



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

JANILENE ALVES DOS SANTOS

**A OUVIDORIA COMO FONTE ESTRATÉGICA PARA RESULTADOS E
SUA TERCEIRIZAÇÃO**

Brasília
2017

JANILENE ALVES DOS SANTOS

**A OUVIDORIA COMO FONTE ESTRATÉGICA PARA RESULTADOS E
SUA TERCEIRIZAÇÃO**

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 Estratégica para Resultados.

Orientador: Ricardo Baiocchi

Brasília
2017

JANILENE ALVES DOS SANTOS

**A OUVIDORIA COMO FONTE ESTRATÉGICA PARA RESULTADOS E
SUA TERCEIRIZAÇÃO**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão
Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Baiocchi.

Brasília, 21 de junho de 2017.

Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Joana Bicalho

Prof^a. Dr^a. Tânia Cristina

AGRADECIMENTO(S)

Minha gratidão a Deus, d'Ele vem toda força e sabedoria.

À minha mãe Lindaura que sempre intercedeu com suas orações.

Ao meu esposo Luiz pelo apoio e paciência.

Ao meu filho Fillipe pela compreensão nos momentos em que tive que adiar alguns convites.

A todos os amigos e colegas pela colaboração e incentivo.

A todos os colegas do trabalho pela contribuição à pesquisa de campo.

“O empresário que ouvir os seus clientes tem muito mais chance de prosperar e realizar lucro entre àqueles que não os ouve.”

Vera Giangrande

RESUMO

O presente estudo aborda a importância da área da ouvidoria e sua terceirização. Sendo o principal objetivo, entender o setor de Ouvidoria como fonte estratégica para resultado e contribuir com o entendimento das vantagens que a terceirização desses serviços pode trazer para as organizações e para seu cliente final, por meio da otimização dos seus processos e de pessoas. A pesquisa inicia-se apresentando um breve histórico do instituto da ouvidoria e seus conceitos. Em seguida define como o marketing de relacionamento pode auxiliar na fidelização e na retenção do cliente final, bem como cita a importância da terceirização e suas vantagens. Discorre ainda sobre estratégia e seus conceitos e ressalta a ouvidoria como fonte estratégica para resultado. Logo é explanada a atuação da empresa terceirizada como estudo de caso. A fim de que as informações aqui prestadas tornassem mais seguras, foi aplicado um questionário aos gestores e colaboradores que atuam diretamente com a atividade de ouvidoria dentro da empresa tomadora. O resultado da pesquisa concluiu que a área da ouvidoria é uma área estratégica, bem como confirmou os benefícios da terceirização de suas atividades operacionais. Por fim, foi sugerido que ambas as empresas se mantenham alinhadas para que seus objetivos sejam alcançados.

Palavras-chave: Ouvidoria. Terceirização. Estratégia

ABSTRACT

The study addresses the importance of the ombudsman area and its outsourcing. Being the main objective, understand the Ombudsman sector as a strategic source for results and contribute to the understanding of the advantages the outsourcing of this service can bring to these organizations and for your end customer, by optimizing your processes and people. The research begins by presenting a brief history of the Ombudsman Institute and its concepts. It then defines how relationship marketing can help with loyalty and retention of the end customer, as well as quote the importance of outsourcing and his advantages. It also discusses strategy and its concepts and highlights the ombudsman's office as a strategic source for results. The performance of the outsourced company is explained as a case study. In order that the information provided here become safer, a questionnaire was applied to managers and employees who work directly with the Ombudsman activities within the borrowing company. The result of the research concluded that the ombudsman area is a strategic area, As well as confirmed the benefits of outsourcing off his operating activities. Finally, it has been suggested that both companies remain aligned to achieve their goals.

Key words: Ombudsman. Outsourcing. Strategy

Sumário

INTRODUÇÃO	9
1 CONCEITOS	11
1.1 O QUE É UMA OUVIDORIA?	11
1.2 SAC X OUVIDORIA	15
2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	17
2.1 DEFINIÇÃO	17
2.2 O MARKETING DE RELACIONAMENTO E A RETENÇÃO DE CLIENTES	17
2.3 MARKETING COM BANCO DE DADOS	18
3 TERCEIRIZAÇÃO	20
3.1 ORIGEM DA TERCEIRIZAÇÃO	20
3.2 CONCEITOS	21
3.3 TERCEIRIZAÇÃO OU OUTSOURCING?	21
3.4 VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO	22
3.5 ESTÁGIOS DA TERCEIRIZAÇÃO	24
4 ESTRATÉGIA	25
4.1 CONCEITO:	25
4.2 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	26
4.3 A OUVIDORIA COMO FONTE ESTRATÉGICA	27
5 A EMPRESA COMP LINE – UM ESTUDO DE CASO	30
5.1 SETOR DE OUVIDORIA	30
6 METODOLOGIA	34
7 RESULTADOS E ANÁLISES	36
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	45
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE A	50

INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura em que o país se encontra hoje, nos leva ao estudo de estratégias empresariais que possibilitem as organizações continuarem concorrendo no mercado, na esperança de alcançar os resultados outrora planejados.

Assim, o objetivo da presente pesquisa é perceber o trabalho que pode ser realizado por meio das demandas advindas da área da Ouvidoria, bem como entender a área como fonte estratégica para resultado e identificar as vantagens que a terceirização desses serviços pode trazer para as organizações que apostam nesse tipo de serviço. Terceirizando as atividades meio ou atividades acessórias, a organização tomadora pode dedicar-se à criação de novos produtos voltados às necessidades de seus clientes e à reformulação de seus processos, visto que está sob a responsabilidade da empresa parceira, tratar todo o operacional e ainda apresentar os resultados e apontamentos por meio de relatórios elaborados a partir dos dados compilados durante o atendimento da demanda.

As atividades da ouvidoria fazem parte dos serviços de pós-venda, no qual é realizado o último atendimento dentro da empresa, ou seja, última é a instância administrativa, trata-se de uma importante ferramenta para o processo de fidelização ao cliente. Quando bem utilizada, torna-se um diferencial competitivo para as organizações.

Algumas empresas, pensando na prestação desse serviço com qualidade, optam por dividir essa responsabilidade com outras empresas para que possam trabalhar melhor suas estratégias, assim a empresa que terceirizou a atividade também fica responsável pela apresentação dos resultados por meio dos dados coletados.

Para alcançarmos um nível elevado de clareza, aproximando ao máximo da realidade, utilizaremos um estudo de caso sobre os serviços prestados pela empresa Comp Line Service Solutions ao setor de Ouvidoria de uma empresa de Seguros conhecida nacionalmente. O estudo será realizado com base na vivência da pesquisadora, por esta estar envolvida diretamente com o setor, além das pesquisas em sites especializados e revisão bibliográfica sobre o assunto. Por fim,

foi realizada uma pesquisa com gestores e colaboradores da empresa tomadora com o intuito de entender a opinião daqueles que atuam diretamente com a área.

Visando aprofundar o conhecimento, bem como disseminá-lo, a presente pesquisa foi estruturada em 03 capítulos.

No primeiro, são esclarecidos os conceitos referentes à Ouvidoria, ao Marketing de Relacionamento, à Estratégia e à Terceirização, o segundo capítulo apresenta-se a empresa como estudo de caso, no qual são esclarecidas as competências da área de ouvidoria dentro da empresa terceirizada e no terceiro e último capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada com gestores e colaboradores da empresa tomadora, assim como foram inseridas algumas recomendações.

Espera-se demonstrar com este estudo, as possibilidades de sucesso que as organizações podem obter quando a área da ouvidoria é entendida como fonte estratégica para resultado, bem como fazer entender a terceirização como uma parceria segura no intuito de auxiliar no alcance de suas metas e resultados.

1 CONCEITOS

1.1 O que é uma Ouvidoria?

Antes de falarmos dos conceitos de Ouvidoria, vamos falar um pouco de sua história, como surgiu, onde e quando. Assim, abordaremos inicialmente como surgiu o termo ombudsman.

De acordo com Vismona (2015, p. 18), “Em 1809, na Suécia, foi implantada a instituição do Ombudsman para representar as pessoas atendendo suas demandas e exercendo um papel de supervisão e controle da administração pública”.

No que condiz o termo Ombudsman, Vismona (2015, p. 18), esclarece:

A expressão Ombudsman significa “representante da pessoa” (*ombuds* – representante; *man* – pessoa). Essa denominação tem um profundo significado: representar significa “agir em nome do outro”, ou seja, ter seu foco não na motivação adotada pela administração, mas sim, na percepção que o cidadão tem sobre as decisões adotadas. Agir em nome do outro tem um sentido de generosidade que fortalece a ideia de democracia. O respeito ao outro e às suas demandas e necessidades demonstra a sintonia das instituições com a pessoa e suas expectativas.

Ainda segundo o autor, a ideia do ombudsman inspirou outros países, chegando ao Brasil em 1985, após a ditadura, utilizando o termo Ouvidoria. (VISMONA, 2015, p. 11.).

No que tange o atendimento aos usuários dos serviços públicos, o cidadão tem como um de seus amparos, o Art. 37, § 3º da Constituição Federal, que dispõe:

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:
I–as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;
II–o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;
III–a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

Já no setor privado temos o Código de Defesa do Consumidor. Criado em 1990, o código fortaleceu a função do ouvidor, visto que as empresas privadas se viram obrigadas a atender à nova lei.

Quanto à atuação do ouvidor, o Relatório de Atividades das Ouvidorias (2015, p. 22), esclarece que são da essência do trabalho do Ouvidor:

- O acolhimento, a análise e o tratamento das manifestações dos consumidores;
- Ser provedor de justiça e defensor da lisura contratual;
- É seu dever apresentar a solução que mais se ajusta ao caso;
- Pode-se dizer que o Ouvidor é o guardião da aplicação do Código de Defesa do Consumidor nas relações e negócios dos segmentos em que atua.

Ainda de acordo com o Relatório, a ouvidoria não é um simples cartório de registro de queixas ou protocolo de circulação de demandas.

Referente ao conceito de ouvidoria ressalta-se que o instituto de ouvidoria ainda é um tema pouco discutido, principalmente no que condiz ao setor privado, o que dificulta disseminar a importância que essa área possui para as organizações e para seus clientes.

Kalil (2013, p. 21) ressalta: “Pode-se verificar, então, que a ouvidoria, na acepção de defesa dos direitos dos cidadãos na esfera pública ou dos clientes na esfera privada, é um instituto recente, havendo carência de sua definição na literatura”.

Vale destacar que atualmente temos como representante e grande disseminador das ouvidorias no Brasil, a Associação Brasileira de Ouvidores - ABO, que apesar do seu foco ainda estar voltado ao setor público, a associação também traz informações importantes para o setor privado, adentrando cada vez mais nessa esfera. Assim, de acordo com o conhecimento disposto por seus idealizadores em seu site, abordar-se abaixo o dever do ouvidor/ombudsman:

O ouvidor/ombudsman tem como dever viabilizar os legítimos interesses dos cidadãos, seja em órgãos da administração pública - em quaisquer dos seus níveis e poderes - seja em uma empresa privada, atuando, sempre, com autonomia para apurar as questões que lhe forem apresentadas e independência para manifestar o que entender cabível à instituição a qual é vinculado. (ABO, 2017).

A empresa de consultoria OMD Soluções para Ouvidorias, conceitua Ouvidoria em seu site da seguinte forma:

A ouvidoria estabelece um canal ágil e direto de comunicação entre o cliente e a empresa, o cidadão e o órgão público, o trabalhador e seu sindicato, o associado e sua entidade, o profissional e seu conselho. Ter e oferecer essa importante ferramenta representa para a organização, acima de tudo, humanizar e estreitar o relacionamento com o cliente. Significa buscar soluções práticas e efetivas para os principais problemas da organização sob a ótica do cliente, identificar nas críticas as oportunidades de melhoria, inovar constantemente seus processos, produtos e serviços. (OMD, 2016).

Em consonância, o Guia de Ouvidorias Brasil (2011, p. 13) define a Ouvidoria como um elemento organizacional da empresa com o objetivo de ser um mediador entre os clientes e a instituição. Onde as manifestações são registradas sobre a forma de reclamações, denúncias, sugestões, críticas ou elogios.

Kalil (2015, p. 24) descreve a ouvidoria como a área da empresa que defende o interesse de seus clientes, por esta ser a última instância que eles procuram para solucionar sua demanda, cuja solução não foi possível nos níveis de atendimento anteriores, neste caso, o estabelecimento físico ou a central de atendimento. O autor também concorda que o canal é responsável por prevenir reclamações, sugerindo melhorias nos processos, produtos e serviços da empresa.

Para o setor financeiro, a Resolução nº 4.433 (2015), dispõe sobre a constituição e o funcionamento de componente organizacional de ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, que em seu Art. 3º, trata as atribuições da ouvidoria como:

I - prestar atendimento de última instância às demandas dos clientes e usuários de produtos e serviços que não tiverem sido solucionadas nos canais de atendimento primário da instituição;
II - atuar como canal de comunicação entre a instituição e os clientes e usuários de produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos; e
III - informar ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição a respeito das atividades de ouvidoria.
Parágrafo único. Para efeitos desta Resolução, considera-se primário o atendimento habitual realizado em quaisquer pontos ou canais de atendimento, incluídos os Resolução nº 4.433, de 23 de julho de 2015 Página 2 de 7 correspondentes no País e o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) de que trata o Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008.

Como o foco desse estudo é o setor Segurador, cita-se a função da ouvidoria segundo a Resolução CNSP nº 279 (2013), a qual dispõe sobre a instituição de ouvidoria pelas sociedades seguradoras, entidade aberta complementar e sociedades de capitalização, conforme se vê em seu Art 1º.

Art. 1º As sociedades seguradoras, entidades abertas de previdência complementar e sociedades de capitalização, doravante denominadas entidades, devem instituir ouvidoria, a qual terá como principal função atuar na defesa dos direitos dos consumidores, com o objetivo de assegurar a estrita observância das normas legais e regulamentares relativas aos direitos do consumidor e de atuar como canal de comunicação entre essas entidades e os consumidores de seus produtos e serviços, na mediação de conflitos, esclarecendo, prevenindo e solucionando conflitos.

O cliente insatisfeito com os serviços prestados administrativamente, sem dúvida irá buscar os meios judiciais para ter sua demanda resolvida. O que representa uma grande perda para as empresas.

Conforme lembrado por Galvão (2015, p. 140), o setor de seguros não deixa de compor esses números, pois o autor destaca que a realidade é válida para o mercado segurador, o setor em franco crescimento é regulado pela Superintendência de Seguros Privados (Susep). Ressalta ainda que conforme aumenta a demanda por um determinado produto ou serviço, naturalmente também crescem as fiscalizações e os processos julgados.

De acordo com a Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça (2010), que dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário, foram estabelecidos alguns mecanismos de solução de conflitos como a mediação e a conciliação a fim de minimizar os números de ações judicializadas.

Art. 1º Fica instituída a Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesses, tendente a assegurar a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade.
Parágrafo único. Aos órgãos judiciários incumbe, além da solução adjudicada mediante sentença, oferecer outros mecanismos de soluções de controvérsias, em especial os chamados meios consensuais, como a mediação e a conciliação, bem assim prestar atendimento e orientação ao cidadão.

A resolução ainda considera que a conciliação e a mediação são formas efetivas de prevenir um litígio, e que a sua apropriada disciplina tem reduzido a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, a quantidade de recursos e de execução de sentenças.

Neste sentido, as ouvidorias veem obtendo o reconhecimento do Poder Judiciário e de especialistas em Meios Alternativos de Solução de Conflitos. Em agosto de 2016 aconteceu I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Conflitos promovida pelo Conselho da Justiça Federal, sendo aprovado o enunciado

56 em que diz: “As ouvidorias servem como um importante instrumento de solução extrajudicial de conflitos, devendo ser estimulada a sua implantação, tanto no âmbito das empresas, como da Administração Pública”.

Ressalta-se assim, que na esfera privada, as organizações possuem a seu favor a ouvidoria como mecanismo de solução de conflitos, e tem a oportunidade de reter o cliente e oferecer a melhor solução por meio das negociações, conciliação ou mediações no âmbito administrativo, antes que esse conflito passe a figurar um dos meios judiciais, passando a demanda para a esfera judicial.

1.2 SAC x Ouvidoria

Como o assunto “ouvidoria” ainda é pouco abordado no mercado e menos conhecido ainda pela sociedade, muitos confundem o atendimento no SAC – Serviços de atendimento ao Cliente com o atendimento da ouvidoria. Para as empresas privadas, entende-se que o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) não deve ser confundido com a Ouvidoria, já que esta possui independência e autonomia.

Vismona (2015, p. 22), também deixa claro quando diz, “A Ouvidoria não se confunde com Serviços de Atendimento ao Cidadão (consumidor ou usuário de serviços público) e tampouco com Corregedoria e Auditoria”.

O Conselho Nacional de Seguros – CNseg, por meio do Relatório de Atividades das Ouvidorias 2015, p. 21, cita as diferenças entre os canais de Ouvidoria, Central de Atendimento e o Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC.

As Centrais de Atendimento são estruturas físicas, de comunicação, tecnológicas e de recursos humanos que têm por objetivo centralizar a comunicação com os clientes, mediante ligações telefônicas ou por Internet (sites, chats, e-mail etc). Podem atuar de forma passiva mediante o recebimento de demandas, que são distribuídas automaticamente aos atendentes para interação direta com o cliente, e de maneira ativa quando, por exemplo, realizam pesquisas de mercado e de satisfação, promovem a venda de produtos e serviços ou atuam na retenção de clientes.

Já o Serviço de Atendimento ao Cliente é um serviço telefônico gratuito, regulado pelo Decreto nº 6.523/08, disponível de forma ininterrupta, que tem objetivos específicos de informar e esclarecer dúvidas, por meio do fornecimento de informações públicas, e de buscar a solução de incidências na relação de consumo, mediante o recebimento de reclamações que envolvam os produtos e serviços comercializados, inclusive pedidos de cancelamento.

A Ouvidoria, por sua vez, é a última instância de relacionamento com os clientes, seja de forma direta, seja com a interveniência de corretores de seguros, dado que atua na defesa dos direitos dos consumidores com observância das normas legais e regulamentares pertinentes. Para tanto, recebe demandas, sugestões e elogios dos consumidores, obtém subsídios e evidências para conhecer as circunstâncias envolvidas e, após analisá-los, responde de forma conclusiva ao consumidor demandante.

Para Kalil (2013, p. 21), quando o SAC atua nas reclamações, ele soluciona as questões individuais, realiza um atendimento padronizado e oferece soluções predefinidas. A ouvidoria é a última instância administrativa, não segue um padrão, nem trabalha com solução predefinida e está voltada ao coletivo, sempre com foco na melhoria dos processos internos para evitar futuras reclamações dos clientes, inclusive na primeira instância. Assim, espera-se que praticamente todas as reclamações sejam resolvidas na primeira instância e que a ouvidoria trabalhe apenas com a exceção, para que não haja massificação do atendimento.

Percebe-se que a ouvidoria é um importante canal de comunicação para a organização e seus clientes, a qual uma de suas funções é mediar o conflito e agir preventivamente a fim de evitar novos conflitos. É um canal em que o cliente se sente seguro para solucionar sua solicitação que, por algum motivo, não foi atendida na primeira instância, assim como garante o cumprimento às leis referente ao CDC – Código de Defesa do Consumidor e às normas dos órgãos regulamentadores evitando futuras ações judiciais e danos à imagem da empresa.

Cabe aos seus executivos utilizarem esse riquíssimo recurso como estratégia para alcançar suas metas.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

2.1 Definição

Kotler (2000, p. 30), descreve Marketing como “um processo social por meio das quais pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Ainda segundo Kotler (1973 apud DRUCKER, 2000, p. 30) expõe marketing da seguinte maneira:

Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só, O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível.

Johnston e Clark (2012, p. 86) afirmam que:

A profissão de marketing mudou seu foco em anos recentes para “marketing de relacionamento”. A ênfase mudou de conquistar clientes para reter os clientes existentes. Para muitas organizações, isso resulta em tentativas de fortalecer os relacionamentos com seus clientes. Mas a crença é de que isso levará à lealdade e a menores perdas.

Quanto ao marketing de relacionamento, Kotler (2000, p. 34) aborda: “O marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores –, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo”.

Segundo Las Casas (2013, p. 25) “Marketing de relacionamento ou *after-marketing* são todas as atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situações de pós-venda”.

2.2 O marketing de relacionamento e a retenção de clientes

A importância do marketing de relacionamento abrange não só o cliente final, como também os *stakeholders*, parceiros da organização. Até pouco tempo, as empresas não se preocupavam com o termo “reter clientes”, pois não havia a concorrência que se tem atualmente, o que se vê hoje é um cenário totalmente diferente, a concorrência está acirrada, ganha aquele que satisfaz seu cliente.

Quanto à necessidade de retenção de clientes, Kotler (2000, p. 69) diz:

Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, em vez de na retenção dos existentes. Tradicionalmente, a ênfase tem sido na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos, em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-venda.

A empresa que deseja vencer a concorrência deve, com certeza, pensar no seu pós-venda, seja no seu atendimento por meio do SAC ou da Ouvidoria ou até mesmo na assistência ativa ao seu cliente. Atualmente, é possível perceber empresas que tentam algumas formas de trabalhar nesta retenção, com certeza essa sairá à frente de muitas que visam apenas à venda.

Ainda de acordo com Kotler (2000, p. 70):

A chave da retenção de clientes é a *satisfação de clientes*. Um cliente altamente satisfeito:

- Permanece fiel por mais tempo.
- Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes.
- Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos.
- Dá menos atenção a marcas e propaganda concorrente e é menos sensível a preços.
- Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Ressalta-se que os serviços de pós-venda é um importante aliado na retenção de clientes, pois um atendimento realizado no SAC ou na Ouvidoria pode ser a última oportunidade de manter esse cliente na empresa.

2.3 Marketing com banco de dados

Além do Marketing de Relacionamento, há também outro tipo de marketing de extrema importância para uma organização, o Marketing com banco de dados.

Sobre o Marketing com banco de dados, Las Casas (2013, p. 27) diz:

A proposta da formação de um banco de dados adequado é transformar os dados em informações pertinentes que ajudem na tomada das decisões de marketing. Conhecendo os consumidores, é possível fazer a divulgação de suas características, satisfações ou insatisfações com produtos, serviços ou outros departamentos da companhia e, assim, preparar toda a organização para satisfazer desejos e necessidades dos clientes. Com um banco de dados, é possível gerenciar as informações e construir relacionamentos de longo prazo, que é o objetivo do marketing.

Kotler e Keller (2006, p.151), destaca a Gestão de Relacionamento com o Cliente ou (Customer relationship management – CRM), no qual definem como:

Graças ao uso eficaz de informações sobre cada conta, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídias. O CRM é importante porque um grande impulsionador da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes.

Ou seja, o CRM permite a empresa obter informações mais detalhadas sobre os clientes, tornando possível elaborar estratégias para sua fidelização e criar ações de marketing personalizadas, levando em conta as reais necessidades e desejos de cada um.

Para os setores de ouvidoria, por meio de um sistema unificado de informações, é possível acompanhar o cliente, conhecê-lo, saber quantos produtos o cliente possui, medir todos os seus passos dentro da organização, saber todos os motivos (fato gerador) que levaram o cliente a contatar a empresa e assim trabalhar sobre esses motivos, melhorar seus produtos, serviços e processos.

Las Casas (2013, p. 33) ressalta:

É importante que seja estabelecida uma cultura do aprendizado com reclamações. Os clientes que reclamam dão subsídios para os administradores melhorarem a sua oferta. Para isso, deve-se preparar a organização para o recebimento da comunicação. Usar a interatividade e reclamações como motivo para reflexão, análise e melhoria pode elevar o nível de relacionamento.

Além de o sistema unificado permitir a empresa trabalhar com foco no feedback do cliente, permite ainda a área da ouvidoria atender o cliente e aos órgãos no prazo estipulado, já que o acesso a todas as informações é realizado em tempo real e o não atendimento no prazo poderá gerar multa por parte dos órgãos, além de deixar o cliente insatisfeito, causando risco à empresa de perdê-lo.

Logo, a atenção dada ao Marketing de Relacionamento e ao Marketing com banco de dados também é de grande importância, e a utilização de um software moderno torna um diferencial para a organização.

3 TERCEIRIZAÇÃO

O estado econômico em que o país se encontra hoje força as organizações a repensarem seus processos, desde a elaboração do seu produto até estratégias por meio da utilização de parcerias, que neste caso trataremos como Terceirização.

A terceirização já é muito utilizada atualmente, tanto nas organizações privadas quanto pública, visto que esse modelo traz várias vantagens para a empresa que terceiriza, entre elas:

- 1) A redução de custos – apesar desse motivo não ser o objetivo principal para utilização desse recurso;
- 2) A possibilidade de a organização tomadora, focar nas atividades voltadas às estratégias do negócio, já que todo o seu operacional (sua rotina) estará sob a gestão de uma empresa parceira;
- 3) Evita desgastes com ações trabalhistas;
- 4) Investimentos no desenvolvimento de sistema tecnológicos e aperfeiçoamento dos processos pela empresa parceira;
- 5) A não utilização de espaços físicos voltados às atividades operacionais, entre outras que serão abordadas ao longo de capítulo.

3.1 Origem da Terceirização

Segundo Queiroz (1998, p. 59), a terceirização "originou-se nos EUA, por volta de 1940, quando este país se aliou aos países europeus para combater as forças nazistas e posteriormente o Japão, ou seja, durante o segundo conflito bélico mundial".

A terceirização foi muito aplicada ao longo da guerra, pois as indústrias da época precisavam concentrar-se na produção, cada vez melhor, das armas necessárias para a manutenção da superioridade aliada, e então descobriam que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser passadas a outros empresários prestadores de serviços, mediante a contratação destes.

Ainda de acordo com Queiroz (1998, p. 63), "A terceirização foi gradativamente implantada, no Brasil, com a vinda das primeiras multinacionais, principalmente as automobilísticas".

Dessa época até aproximadamente 1989, a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros. Vinha sendo aplicada apenas para reduzir os custos de mão-de-obra. As empresas utilizavam-se desse recurso simplesmente para obter alguma economia em atividades pouco significativas e ainda não se preocupavam em gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade.

Com o fim da guerra, a ideia da terceirização ficou e vem evoluindo como uma importante ferramenta estratégica que, graças aos estudos e argumentações de vários autores do meio acadêmico, vem conquistando executivos de grandes organizações.

3.2 Conceitos

3.3 Terceirização ou Outsourcing?

No Brasil a palavra outsourcing já é bastante conhecida no meio empresarial, o nome geralmente vem acompanhado do nome fantasia da empresa.

Para Santos (2014, p. 18), “a expressão terceirização corresponderia ao termo inglês outsourcing, que significa suprir fontes externas, representando a decisão da organização no sentido de utilizar transações de mercado em vez da utilização de transações internas, visando atingir determinados fins, em regra, propósitos econômicos”.

No que condiz ao processo de terceirização, Polônio (2008, p. 97 e 98) considera que o objetivo da terceirização é deixar a empresa livre para a realização das atividades consideradas acessórias (ou atividades meios), permitindo que a administração concentre-se nas atividades essenciais.

Queiroz (1998, p. 53) também descreve a terceirização como uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

Em consonância, Chiavenato (2014, p. 169) esclarece:

Muitas empresas procuram a integração vertical fabricando todos os subprodutos e componentes necessários para a produção de seus produtos ou serviços, a fim de diminuir sua dependência externa em relação a fornecedores, reduzir custos e aproveitar melhor recursos disponíveis, enquanto outras procuram delegar a outras empresas fornecedoras uma parcela de suas atividades (terceirização), a fim de se concentrar e especializar nas operações essenciais para aumentar sua eficiência.

O mundo corporativo vive em constante mudança, a organização que consegue se sobressair é aquela em que seus executivos e gestores são proativos e conseguem enxergar novas formas/modelos de gerir seu negócio a tempo. Para Gil (2001, p. 43), terceirizar é uma das saídas dentro dos desafios organizacionais, visto que:

Terceirizar é tudo aquilo que não pertence ao foco de negócio da empresa, é uma solução reconhecida como prática e eficiente. Sem contar que é muito atraente para a empresa, pois representa a promessa de livrar-se do pesado encargo de gerenciar a folha de pagamento. No entanto, nem sempre essa terceirização tem sido feita de maneira adequada.

Ainda em relação ao conceito de terceirização, Gil (2001, p. 43) considera que quando uma atividade é terceirizada, a empresa ainda deve se preocupar com ela, visto que requer avaliação constante dos terceirizados, bem como a realização de pesquisas com os clientes para medir a satisfação com os serviços.

No que tange a terceirização de Ouvidoria, a resolução nº 279 do Conselho Nacional de Seguros Privado – CNSP (2013), em seu Art. 2º § 5º assegura que:

Os prestadores de serviços, para exercer suas funções na ouvidoria, devem ser capacitados com habilidades técnicas e procedimentais necessárias para realizar o adequado atendimento ao consumidor, respeitando os princípios da dignidade, boa-fé, transparência, eficiência, celeridade e cordialidade.

Nesse sentido, a empresa tomadora pode realizar treinamentos aos colaboradores da empresa terceirizada, capacitando-os com o pensamento corporativo para que o cliente final seja atendido pela ouvidoria de acordo com os seus valores.

3.4 Vantagens da terceirização

De acordo com Queiroz (1998, p. 65), vem sendo implantados três tipos de terceirização, sendo: A Imprópria, a Illegal e a Verdadeira.

Destaca-se nesse estudo, a Verdadeira, que segundo Queiroz (1998, p. 67):

O objetivo é o ganho de qualidade, especialização e eficácia empresarial com a melhoria da competitividade. Prevalece a relação de parceria, confiança, atuação em conjunto. Crescimento mútuo, comprometimento com resultados, com predominância da ética, lealdade e transparência das ideias e objetivos. Os parceiros se concentram nos atendimentos das necessidades dos clientes, oferecendo serviços de qualidade, preços e prazos compatíveis com os interesses dos seus clientes.

Nesse tipo de terceirização, Queiroz (1998, p. 67) ainda cita vantagens como:

- Risco trabalhista e previdenciário é mínimo;
- Contratam-se empresas especializadas e capacitadas;
- Contratado é independente, com ampla gestão do seu negócio;
- Existe a parceria que é a essência da terceirização;
- Não existe a exploração da mão-de-obra;
- Contratante não supervisiona, mas apenas audita resultados;
- A mão-de-obra, instrumentos e os equipamentos são adequados e próprios do contratado;
- A remuneração salarial é compatível e satisfatória;
- Respeitam-se os acordos coletivos e os direitos trabalhistas previdenciários;
- Os parceiros estão perfeitamente sintonizados, integrados e inteirados da sua responsabilidade e interesse pelo resultado;
- Postura do ganha/ganha/ganha.

Assim, conclui-se que o foco desse tipo de terceirização é a atuação conjunta de parceria, objetivando o alcance dos resultados e principalmente a satisfação de todas as partes.

O modelo de trabalho por meio da Terceirização tem surtido efeito para muitas empresas que pretendem focar seu tempo e pessoal nas estratégias de seu negócio principal, deixando para a empresa parceira a preocupação com a execução de atividades de apoio e retaguarda. No entanto, o processo de Terceirização, como todos os tipos de processo, tem suas vantagens e desvantagens, assim os gestores devem analisar bem, fazer um estudo de todos os aspectos para saber se o serviço a ser terceirizado não se trata de uma atividade essencial que deveria ser atendido somente pela empresa tomadora, bem como analisar se as vantagens sobrepõem às desvantagens nos serviços que podem ser tratados por uma empresa parceira, além do mais, todos os pontos citados em contrato, devem ser muito bem acompanhados e se necessário ajustá-los, para que ambas as empresas tenham suas necessidades satisfeitas. Quanto aos serviços essenciais ou não, cabe à empresa tomadora analisar de acordo com suas estratégias.

De acordo com Queiroz (1998, p. 101), "Atividade meio são aquelas que agregam custos ao produto e Atividade Fim, são aquelas que agregam valor ao produto".

Vale ressaltar o que Queiroz (1998, p. 85), cita como conceito de excelência no que tange a terceirização: "[...] Quem tem capacidade para pensar não precisa executar, basta orientar e aferir os resultados dos ganhos operacionais".

3.5 Estágios da terceirização

Para Queiroz (1998, p. 81), “A terceirização no Brasil ainda está centralizada nas atividades mais simples e está erroneamente enfocada para a redução nos custos, redução no quadro de funcionários e diminuição dos benefícios”.

Sabe-se que na atual conjuntura que o país se encontra, crise econômica, recessão, esse sim seria um ótimo estágio de terceirização para termos hoje, no entanto, pode-se unir o útil ao agradável. Por que não terceirizar para reduzir custos e ainda fazer alianças estratégicas para juntos melhorarem os resultados?

O foco empresarial no Brasil, no que diz respeito à terceirização, ainda está no estágio conhecido como *dumbsourcing*, ou seja, o estágio preliminar do processo, onde as atividades se concentram nas mais tradicionais e mais fáceis de serem passadas para terceiros[...]

Fora do país, a terceirização já se encontra num estágio bem mais avançado entendido como *smartsourcing*, onde a aliança estratégica é o objetivo, juntando-se os esforços e recursos tecnológicos, para a manufatura de produtos com melhor qualidade, gerando a competitividade necessária para concorrer no mercado consumidor. (QUEIROZ, 1998, p. 81).

Percebe-se que a passos lentos, as empresas estão caminhando para o segundo estágio, o *smartsourcing*, pois já possuem o conhecimento de que a parceria por meio da terceirização pode ser utilizada como uma importante ferramenta no desenvolvimento das estratégias e no alcance dos resultados, isso por meio de um processo de planejamento estratégico em que ambas as empresas estejam alinhadas.

4 ESTRATÉGIA

4.1 Conceito:

Evans (2013, p. 32) define estratégia como “a forma como uma empresa atinge seus objetivos, utilizando limitados recursos para obter vantagem competitiva sustentável”.

Rebouças (2010, p. 185) define estratégia como um caminho adequado para alcançar de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Rebouças (2014, p. 3) traz a finalidade e a definição da palavra estratégia, o qual cita que “a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa”.

Quanto à definição da palavra estratégia, diz:

A palavra estratégia significa, literalmente, a arte do general; deriva da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava tudo o que o general faz... antes de napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, visando a melhores mudanças para a vitória militar. (REBOUÇAS 2014 apud STEINER, 1979, p.237).

Em síntese, a estratégia deve sempre ser usada para prever o futuro, utilizando a forma mais viável, aproveitando todos os recursos disponíveis para chegar lá da melhor maneira possível.

Considerando Estratégia e Tática, Rebouças (2014 apud VON BÜLOW 1807, p. 21) ressalta que:

Em termos militares, a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general, e a tática é a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo. Outros autores mencionam que a estratégia cuida de como dispor os exércitos, e a tática de como lutar. Entretanto, deve-se considerar que, no contexto empresarial, as batalhas e os inimigos não são sempre claramente identificáveis.

No que condiz o Planejamento Estratégico, para Chiavenato e Matos (2009 p. 3) “Hoje, há consenso para a importância de se ter planejamento estratégico, mas o essencial é ter visão estratégica”.

O planejamento estratégico tem sua importância para o alcance das metas para as organizações, contudo sem a visão estratégica, torna-se impossível seguir o planejamento elaborado pela empresa.

Chiavenato e Matos (2009, p. 3) também esclarecem:

A regra básica de estratégia resume-se a duas diretrizes: diminuir ou eliminar os inimigos e aumentar os aliados. Em outras palavras: reduzir as dependências e aumentar o poder. Entende-se por inimigos todos os fatores negativos e as situações de risco. [...] por seu turno, aliados são todas as forças agregadas como valor na melhoria da qualidade. Parcerias, acordos, negociações harmoniosas, tecnologias adequadas e clientes satisfeitos são aliados inestimáveis.

Estes autores resumem o conteúdo desse estudo quando diz “Por seu turno, aliados são todas as forças agregadas como valor na melhoria da qualidade. Parcerias, acordos, negociações harmoniosas, tecnologias adequadas e clientes satisfeitos são aliados inestimáveis”. Pois por meio da estratégia é possível obter aliados para que juntos possam agregar valor e satisfazer o cliente final. Os parceiros, neste caso, têm como a terceirização que muito tem a acrescentar nas metas organizacionais.

Rebouças (2010, p. 182) enfatiza que:

A estratégia deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

Para Tavares (2007, p. 274), “Estratégia tem sido definida também de forma mais restrita como a busca deliberada de alternativas de ação para conquistar e manter vantagem competitiva de uma empresa. São esquemas ou concepções delineadas para alcançar essas vantagens”.

4.2 Formulação da estratégia

Para formular as estratégias organizacionais, os executivos devem fazer um estudo, analisar o ambiente interno e externo a fim de viabilizar a concretização de seus objetivos.

No que condiz a elaboração a nível interno e externo, Tavares (2007, p. 277), explica:

[...] A sua elaboração, a nível externo, deve buscar explorar as oportunidades, neutralizar ou minimizar as ameaças presentes e futuras para a atuação da organização e identificar e estabelecer meio para a materialização dos relacionamentos desejados.

Consiste, ao nível interno, em explorar todas as potencialidades e aptidões da organização sintetizadas em suas competências essenciais e distintivas, transformando-as em forças para aproveitar as oportunidades e neutralizando as fraquezas para que as ameaças não se tornem presentes na organização.

A partir dessa análise, torna possível aos executivos formularem o tipo de estratégia mais específico para sua empresa, correndo menos riscos de cometer um erro.

A organização precisa conhecer seu ponto forte e fraco, suas competências, em qual atividade melhor se desenvolve e a que outras empresas possuem mais competência ou é mais eficiente e eficaz.

Segundo Tavares (2007, p. 280), “Para aquelas atividades que não detêm competências essenciais, possui as seguintes alternativas: terceirizá-las ou mudar as regras, para que se tornem desnecessárias”.

Entre as atividades que devem ser terceirizadas, estão as consideradas não centrais ao processo de inovação, tais como montagem final, fontes de capital, eventualmente distribuição e serviço pós-venda. Podem ser avaliadas segundo sua contribuição como fontes de baixo custo e de pouca sinergia que proporciona para a conquista de mercados.

Observa-se que há uma consonância no que condiz: terceirização e estratégia, pois a terceirização está como um dos itens da estratégia, visto que é quase impossível implementar qualquer estratégia que não inclua os parceiros-chaves.

4.3 A ouvidoria como fonte estratégica

De acordo com Dias (2005, p. 3), a criação da ouvidoria trata-se não só de uma alternativa para dissolver e evitar conflitos, mas de uma valiosa ferramenta de estratégia empresarial, que gerará benefícios para todos os envolvidos: consumidor, empresas, funcionários, governo, judiciário e a sociedade brasileira.

Um fator interessante que Lasbeck (2012, p. 40), cita em relação a uma das competências da ouvidoria é que, o que os clientes trazem até a ouvidoria são informações que resultam de dados organizados por eles mesmos, segundo seus critérios e interesses. Essas informações chegam como dados para análise e formulação de novas informações conduzidas pelos critérios da própria ouvidoria e/ou de quem as recebeu e processou.

Nessa mesma linha, o autor afirma que as informações provenientes da ouvidoria não são rigorosamente as mesmas recebidas dos usuários, mas outro

produto informacional com finalidades diferenciadas que servirá para compor bancos de dados capazes de subsidiar decisões da organização.

Quanto à importância da área da ouvidoria dentro da organização, lasbeck (2012, p. 49) ressalta:

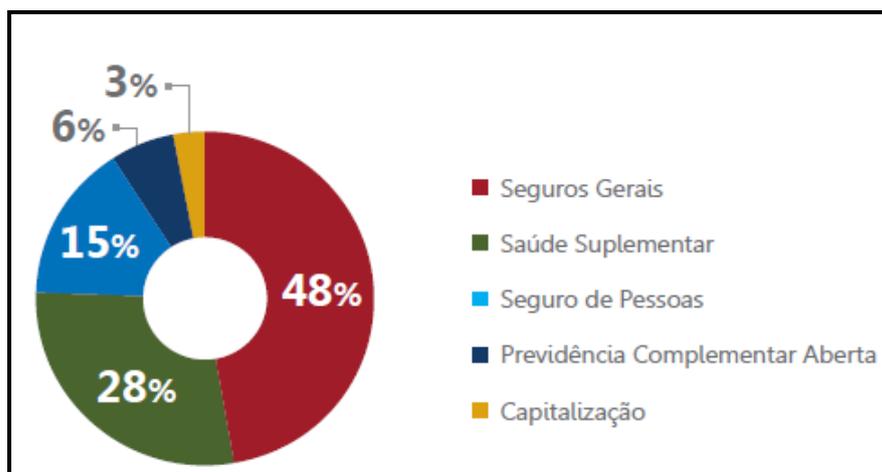
É preciso lembrar que a ouvidoria precisa atuar estrategicamente na organização: ela não terá êxito se não conseguir a adesão a todas as áreas internas que são, em primeira e última instância, aquelas que providenciam as respostas às questões que chegam à ouvidoria. Agir mercadologicamente, fazer o seu “*marketing*”, constitui conjunto de ações altamente positivas para beneficiar o cliente e o cidadão que buscam soluções. Quanto mais a ouvidoria puder contar com parceiros no âmbito interno da organização, mais rápidas e de melhor qualidade serão as respostas que ela poderá fornecer a quem a procura.

Nessas citações, o autor reforça a ouvidoria como fonte estratégica, principalmente quando diz que as informações “servirão para compor bancos de dados capazes de subsidiar decisões da organização”.

Segundo o Relatório de Atividades das Ouvidorias (2015 p. 27), os benefícios da utilização dessa forma de mediação entre empresas e consumidores são evidentes:

- Para o consumidor, representa a possibilidade de uma solução mais rápida de sua insatisfação em face de produto ou serviço contratado;
- Para as empresas, é canal ágil e transparente, que permite detectar, de modo imediato, a natureza das demandas dos clientes sobre a qualidade dos serviços e produtos que coloca no mercado e sua opinião a respeito; e
- Para a sociedade, representam a possibilidade da efetivação de uma prática administrativa ágil e eficiente, que desonera o Poder Judiciário, as entidades de defesa do consumidor e os órgãos fiscalizadores.

De acordo com o Relatório de Atividades das Ouvidorias (2015 p. 36), “os dados apresentados em relação as 32 empresas de seguros e grupos participantes, o total de demandas das ouvidorias participantes, incluídas as de saúde suplementar, foi de 110.681”.

Figura 3 – Demandas por segmento¹

Fonte: Relatório de Atividades das Ouvidorias (2015).

Ainda de acordo com o Relatório, o motivo que mais demandou no segmento de Seguros Gerais foi o “Processo de Regulação do Sinistro” com 9.467 demandas registradas.

Esse é um exemplo de dado obtido por meio da ouvidoria em que a empresa terceirizada pode apresentar à empresa cliente, no intuito de que esta trabalhe suas estratégias, buscando a melhoria de seus produtos, serviços e processos, enquanto aquela continua atendendo o seu operacional.

Podemos dizer que as atividades da ouvidoria permitem obter um diagnóstico dos problemas com rapidez, o que fortalece mais ainda sua importância como uma área estratégica, visto que identifica o problema antes de se transformar em uma demanda judicial, utilizando a oportunidade de encerrar essa demanda por meio da solução dada por esta área ainda na esfera administrativa.

Nesse sentido, cita-se a área da ouvidoria como fonte estratégica para resultado.

¹ Disponível em <http://www.cnseg.org.br/cnseg/mercado/ouvidorias/> Acesso em fev. 2017.

5 A EMPRESA COMP LINE – Um estudo de caso

A presente pesquisa nos leva ao estudo de caso da empresa COMP LINE Service Solutions. Localizada no centro comercial de Brasília, tem entre suas atividades, a prestação de serviços especializados para a área de Ouvidoria no ramo segurador.

Abaixo um pouco da história da empresa conforme informado em seu site:

Criada em 1996, a COMP LINE tem buscado ao longo do tempo a excelência, sempre com o objetivo de entregar ao mercado inovações tecnológicas aliadas às melhores práticas de gestão e compromisso com o meio ambiente, promovendo contínuos processos de melhoria e agregando valor às soluções apresentadas e aos serviços, proporcionando aos clientes satisfação, confiabilidade, transparência e eficiência na gestão documental e a terceirização de processos.

Visando agregar valor e facilitar o entendimento quanto à terceirização de os serviços de Ouvidoria, produto principal deste estudo, esclareceremos nos próximos tópicos o papel realizado atualmente dentro da empresa Comp Line enquanto prestadora desses serviços para uma empresa de seguros conhecida nacionalmente.

Vale ressaltar que compete à área da ouvidoria mencionada nesse estudo, prestar o atendimento aos órgãos reguladores e ao cliente final, trata-se de uma ouvidoria externa, diferente da ouvidoria interna que atende colaboradores da própria empresa.

5.1 Setor de Ouvidoria

Atualmente, o cliente da Seguradora, que aqui iremos nos referir como cliente final, pode manifestar sua insatisfação, oferecer sugestões, fazer elogios e/ou solicitações para a Ouvidoria, por meio dos seguintes órgãos:

- SUSEP – Superintendência de Seguros Privados;
- PROCON – Proteção ao Consumidor;
- BACEN – Banco Central;
- DPU - Defensoria Pública da União;

Além, é claro, da possibilidade de utilizar primeiramente a Central de Relacionamento da própria Seguradora ou seu portal. Por meio destes canais, o

cliente tem a possibilidade de solucionar sua demanda sem que seja preciso acionar os órgãos regulamentadores.

Temos que a Ouvidoria atua como última instância administrativa, não segue um padrão, visto que tem mais autonomia na tomada de decisão, visando sempre oferecer a melhor solução no que condiz o atendimento às normas, à organização e principalmente à satisfação do cliente.

O registro dessas demandas permite a organização trazer melhorias nos processos e produtos por meio do feedback do cliente. Espera-se ainda, que praticamente todas as reclamações sejam resolvidas na 1ª instância e que a ouvidoria trabalhe apenas com a exceção, para que continue oferecendo ao cliente um atendimento personalizado.

Vale ressaltar que toda demanda de ouvidoria é registrada em um sistema interligado com a Central de Relacionamento, em que a empresa cliente e a empresa parceira também possuem acesso. Nesse sistema constam todos os contatos realizados pelos clientes com a empresa, trata-se de um software bastante utilizado atualmente, o CRM - (Customer Relationship Management) – Gerenciamento da relação com o cliente. Por meio desse banco de dados é possível mensurar os motivos pelo qual o cliente está contatando a empresa.

A atividade desenvolvida na empresa COMP LINE é voltada à elaboração de subsídios por meio do conhecimento técnico dos colaboradores, que são capacitados nos respectivos produtos e em sua maioria qualificados em nível superior de direito. Após a elaboração, para maior segurança os subsídios são enviados para validação do cliente tomador, todo o processo é realizado por meio do sistema CRM, os subsídios estando de acordo, são disponibilizados para a área da Ouvidoria em que são tratados pelos advogados para a elaboração da minuta final, parte dessa equipe de advogados são terceirizados e a outra faz parte do quadro da empresa tomadora.

Quanto à resolução, cabe aos elaboradores e aos aprovadores analisar a melhor solução, visando atender às normas, à organização e ao cliente.

Ressalta-se que neste nível de atendimento, independente do canal que chegam as demandas, é possível identificar e mensurar cada fato gerador (motivo da reclamação ou alegação), proporcionando a empresa terceirizada mensurar os

resultados e repassar à empresa cliente para que esta possa focar na inovação e na elaboração de novas estratégias.

É exatamente neste ponto que abordaremos a importância e as vantagens da terceirização desses serviços.

Abaixo adiantamos algumas vantagens:

- Todo o operacional é realizado pela empresa terceirizada, que neste caso torna-se parceira, deixando livre a empresa cliente para a criação de produtos voltados às necessidades do cliente e trabalhar suas estratégias com base nos resultados colhidos pela área da ouvidoria;
- A empresa terceirizada, por meio da qualificação de seus colaboradores, que também são treinados pela empresa cliente, possui uma visão de fora da empresa, tornando possível identificar como o cliente final visualiza seus produtos e serviços oferecidos, ou seja, auxilia no trabalho da ouvidoria pelo dever que esta tem de ser imparcial;
- Os dados como motivo da demanda, quantidade, canais de reclamação, estado, entre outros, são compilados e entregues como resultados a empresa cliente, facilitando seu processo de identificação de erros para proceder com as melhorias em seus serviços, processos ou produtos;
- A empresa tomadora não precisa se preocupar com contratações, com a gestão de pessoas e com ações trabalhistas, pois as devidas providências ficam a cargo da empresa terceirizada, visto que foi acordado em contrato.

Acrescenta-se que, conforme vivência do pesquisador é possível identificar que nem sempre o cliente segue uma ordem de atendimento, levando-se muitas vezes a realizar um registro diretamente na Ouvidoria utilizando os canais dos órgãos regulamentadores ou até mesmo diretamente na esfera judicial, aumentando assim o seu desgaste com a demora na solução de sua demanda e onerando de alguma forma a organização.

Este também seria mais um motivo para a terceirização dos serviços, pois a seguradora iria dispor de um tempo maior para suas análises e gestão do

operacional, que por meio da parceria poderia utilizar seu pessoal voltado apenas para repensar seus processos.

Como já foi possível ter uma visão geral da empresa aqui utilizada como estudo de caso e ter uma noção dos conceitos ligados ao tema, trataremos adiante a metodologia utilizada e o resultado das pesquisas, bem como as recomendações baseadas neste estudo.

6 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada para elaboração desse trabalho. Assim, esclarece-se que foram realizados estudos por meio de opiniões de renomados autores do meio acadêmico, em que é citada a ouvidoria como fonte estratégica e as vantagens e desvantagens da terceirização. Apesar da área da ouvidoria não ser tão divulgada como fonte estratégica e sua terceirização ainda ser pouco utilizada nas organizações, foi possível obter informações essenciais para chegarmos a um consenso.

A fim de obter maior conhecimento a respeito das opiniões de pessoas que lidam diretamente com a atividade, foi realizada uma pesquisa de campo utilizando a ferramenta google forms.

Assim, foi enviado o link via e-mail a 20 colaboradores da empresa cliente, entre os convidados constavam gerente de operações, gerente de conformidade e atendimento ao cliente, ouvidor, analistas de ouvidoria, analista de conformidade e atendimento ao cliente e técnico jurídico. Sendo que somente 08 contribuíram com a pesquisa.

O questionário foi composto de 08 questões, construídas pela autora a partir da literatura estudada, em uma escala de 04 pontos, em que 01 significa concordo totalmente, 02 concordo parcialmente, 03 discordo parcialmente e 04 discordo totalmente.

A pesquisa abordou o tema com o objetivo de colher a percepção dos colaboradores sobre o setor de Ouvidoria como fonte estratégica de resultado, bem como avaliar a pertinência e importância estratégica que a terceirização desses serviços pode trazer para as organizações e para o cliente final. As questões abordadas levaram os pesquisados a pensar a ouvidoria como:

- Fonte estratégica para resultados;
- Uma consultoria gratuita utilizando o feedback do cliente;
- A implementação de suas estratégias a partir dos resultados das demandas para aumento do lucro da empresa;
- A terceirização como uma opção estratégica;

- A empresa terceirizada como parceira da empresa tomadora para o alcance dos resultados;
- A terceirização como um diferencial competitivo;
- E por fim, foi questionado quanto à terceirização da ouvidoria como uma decisão acertada.

O trabalho de campo foi dividido em duas etapas, a coleta dos dados e a compilação destes dados para que fosse possível demonstrar por meio de gráficos, os resultados obtidos baseando-se na opinião de gestores e colaboradores que atuam com as atividades de ouvidoria dentro da empresa tomadora.

7 RESULTADOS E ANÁLISES

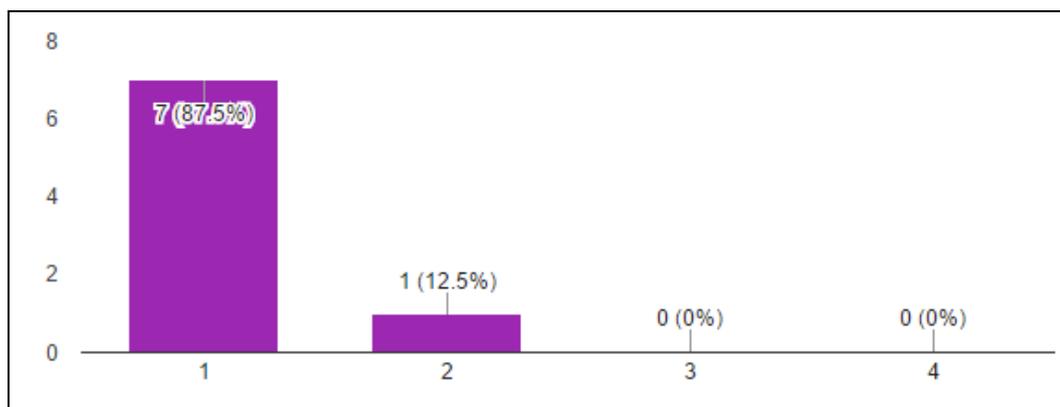
Nesse capítulo, demonstraremos o resultado que a pesquisa de campo trouxe ao presente estudo.

Esclarecemos que no total, 08 colaboradores da empresa tomadora, empresa que contratou os serviços da empresa terceirizada, participaram da pesquisa de campo, sendo que, 61,5% atuam diretamente na área da Ouvidoria e 37,5% atua na área da Conformidade. Vale informar que a área da Conformidade trabalha em conjunto com a Ouvidoria, visto que é responsável pelo atendimento às leis e normas ditadas pelos órgãos reguladores, papel que cabe também à ouvidoria.

Destes colaboradores, 25% são do sexo masculino e 75% do sexo feminino. Entre os cargos estão: Ouvidor (representante da empresa junto ao BACEN – Banco Central do Brasil), Gerente de operações, Analista de Ouvidoria, Analista de Atendimento e Conformidade e Técnico jurídico. O período de experiência na área varia entre 1 e 8 anos.

Em relação ao entendimento da área da ouvidoria como fonte estratégica para resultados, 87,5% concordaram totalmente e 12,5% concordaram parcialmente. O que leva a entender que os colaboradores envolvidos com a ouvidoria acreditam que a área pode ser uma fonte estratégica para resultados. Esse entendimento vai ao encontro do que diz lasbeck (2012, p. 40), quando esclarece que as informações recebidas na ouvidoria servirão para compor banco de dados que poderão subsidiar na tomada de decisões da organização. Apenas 1 (um) analista da área da Conformidade concordou parcialmente, porém não altera o entendimento de concordância. Conforme gráfico 1.

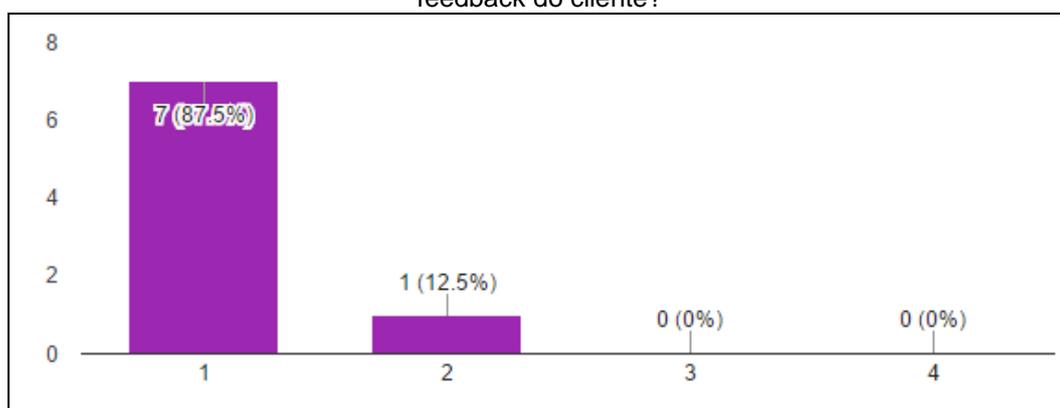
Gráfico 1 – A área da ouvidoria é uma fonte estratégica que pode gerar resultados à organização?



Fonte – Produzida pela autora com base no resultado da pesquisa de campo

No questionamento referente à ouvidoria como consultoria gratuita fornecida por meio do feedback do cliente, 87,5% concordaram totalmente e 12,5% concordaram parcialmente, ou seja, 100% desses colaboradores acreditam que a ouvidoria é uma consultoria gratuita fornecida pelo próprio cliente por meio do registro de suas reclamações. Apenas um analista da área da Conformidade concordou parcialmente. Conforme gráfico 2.

Gráfico 2 – A ouvidoria pode ser considerada como uma consultoria gratuita fornecida por meio do feedback do cliente?

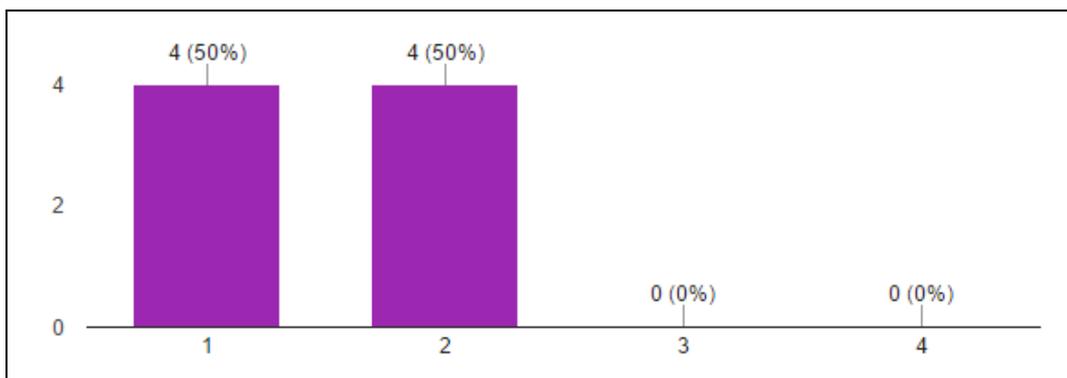


Fonte – Produzida pela autora com base no resultado da pesquisa de campo

Quanto ao aumento do lucro da empresa gerado por meio da implementação das estratégias advindas das demandas da ouvidoria, 50% dos pesquisados concordaram totalmente e 50% concordaram parcialmente. Observa-se que houve um consenso entre os pesquisados, e que mesmo uma metade concordando totalmente e a outra parcialmente, leva-nos a entender que todos

acreditam que por meio das demandas da ouvidoria é possível implementar novas estratégias. Dos que concordaram parcialmente, 02 pesquisados atuam como analista de atendimento e conformidade, 01 como gerente de operações e 01 atua como analista de ouvidoria. (Gráfico 3).

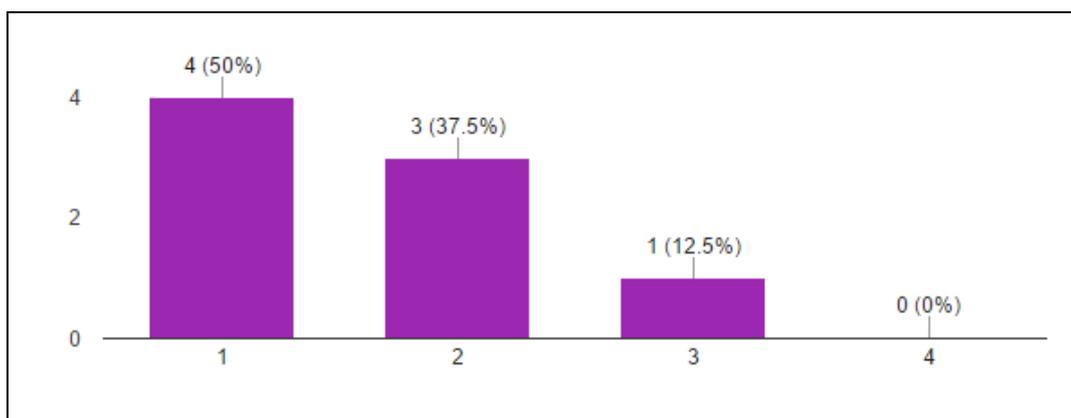
Gráfico 3 – As estratégias implementadas por meio das demandas advindas da ouvidoria podem influenciar no aumento do lucro da empresa?



Fonte – Produzida pela autora com base no resultado da pesquisa de campo

A questão que mais diversificou as opiniões foi sobre o fato da terceirização da ouvidoria ser constituída como uma opção estratégica para empresa tomadora, na qual 50% concordaram totalmente, 37,5% concordaram parcialmente e 12,5% discordaram parcialmente. Mesmo 12,5% discordando parcialmente, ainda sim é possível acreditar que a terceirização das atividades da ouvidoria pode ser entendida como uma opção para a empresa cliente utilizar como estratégia, a fim de esperar resultados positivos para o alcance de suas metas organizacionais. Entre os que concordaram parcialmente estão 2 analistas de atendimento e conformidade e 01 técnico jurídico, na opção de discorda parcialmente está a opinião do Ouvidor (responsável pela Ouvidoria da Seguradora e representante junto ao BACEN). (Gráfico 4).

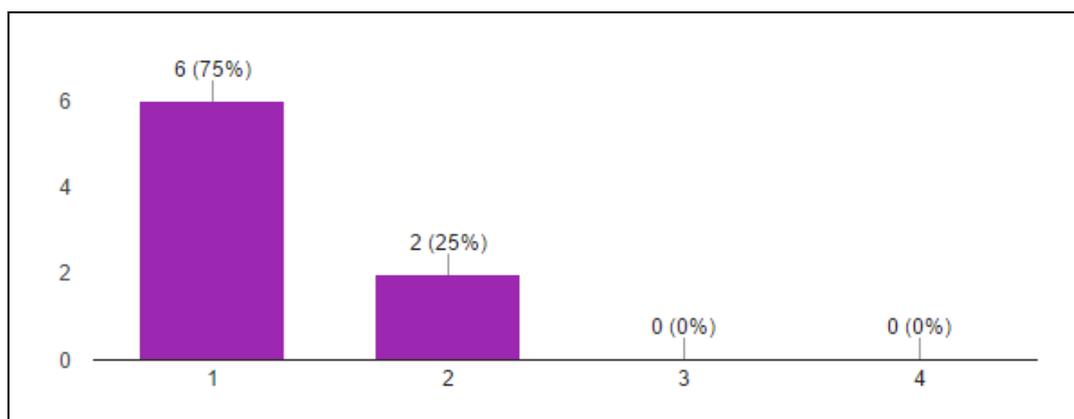
Gráfico 4 – A terceirização da ouvidoria constitui uma opção estratégica da empresa tomadora?



Fonte – Produzida pela autora com base no resultado da pesquisa de campo

No que tange a empresa terceirizada ser um agente importante para auxiliar a empresa tomadora no alcance dos resultados, 75% dos pesquisados concordaram totalmente e 25% concordaram parcialmente. Com esse resultado é possível identificar que a empresa terceirizada é um agente importante para auxiliar a empresa tomadora a alcançar seus resultados. Pois segundo Queiroz (1998, p. 85) quem é capaz de pensar não precisa executar. Dos que concordam parcialmente está a opinião do Ouvidor e 01 analista de atendimento e conformidade. (Gráfico 5).

Gráfico 5 – A empresa terceirizada é um agente importante para auxiliar a empresa tomadora no alcance dos resultados?

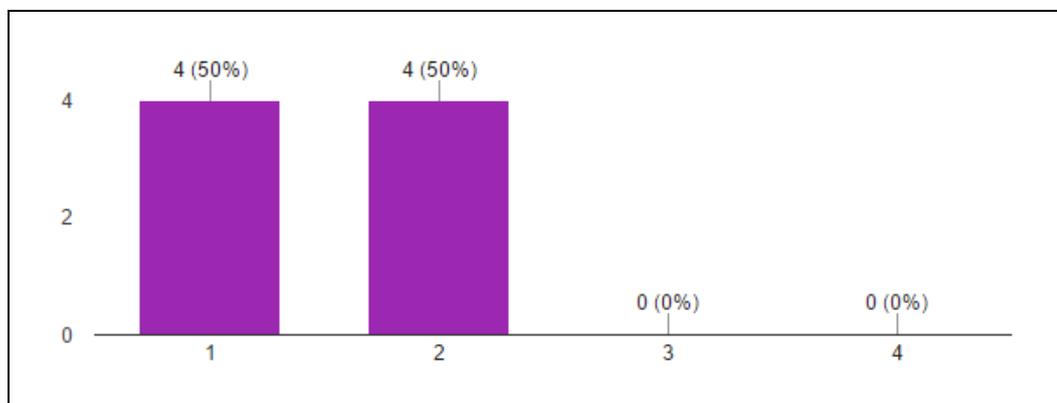


Fonte – Produzida pela autora com base no resultado da pesquisa de campo

Outra questão em que o resultado ficou equiparado foi quanto à terceirização das atividades de ouvidoria permitir a empresa tomadora dedicarem seu pessoal às estratégias de seu negócio principal, sendo que 50% concordaram

totalmente e 50% concordaram parcialmente. O gerente de operações, 02 analistas de atendimento e conformidade e o Ouvidor, concordaram parcialmente. (Gráfico 6).

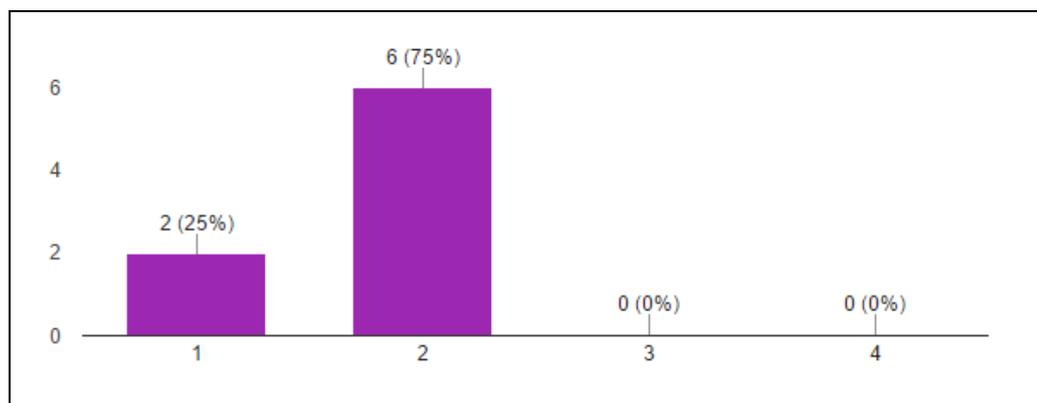
Gráfico 6 – A terceirização das atividades de ouvidoria permite a empresa tomadora dedicar seu pessoal nas estratégias de seu negócio principal?



Fonte – Produzida pela autora com base no resultado da pesquisa de campo

Um item relevante, que levou 75% dos pesquisados a concordarem parcialmente e 25% concordarem totalmente, foi quanto à divisão de atividades com empresas parceiras como um diferencial competitivo. Mesmo havendo essa diferença nas opiniões, entende-se que todos concordam que o trabalho com empresas parceiras pode ser um diferencial para vencer a concorrência. A análise obtida pode ser o não entendimento de como a terceirização poderia auxiliar a empresa tomadora a vencer a concorrência por meio da terceirização. No entanto, podemos ressaltar que o operacional dessas atividades estando sob a responsabilidade da empresa parceira, o pessoal da empresa tomadora poderá se dedicar apenas a gestão/aprovação ou inovação de seus produtos, serviços e processos. Os pesquisados que concordaram totalmente atuam como gerente de operações e analista de ouvidoria. (Gráfico 7).

Gráfico 7 – A divisão de atividades com empresas parceiras pode tornar-se um diferencial competitivo para as organizações?

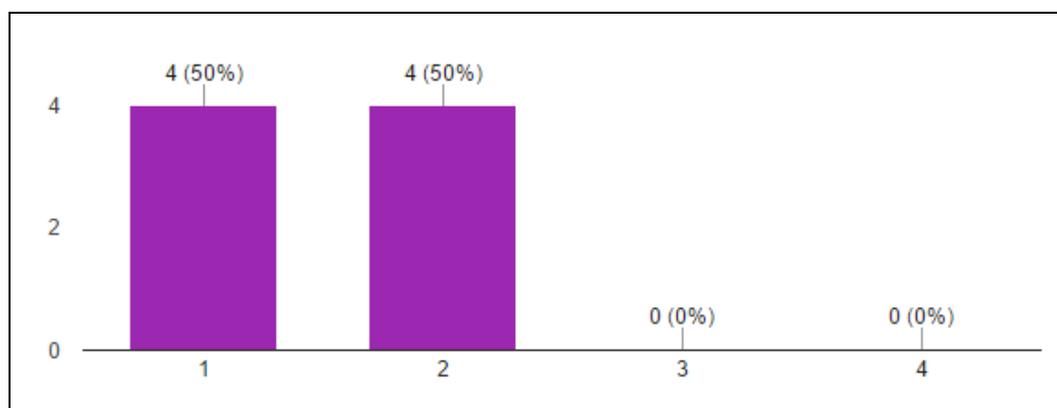


Fonte – Produzida pela autora com base no resultado da pesquisa de campo

Por fim, com o intuito de finalizar a pesquisa com um resultado mais seguro quanto aos benefícios da terceirização das atividades da ouvidoria, foi levantada a seguinte questão: “A terceirização da ouvidoria na minha empresa se mostrou uma decisão estratégica acertada”?

Conforme gráfico abaixo, o resultado obtido foi que 50% concordaram totalmente e 50% concordaram parcialmente, logo, entende-se que a terceirização das atividades de ouvidoria é vista como ponto positivo aos colaboradores da empresa cliente a qual contrata os serviços da empresa terceirizada e que estão envolvidos diretamente às atividades. O Ouvidor, 01 técnico e 02 analistas da conformidade concordaram parcialmente. Independente destes concordando parcialmente, pode-se entender que a terceirização da ouvidoria na empresa pesquisada se mostrou uma decisão estratégica acertada. (Gráfico 8).

Gráfico 8 – A terceirização da ouvidoria na minha empresa se mostrou uma decisão estratégica acertada.



Fonte – Produzida pela autora com base no resultado da pesquisa de campo

Diante dos resultados obtidos na pesquisa e aqui apresentados, apesar de todos os pesquisados se encontrarem em comum acordo, havendo apenas uma pequena diferença nas respostas como “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”, é possível evidenciar que a opinião mais divergente foi a do ouvidor, visto que das 08 questões apresentadas, apenas em 03 concordou totalmente, enquanto 04 opinou como concordo parcialmente, elevando esse número no resultado final juntamente com as opiniões dos analistas de atendimento e conformidade, e 01 resposta como discordo parcialmente, a única resposta em que houve discordância em toda a pesquisa.

Ressalta-se que o Ouvidor é o responsável pela área da ouvidoria da Seguradora e que responde pela empresa aos órgãos reguladores, motivo que pode ter levado a um nível de análise mais abrangente e detalhada, com uma visão sistêmica, dentro e fora de ambas às empresas.

Quanto à terceirização é importante lembrar que, para que esse tipo de parceria passe a gerar resultados positivos e corroborar com o alcance das metas da empresa, faz-se necessário que ambas as empresas procurem alinhar constantemente suas estratégias, de forma que o atendimento ao cliente, por meio da ouvidoria, torna-se primordial para o estudo voltado à elaboração de novos produtos e/ou às mudanças nos processos, buscando sempre a melhoria para que os mesmos erros não voltem a ocorrer. Realizar controles internos, compilar dados e apresentar em forma de resultados para que a empresa tomadora identifique os GAP's, também pode ser um diferencial e um ponto positivo para a empresa terceirizada.

Como citado por Tavares (2007, p 277), a organização deve explorar as oportunidades internas de forma a neutralizar as ameaças e potencializar seus pontos fortes.

Nesse intuito, no quadro abaixo são apresentados alguns pontos para reflexão das empresas que utilizam ou que desejam utilizar a terceirização das atividades de ouvidoria no intuito de gerar resultados à organização.

Quadro 1 – Empresa Terceirizada x Empresa Tomadora

Empresa Terceirizada	Empresa Tomadora
Os colaboradores da empresa terceirizada recebem treinamento inicial da empresa cliente?	Tem conhecimento das atividades e de todo o fluxo?
Procura alertar a empresa cliente quanto aos riscos identificados na ouvidoria?	Comunica os problemas identificados, alertando a empresa terceirizada para um atendimento com qualidade?
É realizado um trabalho de conscientização (riscos de multa) ao atendimento de prazos e normas?	Acompanha as atividades para o atendimento dos prazos e das normas?
Procura capacitar seus colaboradores com treinamentos que não cabem à empresa tomadora?	Capacita seus colaboradores para trabalhar em conjunto com a empresa parceira?
Possui bom relacionamento com todas as áreas envolvidas da empresa cliente?	Divulga em todas as áreas a importância do atendimento às solicitações da ouvidoria?
Mantém o acordado em contrato?	Os contratos são acordados com clareza?
Apresenta resultados/relatórios?	Utiliza esses resultados para trabalhar na inovação e nas estratégias?

Fonte – Produzida pela autora

O quadro apresenta as necessidades de uma rotina de trabalho e parte do que se faz necessário para a prestação de um serviço com qualidade, levando em consideração, sempre, a satisfação do cliente final.

O item, “Divulgar em todas as áreas a importância do atendimento às solicitações da ouvidoria” nos leva a pensar nas considerações que Lasbeck (2012, p 49), faz quanto aos parceiros da ouvidoria, pois “quanto mais a ouvidoria puder contar com parceiros dentro da organização, mais rápida e de melhor qualidade serão as respostas que ela poderá fornecer a quem procura”. Neste caso, também podemos trazer para o sentido da terceirização, pois é a empresa tomadora que alimenta a empresa terceirizada, é ela que fornece os insumos, neste caso, as informações suficientes para execução de um trabalho com qualidade.

Logo, é importante que a ouvidoria trabalhe na disseminação da área como fonte estratégica para resultado dentro de toda a organização, tendo em vista a necessidade de todas as áreas serem aliadas da ouvidoria para juntas trabalharem com o objetivo de satisfazer o cliente.

Com essas orientações, a organização estará mais propensa em oferecer um atendimento com mais qualidade. Chiavenato e Matos (2009, p. 3) diz que a

estratégia se resume em diminuir os inimigos e aumentar os aliados, entende-se que aliados são todas as forças agregadas como valor na melhoria da qualidade.

Assim, para que a empresa terceirizada tenha êxito no atendimento e satisfação à empresa tomadora, é preciso que esta esteja em comum acordo e haja uma forte comunicação entre elas.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O estudo realizado com base na revisão bibliográfica e na pesquisa de campo permitiu compreender que a área da ouvidoria é uma fonte estratégica que gera resultados e que a sua terceirização traz vantagens à empresa tomadora.

Assim, confirmamos que a ouvidoria é uma importante ferramenta dentro da organização, pois o atendimento realizado pela área permite conhecer o cliente final e por meio do atendimento com qualidade e do marketing de relacionamento é possível fidelizá-lo.

Além destas possibilidades, a terceirização do operacional das atividades da ouvidoria permite a organização utilizar seu pessoal nas atividades principais da empresa, voltadas à inovação, à elaboração de novos fluxos e à melhoria dos processos, já que está a cargo da empresa terceirizada a preocupação com todo o operacional. A divisão dessas responsabilidades com empresas parceiras auxilia a empresa tomadora no alcance dos seus objetivos e metas.

No entanto é preciso que haja uma sinergia de propósitos e ações entre as empresas para que mantenha o cliente satisfeito e conseqüentemente fidelizado.

Trabalhar a qualidade das respostas enviadas ao cliente e aos órgãos, também seria uma forma de melhoria. Como? Mantendo a boa comunicação entre as empresas, atualizando seus colaboradores com qualquer mudança que viessem a ocorrer, seja em seus produtos e/ou procedimentos, para que tal mudança não seja conhecida pela área da ouvidoria por meio do feedback do cliente, ou seja, é preciso trabalhar com a prevenção.

Vale ressaltar, que a estratégia da terceirização da ouvidoria, cabe a qualquer empresa que visa utilizar suas fontes internas para inovar em seus produtos e serviços e que tem como objetivo alcançar grandes resultados, pois o seu administrativo estará focado apenas nas atividades essenciais, enquanto as execuções das atividades acessórias estarão sob a responsabilidade de empresas parceiras.

Com o objetivo de obter uma gama maior de opiniões referente à ouvidoria como fonte estratégica para resultado e sua terceirização, recomenda-se que seja realizada uma pesquisa com o maior número possível de entrevistados.

Percebe-se que por meio do estudo apresentado, a área da ouvidoria é uma fonte estratégica que gera resultados e que a terceirização do seu operacional permite a empresa tomadora focar na inovação dos seus produtos e na melhoria de seus processos, trazendo resultados positivos à organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido T. S. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e Glossário de termos anglo-americanos**. São Paulo: Summus, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN (ABO). Quem somos. São Paulo. Disponível em: <http://www.abonacional.org.br/quem-somos>. Acesso em: 09 fev. 2017, 19:48.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; MATO, Francisco G. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. 3. ed. Revisada e atualizada. São Paulo: Manole, 2009.

COMP LINE SERVICES SOLUTIONS. História da Comp Line. Disponível em: <https://www.compline.com.br/>. Acesso em: 09 fev. 2017, 10:11.

CONSELHO NACIONAL DE SEGUROS PRIVADOS. Dispõe sobre a instituição de ouvidoria pelas sociedades seguradoras, entidades abertas de previdência complementar e sociedades de capitalização. Resolução CNSP n. 279, 30 de janeiro de 2013, Rio de Janeiro. SUSEP – Superintendência de Seguros Privados.

CONSELHO NACIONAL DE SEGUROS. Ouvidorias. Disponível em: <http://www.cnseg.org.br/cnseg/mercado/ouvidorias/>. Acesso em: 16 fev. 2017, 16:20.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/arquivo_integral_publicacao_resolucao_n_125.pdf. Acesso em: 15 fev. 2017, 10:24.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. Notícias. Disponível em: http://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/prevencao-e-solucao-extrajudicial-de-litigios/?_authenticator=60c7f30ef0d8002d17dbe298563b6fa2849c6669. Acesso em: 16 fev. 2017, 18:51.

EVANS, Vaughan. **Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes**. Tradução Sabine Holler. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GALVÃO, Luciana. **Desenvolvimento da Ouvidoria no Sistema Securitário e de Previdência Privada**. In: VISMONA, Edson L.; BARREIRO, Adriana E. A. (Org.).

Ouvidoria brasileira: O cidadão e as instituições. Edição comemorativa. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIA de Ouvidorias Brasil. São Paulo: Padrão Editorial, 2011.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. (Org.). **Ouvidoria**: Mídia Organizacional. Porto Alegre: Sulina, 2012.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2012.

KALIL, Eduardo. **Como implantar ouvidoria e atuar nessa área**. São Paulo: Trevisan Editora, 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**: A bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: Conceitos estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OMD Soluções para ouvidorias. O que é uma Ouvidoria? Disponível em: <<http://www.omb.com.br/sobre-omb>>. Acesso em: 10 abril 2016, 10:35.

QUEIROZ, Carlos A. R.S. **Manual de terceirização**: Como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores. São Paulo: STS, 1998.

REBOUÇAS, Djalma de P. de O. **Planejamento estratégico**: Conceitos, metodologia, práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

REBOUÇAS, Djalma de P. de O. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**: Como estabelecer, implementar e avaliar. 9. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2014.

SANTOS, Diogo P. F. Série IDP - **Terceirização de serviços pela Administração Pública**: Estudo da responsabilidade subsidiária. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

VISMONA, Edson L.; BARREIRO, Adriana E. A. (Org.). **Ouvidoria brasileira: O cidadão e as instituições**. Edição comemorativa. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores, 2015.

APÊNDICE A

Questionário referente à pesquisa realizada com gestores e colaboradores ligados à área de ouvidoria da empresa tomadora



Centro Universitário de Brasília Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD

Gostaria de contar com a sua colaboração respondendo a este questionário, cujo objetivo é colher sua percepção sobre o setor de Ouvidoria como fonte estratégica de resultado e avaliar a pertinência e importância estratégica que a terceirização desses serviços pode trazer para as organizações e para o cliente final.

Parte I - Dados pessoais

- **Área de atuação:**
- **Cargo:**
- **Sexo:** () Masc () Fem
- **Quanto tempo atua com as atividades de Ouvidoria?**

Assinale o seu nível de concordância com as afirmativas apresentadas a seguir:

- 1) A área da ouvidoria é uma fonte estratégica que pode gerar resultados à organização?

() Concordo totalmente () Discordo totalmente
() Concordo parcialmente () Discordo parcialmente

- 2) A ouvidoria pode ser considerada como uma consultoria gratuita fornecida por meio do feedback do cliente?

() Concordo totalmente () Discordo totalmente
() Concordo parcialmente () Discordo parcialmente

- 3) As estratégias implementadas por meio das demandas advindas da ouvidoria podem influenciar no aumento do lucro da empresa?

() Concordo totalmente () Discordo totalmente
() Concordo parcialmente () Discordo parcialmente

- 4) A terceirização da ouvidoria constitui uma opção estratégica da empresa tomadora?

- Concordo totalmente Discordo totalmente
 Concordo parcialmente Discordo parcialmente

5) A empresa terceirizada é um agente importante para auxiliar a empresa tomadora no alcance dos resultados?

- Concordo totalmente Discordo totalmente
 Concordo parcialmente Discordo parcialmente

6) A terceirização das atividades de ouvidoria permite a empresa tomadora dedicar seu pessoal nas estratégias de seu negócio principal?

- Concordo totalmente Discordo totalmente
 Concordo parcialmente Discordo parcialmente

7) A divisão de atividades com empresas parceiras pode tornar-se um diferencial competitivo para as organizações?

- Concordo totalmente Discordo totalmente
 Concordo parcialmente Discordo parcialmente

8) A terceirização da ouvidoria na minha empresa se mostrou uma decisão estratégica acertada.

- Concordo totalmente Discordo totalmente
 Concordo parcialmente Discordo parcialmente