

# DIFERENCIAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EM UMA CENTRAL DE RELACIONAMENTO. UM ESTUDO DE CASO NA TELEFÔNICA.

Luciana Marin Faneco<sup>1</sup>  
Eduardo Pereira de Souza Nogueira<sup>2</sup>  
Alexandre Luzzi Las Casas<sup>3</sup>

## Resumo

As transformações decorrentes da mudança do comportamento do consumidor e a abertura do mercado, que desencadeou o aumento da concorrência e a competição pela lucratividade, podem ser caracterizadas como fatores que estimularam a busca de diferenciação das empresas que atuam no mercado de telecomunicações. Isso ocorreu por meio de investimentos em novas formas de prestação de serviços no atendimento ao cliente e por intensas inovações. Neste contexto, este trabalho de pesquisa apresenta uma análise relevante quanto aos fatores de diferenciação em *Contact Center*, pois realizou um levantamento teórico e um estudo de caso em uma empresa do setor de telecomunicações, tendo como foco a análise das oportunidades geradas ao empreender uma estratégia de diferenciação e enfoque em serviços prestados através desta estrutura de atendimento. Os resultados encontrados apontam que a Telefonica tem desenvolvido, no segmento de atuação *business to business*, novos conceitos na Central de Relacionamento para gerar negócios lucrativos e melhorias na prestação de serviços. O estudo também evidencia quais formas de diferenciação têm sido aplicadas pela empresa, e quais os impactos por elas gerados; e um dos aspectos reveladores é que as ações diferenciadas implementadas na Central de Relacionamento da Telefonica, do segmento

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Graduada em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Analista de Qualidade da Empresa de Telefonia, Telefonica São Paulo. Endereço: Av. Faria Lima, n.º 1188 – 4º andar – Pinheiros – São Paulo/SP. CEP: 01452-002. Telefone: (11) 3038-2125 (ramal: 2125)

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Pós graduado em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Professor Assistente na Universidade Bandeirante de São Paulo; Gerente de Marketing na Redecard. Endereço: Av. Juscelino Kubitschek, 1400 – Itaim – São Paulo/SP. CEP: 04543-000. Telefone: (11) 2121- 0561.

<sup>3</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP); Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP); Graduado em Science em Administração de Empresas Marketing pela University Maryland College Park. Professor titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP); pesquisador da Universidade de Mogi das Cruzes; Professor do Centro Universitário FIEO. Endereço: Rua Monte Alegre, 984 – Perdizes – São Paulo/SP. CEP: 00504-901. E.mail: [alascasas@terra.com.br](mailto:alascasas@terra.com.br). Telefone: 3670-8000.

empresas, possuem uma convergência com duas das três estratégias genéricas de Porter: diferenciação e enfoque na diferenciação.

**Palavras-chave:** diferenciação, prestação de serviço, Central de Relacionamento.

## Introdução

Ao longo das últimas décadas, assiste-se à expansão dos *contact centers*, cuja presença têm se dado em todos os setores econômicos. Esta expansão foi fortemente influenciada pelo crescimento e sedimentação do setor de serviços na economia mundial e pela consolidação da chamada sociedade da informação. É um setor que movimentou este ano R\$ 19,07 bilhões ante os R\$ 17,13 bilhões de 2007, empregando mais de 900 mil pessoas e com crescimento total de 550% nos últimos dez anos (CESCHINI, 2008). Devido a estas características, ainda que seja considerado um setor em crescimento (apresentou crescimento de 11% entre 2007 e 2008 e permanece estabilizado em uma média de crescimento de 10% ao ano), já se encontra em estágio de maturidade e estabilização (FREIRE; POLYANNA, 2008).

Em vista do crescimento acelerado deste tipo de prestação de serviços, o segmento de *contact center*, constantemente, é alvo de críticas no que concerne a qualidade, impessoalidade, credibilidade, padronização e agilidade no atendimento ao cliente. No que diz respeito à impessoalidade, observa-se intensiva aplicação de processos rígidos (*scripts* de atendimento, respostas verbais e escritas padronizadas, etc). Quanto à agilidade, devido à fragmentação e à simplificação da tarefa, o grande número de opções no atendimento tem contribuído para a demora no atendimento e, principalmente, na solução das solicitações.

Devido ao desempenho insatisfatório deste segmento (lucratividade decrescente, com apresentação de queda de cerca de 18,6% em 2006; baixa oferta de serviços agregados, falta de atendimento personalizado, baixa mão-de-obra capacitada), medidas focadas em promover benefícios aos consumidores tem sido implementadas pelos órgãos competentes a fim de prover certo protecionismo aos usuários que necessitam utilizar este tipo de prestação de serviço. Tais medidas não apenas visam minimizar os prejuízos aos

consumidores (quanto à falta de serviço disponível, reparo de serviços, dentre outros), como também oferecer maior flexibilidade e poder de decisão em suas escolhas.

Dentre estas medidas, estão a portabilidade numérica e a nova lei do SAC. A primeira visa promover uma maior liberdade e poder de escolha aos consumidores, os quais poderão portar seus serviços e números telefônicos, dentro de uma mesma localidade, ao realizarem mudança de endereço e optarem por outra operadora de serviço. A segunda medida tem como objetivo facilitar e agilizar a prestação de serviço ao consumidor nos canais de atendimento disponíveis. Ambas medidas prometem promover grandes mudanças nos *contact centers*, bem como provocar a busca pela diferenciação entre as empresas de telecomunicações, que precisam se adaptar rapidamente e gerar benefícios que sejam rapidamente percebidos pelos consumidores, para não correrem o risco de perderem clientes e posição de liderança no mercado.

Todas estas mudanças confrontam-se diretamente com o modelo estrutural de atendimento, bem como com a proposta de negócios dos *contact centers*. Alguns estão retomando certas características das antigas centrais de atendimento, nas quais não havia atendimento eletrônico, por URA, e o cliente falava diretamente com a atendente que tinha conhecimento de todos os assuntos, visto que a alta especialização ainda não tinha se configurado neste setor. No entanto, observa-se que os *contact centers* não estão orientados estrategicamente ao ambiente externo. Sua estrutura processual, tecnológica, humana e, até mesmo física, não ajuda a evidenciar as oportunidades existentes dentro do contexto de cada setor de atuação.

Ainda hoje, a grande maioria dos prestadores de serviços não visualiza e aproveita as oportunidades que um *contact center* pode oferecer às empresas em termos de proximidade com o cliente, de estabelecimento de um relacionamento de longo prazo, de enfoque em diferenciação, dentre outros benefícios; intensificando, desta forma, um posicionamento mais agressivo com significativas propostas de valores. De acordo com Kotler (1999:48) "Posicionamento é o esforço de implantar o benefício chave e a diferenciação nas mentes dos clientes". Por sua vez, Porter afirma que as empresas devem buscar um posicionamento adequado para obter vantagem competitiva sobre os

concorrentes. Esse posicionamento é obtido por três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Alguns autores (ADRIA e CHOHOWDHURY, 2004; CALLAGHAN; THOMPSON, 2002; CREAGH, 1998) abordam os desafios no *contact center* quanto aos fatores humanos e avanços tecnológicos. Isso se justifica pelo interesse que estudiosos e profissionais do mercado vem desenvolvendo quanto à ergonomia, a empregabilidade, à gestão de recursos humanos, aos desafios tecnológicos e a minimização dos custos. No entanto, a literatura pouco evoluiu para mostrar as estratégias de diferenciação utilizadas em um *contact center* que busca prover uma melhora significativa na imagem e na prestação de serviços da empresa. Estes fatos evidenciam que o *contact center*, infelizmente, não é percebido como agregador de valor.

Para cobrir esta lacuna, o artigo objetiva analisar as características de um *contact center* que prima pela diferenciação na prestação de serviço de atendimento aos clientes e as estratégias utilizadas por uma empresa de telecomunicações que se preocupa em prover um atendimento flexível, diferenciado e personalizado. Esta análise será alinhada com as três estratégias genéricas de Porter que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável e diferenciada a longo prazo: estratégia competitiva de custo, de diferenciação e de enfoque. Através desta análise, busca-se verificar qual das estratégias de Porter, se é que se insere neste contexto, é a mais evidenciada no *contact center*.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: primeiro, destaca as oportunidades e desafios do *contact center*. Após isso, apresenta as características do setor, entendendo a importância econômica e estratégica do *contact center*, com a aplicação de sua atuação no segmento de telecomunicações. Em seguida, sintetiza o conceito de diferenciação. Finalmente, apresentará um estudo de caso simples, sob a análise conceitual das estratégias competitivas de Porter, representado pela Telefônica S/A.

## Referencial Teórico

### *Oportunidades e desafios do Contact Center*

Considera-se o fato de que, embora jovem, mas com crescimento acelerado e chegando próximo da maturidade, o mercado de *Contact Center* é comoditizado: os profissionais responsáveis pela contratação dos serviços percebem poucos diferenciais entre os fornecedores além de critérios aparentes, como porte e visibilidade. A consequência do quadro que reúne busca por produtividade e carência de diferenciação se reflete nas avaliações de custo e benefício envolvidas nas contratações.

Com o desenvolvimento tecnológico, a convergência de tecnologia e de serviços, as novas regras determinadas por órgãos reguladores e modelos diferenciados de relacionamento, os conceitos, até então considerados fundamentados, de *Contact Center* estão sendo revistos pelo mercado. O conceito de posição de atendimento (PA), por exemplo, que até então era o principal determinante da estrutura de custos de um *Contact Center*, já passa por mudanças, uma vez a queda destes custos impacta diretamente na competitividade.

Diferentemente dos anos passados, a diminuição dos custos de posições de atendimento não mais, isoladamente, garante um posicionamento estratégico. “O *Contact Center* precisa ser encarado como uma área estratégica e não como uma central de custos, pois a partir dele é possível gerar boas oportunidades de negócios e ainda fidelizar e encantar o cliente”, afirma Roberto Meir (2008).

Os *contact centers* têm evoluído para prover um atendimento e gestão de serviços diferenciados, através da simplificação de processos, que garantem fornecer ao cliente usuário confiança na prestação de serviços e agilidade nas resoluções dos problemas e reclamações, bem como estimular a geração de novos negócios com os clientes. Portanto, o papel do *contact center* tem se transformado, passando a explorar e otimizar oportunidades de diferenciação e enfoque para melhorar o relacionamento agente-consumidor e ampliar a percepção de prestação de serviço personalizado.

Desta maneira, o *contact center* concentra informações para que seja possível atuar de forma ativa e reativa. É o elo de contato entre o cliente e a empresa, e seu principal objetivo é captar as percepções dos clientes e transformá-las em ações que gerem a sua satisfação. Está em constante evolução, pois a dinâmica da análise de dados deve ser transformada em processos ágeis e flexíveis que integrem todos os departamentos da empresa na busca de ações efetivas na prestação de serviços.

Segundo Domeneghetti (2008), “Este é um segmento que precisa buscar novos formatos comerciais, além de focar na especialização e segmentação da oferta, entrando em mercados verticais com modelos casados ou em parceria com outros fornecedores”. A adoção de parcerias tem ampliado o escopo de serviços de *Contact Center*, não apenas em termos de estrutura, mas principalmente em prestação e oferta de serviço ao cliente que agregam valor ao produto comercializado. Por este motivo, que a tendência é adotar novo posicionamento, o qual inicia desde a mudança de denominação: de *Contact Center* para Central de Relacionamento.

Para simplificar a análise quanto à busca pela diferenciação na Central de Relacionamento, é apresentado abaixo o resumo das características de como é hoje e como vai ficar:

Quadro1: Características atuais e futuras

Como é atualmente	Como vai ficar
<ul style="list-style-type: none"><li>• Unidades Descentralizadas</li><li>• Solicitações dos usuários</li><li>• Acesso telefônico gratuito</li><li>• Sistemas desintegrados</li><li>• Acesso limitado</li><li>• Centros são de custos</li><li>• Central de Atendimento ou Contact Center</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unidades Centralizadas</li><li>• Antecipação de soluções aos clientes</li><li>• Acesso multimídia</li><li>• Sistemas integrados</li><li>• Acesso 24 horas/7 dias por semana</li><li>• Centros de lucro</li><li>• Central de Relacionamento</li></ul>

Fonte: [www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br), 2009.

Ampliando ainda mais o estudo quanto às oportunidades e desafios do *Contact Center*, Domeneghetti (2008) complementa que,

“Como substratos dessa onda de consolidação e reposicionamento de proposta de valor dos atuais Contact Centers,... o novo Call Center, batizado de Customer Management Center, que é mais estratégico, mais analítico, provedor de informações qualificadas, mais próximo do marketing, da inteligência de mercado e do CRM (Customer Relationship Manager) será o real agregador de valor para os novos players, que deverão surgir nos próximos anos”.

Como um consumidor satisfeito com o relacionamento que tem com a empresa apresenta maior tendência de realizar negócios futuros, os *contact centers* seriam omissos ao não buscar oportunidades para melhorar o serviço de atendimento. Os clientes querem respaldo no momento no qual tudo der errado e também quando tudo estiver bem. Cada interação pode abrir portas para novos negócios, mas a oportunidade se perde caso a companhia não tenha compromisso com o cliente e espírito para prover novos negócios.

#### *Contact Center no Setor de Telecomunicações*

O mercado de *contact center* é um dos que mais cresce no mundo. Acompanhando esta tendência, o mercado brasileiro de *contact center* se inscreve na economia brasileira como o principal empregador do país e ostenta, também, o mérito de ser o setor que propicia a primeira oportunidade de trabalho para uma legião de jovens brasileiros (TIINSIDE, 2008). O Instituto Research and Markets prevê que 83% das posições de atendimento estarão concentradas no México e no Brasil em 2008. Apesar da liderança brasileira, o México deverá se expandir no outsourcing de serviços de *contact center*, principalmente para atender a população hispânica dos EUA.

Segundo Allegretti (2008), “o principal segmento contratante de *Contact Center* no Brasil é o de serviços financeiros, seguido pelos de varejo, telecomunicações, seguros, saúde e editora gráfica”. Todos com forte concentração de serviços pós-venda em seu perfil.

Nos primeiros anos deste século, o mercado brasileiro de serviços terceirizados de *contact center* floresceu de maneira exponencial, com altas taxas de crescimento e

ampliação da base instalada, além daquele importante papel social de gerar empregos, formar mão-de-obra e qualificar profissionais.

Este crescimento exponencial justifica-se devido a alguns fatores determinantes. Primeiro, o trabalho de telemarketing é visto como um fator importante para o sucesso de uma marca e para a boa experiência do cliente com o produto ou serviço oferecido pela empresa. As empresas investem milhões em publicidade e nos últimos anos esse investimento também está relacionado aos *Call Centers*, proporcionando o contato direto com o cliente.

Segundo, o país tem tradição de bons serviços e um Código de Defesa do Consumidor bastante rígido. Com isso, as empresas profissionalizam e ampliam suas centrais de atendimento de serviços e produtos, sejam elas de SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), Operações Ativas, CRM (relacionamento ou suporte técnico).

E, por fim, os serviços públicos também estão investindo em centrais de atendimento e o Brasil começa a receber operações *Offshore*, ou seja, a exportar seus serviços a outros países. Por sua vez, essas tendências também estão ajudando a impulsionar o setor.

No entanto, o que se verificou nos últimos anos, em vez da evolução para um mercado forte e plural, foi a rápida concentração da atividade nas mãos das empresas de *contact center* ligadas às operadoras de telefonia, fato que poderá inviabilizar o crescimento saudável do serviço. Portanto, por trás dessa atividade que, em 2006, movimentou R\$ 5,8 bilhões, 30% a mais que no ano anterior, há uma relação desigual e perversa entre um pequeno grupo de mega-empresas de telefonia que domina o mercado e as demais que lutam para sobreviver frente a uma concorrência desigual (TIINSIDE, 2008).

Isso ocorre porque as operadoras de telefonia conseguem preços vantajosos quanto ao pulso telefônico oferecido às empresas de *contact center*, dos grupos aos quais pertencem, capazes de inibir a entrada da concorrência, constituída por médias e pequenas empresas. A estas resta competir em desvantagem, com o custo do pulso mais alto, e conseguir se destacar para atender as fatias de mercado que as grandes não conseguiram atender por completo.

Além disso, as novas regras estabelecidas pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) se mostram como outro fator impactante e determinante quanto ao crescimento dos *contact centers*. Estes novos cenários externos, determinados por regras e leis, confrontam diretamente com a forma vigente de atendimento em *contact center*, os quais não estão prontos para atender a todas as diretrizes, cujas implantações significarão dispêndio de investimento tecnológicos, bem como redefinição de processos e métricas de atendimento.

Para reverter este quadro desafiador, e, de certa maneira, negativo, a principal força do setor é a sua reestruturação, diferenciação e consolidação. Nos últimos dois ou três anos, o espaço no mercado de telecomunicações no Brasil passou a ser motivo de rivalidade entre grandes grupos da América Latina, devido à perspectiva de crescimento. Portanto, quem dominar os clientes locais terá sua posição determinada em toda América Latina. Essa disputa está ocorrendo através dos atuais movimentos de aquisições em todos os segmentos: telefonia fixa e móvel e transmissão de dados. Por sua vez, esse movimento envolve mudanças internas das empresas (BINKOWSHI, 2008).

A tendência é não somente de aumento no número de empresas que oferecem serviços de atendimento, como também de otimização e integração das soluções adotadas, evoluindo do simples atendimento telefônico para sistemas integrados de gestão de clientes. Além disso, o ambiente competitivo faz com que as empresas se voltem cada vez mais para a satisfação do cliente, tornando-se necessária uma estrutura organizada para a administração desse relacionamento.

Para a empresa é importante que o *contact center* esteja integrado com toda a empresa para que alcance um posicionamento estratégico integrado. Segundo o Diretor da Associação Brasileira de Teleserviços, Jarbas Nogueira, “as empresas estão atentas ao mercado, percebem a importância de aprimorar o relacionamento com o cliente”. Este é o espaço para a adoção dos *call centers* e *contact centers*, evoluindo para centrais de relacionamentos, ao invés do antigo uso do esquema simplificado de atendimento telefônico e outros meios de comunicação.

### *Estratégias de diferenciação*

A estratégia de diferenciação procura tornar a organização mais competitiva, combinando ações do marketing mix direcionada para um determinado público alvo. Essas estratégias incluem não só ações focadas em preço, promoção, produto e praça, mas também no atendimento e suporte ao cliente. Portanto, diferenciação é a capacidade que uma empresa tem de ser percebida como diferente dos concorrentes, em função de suas vantagens competitivas. Ela pode se diferenciar a partir da segmentação de seu mercado, seu posicionamento e seu Mix de Marketing.

Para Las Casas (2008, p. 229), “Posicionar um produto é fazer com que ele ocupe um lugar de destaque na mente do cliente-alvo, o que é obtido através de um conjunto de ações de marketing.” Como complemento, Kotler (2005, p.220) afirma que “O posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar de destaque na mente do mercado-alvo.”

Portanto, o posicionamento diferenciado proposto pela empresa, independente se o foco é a oferta de produtos ou serviços, deve estar sempre alinhado com as preferências de valor do comprador. O objetivo é buscar uma estratégia que na percepção do consumidor proporcione uma posição de mais destaque que os concorrentes da empresa e se transforme em uma vantagem competitiva.

Para decidir qual o melhor posicionamento Cravens e Piercy (2007 p.180) assinalam, “o objetivo é tentar determinar a posição preferida (ideal) dos compradores de cada segmento de mercado de interesse e compará-la com as posições reais das marcas concorrentes”.

O atendimento de apenas um segmento particular da indústria pode permitir que uma empresa ajuste sua cadeia de valores para esse segmento, resultando em custos reduzidos ou em diferenciação no atendimento deste segmento em comparação com a concorrência (PORTER, 1990). O foco por segmento, ou subsegmentos, facilita o conhecimento quanto ao comportamento e preferências de cada grupo de interesse, permitindo desta maneira a implementação de soluções eficazes e criativas. Conforme afirmam Hooley e Sanders (1996), o posicionamento competitivo envolve a busca

criativa de uma posição que possa ser sustentada e defendida, tomando-se então as ações necessárias para fazê-lo.

Por sua vez, em uma análise mais voltada à organização, Piercy e Cravens (2007) destacam que o posicionamento deve estar intimamente ligado a estratégia de negócio da empresa. Ele é uma declaração daquilo que significa o produto (marca), orientada pelos requisitos de valor dos compradores no mercado-alvo.

Esta análise alinhada ao negócio também é evidenciada por Porter. Segundo ele, as empresas podem buscar inúmeras diferenças dentro de seus pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes, porém existem três vantagens competitivas que qualquer empresa pode possuir: Liderança de Custo, Diferenciação e Enfoque.

Quadro 2: Três estratégias Genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Alvo Amplo		<b>1. Liderança de Custo</b>	<b>2. Diferenciação</b>
Alvo Estreito		<b>3A. Enfoque em Custo</b>	<b>3B. Enfoque na Diferenciação</b>

Fonte: Porter, 1990.

Como se percebe no Quadro 2, as três estratégias genéricas enunciadas por Porter não, necessariamente, precisam ser enfocadas pela empresa. De acordo com cada estratégia de negócio, a empresa poderá adequar novos elementos e conceitos, tanto ao produto quanto ao serviço, e, conseqüentemente, formar uma estratégia única que melhor

se adequa ao seu negócio, bem como a que melhor proporcione vantagens competitivas junto a um ou a vários setores de atuação.

Quando a empresa busca a vantagem competitiva através da diferenciação, o objetivo é se tornar única na mente do cliente, oferecendo e atendendo de maneira singular suas necessidades. O modo de atingir essa diferenciação pode ser feita de várias maneiras: produto, sistema de entrega ou numa grande variedade de outros fatores. Em Porter (1990 p.12), “A lógica da estratégia de diferenciação exige que a empresa escolha atributos para se diferenciar, que não estejam adotados por seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço - prêmio.”

Por sua vez, a estratégia estruturada por enfoque baseia-se na escolha de um determinado segmento ou grupo de segmentos da indústria e foca em alterar sua estratégia para atendê-los. De acordo com Porter (1995 p.13) “Otimizando sua estratégia para os segmentos-alvo, o enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral”.

Como observado no Quadro 2, a estratégia de enfoque possui duas variáveis. No enfoque custo, a empresa busca se diferenciar em custo no segmento alvo escolhido enquanto no enfoque na diferenciação a empresa busca a diferenciação no segmento alvo escolhido.

Este quadro, considerado o ponto-chave do referencial teórico deste trabalho, servirá como modelo, para refletir e estruturar o estudo de caso estudado.

## **Estudo de Caso**

O objetivo do estudo de caso foi analisar a prestação de serviço em uma Central de Relacionamento do setor de telecomunicações, facilitando o entendimento dos conceitos abordados, e contribuindo para a fundamentação teórica quanto a diferenciação no *contact center*.

Trata-se de um estudo de caso simples que segundo Yin, "casos únicos representam um projeto comum para se realizar estudos de caso, e foram descritos em duas etapas: as

que utilizam projetos holísticos e as que utilizam unidades incorporadas de análise" (YIN, 2001, p. 67). A realização de estudo de caso único, segundo Yin, é justificável "se o caso se constituir em um evento raro ou exclusivo ou se servir a um propósito revelador".

Yin (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Complementa que, "O Estudo de Caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais" (YIN, 2001, p. 19). Esta definição evidencia que o Método do Estudo de Caso é um método das Ciências Sociais e, como outras estratégias, tem as suas vantagens e desvantagens que devem ser analisadas à luz do tipo de problema e questões a serem respondidas, do controle possível ao investigador sobre o real evento comportamental e o foco na atualidade, em contraste com o caráter do método histórico.

Enfatizando a análise comportamental e as fontes de evidências, Yin esclarece:

"O Estudo de Caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes. O Estudo de Caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistêmica de entrevistas" (YIN, 2001, p. 27).

A empresa escolhida para esta análise, onde serão examinados acontecimentos recentes, sob a óptica da observação, das informações e análise colhidas junto aos funcionários da empresa, foi a Telefônica S/A, mas especificamente o segmento de atuação de grandes empresas. A escolha da empresa, bem como segmento específico, cujos clientes são grandes empresas, justificou-se pelos seguintes fatores:

- A posição de liderança no mercado de telecomunicações e a força da empresa no Brasil;

- A Central de Relacionamento do segmento empresas possui uma operação menor, possibilitando obter maior percepção quanto aos resultados obtidos através de estratégias implementadas;
- A estratégia de presença e expansão internacional, que abarca vários países em desenvolvimento, em especial o Cone Sul;
- Pela empresa deter de uma posição estratégica na economia brasileira e mundial.

Aplicaremos a estrutura de Porter à empresa analisada e, assim, relacionaremos ações implementadas pela empresa estudada.

#### *Telefonica S/A*

A Telefônica é um dos operadores integrados de telecomunicações líder mundial no fornecimento de soluções de comunicação, informação e entretenimento, com presença na Europa, África e na América Latina.

A companhia dispõe de um dos perfis mais internacionais do setor ao gerar mais de 60% do seu negócio fora do seu mercado doméstico, e se constitui como o operador de referência no mercado de língua hispânico-portuguesa.

No Brasil, as operações da Telefônica provêm acessos a serviços de telefonia fixa, dados e internet e acessos móvel. O quadro abaixo evidencia a distribuição por número de clientes a cada um destes acessos:

Tabela 1: Quantidade de acessos por tipo de serviço

<b>Acesso por cliente</b>	<b>Junho-08 (Mil)</b>
Acessos Clientes Finais	56.098,3
Acessos de telefonia fixa (1)	11.893,5
Acessos de dados e internet	3.423,1
Banda estreita	1.055,2

Banda larga (2)	2.297,1
Outros (3)	70,8
Acessos celulares (4)	40.434,8
Pré pago	32.689,9
Pós pago	7.745,0
TV Paga	346,9
Acessos Atacado	35,0
Total Acessos	56.133,3
<b>Nota:</b> (1) RTB (incluindo TUP) x1; Acesso Básico RDSI x1; Acesso Primário RDSI e Acessos Digitais 2/6 x30. Inclui uso próprio.. Inclui a totalidade dos acessos "fixed wireless". (2) Inclui ADSL, fibra óptica, cabo modem e circuitos de banda larga. (3) Outros circuitos varejo que não são de banda larga. (4) Inclui clientes da Telemig, desde abril de 2008.	

Fonte: Site Telefônica (www.telefonica.es)

Em síntese, através da análise da tabela acima, observa-se que a empresa apresenta um forte posicionamento no mercado de atuação, provendo serviços a mais de cinquenta e seis mil clientes finais.

Devido a sua grande atuação no mercado brasileiro, com concentração no estado de São Paulo, a Telefônica S/A apresenta uma estrutura ampla quanto ao fornecimento de serviços de atendimento ao consumidor.

A prestação de serviços de atendimento ao cliente da Telefônica no Brasil é realizada por uma das empresas do Grupo, a Atento Brasil S/A, cujo principal negócio é serviços em *Call e Contact Center*. Sediada em Madrid na Espanha, a Atento ocupa a segunda ocupação no ranking das maiores empresas empregadoras no Brasil (mais de 70.000 colaboradores diretos). Com um portfólio com mais de 100 clientes, está presente nas principais capitais e grandes cidades estratégicas do país.

Além de ser uma empresa do grupo, que solidifica ainda mais o relacionamento entre parceiros, a Atento, com sua estrutura consolidada tanto no Brasil quanto no

exterior, contribui para gerar vantagem competitiva à Central de Relacionamento da Telefonica.

### *Estrutura e características da Central de Relacionamento*

Conforme já enunciado acima, a Central de Relacionamento do segmento *business to business* possui uma estrutura enxuta, o qual provê os seguintes atendimentos aos clientes grandes contas:

- Atendimento Telefônico (12 posições): abertura de reparos, emissão de ordens de serviços e atendimento em geral para todos os clientes do segmento grandes empresas da Telefônica.
- Atendimento Web: abertura de reparos, emissão de ordens de serviços, atendimento em geral e retorno aos clientes.
- Atendimento Executivo, Anatel e Ombudman (3 posições): atendimento e acompanhamento de solicitações e reclamações de pessoas físicas.
- Posição de acompanhamento: garantia de cumprimento na entrega dos serviços contratados e do prazo de atendimento acordado.
- Atendimento a Projetos Especiais: atendimento diferenciado a projetos soluções, com acompanhamento das solicitações, interação com mantenedoras e retorno ao cliente.
- Posições de Qualidade: equipe dedicada em garantir a qualidade na prestação de serviços, bem como em monitorar, medir e apontar melhorias no atendimento.
- Atendimento Internacional (bilíngüe): posição que atende chamadas tanto provindas de países de língua inglesa, quanto países de língua espanhola, nos quais os clientes atuam ou possuem negócios.

De acordo com as definições descritas anteriormente, a denominação de Central de Relacionamento adequa-se melhor no estudo de caso da Telefonica, visto que as características e estrutura da prestação de serviços não oferecem apenas serviços de

atendimento telefônico (como no *Call Center*) e, não se limita a evolução no atendimento através de outros meios de comunicação, além do telefone (como no *Contact Center*).

Por sua vez, a operação do atendimento de Central de Relacionamento do segmento empresas, apesar de deter uma menor estrutura (tamanho e dimensão), com cem posições de atendimento que atendem aproximadamente 1.500 clientes, é considerada estratégica pela companhia, uma vez que a carteira de clientes contempla as maiores contas de negócios, e, portanto, o maior faturamento, quando comparado a outros segmentos de clientes (como o residencial e negócios).

Por realizar um atendimento a uma carteira, considerada pequena, em termos comparativos com o segmento massivo bastante presente no setor de telecomunicações, geralmente a base de clientes do segmento empresas que utiliza a Central de Relacionamento é, mensalmente, a mesma. Este fator provê oportunidades em ampliar o relacionamento com o cliente, mas também, exige maiores investimentos em ações personalizadas e diferenciadas, as quais ampliam as exigências quanto à manutenção do nível de qualidade do serviço.

Diante destas constatações, a adoção de uma diferenciação na prestação de serviços de Central de Relacionamento, e a percepção desta diferenciação pelo mercado e clientes, não gera apenas uma vantagem competitiva para o segmento, para a empresa e para o grupo, como também assegura uma maior perpetuidade da empresa neste mercado específico de atuação, requisito fundamental para o aumento dos ganhos financeiros e imagem da empresa.

#### *Estratégias de diferenciação da empresa estudada*

Para compreender melhor a importância da diferenciação no âmbito de uma Central de Relacionamento, cuja fundamentação teórica está estruturada no conceito de Porter, esta seção evidencia as ações, referente ao atendimento ao cliente, realizadas pelo segmento empresas da Telefônica.

Destaca-se, no setor de telecomunicações, a complexidade do ambiente, a qual força às empresas a pensarem em seu negócio estrategicamente, bem como a definir

posicionamento e proposta de valor em toda a cadeia produtiva, a executar com consistência e incorporar a competência no desenvolvimento de novas oportunidades de negócios e relacionamento com o cliente.

Diante destes desafios, o objetivo do estudo é identificar e destacar as ações diferenciadas adotadas na Central de relacionamento do segmento empresas e compreender de que forma a busca por uma diferenciação no atendimento ao cliente contribui para consolidar a posição do segmento como um exemplo de referência na prestação de serviço.

### ***Estratégias de Diferenciação***

A Central de Relacionamento do segmento empresas, devido ao atendimento a clientes corporativos, cujas carteiras são significativas e estratégicas em termos de faturamento para a Telefonica, possui uma estrutura diferenciada de atendimento segmentado, que, não é encontrada em outra central de relacionamento.

Uma destas estruturas é a formação de células de atendimento para sub-segmentos específicos de clientes. Há cinco núcleos, denominadas células ou posições de atendimento, formadas por operadores especializados no atendimento de cada um dos sub-segmentos que subdividem a carteira de clientes: indústria e novos negócios, comércio, serviços, financeiro e governo. Cada uma destas células, apresentadas abaixo, atendem as solicitações entrantes, de cada um destes sub-segmentos, através dos diversos canais de entrada: telefônico (0800), web (e-mail), carta e ofícios:

Tabela 2: Segmentação das Posições de atendimento

<b>Estrutura de Atendimento</b>		<b>Financeiro</b>	<b>Com. e Serviço</b>	<b>Indústria</b>	<b>Governo</b>
	Canal 0800:	6	6	6	6
	Canal Web (E-Mail):	1	2	2	2

Quantidade	Célula de Implantação de serviços:	2	1	1	2
	Célula de Retorno:	3	3	3	2

Fonte: elaborada pelos autores.

Esta forma de estrutura de atendimento focada na segmentação, mostrada na tabela acima, conforme observado e relatado por equipes internas, não apenas gera maior conhecimento quanto ao comportamento do cliente e suas particularidades, e evidencia as características do sub-segmento de atuação, como também contribui para construir uma visão diferenciada do cliente. Ao atuar desta maneira, a empresa personifica o atendimento, tornando-o ágil e flexível, intensifica a senioridade do atendimento, e expande o conhecimento do cliente aos tomadores de decisões alocados em áreas estratégicas da cadeia de valor.

Outro diferencial é a célula de retorno qualitativo, a qual realiza o acompanhamento e a finalização de todas as solicitações entrantes pela Central de Relacionamento, independente do canal de entrada. Desta forma, a empresa intensifica o relacionamento junto ao cliente, fornecendo maior segurança e agilidade na solução do pedido.

Destacam-se como objetivos deste núcleo:

- A garantia do cumprimento dos prazos das solicitações, fornecidos ao cliente no momento do pedido;
- O apontamento dos principais gargalos dentro de cada processo da cadeia produtiva;
- O provimento das análises quanto ao prazo de atendimento (estudo referente a revisão dos prazos definidos e estabelecidos, por exemplo), com o objetivo de avaliar se o mesmo atende as necessidades dos clientes;
- A diminuição da quantidade de chamadas reincidentes na Central de Relacionamento, contribuindo desta maneira para o aumento do indicador

de resolução das solicitações na primeira chamada (*First Call Resolution*) e para a minimização do custo por chamadas atendidas pago à prestadora de serviço, a Atento.

Através do cumprimento dos objetivos acima listados, a Central de Relacionamento aumenta a efetividade de sua atuação e colabora para gerar melhorias em outros processos da cadeia de valor da empresa. Além disso, tais ações geram impactos positivos e diretos na percepção do cliente quanto ao processo de atendimento.

Por sua vez, com a presença de uma posição específica, altamente capacitada, para o atendimento a projetos soluções, que provê oferta de serviços integrada aos clientes corporativos, a Central de Relacionamento do segmento empresas agrega valor aos serviços prestados e contribui para a consolidação de um novo posicionamento comercial. Esta posição de projetos aciona, interage e acompanha todas as solicitações até o encerramento, inclusive interagindo com os fornecedores de equipamentos e serviços de manutenção e contatando o cliente para concretizar a finalização da prestação do serviço.

Este atendimento diferenciado, estipulados nos contratos de projetos soluções, é um dos requisitos fundamentais e estratégicos que integram a especificação de prestação de serviços na Central de Relacionamento. Isso porque, primeiro, uma das metas da empresa é ampliar a venda de projetos soluções, que contribuem para solidificar a imagem da empresa como provedora de soluções e não apenas como prestadora de serviços telefônicos. Segundo, atribui ao atendimento uma posição de parceria e gestão de serviços, dissociando a antiga imagem de simples atendimento e direcionamento de solicitações e criando um elo entre empresa e cliente. Por último, é um fator de diferenciação da Central de Relacionamento, uma vez que a mesma, ao realizar a gestão do serviço do cliente, posiciona-se como uma forte aliada no fortalecimento de toda a cadeia produtiva.

Como o segmento empresas atende as grandes contas da Telefônica, foi estruturado um atendimento exclusivo aos executivos (nível presidência e diretoria) das empresas que fazem parte da carteira de clientes do segmento. Desta forma, o grupo de executivos das empresas clientes do segmento empresas recebem um atendimento ágil e personalizado através de uma posição dedicada, responsável por atender quaisquer solicitações,

interagir com as áreas internas, acompanhar os prazos até o encerramento e finalização junto ao cliente.

Com este canal exclusivo, a Central de Relacionamento não apenas amplia a prestação diferenciada do serviço ao cliente, como também, estabelece um relacionamento mais próximo com grandes executivos, muitas vezes, responsáveis por divulgar a imagem da empresa ao mercado e realizar novos negócios junto a Telefonica.

Além disso, para garantir o atendimento e facilitar o acesso dos clientes na Central de Relacionamento, para cada subsegmento de atuação (comércio, serviço, financeiro, governo, indústria e novos mercados) são designados códigos de acesso, de quatro dígitos, específicos, os quais são solicitados, via atendimento eletrônico, aos clientes logo após entrarem no atendimento da URA (Unidade de Resposta Automática) do canal 0800.

Para compreender melhor o funcionamento do código de acesso e melhor visualizar os benefícios por ele atribuídos ao atendimento da Central de Relacionamento, é fundamental simular, primeiramente, os passos realizados pelos clientes ao entrarem em contato com este canal de entrada:

- Primeiro, o cliente liga no 0800 do segmento empresa, que possui um número único, que o diferencia dos demais segmentos;
- Segundo, a URA (Unidade de Resposta Automática) solicita que o cliente digite o código de acesso;
- Ao digitar o código de acesso, somente o atendente da célula segmentada ouve qual o subsegmento que o cliente digitou; e, em seguida, o cliente entra no atendimento para realizar a sua solicitação.
- Caso o cliente digite erroneamente o seu código de acesso, a URA lhe informa que a informação não confere e lhe solicita a rediscá-lo. Caso o erro seja repetido por três vezes, o cliente é automaticamente expurgado da URA e, conseqüentemente, precisará ligar novamente no 0800 da Central de Relacionamento ou solicitar à equipe de qualidade ou outros pontos de contatos dentro da empresa o seu código de acesso.

Com a atribuição do código de acesso a cada subsegmento, é possível medir o volume de chamada por subsegmento, bem como identificar novas oportunidades comerciais e de melhorias na prestação de serviços de forma direcionada e assertiva.

Posteriormente às estratégias de diferenciação listadas acima, serão apontadas a seguir as que se classificam quanto ao enfoque na diferenciação.

### ***Enfoque na diferenciação***

A estruturada de atendimento personalizado e segmentado, formada por gestores de relacionamento, destaca-se como um dos pontos de destaque do atendimento da Central de Relacionamento do segmento empresas. Esta equipe de gestores, contratados pela prestadora de serviços Atento, através de sua função e atividades, caracteriza-se como o principal interlocução na fase de Pós-Venda.

Com um atendimento segmentado, há uma maior proximidade com o cliente da carteira, conquistada através de visitas aos clientes da carteira e contínuos contatos periódicos. Muitos dos pedidos entrantes na Central de Relacionamento são acompanhados por estes gestores, a fim de medir a qualidade de serviços (SLA's), identificar descontos de SLA's não cumpridos, intensificar a interação com as áreas executantes do pedido do cliente, analisar a causa raiz das reclamações e prover melhorias significativas no processo classificado como deficiente, agilizar o processo de suporte técnico (principalmente quando a afetação é considerada crítica), dentre outras.

Diferentemente de muitas centrais de relacionamento, a URA do segmento empresas apenas solicita ao cliente a informação de seu código de acesso ou número do terminal. O filtro tem como objetivo agilizar o atendimento aos clientes, sem que estes concorram com clientes de outros segmentos ou chamados indevidos. Este enxugamento na funcionalidade da URA reforça a busca por um atendimento diferenciado, uma vez que os principais fatores de insatisfação dos usuários de Centrais de Relacionamento apontados em pesquisas são as inúmeras interações eletrônicas necessárias para que ocorra o efetivo atendimento.

Com o objetivo de aproximar-se cada vez mais de seus clientes, conhecendo seus negócios e perspectivas de crescimento, bem como as oportunidades de melhorias no atendimento aos mesmos, a Central de Relacionamento realiza, mensalmente, eventos, cujo escopo visa ouvir o cliente, mostrar a estrutura de atendimento, divulgar os serviços prestados e enfatizar os benefícios por ela oferecidos.

Um destes eventos é o café da manhã com o cliente. Neste, participam não apenas a gestora da Central de Relacionamento, como também, são convocadas pessoas focais que representam o cliente dentro do segmento: gestor de relacionamento ou service manager (focado na gestão da qualidade do serviço prestado) e gerente de negócios (focado nos aspectos comerciais).

Este tipo de ação, segundo um dos participantes, fortalece a confiança do cliente em utilizar um canal de relacionamento que, não está interessado em apenas provê o mínimo exigido no atendimento ao cliente determinado por órgãos regulatórios, mas prestar um serviço diferenciado e personalizado aos seus clientes.

Outro diferencial também observado no atendimento da Central de Relacionamento do segmento empresas foi a consolidação de uma lista de autorizados para realizar solicitações por este canal. Esta lista de autorizados, organizada por clientes, é disponibilizada para consulta em meio eletrônico a todos os atendentes e funcionários da Telefônica, tendo como objetivos: organizar e restringir o acesso de pessoas não vinculadas à empresa solicitante, evitar fraudes, garantir a veracidade das informações, dentre outros fatores.

Para que haja garantia que o cliente seja atendido de forma ainda mais personalizada, além da subsegmentação das células de atendimento, foi estruturada e implementada, em meados de julho deste ano, uma célula dedicada a monitoria, também segmentada. Este núcleo de monitoria tem como premissa: monitorar e medir a qualidade do serviço prestado por cada um destes sub-segmentos, conhecendo melhor os fatores diferenciais de cada atendimento e identificando oportunidades de melhorias no atendimento ao cliente. Outros resultados esperados do trabalho desta célula são: a realização de capacitação direcionada aos atendentes, a geração de maior produtividade

nas células de atendimento, o mapeamento do perfil desejado dos atendentes por subsegmentos, e consolidação da múltipla habilidade.

## **Principais Resultados**

Diante do amplo conjunto de estratégias de prestação de serviços implementadas na Central de Relacionamento do segmento empresas da Telefonica, é evidenciado o esforço deste segmento em desenvolver ações relevantes para a construção e sedimentação de um canal diferenciado de relacionamento. Portanto, fica evidente, mediante ao estudo de caso analisado, que as formas diferenciadas de atendimento ao cliente possuem relação direta com o conceito de Porter.

Retomando a análise quanto à estrutura teórica sobre diferenciação, fundamentada nas estratégias genéricas de Porter, atestou-se que as ações implementadas no segmento empresas da Telefonica se consolidam em dois tipos de vantagens competitivas: em diferenciação e em enfoque na diferenciação.

Apesar de haver sido atribuído cinco exemplos em cada uma das duas estratégias, as ações classificadas dentro da estratégia de diferenciação se consolidam como as mais significativas e fundamentais para posicionar a Central de Relacionamento como um modelo para o mercado de atuação e outros setores da economia. Esta constatação é fundamentada em Porter, o qual afirma que, a diferenciação proposta por uma empresa esta quando essa oferece alguma coisa valiosa para os compradores, além de simplesmente oferecer um preço baixo. (PORTER, 1990).

A Telefonica atinge essa proposta diferenciada ao oferecer além do serviço esperado pelo cliente (atendimento telefônico e por e-mail e acesso fácil e rápido através da simplificação da URA), um conjunto de serviços que aumentam a percepção de valor do serviço para o cliente. Dentre eles, destacam-se o atendimento executivo, a projetos especiais e o atendimento internacional. Os dois primeiros não somente provêm o primeiro atendimento, como também acompanham a solicitação até a finalização, interagindo e posicionando o cliente em todas as etapas do processo. Por sua vez, o atendimento internacional, através do atendimento bilíngüe, reforça o posicionamento da

empresa em ser uma provedora de soluções com abrangência e atuação global. Com ofertas de valor, uma empresa pode perseguir sua fonte de diferenciação buscando agradar a um grupo grande de consumidores em uma indústria ou apenas a um subgrupo de compradores com necessidades particulares, como é o caso do segmento empresas.

Por sua vez, a estratégia em enfoque na diferenciação, não pode ser desconsiderada neste estudo, visto que contribui para evidenciar a busca da empresa em criar um forte elo de confiança e parceria com seus clientes. Segundo Porter (1990, p.14) “a essência do enfoque é a exploração de diferenças de um alvo estreito do resto da indústria”. A Central de Relacionamento cria esse vínculo de confiança e parceria com seus clientes, segmentando e monitorando o atendimento, como também aproximando os clientes junto a uma estrutura menos mecanicista, cujo diferencial é a interação com o cliente, seja através de visitas ou pela atenção contínua realizadas por equipes especializadas e dedicadas.

O segmento empresas da Telefonica, através destes dois tipos de diferenciação, constrói um vínculo de confiabilidade com o consumidor ao segmentar o atendimento na Central de Relacionamento. Esta forma de diferenciação proporciona não apenas atratividade e agilidade neste tipo de prestação do serviço (extremamente desgastado junto aos usuários), mas, principalmente, amplia dimensões na relação de longo prazo com o cliente, criando uma imagem forte junto ao segmento em que atua. Sendo a primeira a oferecer esses produtos, a empresa pode evitar que os concorrentes copiem, tornando-se singular no mercado. Por sua vez, as estratégias de enfoque na diferenciação, através da promoção de eventos, contribuem para gerar novas experiências do consumidor quanto aos serviços prestados por uma Central de Relacionamento, minimizando os julgamentos históricos quanto à impessoalidade e distanciamento junto ao cliente.

Mediante este estudo de caso, evidencia-se que este segmento específico da empresa busca uma posição exclusiva através de uma oferta diferenciada de prestação de serviços na Central de Relacionamento. Constata-se que a diferenciação é fundamental para criar e consolidar o atendimento de uma Central de Relacionamento, distanciando de um atendimento mecanizado e impessoal, e se aproximando de novas formas de

relacionamento, focadas na perpetuação do elo próximo ao cliente. As células segmentadas e de atendimento a projetos especiais, bem como a disponibilização de códigos de acesso e a prestação de serviço de gestores de relacionamento citados no estudo de caso evidenciam o impacto positivo da diferenciação no atendimento. A Telefonica busca, com este posicionamento, otimizar suas estratégias em segmentos-alvo para obter uma vantagem competitiva no segmento escolhido, apesar de não possuir uma vantagem competitiva geral.

Por fim, há um cuidado especial no ambiente da Central que é organizado de forma a torná-lo o ponto referência de uma experiência agradável para os clientes que a visitam.

### **Considerações Finais**

Nos dias atuais, as centrais de relacionamento terão de gerar contínuas conexões com seus clientes, entender necessidades, visualizar oportunidades para desenvolver ações diferenciadas que fortaleçam o vínculo com os clientes. O próprio consumidor, por outro lado, exige cada vez mais das Centrais de Relacionamento, pois não dispõem mais de tempo na vida cotidiana das grandes cidades e querem constantemente mais agilidade e novos serviços.

Entretanto, a oferta de serviços diferenciada acarretará uma maior complexidade operacional e maiores riscos. A diferenciação pode ser claramente mais dispendiosa e a demanda por um equilíbrio resultante de uma coordenação de atividades de valor ligadas pode não acrescentar o custo do serviço a tal ponto que inviabilize o produto oferecido. O equilíbrio disto será dado pela demanda e pela aderência dos consumidores. A premissa fundamental é a consistência com propostas diferenciadas de valor agregado e qualidade na execução do serviço.

Diferentemente da estrutura atribuída ao *contact center*, seguida ainda hoje por vários prestadores de serviços, que como explicitado no levantamento teórico é alvo de críticas quanto a qualidade e credibilidade, a Central de Relacionamento do segmento empresas consegue alinhar a qualidade na prestação de serviços com atendimento diferenciado ao cliente. Portanto, as estratégias, neste caso, ao invés de estarem

estritamente focadas nos componentes de mix de marketing (preço, promoção, produto e praça), impactam positivamente no atendimento e suporte ao cliente

É aproveitando desta deficiência de mercado, ao prover um relacionamento diferenciado com o cliente através da estrutura de uma Central de Relacionamento, que o segmento empresas vem conquistando espaço e fortalecendo sua atuação junto ao mercado consumidor. Como o atendimento de uma Central de Relacionamento é considerado um dos processos críticos da cadeia produtiva, por ser visto pelos clientes, muitas vezes, como o único canal de interação com o prestador de serviços, a diferenciação se torna vantajosa e estratégica, quando bem utilizada.

Através do relato do estudo de caso, alinhado à fundamentação teórica, o objetivo proposto neste artigo foi alcançado, cujo foco foi analisar as características de um Contact Center que prima pela diferenciação na prestação de serviço e em promover um atendimento flexível, diferenciado e personalizado. O alcance foi constatado quando identificamos e relatamos os diferenciais gerados pelos diversos tipos de serviços propostos e implementados na Central de Relacionamento da Telefônica. Nesta estrutura de atendimento promove-se um serviço de alta qualidade, com flexibilidade de seu uso por parte do consumidor, bem como a oferta de serviços personalizados, através da segmentação e do provimento de atendimento especial (internacional e de projetos). A garantia de um serviço de alta qualidade é proporcionada pela estrutura montada de “posições de qualidade”, responsáveis pelo monitoramento da qualidade da prestação de serviços, como também pela identificação e análise de melhorias no atendimento.

Felizmente, quando uma empresa investe, de forma estratégica, na Central de Relacionamento, constata-se o surgimento de diversos benefícios para a empresa.

### **Referências Bibliográficas**

ADRIA, M.eChowdhury, S., 2004. *Centralization as a design consideration for the management of call centers. Information & Management*, Vol. 41, pp. 497-507.

AZEVEDO, Marcia Carvalho de; CALDAS, Miguel Pinto. *O Discurso Evolucionista e a Prática Involuntiva: um Estudo Empírico sobre o Impacto de Mudanças Tecnológicas sobre o Desenho do Trabalho em Call Centers*. RAC, v. 9, n. 3, Jul./Set. 2005

BINKOWKI, Grazieli Inticher. *Setor de Telecomunicações*. São Paulo, out. 2008. Disponível em:

<[http://www.acionista.com.br/setor/130907\\_setor\\_telecomunicacoes.htm](http://www.acionista.com.br/setor/130907_setor_telecomunicacoes.htm)> Acesso em: 19 out. 2008.

ALLEGRETTI, Carlo Umberto. *Call Centers mantêm ritmo de crescimento*. O Fluminense, Rio de Janeiro, abr. 2008. Disponível <<http://www.ofluminense.com.br>> Acesso em: 27 nov. 2008.

CALLAGHAN, G.; THOMPSON, P. *We recruit attitude: the selection and shaping of routine call centre labour*. Journal of Management Studies, Oxford, v. 39, n. 2, p. 233-254, mar. 2002.

CESCHINI, Maria. *Setor de Contact Center enfrenta desafios*. São Paulo, maio 2008. Disponível em <<http://www.orasblog2.blogspot.com>> Acesso em: 22 nov. 2008.

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, J.P.; Marketing: *Criando Valor para os Clientes*. São Paulo: Saraiva, 2005.

DAMAS, Daniel. *Comunicação unificada abre oportunidades de negócios*. São Paulo, jul. 2008. Disponível em <<http://www.ipnews.com.br>> Acesso em: 16 out. 2008.

DAVID W. CRAVENS, NIGEL F. PIERCY . *Marketing Estratégico*. 8. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

DOMENEGHETTI, Daniel. E-Consulting divulga estudo sobre o mercado de Contact Center em 2008. Portal Fator Brasil, São Paulo, jun. 2008. Disponível em <<http://www.revistafatorbrasil.com.br>> Acesso em: 30 out. 2008.

FREIRE, Debora; POLYANNA, Rocha. *Mercado brasileiro de contact center registra crescimento de 11% entre 2007 e 2008*. São Paulo, set. 2008. Disponível em <<http://www.administradores.com.br>> Acesso em: 20 nov. 2008.

GARTNER GROUP, 1998, “*Customer Service and Support: Morphing the Call Center to the Contact Center*”, Customer Service and Support Strategies, [www.gartnergroup.com](http://www.gartnergroup.com)

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS John. *Posicionamento Competitivo*. São Paulo, Markon Books, 1996.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

LOVELOCK, Christopher ; WRIGTH, Lauren. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MEYER, C. A inspiração veio do banco. Pressionada pelo mercado, a Telefônica inicia uma reestruturação sem precedentes, um modelo semelhante ao adotado por grandes instituições financeiras. *Exame*, São Paulo, abr. 2008. Seção Negócios. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0915/negocios/m0155998.html>>. Acesso em: 13 jul. 2008.

MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NEVES, Cesar; GUIMARÃES, Mariana Alvarenga; YUNES, Tádea Maria Antonio. *Análise de desempenho de Centrais de Atendimento (Call Centers)*. Rio de Janeiro. ENEGEP, 2001.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

OLIVEIRA, M. do C. L. BARBOSA, B. T. Novas tecnologias, novos padrões de interação: um estudo da fala no contexto de um call center. Rio de Janeiro, PUC-Rio: *Revista Palavra*, 2002 (no prelo).

PORTER, Michael E., *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1990.

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. The Case Study as a Research Mode. *Revista da SOCERJ*, Rio de Janeiro, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, Robert. *Case Study Research: Design and Methods*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

\_\_\_\_\_. *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA, 1989.