



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

GESTÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE: uma análise da Central de Relacionamento dos Correios

Irailton Melo de Souza*

RESUMO

O atendimento ao cliente é um fator diferenciador de mercado e determinante para o sucesso do negócio. O objetivo do presente trabalho é analisar a gestão do atendimento ao cliente nos Correios, por intermédio da sua Central de Relacionamento com o Cliente – CEREL. Para a realização deste trabalho foi utilizada a metodologia Estudo de Caso, por permitir uma compreensão holística da realidade pesquisada e possibilitar entender fenômenos sociais complexos; também foram utilizadas as pesquisas documental e bibliográfica, como delineadores do estudo científico. Os resultados mostram que a gestão do atendimento ao cliente gera ganhos importantes para empresa, mas também desafios e necessidades de se evoluir na compreensão e antecipação das demandas do cliente.

Palavras-chave: Cliente. Atendimento. Relacionamento. Correios.

* 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, sob orientação do Prof. MSc. Mauro Castro de Azevedo e Souza.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade na gestão do atendimento ao cliente ainda se mostra incipiente na realidade brasileira. A explicação pode estar na falta de uma cultura organizacional que valorize o atendimento e o relacionamento com o cliente associada a uma cultura social pouco exigente.

O que se percebe atualmente é que a construção da imagem organizacional e a construção de confiabilidade e credibilidade dependem da forma como a empresa interage com seus clientes.

Em época de clientes bem informados, cercados de opções e conscientes do seu poder de decisão e escolha, a preocupação com um atendimento de qualidade deixa de ser uma alternativa e se torna um fator crítico de sucesso.

Com foco nesta realidade é que este trabalho foi pensado e desenvolvido; a saber, analisar o impacto que o atendimento ao cliente gera sobre a imagem e a confiabilidade da empresa.

Como referência, foram estudadas as ações da Central de Relacionamento com o Cliente dos Correios - CEREL, sua contribuição para a compreensão das reais necessidades dos clientes e para a construção de um vínculo mais permanente desses com a empresa.

Sobre a metodologia, neste trabalho optou-se por se utilizar o Estudo de Caso, por se tratar de um método que permite uma compreensão holística da realidade pesquisada e é a opção recomendada para análise de fenômenos sociais complexos (YIN, 2014, p. 4).

Gil (2008, p. 50) classifica o Estudo de Caso como um delineador da pesquisa científica. Ou seja, como um recurso que confronta a visão teórica do problema com os dados da realidade. Esclarece ainda o referido autor que, no

processo de construção do estudo científico, o delineamento é que o faz com que a pesquisa ganhe amplitude ao considerar não apenas o ambiente em que os dados são coletados, mas também as formas de controle das variáveis envolvidas. Neste sentido, a preocupação mais lógica e teórica das fases preliminares da pesquisa dá lugar a uma análise mais prática da realidade analisada.

Há dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso. (GIL, 2008, p. 50)

Sobre o primeiro grupo de delineamento, bibliográfico e documental, Gil aponta que a principal diferença está na natureza das fontes, ou seja, enquanto a pesquisa documental utiliza materiais que não receberam ainda um tratamento analítico mais profundo, como relatórios internos e planilhas de dados, a pesquisa bibliográfica se baseia em livros e artigos já elaborados ou tratados cientificamente.

Neste sentido, o presente trabalho está delineado como sendo um estudo de caso, apoiado por pesquisas documental e bibliográfica, e estruturado nas seguintes seções: a seção dois apresenta um resumo de conceitos pertinentes ao tema pesquisado; a seção três proporciona uma análise sobre o relacionamento com o cliente, unindo-o, mas também diferenciando-o, do paradigma do atendimento ao cliente; a seção quatro examina a gestão do atendimento ao cliente nos Correios, a partir da Central de Relacionamento com

o Cliente – CEREL, e exibe os resultados dos estudos feitos a partir dos relatórios e documentos disponibilizados pela empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceitos

Gestão do atendimento ao cliente é um tema amplo e que dialoga com diversas áreas da Administração. Por isso, com o propósito de situar o leitor no universo deste trabalho, são apresentados a seguir, de forma sucinta, alguns conceitos pertinentes ao assunto, a saber os conceitos de *marketing*, cliente, mercado, pós-venda, momentos da verdade e *Customer Relationship Management* – CRM.

2.1.1 Marketing

Para McCarthy (1960 apud DUARTE, 2011, p. 776), Marketing “é a resposta da organização às demandas do consumidor, por meio de ajustamentos realizados em seus processos operacionais”.

Kotler (1960 apud DUARTE, 2011, p. 776) define Marketing como sendo “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. ”

2.1.2 Cliente

Segundo Duarte (2011, p. 212) cliente é a pessoa física ou jurídica que realiza uma compra ou contrata um serviço.

Drucker (1997 apud DUARTE, p. 212) defende que o cliente é quem determina o que vem a ser o negócio, pois é o cliente, e só ele, que se dispondo a pagar por um artigo ou serviço, converte os recursos econômicos em riqueza, coisas em mercadorias.

2.1.3 Mercado

Atualmente, duas interpretações se sobressaem quanto ao significado de mercado: a dos economistas, que entendem ser o mercado o conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produtos; e a interpretação dos profissionais de marketing, que, em geral, costumam usar o referido termo como sinônimo de vários agrupamentos de clientes, com vendedores sendo entendidos como setor e compradores como mercado.

Duarte (2011, p. 736) definiu Mercado como sendo um sistema formado por normas, costumes, tradições e situado em localidades onde se registram a oferta e a procura por bens ou serviços, ensejando a realização de negócios ou transações comerciais entre vendedores e compradores; isto é, operações de compra e venda.

2.1.4 Pós-venda

Conforme declarou Sobrinho (2015), o pós-venda é uma das armas de diferenciação mais fortes hoje no mercado, que deve ser encarada com a relevância que possui, pois cada vez mais é um elemento de fidelização de clientes e os impede de comparar seu serviço ao de outra empresa.

Ainda para o autor supracitado, os serviços de pós-atendimento e pós-venda são considerados um diferencial de gestão por ofertarem garantias, consertos, manutenções, peças de reposição, orientações e informações técnicas sobre o produto depois de sua venda.

2.1.5 Momentos da verdade

Strugale (2010) esclarece que os momentos da verdade estão relacionados à comparação que o cliente faz entre o serviço prestado e suas expectativas iniciais de ser bem tratado e bem atendido de forma rápida e eficiente, julgando a qualidade do serviço de acordo com os seus critérios de avaliação. Conforme a autora, Momentos da Verdade “é a soma de uma sequência de momentos da verdade experimentados pelo cliente, com contato humano ou não, que forma a imagem de satisfação ou insatisfação com o atendimento oferecido. Logo, a percepção de satisfação é fruto da soma de vários contatos com a empresa (momentos da verdade).

Normann (apud STRUGALE, 2010) entende que quando o prestador de serviços e o cliente encontram-se em interação face a face a qualidade percebida pelo cliente, estabelecendo-se ali o momento da verdade.

Para Strugale (2010), “de nada adianta, a empresa oferecer um tratamento maravilhoso no momento do atendimento e perder tudo quando o cliente entra em contato com outras áreas da empresa como banheiros, áreas comuns e etc. Desde a primeira vez que o cliente tem contato com a empresa, ele já está comparando o que é oferecido com o que ele espera receber.

Os Momentos da Verdade, explica Strugale (2010), iniciam-se na propaganda, passam pela recepção, envolvem as instalações físicas e o atendimento e terminam quando o cliente deixa a empresa.

Carlzon (2005 apud PRADO FILHO, 2015) chamou Momento da Verdade de “a hora da verdade” e classificou como sendo o instante em que o cliente entra em contato com o pessoal da linha de frente, forma sua imagem da empresa e decide se voltará ou não a entrar em contato com aquela organização. Para Carlzon, a empresa, para enfrentar os momentos da verdade, precisa construir uma estrutura com quatro importantes pilares: foco no cliente, estratégia, sistemas e pessoas.

2.1.6 Customer Relationship Management – CRM

Ciconet Filho (2008, p. 54), é taxativo ao afirmar que não é possível estabelecer relacionamento com alguém que não se consegue identificar e que, depois de identificar, não diferenciar. “Atualmente, diz o referido autor, as empresas percebem que os clientes desejam ser atendidos e reconhecidos, independentemente do meio com o qual se comunicam, seja por telefone, pelo vendedor, na loja, no quiosque eletrônico ou pela Internet. Os clientes exigem respostas em tempo real, vindas da empresa como um todo e não apenas do Call Center, do vendedor ou da loja.” Para responder essas expectativas surge o CRM.

Nas palavras de Bretzke (2000 apud CICONET FILHO, 2008) o CRM é um conjunto de conceitos, construções e ferramentas compostas por estratégia, processo, software e hardware que tem como objetivo a construção de vínculos e a retenção do cliente.

2.2 Relacionamento com o cliente

Relacionamento com o cliente é uma questão de sobrevivência para as empresas. Afinal, não existe empresa sem cliente. A questão, contudo, é o que as organizações precisam fazer para desenvolver vínculos duradouros com a sua clientela e como farão isso.

Kotler e Keller (2012, p.150) defendem ser necessário despertar no cliente a confiança e a credibilidade a partir do primeiro contato; portanto, nos primeiros atendimentos.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, pp. 335-336), sugerem que a confiança do cliente, e a própria existência de um cliente, resulta de um encadeamento de fatores que fazem o indivíduo sair da condição de interessado para a condição de defensor e apoiador da empresa. Outrossim, defendem os autores, o foco deve estar na construção de vínculos, que acontece por meio do aprimoramento da comunicação entre empresas e clientes e pelo conhecimento dos ganhos que ambos obterão com na construção do relacionamento.

Para Kotler e Armstrong (2008, p. 10), a gestão de relacionamento com o cliente lida com todos os aspectos de adquirir, manter e desenvolver clientes e é o processo geral de construir e manter relacionamentos mais lucrativos com o cliente entregando-lhe valor superior e satisfação.

D'Angelo, Schneider e Larán (2006 apud SARKIS, 2008, p; 27), entendem que o desenvolvimento de estratégias de relacionamento com o cliente precisa alinhar cultura, estratégia e operações.

Com relação à cultura, os autores supracitados defendem que toda a empresa deve estar engajada no propósito de atender bem e gerar valor para o

cliente. Para o tópico Estratégia, sustentam que as informações do mercado e dos clientes são determinantes para o desenvolvimento de ações estratégicas de satisfação e retenção dos clientes.

Sobre as operações ou processos, D'Angelo, Schneider e Larán (2006 apud SARKIS, 2008, p. 28) apontam quatro pilares necessários: a infraestrutura, para garantir que as ações pretendidas sejam efetivadas, por exemplo *softwares* e centrais de atendimento; ferramentas de análise, como o *Database Marketing* – DBM; as métricas, para acompanhar o desempenho e a avaliação contínua dos resultados obtidos.

Para os autores supracitados, o atendimento e o relacionamento com o cliente ganham sentido quando existe uma busca contínua da empresa para entender as necessidades das pessoas, para atender as suas demandas e de alguma forma superar suas expectativas.

Conforme Peters (1994 apud ROCHA, 2009, p. 22), os clientes são pessoas que veem a relação determinado produto ou serviço em seus próprios termos idiossincráticos, emocionais, irracionais, definitivos e totalmente humanos. O que conta, afinal, é a percepção do cliente. Assim, não basta a empresa compreender as necessidades do cliente e se esforçar para encontrar a resposta para as suas perguntas. Se o cliente não perceber os esforços da empresa como uma preocupação genuína com ele, esses esforços serão vãos.

2.3 Atendimento e Relacionamento

Paulillo (2014), vê o atendimento como a porta de entrada em uma empresa, por meio da qual a relação de negócio pode ser encurtada ou

prolongada. Por sua vez, o relacionamento é a única coisa capaz de transformar passantes em entrantes e entrantes em clientes.

Grönroos (2009 apud GORSKI, 2012) acredita que o relacionamento se estabelece quando o consumidor tem consciência da natureza do vínculo. Para que isso aconteça, a preocupação inicial da empresa deve ser a de prestar um serviço de qualidade e oferecer um atendimento capaz de gerar valor para o cliente. Tecnologias como o CRM podem auxiliar, mas são insuficientes sem uma cultura de relacionamento implantada e difundida por toda empresa.

2.4 Atendimento ao cliente no Brasil

Em 2014, o jornal O Globo publicou uma matéria na qual revelou que a simpatia dos brasileiros, tem sido colocada em xeque quando o assunto é o atendimento no comércio e nas empresas prestadoras de serviço (XAVIER, 2013).

Sob o título “O atendimento no país vai muito mal, obrigado”, a referida jornal apresentou resultados de uma pesquisa sobre qualidade do atendimento ao consumidor no Brasil, que demonstrou que quase metade dos entrevistados pagaria de 10% a 40% a mais pelo produto ou serviço, e 6% disseram que aceitariam pagar até 50% a mais se fossem bem atendidos.

José Jarbas, coordenador da pesquisa, analisou que na relação empresa-cliente é fundamental que o cliente se perceba valorizado pela empresa. Problemas com o produto tornam-se secundários quando relacionados a questões de atendimento.

Dentre as principais queixas apresentadas pelos clientes, sobre a qualidade do atendimento, destacaram-se falta de informação, mau humor,

tratamento grosseiro na hora de trocar mercadorias e dificuldade para solucionar problemas são algumas das queixas mais comuns feitas por clientes – o que revela que no Brasil a cultura do atendimento ao cliente ainda é bastante insipiente e legalista, ou seja, geralmente para enquadrar a alguma exigência legal, como ao código de defesa do consumidor, por exemplo. Ou seja, para a maioria das empresas brasileiras, mais importante do que satisfazer o cliente é cumprir a lei. “Não há inteligência mercadológica”, como declarou à reportagem Mariana Ferraz, coordenadora de Educação para o Consumo do Procon-RJ,

Os números apresentados na matéria são preocupantes:

- 81% dos internautas avaliaram como ruim o atendimento no comércio;
- apenas 2% dos participantes da enquete da Defesa do Consumidor disseram que o atendimento no comércio é ótimo;
- R\$ 12 mil é o prejuízo que o consumidor mal atendido pode causar a empresas;
- 90% dos consumidores já tiveram experiência ruim com o atendimento;
- 6% dos entrevistados pagariam até 50% mais para ter um bom atendimento;
- 88% dos pesquisados não indicariam para amigos ou parentes a empresa onde foram mal atendidos.

Para Jantsch (2015), uma das melhores táticas para gerar uma cultura de bom atendimento ao cliente é mandar todos os novos contratados fazerem turnos no setor de atendimento ao consumidor como parte de seu treinamento – e não importa se é um representante de vendas ou um vice-presidente financeiro. Uma vez por trimestre, é bom que a diretoria faça um rodízio nessa área também.

2.5 O preço do mau atendimento

Empresas que não possuem qualidade no atendimento ao cliente tendem a gastar mais com a conquista de clientes, quando poderiam lucrar mais retendo e satisfazendo os clientes já conquistados, de acordo com a empresa *Avalio.com*, especializada em pesquisas de satisfação via internet.

A agência de pesquisa *Avalio.com* (Mau atendimento custa caro às empresas. Disponível em <<http://avalio.com.br/mau-atendimento-custa-carro-as-empresas>> Acesso em 09 nov. 2014) revelou que é cerca de dez vezes mais caro ganhar um novo cliente do que manter um existente. Também mostrou que no Brasil os clientes insatisfeitos dificilmente retornam às compras no mesmo local; 89% dos clientes param de fazer negócios com as empresas por causa do mau atendimento e tornam-se mais propensos a falar dessas experiências ruins para outros clientes e 61% migram para o concorrente depois de uma experiência negativa em relação ao serviço de atendimento.

Em 1850 a *Burneley Building Society* já apregoava que a empresa só progredia por meio do atendimento ao cliente.

Em 1956, o sociólogo americano Daniel Bell também antevia uma sociedade caminhando em direção a uma predominância do setor de serviços. Como consequência, o atendimento e o Atendimento ao Cliente foi se tornando ao longo do tempo a força motriz das organizações bem sucedidas.

Pode-se concluir que a relevância em atender o cliente ultrapassa a simples condição de prestar uma informação ou atender a uma reclamação. Faz-se necessário entender o cliente e, de preferência, antecipar as suas necessidades. Agindo assim, a Empresa estabelecerá um importante diferencial em relação às

concorrentes. Para tanto, é preciso atentar para o que já se entendia na década de 1990, que se o atendimento ao cliente estava se transformando num poderoso diferencial competitivo, era exatamente porque se estava vivendo uma enorme crise nesta área. (SHIOZAWA, 1993, p. 34)

3 GESTÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE NOS CORREIOS: UMA ANÁLISE DA CEREL

Neste tópico será analisada como acontece a gestão do atendimento ao cliente nos Correios, a partir da sua Central de Relacionamento com o Cliente – CEREL. As informações apresentadas a seguir foram extraídas de relatórios internos, devidamente autorizados pela empresa, e também de informações de domínio público disponibilizadas no site dos Correios.

3.1 Breve apresentação dos Correios

Os Correios são uma empresa pública brasileira, cuja biografia “corresponde à transformação histórica do próprio país, razão pela qual os principais fatos ligados à implantação e ao aperfeiçoamento dos serviços postais fornecem um panorama do próprio desenvolvimento histórico brasileiro. Nesses séculos, a trajetória dos Correios está intimamente ligada à evolução da administração pública e da tecnologia em nosso país.” (História Postal, 2015)

Do início dos serviços postais até os dias de hoje, os Correios assumiram o papel de aproximar as pessoas, buscando sempre o aperfeiçoamento dos serviços e produtos oferecidos à sociedade e tendo por vários anos o reconhecimento da população brasileira como uma das instituições mais respeitáveis do Brasil.

Contando com um contingente de mais de 125 mil funcionários distribuídos em mais de cinco mil municípios brasileiros, os Correios experimentam o desafio de se adequarem aos novos cenários socioeconômicos.

3.1.1 Identidade Corporativa

Em outubro de 2009, os Correios adotaram uma nova Identidade Corporativa, por entender que seria mais adequada aos novos tempos e que melhor posicione a empresa frente aos crescentes desafios futuros.

A empresa entende ser o seu negócio oferecer “soluções que aproximam”; a sua missão “fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo”; a sua visão “ser uma empresa de classe mundial” e os seus valores: a ética, pautada na transparência em seus relacionamentos e em boas práticas de governança; a meritocracia, pela valorização dos empregados por seu conhecimento e competência; o respeito às pessoas, com tratamento justo e correto à força de trabalho; o compromisso com o cliente, garantindo o cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços; e a sustentabilidade, buscando sempre o equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico, para garantir a lucratividade, respeitando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

3.1.2 Governança Corporativa

Em 2015 os Correios apresentaram o Novo Modelo de Governança Corporativa e Estrutura Organizacional, com o objetivo de adequar a empresa aos desafios impostos pelo mercado. O novo modelo apresenta uma estrutura

moderna e arrojada, que permitirá alcançar mais facilmente os resultados almejados no Plano Estratégico Correios 2020.

Dentre as mudanças trazidas pelo Modelo de Estrutura Organizacional aprovado destacam-se: a centralização de atividades transacionais, o aumento da visão de negócios; um modelo de estrutura por Unidades Estratégicas de Negócios - UEN, alinhada às boas práticas do mercado e a adequação da amplitude de controle.

3.1.3 Perspectivas de futuro

Sobre o futuro da Empresa, Guimarães (2014, p. 4), Vice-Presidente de Operações e Clientes dos Correios, entende que estar no Brasil inteiro e ter um nome e uma marca fortes não são mais suficientes para fidelizar o consumidor: “a Empresa precisa estar atenta às novas tecnologias, modernizar as estruturas e trazer mais conforto, agilidade e comodidade ao cliente. ”

Furian Filho (2014, p. 6), Vice-presidente de Logística e Encomendas dos Correios, defende que a logística e a encomenda são o futuro dos Correios.

Estudos de mercado revelaram que, enquanto o serviço de mensagem está praticamente estagnado, com crescimento atrelado basicamente aos reajustes de preços, os serviços de encomenda crescem com maior consistência, chegando a responder por 20% da receita anual da Empresa.

A participação em mercados de livre concorrência, por sua vez, impõe aos Correios um jeito novo de lidar com o cliente, que agora não é apenas o cidadão comum buscando dar notícias aos seus parentes, mas um cliente que estabelece relações de compra e venda e que conta com os Correios para efetivar suas relações comerciais.

3.2 Central de Relacionamento com o Cliente dos Correios – CEREL

Implantada em abril de 2012, a CEREL nasceu com o objetivo de administrar, controlar, coordenar e operacionalizar os processos relativos aos canais de relacionamento e a gestão dos sistemas de atendimento ao cliente, disponibilizados via internet e telefone, por meio da Central de Atendimento ao Cliente dos Correios - CAC.

A CEREL trabalha alinhada com o planejamento estratégico da Empresa e com o intuito de aprimorar a qualidade dos serviços de atendimento aos clientes, otimizando os processos da CAC e reforçando a imagem positiva da ECT em relação aos processos de pós-vendas.

3.2.1 Estrutura Administrativa da CEREL

A CEREL é composta de uma chefia, uma coordenação administrativa e quatro gerências:

- Gerência de Processo de Suporte à Central de Atendimento dos Correios – GCAC - com Escritórios Avançados em SP e MG;
- Gerência de Processo de Indenizações – GPIN, com escritórios Avançados SP, RJ e MG;
- Gerência de Processo de Suporte ao Cliente Especial – GSUE;
- Gerência de Processo de Manifestações – GMAN.

As gerências possuem atribuições específicas e, juntas, atendem as principais demandas de clientes dos Correios, como descrito resumidamente a seguir.

3.2.1.1 Gerência de Processo de Suporte à CAC – GCAC

Esta gerência é responsável por realizar a gestão operacional das atividades de atendimento dos escritórios avançados da Central de Atendimento dos Correios - CAC.

A GCAC também é responsável por acompanhar a aderência do dimensionamento, escalas e turnos de trabalho às demandas de atendimento, o atingimento das metas estabelecidas para os escritórios avançados da Central de Atendimento dos Correios e por propor aprovação de novos procedimentos, prazos e indicadores de gestão para os escritórios avançados da Central de Atendimento dos Correios em São Paulo e Minas Gerais.

3.2.1.2 Gerência de Processo de Indenizações – GPIN

A GPIN é responsável, dentre muitas outras ações, por gerir as operações de indenização efetivadas pelos Escritórios Avançados de Relacionamento com o Cliente, acompanhar o desempenho das Diretorias Regionais em relação ao indicador de pagamento de indenizações aos clientes e o processamento das indenizações registradas sob forma de Pedido de Informação - PI no sistema Fale Conosco, visando ao aperfeiçoamento dos processos e a melhoria do atendimento aos clientes.

3.1.2.3 Gerência de Processo de Manifestações – GMAN

A GMAN tem como atribuições realizar a gestão operacional das atividades de captação e tratamento de PI e Manifestações Genéricas - MG dos Escritórios Avançados de Relacionamento com o Cliente, acompanhar o desempenho das Diretorias Regionais em relação aos indicadores estabelecidos para apuração e respostas das demandas dos clientes e o atendimento às

manifestações registradas no sistema Fale Conosco via internet, buscando o aperfeiçoamento dos processos e a melhoria do atendimento aos clientes.

3.1.2.4 Gerência de Processo de Suporte ao Cliente Especial – GSUE

À GSUE compete recepcionar, analisar e dar tratamento às manifestações apresentadas pelos clientes corporativos, internamente identificados como clientes prioritários.

3.2.2 Políticas e Diretrizes da CEREL

O processo de atendimento ao cliente tem assumido importância cada vez maior nos Correios, sendo valorizadas e incorporadas aos negócios. Pois no entendimento da alta gestão da Empresa, tão importante quanto gerir bem os processos logísticos da empresa, é garantir a satisfação do cliente-cidadão.

Nestas condições, torna-se fundamental monitorar a captação das demandas dos clientes, que é o verdadeiro termômetro das ações comerciais e operacionais dos Correios.

A CEREL entende que, ao se manifestar e reclamar, o cliente oferece consultoria gratuita à Empresa, apontando problemas até então desconhecidos ou subestimados, apontando processos carentes de reavaliações e ajustes.

A CEREL também se empenha para desenvolver programas voltados à criação de valor, como as atividades pós-vendas, que respondam às necessidades específicas de cada segmento de cliente, observando a viabilidade econômico-financeira dos mesmos.

Para os Correios, o mercado tem sinalizado de forma progressiva e sistemática a necessidade de uma ação empresarial de acordo com os padrões

de qualidade, rapidez e segurança praticados por outras empresas de mesmo porte. Também tem exigido a disponibilização em tempo real de informações sobre o trâmite desses objetos, da origem ao destino.

Assim, importa destacar que a rapidez e a integralidade da informação são fatores cruciais para os clientes dos Correios, bem como para os clientes dos clientes da empresa, constituindo-se, assim, em um diferencial comparativo e competitivo.

Buscando construir um relacionamento estável e satisfatório com o cliente, os Correios aderiram ao programa de excelência da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, baseado no Modelo de Excelência da Gestão – MEG.

Especialmente no capítulo que trata do cliente, o MEG preconiza que não apenas sejam disponibilizados canais de relacionamento de acordo com a segmentação interna de mercado, mas também que as manifestações sejam tratadas de maneira pronta e eficaz, com o acompanhamento por parte de toda a Empresa e a identificação dos níveis de satisfação, insatisfação e fidelização dos clientes.

Como forma de evidenciar o seu compromisso com o cliente, os Correios estabeleceram, como um dos pilares do seu planejamento estratégico, a obrigação de desenvolver ações que fortaleçam e consolidem a confiança e a credibilidade da empresa no mercado, a partir da percepção positiva dos clientes sobre os seus serviços, incluindo os oferecidos pelos canais de atendimento ao cliente no pós-venda.

3.2.3 Modelo e Escopo do Atendimento ao Cliente Privado e Corporativo

Nos Correios, o atendimento ao cliente privado e corporativo acontece por meio da sua página na internet (www.correios.com.br/faleconosco) e pela Central de Atendimento ao Cliente – CAC, por meio dos seus escritórios avançados localizados nas cidades de São Paulo e Barbacena – MG.

O escritório de São Paulo iniciou seu funcionamento atendendo todo o conjunto de demandas da CAC. Porém, após a inauguração do escritório de Barbacena/MG, ocorreu uma divisão no volume de atendimento com foco na natureza das demandas, passando a ter a seguinte configuração:

- Escritório de São Paulo:
 - Demandas do varejo à vista do Estado de São Paulo;
 - Atendimento aos clientes com contrato;
 - Envio de telegramas;
 - Agendamento de coleta de encomendas (Disque Coleta);
 - Suporte Técnico a rede lotérica, Help Desk, Agências Terceirizadas e CorreiosNet Shopping, loja virtual dos Correios.
- Escritório de Barbacena/MG:
 - Demandas do varejo à vista do restante do País;
 - Envio de telegramas;
 - Agendamento de coleta de encomendas (Disque Coleta);
 - Atendimento ao cliente interno (Correios Saúde);
 - Realização de pesquisas.
 - Sistema de Atendimento

Em 2005, a Diretoria Regional de São Paulo desenvolveu um projeto piloto que teve como base a criação de uma célula de atendimento dentro da estrutura da GECAC, voltada para o atendimento do cliente Americanas.com.

A criação do piloto refletiu de forma amplificada as dificuldades dos demais clientes com contrato, mas também permitiu um melhor entendimento do negócio do cliente e de suas necessidades. Tais informações proporcionaram o desenvolvimento de ações para a manutenção da relação comercial com a ECT e a desenvolvimento de novos negócios.

Recomendações complementares destacaram aspectos que deveriam ser observados para viabilizar o adequado atendimento aos clientes, tais como:

- Aquisição de ferramenta de CRM para viabilizar o gerenciamento do Atendimento ao Cliente com contrato, contendo workflow, histórico do relacionamento e interface amigável para registro de manifestações em grandes volumes (funcionalidades não disponíveis no sistema Fale Conosco). Até a aquisição, adequar o sistema de atendimento utilizada na CAC e do sistema Fale Conosco, para viabilizar o atendimento a clientes com contrato.
- Criação da função de Assistente de Relacionamento ou denominação equivalente, com amplo conhecimento técnico operacional, para prestar suporte, por meio da CAC, às demandas apresentadas pelos médios e grandes clientes da ECT.

3.2.3.1 Gestão do Atendimento aos Clientes do Varejo

A atenção aos grandes clientes, não tira a atenção aos clientes do varejo (sem contrato), que continuam sendo ouvidos pela CAC.

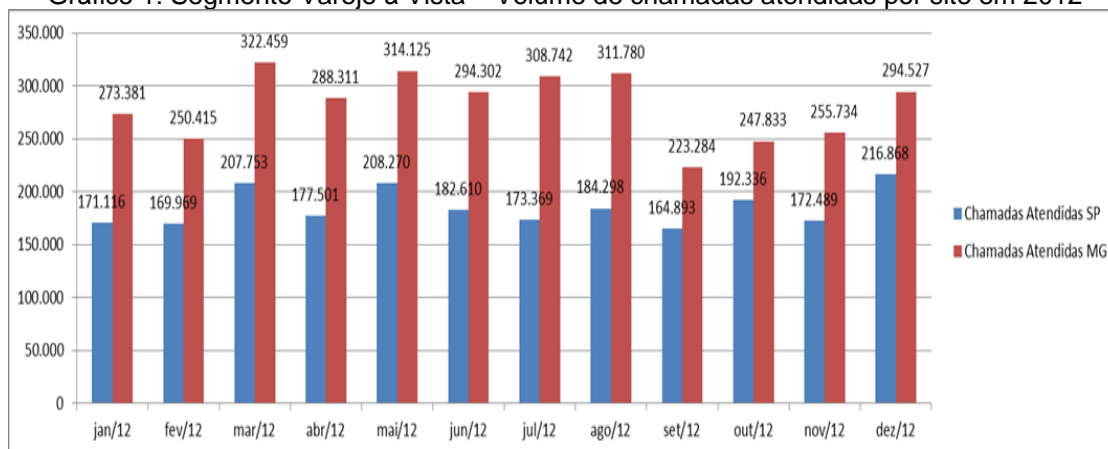
A qualidade dos serviços prestados a esses clientes passou a ser monitorada por meio de indicadores de serviços e pesquisas de satisfação,

circunscritos à medição do volume de chamadas e o tempo médio de atendimento.

Tomando como exemplo os índices referentes ao segmento Varejo à Vista, em 2012, foram obtidos os seguintes dados: o escritório de São Paulo recebeu 2,2 milhões de chamadas, com um nível de serviço no período de 87,39%, acima da meta de 85% de prevista; e o escritório de Barbacena-MG recebeu 3,484 milhões de chamadas, com um nível de serviço de 85,61%, resultado equivalente à meta estabelecida.

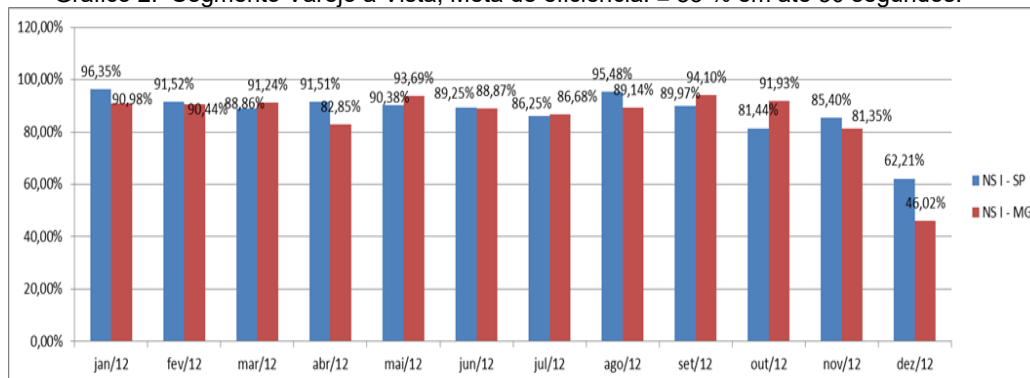
O volume de chamadas de cada escritório em 2012 para o segmento do varejo à vista, bem como a eficiência verificada no período podem ser acompanhados pelos gráficos 2 e 3:

Gráfico 1: Segmento Varejo à Vista – Volume de chamadas atendidas por site em 2012



Fonte: Q Reports NEC

Gráfico 2: Segmento Varejo à Vista; Meta de eficiência: $\geq 85\%$ em até 30 segundos.



Fonte: Q Reports NEC

3.2.3.2 Gestão das Demandas dos Clientes Prioritários

Em decorrência das políticas e diretrizes aprovadas pela área comercial dos Correios para utilização da CAC, o atendimento aos clientes do segmento Empresarial teve como pressuposto o atendimento dos clientes que já pertenciam à base da região metropolitana de São Paulo.

Atualmente, são atendidos trinta e um clientes prioritários, com destaque para as seguintes empresas: B2W, Bradesco, Carrefour, Claro, Itaú/Unibanco, Magazine Luiza, Marisa, Natura, Netshoes, Nokia, Nova Pontocom, Oi, Samsung, Santander, Sony, Telefônica/Vivo, TIM, Wal-Mart, Dafiti e On Time.

O próximo quadro apresenta um resumo da quantidade de atendimentos dos cinco clientes corporativos que responderam, em 2013, por mais de 70% dos objetos postados:

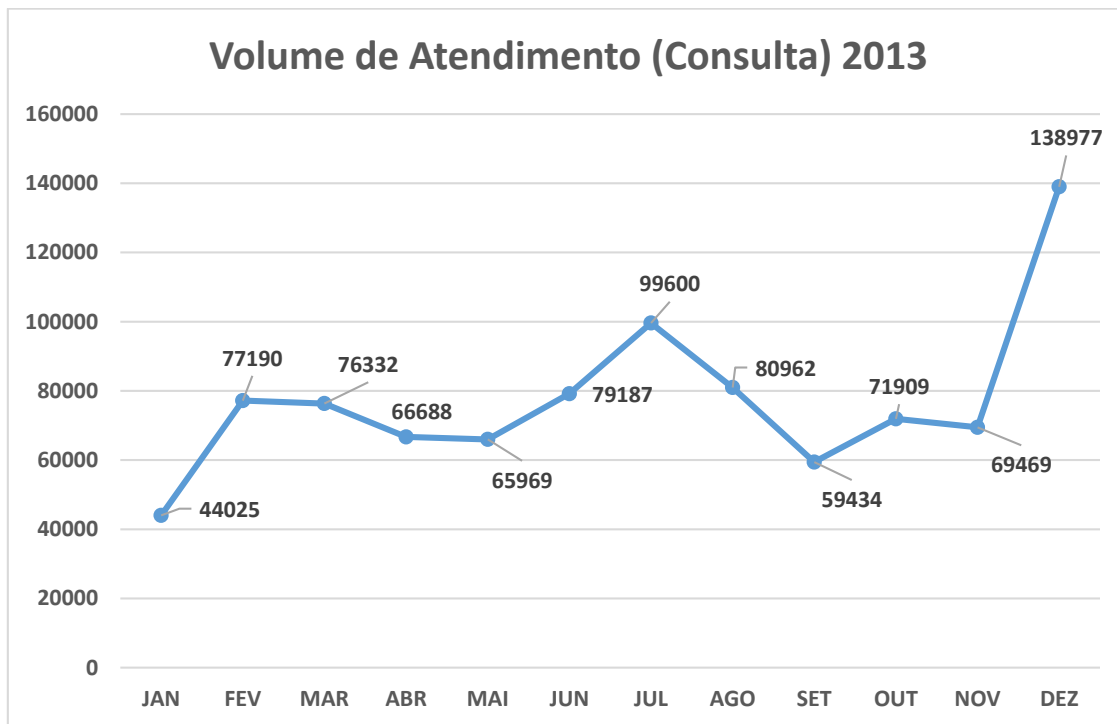
Quadro 1: Segmentos Corporativo e Estratégicos – atendimentos realizados – 2013

| Item | Cliente | Quantidade | Percentual |
|------|----------------|------------|------------|
| 1 | B2W | 181.984 | 19,57% |
| 2 | Magazine Luiza | 78064 | 8,40% |
| 3 | Netshoes | 93483 | 10,05% |
| 4 | Nova Pontocom | 228132 | 24,54% |
| 5 | Wal-Mart | 131067 | 14,10% |

Fonte: Sistema SASC (2013)

Em 2013, com a disponibilização de novos canais de atendimento ao cliente e a melhoria dos processos de comunicação com o cliente, a CEREL registrou um aumento considerável no volume de atendimento ao longo do ano.

Gráfico 3: Segmento Corporativo e Estratégico – volume de atendimento em 2013

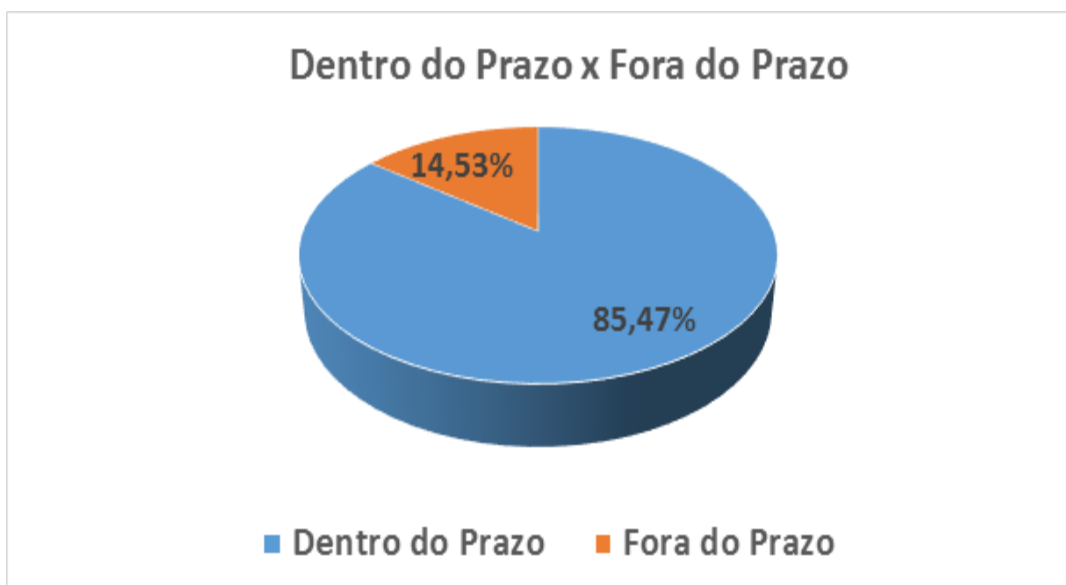


Fonte: Sistema SASC (2013)

A gestão de atendimento realizada pela CEREL, evidencia que a empresa está agindo acertadamente quando procura dar voz ao cliente.

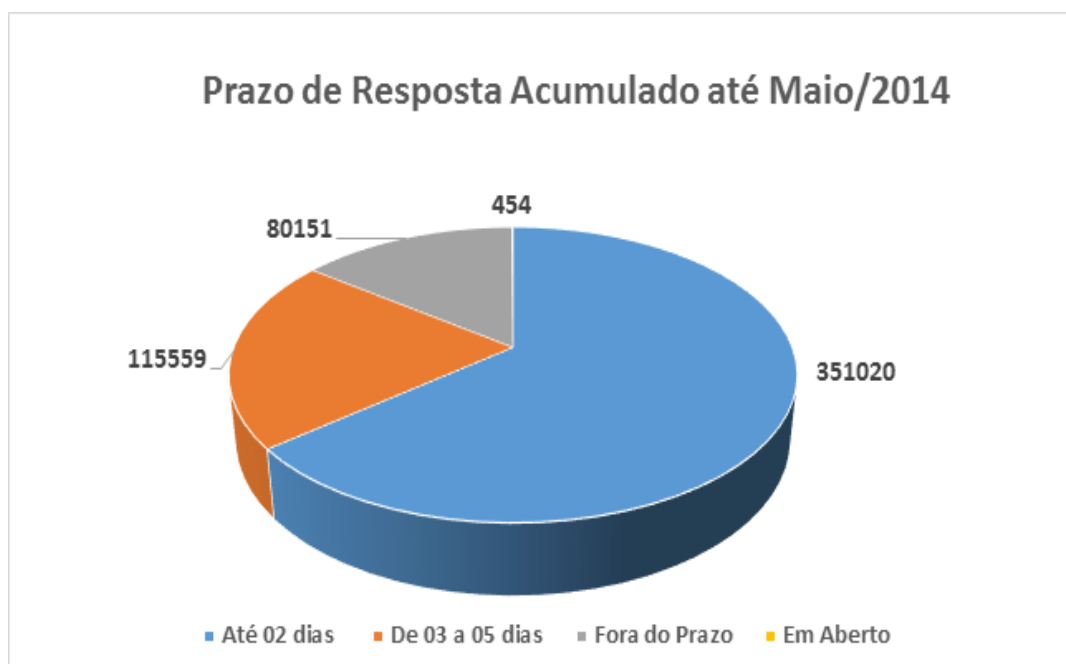
Os próximos gráficos indicam que a empresa continua monitorando criteriosamente a evolução das manifestações dos clientes e trabalhando para melhorar os índices de atendimento. Observa-se, em 2014, por exemplo, que 64,47% dos clientes tiveram suas interações respondidas em até dois dias; 85,47% foram respondidos no prazo de até 05 dias e 14,53% respondidas fora do prazo. Vê-se a representação dos prazos de respostas acumulados, até maio de 2014, e as respostas dadas, tempestiva e intempestivamente.

Gráfico 4: Respostas dentro e fora do prazo - Segmento Corporativo e Estratégico



- Fonte: Sistema SASC

Gráfico 5: Prazo de resposta acumulado - Segmento Corporativo e Estratégico

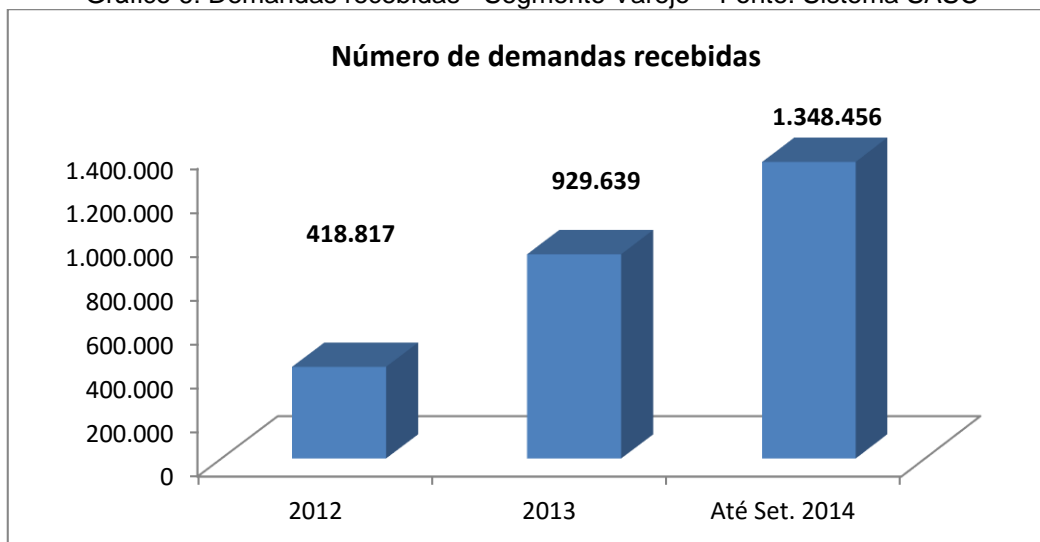


— Fonte: SASC (2014)

Os gráficos seguintes apresentam a evolução no número de demandas de clientes do varejo e o percentual de respostas em até 5 dias - de 2012 a 2014. Como pode ser visto, as demandas triplicaram em aproximadamente dois anos, saltando de 418.817, em 2012, para 1.348.456, em 2014. Na mesma direção, o

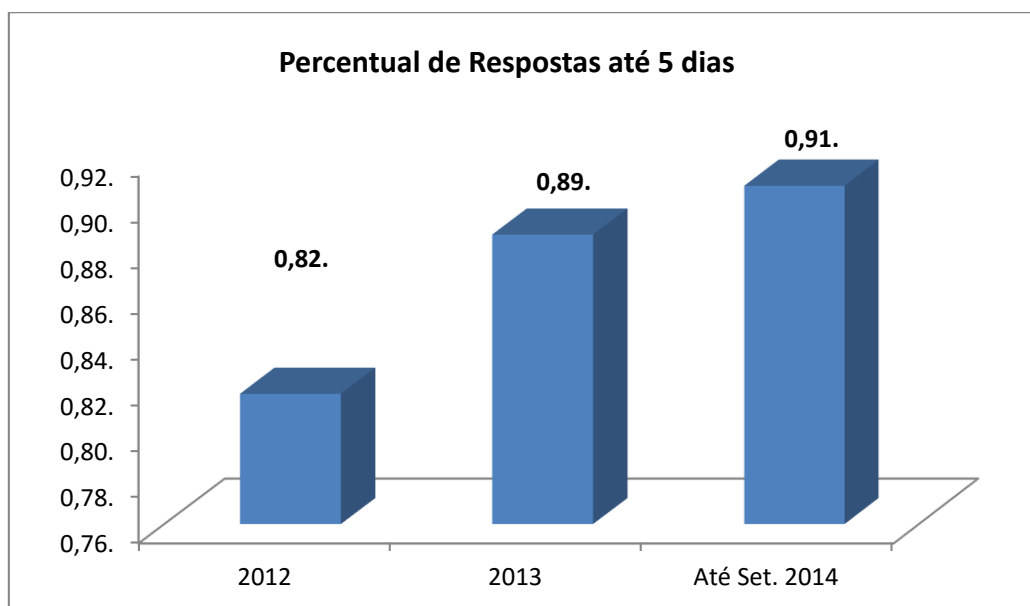
tempo médio de respostas em até 5 dias subiu de 81,7%, em 2012, para 90,75%, em 2014.

Gráfico 6: Demandas recebidas - Segmento Varejo – Fonte: Sistema SASC



Fonte: Sistema SASC

Gráfico 7: Percentual de respostas até 5 dias - Segmento Varejo



Fonte: Sistema SASC

Pelos dados apresentados, e considerando a expectativa de crescimento no número de atendimento, os Correios não ficaram inertes às demandas, mas se depararam com a necessidade premente de continuar investindo no

treinamento e capacitação dos seus colaboradores e também em novas tecnologias para entregar um atendimento adequado aos seus clientes, de modo a não comprometer a confiança dos mesmos e os resultados comerciais da empresa.

4 CONCLUSÃO

A qualidade na gestão do atendimento ao cliente oferece vantagem competitiva à empresa. Mais que isso, pode ser um fator determinante do sucesso ou fracasso do negócio.

A complexidade e a amplitude do tema impõem à organização o desafio de se manter atenta às mudanças socioeconômica-culturais que afetam direta ou indiretamente o comportamento do consumidor.

As informações colhidas na construção deste trabalho, mostraram que a gestão do atendimento ao cliente, por dar voz aos clientes, impacta nos índices de satisfação e possibilitam a construção de vínculos mais perenes com a empresa, destacando-a dos seus concorrentes e consolidando-a no seu segmento de negócio. Do contrário, a empresa não atenta para esta vantagem competitiva acaba sendo facilmente substituída, esquecida pelo cliente ou sucumbindo.

Com o aporte das pesquisas bibliográfica e documental e a metodologia do estudo de caso, o presente trabalho analisou as ações gerenciais empreendidas pelos Correios, por meio da sua Central de Relacionamento com o Cliente – CEREL.

Os dados fornecidos pela CEREL, relativos ao atendimento prestado aos clientes particulares e corporativos, revelaram o grande volume de atendimentos e os investimentos que os Correios têm feito nesta área.

Contudo, por se tratar de uma empresa pública, presente em praticamente todos os municípios do Brasil, mais investimentos são necessários, especialmente quanto à qualificação dos funcionários que lidam direta e diariamente com o cliente e o investimento em novas tecnologias (CRM, *Contact Center*, etc.).

Com o novo modelo empresarial, praticado a partir de 2015, que dá ênfase ao cliente e aos processos de negócios, e não apenas aos processos logístico, como acontecia anteriormente, a qualidade da gestão do atendimento ao cliente ganha mais importância e visibilidade em toda a organização.

Por fim, este trabalho revelou a proatividade empresarial dos Correios, sua aproximação do cliente, buscando entender as necessidades dos mesmos, e o desenvolvimento de ações que contribuam efetivamente para o sucesso do negócio e, sobretudo, o alcance da sua visão organizacional de ser uma empresa de classe mundial.

CUSTOMER SERVICE MANAGEMENT: a contact center analysis of the post office

ABSTRACT

The customer service is a differentiating factor in the market and crucial to business success. This paper analyze the customer service management at the Post Office, through its Customer Relationship Center. The results show that customer management generates important gains for the company but also challenges and needs to evolve in understanding and anticipating customer demands. For this work, we used the case study methodology, to allow a holistic understanding of the studied reality and allow to understand complex social phenomena; It was also used the documentary and bibliographic research, as eyeliners of scientific study.

Keywords: Customer. Service. Relationship. Post Office.

REFERÊNCIAS

AVALIO.COM. **Mau atendimento custa caro às empresas**. Disponível em <<http://avalio.com.br/mau-atendimento-custa-caro-as-empresas>>. Acesso em 09 nov. 2014.

BOTELHO, Déborah. **A Utilização do Marketing na Administração de Instituições de Ensino Superior – IES**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-utilizacao-do-marketing-na-administracao-de-instituicoes-de-ensino-superior-ies/20838/>>. Acesso em 29 abr. 2015.

CICONET FILHO, Isidoro. **Customer Relationship Management (CRM)**. Informativo Associação do Administradores da Região Nordeste do Rio Grande

do Sul (AANERG). Disponível em <http://www.aanergs.org.br/2008/informativos/julho2008/aanergs06.pdf>. Acesso em 15 abr. 2015.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração e Negócios**. Edição digital. São Paulo: Kindle Book BR, 2011.

FURIAN FILHO, José. Crescer e expandir. **Revista dos Correios**, ed. 2. Brasília, jun. 2014, p. 6.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GORSKI, André. **O Marketing de Relacionamento e os consumidores**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-marketing-de-relacionamento-e-os-consumidores/67280/>> Acesso em 02 abr. 2014.

GUIMARÃES, Glória. Ele é quem manda. **Revista dos Correios**, ed. 2, Brasília, jun. 2014, p. 4.

HOOLEY, Graham J.; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

HISTÓRIA DOS CORREIOS. **HISTÓRIA POSTAL DOS CORREIOS**. Disponível em <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/historia>. Acesso em 06 abr. 2015.

HOMPSON, Barrie; SCALLY, Mike. **Atendimento ao Cliente: 12 degraus para o sucesso**. São Paulo: ed. Nobel, 1995, p. 9.

JANTSCH, John. **Como crescer e manter o bom atendimento ao cliente.**

Disponível em < <http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/02/como-crescer-e-manter-o-bom-atendimento-ao-cliente.html>>. Acesso em 06 abr. 2015.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

PAULILLO, Gustavo. **Como o atendimento ao cliente influencia no relacionamento.** Disponível em < <http://www.agendor.com.br/blog/como-o-atendimento-ao-cliente-influencia-no-relacionamento/>> Acesso em 02 abr. de 2014.

PRADO FILHO, Hayrton Rodrigues do. **O momento da verdade.** Disponível em <<http://www.e7consultoria.com/Brand/artigos/o-momento-da-verdade>> Acesso em 15 abr. 2015.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 12. ed. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2012.

ROCHA, Luiz Antonio Vieira. **Gestão da Melhoria Contínua no Atendimento Bancário os termos da Lei 4223/03: O caso da CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.** Monografia apresentada como etapa final do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica & Qualidade. Disponível em < http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.avm.edu.br%2Fdocpdf%2Fmonografias_publicadas%2Fposdistancia%2F42383.pdf&ei=oHAmVfHCJ8ejgwSF-

4GYCg&usq=AFQjCNEdqCrY3BdIMTPIXoRXi0SRUxrMPg&bvm=bv.90237346, d.eXY&cad=rja>. Acesso em 09 abr 2015.

SARKIS, Luciano Kaus. **Marketing de relacionamento**: um estudo de caso no Unibanco Uniclass. TCC - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Curso de Administração. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131335>>. Acesso em 08 mar. 2015.

SHIOZAWA, Ruy S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas. 1993, p. 43.

SOBRINHO, Cristiano. **O serviço de pós-venda como diferencial**. Disponível em <<http://www.ifd.com.br/marketing/o-servico-pos-venda-como-diferencial/>>. Acesso 17 abr. 2015.

XAVIER, Luiza. **Atendimento no país vai muito mal, obrigado**. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/atendimento-no-pais-vai-muito-mal-obrigado-10735885>> Acesso em 11 nov. 2014.

STRUGALE, J. M. Bertoncello. **Momento da verdade e a fidelização dos clientes**. Disponível em <<http://app.pr.sebrae.com.br/blogs/blog/gestaodepessoas?c=1316>> Acesso em 15 abr. 2015.

VERBETES COM A LETRA M. **Dicionário de Marketing**. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Dicionario_de_Marketing/M.htm>. Acesso em 15 abr. 2010.