

CONTACT CENTER INTELIGENTE: O NOVO MODELO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

<http://doi.org/10.5281/zenodo.15540825>

YOSHIDA, Andressa Soares de Sousa, Tecnóloga*

SILVA, Graziely Larios, Tecnóloga*

MEDEIROS, Paulo Rogério de, Doutor*

FATEC Padre Danilo José de Oliveira Ohl*

Gestão da Tecnologia da Informação

Rua Carlos Capriotti nº123, Barueri-SP, CEP 06401-136

(11) 4198-3121

andressa_yoshida@hotmail.com

grazilarios@hotmail.com

paulo.medeiros4@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar os problemas existentes e os motivos geradores de insatisfação dos consumidores perante os serviços oferecidos pelas organizações e as possíveis soluções de Tecnologia da Informação (TI) capazes de gerar melhorias nos processos de Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e, portanto, aumentar a satisfação dos clientes. Para isto, o trabalho apresentará o conceito de Customer Relationship Management (CRM), Omnichannel, Call e Contact Centers. Para a comprovação dos benefícios da implantação de uma solução inteligente no Contact Center, será realizada uma análise de dados para diagnóstico à luz da perspectiva dos consumidores: quanto ao serviço de atendimento e quais são os impactos que a satisfação gera para as empresas.

PALAVRAS-CHAVES: Serviço de Atendimento ao Cliente. SAC. Customer Relationship Management. CRM. Contact Center.

ABSTRACT

This study aims to analyze the problems and causes of dissatisfaction reasons consumers with the services offered by organizations and

possible solutions of Information Technology (IT) can generate improvements in processes of Customer Service (CS) and therefore increase customer satisfaction. For this, the paper presents the concept of Customer Relationship Management (CRM), Omnichannel, Call and Contact Centers. For demonstrating the benefits of deploying an intelligent solution in the contact center to conduct a data analysis for diagnosis of consumer customer perspective on customer service and what are the impacts that generates satisfaction to an organization.

KEY-WORDS: *Customer Service. CS. Customer Relationship Management. CRM. Contact Center.*

INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) conquistou espaço no âmbito estratégico das empresas por ser capaz de se basear em dados que se transformam em conhecimento (TAKEUCHI & NONAKA, 2008), tornando-se, assim, uma peça chave para as corporações e auxiliando positivamente na mudança da percepção que se tem sobre o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).

Durante muito tempo, o uso da tecnologia da informação pelas empresas esteve associado apenas ao emprego de hardwares e softwares que simbolizavam o status de “crescimento empresarial”, sem que fundamentalmente incorporassem esses recursos a aplicações objetivas e que agregassem valor ao negócio (MAIA, 2013, p. 2).

No cenário atual, a área de TI agrega valor para as empresas que investem na criação das equipes e na busca de soluções tecnológicas para se tornarem capazes de gerar resultados acima do esperado. As organizações buscam formas alternativas e personalizadas para atender, conquistar e fidelizar clientes mais exigentes. O crescimento dos meios de comunicação, das mídias sociais e o aumento do número de canais de entrega de serviços interferem na expectativa de atendimento ao cliente, assim os profissionais são desafiados a solucionar problemas utilizando

o menor tempo possível e a melhor competência instalada, mas às vezes o que as empresas têm como retorno são clientes insatisfeitos com o atendimento proporcionado.

Para ser bem-sucedidas no atual mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente conquistando-o dos concorrentes e mantendo-o por lhe entregar valor superior. Mas, para poder satisfazer os consumidores, a empresa deve antes entender suas necessidades e desejos (KOTLER & ARMSTRONG, 2003, p. 45).

Pode-se, assim, inferir que estes são os desafios das corporações: entender, conquistar e reter clientes, mantendo-os satisfeitos ao longo da experiência deles com a marca e com os produtos e/ou serviços adquiridos. As corporações, nos Estados Unidos da América (EUA), perdem anualmente um valor estimado de US\$ 83 bilhões devido ao mau serviço prestado ao cliente (MICROSOFT, 2015), pois “[...] o impacto financeiro de atendimento ao cliente é 7 vezes mais caro para adquirir um novo cliente do que manter um já existente” (Ibid., 2015). Assim, as empresas notam que é necessário fazer algo para se destacar perante os seus concorrentes. Os consumidores possuem maior sensibilidade, em relação ao passado, quanto à qualidade do atendimento que recebem de seus fornecedores através do SAC.

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras (KOTLER & KELLER, 2012, p. 144).

A satisfação dos clientes, então, passou a ser um ativo importante na estratégia de relacionamento. Muitas vezes, ao tentar solucionar problemas considerados como simples, os consumidores enfrentam um cenário insatisfatório e burocrático em que estão sujeitos a retornar o contato ou ter de informar diversas vezes, para distintas pessoas, qual é o motivo de seu contato para que, só assim, o problema seja resolvido.

O Código Brasileiro de Defesa do Consumidor (CDC) (BRASIL, 1990), por exemplo, define a punição para as empresas que oferecem um serviço de atendimento inadequado. Ainda mais, manter os consumidores na fila de ligações de uma central de atendimento por tempo maior que o determinado é um problema tratado pela Portaria 2.014/08 (BRASIL, 2008).

O descumprimento das regras legais pode ocorrer também por diferentes razões, como, por exemplo, quando o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), normalmente exercido pelo *Call Center* ou *Contact Center*, utilizam em seus atendimentos os scripts (FAQ ¹), compostos por perguntas catalogadas e com respostas pré-definidas, que criam um volume considerável de interações de alto custo e tempo em canais como telefone e e-mail para buscar as respostas para os clientes e as possíveis soluções de problemas.

Sabe-se que o SAC utiliza diversos sistemas para apoio à tomada de decisão ou resolução de problemas que geram maior tempo no processo de atendimento - a busca de informações do cliente é realizada em um sistema (Customer Relationship Management - CRM), a geração de um protocolo é feita em um sistema legado e o registro do atendimento é criado em um outro software. Estes procedimentos fazem com que os atendentes manipulem diversas interfaces em um único atendimento, gerando maior tempo de espera para o consumidor, também gerando impacto no fluxo da fila de ligações telefônicas.

O problema que norteia este estudo é entender quais são os principais aspectos que impactam na satisfação dos clientes e quais as expectativas deles a respeito do SAC.

Já a hipótese levantada é que a criação de um sistema (interface)

1 ¹ FAQ é o acrônimo da expressão inglesa Frequently Asked Questions que é composto por um *script* com perguntas frequentes acerca de determinados temas com as respectivas respostas padrões.

único e inteligente para a utilização no *Contact Center*, que possui configuração e características distintas do *Call Center* como veremos no decorrer deste trabalho, implica em maior satisfação do cliente e contribui para a imagem positiva da empresa e de seus produtos e/ou serviços no mercado. Para que isto aconteça as organizações devem buscar o uso de interações com os clientes consumidores através de canais diversificados, tais como chat, fóruns e mídias sociais, disponibilizados através de computadores e dispositivos móveis (tablets e smartphones), visando agilizar e facilitar o contato do cliente com a organização. Além disto, um portal *on line* pode disponibilizar as FAQ para reduzir o fluxo das interações em canais de voz e *e-mail*.

Para a análise dos problemas e possíveis soluções utilizar-se-ão dois métodos de pesquisa: a bibliográfica e a exploratória. A pesquisa bibliográfica abordará os principais conceitos relacionados ao SAC, tais como seu breve histórico e evolução (*Call Center* e *Contact Center*), foco de atuação e os canais oferecidos para os consumidores, entre outros aspectos, que, de um lado, geram a satisfação dos clientes, com a potencial elevação do seu lucro, e de outro impactam na insatisfação dos consumidores perante a marca e/ou produto e/ou serviços, onerando a rentabilidade da organização.

A pesquisa bibliográfica [...] em técnicas empregadas de forma metódica envolvendo a identificação, localização e obtenção da informação, fichamento e redação do trabalho científico. Esse processo solicita uma busca planejada de informações bibliográficas para elaborar e documentar um trabalho de pesquisa científica (SALOMON, 2004, p.15).

A pesquisa exploratória atrela os conceitos identificados na revisão bibliográfica com dados quantitativos, oriundos de estudos realizados nos meios empresariais e acadêmicos, e corrobora os aspectos contidos no arcabouço bibliográfico.

A pesquisa exploratória é um estudo preliminar concebido para desenvolver ou refinar hipóteses, ou para testar e definir os métodos de recolha de dados (POLIT & HUNGLER, 1987, p. 633).

Finalmente, a conclusão deste estudo se dará a partir da análise dos conceitos e dos dados obtidos e da comprovação ou não da hipótese levantada para responder ao problema definido.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Grande parte das empresas gasta 95% do tempo dedicado ao SAC atendendo a consumidores insatisfeitos e apenas 5% tentando entender o motivo da insatisfação (MACHADO, 2011), portanto é comum encontrar insatisfeitos desfazendo contratos ou compras e compartilhando suas experiências com diversas pessoas em diversos canais.

Os novos aprendizados resultantes de uma mudança são a base para um novo ciclo de crescimento e futuras mudanças. Sem mudanças, e o conseqüente aprendizado que impulsiona esse ciclo contínuo, a probabilidade de a organização declinar e possivelmente falir aumenta muito (HITT, IRELAND & HOSKISSON, 2013, p.13).

As empresas, em cenário altamente competitivo, elaboram estratégias para criar e manter seus clientes e com os avanços tecnológicos são necessárias mudanças e adaptações constantes para melhorar o impacto de sua marca, produtos e/ou serviços perante o mercado.

Os meios de comunicações como a internet que possui diversos websites, redes sociais, blogs, entre outros, estão à nossa disposição 24 horas por dia. Informações são passadas para milhões de pessoas instantaneamente [...]. Alguém ficou insatisfeito com algo naquele minuto, no mesmo momento posta esta informação aos amigos e os comentários começam a ser espalhados pela rede (BEZERRA, 2013, p. 12).

O resultado de um atendimento é repercutido em pouco tempo para diversas pessoas, portanto é um importante serviços de atendimento e de satisfação dos clientes, pois estes esperam que, após entrar em contato com uma empresa para efetuar uma reclamação e/ou solicitação, sejam atendidos o mais rápido possível, caso contrário buscarão produtos e/ou serviços substitutos. “Atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Hoje, os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores [...]” (KOTLER & ARMSTRONG, 2003, p. 475), assim o nível de exigência maior dos indivíduos requer respostas de forma ágil e precisa por parte das organizações.

Os canais de atendimento são os principais meios de comunicação existentes entre a empresa e o consumidor e são utilizados para aprofundar as opiniões, as necessidades e as vontades e, posteriormente, estas informações podem estreitar cada vez mais o relacionamento entre as partes (ANDERSON, FORNEL & LEHMANN, 1994). Ainda mais:

O atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio (FREEMANTLE, 1994, p.13).

1.1 O HISTÓRICO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC)

A história do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) começou nos Estados Unidos da América (EUA) em meados de 1960 - a montadora Ford aspirava saber quantas pessoas estariam interessadas em adquirir um automóvel, então recrutou cerca de 15 mil donas de casa que realizaram por volta de 20 milhões de ligações de suas próprias casas (MADRUGA, 2016). O resultado foi melhor que o esperado e abriu as portas para que outras empresas fizessem campanhas com os clientes por telefone. Por volta dos anos 1980, a crise do petróleo fez com que as empresas identificassem a oportunidade de aumentar os negócios

realizados à distância através de contatos telefônicos (*telemarketing*, embrião do SAC) em conjunto com o uso de mala direta (envio de correspondências informativas de produtos e/ou serviços para as residências dos consumidores).

Com a criação do Código Brasileiro de Defesa do Consumidor (CDC), através da Lei nº 8.078/90 (BRASIL, 1990), foram estabelecidos padrões de conduta, prazos, penalidades, a proteção aos direitos do consumidor e a responsabilidade na relação entre fornecedor e cliente. O CDC substituiu o Código Civil, instrumento até então utilizado para dirimir problemas entre as empresas e os compradores dos produtos e/ou serviços adquiridos. Em 1992 foram implantados os primeiros Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) no Brasil.

O *Call Center*, cuja atuação naquele momento histórico se dava somente através do telefone e de um software básico para registro do atendimento (protocolo) e de soluções, tinha a responsabilidade de atender as reclamações dos clientes e evitar passivos junto ao PROCON (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor), porém a mão de obra não era qualificada e a baixa qualidade dos meios utilizados levavam à insatisfação dos clientes. Como o serviço prestado não era bom, havia retrabalho e custos adicionais para as empresas, seja em relação à reposição dos produtos e/ou serviços como na imagem negativa que se construía perante os consumidores e o mercado.

O grau de competitividade aumentava ao longo do tempo e as organizações notaram que era necessário fazer algo para se destacar perante seus concorrentes, então a finalidade do *Call Center* foi ampliada, ou seja, além de receber ligações dos clientes e registrar dados deste atendimento e soluções também passou a contatar os atuais e aqueles potenciais (KOTLER & KELLER, 2012). Ainda mais, a evolução dos consumidores fez com que passassem a ser mais seletivos, exigentes e conscientes e adquirissem maior sensibilidade quanto à qualidade do atendimento que estavam recebendo (RICHERS, 2000). Assim, a qualidade e o atendimento passaram a ser ativos importantes nas estratégias de relacionamento com o cliente.

Com a criação de novos canais de comunicação, a partir da Tecnologia da Informação (TI), as centrais que antes recebiam apenas contato telefônico passaram a se defrontar com outros tipos de interações, havendo então, o surgimento do *Contact Center*.

Logo, o SAC, através do *Contact Center*, passou a ter dois focos que se consolidaram até os dias atuais: o ativo e o receptivo (YONAMINE, 2006). O ativo é responsável por contatar clientes, geralmente com iniciativas de marketing ou cobrança. O receptivo se responsabiliza por receber interações de seus clientes segmentadas por produto, tipo de consumidor, entre outros aspectos. Pode, também, categorizar e priorizar os diferentes casos recebidos e possui um SLA ² de atendimento, geralmente constituídos por TMA ³ e TME ⁴ (MANCINI, 2006).

Atualmente, o objetivo do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) é o de acumular experiências positivas e negativas que impactam diretamente a percepção do consumidor em relação à imagem da empresa em seu mercado de atuação.

1.2 O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR (CDC)

O CDC, como descrito anteriormente, nasceu como uma resposta legal protetiva com foco em estabelecer a transparência e a harmonia entre consumidores e fornecedores. O CDC garante os direitos que o consumidor deve usufruir: o direito de ser ouvido e de receber retorno formal e se o fornecedor causar prejuízo é natural o ressarcimento na exata medida do dano através da troca do produto ou da restituição do valor de aquisição.

Se a ausculta ao consumidor é primordial, então, neste contexto, emerge a importância do *Contact Center* como canal imprescindível para ouvir as demandas e garantir a satisfação dos clientes. A reclamação é a oportunidade que a empresa tem para melhorar seus produtos e/ou serviços e, principalmente, garantir que o consumidor se manterá fiel à organização, além de evitar disputas judiciais que denigram a imagem da corporação perante o mercado.

2 SLA (Service Level Agreement) consiste num contrato entre duas partes: entre a entidade que pretende fornecer o serviço e o cliente que deseja se beneficiar deste.

3 TMA - Tempo Médio de Atendimento (tempo falado) em segundos ou minutos, resultante do total de minutos utilizados no atendimento.

4 TME - Tempo Médio de Espera representa o tempo (normalmente em segundos) que um grupo de clientes que ligou em um determinado período aguardou para ser atendido.

1.3 O IMPACTO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NA IMAGEM DA EMPRESA

O consumidor quando satisfeito com o produto e/ou serviço adquirido, volta a fazer negócios com a empresa e ainda indica para outros ao seu redor a experiência vivenciada - se de um lado, a satisfação é mola propulsora para o crescimento da participação da organização no mercado, do outro a insatisfação causada por uma experiência negativa serve como referência negativa para outros indivíduos. Ainda mais, as organizações não devem desprezar o fato que os clientes insatisfeitos podem trazer uma ideia inovadora, a partir de suas reclamações, para melhorar o atendimento prestado.

Para um negócio sobreviver e crescer é essencial a fidelização do consumidor.

Uma organização pode perder até 80% dos seus clientes muito insatisfeitos; 40% dos insatisfeitos; 20% dos indiferentes e talvez 10% dos quase satisfeitos. Mas, quanto aos clientes muito satisfeitos, apenas 2% (KOTLER, 1999, p. 112).

Para fidelizar é preciso entender o que satisfaz, o que não satisfaz e, portanto, o que frustra o cliente. Entendidos estes aspectos, pode-se oferecer uma experiência positiva para o consumidor.

Pesquisa realizada (MICROSOFT, 2015), junto à quatro mil consumidores de quatro países, mostra alguns motivos que geram uma experiência positiva em relação ao SAC:

- a) 34% dos clientes ficam satisfeitos se o problema for resolvido rapidamente;
- b) 29% se o problema for resolvido no primeiro contato (não importando o tempo que demore);
- c) 27% se o atendimento for amigável e experiente;
- d) 10% se for capaz de encontrar a informação que necessita, disponível em meio eletrônico, sem a assistência de profissional da empresa.

A mesma pesquisa ressalta, ainda, a visão contrária, ou seja, um atendimento com experiência negativa, ou que não tenha atendido as expectativas dos indivíduos, faz com que 68% dos consumidores não façam mais negócio com a empresa e somente 32% deles voltem a comprar algo dela. Então, é possível observar que há uma tendência de degeneração dos negócios ao se prestar um serviço inadequado e, ainda mais, os 68% de insatisfeitos que não voltam a fazer negócio podem divulgar a experiência negativa para outros potenciais consumidores. Este estudo captou, ainda, outros aspectos que geram insatisfação dos clientes, seja em relação às informações disponíveis em meio eletrônico, como da interação mantida com o profissional do atendimento:

- a) 51% não gostam de receber pouca informação;
- b) 23% dos respondentes acham que as informações são desorganizadas;
- c) 13% não acham uma forma de pesquisar o que precisam;
- d) 8% acham as informações desatualizadas;
- e) 5% não gostam de receber muita informação.

Além disso, há pontos, observados na pesquisa, que deixam os consumidores frustrados:

Não conseguir resolver o problema (32%);

Ter que procurar a empresa várias vezes para resolver o mesmo problema (24%);

Passar por vários atendentes durante a mesma chamada (19%);

Ficar muito tempo esperando (13%);

Falta de educação por parte do atendente (8%).

Enfim, o *Contact Center* é o canal que permite às empresas atender as expectativas do cliente consumidor quando necessita encaminhar alguma demanda relacionada à qualidade do produto e/ou do serviço adquirido. Mas, num mundo em que o indivíduo privilegia a agilidade e a interação com a tecnologia, surge uma dúvida: o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) oferece os meios que garanta, efetivamente, a satisfação dos consumidores? A próxima seção abordará este aspecto.

1.4 COMO AS EMPRESAS TRATAM AS DEMANDAS DE SEUS CLIENTES CONSUMIDORES

O SAC, como descrito, é o principal ponto de contato, através do *Contact Center*, entre o consumidor e a empresa – é sabido que para manter e gerar novos clientes as organizações devem se atentar à busca da satisfação gerada por um atendimento adequado.

Atualmente, as empresas investem em estratégias que contam com ferramentas de TI para otimizar os processos de atendimento. Nem sempre foi assim, em 2000 apenas 10% dos *Call Centers* no Brasil estavam conectados à *web* e aplicavam soluções pela internet. Hoje, estima-se que 90% dos *Call e Contact Centers*, principalmente este último, já estejam aptos para atender todo um universo de multimídia. Percebe-se, assim, que houve aumento do papel estratégico da área de Tecnologia da Informação (TI) através do fornecimento de soluções para o SAC alinhadas à legislação vigente e às metas organizacionais.

As ferramentas de Customer Relationship Management (CRM), que fazem parte das soluções de TI e que possuem como porta de entrada o cliente, são importantes para a organização centralizar os dados de seus consumidores e gerenciar de forma eficiente as áreas de vendas, marketing e serviços através de módulos específicos (CAMARANO, 2002). O CRM é um conjunto coordenado de sistemas utilizados para ajudar a criar e extrair mais valor de seus clientes (FADER, 2013) a partir da coleta de dados com o intuito de conhecer melhor as características únicas e os valores de seus consumidores.

CRM é uma abordagem para a organização de interações da empresa com os clientes que começa com um ponto de vista centrado no cliente. É toda uma disciplina, não uma única atividade (KINCAID, 2003, p. 39).

O CRM, em geral, apoia a organização com dados analíticos e históricos para compreender e antecipar as necessidades dos clientes existentes e buscar aqueles que estão potencialmente interessados em adquirir seus produtos e/ou serviços (RAJOLA, 2009). Também permite gerenciar, cuidadosamente, as informações sobre cada consumidor e

todas as formas que podem ser utilizadas para entrar em contato com o mesmo, a fim de maximizar sua fidelidade.

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, programas, mensagens e mídia. O CRM é importante porque um dos grandes impulsionadores da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes (KOTLER & KELLER, 2012, p. 142).

Assim, o CRM permite implementar melhorias para atender um cliente cada vez mais exigente e, principalmente, entender quais são as oportunidades existentes para aprimorar o SAC. Ao CRM tradicional deve-se acrescentar a ferramenta Omnichannel. Mas o que vem a ser esta nova facilidade?

Omni vem da palavra *omnis* que pode significar tudo ou universal e *channel* significa canal. Assim, as estratégias do Omnichannel é integrar a *web*, o *Contact Center* e, quando existente, as lojas físicas de uma corporação. Nesta modalidade de ferramenta

A informação transacional e a do cliente circulam livremente entre os diversos canais [...]. Podem ser utilizadas para obter insights sobre a organização e sobre o próprio cliente com o objetivo de melhorar a experiência da organização com seu consumidor (ATENTO, 2016).

Oferecer uma experiência positiva ao cliente é um fator de atração de novos clientes e retenção dos existentes, portanto tem a força de ser um diferencial competitivo para as organizações. A vantagem competitiva é uma competência que a organização possui perante aos seus concorrentes e que conduz a maiores lucros. O diferencial competitivo é obtido através da capacidade de executar, produzir e entregar produtos e/ou serviços ao cliente - algo que não pode ser copiado ou imitado pelos concorrentes

(HITT, IRELAND & HOSKISSON, 2013) e que leva a um desempenho superior sustentável (PORTER, 1996).

A próxima seção trará à tona os principais resultados obtidos pela pesquisa Global State of Multichannel Customer Service Report (MICROSOFT, 2015) sobre a opinião de consumidores.

2 GLOBAL STATE OF MULTICHANNEL CUSTOMER SERVICE REPORT (GSMCSR)

A pesquisa foi realizada pela Microsoft em 2015 (MICROSOFT, 2015), uma das líderes mundiais no desenvolvimento de CRM, e contou com a participação de 4.000 consumidores residentes no Brasil, Estados Unidos da América (EUA), Japão e Reino Unido - cada país participou com 1.000 respondentes. Houve, ainda, a segmentação da opinião dos participantes através do estrato demográfico “gênero” (2.000 homens e 2.000 mulheres), “faixa etária” (entre 18 e 55 anos) e “renda anual escalonada” (menos que R\$ 25,0 mil e mais que R\$ 200,0 mil reais, valores em US\$ convertidos para R\$ a data da realização da pesquisa).

O foco do estudo era entender as expectativas dos clientes através de 22 perguntas, com respostas de múltiplas escolhas ou dicotômicas (sim ou não), agrupadas em seis blocos enfocados na experiência do relacionamento entre os consumidores e os Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC). Os resultados, em porcentagem, demonstram a quantidade de indivíduos que escolheram cada uma das opções de respostas.

2.1 DA ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados quantitativos referentes à GSMCSR (Edição 2015) estão divididos em seis blocos: “Mudanças nos Canais”, “Espera no Telefone”, “Triunfos e Frustrações”, “Conduzindo um Autosserviço de Atendimento”, “Apoio através de Mídias Sociais” e “A Crescente Importância do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)”.

No bloco “Mudanças nos Canais” (Tabela 1), que trata de captar as mudanças ocorridas na forma como os clientes buscam o contato com as empresas, nota-se uma tendência de diversificação dos canais de atendimento para o autosserviço, ou seja, quando

disponíveis o e-mail, chat e portais ocupam mais espaço na preferência dos consumidores. No Brasil, Japão e Reino Unido o e-mail é a opção preferida para o uso regular, com 87%, 69% e 82%, respectivamente, e nos EUA a preferência para o uso regular ainda é o telefone com 81%. O equipamento mais utilizado para a busca do autosserviço é o computador, seguido de smartphone ou tablet. No serviço assistido os consumidores brasileiros e norte-americanos utilizam mais o telefone (38% e 36%, respectivamente) e os britânicos e japoneses preferem mais o e-mail (53% e 33%, respectivamente).

Tabela 1 - Bloco “Mudanças nos canais” (GSMCSR)

		Mudança nos canais			
		Qual dos seguintes canais de atendimento ao cliente que você usa regularmente?	Ao se envolver com o serviço de atendimento ao cliente de uma marca ou organização onde a interação normalmente começa?	Ao iniciar uma interação de atendimento ao cliente on line, qual o dispositivo que você mais utiliza?	Ao se envolver com uma marca ou organização para o serviço assistido, qual canal você prefere utilizar?
Telefone	Brasil	84%	41%		38%
	EUA	81%	35%		36%
	Japão	67%	43%		38%
	Reino Unido	72%	28%		31%
E-mail	Brasil	87%			28%
	EUA	78%			25%
	Japão	69%			53%
	Reino Unido	82%			33%
Chat	Brasil	70%			21%
	EUA	64%			33%
	Japão	4%			1%
	Reino Unido	58%			29%
Suporte on line e FAQ	Brasil	64%			10%
	EUA	62%			4%
	Japão	50%			7%
	Reino Unido	56%			5%
Mecanismos de busca	Brasil	49%			
	EUA	51%			
	Japão	38%			
	Reino Unido	46%			
On line	Brasil		56%		
	EUA		57%		
	Japão		56%		
	Reino Unido		64%		
Através de uma pessoa	Brasil		3%		
	EUA		8%		
	Japão		1%		
	Reino Unido		8%		
Computador	Brasil			70%	
	EUA			78%	
	Japão			80%	
	Reino Unido			75%	
Celular	Brasil			30%	
	EUA			22%	
	Japão			20%	
	Reino Unido			25%	
Mídia social	Brasil				3%
	EUA				2%
	Japão				1%
	Reino Unido				2%

Fonte: Adaptado de MICROSOFT, 2015.

No bloco “Espera no Telefone” (Tabela 2) os consumidores que participaram da GSMCSR têm a expectativa de ficar entre um a cinco minutos na fila de espera para ser atendido pelo SAC.

Tabela 2 - “Bloco Espera no telefone” (GSMCSR)

		Espera no telefone ?
		Ao se envolver com uma marca ou organização através do canal de atendimento telefônico, quanto tempo você está disposto a aguardar na fila de espera?
1 - 5 minutos	Brasil	58%
	EUA	43%
	Japão	66%
	Reino Unido	56%
5 - 10 minutos	Brasil	32%
	EUA	39%
	Japão	24%
	Reino Unido	30%
Mais de 10 minutos	Brasil	10%
	EUA	18%
	Japão	10%
	Reino Unido	14%

Fonte: Adaptado de MICROSOFT, 2015.

O bloco “Triunfos e Frustrações” (Tabela 3) indica que os consumidores dos quatro países pesquisados têm a mesma opinião sobre o aspecto mais importante para satisfazer as suas expectativas em relação ao SAC - ter o problema resolvido rapidamente, ou seja, no primeiro atendimento.

Quando o problema não é solucionado há uma tendência dos clientes brasileiros, britânicos e norte-americanos em não fazer mais negócios com a empresa (79%, 63% e 68%, respectivamente), porém para 62% dos japoneses participantes da pesquisa, sabidamente mais pacientes, este fato não ensejaria a quebra do relacionamento com o fornecedor. Ainda mais, os aspectos que mais frustram os clientes durante a experiência de atendimento ao cliente são diferentes para cada país – os

brasileiros dizem que não conseguir resolver o problema ou encontrar informações online é o mais importante (32%), seguido da necessidade de contatar a empresas em várias ocasiões para solucionar o mesmo problema (24%); para os britânicos passar por diversos atendentes (23%) é o principal aspecto, seguido da necessidade de contatar a empresas em várias ocasiões para solucionar o mesmo problema (23%); para os norte-americanos passar por diversos atendentes (22%) e contatar a empresa em várias ocasiões para solucionar o mesmo problema (21%) são os principais problemas e, finalmente, para os japoneses ficar esperando na linha (25%) e passar por diversos atendentes (21%) são os aspectos mais frustrantes.

Tabela 3 - “Triunfos e Frustrações” (GSMCSR)

		Triunfos e Frustrações		
		Qual o aspecto mais importante que você sente em uma experiência de serviço de atendimento ao cliente satisfatória?	Alguma vez você já parou de fazer negócio com uma marca devido a uma experiência de serviço de atendimento ao cliente ineficiente?	Qual o aspecto mais frustrante que você sente em uma experiência de serviço de atendimento ao cliente?
Ter os meus problemas resolvidos rapidamente	Brasil	41%		
	EUA	34%		
	Japão	48%		
	Reino Unido	42%		
Ter os meus problemas resolvidos no primeiro contato	Brasil	26%		
	EUA	29%		
	Japão	23%		
	Reino Unido	26%		
Um amigável e inteligente atendente	Brasil	16%		
	EUA	27%		
	Japão	15%		
	Reino Unido	22%		
Ser capaz de encontrar a formação que preciso sem assistência	Brasil	17%		
	EUA	10%		
	Japão	14%		
	Reino Unido	10%		
Sim	Brasil		79%	
	EUA		68%	
	Japão		38%	
	Reino Unido		63%	
Não	Brasil		21%	
	EUA		32%	
	Japão		62%	
	Reino Unido		37%	
Passar por diversos atendentes	Brasil			19%
	EUA			22%
	Japão			21%
	Reino Unido			23%
Tendo a contatar uma empresa várias vezes para o mesmo problema	Brasil			24%
	EUA			21%
	Japão			11%
	Reino Unido			23%
Resposta de voz interativa	Brasil			6%
	EUA			18%
	Japão			12%
	Reino Unido			13%
Não conseguir resolver meu problema ou encontrar informações on line	Brasil			32%
	EUA			17%
	Japão			16%
	Reino Unido			16%
Atendente mal educado	Brasil			8%
	EUA			13%
	Japão			15%
	Reino Unido			10%
	Brasil			11%
	EUA			9%

Fonte: Adaptado de MICROSOFT, 2015.

O bloco “Conduzindo um Autosserviço de Atendimento” (Tabela 4) mostra que os brasileiros são os que utilizam mais mecanismos de busca para encontrar a solução para o problema com o produto e/ou serviço adquirido (92%), seguido dos britânicos (72%), norte-americanos (75%) e japoneses (61%). A expectativa de grande parte dos participantes da pesquisa é que as empresas tenham um serviço de autoatendimento através de portal ou de um link de FAQ e, quando disponível, 88% dos brasileiros mencionam que encontraram a resposta e/ou solução para seus problemas, 74% dos britânicos, 78% dos norte-americanos e 71% dos japoneses - já para aqueles que não encontraram o que buscavam o principal problema foi o pouco conteúdo disponível. O autosserviço é uma facilidade desejada pelos consumidores, assim tê-lo disponível em dispositivos móveis impacta positivamente na imagem das empresas, segundo opinião de 86% dos brasileiros, 43% dos britânicos, 50% dos norte-americanos e 59% dos japoneses.

Tabela 4 - “Conduzindo um autosserviço de atendimento” (GSMCSR)

		Conduzindo um autosserviço de atendimento				
		Você já utilizou mecanismos de busca para tentar encontrar uma resposta de uma pergunta que deveria ser feita ao serviço de atendimento ao cliente?	Você espera que uma marca ou organização ofereça um portal de suporte ao cliente ou uma página de FAQ (Frequently Answers Questions)?	Você tem uma visão mais favorável de uma marca ou organização que oferece um portal de auto-atendimento ao cliente através de um aparelho móvel?	Se você já usou um portal de auto-serviço de atendimento ao cliente, encontrou a resposta ou informação que você estava procurando?	Se você não encontrou a resolução ou a informação que você estava procurando, qual foi o principal motivo para isto?
Sim	Brasil	92%	98%	86%	88%	
	EUA	75%	92%	50%	78%	
	Japão	61%	82%	59%	71%	
	Reino Unido	72%	92%	43%	74%	
Não	Brasil	8%	2%	14%	12%	
	EUA	25%	8%	50%	22%	
	Japão	39%	18%	41%	29%	
	Reino Unido	28%	8%	57%	26%	
Informações desorganizadas	Brasil					23%
	EUA					16%
	Japão					19%
	Reino Unido					17%
Lentidão na busca de respostas	Brasil					13%
	EUA					12%
	Japão					9%
	Reino Unido					15%
Informações desatualizadas	Brasil					8%
	EUA					4%
	Japão					5%
	Reino Unido					5%
Muitas informações	Brasil					5%
	EUA					5%
	Japão					6%
	Reino Unido					7%
Poucas informações	Brasil					51%
	EUA					63%
	Japão					61%
	Reino Unido					56%

Fonte: Adaptado de MICROSOFT, 2015.

O bloco “Apoio através de Mídias Sociais” (Tabela 5) demonstra que os consumidores utilizam, principalmente, o Facebook, Instagram e o Twitter como canais para encaminhar demandas para SAC das empresas - no Brasil 59% dos respondentes já utilizaram estes recursos, nos EUA 33%, no Japão somente 11% e no Reino Unido 33%. Quantos obtiveram respostas através das mídias? 84% dos brasileiros, 83% dos norte-americanos, 81% dos japoneses e 82% dos britânicos. As mídias sociais também são utilizadas para encaminhar elogios (62% para o Brasil, 50% para os EUA, 6% para o Japão e 38% para o Reino Unido) e reclamações (55% para o Brasil, 38% para os EUA, 6% para o Japão e 32% para o Reino Unido). Os dados demonstram, ainda, que 85% dos brasileiros possuem uma visão mais favorável da empresa quando obtêm retorno da pergunta, do elogio e/ou reclamação, 50% dos norte-americanos também possuem esta percepção, 44% dos japoneses e 43% dos britânicos. Finalmente, há expectativa dos consumidores sobre o tempo de resposta ou de retorno das empresas através do Facebook, Instagram e/ou Twitter – 82% dos respondentes do Brasil em menos de 24 horas, 60% dos EUA, 56% do Japão e 65% do Reino Unido.

Tabela 5 - “Apoio através de mídias sociais” (GSMCSR)

		Apoio através de mídias sociais					
		Você já usou as mídias sociais para encaminhar uma pergunta ao serviço de atendimento ao cliente?	Você já usou as mídias sociais para elogiar o serviço de atendimento ao cliente de uma marca?	Você já usou a mídia social para reclamar sobre o serviço de atendimento ao cliente de uma marca?	Pensando na última vez que usou as mídias sociais para fazer uma pergunta ao serviço de atendimento ao cliente, a marca ou a mídia social respondeu?	Você tem uma visão mais favorável da marca ou da mídia social por ter obtido um retorno sobre a reclamação, o elogio ou ter uma pergunta respondida?	Qual é a sua expectativa de tempo de resposta das mídias sociais para as suas perguntas ou reclamações?
Sim	Brasil	59%	62%	55%	84%	85%	
	EUA	33%	50%	38%	83%	50%	
	Japão	11%	6%	6%	81%	44%	
	Reino Unido	33%	38%	32%	82%	43%	
Não	Brasil	41%	38%	45%	16%	15%	
	EUA	67%	50%	62%	17%	50%	
	Japão	89%	94%	94%	19%	56%	
	Reino Unido	67%	62%	68%	18%	57%	
Menos de uma hora	Brasil						22%
	EUA						14%
	Japão						16%
	Reino Unido						14%
Um dia ou menos	Brasil						60%
	EUA						46%
	Japão						40%
	Reino Unido						51%
Dois dias ou menos	Brasil						15%
	EUA						25%
	Japão						14%
	Reino Unido						12%
Eu não tenho expectativa de obter uma resposta	Brasil						3%
	EUA						15%
	Japão						30%
	Reino Unido						23%

Fonte: Adaptado de MICROSOFT, 2015.

No bloco “A Crescente Importância do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)” (Tabela 6) mostra que para os consumidores ter disponível um SAC para o encaminhamento de perguntas, elogios, reclamações e/ou busca de soluções é um critério importante para a escolha ou a lealdade à uma marca (87% para o Brasil, 67% para os EUA, 32% para o Japão e 59% para o Reino Unido). Outro aspecto importante é que as expectativas dos clientes em relação ao SAC atualmente são maiores que há um ano atrás (79% para o Brasil, 56% para os EUA, 46% para o Japão e 53% para o Reino Unido), inclusive há menção da crença que o SAC hoje é melhor que no passado (78% para os brasileiros, 62% para os norte-americanos, 75% para os japoneses e 67% para os britânicos).

Tabela 6 - “Apoio através de mídias sociais” (GSMCSR)

A crescente importância do serviço de atendimento ao cliente				
		Quão importante é o serviço de atendimento ao cliente dispensado a você como critério de escolha ou na lealdade à uma marca ou organização?	Suas expectativas em relação ao serviço de atendimento ao cliente hoje são mais elevadas do que um ano atrás?	Levando-se tudo em conta, você acha que o serviço de atendimento ao cliente é melhor ou pior do que era há um ano atrás?
Sim	Brasil		79%	
	EUA		56%	
	Japão		46%	
	Reino Unido		53%	
Não	Brasil		21%	
	EUA		44%	
	Japão		54%	
	Reino Unido		47%	
Muito importante	Brasil	87%		
	EUA	67%		
	Japão	32%		
	Reino Unido	59%		
Pouco importante	Brasil	13%		
	EUA	31%		
	Japão	61%		
	Reino Unido	38%		
Sem importância	Brasil	0%		
	EUA	2%		
	Japão	7%		
	Reino Unido	3%		
Melhor	Brasil			78%
	EUA			62%
	Japão			75%
	Reino Unido			67%
Pior	Brasil			22%
	EUA			38%
	Japão			25%
	Reino Unido			33%

Fonte: Adaptado de MICROSOFT, 2015.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), evolução natural do *telemarketing* para *Call Center* e depois alguns destes migraram para o modelo de *Contact Center*, atua na interface entre a empresa fornecedora e os seus clientes (MADRUGA, 2016) com o objetivo de propiciar uma experiência positiva que leve à satisfação dos consumidores e à melhor reputação da organização em seu mercado de atuação.

A satisfação dos clientes é um ativo importante, portanto as empresas devem se adaptar à necessidade de diminuir o tempo de espera que os clientes enfrentam em filas virtuais e de reduzir o tempo de resolução das demandas existentes, conforme demonstra a Global State of Multichannel Customer Service Report (MICROSOFT, 2015).

O termo *Contact Center* surge como evolução natural dos conceitos, pois passa a se tornar um verdadeiro centro de contatos, com múltiplos meios de comunicação, se tornando um canal vital de interação das organizações com os seus clientes, mas com um foco muito mais direcionado às soluções e à satisfação das necessidades dos clientes e na geração de negócios (PIEADADE, 2011, p. 89).

O modelo de *Contact Center* Inteligente, uma evolução do estágio vigente do SAC, consiste em fornecer soluções que são capazes de criar uma nova experiência e, conseqüentemente, geram valor para o cliente consumidor através de uma combinação de base de conhecimento, autoatendimento e gerenciamento das interações através dos canais tradicionais (*e-mails* e telefone) e outros alternativos nos diferentes canais disponibilizados (*chats*, portais, *blogs*, redes sociais, fóruns, apps⁵, entre outros).

O diferencial do *Contact Center* Inteligente é o fácil acesso às informações, disponibilizando formas alternativas para clientes

5 *Apps* é a abreviação da palavra *applications* ou aplicativos. No contexto dos *smartphones*, *apps* são os programas que se pode instalar em uma *smartphone* (tradução livre dos autores).

responderem suas perguntas e resolverem seus problemas de maneira autônoma e ágil, fazendo com que o contato com o SAC, através de meio telefônico ou *e-mail*, não sejam os únicos meios de interface para os clientes, desviando, assim, um elevado volume de ligações que objetivam as respostas de perguntas frequentes para canais alternativos, agilizando o atendimento e maximizando a satisfação dos consumidores (Ibid., 2015). Ainda mais, o *Contact Center* Inteligente padroniza os processos de relacionamento com o cliente, permite redução dos custos, pois consome menos tempo dos atendentes e não necessita de grande efetivo de profissionais para atendimento via telefone e/ou e-mail, e conseqüente eleva o retorno econômico-financeiro dos negócios. Outros benefícios adicionais são obter informações valiosas sobre os clientes e leads ⁶, uma vez que as informações são armazenadas em uma única base de dados, há maior controle e gerenciamento sobre as interações dos clientes com o apoio de ferramentas de Customer Relationship Management (CRM) (FORRESTER RESEARCH, 2016). Portanto, além do agrupamento das informações valiosas, os principais benefícios dos sistemas de *Contact Center* Inteligente são construir base de conhecimento e oferecer autoatendimento.

O *Contact Center* Inteligente propõe uma evolução no modus operandi - sua implantação traz vantagem competitiva para a empresa perante os concorrentes e é capaz de gerar maior satisfação aos consumidores. Com uma solução inteligente aplicada ao *Contact Center* há uma melhora de cerca de 12,5% no tempo de atendimento e, ainda, um ROI (Return on Investment) de cinco anos calculado em 158%, premiando, assim, a organização por atender as demandas que lhe são atribuídas (Ibid., 2016).

Finalmente, este artigo permitiu entender os principais aspectos que impactam na satisfação dos clientes, quais as expectativas existentes a respeito do SAC e também comprovar a hipótese inicialmente levantada, ou seja:

- a) O *Contact Center* Inteligente, representado perante o consumidor através do SAC, é mediador eficiente das demandas dos clientes junto às empresas;

⁶ *Lead* nada mais é do que alguém que deixou de ser apenas um visitante e tornou-se um cliente ao demonstrar interesse por uma solução oferecida pela sua empresa (fonte: próprios autores).

- b) Esta mediação se dá através da oferta de canais diversificados, tais como *chat*, portais *on line*, *blogs*, fóruns e mídias sociais, disponibilizados para computadores e dispositivos móveis (tablets e smartphones), caracterizados como autosserviço, que permitem reduzir o fluxo das interações através dos tradicionais canais assistidos de *e-mail* e telefone (YONAMINE, 2006; PIEDADE, 2011);
- c) Os canais ofertados de autosserviço permitem agilizar e facilitar o contato dos clientes, mas também devem oferecer a eles respostas rápidas e precisas. Este tipo de canal, suportado pelo CRM e pela ferramenta Omnichannel, torna o *Contact Center* Inteligente;
- d) Finalmente, o *Contact Center* Inteligente permite às empresas atender as expectativas e desejos dos seus clientes e maximizar a satisfação, a fidelização e a lealdade dos seus consumidores – estes atributos permitem obter uma vantagem competitiva no mercado de atuação e, conseqüentemente, um retorno econômico-financeiro superior aos concorrentes (HITT, IRELAND & HOSKISSON, 2013).

O estudo, porém, não exaure todo o potencial relacionado ao tema, principalmente em razão do exíguo tempo para atender o escopo proposto para este trabalho, assim recomenda-se prosseguir com pesquisas, seja na vertente quantitativa como na qualitativa, para ampliá-lo, visando ratificar as conclusões obtidas, ou seja avaliar a pré e pós implantação de um *Contact Center* Inteligente em uma organização para obter indicadores de resultados econômico-financeiros relacionados à fidelização de clientes, a atração de novos clientes e à valorização da marca a partir da melhor reputação da organização em seu mercado de atuação.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, E. W., FORNELL, C., LEHMANN, D. R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, jun. 1994.

ATENTO. O setor das telecomunicações perante a transformação digital na América Latina. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=GONZ%C3%81LES%2C+Juan+Manuel+.+Experi%C3%A0ncia+do+cliente+e+estrat%C3%A9gia+omnichannel%3A+as+chaves+para+a+moderniza%C3%A7%C3%A3o.+2015.+FROST+%26+SULLIVAN+%E2%80%93+América+Latina.&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe_rd=cr&ei=BCzpV4c6jqrzB7fOlsgB#>. Acesso em 26 ago. 2016.

BEZERRA, I. S. Qualidade do ponto de vista do cliente. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2013.

BRASIL. Lei nº 8.078/90. Estabelece as normas de proteção e defesa do consumidor. **Presidência da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, 11 set. 1990.

BRASIL. Portaria nº 2014/08. Regulamenta as normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC por telefone. **Ministério da Justiça.** Brasília, DF, 13 out. 2008.

CAMARANO, L. CRM – Gestão de Relacionamento com o Cliente: Uma abordagem prática. 2002. 62f. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências da Computação). Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de Lavras, Lavras (MG), 2002.

FADER, P. Foco no Cliente Certo: como repensar a relação com o cliente e dedicar-se àqueles mais valiosos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FORRESTER RESEARCH. The Total Economic Impact of the Genesys Omnichannel Engagement Center Solution. Disponível em: <<http://www.genesys.com/about-genesys/newsroom/news/research-shows-omnichannel-engagement-solutions-deliver-big-financial-returns>>. Acesso em 24 mai. 2016.

FREEMANTLE, D. Incrível atendimento ao cliente. São Paulo: Makron Books, 1994.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica: Competitividade e Globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

KINCAID, J. W. **Customer Relationship Management: Getting it Right**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999.

_____, ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

_____, KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MACHADO, P. **Desvendando o Marketing, 2011**. Disponível em: <<http://paulomachado.com/2011/02/desvendando-o-marketing/>>. Acesso em 10 abr. 2016.

MADRUGA, R. **A História do Telemarketing e Call Center: da fase artesanal ao canal de relacionamento**. Disponível em: <<http://www.conquist.com.br/blog-e-artigos/a-historia-do-telemarketing-e-call-center-da-fase-artesanal-ao-canal-de-relacionamento/>>. Acesso em 15 abr. 2016.

MAIA, M. P. F. A Tecnologia da Informação como fator de sobrevivência e vantagem competitiva. **Revista Eletrônica Machado Sobrinho**, 2013.

MANCINI, L. **Call Center: estratégia para vencer**. São Paulo: Summus, 2006.

MICROSOFT. **Global State of Multichannel Customer Service Report**. Disponível em: <<https://www.microsoft.com/en-us/dynamics/omnichannel-trends-report>>. Acesso em 12 dez. 2015.

PIEIDADE, A. G. S. **A influência da liderança no desempenho de atendentes em contact centers**. 2011. 170f. Dissertação (mestrado profissional). Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. Salvador, 2011.

POLIT, D. F., HUNGLER, B. P. **Nursing research: principles and methods**. Philadelphia: J. B. Lippincott, 1987.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RAJOLA, F. **Customer Relationship Management: Organizational and Technological Perspectives**. New Deli: Springer, 2009.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.

SALOMON D. V. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes; 2004.

TAKEUCHI, H., NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YONAMINE, J. S. G. **O setor de *call centers* e métodos quantitativos: uma aplicação da simulação**. 2004. 117f. Dissertação de Mestrado (Administração). Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ): Rio de Janeiro, 2006.