. O acompanhamento é realizado por meio de relatórios específicos.

O produto desempenha um papel de destaque no segmento de tecnologias e serviços. Considerando que o negócio<sup>7</sup> da *Call Tecnologia* é “prestação de serviços de relacionamento através de solução completa de *Call Center*”, a sua infra-estrutura favorece a

---

<sup>6</sup> Os padrões de qualidade estabelecidos pela *International Standards Organizations* (I S O). “É uma espécie de diploma que atesta que a organização cumpre as normas de Gestão de Qualidade” (CHIAVENATO, 1999, P. 693)

<sup>7</sup> Definição do serviço oferecido tendo como base o mercado de atuação. (KOTLER 2006, p. 45).

ampliação da oferta de novos serviços, bem como, a pesquisa e o desenvolvimento de novas soluções adequadas a cada público de interesse.

A empresa destaca-se no mercado pelos seguintes diferenciais: customização - “o *Call Center* com a cara do cliente”, isto é, a capacidade de produzir software de acordo com a necessidade específica de cada cliente, atendimento personalizado, tecnologia de ponta, independência tecnológica, operação aberta ao cliente, múltiplos fornecedores de telecomunicações, suporte técnico 24 x 7 *on-site*, agilidade nas implantações e decisões, custo de telefonia competitivos, linhas 100% digitais - E1, e segurança física e lógica - dados e voz .

Os principais clientes da *Call* são: Anatel, Prefeitura Municipal de São Paulo, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE-DF, Caixa Econômica Federal, Banco de Brasília - BRB, Correio Braziliense, Obscursos, Seguros BRB, Ministério do Desenvolvimento Social Fome Zero, Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central – CODEPLAN, Instituto de Defesa do Consumidor – IDC/PROCON/DF, Instituto Candango de Solidariedade - ICS/DF, Departamento de Transito do Distrito Federal – DETRAN e a União Pioneira de Integração Social - UPIS. Nota-se que a carteira atual da *Call* Tecnologia é formada basicamente por clientes do setor público, em especial o Governo do Distrito Federal.

Sendo os recursos tecnológicos essenciais neste segmento de mercado, a empresa investe na busca de soluções inovadoras. Para manter-se atualizada, os seus dirigentes visitam fábricas de fornecedores, fazendo contato e conhecendo as inovações para aquisição de novas soluções. Em parceria com seus fornecedores investiu pesado no seu parque computacional com equipamento de última geração.

A empresa auxilia os seus clientes em cada etapa do ciclo de vida do consumidor, por meio da terceirização convencional, do gerenciamento de instalações, do *co-sourcing* - associações com o cliente, dos empreendimentos conjuntos e de consultorias. Oferece os seguintes serviços: realização de estudo e confecção de programa para prospecção de novos clientes, análise mercadológica, programação, organização e gerenciamento de programas de relacionamento com o público, desenvolvimento, produção e confecção de malas diretas para marketing direto, realização de pesquisas de satisfação, opinião e estatísticas, serviços de publicidade e propaganda, desenvolvimento de *software*, prestação de serviços de consultoria, manutenção e suporte de programas de computador, serviços de telemarketing e televentas,

serviços técnicos de consultoria, desenvolvimento, suporte e manutenção relativos a informática e gestão da informação.

A empresa disponibiliza ainda atendimento a serviços sazonais. Nessa modalidade, tem atuado em parceria com o governo local, desenvolvendo ações junto à Secretaria de Educação, no atendimento a telematrícula e a Educação de Jovens e Adultos – EJA, ações da Secretaria da Saúde, como campanhas informativas contra Dengue, Rotavírus, Hantavírus, e na divulgação de cursos nas cidades satélites. Na iniciativa privada, a empresa atua na angariação de inscrições de eventos promovidos pelo Clube Editorial.

Sabedora de que a tecnologia já não é mais o grande diferencial competitivo que passa a estar nos serviços agregados e no relacionamento com os clientes, e que isso, segundo Almeida (2005, p. 251), “depende fundamentalmente de gente. Gente preparada, gente motivada; e, acima de tudo, gente entusiasmada pelo que faz”, a empresa investe no seu capital humano e desenvolve uma metodologia própria de recrutamento e seleção de pessoal, identificando profissionais com habilidades para desenvolver atividades que requerem agilidade e qualidade. Alguns desses profissionais são estagiários contratados para atender a demanda de serviços sazonais, com possibilidade de galgarem postos a partir do cargo de atendente. Estudantes das áreas de Administração, Contabilidade, Informática e Comunicação são os potenciais candidatos.

A *Call* assevera oferecer condições de trabalho adequadas aos seus colaboradores. Suas centrais de atendimento são dotadas de infra-estrutura de mobiliário e equipamentos adequados e emprega o modelo de gestão compartilhado em todos os níveis hierárquicos, objetivando a integração de todos os colaboradores com os objetivos organizacionais.

O departamento de recursos humanos é composto por psicólogos, pedagogos e fonoaudiólogos qualificados e com vasta experiência no segmento de *Contact Center*. A empresa possui cerca de 2.830 funcionários, trabalhando internamente na *Call* ou nas empresas dos clientes. O processo de adaptação, qualificação e reposição desses profissionais é extremamente ágil, graças aos esforços permanentes para atualização do banco de dados.

Para o atendimento de um *Call Center*, é necessário qualificar e preparar o profissional para lidar com os problemas do dia-a-dia. Exige-se, além de outros requisitos, agilidade, utilizando a tecnologia a seu favor e qualidade no atendimento, dentro dos padrões exigidos pelo mercado. A empresa possui os planos anuais de treinamento que prevê a

realização de cursos, de janeiro a dezembro, para capacitar todos os funcionários da área administrativa até os atendentes.

Os requisitos básicos para ingressar na empresa é desenvoltura na gestão de relacionamento com o cliente, bons conhecimentos da língua portuguesa e disposição para trabalhar em equipe. Ao entrar, após a seleção, os funcionários são treinados pela *Call* e pelas empresas que irão representar. Para isso, a empresa oferece treinamento, palestras, *work shop*, seminários, feiras, congressos, cursos, entre outros. Quando surge alguma demanda nova no mercado, contrata uma consultoria especializada para ministrar palestras ou treinamento *in loco*.

No primeiro treinamento, são abordados os seguintes temas: técnicas de atendimento, o histórico do setor de atuação, as atribuições do cargo e toda a área operacional da empresa. No segundo momento, o treinamento aborda os principais problemas dos vícios de linguagem na língua portuguesa, estrangeirismo, gerundismo, gírias, sendo essa uma preocupação da empresa na valorização da língua portuguesa e postura pessoal, comunicação adequada, modulação vocal, pronúncia, saber ouvir, entre outros. Depois, como forma de ambientação na empresa, por meio de um apanhado geral, conhecem as instalações da *Call*, a sua história, missão, valores e os seus dirigentes.

Durante o segundo treinamento, aos futuros colaboradores são repassados os procedimentos de uma abertura de chamada técnica, informando sobre as ocorrências que geralmente são atendidas e quais são as providências necessárias para um pronto atendimento. Recebem informações sobre a CIPA e orientações sobre a qualidade - ISO, certificação, liderança e apresentação da política de qualidade da empresa.

O terceiro treinamento é realizado pelas empresas que irá representar. A partir desse momento, estão aptas a atuar como atendentes no setor *Call Center*, recebendo da *Call* Tecnologia certificado de participação no curso de capacitação.

As atividades dos atendentes requerem um contato direto com o público. Para relaxamento e alívio do estresse, a empresa disponibiliza de sala de descompressão, ambientes agradáveis e aconchegantes, localizados nas dependências de cada unidade de distribuição, equipados com televisão, som, mesas com cadeiras, terminais com acesso à Internet, jornais, revistas e livros, além de alimentos. Em algumas unidades são oferecidos salão de beleza, massagem expressa, ginástica laboral, *Tai Chi Chuan*, entre outros. É permitida também a

utilização do espaço por funcionários que não estejam em horário de trabalho para comercializar produtos como forma de aumentar suas receitas. O ambiente é propício na melhora da produtividade, da qualidade do trabalho e das relações pessoais.

A motivação da equipe é um fator determinante para o sucesso da Call, intimamente ligado à qualidade dos serviços oferecidos. Campanhas motivacionais são implementadas envolvendo a participação dos funcionários, visando à integração da equipe. Algumas atividades são organizadas como formas de criar um ambiente favorável ao relacionamento humano, tais como: teatro, dias temáticos, quando os atendentes deverão comparecer vestidos a caráter, festas, entre outros, todos focados na valorização do ser humano.

Pesquisa realizada junto ao público interno objetivando identificar o clima organizacional<sup>8</sup>, o ambiente e as condições de relacionamentos colaborador/empresa, identificou que a empresa atende as expectativas de seus colaboradores.

Dados da empresa revelam a existência de baixo índice de *turnover*. Segundo o Sr. Ernane (Gerente de Relacionamento), quando assumiram o *Call Center* da Caixa, herdaram os funcionários da empresa Atento, que estavam muito estressados com a situação, pois não se encontravam preparados para atender clientes exigentes. Com a política de motivação desenvolvida pela Call, o quadro foi revertido.

Na política de preços, a *Call* adota uma postura flexível, adaptável e customizada em função das expectativas, anseios e desejos de seus clientes. Como parte da matriz de custos da empresa é invariável, a única diferenciação oferecida no momento é a utilização de estagiários nas operações sazonais. Na maioria das vezes essas operações não ultrapassam o período de 60 dias. Nesses casos, a empresa opta por contratar estagiários universitários, que são capacitados para prestar um bom atendimento, permitindo trabalhar com menores custos, que podem ser repassados aos clientes. Um exemplo dessa estratégia foi o contrato assinado recentemente com a UPIS para a realização da campanha do vestibular, quando a *Call* apresentou uma proposta agressiva, utilizando desta estratégia para conquistar o novo cliente.

Na distribuição de seus serviços, a empresa conta com uma sede, na cidade do Núcleo Bandeirante, Brasília-DF, e duas filiais, uma no Setor de Abastecimento e Armazenamento Norte, Brasília - DF e, outra na cidade de Saúde, São Paulo - SP. A empresa

conta, ainda, com o seu *site* na Internet, [www.cal.inf.br](http://www.cal.inf.br), para ofertar os seus produtos e, as 495 PA's nas empresas contratadas: Anatel, BRB e Caixa Econômica. Com uma estrutura projetada especialmente para suas atividades, atualmente possui capacidade para atendimento de cerca de cinco milhões de contatos por mês nas unidades do Distrito Federal.

Na comunicação com os *prospects*<sup>9</sup>, as ações comerciais da *Call Tecnologia* buscam trazer o cliente para dentro da empresa. A empresa possui identidade visual – logomarca –, figura 6, que é utilizada em todas as formas de interação com o público-alvo, objetivando fixar a marca da instituição.

**Figura 6 – Logomarca da empresa *Call Tecnologia***



Fonte: Empresa

O *mix* de comunicação é formado por propaganda em revistas especializadas, tais como: Consumidor Moderno, Revista Tele Serviços e Revista Clientes S.A. No marketing direito utiliza catálogos, *e-mail's*, *folders* e o *site* da instituição, vendas pessoais e ações de relações públicas por meio de convites aos *prospects* para eventos especiais, *releases*<sup>10</sup> no portal da instituição, inserções nos portais da revista Cliente S.A e do Guia *Call Center* e patrocínio de eventos.

As oportunidades oferecidas pelo mercado levam ao surgimento de novos nichos, principalmente em relação à iniciativa privada e a quebra de paradigmas no setor público, apontando para necessidade de desenvolver políticas públicas voltadas para o resgate da cidadania através do livre e fácil acesso as informações. Foi identificado também, como oportunidade o bom relacionamento que a empresa mantém com o governo local.

Em relação às ameaças no segmento, verifica-se a existência de uma baixa qualidade nos serviços prestados pelas operadoras de telecomunicações, impactando

---

<sup>8</sup>É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento. (CHIAVENATO, 2004, p. 256).

<sup>9</sup> Cliente potencial para a empresa, que é contactado pelo Call Center para oferta de produtos ou serviços (JAMIL E SILVA, 2005, p. 195).

<sup>10</sup> Texto informativo que se distribui à imprensa, ao rádio, à TV etc. para divulgação gratuita. (PESSOA, 2000, p. 117).

negativamente sobre a imagem do setor, o que pode refletir na percepção de qualidade dos serviços oferecidos pela *Call* Tecnologia.

Atenta para essas oportunidades e ameaças a empresa investe em ações integradas e focadas no cliente, desenvolvendo soluções que agregam valor para os seus parceiros, refletindo em qualidade e no estímulo a novos investimentos, garantindo assim a sustentabilidade da empresa no mercado.

### 3 RESULTADOS OBTIDOS PELA EMPRESA

Durante a revisão bibliográfica foi identificado que a concorrência no mercado de atuação da empresa está focada mais no modo de fazer, conforme citado por Rhinesmith, e não exatamente naquilo que se faz. Foram identificados como atributos necessários para atingir a satisfação dos consumidores a velocidade, a qualidade das informações e a eficiência operacional.

Analisando a estratégia adotada pela empresa, “Qualidade no atendimento para a conquista de novos clientes” e a sua oferta de mercado, que visa à satisfação dos seus clientes, por meio da qualidade dos serviços oferecidos, superando as suas expectativas, verificou-se uma consonância com as afirmações de Kotler (2003, p. 165) onde aponta a preocupação das empresas com a satisfação dos clientes, garantindo a sua fidelidade.

Porter (1999, p. 63) definiu estratégia como a “criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo diferentes conjuntos de atividades que distingam a empresa de seus concorrentes”. Durante a pesquisa, identificou-se que a empresa adota três posicionamentos estratégicos: “tecnologia de ponta a ponta”; “seu *Call Center* em Brasília”; e, “*Call Center* com a cara do cliente”. Analisando esses posicionamentos a partir dos esclarecimentos de MacKenna (1992 p. 42), verifica-se a adoção do posicionamento dinâmico, dividido em três etapas respectivamente: posicionamento do produto, do mercado e da empresa. Todos sintonizados com os objetivos estratégicos organizacionais.

Na declaração do posicionamento do produto “tecnologia de ponta a ponta”, a empresa informa ao mercado que oferece tecnologias de última geração e é provedora de excelente infra-estrutura e profissionais capacitados. Proporciona, além de outros serviços já mencionados, suporte no local para que os clientes sejam atendidos dentro dos padrões de qualidade exigidos pelo mercado. Para isso, conta com fornecedores aliados e antenados na evolução do mercado para assegurar a total satisfação dos seus clientes.

No posicionamento de mercado “seu *Call Center* em Brasília” desenvolve um diálogo com os seus *prospects*, informando ser uma empresa vencedora. A forma utilizada para aumentar a sua visibilidade e fortalecer a sua imagem no mercado é a participação em eventos de grande representatividade como os patrocinados pela Associação Brasileira de Telesserviços – ABT e apresentações em congressos que apresentam as melhores práticas do setor. Nos últimos anos a empresa recebeu diversos prêmios, conforme já mencionados.



Já no posicionamento da empresa “*Call Center* com a cara do cliente”, apresenta ao público-alvo soluções personalizadas e completas para atender as mais variadas atividades empresariais, formatando soluções de acordo com as necessidades dos serviços. Possui capacidade de variar e adaptar rapidamente as operações em virtude das mudanças nas necessidades dos clientes, nos processos ou no suprimento de recursos. Conforme citado por Chiavenato (1999, p. 100):

O sucesso das organizações dependerá da sua capacidade de ler e interpretar a realidade externa, rastrear as mudanças e transformações, identificar oportunidades ao se redor para responder pronta e adequadamente a elas, de um lado, e identificar ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las, de outro.

Analisando o mercado, verifica-se um leque de possibilidades a serem exploradas, fator considerado pelas grandes empresas do segmento que atuam em Brasília. O mercado é promissor no atendimento ao setor público, mas existem grandes oportunidades no atendimento as empresas privadas, área em que a atuação da *Call* ainda é incipiente.

As oportunidades e ameaças são situações geradas no ambiente externo a organização, exercendo influência sobre ela. A *Call* deverá monitorar constantemente o mercado, antevendo as mudanças.

A empresa mantém um bom relacionamento com o governo local, conforme demonstrado no gráfico 1, a sua carteira de clientes está formada por 77% do setor público. Foi identificada durante o estudo de caso que isso pode ser ao mesmo tempo uma oportunidade e uma ameaça. Enquanto a equipe do atual governo estiver no poder e mantiver a linha política, o bom relacionamento realmente pode ser uma oportunidade. Porém, se houver mudança nas próximas eleições, este cenário poderá ser alterado. Será que o novo governo verá a *Call* como uma empresa independente e sem vínculos políticos com o governo anterior? Tal fato, portanto, pode se constituir em uma ameaça. Segundo Ghemawat (*apud* MONTGOMERY e PORTER, 1998, p.38), “o governo dá, o governo pode tirar. Trate somente uma vantagem baseada em política pública como sustentável somente se você tiver certeza de que você continuará do lado certo. Se não, tente um caminho diferente”.

Foi apontada nesta pesquisa uma nova tendência no segmento denominado de *off shore*<sup>11</sup>, destacada como uma grande oportunidade para as empresas brasileiras que atuam no segmento de *Call Center*. Conforme Jamil e Silva (2005, p. 108) o Brasil ocupa um lugar de

---

<sup>11</sup> Termo que designa o atendimento ao mercado internacional nas centrais de atendimento. (JAMIL E SILVA, 2005, p. 108).

vantagem entre os países mais atraentes para a instalação de centros de atendimento e prestação de serviços de empresas internacionais à distância, devido a mão-de-obra qualificada com o custo mais barato. Para aproveitar esta oportunidade a empresa deverá investir no planejamento de investimentos para a área de recursos humanos, treinamento e na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Uma ameaça percebida para o setor de *Contact Center*, impactando negativamente na imagem da *Call*, é a baixa qualidade nos serviços prestados pelas operadoras de telecomunicações. A política de valorização do ser humano adotado pela empresa visa incentivar o aperfeiçoamento dos colaboradores com intuito de promover mudança nesse comportamento.

Segundo informações da empresa, apesar da utilização de uma estrutura hierárquica, identificada como autoritária, a *Call* adota no seu dia a dia o modelo de gestão participativa<sup>12</sup> em todos os níveis, permitindo a realização de reuniões periódicas na busca por melhores soluções para os seus clientes.

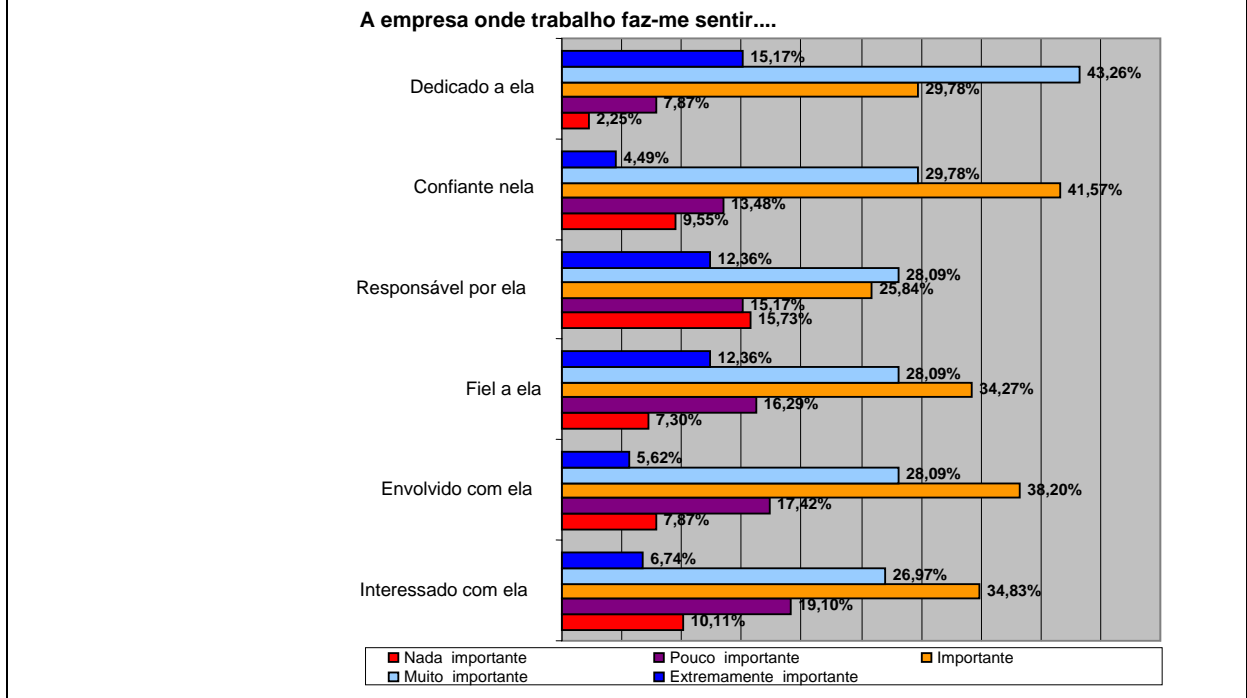
Para identificar o clima organizacional foi realizada uma pesquisa junto ao público interno da empresa. Os dados pesquisados, conforme questionário clima organizacional - apêndice 2, revelam uma elevada motivação entre os membros, manifestadas em relações de satisfação, animação, interesse e colaboração.

Perguntados sobre os sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalham, os dados do gráfico 4 revelam: dos participantes da pesquisa, 88,21% responderam ter dedicação pela empresa, sendo que desse total, 43,26% consideram a dedicação muito importante; 29,78% julgam importante e 15,17% acham extremamente importante. As políticas de capacitação e motivação desenvolvidas pela empresa refletem o grau de envolvimento e comprometimento dos funcionários com a empresa.

---

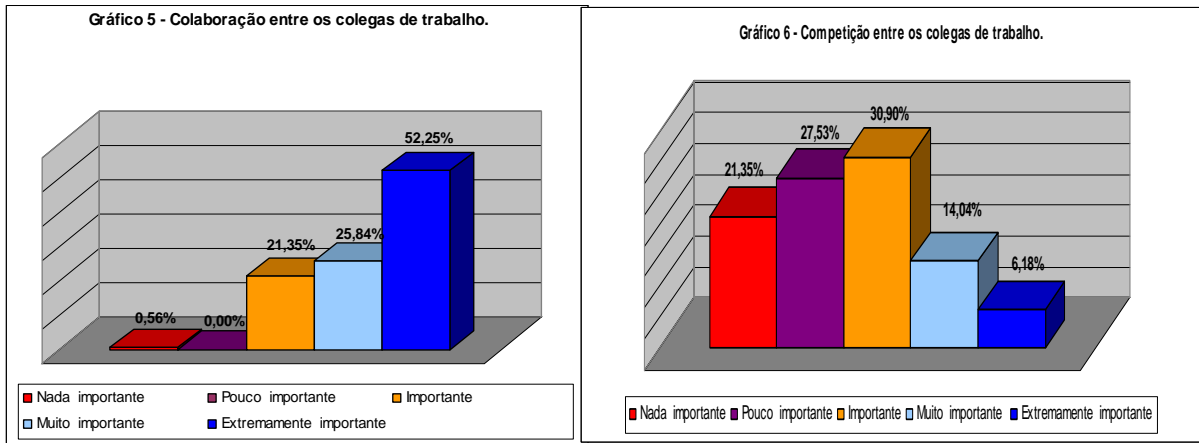
<sup>12</sup> Constitui uma forma de administração onde as pessoas tenham reais possibilidades de participar, com liberdade de questionar, discutir, sugerir, modificar, alterar, questionar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta (CHIAVENATO, 1994, p. 62).

**Gráfico 4 - Grau de envolvimento do público interno em relação à empresa Call Tecnologia**

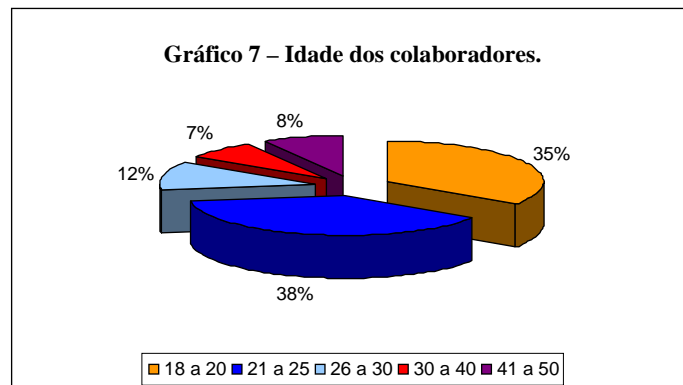


A política de valorização do ser humano acrescida das campanhas motivacionais cria um ambiente integrado de trabalho em equipe. Cada profissional se empenha em transmitir confiança, segurança e credibilidade no desempenho de suas atividades, buscando a excelência no atendimento, atingindo as metas estabelecidas para a equipe.

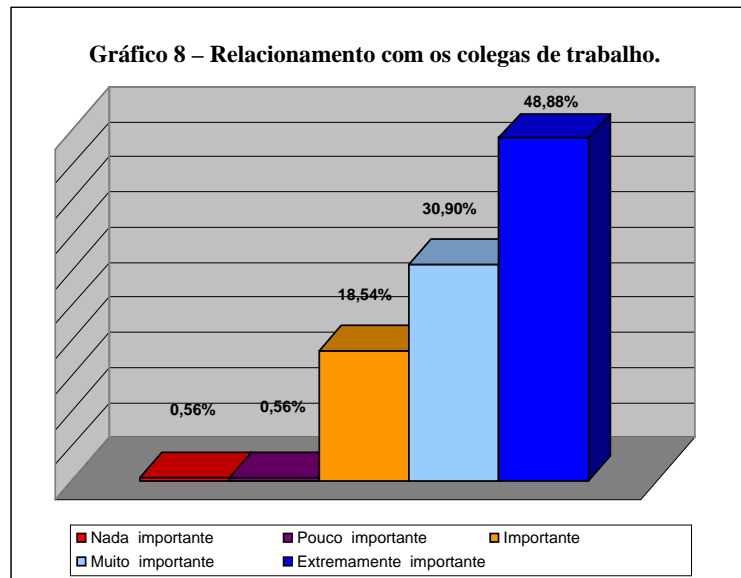
A empresa eleva o nível de seus colaboradores, ultrapassando as funções de operadores, oferecendo perspectivas de valorização profissional. Os dados apresentados nos gráficos 5 e 6 refletem uma preocupação dos funcionários em alcançar as metas estabelecidas para o grupo de trabalho. Demonstram ainda, que os colaboradores não competem entre si, ao contrário, o companheirismo e o trabalho em equipe são elementos essenciais para eles. No gráfico 5 demonstra que 99,45% dos pesquisados informam ser muito importante colaborar com os colegas de trabalho para alcançar as metas estabelecidas para o grupo, sendo que desse percentual 52,25% acham extremamente importante a colaboração. Já o gráfico 6, revela que para 48,88% dos respondentes a competição entre os colegas de trabalho, com o intuito de alcançar as metas profissionais, não é importante, sendo importante para 30,90%, e 14,04% muito importante e, 6,18% extremamente importante. Identificou-se com isso, uma linha crescente para a colaboração e uma preocupação dos funcionários com as metas individuais, chegando a competir entre si para que as metas do grupo sejam alcançadas.



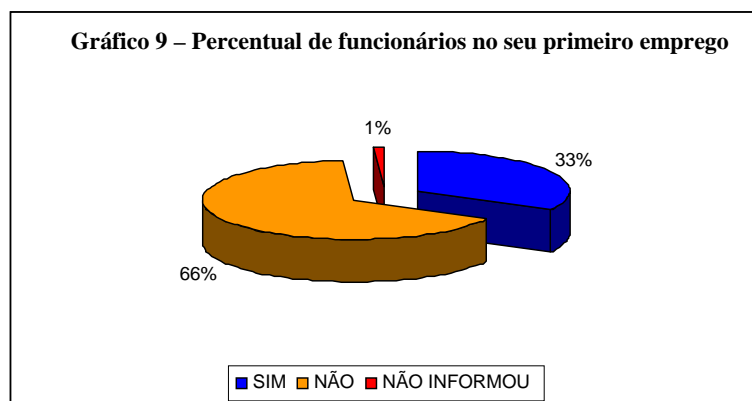
A força da estratégia adotada pela empresa advém do perfil do público interno, conforme gráfico 7, é formada em sua maioria, 73% dos pesquisados, por jovens entre 18 a 25 anos. Desse total, 35% estão no seu primeiro emprego, desta forma, aprendem na empresa a trabalhar em equipe, a tratar com consumidores e a lidar com tecnologia de ponta. Preparam-se, assim, para um segundo emprego ou para um crescimento dentro do próprio segmento, que já oferece boas oportunidades de evolução profissional. O dados revelam também que 8% de sua força de trabalho é composta por pessoas com mais de 40 anos, destacando a importância em absorver pessoas retornando ao mercado de trabalho.



Outro dado importante para fundamentar a estratégia competitiva da *Call Tecnologia*, focada em seu capital humano, é percebida no gráfico 8. Para 98,32% dos colaboradores pesquisados o bom relacionamento com os colegas de trabalho é muito importante. Desse total, 48,88% acham extremamente importante. Os dados revelam que empresas e trabalhadores estão se direcionando para uma cultura mais significativa, em que o ambiente enfatiza contribuições e significado no trabalho das pessoas, pois estas procuram por trabalho que lhes proporcione satisfação, com bons companheiros e um ambiente agradável e confortável.



Perguntados sobre a situação de emprego, gráfico 9, 66% dos respondentes já estiveram no mercado de trabalho e para 33% dos participantes este é o seu primeiro emprego e 1% não informou. Os dados comprovam a importância que a empresa desempenha na geração de emprego e renda no País. Segundo dados apresentados no histórico desta pesquisa, a empresa vem apresentando excelentes níveis de crescimento, chegando em 2006 com 1.565, representando um crescimento de 670,93% em relação a 2002.



Os resultados alcançados com as ações dirigidas ao público interno da *Call* estão refletidos no relacionamento com os seus clientes. Um ponto fundamental neste segmento é a pesquisa para monitorar o mercado a fim de reconhecer o que o cliente precisa e avaliar o desempenho, identificando os pontos frágeis da organização. Dados da pesquisa de satisfação, realizada nos meses de abril e junho de 2006 do cliente, com contratantes e usuários, anexos II e III, apontam que a empresa está atendendo às expectativas de seus clientes, obtendo uma média de 4,01, numa escala de 0 a 5, conforme anexo IV.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

### Considerações Finais

O presente estudo de caso teve como propósito analisar se a estratégia de sucesso adotada pela empresa *Call Tecnologia* é verdadeiramente a sua vantagem competitiva. Os resultados alcançados revelam que a empresa desenvolve com eficiência o gerenciamento dos seus clientes, implementando ações de marketing de relacionamento junto ao público interno e externo.

A partir da verificação do grau de comprometimento e envolvimento dos colaboradores com a empresa e do índice de satisfação alcançado com os seus clientes, concluiu-se que a estratégia de relacionamento adotada como vantagem competitiva é a chave do sucesso empresarial. A empresa foca suas ações em dois pilares: no fluxo de informações que favoreçam rapidamente na tomada de decisão com aumento constante de produtividade e qualidade e na manutenção de um ambiente de trabalho favorável em que as pessoas sentem-se parte da organização.

Foi identificado que o diferencial da *Call tecnologia* está em oferecer aos seus clientes a sua principal vantagem competitiva: seu capital intelectual. A estratégia competitiva da *Call Tecnologia* é focada em seu capital humano.

As percepções dos clientes interno e externo da *Call Tecnologia*, identificadas por meio das pesquisas realizadas, revelaram que o sucesso da empresa está relacionado com as habilidades de seus colaboradores em se relacionar com os clientes, por transmitirem confiança, segurança e credibilidade no momento da verdade. São resultados da política adotada pela empresa na capacitação e na motivação do seu público interno.

A percepção do cliente externo em relação aos serviços prestados pela empresa foi considerada muito boa. Os resultados obtidos com a pesquisa de satisfação realizada com os clientes externos apontaram que a empresa está atendendo as suas expectativas.

Entretanto, apesar da manifestação de um alto grau de dedicação e comprometimento em relação à empresa, foi apontado, ainda, pela pesquisa com o público interno, que os colaboradores estão na empresa temporariamente (79,77%). Perguntados se seria injusto com a empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar em outra empresa, 51,12% informaram discordar totalmente e 28,65% discordaram, ou seja, 79,77% sairão da empresa assim que achar algo melhor.

Ao analisar o clima organizacional da empresa e os seus efeitos sobre a estratégia adotada, verificou-se que o seu sucesso, conforme fundamentado, está intrinsecamente relacionado com a cultura organizacional. A empresa conta com a capacitação do seu público interno, aliado ao gerenciamento das relações com os clientes, executado por meio de tecnologias adequadas, que possibilitam um atendimento rápido, de qualidade, com informações precisas e na eficiência operacional para se diferenciar dos concorrentes.

## **Recomendações**

Durante o desenvolvimento deste estudo de caso, identificou-se uma elevada dependência da empresa em relação ao setor público, de modo que se recomenda a diversificação de seus clientes como forma de garantir a sua permanência no mercado. Uma possibilidade é o investimento no setor bancário, aproveitando o *know-how* que a *Call* tem neste seguimento, pois já atende ao Banco de Brasília BRB.

Em relação à falta de apego dos funcionários, detectado na análise da pesquisa de motivação com a empresa, identificada como sendo relacionada ao baixo salário pago a seus funcionários, segundo dados do Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil 2005, a média salarial dos atendentes no mercado está em R\$ 7.525,00 ao ano. A empresa Call paga aos seus atendentes anualmente R\$ 5.256,00. Recomenda-se a criação de políticas de retenção de talentos, destacando a adoção de metas de reajuste salarial aos níveis praticados no setor, evitando que a empresa desprenda esforços em preparar profissionais para o mercado.

### **Recomendações para futura análise do caso.**

Com a pesquisa foi identificado que as informações sobre a indústria de *Call Centers* no Brasil ainda são imprecisas, com várias estimativas para o setor, conforme citadas na página 56 deste trabalho. Recomenda-se um estudo investigativo sobre o porte e a representatividade da indústria de *Call Centers* no Brasil.

Recomenda-se, ainda, um estudo aprofundado sobre as decisões estruturais na implantação de um *Contact Center*, terceirizar ou optar por um *Call Center* próprio (*in house*), avaliando as implicações de cada modelo no relacionamento com os clientes.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente, eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes.** - Salvador-BA , Casa da Qualidade, 1995.

AZEVEDO, Sérgio Cezar de. **Guia valor econômico de marketing para pequenas e médias empresas.** São Paulo: Globo, 2002.

**Call to Call. Call Centers Brasil 2006.** Ed.VIII – Abril 2006.

CHATTERJEE, Sayan. **Estratégias a prova de falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam.** Porto Alegre : Bookman, 2006.

CHAVES, Clóvis Martins. **A parceria fortaleceu o setor.** Disponível em: <http://www.meujornal.com.br/jornal/materias/>. Acesso em 15/07/2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makon Books, 1994.

**Associação divulga as 29 empresas que ganharão troféus na sexta edição do prêmio.** Disponível em [www.abt.org.br](http://www.abt.org.br). Acesso em 20/08/2006.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** São Paulo 2.ed. Atlas, 1992.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o Século XXI.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

**Gestão do Conhecimento: On Knowledge Management / Havard Business Review – Rio de Janeiro 8.ed:** Campos, 2001.

HOFFAMN, K. Douglas, BATESON, Jonh E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

<http://www.atento.com.br/portugues/main.htm>. Acesso em 16/06/2006.

<http://www.calltotal.com.br> . Acesso em 16/06/2006.

<http://www.computerworld.com.br>. Acesso em 2/07/2006.

<http://www.Ctis.com.br>. Acesso em 16/06/2006.

JAMIL, Gerge Leal & SILVA, Fabiana Bigão. **Call Center e Telemarketing.** Rio de Janeiro: Axcel Books, 2005.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

MADRUGA, Roberto Pessoa. **Administração de marketing no mundo contemporâneo.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MANCINI, Lucas. **Call Center : estratégia para vencer.** Florianópolis : APEC, 2001.

MANUAL. **Normas para elaboração de monografias dos cursos de pós-graduação Lato Sensu.** Brasília, 2005.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2001.

MIRANDA, de Moacir. **Potencial de crescer no Mercado externo. RTN ed Especial, 2006.**

MONTEIRO. Ana Maria – **Terceirizar: Sim ou não? Quando?** Disponível em: [www.guiacallcenter.com.br](http://www.guiacallcenter.com.br). Acesso em 28.06.2006.

MONTGOMERY, C., PORTER, M. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.-

NETO Teófilo José. **Terceirização: Enfim, a maturidade**. Disponível em: [www.guiacallcenter.com](http://www.guiacallcenter.com). Acesso em 15/07/2006.

**Número de terceirizados é recorde no País**. Disponível em: <http://www.meujournal.com.br/jornal/materias/>. Acesso em 15/07/2006.

**O atendimento sob a perspectiva da empresa terceirizadora**. <http://www.meujournal.com.br/jornal/materias/>. Acesso em 15/07/2006.

**O Ponto de Referência do Setor**. *Call To Call*. Ed VIII - Abril, 2006.

PESSOA, Roberto. **Glossário Call Center 2000**. Entendendo a terminologia técnica usada no ambiente das centrais de atendimento.

PORTER, Michael. **Competição: Estratégias Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTO, J. & Tamayo, A. (2003). **Escala de valores relativos ao trabalho – EVT**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(2),145-152.

**Quem será o Executivo do Ano do Prêmio ABT?** Disponível em: [www.abt.org.br](http://www.abt.org.br). Acesso em 19/08/2006.

**Quem somos**. <http://www.call.inf.br/>. Acessado em 20/06/2006.

RAMIRO, Denise. **Uma Máquina de Gerar Empregos**. Isto é Dinheiro. Ed.464 Agosto, 2006.

**Ranking das empresas de Call Centers**. Disponível em: <http://www.guiacallcenter.com.br/ranking>. Acesso em 20/06/2006.

**Regulamento do Programa de Auto-Regulamentação do Setor de Relacionamento – PROBARE**. Documento Oficial. Versão 02/06/2006.

RHINESMITH, Stephen. **A Globalização e os Conflitos**. HSM Management. N.56 : Maio - Junho, 2006.

SALGADO, Fernando Tibechrani. **Estratégias de Relacionamento**: o grande desafio. Gazeta Mercantil – 7.10.2005.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo**: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. In: ENANPAD, 2001, Campinas. ENANPAD/2001, 2001.

STONE, N. Woodcock e L. Machtynger, **Marketing de Relacionamento** São Paulo:Futura, 2001.

STWART, Thomas A. **A Riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUGUIMOTO. **Como escolher um parceiro para terceirizar seu Call Center** Revista: Card News - Nº 99 - Maio 2004. Disponível em: Abt.org.br. Acesso em 15/07/2006.

TÉBOUL, James: **A era dos Serviços**. Uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

**Telemarketing**. Disponível em: [www.abt.org.br](http://www.abt.org.br) Acesso em 16/06/2006.

**Terceirização**. Disponível em: <http://www.geocities.com.htm>. Acesso em 17/07/2006.

**Terceirizar é opção de 86% das empresas**. Disponível em: <http://www.meujornal.com.br/jornal/materias/> Acesso em : 15/07/06.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2001.

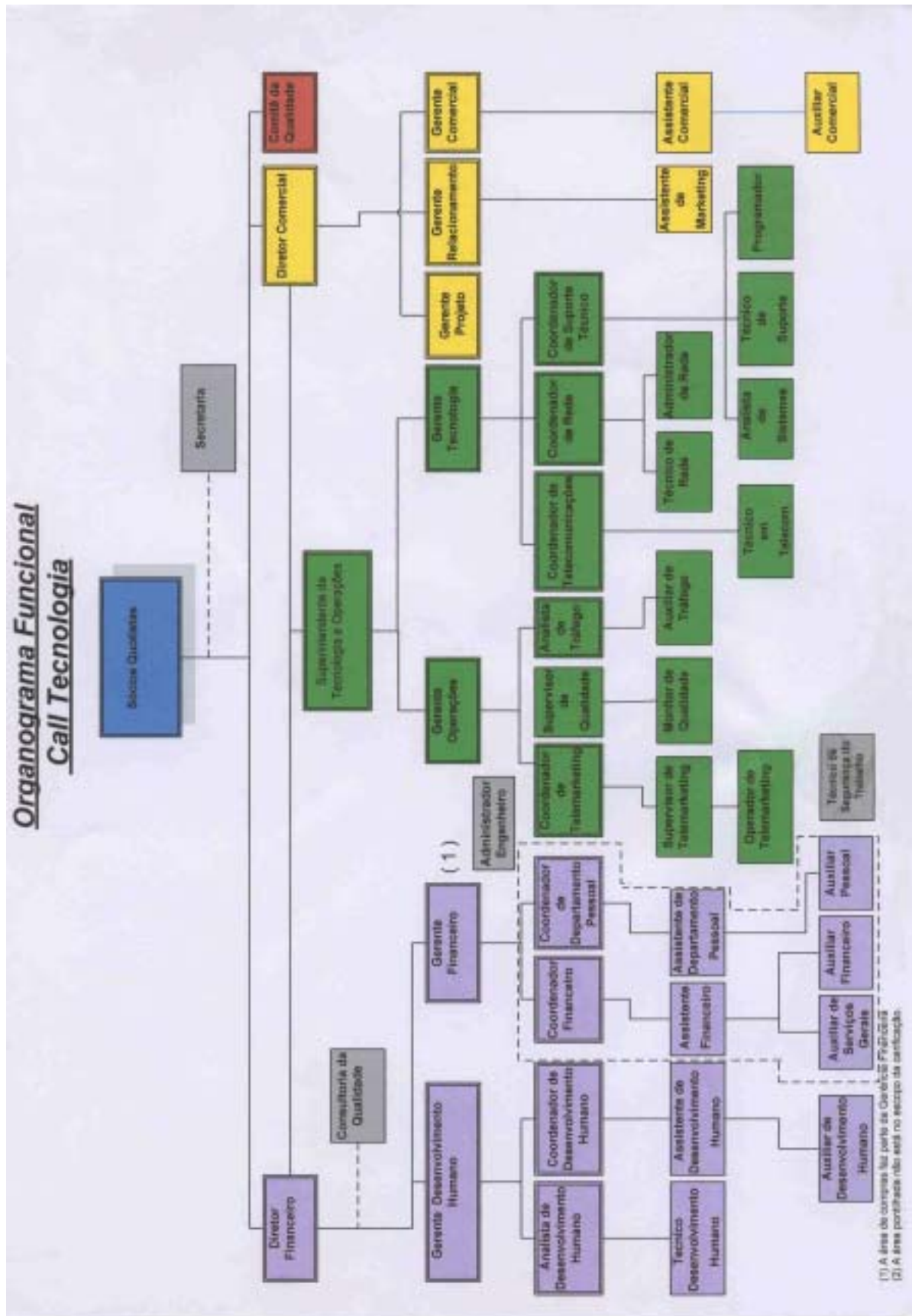
**The Global Center Industry Project. Relatório da Indústria de Call Centers no Brasil 2005**.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva, **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo Atlas, 1993.

ZABOT, João Batista M. e SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva.** São Paulo: Atlas, 2002.

# ANEXO 1 – Organograma da empresa Call Tecnologia



## ANEXO 2 – Foto Dias Temáticos

### Dias Temáticos



Dias temáticos realizados na empresa *Call Tecnologia*

## ANEXO 3 – Pesquisa de satisfação do cliente



Cliente: ENGELUX

Nome do Contato:

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Por favor, preencha este formulário com atenção, pois ele só terá validade se for preenchido por inteiro. Obrigado.  
Para responder a pesquisa, utilize os códigos abaixo, sempre indicando o seu grau de satisfação para cada item e, também, o grau de importância que você atribui a cada um deles.

Grau de Satisfação	
1 – Fraco	4 – Muito Bom
2 – Regular	5 – Excelente
3 – Bom	

Grau de Importância	
1 – Pouco Importante	3 – Muito Importante
2 – Importante	NA – Não se aplica

1 – Processo de Vendas e Condições Comerciais	Satisfação					Importância			
	1	2	3	4	5	1	2	3	NA
Relacionamento ético e profissional nos negócios.									
Relação Custo / Benefício.									
Comentário (opcional):									
2 – Suporte / Flexibilidade / Comunicação	Satisfação					Importância			
	1	2	3	4	5	1	2	3	NA
Comprometimento e suporte técnico antes e durante a execução do projeto: Help Desk e Telemarketing.									
Comprometimento e suporte técnico antes e durante a execução do projeto: Suporte Técnico e Manutenção de Equipamentos.									
Facilidade de comunicação com nossos profissionais.									
Eficiência de nossos profissionais.									
Flexibilidade na forma de atuação e na ocorrência de imprevistos durante o projeto.									
Comentário (opcional):									
3 – Prazo	Satisfação					Importância			
	1	2	3	4	5	1	2	3	NA
Entrega dos serviços nas datas previamente acordadas.									
Prazo de implantação do projeto.									
Comentário (opcional):									
4 – Experiência e Inovação Técnica	Satisfação					Importância			
	1	2	3	4	5	1	2	3	NA
Experiência e competência técnica na área de telemarketing e Help Desk.									
Experiência e competência técnica na área de Suporte Técnico e Manutenção de Equipamentos.									
Inovação e/ou contribuição técnica.									
Comentário (opcional):									
5 – Atendimento ao Cliente e Qualidade (Áreas: Comercial e Diretoria)	Satisfação					Importância			
	1	2	3	4	5	1	2	3	NA
Facilidade e eficiência do atendimento telefônico ao contatar a Call.									
Proatividade dos profissionais em resolver ou direcionar corretamente a solução do seu problema.									
Qualidade na resolução de problemas									
Comentário (opcional):									
Pesquisa Adicional									
Geralmente as empresas adotam critérios na escolha de seus fornecedores técnicos. Favor numerar seqüencialmente (de 1 a 8, sendo "1" o mais importante) os critérios de sua empresa.									
• Experiência Técnica						• Preço e condições de pagamento			
• Prazo						• Histórico / Imagem da Empresa			
• Suporte/Garantia						• Qualidade			
• Novas Tecnologias						• Outros:			
Coloque aqui sugestões para melhorar nossos Serviços									
_____ Assinatura do Cliente									



## ANEXO 4 - Relatório de dados da Pesquisa de Satisfação com os clientes contratantes Março / 2006

Data: 03/04/2006

### Base de clientes:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• CODEPLAN,</li> <li>• Cartão BRB,</li> <li>• Seguros BRB,</li> <li>• DETRAN/DF,</li> <li>• BV Energia,</li> <li>• SEBRAE.</li> <li>• ANATEL</li> <li>• Empred</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engelux</li> <li>• Horus</li> <li>• Grube</li> <li>• Araújo Abreu</li> <li>• Editora Globo</li> <li>• Obscursos</li> <li>• Correio Braziliense</li> </ul>
--	--

TOTAL de 15 (quinze) clientes.

### Retorno de pesquisas:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• CODEPLAN,</li> <li>• Seguros BRB,</li> <li>• DETRAN/DF,</li> <li>• Boa Vista Energia</li> <li>• SEBRAE.</li> <li>• Empred</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engelux</li> <li>• Horus</li> <li>• Grube</li> <li>• Araújo Abreu</li> <li>• Editora Globo</li> </ul>
---	--

Total de 11 (onze) clientes.

Porcentagem de retorno: 73,3% (setenta e três inteiros e três décimos)

### Média de Pesquisa por Cliente

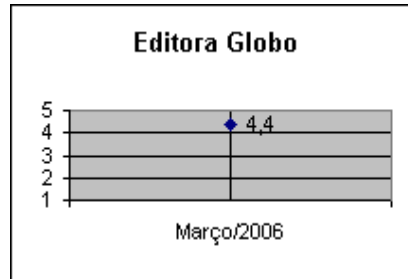
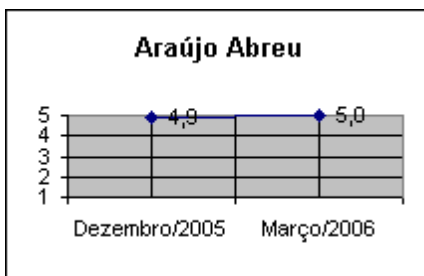
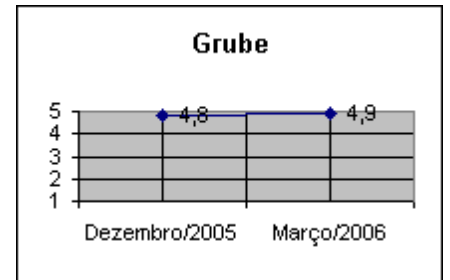
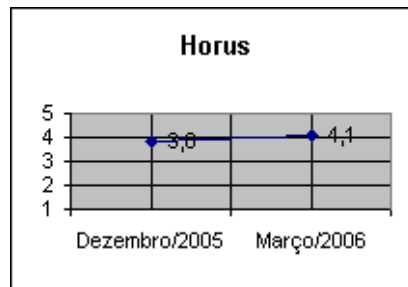
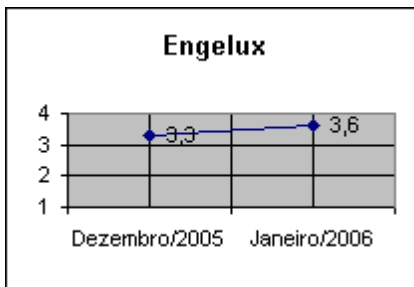
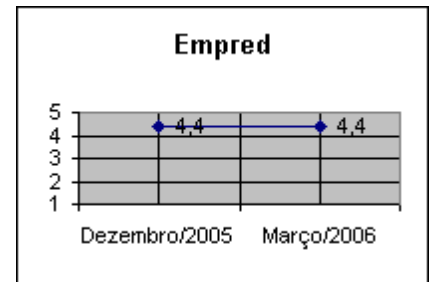
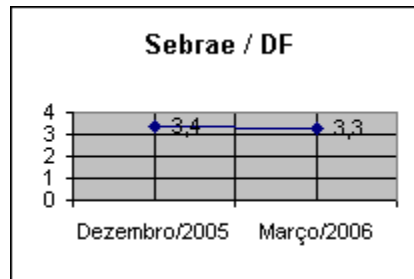
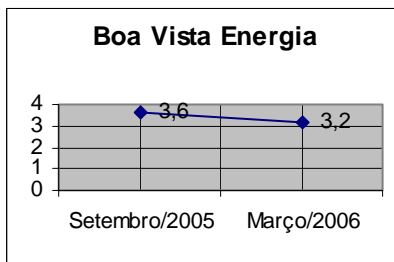
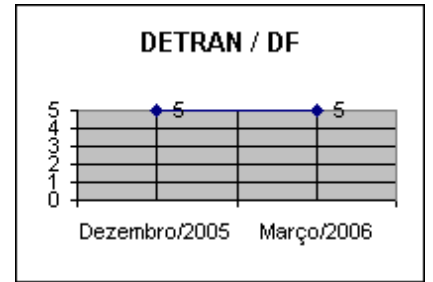
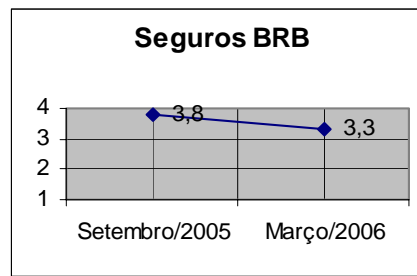
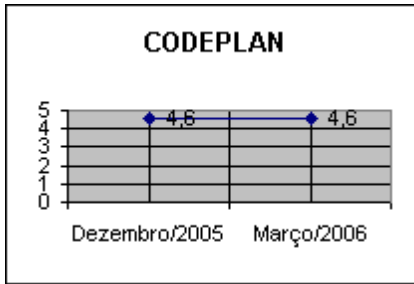
Cliente	Nota somatória dos itens de pesquisa	Total de Itens de pesquisa	Média da pesquisa de satisfação
CODEPLAN	61	13	4,69
Seguros BRB	44	13	3,38
DETRAN / DF	65	13	5,00
Boa Vista Energia	42	13	3,31
Sebrae / DF	43	13	4,46
Empred	58	13	3,62
Engelux	47	13	4,15
Horus	54	13	4,92
Grube	64	13	5,00
Araújo Abreu	65	13	4,46
Editora Globo	58	13	3,23
<b>Total</b>	<b>595</b>		<b>46,22</b>
<b>Média Final</b>			<b>4,20</b>

**MÉDIA FINAL :**

Total de Clientes com Pesquisas Realizadas: 11 clientes.

**Média Final de Satisfação: 4,20**

## SATISFAÇÃO DOS CLIENTES



## Relatório de dados da Pesquisa de Satisfação com os clientes contratantes Junho / 2006

**Data: 03 / 06 / 2006**

**Base de clientes:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• CODEPLAN,</li> <li>• Cartão BRB,</li> <li>• Seguros BRB,</li> <li>• DETRAN/DF,</li> <li>• BV Energia,</li> <li>• SEBRAE.</li> <li>• ANATEL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empred</li> <li>• Engelux</li> <li>• Grube</li> <li>• Obcursos</li> <li>• Correio Braziliense</li> <li>• Prefeitura Municipal de São Paulo</li> <li>• Caixa Econômica Federal</li> </ul>
--	---

**TOTAL de 14 (quatorze) clientes.**

**Retorno de pesquisas:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguros BRB,</li> <li>• DETRAN/DF,</li> <li>• Boa Vista Energia</li> <li>• ANATEL</li> <li>• Empred</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engelux</li> <li>• Grube</li> <li>• Correio Braziliense</li> <li>• Prefeitura Municipal de SP</li> <li>• Caixa Econômica Federal</li> </ul>
---	--

**Total de 10 (dez) clientes.**

Porcentagem de retorno: **71,4% (setenta e um inteiros e quatro décimos)**

### Média de Pesquisa por Cliente

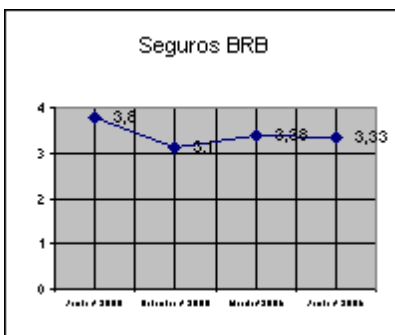
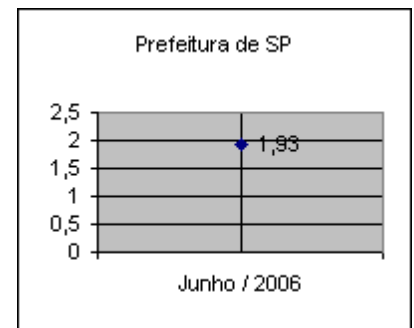
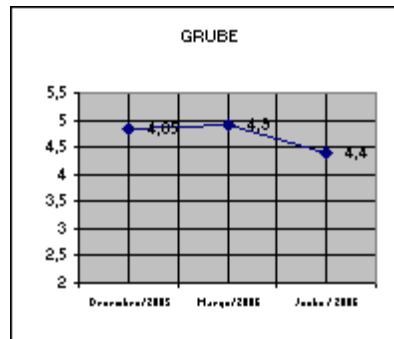
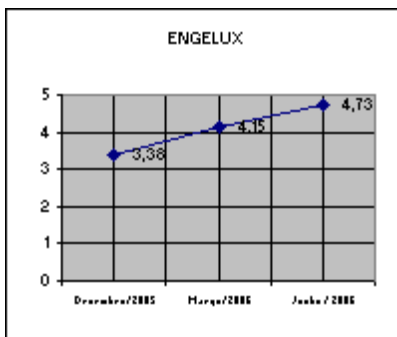
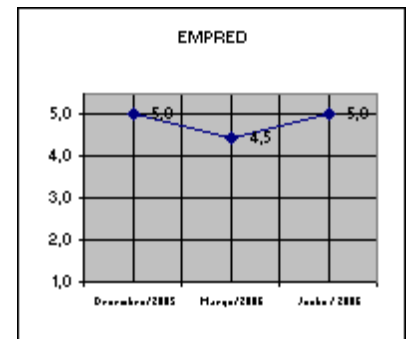
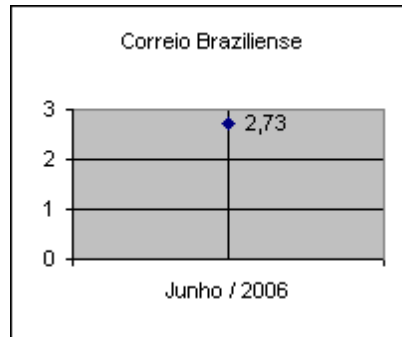
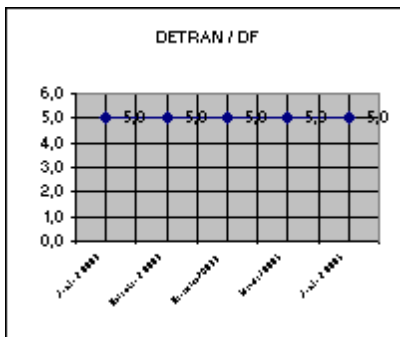
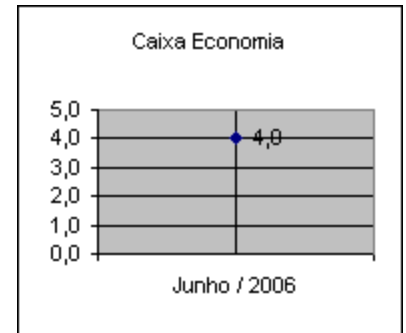
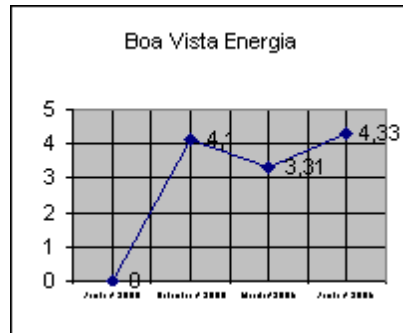
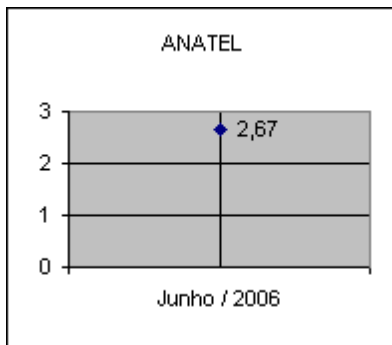
Cliente	Nota somatória dos itens de pesquisa	Total de Itens de pesquisa	Média da pesquisa de satisfação
ANATEL	40	15	<b>2,67</b>
Boa Vista Energia	65	15	<b>4,33</b>
Caixa Econômica	60	15	<b>4,00</b>
Correio Braziliense	41	15	<b>2,73</b>
DETRAN / DF	75	15	<b>5,00</b>
Empred	75	15	<b>5,00</b>
Engelux	71	15	<b>4,73</b>
Grube	66	15	<b>4,40</b>
Prefeitura de SP	29	15	<b>1,93</b>
Seguros BRB	50	15	<b>3,33</b>
<b>Total</b>	<b>572</b>		<b>38,13</b>
<b>Média Final</b>			<b>3,81</b>

**MÉDIA FINAL :**

Total de Clientes com Pesquisas Realizadas: **10 clientes.**

**Média Final de Satisfação: 3,81**

## SATISFAÇÃO DOS CLIENTES



## APÊNDICE 1 – Questionário Clima Organizacional

Caros colaboradores da Call Tecnologia,

Sou aluna do curso de pós-graduação do Uniceub e tive a honra de poder conhecer um pouco da empresa em que você trabalha, utilizando-a como estudo de caso. Para fundamentar meu trabalho preciso de sua contribuição para responder as questões abaixo.

Não existem respostas certas ou erradas. O importante é você ler atentamente as questões e marcar de acordo com sua consciência.

Você não precisa se identificar. As respostas serão mantidas no anonimato e só serão utilizadas com fins estritamente acadêmicos.

Desde já, agradeço sua colaboração.

Maria Arlete de Sousa Lima

Inicialmente, gostaria de saber algumas informações sobre você, mas **NÃO** é necessário a sua identificação.

Idade:

Sexo  Feminino  Masculino

Estado civil:  Casado  Solteiro  Outro

Escolaridade:  Pós-graduação  Superior  Superior incompleto  Ensino médio

É o primeiro emprego:  sim  não

Ocupa Função Gratificada?  Sim  Não

Em caso de positivo a FG é:  Gerencial  Não gerencial

Tempo de empresa?

1) Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “Quais são os motivos que me levam a trabalhar?”. Esses motivos constituem os valores do trabalho. A seguir, há uma lista de valores do trabalho. Pedimos sua colaboração para avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida no trabalho, circulando o número, á direita de cada valor, que melhor indique a sua opinião. Use a escala de avaliação abaixo:

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA NO **TRABALHO**, esse motivo é:

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante

Quanto **maior o número** (1,2,3,4,5), **mais importante** é o valor como um princípio orientador em sua vida no trabalho. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

<b>É importante pra mim:</b>					
	1	2	3	4	5
Estabilidade financeira	1	2	3	4	5
Ser independente financeiramente	1	2	3	4	5
Combater injustiças sociais	1	2	3	4	5
Realização profissional	1	2	3	4	5
Realizar um trabalho significativo pra mim	1	2	3	4	5
Competitividade	1	2	3	4	5
Trabalho intelectualmente estimulante	1	2	3	4	5
Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	1	2	3	4	5
Poder me sustentar	1	2	3	4	5
Ter prazer no que faço	1	2	3	4	5
Conhecer pessoas	1	2	3	4	5
Satisfação pessoal	1	2	3	4	5
Trabalho interessante	1	2	3	4	5
Crescimento intelectual	1	2	3	4	5
Seguir a profissão da família	1	2	3	4	5
Gostar do que faço	1	2	3	4	5
Status no trabalho	1	2	3	4	5
Ganhar dinheiro	1	2	3	4	5
Ser útil para a sociedade	1	2	3	4	5
Auxiliar os colegas de trabalho	1	2	3	4	5
Preservar minha saúde	1	2	3	4	5
Ter prestígio	1	2	3	4	5
Bom relacionamento com colegas de trabalho	1	2	3	4	5
Identificar-me com o trabalho	1	2	3	4	5
Supervisionar outras pessoas	1	2	3	4	5
Amizade com colegas de trabalho	1	2	3	4	5
Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais	1	2	3	4	5
Ter compromisso social	1	2	3	4	5
Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	1	2	3	4	5
Realização pessoal	1	2	3	4	5
Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	1	2	3	4	5
Mudar o mundo	1	2	3	4	5
Ter fama	1	2	3	4	5
Ter notoriedade	1	2	3	4	5

Estabilidade no trabalho	1	2	3	4	5
Ajudar os outros	1	2	3	4	5
Suprir necessidade materiais	1	2	3	4	5
Enfrentar desafios	1	2	3	4	5
Ser feliz com o trabalho que realizo	1	2	3	4	5
Trabalho variado	1	2	3	4	5
Aprimorar conhecimentos da minha profissão	1	2	3	4	5
Obter posição de destaque	1	2	3	4	5
Ter melhores condições de vida	1	2	3	4	5
Trabalho que requer originalidade e criatividade	1	2	3	4	5
Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo.	1	2	3	4	5

2) A seguir são apresentadas frases relativas à empresa onde você trabalha. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.** Dê suas respostas circulando o número ( de 1 a 5 ), à direita de cada frase, que melhor represente suas resposta.

1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

Continuar trabalhando nessa empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez para mim	1	2	3	4	5
Trabalharei nessa empresa enquanto achar que devo algo a ela	1	2	3	4	5
Eu seria injusto com essa empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	1	2	3	4	5
Nesse momento essa empresa precisa dos meus serviços	1	2	3	4	5
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar pra outra empresa agora	1	2	3	4	5
É a gratidão por essa empresa que me mantém ligado a ela	1	2	3	4	5
Essa empresa já fez muito por mim no passado.	1	2	3	4	5
Só continuo trabalhando porque terei dificuldade para arranjar outro emprego	1	2	3	4	5
Estou aqui só de passagem	1	2	3	4	5

3) As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA FRASE.** Dê suas respostas circulando o número ( de 1 a 5 ), à direita de cada frase, que melhor represente sua resposta.

1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

**PEDIR DEMISSÃO DA EMPRESA ONDE TRABALHO E IR TRABALHAR PARA OUTRA EMPRESA NÃO VALERIA A PENA PORQUE..**

Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto eu tenho hoje	1	2	3	4	5
Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa	1	2	3	4	5
Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual	1	2	3	4	5
Eu demoraria para encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa	1	2	3	4	5
Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa	1	2	3	4	5
Eu deixaria para trás tudo o que investi nesta empresa	1	2	3	4	5
Eu estaria prejudicando a minha vida profissional	1	2	3	4	5

4) Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ SENTE ESTES SENTIMENTOS E EMOÇÕES.** Dê respostas circulando o número ( de 1 a 5 ), à direita de cada frase, que melhor represente sua resposta.

1	2	3	4	5
Nada	Pouco	Mais ou menos	Muito	Extremamente

**A EMPRESA ONDE TRABALHO FAZ-ME SENTIR...**

Confiante nela	1	2	3	4	5
Desgosto com ela	1	2	3	4	5
Empolgado com ela	1	2	3	4	5
Fiel a ela	1	2	3	4	5
Apegado a ela	1	2	3	4	5
Orgulhoso dela	1	2	3	4	5
Contente com ela	1	2	3	4	5
Responsável por ela	1	2	3	4	5
Distante dela	1	2	3	4	5
Dedicado a ela	1	2	3	4	5
Entusiasmado com ela	1	2	3	4	5
Preocupado com ela	1	2	3	4	5
Encantado com ela	1	2	3	4	5
Desiludido com ela	1	2	3	4	5
Envolvido com ela	1	2	3	4	5
Fascinado com ela	1	2	3	4	5
Interessado com ela	1	2	3	4	5
Animado com ela	1	2	3	4	5



## APÊNDICE 2 – Resultado dos dados da Pesquisa Clima Organizacional

PRINCÍPIO ORIENTADOR DA VIDA DO TRABALHO						
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante	Não respondeu
Seguir a profissão da família	44,38%	37,64%	7,87%	7,87%	2,25%	0,00%
Ter fama	41,57%	33,71%	14,04%	5,62%	4,49%	0,56%
Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais	21,35%	27,53%	30,90%	14,04%	6,18%	0,00%
Mudar o mundo	19,66%	19,10%	31,46%	12,92%	14,61%	2,25%
Supervisionar outras pessoas	14,61%	24,72%	34,27%	14,61%	11,24%	0,56%
Ter notoriedade	12,36%	21,35%	34,83%	16,85%	10,11%	4,49%
Competitividade	8,99%	22,47%	33,71%	16,85%	18,42%	0,56%
Obter posição de destaque	8,43%	7,87%	34,83%	28,09%	18,66%	1,12%
Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	6,18%	12,36%	30,34%	29,21%	21,35%	0,56%
Status no trabalho	6,18%	13,48%	26,40%	33,15%	20,22%	0,56%
Gostar do que faço	5,62%	2,25%	16,29%	28,09%	47,75%	0,00%
Combater injustiças sociais	5,06%	11,24%	26,40%	28,09%	28,09%	1,12%
Ter prestígio	5,06%	10,67%	29,78%	26,97%	27,53%	0,00%
Trabalho variado	4,49%	12,36%	37,08%	29,78%	15,73%	0,56%
Crescimento intelectual	3,37%	4,49%	12,36%	35,96%	41,01%	2,81%
Trabalho interessante	3,37%	3,93%	26,97%	41,57%	24,16%	0,00%
Ter prazer no que faço	2,81%	1,12%	12,36%	25,84%	56,18%	1,69%
Amizade com colegas de trabalho	2,81%	3,93%	21,35%	30,90%	37,39%	5,62%
Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	2,81%	5,62%	32,58%	36,52%	20,79%	1,69%
Poder me sustentar	2,25%	3,93%	10,67%	25,84%	57,30%	0,00%
Ser útil para a sociedade	2,25%	4,49%	24,72%	42,70%	25,84%	0,00%
Trabalho intelectualmente estimulante	2,25%	7,30%	34,83%	32,02%	23,03%	0,56%
Suprir necessidade materiais	2,25%	8,43%	34,83%	31,46%	21,91%	1,12%
Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	2,25%	6,74%	30,90%	42,70%	14,61%	2,81%
Preservar minha saúde	1,69%	0,56%	12,36%	19,10%	65,73%	0,56%
Realização profissional	1,69%	2,81%	11,24%	25,28%	58,43%	0,56%
Estabilidade financeira	1,69%	1,12%	17,98%	25,84%	52,25%	1,12%
Ser independente financeiramente	1,69%	2,25%	15,17%	30,34%	50,56%	0,00%
Ser feliz com o trabalho que realizo	1,69%	1,69%	20,22%	27,53%	48,31%	0,56%
Realizar um trabalho significativo pra mim	1,69%	1,12%	13,48%	38,20%	44,94%	0,56%
Estabilidade no trabalho	1,69%	2,25%	17,98%	36,52%	41,01%	0,56%
Ter melhores condições de vida	1,12%	1,69%	16,85%	24,16%	55,06%	1,12%
Satisfação pessoal	1,12%	4,49%	11,24%	34,27%	48,88%	0,00%
Identificar-me com o trabalho	1,12%	3,93%	19,10%	38,20%	37,08%	0,56%
Ajudar os outros	1,12%	2,81%	26,40%	33,71%	35,39%	0,56%
Enfrentar desafios	1,12%	6,18%	20,79%	38,20%	32,58%	1,12%
Trabalho que requer originalidade e criatividade	1,12%	6,74%	29,78%	33,71%	27,53%	1,12%
Ter compromisso social	1,12%	8,43%	39,89%	33,71%	15,73%	1,12%
Realização pessoal	0,56%	2,81%	16,29%	25,28%	53,93%	1,12%
Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo.	0,56%	0,00%	21,35%	25,84%	52,25%	0,00%
Bom relacionamento com colegas de trabalho	0,56%	0,56%	18,54%	30,90%	48,88%	0,56%
Aprimorar conhecimentos da minha profissão	0,56%	2,81%	16,85%	29,78%	48,31%	1,69%
Ganhar dinheiro	0,00%	4,49%	28,09%	31,46%	35,96%	0,00%
Auxiliar os colegas de trabalho	0,00%	2,81%	26,97%	36,52%	33,71%	0,00%
Conhecer pessoas	0,00%	7,30%	33,15%	33,71%	25,28%	0,56%

SENTIMENTO DO EMPREGADO EM RELAÇÃO A EMPRESA						
	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não respondeu
Estou aqui só de passagem	18,54%	21,35%	23,03%	20,22%	15,73%	1,12%
Nesse momento essa empresa precisa dos meus serviços	9,55%	11,24%	29,21%	37,08%	12,36%	0,56%
Só continuo trabalhando porque terei dificuldade para arranjar outro emprego	23,03%	32,02%	24,16%	13,48%	5,62%	1,69%
Eu seria injusto com essa empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra empresa	51,12%	28,65%	12,92%	2,81%	2,81%	1,69%
Essa empresa já fez muito por mim no passado.	37,64%	17,98%	24,16%	16,29%	2,81%	1,12%
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar pra outra empresa agora	41,01%	32,02%	17,42%	6,18%	2,25%	1,12%
Continuar trabalhando nessa empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez para mim	20,22%	28,65%	37,64%	11,80%	1,69%	0,00%
E a gratidão por essa empresa que me mantém ligado a ela	42,13%	29,21%	21,35%	4,49%	1,12%	1,69%
Trabalharei nessa empresa enquanto achar que devo algo a ela	50,00%	36,52%	10,11%	3,37%	0,00%	0,00%

CONTINUO NESTA EMPRESA PORQUE?						
	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não respondeu
Eu demoraria para encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho aqui	11,80%	19,10%	25,84%	23,60%	18,54%	1,12%
Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa	30,90%	33,15%	20,79%	9,55%	4,49%	1,12%
Eu deixaria para trás tudo o que investi nesta empresa	29,21%	38,20%	19,10%	7,30%	3,93%	2,25%
Eu estaria prejudicando a minha vida profissional	40,45%	30,34%	18,54%	7,30%	2,81%	0,56%
Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa	25,28%	38,20%	21,91%	11,80%	2,25%	0,56%
Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho aqui	32,58%	37,64%	18,54%	8,99%	1,69%	0,56%
Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto eu tenho hoje	42,70%	32,02%	20,22%	3,93%	0,56%	0,56%

A EMPRESA ONDE TRABALHO FAZ-ME SENTIR.....						
	Nada	Pouco	Mais ou menos	Muito	Extremamente	Não respondeu
Dedicado a ela	2,25%	7,87%	29,78%	43,26%	15,17%	1,69%
Fiel a ela	7,30%	16,29%	34,27%	28,09%	12,36%	1,69%
Responsável por ela	15,73%	15,17%	25,84%	28,09%	12,36%	2,81%
Interessado com ela	10,11%	19,10%	34,83%	26,97%	6,74%	2,25%
Orgulhoso dela	14,61%	18,54%	38,76%	20,22%	6,18%	1,69%
Desiludido com ela	25,28%	20,22%	26,97%	19,66%	6,18%	1,69%
Contente com ela	11,80%	20,79%	39,89%	19,66%	5,62%	2,25%
Distante dela	24,16%	24,16%	32,02%	11,24%	5,62%	2,81%
Entusiasmado com ela	13,48%	19,10%	43,82%	16,85%	5,62%	1,12%
Envolvido com ela	7,87%	17,42%	38,20%	28,09%	5,62%	2,81%
Apegado a ela	21,91%	26,40%	27,53%	17,42%	5,06%	1,69%
Animado com ela	14,04%	23,60%	34,27%	21,91%	5,06%	1,12%
Confiante nela	9,55%	13,48%	41,57%	29,78%	4,49%	1,12%
Preocupado com ela	19,10%	21,91%	35,39%	18,54%	3,93%	1,12%
Empolgado com ela	8,43%	23,03%	45,51%	16,29%	3,37%	3,37%
Encantado com ela	25,84%	32,58%	26,40%	9,55%	3,37%	2,25%
Desgosto com ela	24,16%	33,15%	30,34%	8,43%	2,25%	1,69%
Fascinado com ela	28,65%	25,84%	30,90%	10,67%	2,25%	1,69%

