

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRESSA CAROLINNE XAVIER E MEYER

AUMENTO NO GRAU DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR NA  
EMPRESA O BOTICÁRIO

CURITIBA

2014

ANDRESSA CAROLINNE XAVIER E MEYER

AUMENTO NO GRAU DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR NA  
EMPRESA O BOTICÁRIO

Proposta Projeto apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção do título de Especialista em  
Inteligência de Negócios.

Orientadora: Profa. Márcia May

CURITIBA

2014

## SUMÁRIO

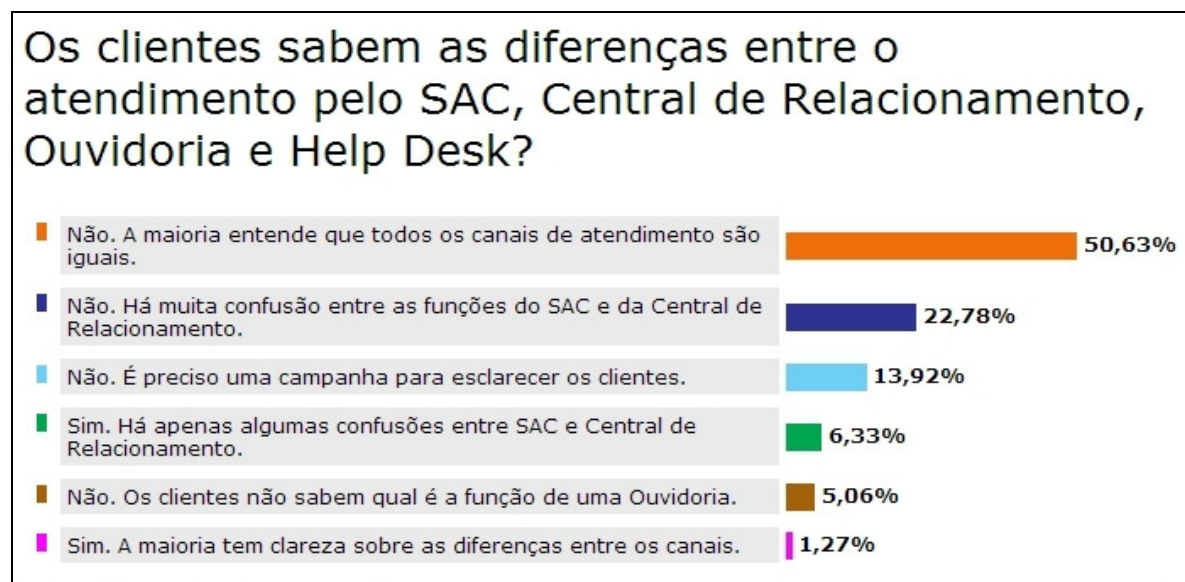
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
1.1 TEMA .....	8
1.2 TEMAS ABORDADOS .....	8
1.3 PROBLEMA .....	8
1.4 PERÍODO DE TEMPO .....	8
1.5 JUSTIFICATIVA .....	9
1.6 OBJETIVO GERAL .....	9
1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
1.8 CRONOGRAMA .....	10
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>11</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>14</b>
<b>4 DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>17</b>
<b>5 PROPOSTA</b> .....	<b>23</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O atendimento ao consumidor é um tema que, apesar de bem explorado pelos estudiosos, apresenta um aspecto pouco debatido, que é a falta de uma cultura de informação nas organizações. Trata-se da abrangência do serviço de atendimento, ou seja, o amplo cumprimento de todas as regras que envolvem o acesso a informações e a autonomia do atendente para que as respostas passem segurança para o consumidor, que exige um atendimento rápido e eficiente.

A pesquisa realizada para este trabalho revelou alguns aspectos merecedores de maior atenção, não apenas por se tratar de fatos recorrentes, mas também pelo fato de que podem travar quaisquer projetos por questões às vezes corriqueiras, como se pode ver a seguir.

Grande parte do público consumidor ainda não sabe diferenciar as diversas modalidades de atendimento, como mostra a enquete feita pela revista Cliente S.A, revelou:



FONTE: Portal de Atendimento ao Cliente - Callcenter.com.br. Revista Cliente S.A. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/enquete/Resultado.aspx?enqId=134>>. Acesso em 4 set. 2013.

Da mesma forma, os profissionais da área ainda se confundem devido às diferentes maneiras como cada empresa operacionaliza esses setores, via de regra terceirizados, e à rotatividade de funcionários, que é grande nesse setor, como analisa Julio Filgueiras (2013):

Marcelo Salgado explica em seu e-book “*Como iniciar uma operação de atendimento nas mídias sociais*”, que as dificuldades encontradas pelos administrados das organizações em realizar um planejamento para esses novos canais de atendimento estão nas direções a serem tomadas como base para realizar tal atividade. O autor afirma que as Centrais de Atendimentos tradicionais surgiram com o propósito de melhorar a comunicação com seus clientes, que antes tinham somente a carta como forma de relação mais direta com as empresas. Depois da implantação dessas centrais, o governo federal criou em 2008 a Lei do SAC (decreto nº 6.523) que regulamenta os atendimentos realizados por essas centrais, o que deveria tornar o processo mais rápido e com uma qualidade significativa. Na prática isso não acontece e os serviços de atendimento ao cliente continuam com as características que possuíam no século passado.<sup>1</sup>

Para Luiz Ratto (2009, p. 41) a terceirização em telemarketing não significa o simples encaminhamento de problemas, como nos casos da assistência técnica, nos quais o atendente não tem conhecimento sobre o produto. Para ele “a terceirização engloba a transferência da operação em todas as suas aplicações ou em boa parte delas”.<sup>2</sup>

Carlos Carlucci (2013) destaca que a prestação de serviços evoluiu nos últimos anos e a humanização, como em outros setores, é a palavra de ordem da nova administração:

As inovações tecnológicas mudaram a forma como as pessoas se relacionam entre si e com as empresas. Em um primeiro momento, o contato era apenas pessoal e depois passou a ser por telefone e agora a internet também está crescendo neste setor, o *e-commerce* é um bom exemplo disso. Mas independente do meio a ideia principal é mostrar e fazer com que o cliente sinta que por trás da máquina existe uma pessoa.

Por isso, seja por telefone ou *chat on-line*, o atendimento eletrônico engessado não agrada e até irrita os clientes, e a humanização da URA pode trazer diversos benefícios, não só na qualidade do atendimento, mas também reduzindo custos.<sup>3</sup>

Verificou-se também que o termo *tecnologia* ficou por muito tempo restrito

---

<sup>1</sup> FILGUEIRAS, Julio. **Serviço de atendimento ao cliente 2.0 e as diferenças entre as centrais de atendimento.** Artigo. Portal Administradores.com. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/servico-de-atendimento-ao-cliente-2-0-e-as-diferencas-entre-as-centrais-de-atendimento/72302/>>. Acesso em 4 set. 2013.

<sup>2</sup> SENAC, DN. **Telemarketing:** comunicação, funcionamento, mercado de trabalho. 2. ed. 4. Reimpr. Luiz Ratto; Beatriz Albernaz; Mauricio Peltier. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2009.

<sup>3</sup> CARLUCCI, Carlos. **Atendimento:** Humanizar ou morrer. Artigo. Portal Administradores.com. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/atendimento-humanizar-ou-morrer/74828/>>. Acesso em: 5 set. 2013.

a máquinas e equipamentos, sendo utilizado apenas quanto à produção de bens, o que manteve afastada a sua compreensão quanto à produção de serviços.

Nesse sentido, José Ernesto Lima Gonçalves (1994, p. 65-66) define:

A visão mais próxima da que defendemos é a de que a tecnologia é muito mais que apenas equipamentos, máquinas e computadores. A organização funciona a partir da operação de dois sistemas que dependem um do outro de maneira variada. Existe um sistema técnico, formado pelas técnicas, ferramentas e métodos utilizados para realizar cada tarefa. Existe também um sistema social, com suas necessidades, expectativas e sentimentos sobre o trabalho. Os dois sistemas são simultaneamente otimizadas quando os requisitos da tecnologia e as necessidades das pessoas são atendidos conjuntamente.

[...] Por fim, é interessante subdividir as tecnologias em tecnologias sociais (ligadas aos modos de organização) e tecnologias materiais (relacionadas aos processos de conversão e modos de produção). No primeiro caso, temos como exemplo as técnicas gerenciais, os modelos de organização, o desenvolvimento gerencial e os estudos de motivação. No segundo, os equipamentos e ferramentas utilizados na realização do trabalho.<sup>4</sup>

O presente trabalho pretende analisar as possibilidades de evolução na central de atendimento da empresa O Boticário para uma Central de Relacionamento com o Consumidor, seja via telefone, fale conosco, chat ou redes/mídias sociais, eliminando os inevitáveis resquícios deixados por longos anos de práticas já consideradas ultrapassadas.

Hoje em dia, o consumidor espera das empresas além de um produto / serviço de qualidade, que ele tenha o suporte necessário, tenha sua voz disseminada pela empresa para que a mesma o ouça e o atenda em sua solicitação.

Para isto, as empresas tem que olhar para o mercado, identificar as melhores práticas exercidas e, mudar o seu mindset<sup>5</sup>, inserindo em seu DNA<sup>6</sup> a cultura no foco ao consumidor, afinal, ele é a razão pela qual a empresa trabalha, sem ele, não haverá vendas e por consequência a empresa não terá razão de existir.

Para conseguirmos esses resultados em uma crescente, se faz necessário

---

<sup>4</sup> GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços**. Revista de Administração de Empresas São Paulo, 34(1 ):63-81 Jan./Fev. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n1/a08v34n1.pdf>>. Acesso em 5 set. 2013.

<sup>5</sup> **Mindset**: é um grupo de conceitos ou uma predisposição mental que determina a ação de uma pessoa em determinadas situações.

<sup>6</sup> **Inserido em seu DNA**: figura de linguagem que faz referência a estar inserido dentro da sua pessoa

ter um time com entendimento do por que fazer com qualidade, engajado, sempre motivado e comprometido com os resultados. Diante desse cenário, sentimos a necessidade de disseminar uma cultura primando à qualidade no atendimento, ferramentas que auxiliem este atendimento, um CRM funcional, treinamentos/reciclagens para os assistentes e da implantação de um Plano de Carreira, alinhado com as estratégias e necessidades da organização e destes canais.

Esse projeto será desenvolvido com intuito de propor um modelo teórico para analisar a evolução da central de atendimento da empresa O Boticário a fim de aumentar a qualidade e a satisfação do consumidor, auxiliando no engajamento dos assistentes para que este retorno seja obtido.

A empresa O Boticário é referência em atendimento ao consumidor sendo premiada e referência de qualidade no atendimento pela revista EXAME/ IBRC, revista Consumidor Moderno e Reclame Aqui.

O Grupo Boticário acredita na beleza de fazer e realizar. Resultado de uma notável trajetória de empreendedorismo, que teve início com O Boticário em 1977, hoje o Grupo é uma organização formada pelas unidades de negócio O Boticário, Eudora, quem disse, berenice? e The Beauty Box.

Além de oferecer soluções inovadoras de beleza que conquistaram o reconhecimento do mercado, a beleza do Grupo Boticário também se expressa por meio da Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, instituição sem fins lucrativos que evidencia o respeito do Grupo pelo patrimônio natural.

O maior orgulho da empresa é ser uma empresa disseminadora da beleza em todas as suas formas de expressão. Com cerca de 7.000 colaboradores diretos, queremos continuar crescendo e também oferecer oportunidades de crescimento a todos os públicos que se relacionam com a gente. Afinal, para nós, beleza não é só o que a gente sonha, imagina ou quer. Beleza é o que a gente faz.

A marca O Boticário representa a origem do negócio, os valores da sua cultura organizacional e o orgulho de empreender sempre. A natureza foi uma das fontes de inspiração para o desenho da marca, que ganhou formas espiraladas e leves. O movimento dos traços demonstra nossa constante evolução. Já a entrada de luz e as letras minúsculas representam a clareza e a proximidade de nossas relações com todos os públicos. A fonte moderna mostra a contínua busca por inovação, enquanto a singularidade da logo se expressa pelo desenho diferenciado das letras “g” e do acento no “a”.

O atendimento ao consumidor teve início em 1989, antes da lei do SAC tendo característica de receptivo sac. A partir de 2001 a 2005 começou a se tornar interativo com os consumidores. Houve uma nova evolução e a partir de 2006 a 2009 tornou-se integrado. E a partir de 2010 até o momento é um canal estratégico.

Atualmente, os canais de comunicação são através do telefone, chat, fale conosco e Redes e Mídias Sociais.

A empresa busca garantir a qualidade do atendimento ao consumidor através de constantes treinamentos, reciclagens, monitorias de atendimento.

## 1.1 TEMA

Aumento da Qualidade no Atendimento ao Consumidor nas Empresas.

## 1.2 TEMAS ABORDADOS

Qualidade no atendimento ao consumidor, ferramentas disponíveis, treinamento e desenvolvimento de carreiras.

## 1.3 PROBLEMA

A criação de uma área de atendimento ao consumidor reduz a insatisfação do cliente?

## 1.4 PERÍODO DE TEMPO

Trabalho realizado durante os anos de 2012 e 2013

## 1.5 JUSTIFICATIVA

O projeto será desenvolvido com o objetivo de propor um modelo teórico para análise das possibilidades de evolução da central de atendimento da empresa O Boticário a fim de aumentar a qualidade e a satisfação do consumidor, auxiliando também no engajamento dos assistentes para que este retorno seja obtido.

Sabendo da atual necessidade das empresas em disseminar e aumentar a qualidade do atendimento ao consumidor, espera-se que com a aceitação das sugestões, não só a empresa em estudo, mas também as outras invistam em contratações, treinamentos e em novas tecnologias.

Como consequência, espera-se o aumento na produtividade por assistente, que com maiores conhecimentos das técnicas de atendimento e de encantamento do cliente, terão maior comprometimento e motivação para realizar seu trabalho baseados em boas expectativas de sucesso na carreira.

## 1.6 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de implantação de uma estrutura de atendimento ao consumidor Propor uma metodologia de pesquisa de satisfação como forma de aprimorar o processo de atendimento ao consumidor na central de atendimento ao consumidor na empresa O Boticário, buscando **reduzir a insatisfação, aumentar a produtividade da central**, bem como a **qualidade percebida** e a **satisfação do consumidor**.

Será testado o seguinte problema: A criação de uma área de atendimento ao consumidor reduz a insatisfação dos consumidores?

## 1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar elementos que permitam selecionar, capacitar e aumentar a performance dos assistentes de atendimento da central;
- Apresentar critérios para monitorar os atendimentos e mapear oportunidades de melhoria nos processos da central;

- Apresentar um modelo teórico que demonstre a importância da central de atendimentos vir a tornar-se uma central de relacionamento, agregando assim valor ao consumidor.

## 1.8 CRONOGRAMA

<b>CRONOGRAMA</b>	<b>Nov 2012</b>	<b>Dez 2012</b>	<b>Jan 2013</b>	<b>Fev 2013</b>	<b>Mar 2013</b>	<b>Abr 2013</b>	<b>Mai 2013</b>	<b>Jun 2013</b>	<b>Jul 2013</b>	<b>Ago 2013</b>	<b>Set 2013</b>
Planejamento do trabalho											
Levantamento e análise bibliográficas											
Diagnóstico											
Elaboração do Projeto											
Editoração do trabalho											

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A pesquisa baseou-se em obras de autores consagrados nesta e em outras disciplinas para melhor compreensão e discussão produtiva das idéias.

Para obtenção de informações atualizadas pesquisou-se na internet, buscando-se fontes especializadas e de credibilidade comprovada para não comprometer a isenção do presente trabalho.

A pesquisa preliminar mostrou que o consumidor espera das empresas um produto/serviço de qualidade, o suporte adequado e tenha sua voz disseminada pela empresa para que sua solicitação seja atendida..

Conforme Fátima Barbosa Bota (2007, p. 12):

Vive-se a era do cliente, a força advinda do consumidor está mudando o mercado. Consumidores querem voltar ao status de clientes, no sentido de serem tratados como indivíduos, com suas necessidades específicas entendidas e atendidas.<sup>7</sup>

Para isto as empresas devem olhar para o mercado, identificar as melhores práticas exercidas e mudar o seu mindset<sup>8</sup>, inserindo em seu DNA<sup>9</sup> a cultura do foco ao consumidor, pois sem ele a empresa não terá razão de existir, como entendem Kotler e Armstrong (1999), citados por Bota (2007, p. 33):

A qualidade total cria valor e satisfação ao consumidor, ela é tarefa de todos que trabalham em uma empresa. Kotler e Armstrong (1999) atestam que a administração geral tem duas responsabilidades numa empresa ou instituição centrada na qualidade. Primeiro tem que elaborar as estratégias e políticas destinadas a ajudá-la a conquistar excelência da qualidade total. Segundo, deve oferecer qualidade em todos os departamentos da empresa ou instituição, desempenhando todas as atividades no mais alto padrão – administração, financeira, vendas, pesquisa, treinamento, marketing, propaganda, serviços ao consumidor ou usuário.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> BOTA, Fatima. Barbosa. **Atributos da Qualidade:** Um Estudo Exploratório em Serviços de Estética e Beleza. Dissertação de Mestrado. Fundação Getulio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Curso de Mestrado em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4080/ACF184.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 5 set. 2013.

<sup>8</sup> **Mindset:** é um grupo de conceitos ou uma predisposição mental que determina a ação de uma pessoa em determinadas situações.

<sup>9</sup> **Inserido em seu DNA:** figura de linguagem que faz referência a estar inserido dentro da sua pessoa

<sup>10</sup> BOTA, Fatima Barbosa. Op. cit.

Para conseguir esses resultados em uma crescente é necessário ter um time coeso, consciente do por que fazer com qualidade, ser um grupo motivado e comprometido com os resultados.

É necessário disseminar a cultura da qualidade no atendimento, dispor de ferramentas eficazes, de um CRM funcional, de treinamentos e reciclagens para os assistentes e da implantação de um Plano de Carreira alinhado com as estratégias e necessidades da organização e destes canais.

Segundo Enio Klein (2013) o tipo de atendimento hoje nem sempre leva à solução ou esclarecimento da questão “sob a ótica de quem a levantou e não sob o ponto de vista de quem está atendendo”:

As razões que levam a este comportamento têm diversas origens, mas, certamente, nenhuma justificável na perspectiva do que se considera prática adequada. Certamente, a causa mais comum é a incapacidade de resolver determinado problema ou responder determinada pergunta em função de ser o atendimento terceirizado totalmente dependente da estrutura interna da empresa a qual não se move na velocidade desejável. Como as métricas de avaliação não levam em consideração se o cliente se considera atendido ou não, mas se o chamado é encerrado com uma resposta, seja ela qual for, nós, clientes, ficamos ao “Deus dará” no quesito solução do problema, em boa parte dos casos.<sup>11</sup>

Idalberto Chiavenato (2007, p. 172), destaca a liderança como um dos principais responsáveis pela motivação da equipe:

As pessoas são capazes de realizar feitos incríveis. Mas é preciso saber conduzi-las e estimulá-las por meio da liderança e da motivação. Liderança e motivação constituem as bases da administração participativa das pessoas. A liderança é um tipo de influência pessoal por meio da qual o empreendedor — o líder — influencia o comportamento dos subordinados para direcioná-lo rumo aos objetivos que se pretende alcançar.<sup>12</sup>

Luiz Ratto et al. (2009, p. 45) destaca a figura do ouvidor:

Para Domingo Alevato é uma grande vantagem ter a ouvidoria atrelada à

---

<sup>11</sup> KLEIN, Enio. **SAC: Atende, mas não resolve**. Artigo. Portal Administradores.com. 2013. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/sac-atende-mas-nao-resolve/77701/>>. Acesso em: 5 set. 2013.

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo : Saraiva, 2007.

*Central de Atendimento* porque, ao acompanhar a ligação, ele já identifica onde estão as insatisfações do cliente. A ouvidoria não está subordinada diretamente à presidência da empresa, mas o ouvidor tem acesso direto a ela e à diretoria.

[...] Domingo Alevato não é contra a terceirização, mas, na sua opinião, ela se ajusta bem a determinados produtos/serviços, tais como os cartões de crédito e cobrança, ou seja, ele acredita que devemos tomar muito cuidado em identificar o que estamos terceirizando: “*Relacionamento* exige que a empresa tenha uma estrutura própria de *call Center*”.<sup>13</sup>

Carlos Carlucci (2013) afirma que as novas tecnologias “mudaram a forma como as pessoas se relacionam entre si e com as empresas”. Para ele “independente do meio a ideia principal é mostrar e fazer com que o cliente sinta que por trás da máquina existe uma pessoa”.<sup>14</sup>

Para medir o grau de satisfação do consumidor é necessário considerar que o setor de serviços é muito diversificado e que as atividades, por mais padronizadas que possam ser, estão sempre sujeitas a muitas variações.

Para Paulo Egydio Rossi e Sérgio Pereira Braga (2004, p. 13-14):

A satisfação do cliente está no âmago dos serviços, mas só há a pouco tempo é que as empresas têm se esforçado para medir sistematicamente o grau de satisfação dos seus utilizadores. [...]

Daí a necessidade de interrogar diretamente o cliente e medir formalmente o seu grau de satisfação/insatisfação. O interesse deste gênero de estudos reside igualmente nas comparações internacionais e a satisfação para um mesmo serviço é raramente idêntica de país para país. Essas comparações permitem deste modo à realização de análises longitudinais, isto é, um acompanhamento da evolução da satisfação no tempo.<sup>15</sup>

Estas considerações evidenciam a amplitude do tema a ser pesquisado.

---

<sup>13</sup> SENAC, DN. **Telemarketing**: comunicação, funcionamento, mercado de trabalho. 2. ed. 4. Reimpr. Luiz Ratto; Beatriz Albernaz; Mauricio Peltier. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2009.

<sup>14</sup> CARLUCCI, Carlos. Op. cit.

<sup>15</sup> ROSSI, P. E.; BRAGA, S. P. **A Satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados por um organismo de Inspeção veicular**. Revista Administração On Line – FECAP - Volume 5 Nº 3, p 11-25 jul/ago/set2004. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art0503/art5032.pdf](http://www.fecap.br/adm_online/art0503/art5032.pdf)>. Acesso em 9 set. 2013.

### 3 METODOLOGIA

Para uma correta abordagem do tema efetuou-se um estudo sobre a metodologia mais adequada, optando-se pela metodologia hipotético-dedutiva, que, segundo Copi, citado por Marina de A. Marconi e Eva M. Lakatos (1991, p. 70) “enumera as etapas do método científico ou padrão geral da investigação científica”, partindo de uma sequência: problema, hipóteses preliminares, fatos adicionais, hipótese, dedução de consequências e, finalmente, aplicação na prática.

Antonio Carlos Gil (2002, p. 162) entende que a organização da metodologia “varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa”.<sup>16</sup>

A pesquisa, segundo o Manual da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (2010, p. 17-18) é caracterizada a partir do ponto de vista de sua natureza; da abordagem do problema; dos seus objetivos e dos procedimentos técnicos.

Quanto à abordagem do problema, o manual dá as seguintes definições:

Pesquisa Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc).

Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.<sup>17</sup>

Vieira (2005, p. 11) entende que “uma das tarefas críticas dos administradores de marketing é a tomada de decisão”:

Tomar decisões envolve não apenas a solução de problemas, à medida que

---

<sup>16</sup> GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

<sup>17</sup> MIGLIATO, Antonio Luiz T.; SUGAHARA, Cibele Roberta; BRESSAN, Flávio; ARAGÃO, José Euzébio de O. Souza. **Manual para elaboração do trabalho de curso. Pontifícia Universidade Católica de Campinas**. Centro de Economia e Administração - Faculdade de Administração. 2010. Disponível em: <<http://www.puc-campinas.edu.br/midia/arquivos/2012/mai/admmanualtrabalhocursoadm.pdf>>. Acesso em 8 set. 2013.

eles surgem, mas também a antecipação e prevenção de problemas futuros. Com isso, a pesquisa de marketing auxilia o tomador de decisão, apresentando fatos pertinentes, analisando-os e sugerindo possíveis ações de ordem prática.

[...] De acordo com Malhotra (2001, p. 155) a pesquisa qualitativa é definida como uma técnica de “pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona insights e compreensão do contexto do problema” que está sendo estudado. Outros autores, buscando serem mais claros e diretos, citam que seu objetivo é simplesmente compreender o que está na mente do consumidor (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).<sup>18</sup>

Com base nesses conceitos, optou-se pela pesquisa qualitativa exploratória, efetuada através de análise documental de amostras estatísticas dentro do próprio grupo, mensurando o assistente versus a percepção do consumidor, através da utilização de Métricas para medição: Índice de Satisfação Geral<sup>19</sup>, NPS<sup>20</sup>, Índice de Esforço de Consumidor<sup>21</sup> e nota de qualidade medida<sup>22</sup>.

Contratado um instituto de pesquisa para medir a qualidade, a amostra analisada é de julho de 2013 a junho 2014. Sempre referente a semana anterior do contato do consumidor com a central.

- **Abordagem**

- **Canal Telefone** → Entrevistas telefônicas, com duração média de 12 minutos.
  - 8 tentativas para efetivar cada entrevista
- **Canal E-mail / Chat** → Entrevistas por web – envio de link ao e-mail do consumidor para autopreenchimento.
  - São enviados até 3 follow-ups para garantir o retorno da pesquisa.
  - Quando a amostra não atinge a base mínima de 30 casos/ mês é feito complemento por telefone.

---

<sup>18</sup> VIEIRA, Valter Afonso; TIBOLA, Fernando. **Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações**: trilhas para pesquisas futuras. Rev. adm. contemp. [online]. 2005, vol.9, n.2, pp. 9-33. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n2/v9n2a02.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2013.

<sup>19</sup> **Índice de Satisfação do Consumidor**: somatório das notas 9 e 10 da pesquisa de satisfação.

<sup>20</sup> **NPS - Net Promoter Score**: é uma métrica com o objetivo de realizar a mensuração do grau de satisfação e fidelidade dos consumidores.

<sup>21</sup> **Índice de Esforço do Consumidor**: métrica utilizada para mensurar o grau de esforço que o consumidor teve para entrar em contato com a central.

<sup>22</sup> **Qualidade Medida**: avaliação feita pela área de Qualidade da empresa, com intuito de monitorar e quantificar a qualidade do atendimento.

- **NOTA:** Historicamente os clientes que contatavam a CRC via e-mail eram abordados para responder a pesquisa por telefone. A partir de janeiro de 2014 este público passou a ser pesquisado via e-mail, seguindo o modelo já adotado para aqueles que contataram a CRC via chat.
- **Período de campo:** 16/01/2014 até 07/04/2014
- **Alertas**
  - Disparados quando a entrevista atender qualquer uma das condições abaixo:
    - Entrevistado respondeu que sua solicitação não foi atendida;
    - Entrevistado deu nota de 0 a 3 na Satisfação geral;
    - Entrevistado deu nota de 0 a 3 no Net Promoter Score;
    - Entrevistado deu nota de 0 a 3 na Solução dada à sua solicitação (P5.3 Tel Demais Manifestações/ P4.8 E-mail e Chat Demais Manifestações)
- A amostra foi distribuída, buscando garantir a representatividade dos estratos definidos como relevantes pela equipe de O Boticário.
- O grau de confiança é de 95% e as margens de erro para o T2B (*Top 2 Box = notas 9+10*) de satisfação geral são:
- Foram aplicados pesos para ponderação da amostra para dar maior representatividade aos resultados, uma vez que houve cotas para as manifestações com pouca incidência.

	Telefone			E-mail			TOTAL			Chat		
	Universo	Amostra	Margem erro	Universo	Amostra	Margem erro	Universo	Amostra	Margem erro	Universo	Amostra	Margem erro
2º Tri 2013	31.116	876	2,2 p.p	2.109	117	6,5 p.p	33.225	993	2,1 p.p	---	---	---
3º Tri 2013	18.229	884	2,2 p.p	1.760	122	4,9 p.p	19.989	1.006	2,0 p.p	---	---	---
4º Tri 2013	15.076	883	2,2 p.p	797	121	4,9 p.p	15.873	1.004	2,2 p.p	2.118	284	5,4 p.p
1º Tri 2014	12.255	911	2,1 p.p	530	124	7,4 p.p	12.785	1.035	2,0 p.p	2.459	335	4,9 p.p

	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14
<b>Indicador (T2B) - TEL + E-MAIL</b>	<b>85,9%</b>	<b>86,6%</b>	<b>86,5%</b>	<b>86,7%</b>	<b>84,2%</b>	<b>82,8%</b>	<b>83,7%</b>	<b>85,0%</b>	<b>90,2%</b>	<b>88,7%</b>	<b>87,3%</b>	<b>87,1%</b>
<b>Indicador (T2B) - CHAT</b>					<b>57,9%</b>	<b>50,8%</b>	<b>52,5%</b>	<b>56,8%</b>	<b>66,7%</b>	<b>68,0%</b>	<b>58,9%</b>	<b>58,1%</b>

Nota: Foram aplicados pesos para ponderação da amostra para corrigir a representatividade.

	jul/13		ago/13		set/13		out/13		nov/13		dez/13		jan/14		fev/14		mar/14		abr/14		mai/14		jun/14	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>TELEFONE</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
0 a 4	2	0,6%	6	1,8%	3	1,0%	7	2,0%	9	3,0%	14	4,2%	10	3,0%	6	1,9%	9	2,5%	9	2,5%	9	2,7%	11	3,2%
5	8	2,4%	4	1,3%	6	1,8%	5	1,5%	10	3,0%	10	2,9%	7	2,2%	7	2,0%	1	0,4%	4	1,3%	8	2,4%		
6	1	0,3%	6	1,7%	3	0,9%	2	0,5%	2	0,7%			5	1,6%	4	1,3%	2	0,6%	1	0,2%	2	0,5%	3	0,9%
<b>E-MAIL</b>	11	3,3%	9	2,6%	5	1,5%	6	1,9%	3	1,0%	8	2,3%	11	3,1%	7	2,1%	9	2,4%	8	2,4%	7	2,2%	6	1,7%
0	25	7,4%	20	6,0%	28	8,4%	24	7,4%	28	8,4%	26	7,9%	19	5,6%	24	7,4%	9	2,4%	21	5,9%	20	5,7%	16	4,7%
<b>P7 Demais manif. / P6 Elogio</b>	59	17,5%	46	13,8%	57	17,2%	51	15,3%	49	14,8%	66	19,9%	48	14,1%	41	12,8%	58	15,7%	50	14,2%	46	13,5%	47	13,7%
<b>Satisfação geral</b>	231	86,6%	241	82,8%	231	89,3%	235	91,0%	228	89,3%	209	80,5%	237	89,6%	234	92,2%	274	94,5%	264	94,5%	254	93,8%	253	93,4%
10 - Muito satisfeito																								
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>100%</b>	<b>331</b>	<b>100%</b>	<b>334</b>	<b>100%</b>	<b>329</b>	<b>100%</b>	<b>328</b>	<b>100%</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>	<b>323</b>	<b>100%</b>	<b>367</b>	<b>100%</b>	<b>355</b>	<b>100%</b>	<b>344</b>	<b>100%</b>	<b>344</b>	<b>100%</b>

## 4 DIAGNÓSTICO

Considerando que a empresa participa de redes sociais virtuais, como Twitter e Facebook, e disponibiliza espaço em seu website para que o consumidor faça a avaliação do atendimento que recebeu, ela está exposta a quaisquer tipos de manifestações, que serão compartilhadas em rede em poucos minutos.

É preciso considerar também os sites dedicados especialmente para reclamações, que já se tornaram uma fonte de consulta para os consumidores antes de efetuarem uma compra. Nesse sentido Julio Filgueiras (2013) alerta para a necessidade de um planejamento específico para os perfis de atendimento eletrônico, que “deve ser um atendimento rápido e transparente, pois caso isso não aconteça, ficará visível a todos que fazem parte das redes digitais dessas organizações, o que explica a maior exposição das marcas atualmente”.

Constatou-se que a empresa em estudo está preparada para usufruir todas as vantagens das redes sociais, como assinaladas por Maria Ines Tomaél et al. (2005, p. 102), que ressaltam as possibilidades de inovação elas trazem:

As redes sociais influenciam tanto a difusão de inovações quanto a propagação da informação e do conhecimento que oportuniza o desenvolvimento de inovações.

A literatura nos permite inferir que as redes sociais são recursos importantes para a inovação, em virtude de manterem canais e fluxos de informação em que a confiança e o respeito entre atores os aproximam e os levam ao compartilhamento de informações que incide no conhecimento detido por eles, modificando-o ou ampliando-o.

Segundo essas autoras (2005, p. 95):

A partir do desenvolvimento dos meios de comunicação, principalmente depois da Internet, as relações sociais prescindem do espaço físico e do geográfico, elas ocorrem independentes do tempo e/ou do espaço. E, mesmo assim, as relações em uma rede refletem a realidade ao seu redor e a influência.

Jorge Alberto S. Machado (2007, p. 248) destaca as articulações que podem ser feitas através das redes sociais pela internet:

A rede se converteu em um espaço público fundamental para o

fortalecimento das demandas dos atores sociais para ampliar o alcance de suas ações e desenvolver estratégias de luta mais eficazes. Agrupando dezenas ou até centenas de organizações de diferentes portes e universos culturais, lingüísticos e identitários<sup>3</sup> diversos, com base na infra-estrutura da rede mundial, elas conseguem agregar eficiente e eficazmente o descontentamento, para gerar amplas e complexas sinergias em ações globais. Em suma, a rede é um espaço público que possibilita novos caminhos para interação política, social e econômica.

Analisando o resultado das medições de satisfação efetuadas, constatou-se que a empresa possui aceitação ótima na média nacional, com relação aos consumidores.

No entanto, ela é a maior rede de franquias do mundo e não se pode ignorar o fato de que sua rede de relacionamentos inclui colaboradores, fornecedores, franqueados e comunidade, alocados em municípios pequenos, onde os recursos tecnológicos são privilégios de poucos, sempre existindo algum tipo de risco.

A empresa disponibiliza vários canais de contato para que haja o atendimento a estes consumidores, seja por telefone, chat, fale conosco ou redes sociais.

O atendimento às solicitações teve o menor resultado desde o 2º tri/2013, reflexo principalmente do canal telefone.

Algumas movimentações se observam, ainda que não de forma significativa estatisticamente:

Não obtiveram resposta suficiente/ satisfatória → cai de 23% para 19%.

Problema não solucionado → tendência de queda, caiu de 24% para 12% e agora apresenta apenas 9% das menções.

Falta de retorno → cai de 14% para 5% das menções.

Por outro lado, a percepção de que a atendente não soube dar explicações salta para 4º lugar (DE 1% PARA 9%)

Manifestações sobre informação e solicitação tiveram menor índice de atendimento na comparação com a medição anterior

No tipo de manifestação solicitação, o resultado do 1º tri/2014 também foi o menor desde o 2º tri/2013.

Em 2014, no canal chat, o maior índice de atendimento ocorreu com clientes que buscaram informação.

Ainda assim o índice não alcançou o patamar de telefone + e-mail.

Resultados favoráveis no atendimento no 1º contato.

Chat continua apresentando resultado menor que os outros canais

O resultado total (telefone + e-mail) mantém patamar histórico, assim como os resultados individuais de telefone e e-mail.

O desempenho do canal Chat é inferiores aos demais canais no caso de reclamações...

...isto é, a diferença entre Telefone + E-mail versus Chat é notada apenas nos casos de reclamações.

O maior volume de clientes atendidos via Chat no 1º contato vem de pessoas que solicitaram informações.

Continua estável a facilidade de contatar a CRC com destaque para o canal telefone.

Apesar da base reduzida de respondentes, a principal queixa sobre a dificuldade de contato pelo telefone é precisar ligar várias vezes para ser atendida, dificuldade no atendimento/queda na ligação e para completar a chamada.

Já nos demais canais mencionam a dificuldade em localizar o endereço do site/ enviar e-mail ou dificuldade de acesso ao site.

Facilidade de contato via telefone/e-mail foi superior ao chat apenas nos casos de informação

Estabilidade no resultado de esforço para concluir o processo com a CRC, Chat continua sendo o canal com maior índice de esforço.

Destaque para aumento nas notas 7 a 10 entre os consumidores que pediram informações via chat (61% no 4º tri/13)

A incidência de consumidores que considerou fácil contatar a CRC chega a 100% entre quem tem mais de 35 anos e não fez reclamação

79% dos clientes atendidos por telefone estão totalmente satisfeitos com o interesse do atendente em resolver a solicitação

Também para o canal Chat, a Solução dada obtém um dos menores níveis de satisfação, além do Formato do Fale Conosco.

Cordialidade e Atenção apresenta queda em relação ao trimestre anterior, provocada principalmente pelo canal e-mail

A queda na satisfação de telefone + e-mail vem, sobretudo dos consumidores que fizeram solicitações à CRC

Estabilidade no resultado total de Segurança nas Informações Repassadas, apesar da queda no atendimento via e-mail.

Resultados semelhantes entre as manifestações nos canais Tel/E-mail. No chat a satisfação é maior entre os que pedem informação

Clareza e Objetividade ficam abaixo do período anterior, refletindo o desempenho dos canais Telefone e E-mail.

No telefone + e-mail cai à satisfação para os clientes que fizeram solicitações e buscaram informações

Estabilidade no resultado do Tempo Total de Atendimento, mesmo com a queda na satisfação do atendimento via e-mail.

Esta medição traz o menor nível de satisfação com o tempo total de atendimento via e-mail desde o 2º tri/13.

Novamente Chat apresenta melhora em relação ao trimestre anterior, com redução de 10 p.p. nos clientes muito insatisfeitos.

Melhora o resultado do item entre os que pediram informações via chat Similaridade entre os tipos de manifestação para telefone + e-mail e estabilidade na comparação com o histórico.

A queda no volume de clientes muito satisfeitos (notas 10) ocorreu tanto no canal Telefone como E-mail, provocada pelos que fizeram reclamação, e aumenta significativamente o volume de clientes muito insatisfeitos no canal e-mail.

Queda nas avaliações com nota 10 entre reclamantes afeta nível de satisfação com o item

O interesse percebido pelo consumidor reflete em maior nível de satisfação no telefone do que no chat

No atendimento via telefone quem fez sugestão apresenta maior satisfação com o interesse do atendente

Já no atendimento via chat, consumidores que pediram informação estão mais satisfeitos

A satisfação com a URA é a menor desde o 2º tri/13.

Não há diferenças no resultado por tipo de manifestação.

Cai acentuadamente a satisfação com a Facilidade de encontrar o Fale Conosco, chegando ao menor patamar histórico.

Redução das avaliações insatisfatórias no chat entre consumidores que pediram informação

Cai a satisfação do Formato do Fale Conosco, no canal e-mail e atinge o menor resultado desde o 2º tri/13

No chat, os resultados dos clientes que solicitaram informação são superiores aos de quem fez reclamação.

No atendimento telefônico é onde encontramos a maior incidência de casos em que o número do protocolo foi oferecido.

Nos atendimentos de reclamações via telefone/ e-mail, temos a maior a incidência de protocolos oferecidos ao consumidor.

No caso de transferência, 14% dos consumidores tiveram que repetir a solicitação, mas, mesmo assim, a maioria considera que a transferência contribuiu para melhor solução da solicitação.

A maior incidência de transferências ocorreu no caso de Reclamações e 14% deles tiveram que repetir a solicitação, fato que pode causar impacto significativo junto a este público.

A satisfação geral se mantém estável, apesar da queda no canal e-mail, reflexo do aumento no canal telefone.

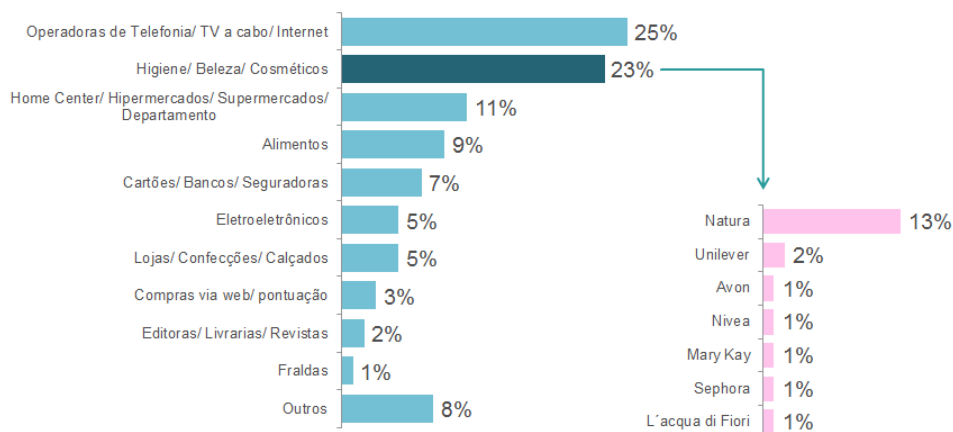
Falta de solução é o principal motivo de insatisfação em todos os canais.

Destaque para redução de avaliações insatisfatórias entre os consumidores que pediram alguma informação à CRC via chat.

NPS da marca se mantém estável, mesmo com queda entre os consumidores que contataram a CRC via e-mail - Solução abaixo das expectativas ou solicitação não atendida se destaca como motivos para os consumidores que contataram a CRC via e-mail, não recomendarem a marca.

62% tem experiência com o serviço de atendimento de outras empresas, patamar que vem se mantendo historicamente.

As empresas mais citadas por aqueles que tiveram experiência com o atendimento de outras CRC's são dos mercados de Telecom e Higiene e beleza.



Base: (504) Total de respondentes que costumam entrar em contato com CRC e se lembraram da última empresa contatada

Fonte: P15 (Tel - Demais man); P10 (Chat/E-mail - Demais man); P10 (Tel - Elogio); P9 (Chat/E-mail - Elogio) Realizado por Omni Marketing

Agilidade é o principal diferencial da CRC O Boticário, principalmente entre os consumidores que utilizaram o canal telefone. A parcela que considera a CRC Boticário melhor é superior entre os consumidores que contataram via telefone em comparação com chat.

Destaque para a melhora na avaliação dos reclamantes – 60% consideram a CRC O Boticário Melhor.

O desempenho da CRC continua sendo considerado melhor ou igual ao serviço da Natura.

## 5 PROPOSTA

Considerando que a imagem da empresa em estudo é forte junto aos consumidores na questão do atendimento, a proposta que se apresenta baseia-se mais especificamente em melhorias no ambiente interno das franquias estabelecidas nas cidades pequenas, com poucos recursos tecnológicos, para aparar arestas e atualizar algumas práticas junto aos funcionários, pois meios de interatividade como SMS, e-mail e centrais telefônicas já estão começando a ser considerados ultrapassados.

Nesse sentido, Julio Filgueiras (2013) comenta:

Nos atendimentos realizados através das mídias sociais a importância de entender as pessoas se tornou um fator indispensável, pois os atendimentos “robotizados” realizados pelos centrais de atendimento tradicionais não são mais aceitos pelos consumidores. Os novos canais de atendimento geralmente são marcados por um atendimento mais humanizado onde se percebe que do outro lado, o da organização, existe uma pessoa que possui sensibilidade, paciência e, sobretudo conhecimento sobre a organização.

Propõe-se que sejam iniciadas campanhas de incentivo junto aos franqueados alocados nesses lugares para que reforcem a capacitação de funcionários no sentido de que a utilização dessas ferramentas seja feita de uma forma bem planejada e dentro dos novos conceitos da tecnologia social, como entendida por José Ernesto Lima Gonçalves, citado no início deste trabalho, ou seja, tecnologias ligadas aos modos de organização, desenvolvimento gerencial e estudos de motivação.

Assim, conseguirmos alcançar o objeto do setor que é atender com qualidade satisfazendo as necessidades dos nossos consumidores com um time qualificado e com vontade de servir.

Durante alguns anos, a área da CRC do Boticário realizou medições semestrais (última realizada em 2009) junto a uma amostra de clientes que tinham feito contato com a CRC nos últimos 6 meses.

Essa abordagem não considerava o tempo que havia se passado entre a data do atendimento e a da pesquisa, muitas vezes, conduzindo a resultados não acionáveis.

Em 2011, o Grupo Boticário decidiu implementar melhorias nessas medições realizando o monitoramento do atendimento da CRC por meio de pesquisa contínua e abordagem próxima ao encerramento do atendimento prestado pela área.

Dessa forma, em dez/11 a Omni Marketing conduziu a primeira onda, piloto, da pesquisa de satisfação com a CRC do Boticário. A pesquisa abordou os atendimentos dos canais e-mail e telefone até outubro de 2012, quando foi incorporado ao estudo a avaliação dos atendimentos realizados via chat.

1. Monitorar diariamente o atendimento prestado pela CRC identificando as insatisfações de consumidores visando a tomada de ações imediatas anti-atrition.
2. Identificar oportunidades de melhorias nos processos e políticas de atendimento.
3. Medir e controlar o índice de satisfação e lealdade do consumidor a cada Trimestre.

As conclusões do 1º Trimestre de 2014, apresentadas neste relatório, se baseiam nos seguintes critérios:

Dados quantitativos e análises estatísticas: todas as perguntas

Top Box (notas 10) apresentados nos gráficos

T2B (soma das notas 9 e 10) apresentados nos gráficos

Quando relevante, T4B (soma das notas 7 a 10) destacado na análise.

Comparação com os trimestres anteriores (2ºT/2013 a 4ºT/2013)

Comparação entre bandeiras no 1ºT/2014

Os resultados consolidados no 1ºT/2014 não incluem os resultados do canal Chat.

O somatório de porcentagem pode variar de 99% a 101% em decorrência de arredondamentos acumulados.

A escala de satisfação de 0 a 10 está apresentada de forma consolidada nos gráficos

Os percentuais das notas 0 a 4 foram somados.

No relatório estão apresentadas as bases ponderadas.

Resultados cuja base não ponderada é menor que 30 devem ser lidos como referencial e estão assinalados com \* .

As bases de respostas podem variar de acordo com eventuais filtros ou respostas “sem dados para avaliar”.

Tabelas de codificação de comentários

Representam respostas múltiplas cuja soma de percentuais pode não totalizar 100%.

Testes estatísticos realizados que comprovam as conclusões

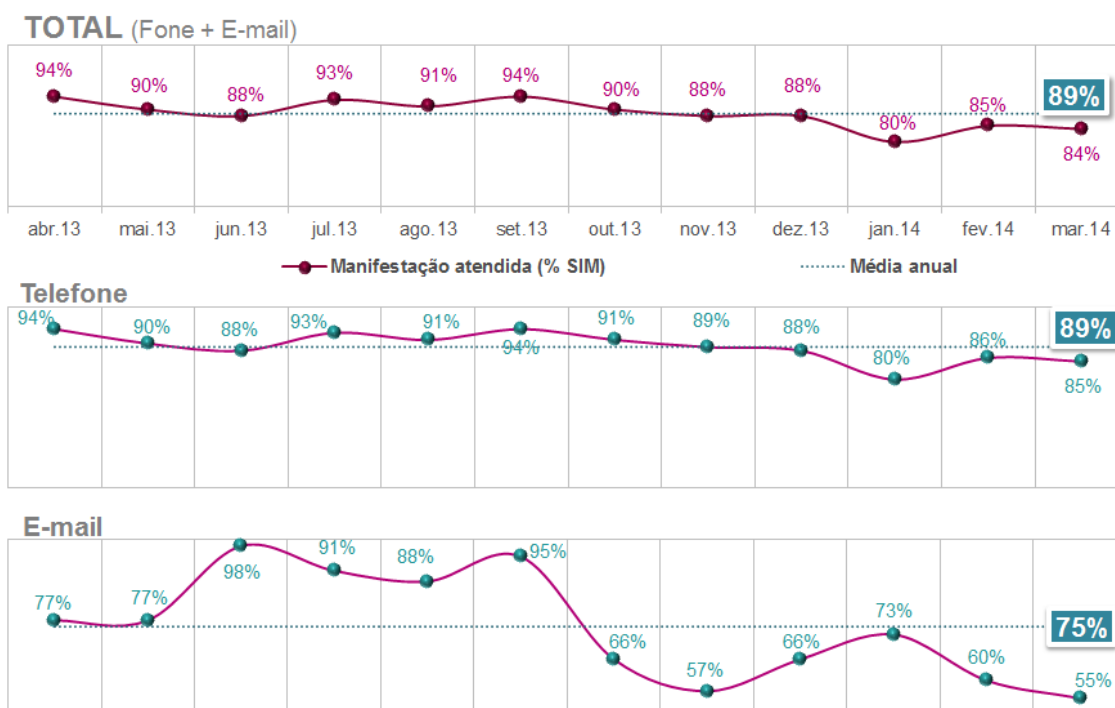
Teste Z → significância entre percentuais de duas amostras (assinalado com □)

Análise de correlação → grau de associação entre duas variáveis

Árvore de decisão → busca por padrões de comportamentos relacionados à determinada variável.

As análises estatísticas foram realizadas pela empresa parceira Gauss Consulting Group.

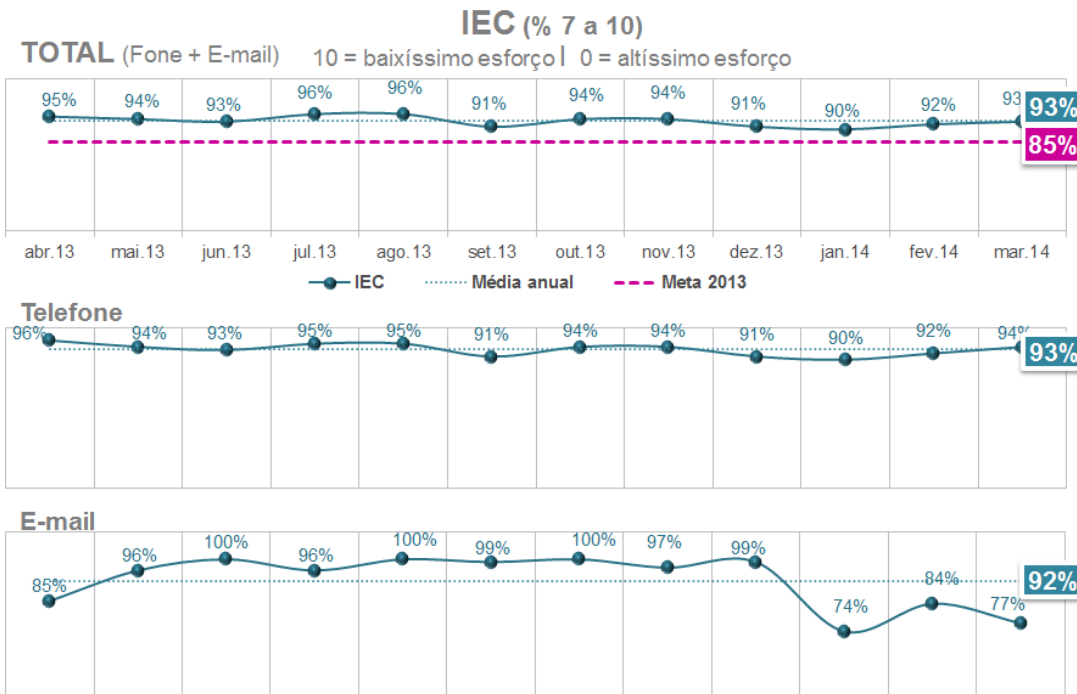
Manifestações atendidas:



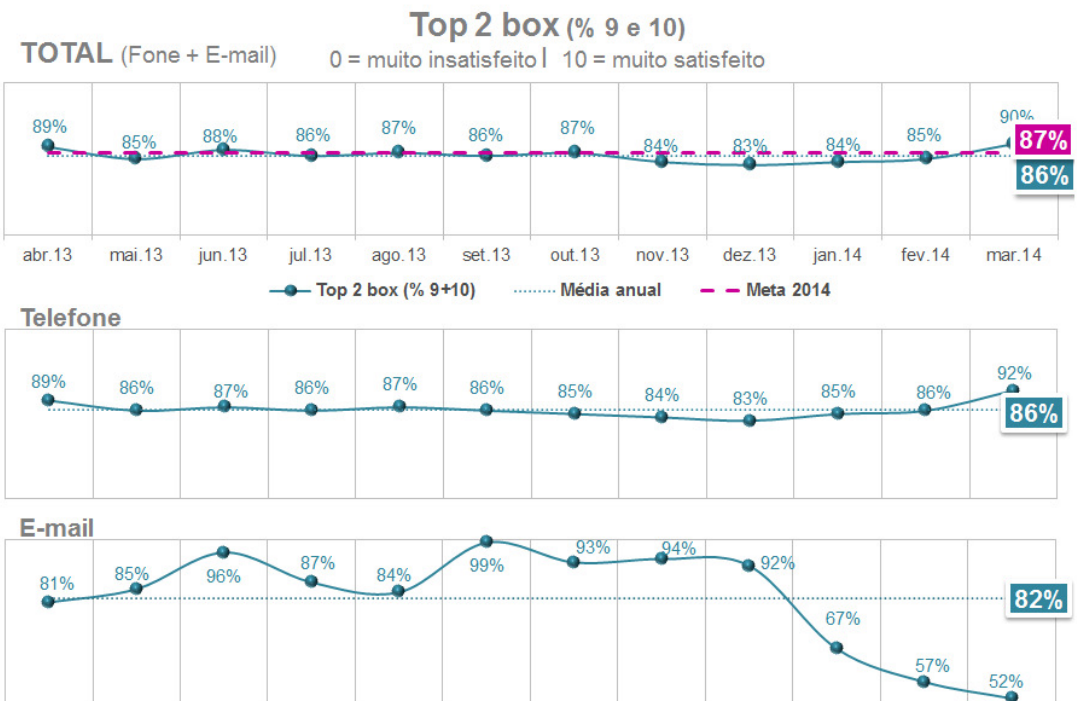
Satisfação Geral:

# IEC – Índice de esforço para resolver problema

HISTÓRICO – abr13 – mar/14



Fonte: Tel (demais man) P11, Chat/Email (demais man) P6, Tel (elogio) P6, Chat/Email (elogio) P5

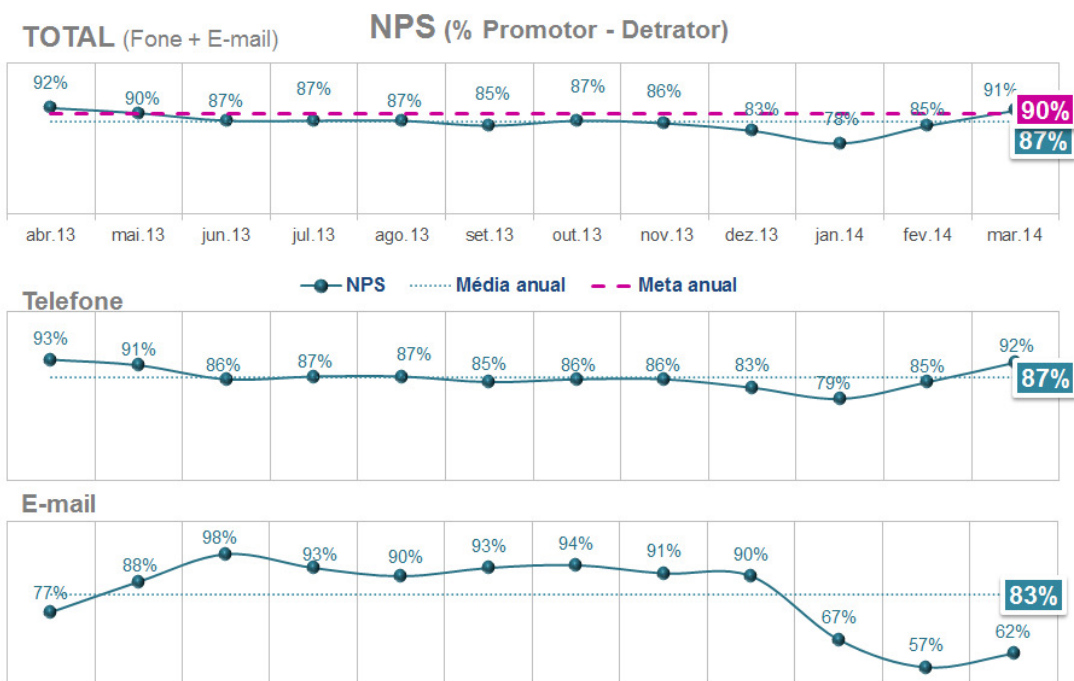


Fonte: Tel (demais man) P12, Chat/Email (demais man) P7, Tel (elogio) P7, Chat/Email (elogio) P6

Realizado por Omni Marketing

## NPS (Net Promoter Score)

HISTÓRICO – abr13 – mar/14



Fonte: Tel (demais man) P13, Chat/Email (demais man) P8, Tel (elogio) P8, Chat/Email (elogio) P7

Realizado por Omni Marketing

## 6 CONCLUSÃO

Durante as pesquisas feitas ao longo deste trabalho constatou-se que grande parte das empresas brasileiras ainda oferece resistência à inovação, não se arriscando em investimento para a utilização das novas tecnologias, razão pela qual ainda existem muitos aspectos desconhecidos dos consumidores e das empresas.

Assim sendo, as propostas apresentadas neste projeto por certo trarão maiores chances para que problemas corriqueiros sejam evitados por falta de um entendimento mais amplo por parte de funcionários e administradores das franquias espalhadas pelo país.

- Menor índice de atendimento às solicitações pelo histórico, puxado pelos resultados do canal telefone (maior volume dos contatos).
- A percepção de que a atendente não soube dar explicações salta para 4º lugar no ranking de justificativas para não atendimento no canal.
- Por outro lado, a percepção dos clientes de que:
  - Não obtiveram resposta suficiente/ satisfatória
  - Problema não foi solucionado
  - Não receberam retorno aparece com menor incidência neste trimestre
- Satisfação geral se manteve estável, porém o nível de satisfação do canal e-mail cai em relação ao resultado do trimestre anterior
- NPS também se mantém estável, apesar da queda do canal e-mail.  
→ Solicitação não atendida foi o principal motivo para não recomendação.
- Os consumidores que fizeram Solicitações via e-mail foram os que mais contribuíram para a queda de:
  - Cordialidade e atenção
  - Clareza e Objetividade
- Cordialidade e clareza estão entre as justificativas espontâneas para recomendação da marca e vantagem da CRC frente ao serviço prestado por outras empresas.
- Clareza e Objetividade esta entre os aspectos mais relacionados com a avaliação geral da CRC nos três canais de contato.
  - Enquanto o desempenho no atendimento via e-mail mostra-se mais

crítico...

- No telefone aumenta a avaliação geral e o índice de esforço
  - Este melhor desempenho reflete o comportamento na Gerência NE-S.
  - Vale destacar ainda que a satisfação geral dos consumidores para os quais foi oferecido protocolo de atendimento é superior:
    - 1/3 dos respondentes tiveram sua ligação transferida e, a maioria considera que a transferência contribuiu para a solução da solicitação
- Mais da metade dos que contataram a CRC com uma reclamação relatam transferência entre atendentes
  - Cabe destacar que:
    - O tempo para a transferência foi satisfatório
    - Em 14% dos casos o consumidor precisou relatar o fato para o novo atendente novamente

Nesta medição não há diferença significativa na avaliação geral da CRC entre os consumidores que tiveram ou não tiveram sua ligação transferida:

Chat mostra indícios de melhora nos resultados:

Alguns indicadores de atendimento apresentam redução na incidência de avaliações insatisfatórias, embora não reflitam no resultado geral.

Matriz de Prioridades:

- Solução dada continua como item prioritário no canal e-mail e também...
  - Clareza e objetividade
  - Segurança nas informações
  - Tempo total de atendimento ganha importância na comparação com o cenário da última medição
  - E passa a estar entre os itens mais relacionados com a avaliação geral
- O item prioritário no atendimento telefônico continua sendo a solução dada, mesmo na Gerência NE-S, responsável pela melhor avaliação deste trimestre.
- É possível destacar que os itens prioritários para o atendimento via chat, com maior potencial de refletir em aumento na avaliação geral, são:
  - Solução dada

- Clareza e objetividade
- Segurança nas informações
- Interesse do atendente

## REFERÊNCIAS

BOTA, Fátima Barbosa. **Atributos da Qualidade**: Um Estudo Exploratório em Serviços de Estética e Beleza. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Curso de Mestrado em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4080/ACF184.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 5 set. 2013.

CARLUCCI, Carlos. **Atendimento**: Humanizar ou morrer. Artigo. Portal Administradores.com. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/atendimento-humanizar-ou-morrer/74828/>>. Acesso em: 5 set. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo : Saraiva, 2007.

FILGUEIRAS, Julio. **Serviço de atendimento ao cliente 2.0 e as diferenças entre as centrais de atendimento**. Artigo. Portal Administradores.com. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/servico-de-atendimento-ao-cliente-2-0-e-as-diferencas-entre-as-centrais-de-atendimento/72302/>>. Acesso em 4 set. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José E. Lima. **Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços**. Revista de Administração de Empresas São Paulo, 34(1):63-81 Jan./Fev. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n1/a08v34n1.pdf>>. Acesso em 5 set. 2013.

KLEIN, Enio. **SAC**: Atende, mas não resolve. Artigo. Portal Administradores.com. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/sac-atende-mas-nao-resolve/77701/>>. Acesso em: 5 set. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MACHADO, Jorge Alberto S. **Ativismo em rede e conexões identitárias: novas perspectivas para os movimentos sociais**. *Sociologias* [online]. 2007, n.18, pp. 248-285. ISSN 1517-4522. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n18/n18a12.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2013.

MIGLIATO, Antonio Luiz T.; SUGAHARA, Cibele Roberta; BRESSAN, Flávio; ARAGÃO, José E. de O. Souza. **Manual para elaboração do trabalho de curso**. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Economia e Administração. Faculdade de Administração. 2010. Disponível em: <<http://www.puc-campinas.edu.br>>

/midia/arquivos/2012/mai/admmanualtrabalhocursoadm.pdf>. Acesso em 8 set. 2013.

REVISTA CLIENTE S.A. **Enquete**. Portal de Atendimento ao Cliente. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/enquete/Resultado.aspx?enqld=134>>. Acesso em 4 set. 2013.

ROSSI, P. E.; BRAGA, S. P. A **Satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados por um organismo de Inspeção veicular**. Revista Administração On Line – FECAP - Volume 5 Nº 3, p 11-25 jul/ago/set2004. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art0503/art5032.pdf](http://www.fecap.br/adm_online/art0503/art5032.pdf)>. Acesso em 9 set. 2013.

SENAC, DN. **Telemarketing**: comunicação, funcionamento, mercado de trabalho. 2. ed. 4. Reimpr. Luiz Ratto; Beatriz Albernaz; Mauricio Peltier. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2009.

TOMAÉL, Maria Ines; ALCARÁ, Iana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. **Das redes sociais à inovação**. Artigo. Inf., Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2013.

VIEIRA, Valter Afonso; TIBOLA, Fernando. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. Rev. adm. contemp. [online]. 2005, vol.9, n.2, pp. 9-33. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n2/v9n2a02.pdf> >. Acesso em: 8 set. 2013.