

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**  
**Turma 23**

**MARILISE FOGAÇA PEREIRA**

**CENTRAL DE RELACIONAMENTO CORSAN**  
**SERÁ UM DIVISOR DE ÁGUAS?**

**Orientador: Dr. Prof. Luis Felipe Nascimento**

**Porto Alegre, Novembro de 2009**

Dedico este trabalho ao meu irmão **Jean**, pelo melhor presente que ele poderia ter me dado, que foi o incentivo incansável para que eu retornasse aos estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais Jayme e Nair, e ao meu irmão Jean, que sempre me apoiaram e incentivaram para o meu crescimento pessoal e profissional, e ao meu namorado Alexandre pelo apoio, confiança, dedicação e amor.

A todos os professores que contribuíram para o meu desenvolvimento intelectual, especialmente ao Professor Luis Felipe, pela orientação para a realização deste trabalho.

Aos meus inesquecíveis e queridos colegas da turma 23 da Especialização em Gestão Empresarial.

À Companhia Riograndense de Saneamento - CORSAN pela oportunidade da realização do curso e pela confiança no meu desenvolvimento profissional.

Aos meus colegas da CORSAN, pela colaboração, os quais foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, em especial ao Diretor Técnico Eduardo Barbosa Carvalho, ao Superintendente de Tecnologia da Informação Alexandre Susin, ao Superintendente de Recursos Humanos Homero José Batista, ao futuro Superintendente de Relacionamento com o Cliente, Cláudio Ribeiro da Silva Steimbruch e aos queridos colegas Allan Machado Kovalski e Arylton Antonio Perin.

E a DEUS, pois sem Ele nada faria sentido.

“Daqui a cinco anos você estará bem próximo de ser a mesma pessoa que é hoje, exceto por duas coisas: os livros que ler e as pessoas de quem se aproximar”.

Charles Jones

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Histórico .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Missão, Princípios e Valores da CORSAN .....</b>	<b>10</b>
<b>3 SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
<b>4 EVOLUÇÃO DOS FATOS .....</b>	<b>12</b>
<b>4.1 Cenário A – Solução Interna .....</b>	<b>14</b>
<b>4.2 Cenário B – Solução Externa .....</b>	<b>14</b>
<b>4.3 Cenário C – Solução Mista .....</b>	<b>15</b>
<b>4.4 Avaliação dos Cenários .....</b>	<b>16</b>
<b>5 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1 Serviço de Atendimento ao Cliente .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1.1 Cliente .....</b>	<b>18</b>
<b>5.2 Marketing de Relacionamento .....</b>	<b>18</b>
<b>5.3 Ferramenta de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente .....</b>	<b>19</b>
<b>5.4 Instalação de Call Center .....</b>	<b>21</b>
<b>5.5 Dimensionamento de Call Center .....</b>	<b>23</b>
<b>5.6 Componentes de um Call Center .....</b>	<b>25</b>
<b>6 QUESTÕES PARA O DEBATE.....</b>	<b>27</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXO 1 - PNQ – CRITÉRIO 3 – CLIENTES.....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXO 2 - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO CRC – EAP.....</b>	<b>33</b>
<b>AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>34</b>

## RESUMO

A Companhia Riograndense de Saneamento tem como finalidade o fornecimento de água tratada e saneamento básico à população gaúcha. No ano 2008 a CORSAN firmou um contrato de gestão com o Governo do Estado, que traduzia a contratualização dos objetivos para fins de controle administrativo e operacional estabelecido entre as partes, que dentre outros temas tratava da implantação de um serviço telefônico para Atendimento do Consumidor. Formou-se, então, uma equipe com responsabilidades para o desenvolvimento do projeto, sob o comando do Diretor Técnico Eduardo Barbosa Carvalho. Neste contexto, foram criados diversos cenários para implantação deste novo canal de relacionamento. Em uma das diversas reuniões, perguntava o Diretor Eduardo: “O *Call Center* será dentro das dependências da Companhia, para mantermos o controle da qualidade, ou contrataremos uma empresa com expertise na prestação deste serviço de tele-atendimento e não nos envolvemos com o negócio de *Call Center* propriamente dito?” Dizia ainda: “Este canal de comunicação será um divisor de águas para a CORSAN!” Portanto, neste trabalho, além de descrevermos os acontecimentos que levaram a empresa a este dilema, serão apresentados os prós e contras de uma decisão desse porte, através de uma análise crítica de todos os passos dados pela empresa até a tomada de decisão, ou seja, desde a percepção do problema até a escolha de alternativa.

Palavras-chave: Processo decisório, Implantação de CRC, *Call Center*.

## 1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações vêm a necessidade de buscar uma maior aproximação com seu mercado consumidor tanto para captação de novos clientes, como para retenção e fidelização dos atuais, através de sua satisfação.

Conforme a natureza da empresa, o segmento em que atua, diferentes modelos no atendimento ao cliente são desenvolvidos e adotados nas organizações.

As empresas de saneamento atuam em ambiente regulamentado, de relacionamento de longo prazo de concessão dos serviços com os municípios e que demandam volumes de investimento consideráveis para implantação de seus serviços. A Lei Federal 11.445, de 5 de janeiro de 2007, estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico com artigos específicos sobre a regulação, demonstrando que o setor encaminha-se para a realidade existente nas áreas de energia e telecomunicações, onde as agências ANEEL e ANATEL definem requisitos e indicadores de desempenho.

O setor de saneamento brasileiro possui o PNQS – Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento, baseado em critérios do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade que possui o critério 3 – clientes, específico para tratar as questões do relacionamento com os clientes. O PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade também possui critério específico para tratar o assunto clientes.

A CORSAN encontrava-se num momento de busca e aproximação com os clientes. A empresa estabeleceu em seu planejamento estratégico, objetivos de aprimorar e reforçar o atendimento aos clientes. Somando-se a isso, a Lei 11.445 estabeleceu elevados padrões de atendimento ao cliente, o que reforçou a decisão da CORSAN de aperfeiçoar seus processos internos, enfatizando na satisfação de seus clientes.

Para solicitar serviços ou esclarecer dúvidas o cliente pode acessar o *site* da empresa para obter algumas informações e realizar pequenos serviços como tirar a segunda via de sua fatura ou pode dirigir-se ao escritório da CORSAN de sua localidade. O esclarecimento de dúvidas frequentes e a disponibilidade de serviços *on-line* encontrados na *homepage* são restritos, o que faz com que o cliente procure o escritório para sanar seus questionamentos e solucionar seus problemas relativos ao abastecimento de água e esgoto na maioria das vezes.

Os escritórios de atendimento da empresa nem sempre tem profissionais com o grau de informação e conhecimento necessários para resolver ou endereçar o problema, não havendo um padrão na forma do atendimento.

O cliente carece de canais de relacionamento com a empresa onde possam acessar os serviços, manifestar suas dúvidas, reclamações, sugestões, obter informações e terem seus questionamentos e problemas atendidos da forma mais eficaz possível.

O presente trabalho tem como objetivo a vinculação do conhecimento técnico com a experiência prática empresarial, tendo em vista qualificar o processo de atendimento ao cliente da CORSAN – Companhia Riograndense de Saneamento, implantando a Central de Relacionamento CORSAN – CRC, através do *Call Center*.

## **2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A CORSAN – Companhia Riograndense de Saneamento – em 28 de março de 1966 foi constituída uma empresa pública de direito privado, responsável pela prestação de serviços de saneamento básico com abrangência no Estado do Rio Grande do Sul.

A CORSAN oferece serviços de abastecimento de água tratada, coleta e tratamento de efluentes líquidos, além de promover campanhas de proteção ao meio ambiente, através da realização de programas ambientais no âmbito estadual.

O serviço de abastecimento de água é prestado através de Contratos de Programa com 349 municípios gaúchos, atendendo 99% da população urbana destes municípios, através de 1.847.677 ramais ligados a rede de distribuição da Companhia.

A população atendida por estes serviços representa 60% da população gaúcha que dispõe de água potável, tendo em vista que a CORSAN não atende sete grandes centros urbanos do Estado, que são: Porto Alegre, Caxias do Sul, Pelotas, Novo Hamburgo, São Leopoldo, Bagé e Livramento.

A coleta e tratamento de esgotos sanitários atingem 13% da população atendida pelos Contratos de Programa, índice este que se pretende elevar para 30%, através do Programa de Aceleração do Crescimento -PAC. A rede cloacal da CORSAN registra 133.704 ligações.

O saneamento, além de condição básica para a saúde pública, constitui-se em fator de desenvolvimento econômico e de inclusão social da população. A CORSAN abastece atualmente a mais de 7 milhões de gaúchos, o que corresponde a dois terços da população do Estado, e trabalha para a universalização do acesso a água tratada, proporcionando perspectivas para uma melhor qualidade de vida as gerações futuras.

São atribuições da Companhia: a captação, operação, manutenção e exploração dos sistemas de abastecimento de água, e de coleta e tratamento de esgotos sanitários no Estado; a conservação, proteção e fiscalização das bacias hidrográficas utilizadas ou reservadas para fins de abastecimento de água; o controle da poluição das águas, do meio ambiente e do tratamento de resíduos sólidos.

## **2.1 Histórico**

Os primeiros sistemas públicos de abastecimento de água do Rio Grande do Sul surgiram na segunda metade do século XIX. É a fase precursora do saneamento, iniciada em Porto Alegre (1864), Rio Grande (1877) e Pelotas (1913). A figura 1 mostra uma estação de tratamento do começo do século XX. A nova etapa foi marcada com a entrada do Estado no equacionamento dos problemas sanitários por meio da criação, em 1917, da Comissão de Saneamento vinculada à Secretaria das Obras Públicas. A sua finalidade era orientar, coordenar e fiscalizar a implantação de sistemas de água e esgotos pelos municípios.

Em 1936, a antiga Comissão de Saneamento foi transformada em Diretoria de Saneamento e Urbanismo da Secretaria das Obras Públicas. Pela primeira vez, as prefeituras, através de convênios, concediam ao órgão estadual a responsabilidade direta pela ampliação dos sistemas existentes ou a implantação do serviço. Como consequência, teve início o planejamento do saneamento em nível estadual com a determinação de prioridades, resolvendo, muitos problemas críticos de falta de água.

O desenvolvimento do Estado e o crescimento das cidades, com o conseqüente aumento da demanda por saneamento, levaram o Governo do Estado a optar pela criação de uma empresa estatal para essa área. Já eram então 232 municípios, dos quais 103 tinham serviços de saneamento.



Figura 01 – Estação de Tratamento

Fonte: CORSAN (2009)

A Companhia Riograndense de Saneamento foi criada em 21 de dezembro de 1965 e oficialmente instalada em 28 de março de 1966.

De acordo com informações da publicação holandesa *Source Bulletin*, atualmente 1,4 bilhão de pessoas no mundo não têm acesso à água limpa, e a cada oito segundos morre uma criança por uma doença relativa à qualidade da água. Neste cenário, os gaúchos estão em situação privilegiada.

Dois terços da população recebem água tratada, e a CORSAN está trabalhando para que a universalização desse acesso seja cada vez maior, proporcionando perspectivas para uma melhor qualidade de vida às futuras gerações.

## **2.2 Missão, Princípios e Valores da CORSAN**

A Empresa tem como Missão:

Prover o saneamento ambiental, com preço justo e excelência nos serviços, cumprindo o papel social da companhia.

Seus Princípios são:

- a) Legalidade.
- b) Moralidade.
- c) Impessoalidade.
- d) Publicidade.
- e) Eficiência.

Os Valores:

- a) Respeito e valorização das pessoas.
- b) Ética e competência profissional.
- c) Comprometimento e trabalho em equipe.

Buscando cumprir sua Missão, seus Princípios e Valores, a Companhia Riograndense de Saneamento trabalha para levar água tratada e esgotamento sanitário a mais de sete milhões de gaúchos, buscando a profissionalização e a qualificação de seu quadro funcional, a modernização das técnicas de gestão e o seu crescente envolvimento nas questões de responsabilidade social.

Tem como produtos e/ou serviços:

- a) Tratamento de efluentes líquidos.
- b) Tratamento e abastecimento de água.
- c) Coleta e tratamento de esgoto sanitário.

### **3. SITUAÇÃO PROBLEMA**

A partir dos anos 90, tutelados pela Lei 8.078/90, o Código de Defesa do Consumidor trouxe à tona as questões relativas ao bom atendimento ao consumidor, deixando de ser apenas um benefício mercadológico, e passando a ser um direito assegurado por lei. Contudo, o que efetivamente motivou as grandes mudanças no setor foi a nova consciência de cidadania dos consumidores, que passaram a exigir mais seus direitos, exercendo função transformadora e levando as empresas a reverem seus conceitos e práticas no atendimento deste público.

Motivada por este e outros desafios, a CORSAN entendeu que nos momentos da verdade – todas as vezes que um consumidor entrava em contato com a empresa para as mais diferentes necessidades, era criada a percepção do consumidor em relação à capacidade da organização em responder às estas demandas. Por esta razão a CORSAN, alinhada ao pensamento do Governo, queria ampliar a forma de prestação de serviço, estabelecendo um novo canal de atendimento junto ao público consumidor por meio da implantação de um *Call Center*.

A partir deste momento, a CORSAN vem desenvolvendo diferentes ações voltadas à criação de um *Call Center*, que permita instrumentalizar as diferentes áreas da organização com o objetivo de:

- zelar pelo fiel cumprimento dos contratos;
- permitir o amplo acesso às informações sobre a prestação dos serviços públicos;
- cumprir e fiscalizar a qualidade dos serviços.

O modelo de atendimento deve se dar de maneira evolutiva, possibilitando assim a organização adequar suas estruturas de apoio – processos, sistemas e pessoas – a nova forma de relacionamento advinda com o uso deste novo canal.

Para o cumprimento do contrato de gestão, no que se refere a disponibilização dos serviços por este canal, considerando a capacidade da CORSAN em adequar suas estruturas de apoio, temos os seguintes cenários de implantação:

Com relação a oferta:

1. Disponibilização de informações e ouvidoria;
2. Disponibilização de serviços essenciais, informações e ouvidoria sem a integração, mas apoiados pelos sistemas corporativos;
3. Disponibilização de serviços essenciais, informações e ouvidoria, com a integração com os sistemas corporativos.

#### **4. EVOLUÇÃO DOS FATOS**

Entre os anos de 1995 e 2005, a Empresa praticamente afastou-se dos clientes, na época, chamados de usuários. Visando a redução de custos, a Empresa terceirizou os serviços de medição de água e de entrega das contas nas residências.

Em meados dos anos 2000, o então Presidente da Companhia Dieter Warchow, salientava a importância na melhoria do atendimento. Dizia: “Temos de melhorar o atendimento!” e repetia essa frase em diversas ocasiões. Para resgatar a relação com o cliente era necessário implementar alguns projetos para dar suporte tecnológico ao objetivo, com foco na futura implantação do *Call Center*.

Em setembro de 2005 foi consolidado e implantado no Estado o novo Sistema Comercial Integrado – SCI dando suporte comercial a toda empresa.

Em 2008 foram adquiridos coletores de dados (datapron) e contratados novos concursados com cargo de Agente Comercial Externo – ASO, para novamente resgatar a relação com o cliente, fazendo a medição da água e entregando a conta no mesmo instante, visitando-os pelo menos uma vez ao mês, orientando-os conforme as necessidades de cada um.

No ano de 2008 a CORSAN firmou junto à Secretaria de Habitação, Saneamento e Desenvolvimento Urbano do Estado do Rio Grande do Sul um contrato de gestão, que dentre diversos acordos, seria agregar à qualidade de seus serviços, desenvolvendo um projeto para implantação da Central de Relacionamento da CORSAN através da criação do *Call Center*, buscando canais de aproximação e otimização dos processos de atendimento ao cliente, para atender a população de forma direta e criando um banco de dados atualizado constantemente, dando um perfil dos clientes no Estado do Rio Grande do Sul, e de cada uma das 6 regiões atendidas pela CORSAN.

Em meados de 2009, reuniram-se o Gerente do Projeto, a Equipe Técnica do Projeto em conjunto com membros do Comitê de Direcionamento e decidiram criar um ambiente de relacionamento (virtual, presencial, telefone e via correio) que permitisse aos clientes da CORSAN, encaminhar suas necessidades, reclamações e também propor soluções aos problemas de seu bairro ou cidade, além disso, este canal deveria possibilitar a CORSAN, agir ativamente junto a sua clientela para propagar informações de obras realizadas, campanhas (ex. economia de água) e avisos de utilidade pública (manutenção). É importante ressaltar que, do momento da percepção do problema à iniciativa de busca de alternativas para tentar solucioná-lo, a empresa levou aproximadamente 8 anos.

A CORSAN, após a definição de implantar o *Call Center* através da equipe envolvida com o projeto, encontrou-se no seguinte dilema: O *Call Center* será operado pela Empresa ou será terceirizado? Para tomar uma decisão, seria necessário uma avaliação criteriosa das soluções. Foram então elaborados os cenários A, B e C.

#### **4.1 Cenário A – Solução Interna**

Neste cenário o *Call Center* iria operar nas dependências da Corsan, sendo contratado o serviço de atendimento e a manutenção seria de responsabilidade da Corsan. Para estruturar e operar o *Call Center*, a Corsan deveria: desenvolver o projeto e layout, a acessibilidade (redes elétrica, lógica e telefonia), mobiliário (conforme a NR-17 - Norma que regulamenta as empresas que prestam serviços de *Call Center*), adquirir equipamentos (microcomputadores, impressoras e telefones). Isto implicaria em realizar uma licitação única para os seguintes serviços e ou equipamentos: serviços de atendimento, contratação da Solução Telecom e do Canal 0800.

Foram identificadas as vantagens e desvantagens deste cenário:

Vantagens:

- Agrupamento de todos os processos, otimizando o tempo do processo licitatório;
- Garantia de que todas as necessidades serão contempladas concomitantemente;
- Facilidade no gerenciamento pelo fato de possuir um único contrato/fornecedor;

Desvantagens:

- Limitação do número de participantes na licitação;
- Complexidade na montagem do edital;
- Possível aumento no custo final.

#### **4.2 Cenário B – Solução Externa**

No Cenário B, a operação seria realizada na empresa contratada, mas o canal 0800 seria provido pela Corsan. Toda a infra-estrutura necessária seria provida pela empresa contratada. Seria necessária a elaboração de dois editais para licitação, um para a contratação do serviço de *Call Center* e outro para o Canal 0800. A manutenção seria provida pela empresa contratada.

Este cenário também apresentava vantagens e desvantagens, que foram identificadas a seguir.

Vantagens:

- Maior número de participantes na licitação;
- Menor complexidade na montagem dos editais;
- Possível redução no custo final.
- Empresas com maior qualificação.

Desvantagens:

- Demora nos processos licitatórios;
- Dificuldades na gestão dos contratos;
- O insucesso de uma das licitações pode comprometer o andamento de todo o projeto.

#### **4.3 Cenário C - Solução Mista**

No Cenário C a operação seria nas dependências da Corsan e o serviço de atendimento contratado, sendo que a manutenção técnica seria de responsabilidade da contratada.

Foram analisadas as vantagens e desvantagens deste cenário.

Vantagens:

- Monitoria da qualidade do atendimento;
- Agilidade nos processos e na entrega ao cliente;
- Proximidade às áreas técnicas da CORSAN.

Desvantagens:

- Os funcionários da empresa contratada prestarem os serviços nas dependências da CORSAN.
- Equipamentos serão adquiridos especificamente para o contrato da CORSAN, porém não ficarão sob o nosso domínio.

#### 4.4 Avaliação dos Cenários

Para avaliação dos Cenários foi desenvolvida uma Ficha Técnica padrão, onde foram definidos os principais VALORES táticos/operacionais, que a partir de então serão chamados de CRITÉRIOS, a serem considerados. Para cada critério foram atribuídos PESOS de 01 a 05, em relação aos possíveis impactos e probabilidades de riscos, no sentido de mensurar um índice, evitando um direcionamento tendencioso.



### PROJETO CENTRAL DE RELACIONAMENTOS CORSAN FOLHA DE CÁLCULO

LISTA DE CRITÉRIOS	PESO	NOTA	SCORE	MÁXIMO
<b>TÁTICOS/OPERACIONAIS</b>				
Cumprimento do cronograma				
Garantia da contingência				
Apropriação do capital intelectual				
Custo financeiro				
Qualidade do atendimento				
Gestão dos contratos				
Garantia de eficácia dos editais				
Facilidade de comunicação (tel. Fibra/procergs)				
Escalabilidade no atendimento às demandas				
Velocidade de Resposta do Sistema				
Operação junto às Áreas Técnicas				
<b>Índice Tático e Operacional (0 até 1)</b>		0	0	0

Figura 02 – Folha de Cálculo

Fonte: CORSAN (2009)

## 5. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Por meio da análise da literatura publicada obtém-se a fundamentação teórica e a estruturação conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento do quadro teórico para tratar o tema e o problema de pesquisa centrada no processo de atendimentos aos clientes.

### 5.1 Serviço de Atendimento ao Cliente

As empresas estão inseridas em “um ambiente de *marketing* constituído por agentes e forças que estão fora do controle de *marketing*, que afetam a habilidade da administração da empresa em desenvolver e manter transações bem sucedidas com seus consumidores-alvo”. (KOTLER; ARMSTRONG, 1993, p. 37)

O ambiente de *marketing* é constituído por:

a) Microambiente: composto por forças próximas que afetam a prestação de serviços de seus clientes.

b) Macroambiente: composto por forças sociais que afetam o microambiente das organizações como um todo, de natureza demográfica, econômica, física, tecnológica, política e cultural.

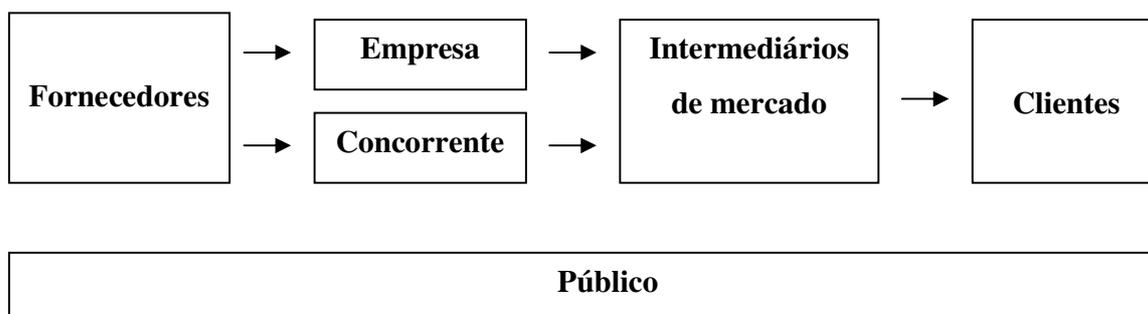


Figura 03 – Principais atores do microambiente da empresa Folha de Cálculo

Fonte: Kotler; Armstrong (1993, p. 37)

Em relação aos atores do microambiente, o público é “qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que cause impacto na capacidade da empresa de alcançar seus objetivos”, e constitui-se dos tipos: financeiro, imprensa, governo, órgãos de defesa do

consumidor, comunidade local, público em geral, público interno. (KOTLER; ARMSTRONG, 1993, p. 39)

Pela importância a categoria cliente é tratada em item específico, na seqüência.

### **5.1.1 Cliente**

A palavra cliente significa “aquele que compra; freguês” (FERREIRA, 1993, p. 125), e consumidor “aquele que compra para gastar em uso próprio”. (FERREIRA, 1993, p. 142). Segundo Kotler e Armstrong (1993) as empresas devem estudar seus clientes em detalhes, e operam em diferentes tipos de mercados:

- a) Consumidores: indivíduos que compram para consumo pessoal.
- b) Industriais: organizações que compram para uso em seu processo produtivo.
- c) Revendedores: organizações que compram para revendê-los com lucro.
- d) Governamentais: órgãos governamentais que compram bens e serviços para prestar serviços públicos.
- e) Internacionais: compradores estrangeiros.

Numa venda direta, o objetivo principal do *marketing* é o de fechar negócio, porém no longo prazo, devem ser orientados pelo princípio de construção do relacionamento. A construção do relacionamento pode ser direcionada para clientes-chaves. (KOTLER; ARMSTRONG, 1993)

## **5.2 Marketing de Relacionamento**

*Marketing* de relacionamento refere-se ao trabalho de *marketing* voltado para o relacionamento com clientes e fornecedores.

Giangrande e Figueiredo (1997, p. 85) afirmam que “o *marketing* de relacionamento nada mais é do que um novo enfoque dado ao *marketing* tradicional, acrescido de funções até então relativas a outras áreas da organização”.

Para McKenna (2002, p. 19), “o *marketing* assim como o conhecemos está desaparecendo. Hoje os *softwares* estão assumindo o papel de escutar e responder aos clientes”. Isso decorre “da simples razão que suas funções estão sendo automatizadas e assumidas pela força misteriosa e oculta dos computadores, *softwares* e redes”.

De acordo com McKeena (1991), *marketing* de relacionamento ou *pós-marketing* significa construir e sustentar a infra-estrutura dos relacionamentos de clientes. É a integração dos clientes com a empresa, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas. De maneira geral, consiste em uma estratégia de negócios que visa construir pró-ativamente relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados sustentáveis.

A maioria dos programas de mensuração de satisfação, além de apontar níveis de satisfação, fornece conhecimento a respeito das expectativas dos clientes. Tais programas auxiliam a empresa na priorização de tais expectativas e mudanças que essas possam sofrer, além de permitirem que se conheça o valor das necessidades existentes (VAVRA, 1993, p.165). A *internet* assume um papel relevante no *marketing* relacional, devido à interatividade que proporciona entre o consumidor e a empresa, permitindo um conhecimento mais detalhado dos gostos dos clientes. O envio de *mails / newsletters* tem aumentado significativamente, tendo em vista os acessos a *internet* que crescem numa velocidade estrondosa. Com o desenvolvimento das tecnologias de informação a grande maioria dos consumidores passou a estar mais informada e passaram a ser mais exigentes. Os consumidores optam pela qualidade em detrimento da sua fidelidade a uma empresa ou marca, e é neste contexto que o *marketing* relacional é visto como uma estratégia importante a ser considerada.

### **5.3 Ferramenta de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente**

*Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento é basicamente a junção do *Marketing* e a Tecnologia da informação, com o objetivo de prover meios eficazes e produtivos de atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real, transformando estes dados em informações que quando filtradas e analisadas pela organização, permitem que o cliente seja “identificado” e cuidado por todos os envolvidos no processo de atendimento pessoal.

É basicamente manter uma relação com o cliente pensando no longo prazo, em contraste ao relacionamento de curto prazo que se fazia até algum tempo atrás. São atividades que objetivam criar, desenvolver e manter relações com o cliente, fazendo com que ele seja fiel como consumidor. O caso não seria apenas adquirir clientes, mas mantê-los também. O

Marketing de relacionamento deve ser responsabilidade de todos dentro da empresa, e não só daqueles que têm contato direto com o cliente.

O treinamento de cada departamento é muito importante para o sucesso do CRM. A melhora da qualidade do atendimento é perceptível quando o treinamento e o uso adequado das informações que as pessoas envolvidas obtêm, estão corretas, fazendo com que a lucratividade da empresa aumente consideravelmente. As informações geradas pelo sistema deverão ser filtradas e analisadas sistematicamente pela empresa, elas podem conter várias informações que implicarão no desempenho e na tomada de decisão na organização.

Cardoso em seu livro *Estratégia Digital*, aborda a sistemática da revolução da internet na vida das pessoas e dos negócios, ou seja, através da utilização da *web* e sua vasta praticidade.

Neste contexto é oportuno ressaltarmos a ferramenta CRM como um desafio a ser entendido de como obter lucratividade ao longo prazo, visto que o cliente pode acessar somente uma única vez o site e não utilizá-lo mais, como se garante a efetividade deste relacionamento?

Segundo Cardoso os projetos de CRM implantados em sites, tomam como base informações cedidas pelos próprios usuários e, é a partir destas que se inicia o processo de identificação, diferenciação, interação e customização, fatores que representam o início de todo processo de relacionamento, que tem por objetivo maior a retenção deste cliente.

Cardoso, cita duas maneiras para o aprisionamento de clientes “penetrar e manter”, onde penetrar: associa-se a uma estrutura sólida para manter seu produto, processo de convencimento do cliente, creditação, exemplificado aqui por facilidades de acesso, navegação; manter: relaciona-se ao pós-venda, uma empresa deve planejar seus preços, para que não se torne refém do mercado, seja diferenciada e competitiva.

As empresas que não buscarem adaptação no modelo de CRM passarão por dificuldades para manter seus clientes. Basta verificar que quando um cliente é bem atendido ele desperta para o que de bom este novo fornecedor pode lhe oferecer. As empresas precisam se modernizar e ampliar sua visão de atendimento. Mobilizar os esforços conjuntos, em equipe, e utilizar os meios de comunicação eficazes são os primórdios para que se obtenha reconhecimento imediato do cliente. É importante esclarecer que a empresa deve estar preparada para atender da forma que o cliente mereça ser atendido.

Uma das lições mais importantes é a mudança de foco das empresas, que vem transformando sua relação com seus clientes.

Ao longo do tempo, o foco se restringia no produto, com o passar dos anos, passou a ser o cliente, hoje o foco é do cliente. Isso significa que as empresas devem ter um conhecimento tal de seu público a ponto de toda a corporação conseguir enxergar o produto/serviço da mesma forma que seus clientes. Conseguir entender a sua mente, analisar suas percepções e por fim determinar estratégias que permitam atender da melhor forma suas necessidades.

A constante renovação da empresa de saneamento nestes últimos 40 anos mostrou a necessidade de fortalecer o relacionamento com os usuários, há poucos anos atrás, passou a ser chamado de clientes de seus serviços, ressaltando sempre a importância do produto na atual conjuntura do planeta.

A experiência com os sistemas de gestão de relacionamento com o cliente permite o conhecimento de informações em tempo real, possibilitando um controle corporativo efetivo, proporcionando a melhoria do sistema global da empresa no atendimento das demandas da clientela.

Antes de qualquer tomada de decisão os profissionais da área de marketing devem estudar o comportamento do mercado e de seus clientes finais, ao realizar este estudo as empresas devem ter bem claro os fatores de influência cultural e social, o que impacta na vida destes consumidores potenciais.

Muito além da ferramenta tecnológica voltada ao relacionamento com o mercado, o CRM deve ser visto como uma solução estratégica voltada à construção de pontes de comunicação com o mercado/cliente, estreitando vínculos, aportando informações e satisfazendo as necessidades desde a origem do relacionamento até o pós-venda.

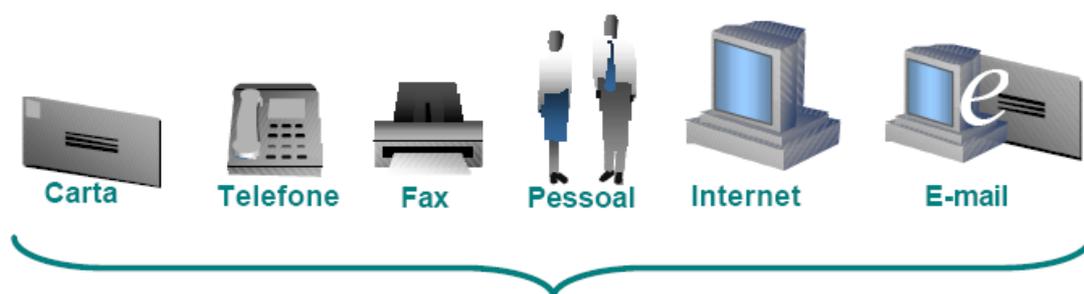
Uma estratégia de construção de cliente a cliente, de *feedback* sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa, esta não tem aplicabilidade tão somente para os clientes externos, mas também para os internos, estes tem de acreditar naquilo que fazem, pois se não tiverem segurança e confiança no que produzem, como irão oferecer seu produto/serviço ao mercado? Como impressionar e ser realmente um diferencial? Afinal, a única vantagem competitiva real é o conhecimento que você e sua empresa possuem de seu cliente.

#### **5.4 Instalação de *Call Center***

Em 2000 o conceito de telemarketing evoluiu para o modelo de *Call Center*, integrando a informática. Em meados da década surgem os *Contact Centers* que amplia a abrangência dos

serviços prestados, incorporam novas tecnologias e alterando a maneira com que as empresas passam a se relacionar com seus clientes.

Hoje o uso de sistemas automatizados de atendimento e chamada, *email*, mensagem de texto por celular (SMS), comunicação *online* (*chat*), correio e telegramas, ampliam as maneiras com que o relacionamento se dá e permite uma maior eficácia no alcance de suas ações.



#### INTEGRAÇÃO DOS CANAIS

Figura 2: Canais de Relacionamento  
Fonte: Adaptado de Sakamoto (2001).

A crescente necessidade de relacionar-se de forma eficiente com seus Clientes levou as empresas à criação de um serviço que permite a sua orientação e captação pelo telefone: O *Call Center*. Este segmento corporativo tem se tornado cada vez mais competitivo e só sobrevivem as empresas que conseguem, com operações enxutas, obter bons resultados. Neste cenário, as disciplinas das filas, quando bem administradas, são fortes aliadas da área de planejamento e controle da produção dos *Call Centers*, que tem como meta atingir os resultados esperados com recursos, muitas vezes, escassos, tornando esta área cada vez mais importante nestas empresas.

Dentre as várias estratégias com foco no atendimento às necessidades dos Clientes, sem dúvida, algumas das mais importantes são as voltadas para o gerenciamento eficaz da *performance* do *Call Center*, onde, com recursos finitos (atendentes), consegue-se maximizar os resultados de *performance* (tempo de espera em fila, nível de serviço observado, etc...) e, conseqüentemente, aumentar a satisfação dos Clientes.

Em todo *Call Center* se observa que a diminuição da fila de espera sempre é um objetivo almejado e, para tanto, comumente, são utilizadas apenas a previsão de demanda com posterior contratação/relocação de mão-de-obra para atendê-la. Este gerenciamento de Demanda e Capacidade de atendimento do *Call Center* é feito pela área de Planejamento e Tráfego. Porém, apesar da constante necessidade de aumento de mão-de-obra em conseqüência do aumento da

demanda que, normalmente, é gerada pelo aumento da quantidade de usuários das companhias, os custos associados a este aumento nem sempre são aprovados, pois os recursos muitas vezes não são previstos em orçamento na sua totalidade. Por este motivo, torna-se freqüente a situação de subdimensionamento de recursos frente à demanda recebida pelo *Call Center*, aumentando o grau de dificuldade da atividade de gerenciamento da *performance* pela área de Planejamento.

### **5.5 Dimensionamento de *Call Center***

Analisando-se superficialmente, a atividade de projetar um *Call Center* parece ser muito simples: Desde que se conheça a demanda de ligações, deve-se calcular o número de atendentes que seriam suficientes para atender a tal demanda de modo que não haja fila. Ao ampliar-se a análise do projeto de uma central de modo a considerar os seus custos, conclui-se que esse ponto de vista é ingênuo, pois, no ambiente corporativo, os recursos são limitados e a consequência deste tipo de dimensionamento seria uma capacidade de atendimento superior à demanda oferecida em todos os horários, o que implicaria em recursos gastos desnecessariamente. De acordo com Moreira (1998), operar com uma capacidade acima ou abaixo das necessidades aumenta inutilmente os custos operacionais. A situação de superdimensionamento normalmente gera um grande desconforto, pois, diferentemente das áreas de vendas, o ganho obtido com um *Call Center* é difícil de ser medido e o retorno financeiro desta área nem sempre é mensurado. Dessa forma, por ser visto, basicamente, como uma fonte de despesas e não de receita, é de interesse das empresas manter este serviço sob um forte controle de custos, o que cria a necessidade de que essas operações atinjam os resultados esperados de Satisfação dos Clientes e Qualidade no atendimento com estruturas otimizadas. Além disso, conforme já foi observado, deve-se atentar para os fatores imprevisíveis que podem provocar um pico inesperado de demanda a ponto de ultrapassar a capacidade de atendimento projetada da central, estabelecendo-se a situação de fila. Na prática, no dimensionamento de um *Call Center* se faz necessário achar um número de atendentes tal de modo a garantir que a probabilidade de haver um excesso de demanda com conseqüente fila não seja maior do que um valor considerado razoável.

O matemático dinamarquês A. K. Erlang, responsável pelos primeiros estudos teóricos, das redes telefônicas, feitos no início do século XX, descobriu que as chamadas recebidas por

um grupo de troncos em um *Call Center*, poderiam ser aproximadas por uma distribuição de probabilidade de *Poisson* onde devem ser consideradas as seguintes variáveis:

- Número de atendentes **a** que devem estar à disposição dos usuários do *Call Center*;
- A demanda da central **d**, que é o tempo relativo ao total de ligações atendidas na central. Para seu cálculo se considera o somatório dos tempos de ocupação das chamadas recebidas pela central em uma hora. A sua unidade de medida é o Erlang;
- Probabilidade de ocorrência de fila na central **c**, que reflete as chances de uma ligação, ao chegar na central, não ser atendida de imediato por não haver atendentes livres;

Número de atendentes = **a**

Demanda na central = **d**

Probabilidade de fila = **c**

Tabela 1 – Variáveis para cálculo da quantidade atendentes

Dessa forma, Erlang chegou a uma fórmula para cálculo da probabilidade de fila em um *Call Center*, chamada de formula B de Erlang:

$$c(a, d) = \frac{\frac{d^a}{a!}}{1 + \frac{d}{1!} + \frac{d^2}{2!} + \frac{d^3}{3!} + \dots + \frac{d^a}{a!}}$$

Figura 04 – Fórmula para cálculo da probabilidade de fila em um Call Center

Conclui-se, então, que, para o dimensionamento simples de um Call Center, é necessário expressar o número **a** de atendentes em termos da demanda **d** a ser atendida e da Probabilidade de filas **c** a qual se está disposto a aceitar. Assim o problema básico da telefonia é achar a função a (**c**, **d**).

Porém, como a variável a ser calculada é o número de atendentes **a** e não a probabilidade de fila **c** que, normalmente, é escolhida, conclui-se que a fórmula B de Erlang não possibilita o cálculo direto do valor de **a**, a não ser que ela seja tratada como uma equação na incógnita **a** ou

seja utilizada uma tabela de valores de **a** para uma grande quantidade de possibilidades de **d** e **c**, com posterior uso de interpolação matemática.

O resultado obtido ao se utilizar a fórmula B de Erlang para dimensionar um Call Center, por si só, não garante o tempo de espera a que será submetida uma certa quantidade de Clientes enquanto em fila. Por isso, além da probabilidade de haver filas, deve-se levar em consideração o tempo médio de espera a que o Cliente será submetido nessa fila ou o Nível de Serviço desejado, que é o percentual de ligações atendidas dentro de um determinado tempo, em relação ao total de ligações recebidas (usualmente é considerado um tempo de 20 segundos como aceitável). Devido à impossibilidade de ser usada para esta situação, a partir da fórmula B de Erlang, foi desenvolvida a fórmula C de Erlang:

$$NS(\%) = 1 - c(a, d) e^{-\frac{(a-d)AWT}{\beta}}$$

Figura 05 – Fórmula para cálculo do nível de serviço

Onde:

- NS(%) é o nível de serviço percentual;
- c(a,d) é a probabilidade de que haja fila no Call Center;
- a é a quantidade de atendentes;
- d é a demanda oferecida em Erlangs;
- AWT é o tempo de espera aceitável;
- $\beta$  é o tempo médio de duração das ligações.

Com a fórmula C de Erlang, pode-se estimar o nível de serviço dada a demanda e a quantidade de atendentes. Convém lembrar que, analogamente a fórmula B de Erlang, o objetivo real em um dimensionamento de *Call Center* é determinar a quantidade de atendentes necessários baseando-se na demanda oferecida e no nível de serviço desejado.

## 5.6 Componentes de um *Call Center*

Para um melhor entendimento do processo de priorização de filas em um *Call Center*, faz-se necessário o conhecimento das funções de alguns componentes da central:

- URA é uma interface entre o sistema telefônico e o banco de dados do *Call Center*. É um dispositivo composto por canais de conversação, que, após ser acessado pelo Cliente

disponibiliza informações de acordo com as opções escolhidas, configurando o "Auto-Atendimento". Neste dispositivo existem opções com conteúdos explicativos e opções de saída para que o Cliente possa falar com o atendimento pessoal. Para o desenvolvimento do modelo de filas priorizadas, cada opção de saída deve estar associada a um VDN e cada VDN deve estar associado a apenas uma opção de saída.

- O VDN (do inglês *Vector Directory Number*) é um ramal virtual (não-físico) utilizado para o roteamento das chamadas. Toda chamada se associa um VDN que, por sua vez, está sempre associado a um vetor.

- O Vetor é o ambiente onde, efetivamente, são escritas as regras de roteamento às quais as chamadas devem ser submetidas. Associar um VDN a um determinado vetor faz com que todas as ligações deste VDN sigam a regra de roteamento presente no vetor (regra também chamada de vetorização).

- O Skill é o grupo de atendimento ao qual o atendente está conectado. É para estes grupos que as chamadas são roteadas e, neles, ficam enfileiradas para posterior atendimento.

Para ilustrar o funcionamento de um *Call Center*, a seguir, é mostrado o macro-fluxo do processo de tratamento de uma ligação feita por um Cliente para um *Call Center*.

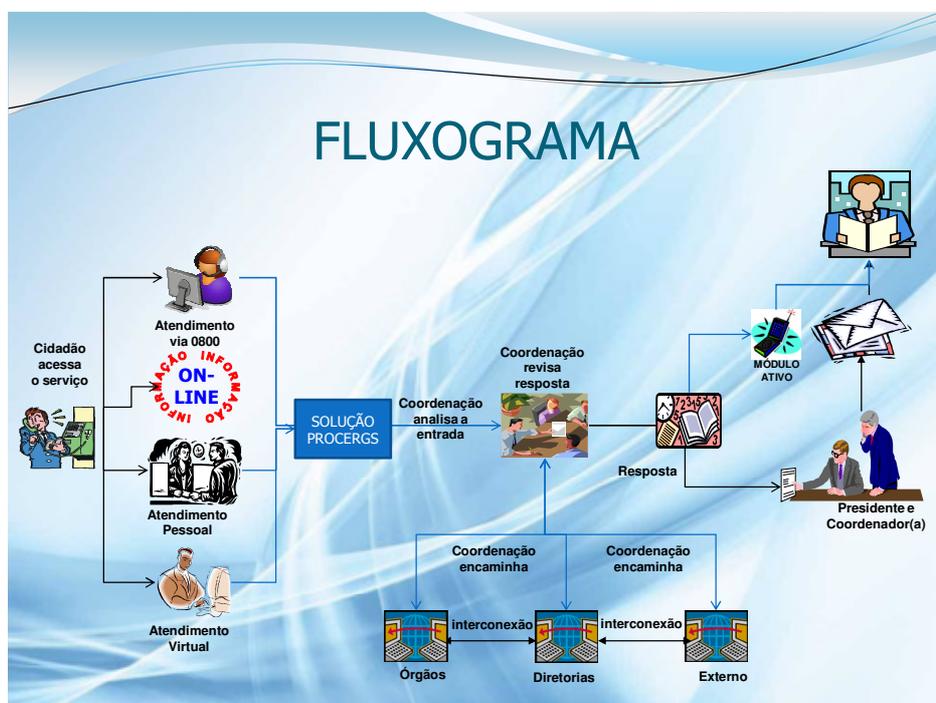


Figura 06 – Processo simplificado de tratamento de uma ligação no *Call Center*

Fonte: CORSAN (2009)

Conclui-se que as disciplinas das filas, quando bem administradas, podem trazer reduções significativas nos tempos de espera dos Clientes que por elas passam.

Foi observado, ainda, que a regra utilizada na fila inteligente para priorizar o atendimento das ligações curtas, traz ganhos imediatos para a operação, tornando o processo estável através do aumento da estabilidade dos indicadores aos picos de demanda.

Para que a satisfação dos Clientes enquanto nas filas de espera seja garantida, faz-se necessário criar um caminho extra de modo que, depois de um determinado tempo, seja aumentada a prioridade das ligações que esperam há mais tempo em fila.

Recomenda-se criar uma lógica para o início do processo de priorização de modo que este só funcione enquanto a fila estiver em um tamanho tal que o justifique (tempo de espera da ligação mais lenta superior a 20s). Caso contrário, a disciplina da Fila Inteligente migra automaticamente para uma disciplina de fila simples (FIFO), recomenda-se, ainda, que sejam incluídos avisos sobre o tempo médio que o Cliente deve esperar em fila.

## **6. QUESTÕES PARA O DEBATE**

Com base nas informações fornecidas, sugere-se a formação de grupos para a discussão das seguintes questões:

- Analisando os cenários A, B e C sem a utilização da ficha de avaliação, qual o que você considera mais adequado para ser implantado pela Corsan? Por que?
- Utilizando a ficha de avaliação dos cenários, qual seria o cenário mais indicado?
- As análises com e sem a ficha de avaliação coincidiram? Se houve discrepâncias, qual foi o motivo?
- Se você fosse o coordenador da equipe do projeto, qual a alternativa (A, B, C) você recomendaria para a Diretoria da Corsan e com que argumentos?

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A equipe técnica do projeto reuniu-se em 5 de outubro de 2009 para analisar as alternativas elaboradas e utilizou a ficha de avaliação dos cenários. Lembrando que os cenários eram:

### Cenário A – Solução Interna

⇒ Operação nas dependências da **CORSAN**, solução Telecom **CORSAN** (PABX, DAC, URA, Gravador e *software* de gestão) e Serviço de Atendimento **contratado**, sendo a manutenção técnica de responsabilidade da **CORSAN**;

### Cenário B – Solução Externa

⇒ Operação na empresa **contratada** e canal 0800 provido pela **CORSAN**;

### Cenário C – Solução Mista

⇒ Operação nas dependências da **CORSAN**, solução Telecom (PABX, DAC, URA, Gravador e *software* de gestão) e Serviço de Atendimento **contratados**, sendo a manutenção técnica de responsabilidade da **contratada**.

Com o preenchimento das fichas de avaliação dos cenários, a equipe do projeto chegou aos seguintes índices táticos/operacionais:

- Cenário A – Solução Interna = 0,646153846
- Cenário B – Solução Externa = 0,702564103
- Cenário C – Solução Mista = 0,728205128

Com base nestes índices, a equipe sugeriu para a Diretoria da Corsan que Empresa implante o *Call Center* conforme o Cenário “C” – Solução Mista.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDOSO, André Lima; DE SOUZA, Ricardo Araújo. **Estratégia Digital** – vantagens competitivas na Internet. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini-dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o Consumidor**.

GIANGRANDE, Vera; FIGUEIREDO, José Carlos. **O cliente tem mais do que razão: a importância do OMBUDSMAN para eficácia empresarial**. São Paulo: Gente, 1997.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993 - 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. Análise, planejamento, implementação e controle. 10 edição São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**.

MANCINI, Lucas. **Call Center: estratégia para vencer**.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SAKAMOTO, Kendi. **Como implementar um call Center**.

[www.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_de\\_relacionamento](http://www.wikipedia.org/wiki/Marketing_de_relacionamento)

[www.portaldomarketing.com.br](http://www.portaldomarketing.com.br)

## ANEXO 1

### PNQ – CRITÉRIO 3 - CLIENTES

O critério 3 – CLIENTES, nível II do PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade, examina como a organização segmenta o mercado e como identifica e trata as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos e marcas; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização avalia a satisfação e insatisfação dos clientes.

Estabelece os seguintes requisitos no item 3.1 – Imagem e conhecimento de mercado:

- a) Como o mercado é segmentado e como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos?
- b) Como as necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais são identificadas e tratadas?
- c) Como os produtos e marcas da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?
- d) Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes?

Notas:

1. Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.
2. O processo de identificação de clientes-alvo em cada segmento em 3.1<sup>a</sup> visa ao tratamento de preferências e à eficácia na colocação de produtos.
3. Em mercados de colocação de produtos concessionários, cativos ou reservados a identificação de demanda reprimida ou não atendida deve ser informada em 3.1b.
4. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.2.

E no item 3.2 – Relacionamento com clientes:

- a) Como são definidos os canais de relacionamento, considerando eventuais diferenças nos perfis dos clientes?

Apresentar os canais de relacionamento disponibilizados para adquirir produtos, reclamar, sugerir ou solicitar informações.

Uso do avaliador:

b) Como são tratadas as reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando a assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?

c) Como é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues?

d) Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos clientes e essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria?

Notas:

1. Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.

2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.2.

No PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade que adota os mesmos requisitos do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, no critério 3 – CLIENTES: examina como a organização identifica, analisa, compreende e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria, e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas.

Critério 3 – Clientes

3.1 – Imagem e conhecimento de mercado

1. A organização possui critérios para segmentar o mercado, definir seus clientes-alvo e agrupar seus clientes.

2. As necessidades dos clientes são identificadas, analisadas e compreendidas considerando a segmentação de mercado e os grupos de clientes definidos.

3. Os produtos, marcas e ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva, e não criar expectativa que extrapolem o que é efetivamente oferecido pela organização.

4. Os níveis de conhecimento dos clientes a respeito das marcas e dos produtos, bem como a imagem da organização, são identificados e avaliados.

5. A organização utiliza os mecanismos referidos no Item 1.2 (Aspecto 4) ou outros pertinentes para avaliar e melhorar as práticas e respectivos padrões de trabalho relativos à imagem e conhecimento de mercado.

Notas:

Na preparação das justificativas ou na elaboração do RG, apresentar:

1. Para todos os Aspectos, apresentar as práticas de gestão, os padrões de trabalho e a disseminação e continuidade das práticas e padrões.

2. Para o Aspecto 1, apresentar os critérios adotados para segmentar o mercado, definir clientes-alvo e agrupar clientes.

3. Para o Aspecto 5, apresentar, quando aplicável, os mecanismos específicos de aprendizado para este Item. Apresentar, também, as melhorias introduzidas nos últimos três anos.

E no item 3.2 Relacionamento com clientes - são avaliadas as práticas de gestão:

1. A organização seleciona e disponibiliza canais de relacionamento que permitem aos clientes adquirir produtos, reclamar, sugerir ou solicitar informações.

2. As reclamações ou sugestões dos clientes, incluindo as obtidas por meio de contatos informais, são tratadas e atendidas ou solucionadas de forma rápida e eficaz.

3. A organização acompanha as transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues a fim de evitar problemas de racionamento.

4. A satisfação e a insatisfação dos clientes são avaliadas e as informações obtidas são utilizadas para promover ações de melhoria.

5. A organização utiliza os mecanismos referidos no Item 1.2 (Aspecto 4) ou outros pertinentes para avaliar e melhorar as práticas e respectivos padrões de trabalho relativos aos com clientes.

Notas:

Na preparação das justificativas ou na elaboração do RG, apresentar:

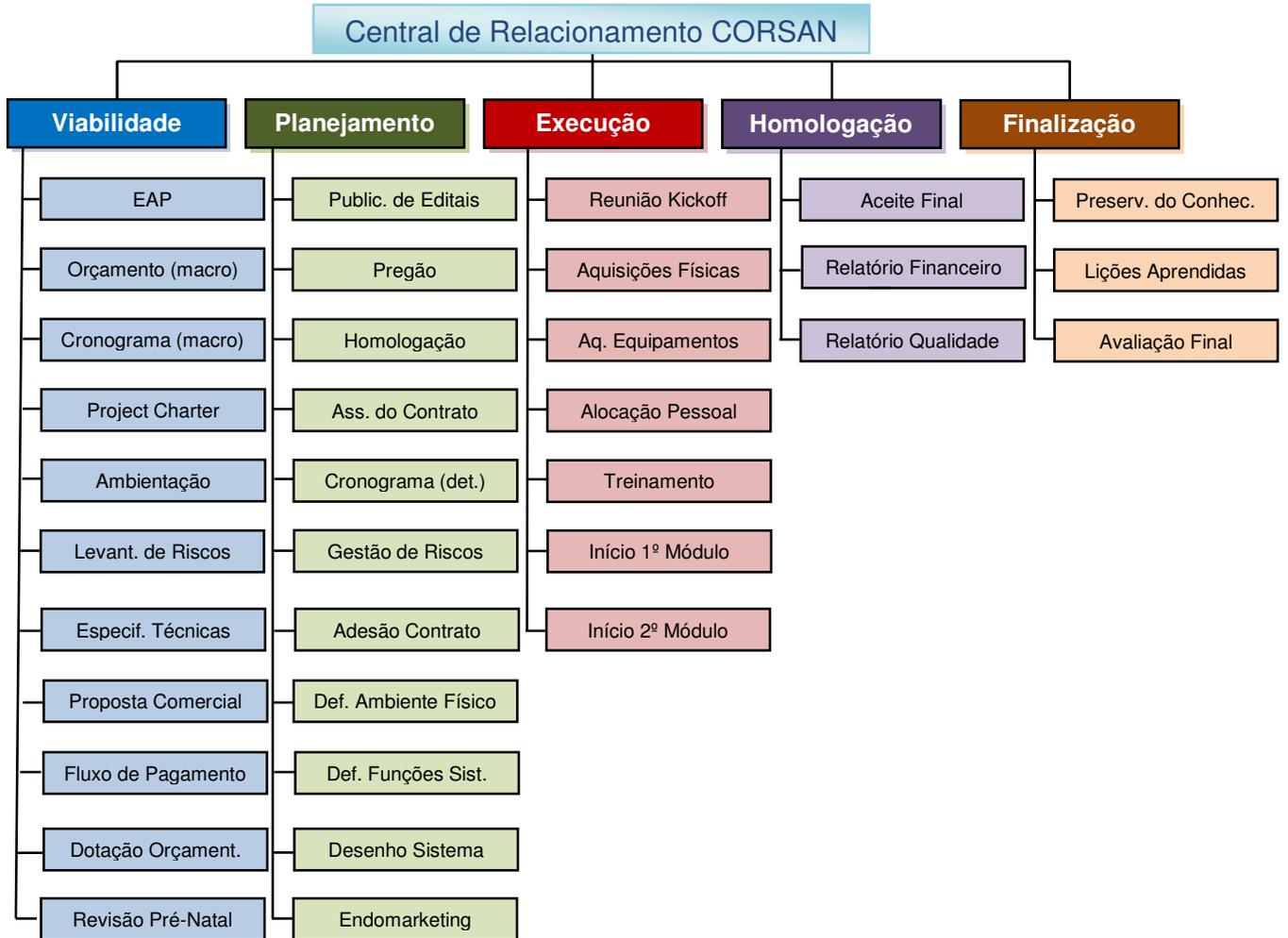
1. Para todos os Aspectos, apresentar as práticas de gestão, os padrões de trabalho e a disseminação e continuidade das práticas e padrões.

2. Para o Aspecto 1, apresentar os principais canais de relacionamento utilizados pela organização.

3. Para o Aspecto 5, apresentar, quando aplicável, os mecanismos específicos de aprendizado para este Item. Apresentar, também, as melhorias introduzidas nos últimos três anos.

## ANEXO 2

### PROJETO CENTRAL DE RELACIONAMENTO CORSAN - CRC ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP



## AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

**De:** Eduardo Barbosa Carvalho

**Enviada em:** quinta-feira, 1 de outubro de 2009 21:14

**Para:** Marilise Fogaça Pereira

**Assunto:** Res: Autorização Caso para Ensino na CORSAN - Pós Graduação em Gestão Empresarial - UFRGS

Prezada Marilise,

Estou plenamente de acordo com a realização do trabalho citado, bem como suas implicações.

Um abraço,

Eduardo Carvalho

Enviado pelo meu BlackBerry

---

**From:** Marilise Fogaça Pereira

**Date:** Tue, 29 Sep 2009 15:01:53 -0300

**To:** Eduardo Barbosa Carvalho<EDUARDO.CARVALHO@corsan.com.br>

**Subject:** Autorização Caso para Ensino na CORSAN - Pós Graduação em Gestão Empresarial – UFRGS

Boa tarde, Sr. Eduardo Barbosa Carvalho

**MD. Diretor Técnico - CORSAN**

Em virtude da demanda de informações pertinentes ao TCC abaixo descrito, solicito sua autorização com uso da marca CORSAN para a publicação do trabalho junto à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, bem como que seja objeto de estudos para as turmas que seguirão em formação acadêmica e especialistas em diversas áreas.

Agradeço sua especial atenção.

Att,

*Marilise Fogaça Pereira*

*Central de Relacionamento CORSAN - CRC*

*3215.5450*

**De:** Claudio R. da Silva Steimbruch **Em nome de** CRC - Central de Relacionamento Corsan

**Enviada em:** segunda-feira, 6 de julho de 2009 11:20

**Para:** Marilise Fogaça Pereira

**Cc:** Homero Jose Batista

**Assunto:** RES: Autorização Caso para Ensino na CORSAN - Pós Graduação em Gestão Empresarial - UFRGS

Marilise,

Concordamos plenamente, bem como ficamos autorizada a acessar a pasta CRC do projeto onde estão contidos todos os documentos referentes ao Projeto Central de relacionamento CORSAN, através do seguinte Link: [\cor-pae-bk02\CRC](#)

Atenciosamente,

Claudio.

**De:** Homero Jose Batista

**Enviada em:** quarta-feira, 1 de julho de 2009 21:20

**Para:** Marilise Fogaça Pereira; Claudio R. da Silva Steimbruch

**Assunto:** RES: Autorização Caso para Ensino na CORSAN - Pós Graduação em Gestão Empresarial - UFRGS

Marilise

De minha parte estou de acordo.

**De:** Marilise Fogaça Pereira

**Enviada em:** terça-feira, 30 de junho de 2009 13:17

**Para:** Claudio R. da Silva Steimbruch; Homero Jose Batista

**Assunto:** Autorização Caso para Ensino na CORSAN - Pós Graduação em Gestão Empresarial - UFRGS

Boa tarde,

Sr. Homero José Batista

**Superintendente de Recursos Humanos – CORSAN**

Sr. Claudio Steimbruch

**Chefe de Programas Especiais – CORSAN**

Solicito sua autorização para elaborar um Caso para Ensino, que resumidamente significa analisar como a organização gerencia uma situação problema, mais especificamente sobre a implantação da Central de Relacionamento da CORSAN – C.R.C., para o Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – **UFRGS**, conforme o que segue:

A constante renovação da empresa de saneamento nestes últimos 40 anos mostrou a necessidade de fortalecer o relacionamento com os usuários, hoje, clientes de seus serviços, desenvolvendo um projeto para implantação da Central de Relacionamento da CORSAN,

atendendo a população de forma direta e criando um banco de dados atualizado constantemente, dando um perfil dos clientes no estado do Rio Grande do sul, e de cada uma das 6 regiões atendidas pela CORSAN.

A experiência com os sistemas de gestão de relacionamento com o cliente permite o conhecimento de informações em tempo real, possibilitando um controle corporativo efetivo, proporcionando a melhoria do sistema global da empresa no atendimento das demandas da clientela.

O dilema deve estar mais voltado para a discussão a respeito de qual atitude/solução deve ser tomada para realizar a implantação do projeto na empresa, realizando estimativa de impactos da implementação desta proposta, tanto aspectos positivos quanto negativos. Buscar uma estratégia para se manter, da melhor forma possível, no mercado.

Solicito também a viabilidade de informações pertinentes a este assunto, mais especificamente, materiais de apoio, documentação, visitas e entrevista e se possível com gravação.

Desde já, agradeço-lhe, no aguardo de sua deliberação,

*Marilise Fogaça Pereira*  
DEACA/SURH/DAFRI  
51 3215.5727