

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

LARISA MARQUES SOARES

**ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO EM *CALL*
CENTERS: ESTUDO DE CASO EM UMA
DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS**

BAURU
2016

LARISA MARQUES SOARES

**ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO EM *CALL*
CENTERS: ESTUDO DE CASO EM UMA
DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração, sob a orientação da Profa. M.^a Nirave Reigota Caram.

BAURU
2016

Soares, Larisa Marques

S676e

Estratégias de relacionamento em call centers: estudo de caso em uma distribuidora de medicamentos / Larisa Marques Soares. -- 2016.

26f.

Orientadora: Profa. M.^a Nirave Reigota Caram.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade do Sagrado Coração - Bauru - SP

1. Call center. 2. Gestão de vendas. 3. Marketing de relacionamento. I. Caram, Nirave Reigota. II. Título.

LARISA MARQUES SOARES

**ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO EM *CALL CENTERS*:
ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade do Sagrado Coração como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração, sob orientação da Profa. M.^a Nirave Reigota Caram.

Banca examinadora:

Profa. M.^a Nirave Reigota Caram
Universidade do Sagrado Coração

Profa. M.^a Elisabete Aparecida Zambelo
Universidade do Sagrado Coração

Profa. Esp. Elza Socorra Yamada Inoue
Universidade do Sagrado Coração

Bauru, 8 de dezembro de 2016.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	PROBLEMA	7
1.2	OBJETIVOS	7
1.2.1	Objetivos geral	7
1.2.2	Objetivos específicos	7
1.3	JUSTIFICATIVA	7
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	8
2.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	9
2.3	<i>CALL CENTER</i>	11
2.4	GESTÃO DE VENDAS.....	13
2.5	ESTUDO DE CASO	14
2.5.1	A distribuidora do ramo farmacêutico	14
2.5.2	Rotina do <i>call center</i> da distribuidora	16
3	METODOLOGIA	17
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	18
4.1	ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA PARA O <i>CALL CENTER</i>	18
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
	REFERÊNCIAS	22

ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO EM CALL CENTERS: ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS.

Larisa Marques Soares¹.

RESUMO

O avanço tecnológico e a globalização vêm tornando o mercado cada vez mais competitivo e os consumidores cada dia mais exigentes. A partir disso os administradores passaram a se preocupar mais com o atendimento dos clientes e a utilizarem disso como um diferencial competitivo. A sobrevivência de uma organização está diretamente ligada a sua capacidade de conquistar e manter clientes. Diante deste cenário o *call center* tem crescido cada vez mais, tornando-se a forma de marketing direto mais utilizada, já que possui um custo baixo e rápido retorno. Assim, foi realizado por meio da pesquisa bibliográfica, documental e exploratória, um estudo de caso em um *call center* de uma distribuidora do ramo farmacêutico situada na cidade de Bauru - SP. Buscou-se com o estudo compreender e avaliar as práticas realizadas no departamento de *call center* da empresa e, por fim, propor algumas melhorias nas ações praticadas, afim de melhorar ainda mais o atendimento e tornar a empresa cada vez mais competitiva.

Palavras-chave: *Call center*. Gestão de vendas. Marketing de relacionamento.

1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e a expansão dos serviços fizeram com que os *call centers* se destacassem cada vez mais no mercado brasileiro. Além de empregar muitas pessoas deixou de ser somente uma ferramenta de captação de pedidos ou de atendimento e passou a ser um ativo estratégico no fornecimento de serviços, que mudou a forma das empresas se comunicarem com seus clientes, já que é uma forma mais rápida e barata e que vem quebrando barreiras geográficas (PAIVA; DUTRA; LUZ, 2015). Seu surgimento foi influenciado pela área de vendas, marketing e telecomunicações, mas foram acontecimentos como a privatização do setor de telecomunicações, em 1998 e a criação do Código de Defesa do Consumidor em 1990, que fizeram o setor se expandir (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESERVIÇOS, [201-?]).

¹ Graduanda em Administração pela Universidade do Sagrado Coração (USC). <larisamsoares@hotmail.com>.

Assim, os *call centers* passaram a ser utilizados como uma ferramenta competitiva que assume então um papel estratégico nas organizações e, atualmente, é visto como um dos principais canais de relacionamento das empresas com seus clientes.

As empresas se alertaram para essa maneira interativa de lidar com os consumidores e, então, os *call centers* passaram a ser utilizados para construir relacionamentos saudáveis e duradouros, tirando dúvidas, entendendo e satisfazendo necessidades, além de vender, resolver problemas, realizar pesquisas de mercado e divulgar mensagens publicitárias. A partir disso, passou a ser uma eficiente ferramenta para conquistar, reconquistar e fidelizar.

A globalização trouxe consigo um mercado mais competitivo, com novas tecnologias e uma maior exigência dos clientes, que estão cada vez menos pacientes em aguardar uma resposta, principalmente quando possuem o poder de compra. Pensando nisso, os administradores passaram a se preocupar mais com a qualidade desse atendimento e estão investindo em ferramentas que possam tornar esse atendimento mais diferenciado (LEAL, 2016).

Notadamente, diferencial não é o produto nem o preço, mas os valores agregados ao relacionamento empresa-cliente. Relacionamento é um conceito: o elemento humano como valor, pois em um mercado cada vez mais igual, 'comoditado', fica evidente que gente faz a diferença. (MEINBERG et al., 2011, p. 19).

Com a explosão tecnológica e a integração de sistemas, o *call center* passa a ser dependente de muitas áreas e, em especial, a área de marketing em que suas ações impactam diretamente no trabalho dos operadores. A qualificação no atendimento e comunicação, o comportamento ético e especializado também são requisitos básicos para que a organização possa passar uma boa imagem para o cliente e conquistar sua confiança e, para que isso aconteça, é preciso uma gestão de vendas e de marketing de excelência, para que assim trabalhem de forma integrada (MEINBERG et al., 2011).

O presente artigo tem como objeto de análise um departamento de *call center*, com foco no telemarketing de vendas diretas de forma passiva e ativa de um distribuidor do ramo farmacêutico de nível nacional, considerado um dos principais distribuidores da região de Bauru, interior do estado de São Paulo.

1.1 PROBLEMA

Assim fica o questionamento: Qual o papel do *call center* para uma distribuidora do ramo farmacêutico e como aperfeiçoar sua atuação?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Reforçar a participação e, conseqüentemente, a importância de um departamento de *call center* de uma distribuidora do ramo farmacêutico de forma a estreitar o relacionamento com o cliente.

1.2.2 Objetivos específicos

- Demonstrar a atuação do marketing nas organizações;
- Compreender o conceito de administração de marketing, marketing de relacionamento, gestão de vendas e *call center*;
- Descrever e analisar a rotina de um *call center*;
- Apresentar algumas possibilidades de melhorias, de acordo com a teoria estudada e o cenário da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A expansão das telecomunicações proporcionou às empresas uma nova ferramenta de marketing e vendas. E o estudo dessa ferramenta na atualidade é essencial para que os administradores possam compreender melhor e para que, assim, consigam se diferenciar dos concorrentes e se tornarem empresas mais competitivas, mesmo em momentos de crise.

Para Stone e Wyman (1992) em meio a tanta tecnologia as pessoas tem sentido falta da atenção pessoal e o desafio dos executivos é se adaptar a essas mudanças e tirar vantagens delas.

A sobrevivência de uma organização e seu crescimento, independente do seu ramo, está diretamente ligada a sua capacidade de conquistar e manter clientes satisfeitos. Em um mundo cada vez mais competitivo e dinâmico, que segundo Meinberg et al. (2011) está cada vez mais parecido, o diferencial deixou de ser o

preço ou o produto e passa a ser os valores agregados. Fazer com que as empresas compreendam a importância de um *call center* neste cenário e o que podem fazer para melhorar a qualidade do atendimento por meio de algumas ferramentas de comunicação que possam modernizar e facilitar o atendimento, é essencial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Aplicar o marketing nas organizações tem como objetivo, interpretar o comportamento do mercado e alinhá-lo com as necessidades da organização em busca de atender os desejos e necessidades de ambos (SIQUEIRA, 2005). Assim o papel do marketing, segundo Gabriel (2010), é de melhorar a eficiência das trocas, trocas essas que são realizadas a partir do momento que o cliente entrega seu dinheiro por algo que esteja desejando ou precisando.

A administração de marketing é encarregada de coordenar as atividades em busca de alinhar a venda ao consumo criando, assim, formas de aumentar essa demanda. De acordo com Dias et al. (2010) o marketing é responsável pela parte estratégica, que planeja as ações para que o gestor de vendas de forma tática coloque sua equipe para executar. Embora a parte mais visível do marketing seja o da comunicação, o marketing também é responsável por muitas outras tarefas. É importante que os administradores percebam o quanto esses gestores são essenciais nas decisões estratégicas da organização, já que não se dá para tomar decisões sem que o mercado seja analisado.

São muitas as dificuldades e responsabilidades para que os gestores de marketing possam entender o mercado e tomar decisões, pois existe uma constante evolução no ambiente competitivo, desde a concorrência acirrada a mudanças no comportamento do consumidor e influências de um mercado em crise.

Para que a administração de marketing possa gerar demanda é essencial que conheça seu consumidor, e saibam como os atrair, quais são seus critérios na hora da compra e como ser um diferencial. Segundo Lima et al. (2007) o marketing gira em torno do relacionamento com o consumidor e atualmente a principal tarefa dos gestores é de criar e manter esse relacionamento. Para Dias et al. (2010) as empresas estão avançando nos conceitos de marketing e orientando suas

estratégias para o mercado, investindo assim no marketing individualizado e no relacionamento com o cliente.

Cabe então aos gestores buscarem o equilíbrio entre os conflitos de interesses e desenvolverem ações para que a organização crie valor para o cliente e, assim, vantagens competitivas perante o mercado.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O mundo está passando por diversas transformações e isso também tem acontecido em relação ao marketing, que tem passado por diversas mudanças. Antigamente as empresas decidiam qual mensagem gostaria de passar para o consumidor, mas em dias atuais são eles que escolhem o que querem ver e com qual frequência (RAPP, 2011). Os clientes tiveram seu papel evoluído, o mercado interativo aumentou seu poder de comparação, e com isso as empresas passaram a investir cada vez mais no diferencial.

Uma das funções do marketing é entender as exigências do mercado e as escolhas e desejos dos clientes, e assim posicionar as empresas para que consigam realizar essas imposições e efetuar as vendas. “[...] promover diferenciais competitivos, inovar continuamente são estratégias de marketing que devem ser colocadas em prática pela gestão de vendas. É o encontro do planejar/pensar com o executar/fazer.” (MEINBERG et al., 2011, p. 19).

Os profissionais de marketing precisam cativar os consumidores e conhecer suas preferências pessoais.

[...] Os clientes formam expectativas em relação ao valor e à satisfação que várias ofertas proporcionarão e fazem suas escolhas de acordo com essas expectativas. Os clientes satisfeitos compram novamente e contam aos outros suas boas experiências. Os clientes insatisfeitos muitas vezes mudam para a concorrência e depreciam o produto aos outros. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 5).

Segundo Stone e Wyman (1992) os clientes em meio a tanta tecnologia e interatividade se sentem carentes de atenção pessoal e o telemarketing tem, por diversas vezes, satisfeito essa atenção. Devido a esse novo cenário os profissionais de marketing estão desenvolvendo programas que evidenciem a construção de relacionamento com os clientes trazendo-os para mais perto da organização. Para Cobra (2009) o marketing de relacionamento é composto por ações realizadas pela

empresa para criar e manter um relacionamento positivo, além de ajudar a conquistar e manter clientes fiéis.

A tecnologia, que traz uma acessibilidade impressionante de informações, também coopera a favor da concorrência que consegue copiar as mesmas inovações com mais facilidade. Por questão de sobrevivência é importante que as empresas criem vantagens competitivas por meio do relacionamento, estabelecendo uma comunicação mais assertiva com os clientes tornando-os mais envolvidos e leais à empresa.

Segundo Betanho et al. (2012) cada cliente tem sua necessidade, desejo e expectativa e para que a empresa consiga ter um relacionamento com ele, é preciso que o escute e descubra o que precisa. Para ser o diferencial e encantá-lo, é necessário oferecer mais do que o cliente buscou, e do que os concorrentes também oferecem, é preciso agregar valor, dar acessibilidade, bom atendimento, entrega rápida, informação e facilidade de pagamento.

[...] Hoje, os clientes aprenderam a ser menos tolerantes com as empresas que não os reconhecem, usando as informações disponíveis no banco de dados, para facilitar o relacionamento. Tornaram-se muito críticos com aquelas empresas que recebem o primeiro atendimento no *call center* e fazem o cliente contar todos os fatos e depois transferem para uma segunda instância, onde é perguntado tudo de novo. (BRETZKE, 2000, p. 24).

A integração tecnológica trouxe consigo uma imensidão de canais da comunicação com o cliente, que apesar de não serem tão presenciais, são em tempo real e exigem velocidade. Não pode haver atrasos nas respostas ou distorções das mensagens passadas pelo consumidor (SILVA; ZAMBON, 2012). Para Bretzke (2000) os clientes também não toleram quando as empresas demonstram esquecer-se das reclamações e que voltem a se relacionar com o consumidor só quando o mesmo entra em contato, ao invés de continuarem do ponto em que o último contato parou. Percebe-se que não foi só a informatização que mudou, o perfil do consumidor também foi alterado. E o mercado, agora sensível a esses sintomas, muda da concepção de melhoria contínua para um processo de contínua gestão (SILVA; ZAMBON, 2012).

Uma grande dificuldade que os operadores de *call center* sofrem e que dificulta o relacionamento com o cliente é a restrição de informações e ferramentas. E isso acontece com frequência em empresas que tem uma política de atendimento definida sobre o que se pode fazer pelos consumidores e não de como eles desejam

ser tratados e quais os serviços que desejam receber por esse canal, fazendo com que o operador não tenha muita autonomia para prestar um atendimento mais personalizado e que outros departamentos desacreditem de sua credibilidade (BRETZKE, 2000). O que para Bretzke (2000) impede que o operador faça o diferencial e acabe frustrando o consumidor, fazendo com que se torne pra ele difícil perceber o que é melhor, se é o atendimento eletrônico ou o pessoal. Devido a rígidas normas e o risco menor de prejuízo as empresas deixam de obter a confiabilidade dos consumidores.

2.3 CALL CENTER

As centrais de teleatendimento, televendas ou telemarketing, são denominadas, na linguagem organizacional, de *call centers* (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESERVIÇOS, [201-?]).

Telemarketing compreende a aplicação integrada e sistêmica de tecnologias de telecomunicações e processamento de dados, com sistemas administrativos, com o propósito de otimizar o *mix* das comunicações de marketing usado por uma companhia para atingir seus clientes. O Telemarketing desenvolve a interação personalizada com clientes enquanto, simultaneamente, tenta fazer face às necessidades dos clientes, e melhorar a eficiência dos custos. (STONE; WYMAN, 1992, p. 5).

Tudo começou em Berlim no ano de 1880 quando o primeiro telefone foi patenteado por Alexandre Graahm Bell, na Inglaterra. Em meados dos anos 50, algumas revistas e jornais nos EUA, o utilizavam para a compra de produtos e serviços e para fortalecer a imagem do anunciante. E em 1975, sete milhões de americanos recebiam ligações de perguntas, ofertas e vendas. O telefone foi utilizado para outras ações de marketing, mas sua utilização em vendas se destacou. E nos anos 70 a Ford Motor Company lançou uma campanha de marketing que foi realizada pelo telefone, onde foram contratadas 15.000 mulheres que dentro de suas próprias casas realizavam por meio de *scripts*² vinte milhões de ligações (DANTAS, 1994).

“O termo Telemarketing só passou a ser utilizado no início dos anos 80. Desde então tem caracterizado as operações que utilizam as telecomunicações e mais recentemente, também a informática [...]”. (DANTAS, 1994, p. 45). Sua

² Um guia de passo-a-passo do que falar durante uma ligação de vendas.

evolução no Brasil no início se deve a grandes empresas, pois somente elas tinham recursos de telecomunicações, informática e conhecimentos e técnicas para se manter nesse mercado. O que mudou com o tempo, já que pequenas empresas também começaram a se interessar pelo assunto e adquirir cultura por essa área (DANTAS, 1994). Mas foram acontecimentos como, privatização do setor de telecomunicações em 1998 e a criação do Código de Defesa do Consumidor em 1990, que fizeram o setor se expandir no Brasil (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESERVIÇOS, [201-?]).

O setor de *call center* cresce na medida que as organizações notam a importância de se melhorar o relacionamento com o cliente. E segundo Boone e Kurtz (2011) o *call center* permanece a forma de marketing direto mais utilizada, pois oferece rápidos retornos e conversas bilaterais personalizadas. De acordo com Bird (2000) o consumidor mudou, não é mais aquele que fica sentado em frente a TV esperando por novidades. Atualmente, ele tem como opção uma diversidade de produtos disponíveis para a compra. O poder da mídia de massa está diminuindo cada dia e as pessoas estão cada vez mais individualistas. Portanto, ter o *call center* como uma ferramenta de marketing direto é excelente para as organizações, pois além de qualidades como o baixo custo e o alcance geográfico, também se encaixa às exigências do novo cliente, que de acordo com Bird (2000), não são números, são seres humanos que precisam ser tratados isoladamente, para que se conheça suas necessidades e para que as empresas e seus produtos ou serviços se adequem a esse cliente.

Para trabalhar com os *call centers* é preciso uma estrutura básica de equipamentos, composta por linhas telefônicas, computadores e sistemas integrados que permitam o processamento de pedidos e o acesso ao estoque. Além de prazos e informações sobre descontos e status do pedido, podendo assim, o operador, realizar um pós-venda e atender assim as expectativas dos clientes (DANTAS, 1994).

A venda por telefone é a técnica de venda de maior crescimento no mundo (DANTAS, 1994). Além de rápida e barata vem quebrando barreiras geográficas (JOHNSON, 2000).

Teoricamente tudo pode ser vendido por telefone, porém a dificuldade aumenta quando se trata de produtos caros e que requerem muita explicação e demonstração direta ou quando se exigem aparência e ajustes, fazendo com que

essa venda se torne mais complicada. Por conta disso, o ideal é vender por telefone produtos ou serviços simples e padronizados (JOHNSON, 2000).

A venda pelo *call center* apesar de ser realizada por telefone, funciona melhor quando é complementada pelos vendedores de rua, que realizam esporádicas visitas que podem ser para tirar algumas dúvidas ou tranquilizar os clientes através de argumentos (JOHNSON, 2000). Assim, em equipe, um complementa o trabalho do outro e traz ao cliente mais segurança e confiabilidade no serviço prestado.

É natural que empresas compostas por *call centers* invistam muito em treinamentos, já que os operadores possuem um contato direto com os consumidores e suas atitudes interferem na imagem em que o cliente terá da empresa (JOHNSON, 2000).

A venda por telefone pode ser classificada em venda ativa, que é quando o vendedor procura o comprador, e a receptiva ou passiva, que é quando o comprador procura o vendedor (DANTAS, 1994).

O *call center* segundo Dantas (1994) traz muitas vantagens para uma organização, como velocidade na penetração, cobertura de forma controlada, capacidade de mensuração imediata, comodidade para o comprador, comunicação interativa, custo operacional menor e eficiência comprovada. Mas também exige muitos cuidados já que precisa de muitos investimentos.

2.4 GESTÃO DE VENDAS

A administração das ações realizadas pelos vendedores é de extrema importância tanto para a equipe comercial, quanto para os profissionais de marketing. É preciso saber identificar o que está dando certo e o que não está (MEINBERG et al., 2011). A força de vendas precisa ser administrada e direcionada por um gestor que controla as estratégias e metas, para que assim se consiga obter ao máximo do operador. Segundo Churchill Jr e Peter (2012) os vendedores precisam entender as necessidades dos clientes para atender seus desejos. E Cobra (2009) complementa que o vendedor não será derrubado pela tecnologia se trabalhar como um consultor e utilizar o conhecimento tecnológico ao seu favor.

Diferentemente do marketing que possui uma visão mais ampla do mercado e desempenha a função de planejar, o departamento de vendas tem uma visão do cliente, que é responsável por colocar as ações do marketing em funcionamento.

Administrar vendas é direcionar todo o processo do começo ao fim, é recrutar, treinar e supervisionar. É necessário integrar os funcionários aos objetivos da empresa e oferecer a eles ferramentas e treinamentos para que possam exercer o seu trabalho da melhor forma. Portanto, quando uma organização não administra corretamente essas etapas, corre-se o risco de perder clientes. E para que isso não aconteça é importante administrar o relacionamento com o cliente, para saber sua frequência e grau de satisfação (COBRA, 2009).

O setor de vendas é muito valorizado pela empresa, porque além de estar diretamente ligado ao faturamento da organização é um instrumento que comunica a empresa ao mercado. É ele, muitas vezes, o primeiro a receber um *feedback* do cliente, a saber, da satisfação ou insatisfação diante de uma promoção, inovação ou mudanças. Segundo Cobra (2009) montar uma equipe de vendas de competência que desenvolva as ações do marketing e se integre aos objetivos estratégicos da empresa não é uma tarefa fácil. Portanto, é preciso uma equipe capacitada que saiba compreender os desejos dos clientes, que tire suas dúvidas e passem suas reclamações para os devidos responsáveis. Os clientes não buscam só “tiradores de pedido”, eles buscam pessoas que os entendam, que deem suporte e resolvam suas necessidades.

O gestor de vendas precisa acompanhar os processos, saber trabalhar em equipe, motivar as pessoas, desenvolver relatórios e planos de ação, ouvir os clientes e orientar a empresa para o mercado. De acordo com Cobra (2009), a administração de vendas, uma vez ciente dos objetivos da empresa, precisa compreender o mercado e desenvolver meios para atingir esses objetivos.

2.5 ESTUDO DE CASO

Nesta seção desenvolve-se a análise sobre uma distribuidora do ramo farmacêutico situada na cidade de Bauru - SP.

2.5.1 A distribuidora do ramo farmacêutico

O estudo de caso foi realizado em uma distribuidora do ramo farmacêutico situada na cidade de Bauru - SP. Atualmente com 43 anos de mercado.

A distribuidora de medicamentos que começou como uma empresa familiar com 10 funcionários, onde suas entregas eram feitas de bicicleta e ônibus somente

na cidade de Bauru, atualmente está entre as 5 maiores distribuidoras e atende os seguintes setores produtivos: farmacêutico, alimentar e hospitalar. Sua capacidade de armazenamento está dividida em 4 grandes centros de distribuição, sendo 2 na cidade de Bauru - SP, 1 em Ribeirão das Neves - MG e 1 em Queimados - RJ. Atendendo assim, os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso do Sul e Goiás.

No portfólio da empresa constam aproximadamente 13.000 itens divididos em medicamentos RX³, OTC⁴, genéricos⁵ e similares⁶, além da linha de consumo que se divide em higiene pessoal, perfumaria, cosméticos, correlatos⁷ e alimentos. Para que consiga oferecer um serviço de qualidade, a empresa conta com grandes parceiros como laboratórios de medicamentos: GSK, Hypermarchas, Ache, Boehringer, Aspen e indústrias de alimentos e produtos de higiene, como: Unilever, P&G, Nestle e L'Oréal.

São atendidos mais de 16.000 pontos de vendas que realizam aproximadamente 14.000 pedidos diariamente. A empresa tem como foco os pontos de vendas independentes⁸, porém também atende as pequenas, médias e grandes redes, por meio da distribuição direta ou operações logísticas.

Diretamente a empresa emprega cerca de 1.400 colaboradores e uma equipe indireta de aproximadamente 500 representantes comerciais. Suas vendas são realizadas por meio do *call center*, *tablet* dos representantes, pedidos eletrônicos e ainda pelo portal de compras online.

Estudando a distribuidora de medicamentos é possível observar que não é por coincidência que a empresa tem como valores: a orientação para o cliente, disposição para mudanças, relacionamento, comunicação, foco em resultados e valorização das pessoas. Esses valores são disseminados por toda a empresa e principalmente no *call center*, que possui contato direto com os clientes. A distribuidora entende que para que seja possível atingir seus consumidores não basta oferecer o melhor produto, o melhor desconto ou mesmo a entrega mais

³ São medicamentos vendidos com prescrição médica, que não podem ser veiculados nos meios de comunicação e em sua embalagem deve conter uma tarja vermelha.

⁴ São os medicamentos de venda livre, isentos de prescrição médica.

⁵ São medicamentos com a mesma substância ativa, dosagem e indicação que um medicamento original.

⁶ São medicamentos copiados dos medicamentos de referência, possuem o mesmo princípio ativo e são aprovados pelos mesmos testes de qualidade, porém com algumas mudanças de formato, rotulagem, tamanho e prazo de validade.

⁷ São equipamentos e materiais ou acessórios relacionados à defesa e proteção da saúde.

⁸ São as farmácias que não fazem parte de uma rede.

rápida, é preciso, além de tudo isso, investir em seus funcionários, para que possam trabalhar em conjunto com a empresa e passar o que sentem para os consumidores. Desta forma, a empresa investe muito no clima e na valorização dos funcionários que se dedicam ao trabalho. A empresa busca sempre construir uma rede de relacionamento baseado em qualidade, respeito e responsabilidade. Referente a isso a organização proporciona a seus colaboradores, áreas de lazer, plano de carreira, bolsa de estudos, treinamentos, festas de confraternização, política salarial, premiações para destaques de cada área, programa de diálogo e tecnologia.

2.5.2 Rotina do *call center* da distribuidora

A equipe do *call center* é formada por 36 vendedores, 1 assistente administrativo, 1 coordenador e 1 gerente. Todos os operadores contratados são treinados durante um mês e monitorados diariamente durante 3 meses, após esse período, o monitoramento acontece eventualmente. Durante o treinamento os operadores aprendem as técnicas de vendas e como utilizar as ferramentas para realização do seu trabalho. As ferramentas utilizadas nas vendas são: o e-mail por onde os operadores enviam promoções para os clientes, o sistema da Avaya⁹ que é o responsável por identificar as ligações e agendar horários de atendimento, além de registrar as pausas, e o sistema Zim¹⁰ que é responsável pelo faturamento, envio de mensagens com informações entre os operadores e gerência e consultas de estoque em tempo real.

Os vendedores são responsáveis pelas vendas passivas, que correspondem às ligações recebidas dos clientes e as vendas ativas, que são aquelas que fazem para os clientes.

Cada operador é responsável por montar sua cartela de clientes fixos, mas sempre dando preferência para as ligações passivas, procurando agendar as ativas longe dos horários de pico, para que assim o departamento mantenha a lista de clientes em espera sempre em níveis baixos. Os operadores também são responsáveis por manter os cadastros dos clientes atualizados com o e-mail, telefone e nome do comprador.

No início das ligações é estabelecido um *script* pelo qual os operadores devem seguir, neste *script* o operador deve perguntar o nome do comprador,

⁹ É uma empresa de telecomunicações que fornece soluções e inovações na área da comunicação.

¹⁰ É um sistema de gerenciamento de banco de dados.

confirmar a razão social e, se preciso, o endereço da farmácia, além do prazo ou condição que o cliente deseja faturar seu pedido. No caso de consultas de produtos, os operadores precisam confirmar só o nome e a razão social, podendo assim consultar no máximo 5 itens por ligação. Se caso o telefone do cliente não for identificado na ligação, o operador deve confirmar o CNPJ ou código do cliente e pedir autorização para cadastrar o novo número, para que, assim, as próximas ligações possam ser identificadas.

Durante o pedido o operador deve responder para o cliente questionando a quantidade que ele deseja do produto e confirmar ou não o seu faturamento. Se caso houver produtos no pedido que a empresa não comercializa, também deve ser informado ao cliente.

Os descontos, prazos e condições de pagamento, são cadastrados pelos gerentes e representantes, pois, os operadores não possuem autonomia para realizar essas alterações. Nas ligações em que os clientes precisam registrar devolução, solicitar segunda via de boleto, pedir informações sobre atraso nas entregas, ou mesmo nas ligações em que os clientes possuem restrições ou bloqueios que correspondem a motivos financeiros ou falta de documentação, o operador deve passar para o cliente o telefone da Central de Soluções, Central de Cadastro ou do representante comercial.

O departamento de *call center* é responsável por 10% do faturamento da empresa, referente a isso são divididas durante o ano metas mensais de vendas a serem cumpridas. Essas metas são repartidas pela quantidade de operadores do mês e proporcionais à média de vendas e cartela de clientes de cada operador. Além das metas mensais de venda, existem também as campanhas anuais, mensais, quinzenais e relâmpagos¹¹. As campanhas são ações realizadas pelo marketing por meio de investimentos das indústrias que buscam, com a ajuda do *call center*, um aumento na demanda e no faturamento de linhas de produtos ou mesmo de lançamentos. O salário dos operadores é formado pelo fixo e o variável, que englobam as metas de vendas e as campanhas fechadas pelos operadores.

3 METODOLOGIA

¹¹ É uma campanha elaborada pela equipe do marketing com duração de um dia.

A primeira fase da pesquisa aconteceu por meio do levantamento bibliográfico, que através da opinião de autores que estudam a temática, foi possível embasar teoricamente e direcionar o estudo de caso. Para Marconi e Lakatos (2011) o levantamento bibliográfico, abrange toda bibliografia, teses, revistas, jornais e comunicações que são públicas e que tem relação com o objeto de estudo realizado.

Também foi realizada uma pesquisa documental nos arquivos da empresa como os *scripts* realizados pelos operadores. A pesquisa documental é o levantamento de dados restrito a documentos escritos ou não, que podem ser recolhidos no momento que o fato ou fenômeno ocorre (MARKONI; LAKATOS, 2011).

Ainda foi realizada uma pesquisa exploratória por meio do estudo de caso, em um *call center* de um distribuidor do ramo farmacêutico, localizado em Bauru, interior de São Paulo. “Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo [...]” (YIN, 2005, p. 20).

A fase de observação e diagnóstico aconteceu em Setembro e Outubro de 2016, onde foi observada a rotina dos operadores, assim como a abordagem aos clientes, os *scripts* e as ferramentas utilizadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA PARA O CALL CENTER

A distribuidora utiliza várias ações para aproveitar o departamento de *call center* com qualidade e, analisando todas as ações, é possível identificar alguns pontos a melhorar.

Através de análises de caráter exploratório, foi possível identificar que atualmente o departamento está com uma equipe de gestão reduzida e com excesso nos níveis de atividades para esses gestores, o que torna eventual o monitoramento dos atendimentos. Segundo Stone e Wyman (1992), esta prática é indispensável, pois o monitoramento contínuo ajuda o gestor a identificar as deficiências e, se passadas de forma construtiva, também ajudam no desempenho, desenvolvimento e motivação do operador. Para tornar esse processo mais produtivo, já que existe uma deficiência de pessoal e tempo para se dedicar as monitorias, uma solução proposta são avaliações de atendimento telefônico, que

proporciona aos clientes, no final das ligações, de atribuírem notas, avaliando assim o atendimento prestado pelo operador. No final, o gestor poderia confrontar essas informações para saber qual operador necessita ser monitorado com mais frequência ou dividir os operadores em grupos de notas para que possa trabalhar de maneira diferente com cada grupo.

É possível observar que quando um cliente liga no televendas procurando informações sobre bloqueios e restrições, ocasionados por motivos financeiros ou falta de documentações, este é orientado a ligar no 0800 da Central de Atendimento, Central de Cadastro ou para o representante que lhe atende. Porém, ao ligar no novo telefone deve informar ao próximo operador as mesmas informações que já havia falado na ligação anterior, algo que acaba desgastando o cliente e ocasionando filas de espera. Neste caso, seria útil contar com um sistema integrado que fosse alimentado pelo operador com as informações relatadas pelo cliente e que o próprio operador transfira a ligação para a Central de Atendimento.

[...] Pedir para o cliente falar já é um passo significativo. Mas saber ouvir, registrar, aproveitar e dar retorno ao que o cliente tem a dizer deve ser um processo sistemático. Esse processo deve estar baseado em critérios consistentes, que permitam a todos da unidade produtora visualizar e executar o fluxograma e os pontos críticos nos quais o cliente pode ter seus 'momentos-verdades'. (SILVA; ZAMBON, 2012, p. 182).

Foi observado que a empresa disponibiliza o e-mail para que os operadores possam agregar mais valor ao seu trabalho, porém nota-se que essa ferramenta só é utilizada para o envio de promoções e recebimento de faltas de mercadorias. Conquistar o cliente só pelo preço é muito difícil, pois não é toda vez que a distribuidora consegue disponibilizar o melhor preço do mercado. Segundo Almeida (2011) conquistar o cliente só pelo preço é uma estratégia perigosa, tem que dar mais do que eles estão acostumados a receber, agregar valor. Uma solução seria o marketing desenvolver materiais como notícias do setor, lançamentos de produtos, curiosidades, mensagens comemorativas do dia do comprador ou dia do farmacêutico, como em uma *newsletter* e e-mails marketing, para que possam ser enviados pelos operadores para seus clientes. Para Sterne e Priore (2002) o marketing personalizado via e-mail é a uma ótima maneira de satisfazer, aumentar a lealdade e estreitar o relacionamento com o consumidor.

Nota-se também que quando um cliente liga no 0800 do televendas e pede para falar com um operador em específico, quem lhe atendeu envia uma mensagem

por meio do sistema *Zim* para o operador desejado. Nesta mensagem deve constar o código do cliente e o seu nome, que são utilizados para sua identificação. Se essa identificação não ocorrer de imediato pelo *Avaya*, deve ser enviado também, o seu número de telefone, para que o contato possa ser feito.

Porém, foi possível identificar que algumas vezes o operador que atende a ligação acaba enviando alguma informação incorreta ou o número de telefone discado não funciona. Assim, o operador que precisa fazer o contato não tem outro número para retornar a ligação ao cliente. Neste caso, facilitaria a implantação de um sistema de chat online, para que o cliente consiga falar com operador que lhe atende em tempo real evitando, assim, aborrecimentos por parte do cliente que aguarda o contato, além de possíveis erros humanos ou tecnológicos.

Segundo McKenna (1998) o perfil do cliente mudou e este novo perfil nunca está satisfeito, ele precisa de tudo no exato momento. Assim conclui Silva e Zambon (2012) que não deve haver desculpas ou distorções, os canais devem se conectar e permitir ao cliente interagir com a empresa. Desta forma, o cliente poderia escolher a melhor maneira de interagir com a empresa, sendo ela por e-mail, telefone ou chat online.

Diante da análise realizada foi observado que o *call center* recebe um expressivo número de ligações para cotação de preços e faltas. Na maioria das vezes são realizadas por grandes redes, que levam o dia todo para cotar todos os produtos. A partir disso, o departamento tem como padrão apenas a consulta de 5 itens por ligação, ou seja, os clientes que trabalham neste formato precisam ligar diversas vezes para avaliar sua lista de produtos diários, o que acaba gerando uma fila de espera, gastos excessivos com conta telefônica, irritação e, conseqüentemente, perda de clientes que precisam realmente faturar pedidos. Perante esse cenário, seria ideal a contratação de uma equipe responsável para realizar as devidas cotações via e-mail, tendo em vista que, ajudaria os processos internos e também possibilitaria o ganho de tempo para os operadores se dedicarem às vendas e pós-vendas.

Durante o estudo de caso foi possível observar que o ponto forte da empresa não é o preço do produto ou o desconto, mas, sim, o atendimento e a confiabilidade que os clientes têm na empresa e nos atendentes. Devido este fato, é essencial que a empresa se posicione com o que ela tem de melhor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou a importância de um departamento de *call center* de uma distribuidora do ramo farmacêutico para construir relacionamentos saudáveis e duradouros com seus clientes, de forma a se tornar um diferencial no mercado. Conquistando, estreitando e fidelizando seu consumidor por meio do bom relacionamento.

Como exposto, o que demonstra que o questionamento da pesquisa foi respondido é o fato de que o *call center* pode ter um papel muito importante para uma distribuidora do ramo farmacêutico se suas ferramentas de relacionamento forem aperfeiçoadas, de forma a estreitar o relacionamento com os clientes. Só vender não é o bastante, os clientes estão cada vez mais exigentes e buscam atenção, agilidade e a solução de seus problemas. Para que isso aconteça é necessário que as ferramentas de trabalho sejam integradas e alimentadas com as informações passadas pelos clientes, tornando o processo mais rápido e assertivo. É de extrema importância que esses consumidores consigam se expressar e que essas informações sejam consideradas e levadas a diante. Neste caso a empresa não fica só focada em preços, mas sim em um relacionamento de confiança onde a mesma realiza as vendas enquanto seus clientes tenham suas necessidades cessadas e seus problemas resolvidos. Fazendo assim, com que ambas as partes sejam beneficiadas.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois foi possível através da pesquisa bibliográfica, documental e, principalmente, a exploratória de identificar formas de remanejar ou mesmo implantar novas ferramentas para a comunicação, de forma a melhorar o atendimento do *call center* da distribuidora do ramo farmacêutico.

O estudo de caso na distribuidora, contribui para uma visão mais sistêmica das ações realizadas pelo marketing e pelo departamento de *call center*, para estreitar o relacionamento com os clientes. Foi possível observar as ações já utilizadas pelo setor e propor algumas melhorias para essas ações.

Diante da análise realizada observou-se outros campos que podem ser estudados, como a força das ações do marketing no processo de geração de vendas e a importância da gestão do endomarketing para motivar os clientes internos. Assim, também se pode afirmar que o estudo de caso realizado no *call center* da

distribuidora do ramo farmacêutico também é aplicável em outras empresas do ramo de vendas ou até mesmo as relacionadas à atividade de cobrança.

Espera-se que este estudo auxilie os administradores na gestão das empresas que atuam, principalmente para aquelas que possuem um *call center* implantado, para que, assim, consigam enfrentar os desafios impostos pelo mercado, trabalhando com um atendimento a clientes mais assertivo, tornando-as, então, mais competitivas.

RELATIONSHIP STRATEGIES IN CALL CENTERS: CASE STUDY ON A DRUG DISTRIBUTOR. Larisa Marques Soares.

ABSTRACT

Technological advances and globalization have been making the market more and more competitive and consumers even more demanding. From that managers began to worry more about the customer service and to use it as a competitive differential. The survival of an organization is directly linked to its ability to win and retain customers. In this scenario the call center has grown increasingly becoming the most direct form of marketing ever used as it has a low cost and quick returns. It was carried out through literature, documentary and exploratory research, a case study in a pharmaceutical distributor call center in the city of Bauru – SP. With the study we sought to understand and evaluate the practices realized in the company's call center department and finally to propose some improvements in the actions taken in order to improve the service and become even more competitive.

Keywords: *Call center*. Sales management. Relationship management.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. Estratégias para fidelizar os clientes. **Exame.com**, 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/5-estrategias-para-fidelizar-os-clientes/>>. Acesso em: 19 out. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESERVIÇOS - ABT. **Telemarketing**, [201-?]. Disponível em: <<http://www.abt.org.br/telemarketing.asp>>. Acesso em: 08 set. 2016.

BETANHO, C. et al. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BIRD, D. **Marketing direto**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BOONE, E. L.; KURTZ. L.D. **Marketing contemporâneo**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DANTAS, E.B. **Telemarketing**: a chamada para o futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DIAS, S.R. et al. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

JOHNSON, N. **O segredo do telemarketing**: como fazer ligações que resultam em vendas. São Paulo: Littera Mundi, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEAL, R. **Como atender os clientes pelas redes sociais**. Pequenas Empresas, Grandes Negócios, 2016. (Vídeo) Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Videos/noticia/2016/05/como-atender-os-clientes-pelas-redes-sociais.html>>. Acesso em: 8 set. 2016.

LIMA, M. F. et al. **Gestão de marketing**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

McKENNA, R. **Competindo em tempo real**: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MEINBERG, J. L. et al. **Gestão de vendas**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; LUZ, T. R. da. Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. **Rev. Adm**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 310-324, Set., 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072015000300310&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 out. 2016.

RAPP, S. **Redefinindo marketing direto interativo na era digital**. São Paulo: Makron Books, 2011.

SIQUEIRA, A. C. B. de. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, F. G. da.; ZAMBON, M. S. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

STERNE, J.; PRIORE, A. **E-mail marketing**: utilizando o e-mail para atingir seu público alvo, conquistar e manter clientes fiéis. São Paulo: Makron *Books*, 2002.

STONE, B.; WYMAN, J. **Telemarketing**. São Paulo: Nobel, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.