

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

ROCHELE SILVA DE FREITAS

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COM FOCO NO ATENDIMENTO AOS
CLIENTES**

Um estudo de caso da MAPFRE Administradora de Consórcios

PORTO ALEGRE

2015

Classificação da Informação: **Uso Irrestrito**

Rochele Silva de Freitas

MARKETING DE RELACIONAMENTO COM FOCO NO ATENDIMENTO AOS
CLIENTES.

Um estudo de caso da MAPFRE Administradora de Consórcios.

Trabalho de Conclusão de Curso do MBA
em Gestão estratégica de negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientador (a): Profa. Dra. Elisa Thomas

Porto Alegre

2015

Classificação da Informação: **Uso Irrestrito**

RESUMO

A MAPFRE Consórcios é uma empresa jovem, lançada em março de 2013 que visa à comercialização de cartas de crédito para aquisição de bens automóveis e imóveis. Desde seu lançamento a empresa em questão terceiriza seu atendimento em dois níveis de relacionamento com duas empresas diferentes. Atualmente a empresa Atento é responsável pelo primeiro nível de atendimento com uma área estruturada e diversos meios de comunicação com os clientes, focada em prestar atendimento para procedimentos operacionais. No segundo nível de atendimento a empresa que presta atendimento a contemplados é o Sicredi, porém, vem tendo um histórico de abandonos de chamadas por não possuir uma estrutura que suporte as demandas de contemplações, criando-se uma oportunidade de melhoria. O presente estudo buscou embasamento teórico para sugerir uma estrutura de relacionamento para o segundo nível de atendimento da empresa em questão, para isto a presente explanação mapeou toda a estrutura funcional e processual em ambos os níveis de relacionamento. A partir deste detalhamento foi possível descrever os meios e as ferramentas com que a empresa estudada relaciona-se com seus clientes, analisar quais são as principais ferramentas dentre as utilizadas e a aplicabilidade destas no segundo nível de atendimento.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Estrutura de relacionamento. Ferramentas de comunicação. Interações.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O desenvolvimento do mix de Marketing por diversas perspectivas.....	16
Quadro 2 - A evolução da administração de marketing.....	17
Quadro 3 - O processo de comunicação.....	19
Quadro 4 - Principais ferramentas de comunicação.....	21
Quadro 5 - Características de Marketing Direto.	23
Quadro 6 - Canais de Marketing Direto.....	24
Quadro 7 - Relação de eventos automáticos.	45
Quadro 8 - Projeções de posições atendimento.....	47
Quadro 9 - Proposição de estrutura funcional.....	50
Quadro 10 - Proposição de estrutura processual.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Volumetria 2º nível de atendimento.	10
Figura 2 - Estrutura de Relacionamento MAPFRE Consórcios.....	33
Figura 3 - Estrutura de Relacionamento primeiro nível	34
Figura 4 - Estrutura de Relacionamento segundo nível	35
Figura 5 - Dados de pesquisa de satisfação.	37
Figura 6 - Dados de rechamada.....	38
Figura 7 - Dados de volumetria canal fone primeiro nível.	39
Figura 8 - Dados de volumetria canal fone segundo nível.	40
Figura 9 - Dados de volumetria canal chat.....	41
Figura 10 - Dado de volumetria Ativo de Welcome.	42
Figura 11 - Dados de volumetria canal WhatSac.	43
Figura 12 - Dados de volumetria E-mails e SMS's automáticos.....	45
Figura 13 - Mapeamento de e-mails manuais e automáticos utilizados para o segmento de imóveis e automóveis.	54
Figura 14 - Mapeamento de e-mails manuais e automáticos utilizados para o segmento de imóveis.	55
Figura 15 - Mapeamento de e-mails manuais e automáticos utilizados para o segmento de automóveis.	55

CRM	Customer Relationship Management (Gestão do Relacionamento com o Cliente).
MAPFRE	Mutualidad de la Agrupación de Proprietarios de Fincas Rústicas de España (Mutualidade da Associação de Proprietários de Fazendas Rústicas da Espanha).
MIS	Management Information Systems (Sistemas de Gerenciamento de Informação).
URA	Unidade de resposta audível.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Definição do Problema.....	8
1.2 Delimitações do Trabalho.....	10
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 Justificativa.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Marketing	13
2.1.1 Definições de Marketing	13
2.1.2 Composto de Marketing	15
2.2 Promoção e Comunicação	17
2.2.1 Definições de Promoção e Comunicação.....	17
2.2.2 O processo de comunicação	18
2.2.3 Ferramentas de comunicação	20
2.2.4 Marketing Direto	22
2.3 Marketing de Relacionamento.....	24
2.3.1 Definição de Marketing de Relacionamento	25
2.3.2 As características do Marketing de Relacionamento.....	26
2.3.3 CRM: Conceito e utilização	27
3 METODOLOGIA	29
3.1 Unidade de análise.....	29
3.2 Coleta de dados	30
3.3 Análise de conteúdo.....	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 A estrutura de Relacionamento	32
4.2 Estruturas funcionais e processuais.....	33
4.3 Relatórios gerenciais	36
4.4 Detalhamento da estrutura processual.....	38
5 PROPOSIÇÃO SEGUNDO NÍVEL DE ATENDIMENTO	46
5.1 Proposição estrutura funcional.....	46

5.2 Proposição estrutura processual.....50

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS57

REFERÊNCIAS.....59

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca descrever as referências em marketing e marketing de relacionamento, seus conceitos e suas ferramentas, juntamente da aplicabilidade destas no mercado e na empresa estudada.

Kotler e Keler (2006) mencionam o marketing tendo como premissas para satisfação das necessidades humanas e sociais, salientando a importância de manter o foco no que realmente o mercado e os consumidores esperam, objetivando o lucro.

Através disto, a seguinte explanação tem como objetivo sugerir a estruturação do segundo nível de atendimento da MAPFRE administradora de consórcios, esta área focada no atendimento a contemplados. Neste estudo busca-se mapear todas as ferramentas de interação já disponíveis na empresa estudada através de seu primeiro nível de atendimento, já estruturado e focado em processos operacionais.

Conforme Gabriel (2010) para que sejam desenvolvidas ações de marketing de relacionamento, é necessário ter muito conhecimento em relação ao público-alvo para que se possa comunicar adequadamente.

Objetivando o mapeamento das ferramentas de Relacionamento já disponíveis, o presente trabalho busca identificar as principais e mais efetivas. Após esse mapeamento, busca avaliar a aplicabilidade destas na área dedicada à formalística dos processos de contemplação.

Urdan e Urdan (2013) salientam ainda, que a troca, filosofia e processo são essenciais para aplicar o sucesso de Marketing nas empresas, tendo como elemento comum o cliente ou o mercado (conjunto de clientes). Essas três concepções se complementam, pois para conquistar, satisfazer e manter clientes com lucro, os profissionais da empresa devem compreender, integrar e praticar os princípios e técnicas contidas nessas três percepções.

1.1 Definição do Problema

A empresa MAPFRE Consórcios foi lançada em março de 2013, tendo como objetivo uma operação de consórcios. Conforme órgão regulamentador BANCO CENTRAL, esta operação se caracteriza pela captação de recursos em um grupo

fechado de pessoas, jurídicas ou físicas com a finalidade de aquisição de bens ou serviços específicos, por meio de autofinanciamento (BANCO CENTRAL).

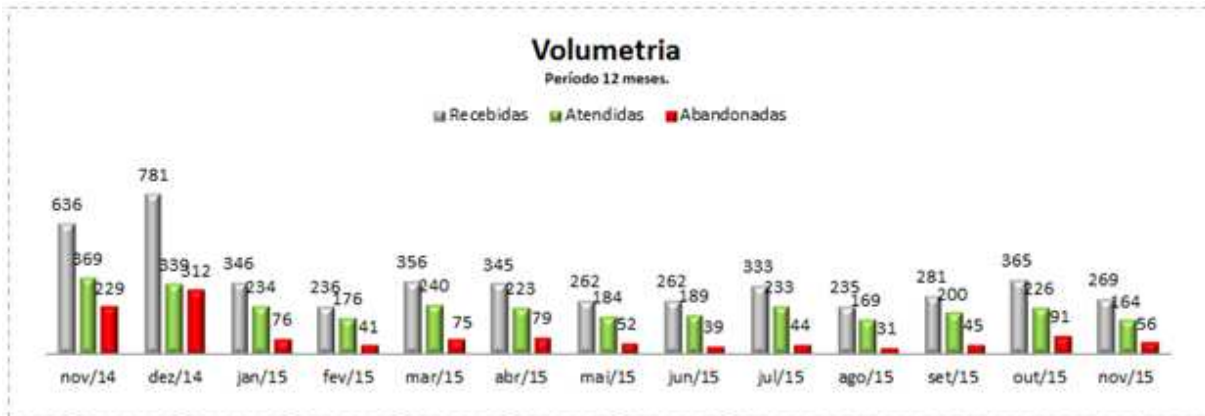
A empresa estudada, desde seu lançamento possui grande foco em marketing de Relacionamento, buscando diferenciar-se em seu segmento através do slogan de empresa digital com Relacionamento pessoal. Através desse slogan a empresa busca facilitar as operações de atendimento através de ferramentas digitais, assim como, relacionar-se com seus clientes através de uma abordagem mais pessoal.

Para manter-se de acordo com seu posicionamento no mercado, a MAPFRE Consórcios vem concentrando todos seus esforços apenas em seu primeiro nível de atendimento. Neste nível a empresa vem interagindo com seus clientes através de diversos canais como: E-mail, sms, chat, URA (unidade de resposta audível ou ainda atendimento eletrônico via telefone) e recentemente a empresa lançou mais um canal de comunicação chamado Whatsac, além das transações disponíveis através do seu Canal do consorciado (canal do cliente via Web).

Ao estudar a estrutura de atendimento da empresa em questão em todos os níveis, fica visível a não padronização destes canais. O atendimento a contemplados é efetuado por um único profissional, restringindo-se a contatos apenas via telefone e e-mail. A empresa em questão também não disponibiliza um telefone de SAC gratuito conforme regulamenta a Lei no 8.078, onde informa que as ligações para o SAC serão gratuitas e o atendimento das solicitações e demandas previstas neste Decreto não deverá resultar em qualquer ônus para o consumidor (BRASIL. Lei 8.078,1990, Cap. II, art. 3º).

Nesta área, a empresa estudada, possui apenas um relatório gerencial disponível, onde foi possível verificar grande evolução no quesito atendimento telefônico. Através da figura 1 é possível visualizar que diminui consideravelmente o número de chamadas abandonadas no período de doze meses. É importante salientar também que não ocorreu substituição do recurso que presta atendimento a contemplados, ficando clara a evolução e expertise do atendimento nesta área.

Figura 1 - Volumetria 2º nível de atendimento.



Fonte: Apresentação mensal de resultados MAPFRE Consórcios - 2015.

Embora seja visível a evolução no que representa o atendimento telefônico, é notável que há um estrutura enxuta e caso ocorra carência do recurso existente a empresa em questão terá dificuldade para manter o mesmo nível de qualidade no relacionamento com seus clientes.

1.2 Delimitações do Trabalho

O presente trabalho busca estudar a fundamentação teórica no que diz respeito às áreas envolvidas com marketing de relacionamento, levando em consideração a estrutura de relacionamento da MAPFRE Consórcios, e suas formas de interação com seus clientes.

1.3 Objetivos

O presente trabalho descreve seu objetivo geral e objetivos específicos buscando entender e sugerir melhorias para estrutura de atendimento a contemplados.

1.3.1 Objetivo Geral

Sugerir uma estrutura de relacionamento para o segundo nível de atendimento da empresa MAPFRE Consórcios.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar a estrutura de Relacionamento da MAPFRE Administradora de consórcios.
- b) Descrever os meios e as ferramentas com que a empresa estudada relaciona-se com seus clientes.
- c) Analisar quais são as principais ferramentas de relacionamento dentre as utilizadas e como seria a aplicabilidade destas no segundo nível de atendimento.

1.4 Justificativa

Santos (2015) justifica que nas últimas décadas, a uniformização dos produtos e das comunicações passou a não ser mais suficiente para garantir o sucesso e até mesmo a sobrevivência nos negócios. Fica claro que com as novas tecnologias relacionar-se com os clientes ficou mais fácil, mas ao mesmo tempo mais complexo. O autor salienta que com diversas redes interagindo e se influenciando, os consumidores têm maior facilidade de entrar em contato com as empresas, assim criando muito mais força que tinha antigamente.

No que se refere às novas tecnologias, fica clara a necessidade das empresas proporcionarem aos clientes diversos canais de relacionamento, visando estreitar essas relações e para isso é importante conhecer o público-alvo e suas necessidades.

A partir disso, fica visível a necessidade de entender mais a fundo as reais necessidades e desejos dos clientes, para que a empresa possa criar valor, gerar satisfação, fidelização, retenção e lealdade (SANTOS, 2015).

Ainda nesta mesma linha de considerações, o autor Bogman (2000) afirma que além dos avanços da tecnologia, que foram responsáveis pelas mudanças aceleradas no mundo, a interligação das empresas, a globalização dos mercados, o excesso de informação, os apelos e ofertas fizeram que a manutenção da base de clientes de uma empresa se tornasse uma atividade muito complexa. O autor ressalta que está custando muito mais caro atrair um novo cliente do que mantê-lo.

Partindo deste pressuposto, fica evidente a necessidade dos avanços em gerenciamento de dados, e para isso Rapp (2011) evidencia que os avanços no gerenciamento de recursos digitais estão fortalecendo a imposição sobre a obtenção de retornos mensuráveis sobre os investimentos, facilitando o entendimento sobre o público-alvo. Para o autor grande parte da publicidade atual contém uma opção de resposta direta, ou seja, as empresas estão negociando diretamente com seus clientes para manterem relações individuais.

Ao referir-se a evolução nas interações dos clientes com as empresas, Rapp (2011) cita que cada vez mais os clientes estão confortáveis com o universo de multicanal, cada vez mais clientes vivem, trabalham e se divertem por meio de experiências multimídias ou multimodais. Neste caso o autor destaca que o universo multicanal é uma ótima oportunidade de interação com os clientes.

Santos (2015) propõe que o melhor que as empresas devem fazer é investir no relacionamento com seus clientes. O autor evidencia que as empresas devem ter como foco as relações de longo prazo, com clientes potenciais usando a fidelidade para se blindar de um mercado inseguro e áspero.

Diante disso, está explanação busca entender a estrutura e as necessidades no que se refere ao relacionamento com clientes da empresa estudada. Este estudo busca o mapeamento do atendimento também nos fornecedores que prestam serviço, além de dar um foco nas ferramentas de comunicação disponíveis nesta área.

Para a pesquisadora este trabalho se justifica para a conclusão do curso de MBA em gestão estratégica de negócios, objetivando entender a evolução do mercado no quesito relacionamento com clientes. A pesquisadora busca também, mapear as necessidades encontradas em relação à estruturação do segundo nível de atendimento da empresa estudada, a qual ela faz parte e identifica as oportunidades de melhoria em seu dia a dia.

Após esse capítulo introdutório apresentasse o referencial teórico no capítulo dois e após, no capítulo três serão abordados os métodos e procedimentos de pesquisa, seguindo para os estudos focados na empresa estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta explanação busca revisar os conteúdos pertinentes a marketing e marketing de relacionamento, trazendo o estudo da evolução dos conceitos até uma abordagem atual, assim como a aplicabilidade de ferramentas nesta área. A revisão bibliográfica objetiva a criação de embasamento para o desenvolvimento da estrutura de relacionamento de clientes contemplados da empresa estudada.

2.1 Marketing

O conceito de Marketing tem evoluído consideravelmente durante os anos e vem buscando cada vez mais se adaptar as necessidades do mercado, das empresas e das pessoas. Buscando entender esta evolução o presente trabalho irá abordar os conceitos e a evolução do Marketing no decorrer desta explanação.

2.1.1 Definições de Marketing

Conforme mencionado por Kotler e Keler (2006, p. 4),

“O Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele ‘supri necessidades lucrativamente”.

Para Yanaze (2011, p. 8),

“Marketing pode ser entendido como a definição e o conhecimento de determinado produto ou serviço e a forma como eles são elaborados e colocados no mercado. Portanto, marketing nada mais é do que o planejamento adequado da relação produto-mercado”.

Buscando entender melhor o mercado e os consumidores, Gabriel (2010) salienta que é notável a preocupação em satisfazer as necessidades através do processo de troca. Segundo o autor, é importante levar em consideração o público-alvo, sendo o público-alvo o foco para qualquer ação de marketing, pois ele dirá a melhor forma de agir conforme as necessidades de seus clientes.

Kotler e Keler (2006) citam ainda que para que a troca possa existir, é necessário cinco condições serem satisfeitas, estas descritas abaixo:

- Ter ao menos duas partes envolvidas.
- Todas as partes têm algo de interesse ou valor para as outras partes.
- Todas as partes possuem capacidade de comunicar-se e entregar o ofertado.
- Todas as partes são independentes para aceitar ou rejeitar a oferta.
- Todas as partes acreditam estar de acordo para participar da negociação.

De acordo com Kotler e Keler (2006, p.5)

“A efetivação ou não da troca depende de duas partes concordarem com termos que deixarão ambas em uma situação melhor (ou, pelo menos, não em situação pior) do que antes. A troca é um processo de criação de valor, porque normalmente deixa as partes envolvidas em melhor situação”.

Urdan e Urdan (2013), com uma abordagem mais atual, veem o Marketing como um fenômeno complexo e multifacetado. Para o autor o Marketing é interpretável por diversos ângulos e sobre três concepções, parcialmente únicas e sobrepostas, destacando além da troca a filosofia empresarial e o processo gerencial.

Las Casas (2000) justifica a evolução do marketing pelos diferentes enfoques que o conceito teve. Inicialmente, o marketing estava mais relacionado com a transferência de bens e serviços e posteriormente, o conceito de marketing teve o foco relacionado à satisfação dos desejos e das necessidades dos consumidores.

Kotler e Keler (2013) citam ainda, um novo conceito de marketing que vem ao encontro do Marketing de Relacionamento, chamado de marketing holístico. O Marketing holístico, segundo os autores, possui como foco a integração das atividades de exploração, criação e entrega de valor objetivando construir entre os principais interessados, relacionamentos de longo prazo que sejam adequados e prósperos.

Para se criar uma boa estratégia de Marketing, as empresas devem levar em consideração o mix de marketing ou composto de marketing, sendo estes indispensáveis para um bom plano de marketing, conforme a seguir.

2.1.2 Composto de Marketing

Gabriel (2010) evidencia que o composto de Marketing ou mix de marketing é uma ferramenta estratégica indispensável para se constituir um plano de marketing. Segundo o autor em 1960 foi proposto um primeiro modelo elaborado por E. Jerome McCarthy, composto por 4 Ps, tendo como foco o ponto de vista empresarial.

No entanto, conforme a evolução do mercado, os 4 Ps exclusivamente, não atendiam o mix de marketing em todas as frentes necessárias. Com o passar do tempo diversos estudos foram feitos e foram surgindo outras ferramentas, estas envolvendo outras perspectivas, conforme descritas abaixo.

Além dos 4 Ps, Richers (1994) aponta para outro modelo estratégico relacionado ao marketing, o modelo dos 4 As, tendo este modelo o objetivo de descrever as responsabilidades administrativas de uma equipe de Marketing e a interação da empresa com o meio ambiente. Este modelo avalia os resultados operacionais em relação aos objetivos da empresa, trazendo o mix de marketing para ser avaliado internamente nas empresas e nas áreas envolvidas.

Algumas décadas depois, surgiu um novo modelo chamado 4 Cs, com uma visão do consumidor, buscando entender as necessidades dos clientes no mercado. Kotler e Armstrong (2003) citam que este último modelo foi desenvolvido por Robert Lauterborn em 1990, sendo eles representados, assim como os demais, conforme quadro 1.

Quadro 1 - O desenvolvimento do mix de Marketing por diversas perspectivas.

Mix de marketing	Perspectiva	Descrição
4 Ps	Empresarial por Jerome McCarthy	<p>Produto: O que satisfaz a necessidade ou desejo dos clientes.</p> <p>Preço: Fator que estabelece as condições de troca.</p> <p>Praça: Local que possibilita que a troca aconteça ou ainda Ponto de Venda.</p> <p>Promoção: Forma de comunicar o público-alvo sobre o produto, preço, Praça, estimulando a troca, ou seja, a venda.</p>
4 As	Operacional por Raimar Richers	<p>Análise: Identifica e compreende as forças vigentes no mercado em que a empresa opera ou pretende operar no futuro.</p> <p>Adaptação: Processo de adequar a oferta da empresa (produtos e serviços) às forças externas detectadas por meio de análise (primeiro A).</p> <p>Ativação: Conjunto de medidas destinadas a fazer com que a oferta da empresa (produto ou serviço) atinja os mercados-alvos e seja adquirida pelos compradores.</p> <p>Avaliação: Exerce o controle sobre os processos de comercialização e interpreta os resultados a fim de corrigir falas e racionalizar futuros processos de Marketing.</p>
4 Cs	Consumidor por Robert Lauterborn	<p>Cliente: Solução para o cliente.</p> <p>Custo: Custo para o cliente.</p> <p>Conveniência: Os lugares que o cliente terá acesso aos produtos ou serviços</p> <p>Comunicação: As formas ou ferramentas que o cliente pode ter acesso ao produto ou serviço.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Gabriel (2010) cita que por meio do mix de marketing, a empresa introduz o produto no mercado, disponibiliza o conhecimento e existência sobre os produtos e serviços aos compradores potenciais. Através do composto de marketing os consumidores são induzidos a dar preferência à compra do seu produto em detrimento de seus concorrentes.

Conforme Gabriel (2010, p. 20), “Uma estratégia de marketing, normalmente analisa primeiro os 4 As, para, a seguir, desenvolver os 4 Ps e, finalmente, avaliá-los sob a ótica dos 4 Cs”.

Com base na evolução e complexidade do Marketing, Kotler e Keler (2013), enaltecem que os 4 Ps indicados no início deste estudo, já não representam mais todo o cenário atual. Segundo os autores, se atualizar os 4 Ps para que reflita o conceito de marketing holístico, será obtido um conjunto mais representativo que

envolverá as realidades do marketing moderno. No quadro 2 podemos verificar a evolução através da perspectiva dos 4 Ps iniciais e pela administração moderna de marketing.

Quadro 2 - A evolução da administração de marketing.

Evolução dos 4 Ps	Perspectiva	
	Descrição 4 Ps iniciais	Descrição 4 Ps Administração moderna de marketing
	Produto Preço Praça Promoção	Pessoas Processos Programas Performance

Fonte: Reprodução de KOTLER E KELER (2013), Administração de Marketing. São Paulo: Pearson (2006. p. 24).

Entendendo brevemente o mix de marketing em três frentes, da perspectiva empresarial, operacional e do cliente, o presente estudo busca manter seu foco de acordo com o objetivo desta explanação. No decorrer deste estudo, será descrito mais detalhadamente o P de promoção e o C de comunicação, onde se enquadra o Relacionamento com clientes, colocando maior responsabilidade deste estudo nestes campos de atuação.

2.2 Promoção e Comunicação

O presente trabalho busca entender mais detalhadamente estas ferramentas do mix de marketing, estudar seus conceitos juntamente da aplicabilidade destas em marketing de relacionamento.

2.2.1 Definições de Promoção e Comunicação

Kotler (2003), explica promoção como um conjunto de ferramentas que busca facilitar e viabilizar o aumento das vendas (trocas), sendo ela à diferenciação do produto ou da empresa entre seus concorrentes.

Entretanto, Las Casas (2010) salienta que muitos confundem a variável promoção como promoção de vendas. O autor explica que na verdade o termo refere-se à comunicação, tendo como função informar, persuadir e influenciar a

decisão de compra dos consumidores, indo ao encontro do C de comunicação desenvolvida por Robert Lauterborn em 1990.

De acordo com Kotler e Keler (2013, p.512),

“A comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente - sobre os produtos e as marcas que comercializam. Em certo sentido a comunicação de marketing representa a voz da empresa e de suas marcas; é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo com seus consumidores e constrói relacionamentos com eles”.

A comunicação são ações implementadas de comunicação administrativa, comercial e institucional, objetivando facilitar o fluxo de informações, propiciar negociações mutuamente interessantes e promover a melhoria da imagem de todos os envolvidos (YANAZE, 2011).

Gabriel (2010) evidencia que pela rápida evolução do mercado nas últimas duas décadas, foi presenciada a fragmentação da comunicação, onde surgiram e continuam a surgir novas plataformas e canais de comunicação tornando ainda mais complexa a tarefa de impactar o público-alvo.

Assim como a comunicação, as pessoas também são fragmentadas em termos de mídia quanto em relação às suas necessidades. A difusão das redes sociais digitais on-line fomentou ainda mais o cenário fragmentado e complexo da comunicação, pois nesses contextos as pessoas conversam e trocam conteúdos de comunicação entre si, e não mais com as empresas, gerando um novo tipo de conteúdo e perfil (GABRIEL, 2010).

Para que a comunicação esteja de acordo com os objetivos da empresa, é necessário saber atingir as pessoas certas no momento certo. Por este motivo o presente trabalho busca explicar brevemente como funciona o processo de comunicação.

2.2.2 O processo de comunicação

Para Kotler e Armstrong (2003), o processo de comunicação deve ter início a partir do levantamento de todos os dados de seus clientes potenciais ou público-alvo

que deseja atingir. O profissional de marketing precisa avaliar as influências de cada comunicação nas diferentes etapas do processo de compras.

Após o levantamento dos dados e análise das informações objetivando se comunicar com sucesso com o público-alvo é necessário entender como a comunicação funciona.

Pinheiro e Gullo (2014) explicam ainda, que o envio da mensagem é feita através de códigos, como a escrita e a combinação de sons e imagens. Esses códigos serão decodificados, interpretados e entendidos pelo público-alvo, após isso são devolvidos para o anunciante. O autor salienta que além destes códigos, outros fatores e agentes do ambiente externo interagem com o processo de comunicação e acabam provocando ruídos que podem distorcer ou atrapalhar o entendimento da mensagem emitida.

Kotler e Armstrong (2003) descrevem conforme abaixo os estágios de comunicação, conforme os nove elementos demonstrados no quadro abaixo.

Quadro 3 - O processo de comunicação.

Processo de comunicação	Descrição
Emissor	A parte que envia uma mensagem à outra parte.
Codificação	Processo de transformação do pensamento em linguagem simbólica.
Mensagem	Conjunto de símbolos emitido pelo emissor.
Decodificação	É o processo pelo qual o receptor atribui significados aos símbolos recebidos pelo emissor.
Receptor	A parte que recebe a mensagem.
Resposta	As reações do receptor em relação à mensagem recebida.
Feedback	Parte da resposta que é enviada ao emissor.
Ruído	Estática ou distorção não planejada durante o processo de comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Pinheiro e Gullo (2014, p9).

“A procura pelo produto e sua conseqüente compra, e também as manifestações favoráveis pronunciadas por parte do público-alvo, é a resposta ao anunciante de que o público-alvo entendeu a mensagem e constatou que os atributos oferecidos pela marca do produto irão satisfazer suas necessidades e desejos”.

Para que a comunicação chegue até o público alvo, existem diversas ferramentas que devem ser aplicadas conforme o objetivo e a estratégia da empresa. Abaixo estão citadas as principais ferramentas de comunicação, assim como, a indicação de utilização para diversas situações.

2.2.3 Ferramentas de comunicação

Conforme Gabriel (2010), as ferramentas de promoção são também exploradas como composto de comunicação, composto de promoção ou ainda mix de comunicação.

De acordo com Santos (2015), para alcançar o público alvo e garantir que a mensagem chegará ao cliente, deve-se desenvolver um mix comunicação, este que tem como objetivos combinar duas ou mais ferramentas para que de maneira persuasiva, possa agregar valor para o cliente objetivando construir relacionamento.

Para Kotler e Armstrong (2003), com a utilização das novas tecnologias de comunicação interativas disponíveis, as empresas não podem mais apenas se questionar como alcançar seus clientes, mas sim quais são as maneiras dos clientes as alcançarem.

Os autores enaltecem a importância de direcionar as ferramentas conforme público e objetivos que se deseja alcançar. Os estudos apontam que a ferramenta certa utilizada para o público e objetivo certo, possivelmente será alcançado o resultado que as empresas almejam.

Segue conforme quadro 4, as principais ferramentas pontuadas pelos autores neste estudo.

Quadro 4 - Principais ferramentas de comunicação

Ferramenta	Descrição
Propaganda	Usada para multiplicar uma mensagem ao público-alvo.
Promoção de vendas	Usada para encorajar a experimentação e o relacionamento com o público-alvo.
Marketing direto	Usado para construir o relacionamento de duas vias com o público-alvo. Toda ação de marketing direto deve ter uma chamada de calltoaction, interativa e personalizada, instigando a resposta imediata do consumidor/cliente de forma que ele aumente a intimidade do consumidor com a marca/produto. Por isso, o marketing direto é à base do marketing de relacionamento.
Relações públicas	Usada para fortalecer (ou recuperar) a imagem e reputação da marca/produto.
Venda pessoal	Usada para construir relacionamento pessoal e próximo entre empresa-público.
Eventos e experiências	Atividades em programas patrocinados por uma empresa e indicados a criar uma base diária, ou em oportunidades especiais e interação com consumidores, que estejam associados à marca.
Marketing interativo	Atividades e programas online, destinados a envolver clientes atuais e potenciais e, direta ou indiretamente, aumentar o conhecimento, melhorar a imagem ou gerar vendas de bens ou serviços.
Marketing boca a boca	Comunicação de uma pessoa para outra verbalmente, escrita ou ainda eletrônica, no que se refere a experiência de compra de bens ou serviços.
Vendas pessoais	Interação pessoal, com o objetivo de apresentar bens ou serviços estimulando a venda.
Patrocínio	Ferramenta de comunicação, onde exista vinculação da empresa ou de sua oferta e um evento, causa ou pessoa específica.

Fonte: Elaborado pela autora.

Kotler e Armstrong (2003) citam que a tendência dos profissionais de marketing é ver as comunicações como um gerenciamento do relacionamento com os clientes a longo prazo desde o estágio de pré-vendas, passando pelas vendas, o consumo e pós-consumo. Para os autores, como os clientes são diferentes, as ações de comunicação devem ser direcionadas aos segmentos, nichos e até aos indivíduos específicos.

Buscando aprofundar os estudos em relação às ferramentas de comunicação da empresa estudada. Será descrito no decorrer desta explanação, os conceitos e objetivos das ferramentas de Marketing Direto, que tem como foco principal o Marketing de Relacionamento.

2.2.4 Marketing Direto

Rapp (2011) descreve marketing direto como o futuro do marketing, sendo este, o principal mecanismo de desenvolvimento para adquirir e manter clientes na era digital, ponderando uma verdade fundamental do mercado atual: Direto é digital e digital é direto. O marketing direto é interativo, tem o objetivo de informar, é perspicaz, inovador, individualizado e interativo.

De acordo com Kotler e Keler (2013, p. 578), “O Marketing direto é o uso dos canais diretos ao consumidor para obter e entregar bens ou serviços aos clientes, sem o uso de intermediários”.

Conforme Rapp (2011), o marketing direto é atualmente a abordagem que mais gera respostas, é mais acessível e mais considerável, o uso das ferramentas digitais pelas pessoas em cada etapa de sua vida continua a crescer rapidamente.

A interface do engajamento interativo e de avaliação direta (mentalidade de marketing digital) substitui a confiança do passado na conjectura do marketing face a face. Os cidadãos da rede são mestres em ignorar as mensagens publicitárias unilaterais, além de serem mestres também com “clique” em conversas com um grupo de amigos e família (RAPP, 2011).

Santos (2015) aborda marketing direto, como sendo uma ferramenta de comunicação que tem tudo a ver com marketing de relacionamento, pois tem como objetivo atingir os clientes individualmente. O marketing direto estimula uma resposta direta e imediata dos clientes tendo a facilidade de ser medido. Além de ter um custo baixo está ferramenta consegue construir um relacionamento próximo e sólido com os clientes.

Para Gabriel (2010) as características de marketing direto são descritas conforme quadro 5 a seguir.

Quadro 5 - Características de Marketing Direto.

Características de Marketing Direto	Descrição
Individualização	Comunicação segmentada para um indivíduo do público-alvo.
Personalização	Conteúdo da mensagem é elaborado especificamente para quem é enviado.
Atualização	É importante que as informações sobre o público-alvo se mantenham atualizadas para que o marketing direto seja efetivo. Caso contrário, não se alcança a pessoa desejada (endereço desatualizado, por exemplo) ou a mensagem enviada não se torna relevante (como envio de mensagem sobre baladas de solteiros, quando a pessoa é casada)
Relevância	Se a mensagem não for relevante, não impactará a pessoa que a recebe e, portanto, não será efetiva e será descartada.
Interatividade	Toda mensagem de marketing direto deve ter mecanismos de resposta imediata (telefone, e-mail, site etc.), ou seja, deve ser interativa e provocar uma ação.

Fonte: Elaborado pela autora

Para atingir individualmente os consumidores potenciais, o marketing direto pode utilizar diversos canais como: mala direta, marketing de catálogo, telemarketing, tv interativa, quiosques, sites e dispositivos móveis. O marketing direto tem se revelado o caminho preferencial de acelerado crescimento para chegar até seus clientes (KOTLER E KELER, 2013).

Santos (2015) afirma que a comunicação entre o cliente e a empresa não terminam com a utilização de uma ferramenta de marketing direto. Para empresas com foco em relacionamento com clientes o diálogo é indispensável, a conversa deve permanecer antes, durante e depois da compra, assim será possível conhecer e construir relacionamento de longo prazo.

Santos (2015) detalha os canais de marketing direto conforme o quadro 6 descrito no decorrer desta explanação.

Quadro 6 - Canais de Marketing Direto.

Canais de Marketing Direto	Descrição
Mala direta	Consiste em enviar aos clientes por correio ou via e-mail, ofertas desenvolvidas sob medidas, lembretes ou outras comunicações. A mala-direta atinge o público-alvo precisamente, resultando em um excelente custo-benefício, sendo a forma mais utilizada de marketing direto.
Catálogo	Ganhou força nos últimos anos por conta da internet. Muitas empresas atuam apenas através por meio de catálogo digitais, como não há limite de páginas, as empresas podem mostrar aos clientes todas as ofertas com detalhes sobre os produtos.
Telemarketing	Ativo: Onde a empresa entra em contato com os clientes. Os contatos ativos com foco em vendas eram comuns até pouco tempo atrás, porém acabou perdendo o prestígio pelos excessos cometidos pelas empresas.
	Receptivo: Onde o cliente entra em contato com a empresa. Os contatos receptivos (SAC) são onde os clientes podem ligar para realizar pedidos, tirar dúvidas, enviar sugestões e ainda efetuar reclamações.
Televendas	Constituídos por canais de TV destinados apenas a vendas.
Terminais multimídias	Descritos como quiosques, terminais multimídias, que além de venderem produtos, disponibilizam uma série de serviços que facilitam a vida dos clientes.
Novas tecnologias digitais	As empresas podem interagir com seus clientes, independente e onde eles estejam e a qualquer hora. Isso é o resultado das novas ferramentas de marketing direto como sites, blogs, aplicativos, entre outros. Não havendo limite para as tecnologias e para as formas de comunicações com seus clientes

Fonte: Elaborado pela autora.

Como se faz notar, os estudos mostram que cada vez mais há uma concentração de esforços para que as relações entre clientes e empresa perdurem. Visando ter embasamento das melhores formas de se relacionar com os clientes, será abordado no decorrer deste trabalho as definições e ferramentas de marketing de relacionamento.

2.3 Marketing de Relacionamento

Neste item serão pontuadas as definições e características do Marketing de Relacionamento. Será explorado também o CRM, recurso utilizado para que os objetivos de Marketing de Relacionamento sejam satisfeitos.

2.3.1 Definição de Marketing de Relacionamento

Mowen e Minor (2003), já citavam o relacionamento com dois pilares de sustentação, a confiança e o comprometimento.

Para Urdan e Urdan (2013) o Marketing de relacionamento é embasado em uma relação de confiança. Para os autores significa que ambas as partes tem confiança em poder contar um com o outro, sem correr o risco de uma ou outra parte se aproveitar de uma situação.

Salientam Barreto e Crescitelli (2013), que o marketing de relacionamento representa a mudança da visão de realização dos negócios pontuais (fechar vendas), para a visão de uma cadeia de negócios ao longo da vida dos consumidores, iniciando um relacionamento. Ainda segundo o autor o marketing de relacionamento, pode ser entendido como uma forma de gerar valor superior aos clientes, por meio da satisfação de suas necessidades individuais.

Las Casas (2010, p. 25),

“Marketing de Relacionamento ou after-marketing, são todas as atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situações de pós venda. O marketing tradicional tem se preocupado com transações comerciais dirigidas a satisfação dos clientes e, evidentemente, à manutenção desta satisfação”.

Conforme Las Casas (2010), o marketing de relacionamento tornou-se tão importante para permanência dos clientes na empresa que alguns autores começaram a se preocupar com o tema. Conforme mencionado pelo autor o marketing de relacionamento tem sido comparado com a situação de um relacionamento pessoal. Para o autor assim como os jovens tem relacionamentos esporádicos, aqueles que se casam, com frequência se divorciam, pois a sociedade está valorizando a qualidade de vida e a satisfação pessoal e, por isso, pouco tem sido feito para manutenção de um relacionamento que não está bem.

De acordo com Urdan e Urdan (2013), com o marketing de relacionamento o método da troca citado no início deste estudo, ganha flexibilidade e perde burocracia, minimizando implicações legais. Com comprometimento, uma parte acredita que o relacionamento ininterrupto com a outra parte é importante o bastante

para justificar esforços em mantê-lo, sem comprometimento é muito difícil que os envolvidos se animem a investir no relacionamento como necessário.

Conforme os estudos desenvolvidos nesta explanação, fica claro a importância do Marketing de Relacionamento para a relação entre empresas e clientes, objetivando principalmente as relações a longo prazo. Serão abordadas a seguir as principais características do Marketing de Relacionamento, buscando entender se a empresa estudada esta de acordo com as premissas necessárias nesta área de atuação.

2.3.2 As características do Marketing de Relacionamento

De acordo com Barreto e Crescitelli (2013) podem-se destacar três principais pontos que caracterizam marketing de relacionamento:

- Personalizar o relacionamento para clientes individuais: O Marketing de relacionamento defende que o trabalho de marketing deve ser segmentado para cada cliente individual. Ao invés de criar comunicações únicas para todos os consumidores, as empresas devem se focar em mapear fluxos de comunicação com cada cliente de grande valor. Essa mudança possibilita a utilização de bancos de dados e a manutenção de uma comunicação ininterrupta onde tanto a empresa se comunica com o cliente quanto o cliente se comunica com a empresa.
- Oferecer benefícios extras: Para que o cliente queira manter um relacionamento duradouro é preciso que a empresa seja capaz de disponibilizar benefícios extras ou alguma vantagem.
- Comunicar-se com os funcionários: Para que o marketing de relacionamento seja aplicado com sucesso é importante que os funcionários estejam envolvidos nos processos.

Santos (2015.p, 9), cita que:

“Nas ações de marketing de relacionamento o cliente vem em primeiro lugar. As vendas sem dúvida são importantes, até para garantir a perenidade da organização, mas elas são um resultado quase natural do foco constante e substancial do que realmente importa: o cliente”.

Barreto e Crescitelli (2013) citam ainda cinco passos para criação de relações duradouras com os clientes, sendo elas:

- **Conquista:** o marketing de relacionamento se baseia na manutenção e ampliação dos relacionamentos atuais e não na conquista de novos, mas para que o relacionamento se inicie é necessária esta etapa de conquista.
- **Ativação:** De nada adianta conquistar clientes com grandes chances de desenvolver parcerias duradouras se eles não fizerem negócios com a empresa. Neste caso o autor cita a importância de estimular o uso do produto ou do serviço prestado.
- **Fidelização:** Para manter-se fiel, o consumidor deve perceber valor e receber estímulos para permanecer na empresa e não ser facilmente coagido por questões como preço. Com o marketing de relacionamento, se torna mais fácil identificar e entregar esse valor para clientes que a empresa não quer perder.
- **Retenção:** Nem sempre é possível agradar a todos, mesmo quando há uma preocupação com fidelização. A empresa deve estar muito bem preparada para lidar com clientes insatisfeitos, impossibilitando que estes migrem para concorrentes.
- **Recuperação:** Existem casos em que inevitavelmente os clientes acabam indo para concorrência, nestes casos a empresa pode aplicar diversas estratégias para recuperar esses clientes, desde que eles realmente sejam importantes.

Para ter uma comunicação de sucesso, Gabriel (2010) cita ferramentas como bancos de dados e sistemas de CRM possibilitam o registro dos históricos com os clientes, sendo esta a principal parte do marketing de relacionamento.

2.3.3 CRM: Conceito e utilização

Para Pinheiro e Gullo (2014) a compreensão mais detalhada e precisa do consumidor é feita por meio dos bancos de CRM (gerenciamento de relacionamento com o cliente, em português).

Com o CRM, as organizações conseguem mensurar os dados objetivos fornecidos pelo cliente (nome, endereço, data de aniversário, entre outros). Pinheiro e Gullo (2014) citam também que além de conseguirem adicionar perfis de consumo que vão além do registro dos dados de compra, é possível mensurar as intenções e interesses dos clientes.

Para Barreto e Crescitelli (2013), o CRM possibilita que o marketing de relacionamento seja colocado em prática.

Yanaze (2011) salienta que os aplicativos de CRM permitem compreender as preferências de cada segmento de clientes pré-identificados, o que auxilia na criação de campanhas publicitárias segmentadas, ofertas específicas para determinados grupos de clientes, como criar novos produtos e serviços para suprir novas necessidades, como melhorar os serviços existentes.

Pinheiro e Gullo (2014) salientam que os CRMs auxiliam na customização não só da mensagem em e-mails e de ações promocionais, como pode ser utilizado na individualização e personalização de produtos e serviços, digitais ou não.

No que se refere a CRM, fica claro que o mesmo pode auxiliar as empresas em vários programas de marketing, assim como a prospecção de novos clientes; desenvolvimento de programas de fidelidade; reconquista de clientes que deixaram a empresa; aumento das vendas para clientes atuais, entre outros (YANAZE, 2011).

Para ter um bom marketing de Relacionamento, busca-se bom CRM. Com um bom CRM as estratégias de Marketing de Relacionamento irão impactar o público de interesse e fazer com que a comunicação seja entregue com sucesso.

A presente fundamentação teórica buscou embasamento para a estruturação do segundo nível de atendimento da empresa em questão. O estudo objetivou o alinhamento em relação aos conceitos no que diz respeito a Marketing com foco em comunicação e relacionamento com clientes.

3 METODOLOGIA

Este trabalho aborda uma pesquisa qualitativa de estudo de caso único da MAPFRE Administradora de Consórcios, objetivando o mapeamento da estrutura de relacionamento e formas de interação com clientes em seu primeiro nível de atendimento. Este mapeamento busca o conhecimento desta área e a identificação das melhores práticas, assim como, a aplicabilidade destas a estrutura de atendimento a contemplados.

3.1 Unidade de análise

No decorrer deste item, serão descritas as unidades de análise, assim como, uma breve descrição da empresa estudada.

A MAPFRE é uma multinacional que possui um dos maiores grupos seguradores do mundo, presente em 43 países. A MAPFRE esta presente no Brasil há 54 anos, com sucursais em todos os estados do país.

Além do grupo segurador, a MAPFRE Serviços financeiros oferece ao mercado diversos produtos como: Investimentos, Previdência, Capitalização e Consórcios.

O trabalho em questão irá efetuar a análise da área de relacionamento com clientes da MAPFRE Serviços financeiros, especificamente na área de Consórcios da MAPFRE Brasil. A MAPFRE Consórcios possui no momento seis grupos de consórcio, com a comercialização de créditos disponibilizados para aquisição de automóveis e imóveis.

A pesquisa será aplicada nos dois fornecedores de atendimento que prestam serviços a empresa em questão:

- Primeiro Nível: Fornecedor Atento (Expertise em Callcenter) – Localizado na cidade de São Paulo. Este fornecedor presta o atendimento para clientes em seu primeiro nível atendimento, com abrangência nacional.
- Segundo Nível: Fornecedor Sicredi (Expertise em Consórcios) – Localizado na cidade de Porto Alegre. Este fornecedor presta

atendimento para clientes contemplados no quesito formalística dos processos para entrega de bens, com abrangência nacional.

3.2 Coleta de dados

A presente explanação descreve a pesquisa do estudo em questão, como descritiva, uma vez que se observou a necessidade de estruturação do atendimento a contemplados, quando já se encontrava mapeada a estrutura de atendimento para não contemplados.

Conforme Martins (2008), para o acompanhamento de um Estudo de Caso a aplicação de uma pesquisa documental é importante para o melhor entendimento do caso. O autor salienta que esta pesquisa é importante também para o levantamento das evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados através de dados e de resultados.

Conforme abordado por Gil (2010), quando os documentos pesquisados são referentes a textos escritos ou transcritos como, por exemplo, em relatórios, o autor indica o procedimento analítico como o mais utilizado quando se fala em análise de conteúdo. Para o autor, esta técnica, visa descrever de forma objetiva, sistemática e qualitativa o conteúdo manifesto da comunicação.

Em paralelo a pesquisa nos relatórios e apresentações de resultados foi feita a consulta e validação dos dados junto do Analista de Relacionamento responsável pelo primeiro nível de atendimento.

A entrevista de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 51) “[...] não é apenas uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

A coleta dos dados será realizada utilizando os dados conforme disponibilizados nas fontes abaixo:

1. Primeiro nível de atendimento (Operacional)

Relatório Diário de Bordo e Apresentação de resultados: Foram pesquisados os itens a seguir.

- Volumetria canal fone/Nível de serviço: Recebidas, atendidas e abandonas. Consolidado e mês a mês.

- Volumetria canal Chat: Consolidado e mês a mês.
- Volumetria Welcome: Consolidado e mês a mês.
- E-mail e SMS: Consolidados e mês a mês.
- WhatSac: Consolidado outubro e mês a mês.
- Pesquisa de satisfação: Mês de outubro consolidado.
- Rechamada: Consolidado e mês a mês

2. Segundo nível de atendimento (Formalística de contemplação)

Relatório de volumetria e apresentação de resultados: Foram pesquisados os itens a seguir.

- Volumetria canal fone: Recebidas, atendidas e abandonas. Consolidado e mês a mês.

3.3 Análise de conteúdo

Neste item serão descritos os conteúdos de pesquisa com embasamento nos itens pontuados na fundamentação teórica.

- **Marketing e Marketing de Relacionamento:** Assim como pontuado por Gabriel (2010) é notável a preocupação em satisfazer as necessidades dos clientes. Neste estudo será feita entrevista com o analista da área buscando entender se as ferramentas e a estrutura estão de acordo com as necessidades visíveis dos clientes no dia a dia.
- **Promoção e Comunicação:** Kotler e Keler (2013) colocam que a comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores. Neste item à pesquisa busca entender as ações de comunicação implementadas que possuem o objetivo de facilitar o fluxo de informações aos clientes indo ao encontro de **marketing direto**.
- **Marketing Direto:** Conforme Rapp (2011) pontua o marketing direto como a atual abordagem que mais gera respostas as empresas e que continua a crescer rapidamente. Através disso serão estudadas as

ferramentas de marketing direto através dos relatórios disponibilizados por ambos os níveis de atendimento.

- E-mail
- SMS
- Chat
- WhatSac
- Telemarketing: Serão analisados os dados de volumetria dos canais fone Ativo e Receptivo.

No item 4 serão apresentados os dados de pesquisa, assim como, a análise dos mesmos juntamente da visão comparativa da aplicabilidade no segundo nível de atendimento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa buscou mapear a estrutura de relacionamento da MAPFRE administradora de consórcios como um todo. Foi descrita a estrutura levando em consideração, desde a gerência MAPFRE Consórcios, os recursos disponíveis para operação, assim como, os fornecedores que prestam atendimento, conforme item 4.1. A estrutura processual será descrita conforme item 4.2, juntamente das formas de interações com os clientes.

4.1 A estrutura de Relacionamento

Na figura 2, pode-se perceber que a estrutura própria da empresa em questão, possui cinco recursos.

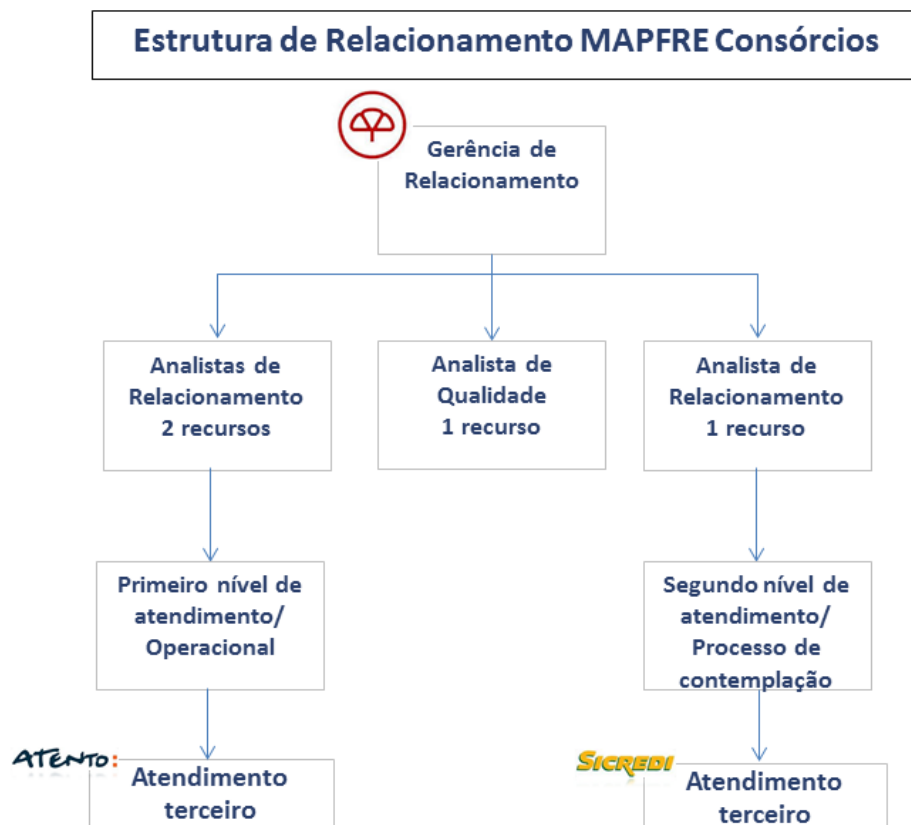
A empresa estudada possui um gerente de relacionamento dedicado à área. Dois analistas no primeiro nível de atendimento, destes um dedicado para supervisão da operação e outro dedicado à escuta de ligações, objetivando o alinhamento de informações e qualidade no atendimento.

Além dos recursos citados, a empresa possui um analista de qualidade alocado na MAPFRE Consórcios. Este analista tem como objetivo entender os

problemas pontuados pelos clientes, prezando pela satisfação dos mesmos em seu primeiro e segundo nível de atendimento.

No segundo nível de atendimento, a empresa possui um analista de relacionamento dedicado a manter a qualidade da operação, tendo como responsabilidade a supervisão da prestação de serviços no segundo nível de atendimento.

Figura 2 - Estrutura de Relacionamento MAPFRE Consórcios



Fonte: Elaborado pela autora

4.2 Estruturas funcionais e processuais

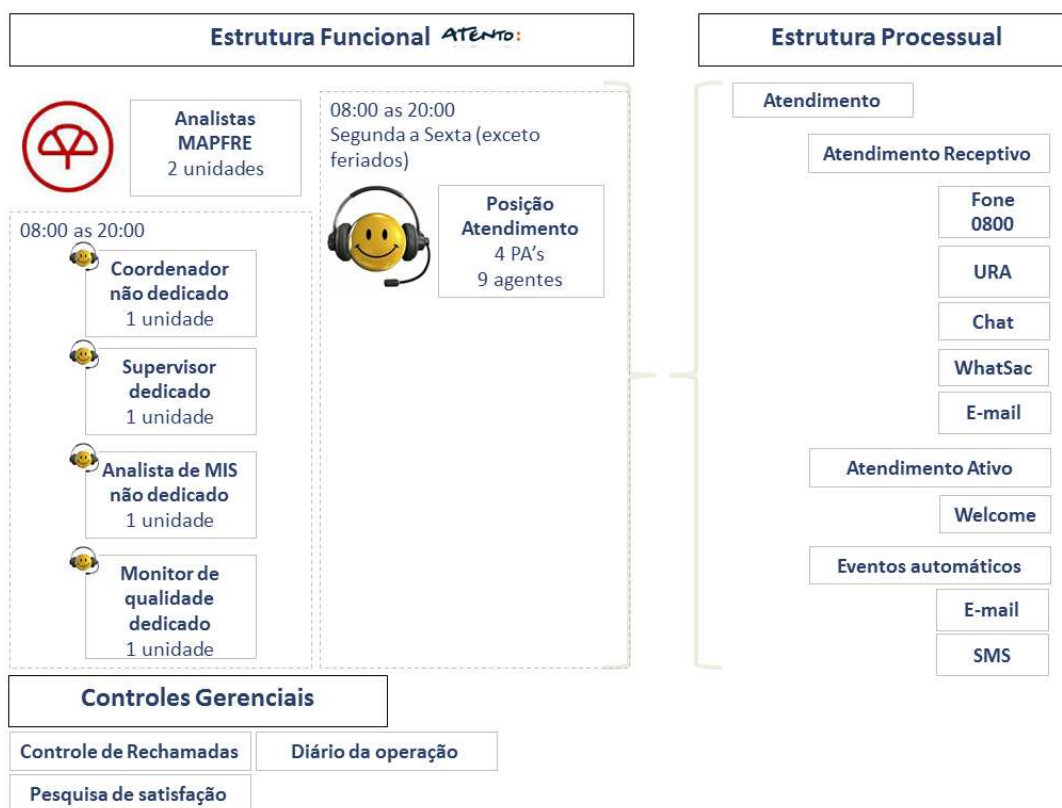
Após o entendimento da estrutura macro de relacionamento, o presente trabalho buscou mapear detalhadamente as estruturas funcionais e operacionais do primeiro e do segundo nível de atendimento.

Na figura 3 está detalhada a estrutura funcional e processual do primeiro nível de atendimento. Esta operação é efetuada pelo fornecedor de callcenter chamado Atento, que possui grande expertise no segmento.

Pode-se notar que há mais profissionais e ferramentas dedicadas a esta área, assim como, maior número de posições de atendimento, juntamente de um horário maior de prestação de serviço.

O fornecedor disponibiliza um coordenador compartilhado com outras operações, um supervisor dedicado, um analista de MIS compartilhado e ainda um recurso de qualidade, para apoio nesta operação. Como se faz notar, o primeiro nível de atendimento busca ter recursos suficientes para suprir as demandas desta operação.

Figura 3 - Estrutura de Relacionamento primeiro nível



Fonte: Elaborado pela autora

Na figura 4 está detalhada a estrutura funcional e processual do segundo nível de atendimento. Podemos notar que há menos profissionais e recursos

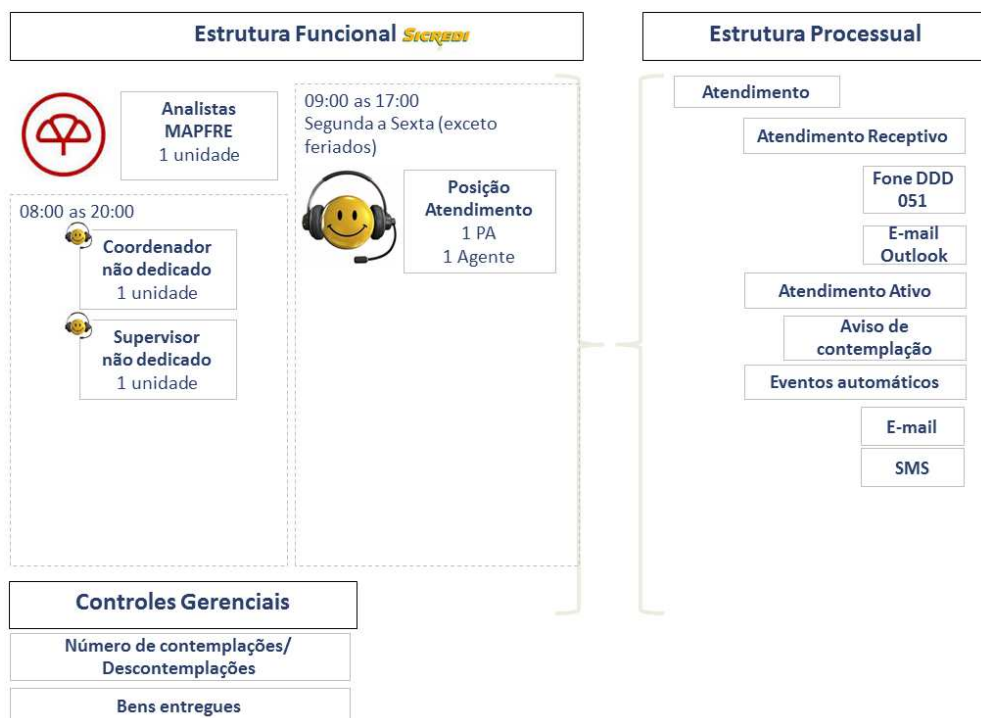
dedicados a esta área, principalmente por manter uma única posição de atendimento, com um horário mais restrito para prestação de serviço.

O fornecedor deste nível é o Sicredi, não possui expertise em prestação de serviços para atendimento, mas sim em consórcios, este motivo pelo qual foi firmada a pareceria com o fornecedor em questão.

Esta estrutura possui um supervisor e um coordenador não dedicados, além de não possuir recursos de qualidade para monitoria das ligações, dificultando o alinhamento de informações e calibrações de procedimento junto ao atendimento.

Diferente do primeiro nível de atendimento, a operação para contemplados não possui tantos recursos e ferramentas dedicados à operação, deixando a desejar em alguns quesitos que serão abordados a seguir. Neste estudo fica clara a necessidade da empresa criar uma estrutura de relacionamento que siga o mesmo padrão de qualidade de seu primeiro nível de atendimento, disponibilizando um telefone 0800 e demais ferramentas de interação disponíveis.

Figura 4 - Estrutura de Relacionamento segundo nível



Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Relatórios gerenciais

O mapeamento dos relatórios de controle objetivou a verificação dos CRM's em ambos fornecedores. Este estudo buscou identificar a disponibilidade destes relatórios, assim como, a identificação da necessidade de maior controle de ambas as operações.

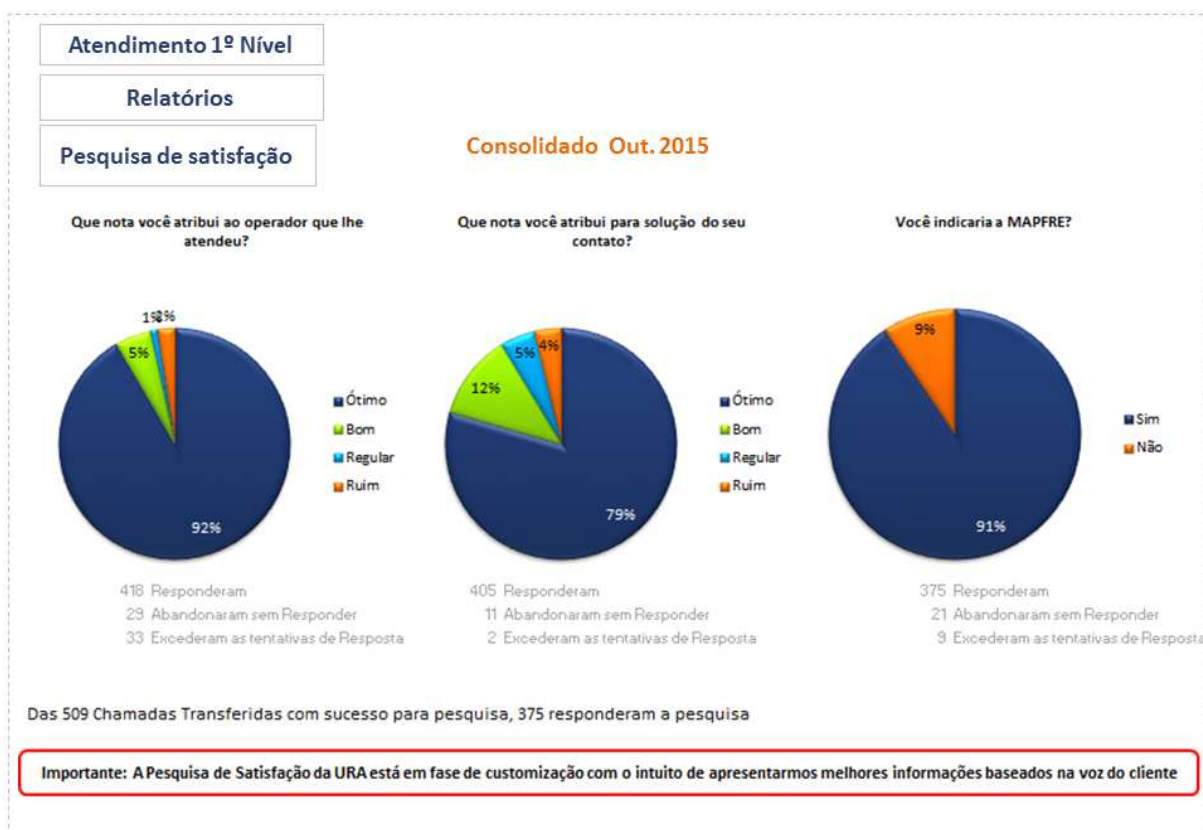
Conforme estudado, Barreto e Crescitelli (2013) citam o CRM como a ferramenta que possibilita que o marketing de relacionamento seja colocado em prática, por isso a importância dos relatórios gerenciais.

No que se trata de relatórios gerenciais, o primeiro nível possui controle de todas as ferramentas disponíveis nesta área, estes dados são consolidados no relatório diário da operação. Buscando entender mais o cliente, este nível de atendimento possui dois principais relatórios, onde um busca medir a satisfação dos clientes e outro que busca entender as principais dúvidas dos clientes, são eles: Pesquisa de satisfação e Reclamada, descritos a seguir.

A **pesquisa de satisfação** é feita de três perguntas que buscam principalmente identificar três principais quesitos: O atendimento do operador, a solução para o contato, e se o cliente indicaria a MAPFRE.

Segundo o analista responsável, com esta visão, é possível identificar se os operadores estão prestando um bom atendimento, se a operação está conseguindo satisfazer as necessidades dos clientes e se os mesmos estão satisfeitos com a MAPFRE Consórcios, dados mais detalhados conforme figura 5. O segundo nível não possui este recurso, não sendo possível medir a satisfação dos clientes nesta etapa.

Figura 5 - Dados de pesquisa de satisfação.



Fonte: Relatório diário da operação de primeiro nível MAPFRE Consórcios - 2015.

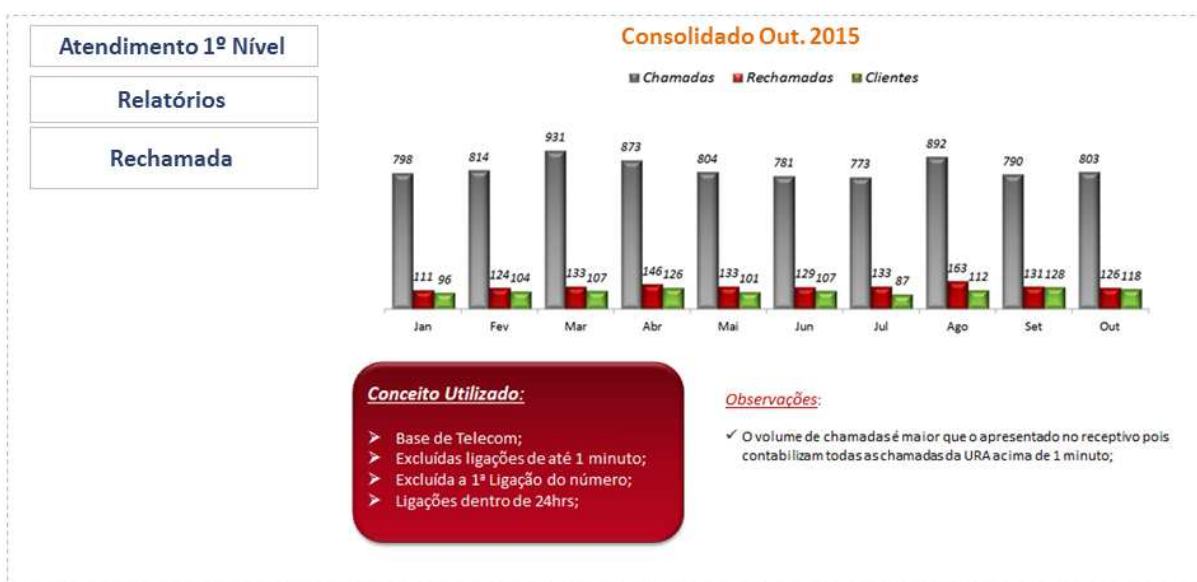
O **relatório de rechamadas** objetiva entender quais clientes ligam mais para operação no prazo de 24hrs. Para que o relatório conceda dados reais, o analista da área pontuou que as primeiras ligações destes clientes não são consideradas, e as chamadas com menos de um minuto também não. As chamadas de até um minuto não são considerados, pois foi identificado que são chamadas que não foram encaminhadas para os atendentes, pois ainda estavam na URA (Unidade de resposta audível), sendo assim não são consideradas.

Para o segundo nível de atendimento, a rechamada seria um recurso muito utilizado para identificar se as informações estão sendo passadas de forma clara, seria possível identificar também em qual fase do processo os clientes possuem mais dúvidas.

Este recurso ajudaria a dar um foco maior aos gaps do processo e nos treinamento para atendentes. Otimizaria as ações para alinhamento de informações, objetivando pontuar as fases em que mais ocorrem rechamadas no processo de contemplação.

Para Kotler e Armstrong (2003), citam que o profissional de marketing precisa avaliar as influências de cada comunicação nas diferentes etapas do processo de aquisição. Entende-se que a importância de conhecer o que está sendo emitido de informações e se estas estão sendo recebidas de forma clara.

Figura 6 - Dados de rechamada.



Fonte: Relatório diário da operação de primeiro nível MAPFRE Consórcios - 2015.

No segundo nível de atendimento, o único material disponível para análise da operação é a apresentação de resultados mensal. Nesta apresentação são consolidados os dados de volumetria conforme descritos na sequência do item 4.4, assim como, o número de contemplações, descontemplações e bens entregues.

4.4 Detalhamento da estrutura processual

Buscando entender de melhor forma as interações em ambos os níveis de atendimento, a pesquisa em questão descreveu todas as ferramentas utilizadas. Este mapeamento buscou a análise de resultados das mesmas e buscou entender a aplicabilidade destas no segundo nível de atendimento.

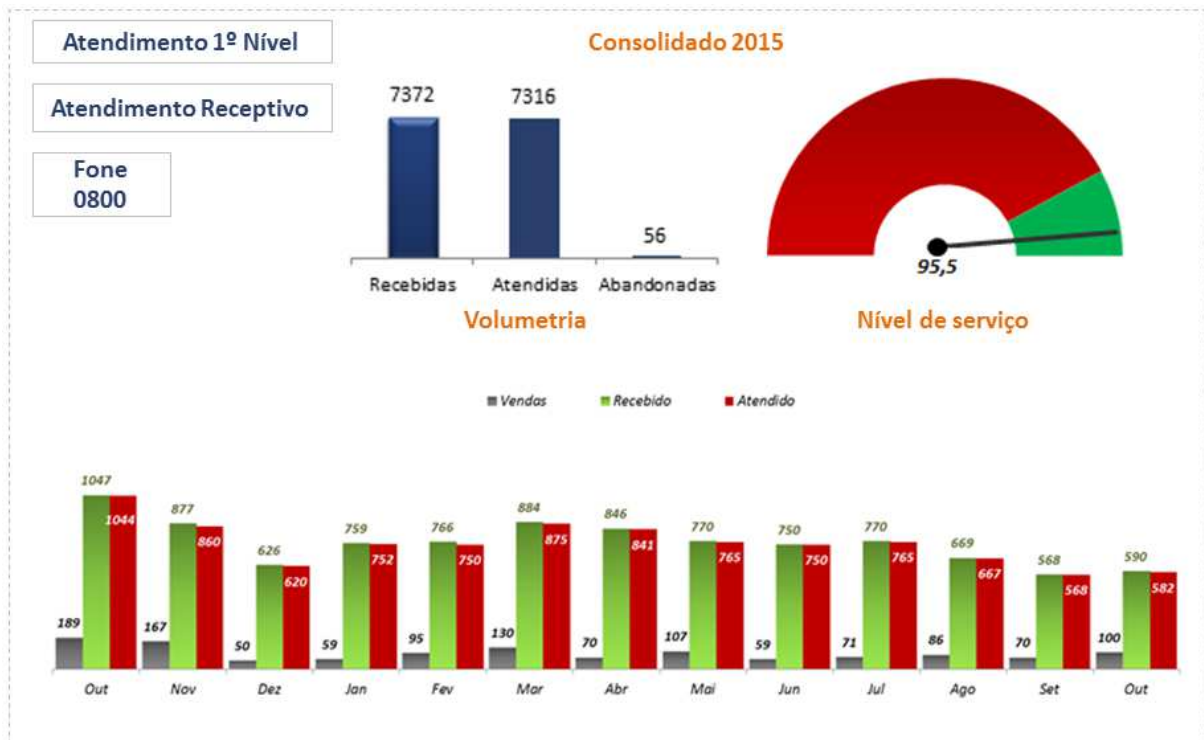
A análise das ferramentas e os dados coletados foram feitos através de relatórios e apresentações de resultados disponibilizadas tanto pelo primeiro quanto pelo segundo nível de atendimento.

No quesito **telefonia**, o primeiro nível o atendimento possui quatro posições de atendimento, no horário das 08h00mins as 20h00min para 1.650 clientes. Como se pode perceber na figura 7, este canal de atendimento busca suprir todas as demandas de atendimento, com um percentual muito pequeno de abandonos.

Por estar bem estrutura, está operação possui um grande percentual de nível de serviço, se mantendo no ano de 2015 com 95,5%. Conforme já citados por Las Casas (2010), marketing de relacionamento, são todas as atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situações de pós venda, sendo assim entende-se que a empresa em questão preocupa-se em ter um atendimento de qualidade, se mantendo a disposição para reter e manter clientes após a venda.

Além do acompanhamento de volumetria, todas as chamadas são tabuladas, dando uma visão mais clara da operação e dos motivos de contatos.

Figura 7 - Dados de volumetria canal fone primeiro nível.



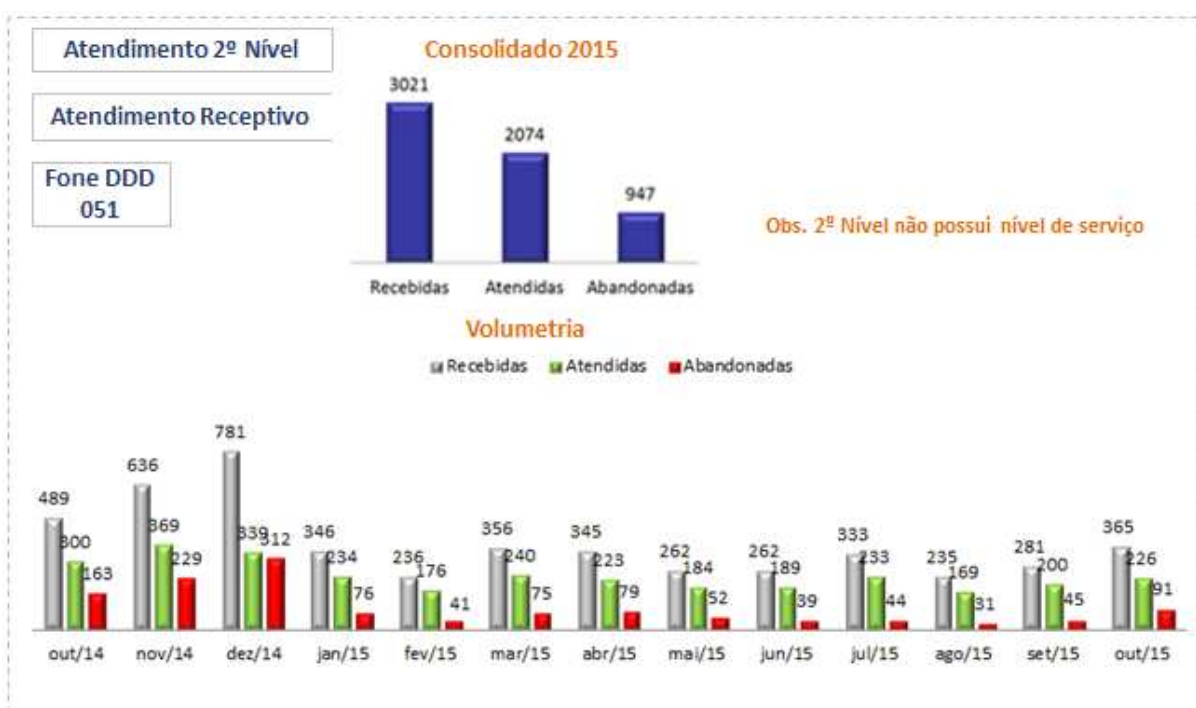
Fonte: Relatório diário da operação de primeiro nível MAPFRE Consórcios - 2015.

Já no segundo nível de atendimento conforme figura 8, nota-se que 31,35% das chamadas foram abandonadas em 2015. A prestação de serviço ocorre através de um único recurso dedicado, das 09h00min as 17h00min, limitando o horário de

atendimento a contemplados, sem substituição do recurso em suas pausas não atendendo aos clientes em alguns períodos.

O fornecedor em questão não faz o cálculo de nível de serviço nem tanto a tabulação de chamadas, criando-se uma oportunidade de melhoria para criação destes índices, possibilitando uma visão mais clara da operação.

Figura 8 - Dados de volumetria canal fone segundo nível.



Fonte: Apresentação mensal de resultados da operação de segundo nível MAPFRE Consórcios - 2015.

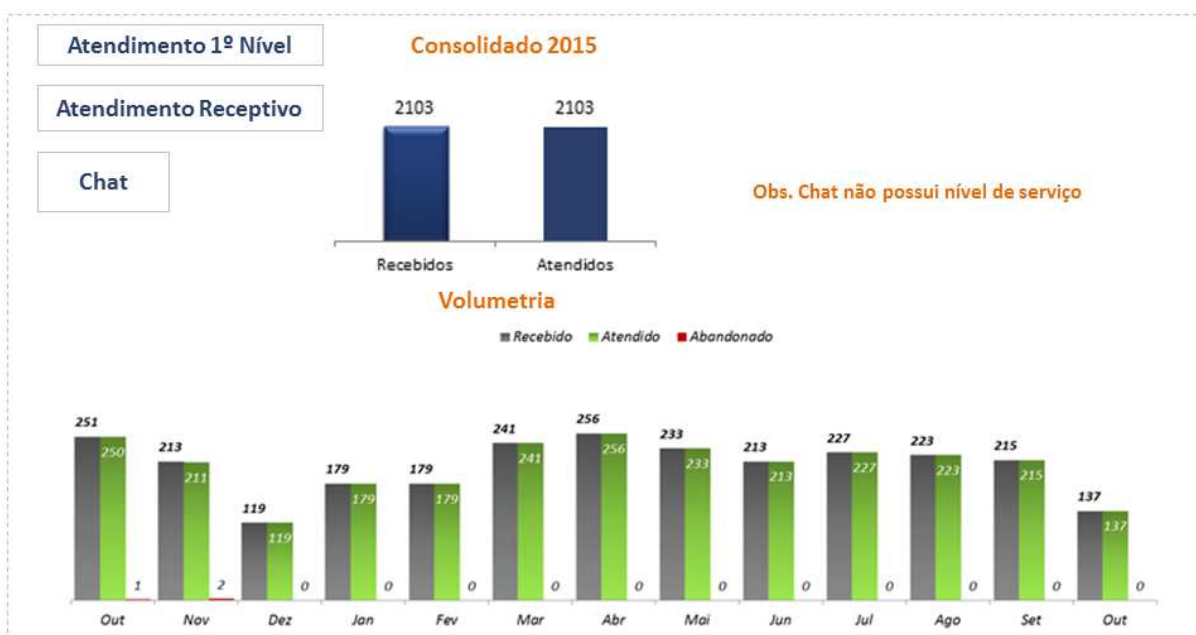
Ainda se tratando de telefonia, o primeiro nível de atendimento conta com o recurso de utilização da URA. Através deste canal os clientes podem fazer algumas transações sem que necessariamente precise interagir com um atendente, são elas: Informações sobre parcelas, assembleias, lances, alterar a senha de acesso e valor de quitação da sua cota de consórcio.

No segundo nível de atendimento, esse recurso seria importante para otimizar as interações com os atendentes, assim como, esclarecer dúvidas básicas de seu processo, o que hoje ocorre apenas através da interação com os atendentes.

No quesito **chat**, o primeiro nível possui uma posição de atendimento, focada em chat, porém, também atendendo telefonia se necessário. Assim como citado por Gabriel (2010) é importante levar em consideração o público-alvo, sendo o público-alvo o foco para qualquer ação de marketing, pois ele dirá a melhor forma de agir conforme as necessidades de seus clientes. Segundo pontuado pelo Analista responsável, a escolha de profissionais dedicados, se deu através da identificação de alguns recursos que possuíam melhor facilidade de escrita e argumentação via chat.

Essa ação busca aumentar a satisfação dos clientes que utilizam este canal. Como se pode notar na figura 9, não há abandonos via chat e todas as demandas para este canal são atendidas.

Figura 9 - Dados de volumetria canal chat.



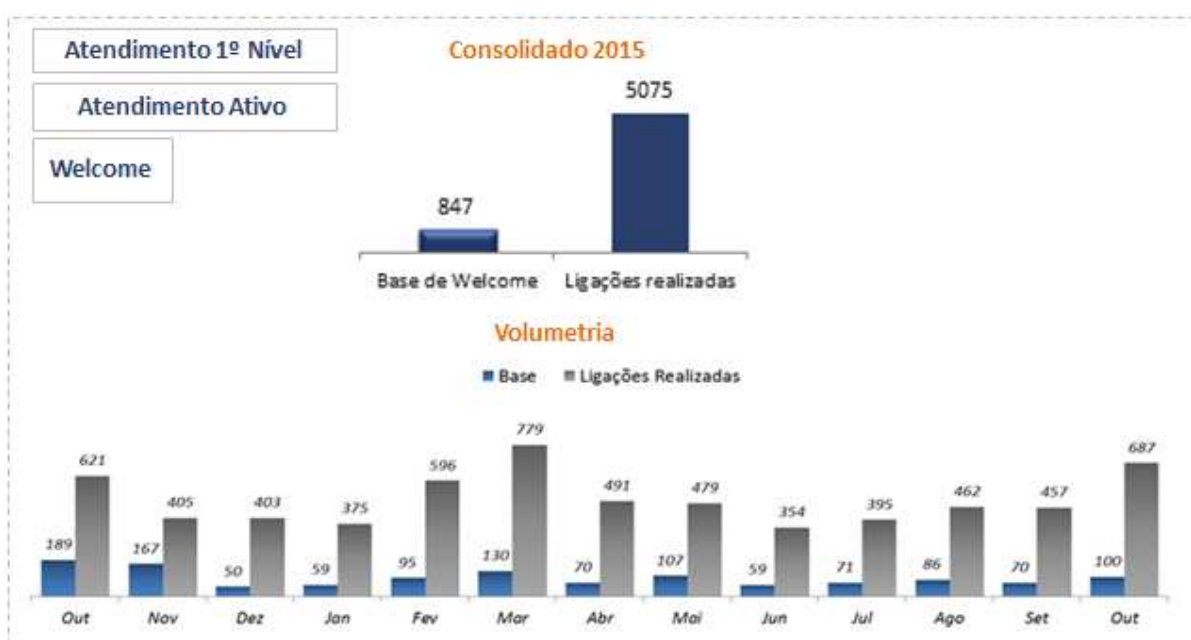
Fonte: Relatório diário da operação de primeiro nível MAPFRE Consórcios - 2015.

O analista da área justificou que no mês de outubro a ferramenta ficou dois dias imperando por problemas técnicos. A área responsável informou que avaliando a média de contatos em Setembro x dias úteis x quantidade aproximada de chamadas dentro do período de inoperância em Outubro ocorreu uma queda de 22% no volume total (Set x Out).

O segundo nível de atendimento não possui esse recurso.

O **Welcome** é uma base de clientes trabalhada pelo primeiro nível de relacionamento. O Welcome é realizado através de um contato ativo com os clientes que compraram seu consórcio no dia anterior. Este ativo busca esclarecer dúvidas sobre a aquisição, assim como informar os canais disponibilizados para relacionamento. Mowen e Minor (2003), já citavam o relacionamento com dois pilares de sustentação, a confiança e o comprometimento, da mesma forma a empresa em questão busca que seus clientes não tenham dúvidas sobre o que adquiriram.

Figura 10 - Dado de volumetria Ativo de Welcome.



Fonte: Relatório diário da operação de primeiro nível MAPFRE Consórcios – 2015.

Através do Canal **WhatSac**, disponível no primeiro nível, nota-se um maior número de interações em Julho, onde foi efetuado um plano de ação de divulgação mais incisivo junto a base de clientes, conforme mencionado pelo analista responsável. Porém, conforme figura sete, fica claro que as interações através desta ferramenta não são recorrentes, abrindo oportunidade de melhoria para maior divulgação deste canal.

Assim como pontuado por Santos (2015), para garantir que a mensagem chegará ao cliente, deve-se desenvolver o mix comunicação. Este mix de comunicação tem como objetivos combinar duas ou mais ferramentas para que de

maneira persuasiva, possa agregar valor para o cliente objetivando construir relacionamento.

Conforme o estudo da estrutura do primeiro nível, o recurso dedicado a chat, é o mesmo dedicado ao WhatSac, aumentando assim a expertise dos recursos nestes canais.

O Objetivo desta ferramenta é que os clientes interajam no momento em que quiserem, até mesmo fora do horário de atendimento. Assim que um recurso de atendimento identificar a mensagem, irá respondê-la e ocorrerá a interação necessária com os clientes.

Esta ferramenta possui também o recurso de envio de documentos digitalizados e fotos, facilitando as solicitações e demandas necessárias. Esta ferramenta seria muito útil no segundo nível de relacionamento, visto que trata principalmente de formalística e validações de documentos, o que iria otimizar os procedimentos se tornando também um diferencial para clientes contemplados.

Figura 11 - Dados de volumetria canal WhatSac.



Fonte: Relatório diário da operação de primeiro nível MAPFRE Consórcios - 2015.

A ferramenta de **e-mail** no primeiro nível de atendimento possui um fornecedor de disparo e envio de e-mails manuais. Sendo assim, a operação possui

maior controle dos e-mails recebidos, enviados, assim como a tabulação por motivo de contato. Através desta ferramenta é possível identificar o público mais adepto a e-mails ao invés dos outros canais disponibilizados.

No segundo nível de atendimento, a empresa trabalha com e-mails, porém não há tabulação de envios ou recebimentos, nem tanto o fornecedor disponibiliza os dados de volumetria de e-mails recebidos e enviados pela operação.

Neste nível de atendimento está ferramenta de controle seria muito importante, visto que nesta fase os clientes enviam muitos documentos digitalizados. Com o controle da ferramenta de e-mails, seria possível identificar as fases em que os clientes encaminham mais e-mails, podendo pontuar as oportunidades de melhoria na fase de formalística.

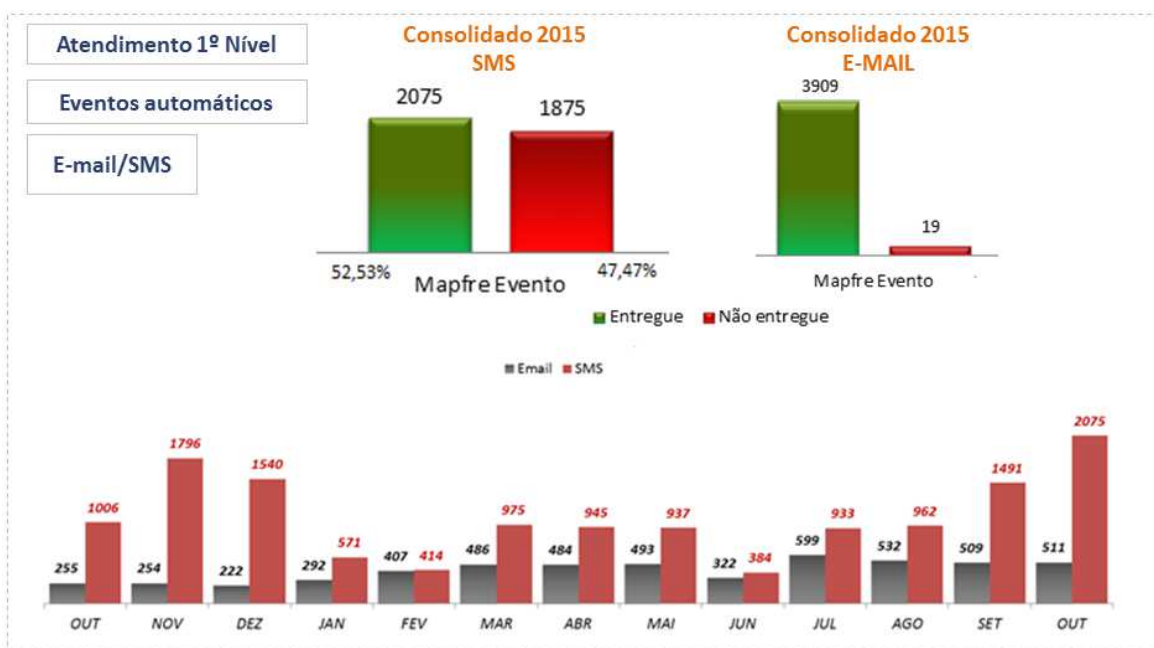
E-mails e SMS automáticos são ferramentas que buscam o disparo de E-mails e SMS's com caráter informativo, através de mailings disponibilizados ao primeiro nível de atendimento. A empresa em questão, conforme sua régua de relacionamento estruturada, possui esses eventos que são disparados aos clientes sob demanda em três momentos: Adesão, andamento do grupo de consórcio, aviso de contemplação e encerramento do grupo de consórcio.

Estes eventos buscam manter um relacionamento mais próximo com seus clientes, sem necessariamente que haja interação com a empresa.

Na figura 12 é possível analisar o número de eventos automáticos disparados no mês de outubro e no quadro 7, estão demonstrados todos os eventos que são disparados.

Dos eventos automáticos disponíveis, apenas cinco são disparados a contemplados. Ao avaliar o processo de contemplação como um todo, identificaram-se oportunidades de disparo de mais eventos automáticos, estes que hoje são disparados manualmente. O detalhamento destas oportunidades serão descritos no decorrer deste trabalho.

Figura 12 - Dados de volumetria E-mails e SMS's automáticos.



Fonte: Relatório diário da operação de primeiro nível MAPFRE Consórcios - 2015.

Quadro 7 - Relação de eventos automáticos.

E-mail	Eventos automáticos
Welcome Call – Grupo em formação - ATIVO	Ativo
Welcome Call – Grupo em Andamento + Conv. 1ª AGO – Login e Senha	E-mail e Ativo
Welcome Call – Grupo em Andamento + Convocação AGO – Login e Senha	E-mail e Ativo
Welcome Call – Boas Vindas com Login e Senha	E-mail
Welcome Call – AGO Inaugural – Grupo em Formação	E-mail
Assembleia - Convite Eleição Representantes do Grupo	E-mail
Assembleia - Convocação AGE (Assembleia Geral Extraordinária)	E-mail
Assembleia – Aviso da Assembleia e Lance	E-mail
Assembleia – Resultado de Assembleia para não Contemplados	E-mail
Cobrança – Aviso de Boleto	E-mail
Cobrança – Aviso de Reativação de Cota	E-mail
Cobrança – Aviso Boleto 05 dias úteis antes do vencimento	SMS
Contemplação - Parabenização Contemp. por Sorteio	Ativo/ E-mail/SMS
Contemplação – Parabenização Cota Desistente/Excluída – Sorteio	E-mail
Contemplação - Parabenização Contemp. por Lance	Ativo/ E-mail/SMS
Contemplação - Aviso de Descontemplação	E-mail
Contemplação - Aviso ao Representante	E-mail
Encerramento - Aviso de Bem Pendente de Entrega	Ativo
Encerramento - Aviso ao Desistente / Excluído	E-mail
Encerramento - Devolução Fundo de Reserva	E-mail
Aviso Realização Procedimento Operacional	E-mail

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme estudado, nota-se que o primeiro nível de atendimento possui em sua maior parte ferramentas de marketing direto, pois assim como citado por Rapp (2011) o principal mecanismo destas ferramentas é adquirir e manter clientes na era digital, ponderando uma verdade fundamental do mercado atual: Direto é digital e digital é direto. O marketing direto é interativo, tem o objetivo de informar, é perspicaz, inovador, individualizado e interativo.

5 PROPOSIÇÃO SEGUNDO NÍVEL DE ATENDIMENTO

Este item busca sugerir uma nova estrutura de Relacionamento para atendimento a contemplados, com embasamento nos itens pontuados na fundamentação teórica juntamente da pesquisa aplicada no primeiro nível de atendimento. Importante salientar que não foi efetuado estudo técnico para verificação de viabilidade de implantação da estrutura sugerida, porém, as sugestões foram feitas com embasamento em uma estrutura e ferramentas já existentes.

5.1 Proposição estrutura funcional.

Horário de atendimento: Em relação ao horário de atendimento a contemplados, o presente estudo sugere aumentar o horário de prestação de serviços. Conforme já descrito, esta área opera em um horário restrito das 09h00min as 17h00min, diferente da central de atendimento primeiro nível que presta serviço das 08h00min as 20h00min.

Conforme descrito por Kotler e Keler (2006) é importante que para que a troca entre clientes e empresas possam existir, é necessário que algumas condições sejam satisfeitas, dentre elas fica clara que a necessidade de que todas as partes devem possuir capacidade de comunicar-se e entregar o ofertado. Com um horário restrito, a troca acontece mais em um nível de atendimento do que em outro.

O aumento da carga horária de prestação de serviços objetiva o alinhamento do horário em ambos os níveis justificando-se pela maior disponibilidade de atendimento em todos os canais, buscando aumentar a satisfação dos clientes neste quesito.

Posições de atendimento: Indo ao encontro do aumento da carga horária na prestação de serviços, se faz necessário o aumento do número de posições de atendimento. Este item busca suprir o aumento do horário de atendimento, assim como, o não abandono de chamadas.

Assim como já citado por YANAZE (2011), suprir as demandas de comunicação com clientes, nada mais é do que ações implementadas que objetivam facilitar o fluxo de informações. Facilitando o fluxo de informações e proporcionar negociações mutuamente interessantes buscam promover a melhoria da imagem de todos os envolvidos.

A área de contemplação recebeu no ano de 2015, 3021 chamadas com um abandono de 31,34%, pois possui apenas uma posição de atendimento, com um único atendente em um horário restrito.

O estudo considerou um aumento de 30% nas vendas para o ano de 2016 (projeção disponibilizada pela empresa estudada). Este volume iria resultar em um aumento no número de contemplados e conseqüentemente um maior número de atendimentos.

Com base nisso, o seguinte estudo busca sugerir o número de posições de atendimento de acordo com uma projeção realista com o aumento de uma posição de atendimento e quatro atendentes para suprir os abandonos e o horário de prestação de serviço.

Quadro 8 - Projeções de posições atendimento.

Dimensionamento				
Estrutura funcional	2015	Projeção pessimista 2016	Projeção realista aumento de 30% da base em 2016	Projeção otimista aumento de 50% da base em 2016
Base de clientes ativos	1695	1695	2203,5	2542,5
Base de contemplados	109	109	141,7	163,5
Chamadas recebidas	3021	3021	3927,3	4531,5
Chamadas Atendidas	2074	3021	3927,3	4531,5
Abandonadas	947	0	0	0
Recursos no atendimento	1	2	2	3
Obs: Se um recurso em horário das 09:00min as 17:00min atendeu 2.074 chamadas por mês, dois recursos poderiam atender em torno de 4.148 chamadas, sendo assim para suprir a demanda de uma projeção realista se faz necessário a inclusão de mais uma posição de atendimento.				

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nas informações passadas pela empresa MAPFRE Consórcios.

Supervisor dedicado: Conforme salientado por Gabriel (2010) é notável a preocupação em satisfazer as necessidades dos clientes. Segundo o autor, é importante levar em consideração o público-alvo, sendo o público-alvo o foco para qualquer ação de marketing, pois ele dirá a melhor forma de agir conforme as necessidades de seus clientes.

Indo ao encontro do abordado pelo autor, no que se refere a um supervisor dedicado, sente-se a necessidade de um recurso para apoiar a operação em tempo real, tanto nos atendimentos quanto para as tomadas de decisões entendendo melhor o público com o qual a empresa se relaciona.

No cenário atual o atendente se reporta diretamente para o analista MAPFRE, pois em sua operação o supervisor não dedicado, não busca suprir as demandas do dia a dia no que se refere à expertise em consórcio, pois mantém o foco em outras operações. A sugestão de um supervisor dedicado na operação busca entender o dia a dia, os gaps do processo, além de fazer a gestão do atendimento. O supervisor é importante para controle e domínio da operação como um todo.

Monitor de qualidade: O Monitor de qualidade dedicado à operação é uma figura importante quando se fala em atendimento correto, claro e cordial.

O monitor de qualidade teria o papel de desenvolver um checklist de qualidade de acordo com as premissas da MAPFRE Consórcios. De acordo com este checklist, seriam aplicadas monitorias em uma amostra de chamadas e através disto é possível mensurar o desempenho individual dos atendentes, conforme já ocorre no primeiro nível de atendimento.

Para Kotler e Armstrong (2003), citam que o profissional de marketing precisa avaliar as influências de cada comunicação nas diferentes etapas do processo de aquisição. Entende-se que a importância de conhecer o que está sendo emitido de informações e se estas estão sendo recebidas de forma clara.

O monitoramento das chamadas busca facilitar a aplicabilidade de treinamentos conforme as dificuldades encontradas, assim como, facilitar a aplicabilidade de feedback e alinhamentos necessários buscando manter o melhor relacionamento com os clientes.

Coordenador não dedicado: Para uma operação pequena conforme o projetado, o estudo propõe que não há necessidade de um coordenador dedicado

para operação, à figura de um supervisor busca suprir as demandas necessárias atualmente.

Analista de MIS compartilhado: O Analista de MIS é um recurso já disponível no primeiro nível de atendimento, é dedicado a extrair as informações dos relatórios disponibilizados via sistema (CRM). Este analista faz as projeções necessárias para operação (dimensionamento e percalços), assim como, indicação de comparativos para tomadas de decisões.

Yanaze (2011) salienta que os aplicativos de CRM permitem compreender as preferências de cada segmento de clientes pré-identificados, o que auxilia na criação de campanhas publicitárias segmentadas, ofertas específicas para determinados grupos de clientes, como criar novos produtos e serviços para suprir novas necessidades, como melhorar os serviços existentes.

Este analista de MIS é quem desenvolve o Diário da operação do primeiro nível de atendimento, podendo ser utilizado também pelo segundo nível de atendimento para a consolidação das informações em ambos os níveis de atendimento. Para isso, é necessário estruturar o segundo nível de atendimento, para que seja possível disponibilizar os dados necessários para inclusão neste relatório.

No quadro 9, está descrito o resumo das análises feitas em pesquisa, assim como, a proposição de estrutura para o segundo nível de atendimento.

Quadro 9 - Proposição de estrutura funcional.

Estrutura Funcional						
Estrutura Atual				Proposição segundo nível		
Primeiro Nível de Atendimento	Quantidade	Segundo nível de Atendimento	Quantidade	Segundo nível de Atendimento	Quantidade	Observações
Horário de Atendimento das 08:00 as 20:00	-	Horário de Atendimento das 09:00 as 17:00	-	Horário de Atendimento das 08:00 as 20:00	-	O aumento no horário de prestação de serviço, busca unificar o horário de atendimento em ambos níveis.
Analistas MAPFRE	2	Analistas MAPFRE	1	Analistas MAPFRE	1	Um analista para controle da operação busca atender todas as necessidade de controle dos processos.
PA's de atendimento	4	PA's de atendimento	1	PA's de atendimento levando em consideração aumento de 30% na base de clientes	2	A empresa estudada projeta um aumento de 30% na sua base de clientes. Ao avaliarmos as chamadas recebidas X abandonadas e projetando um cenário realista, fica visível a necessidade de inclusão de mais um PA para suprir os abandonos.
Número de atendentes	9	Número de atendentes	1	Número de atendentes	4	Os quatro atendentes buscam suprir o aumento da carga horária de prestação de serviço, assim
Coordenador não dedicado	1	Coordenador não dedicado	1	Coordenador não dedicado	1	Para uma operação de duas PA's não fica visível a necessidade de um coordenador de operação
Supervisor dedicado	1	Supervisor não dedicado	1	Supervisor dedicado	1	Levando em consideração o tamanho da operação e o número de atendentes, se faz necessário um supervisor dedicado a área para suprir necessidade do dia a dia da operação, como tirar dúvidas e nas tomar decisões.
Monitor de qualidade	1	-	-	Monitor de Qualidade	1	O monitor de qualidade é importante para analisar os atendimentos e verificar se as informações estão sendo passadas de forma clara e correta. Esta demanda pode ser suprida pelo Analista de Relacionamento Jr. da MAPFRE Consórcios que atua no primeiro nível de operação.
Analista de MIS não dedicado	1	-	-	Analista de MIS compartilhado com o primeiro nível	1	O mesmo analista de MIS do primeiro nível, pode suprir está demanda, desde que a segundo nível seja capaz de repassar os dados de volumetria.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

5.2 Proposição estrutura processual

Telefone 0800: A sugestão de inclusão de um telefone 0800, conforme regulamentação se faz obrigatório, sendo assim, este item busca além de disponibilizar um canal de contato gratuito aos clientes, também busca se enquadrar na regulamentação.

Classificação da Informação: **Uso Irrestrito**

Conforme observado, quando os clientes ligam no primeiro nível solicitando atendimento da área de contemplação, os atendentes informam, conforme procedimento, o telefone de DDD 051. Fica notável o momento de desconforto e os clientes solicitam um contato Ativo, buscando não arcar com os custos destas ligações.

O presente trabalho verificou no primeiro nível de atendimento, que não se faz necessário a criação de um novo número gratuito, embora seja viável. É possível criar um caminho através da URA já existente para transferência de chamadas ao segundo nível de atendimento. Através disso, é possível que os clientes entrem em contato com o telefone gratuito já disponibilizado e ao clicar na opção conforme sua necessidade, automaticamente estes clientes serão direcionados ao atendimento a contemplados suprimindo a necessidade de disponibilizar um número de contato gratuito aos clientes.

Urdan e Urdan (2013) afirmam que o Marketing de relacionamento é embasado em uma relação de confiança. Para os autores significa que ambas as partes tem confiança em poder contar um com o outro, sem correr o risco de uma ou outra parte se aproveitar de uma situação.

URA: Conforme estudado, o segundo nível não possui nenhuma opção no atendimento eletrônico. O atendimento via URA, busca facilitar operações simples ou tirar dúvidas, sem que necessitem de interação com atendimento humano através das informações disponibilizadas via sistema. As disponibilizações de algumas informações buscam agilizar o atendimento e diminuem o número de chamadas.

O presente estudo sugere a criação de mais opções via URA para o atendimento a contemplados, sendo eles:

- Opção para o cliente verificar em que fase do processo que o mesmo se encontra com breve explicação sobre cada uma, sendo elas (contemplação, crédito, análise, contrato e pagamento).
- Valor de crédito atualizado para utilização.
- Vencimento de sua análise de crédito.

De acordo com Kotler e Keler (2013, p. 578), “O Marketing direto é o uso dos canais diretos ao consumidor para obter e entregar bens ou serviços aos clientes, sem o uso de intermediários”.

O presente estudo sugere a inclusão destas informações também no site da MAPFRE Consórcios, no canal exclusivo de acesso aos consorciado. Hoje este canal apresenta apenas o valor do crédito corrigido e não atualizado (disponível para utilização).

Eventos automáticos: Na estrutura de atendimento a contemplados, a maior parte das interações ocorre via e-mails manuais. Visando não depender do atendimento humano para disparo de alguns e-mails e otimizando o foco das atividades destes recursos, o presente estudo sugere a automatização de alguns eventos, são eles:

- Evento fase de contemplação - Início Processo de Contemplação - EMAIL e SMS: O Objetivo deste e-mail é explicar as fases do processo de contemplação e descrever as etapas a seguir, assim como a necessidade de envio de algumas documentações.
- Evento parecer análise de crédito - ATIVO: Este evento é importante, pois o cliente que deu andamento em sua análise de crédito fica no aguardo do parecer positivo ou negativo. Se este evento de aviso fosse automatizado via mailing para o atendimento, teríamos a garantia que o aviso do parecer seria dado conforme o prazo acordado.
- Evento Carta de crédito - E-MAIL: Quando da aprovação do crédito, automaticamente o consorciado receberá um e-mail com sua carta de crédito com o valor disponível para utilização.
- Evento fase de Análise - Início Etapa de Análise - EMAIL e SMS: O Objetivo deste e-mail é explicar as fases do processo de contemplação e descrever as próximas etapas, assim como, a necessidade de envio de algumas documentações e descrição de algum procedimento.
- Evento fase de Contrato - Início Etapa de Contrato - EMAIL e SMS: O Objetivo deste e-mail é explicar às fases do processo de contemplação e descrever as próximas etapas, assim como, a necessidade de envio de algumas documentações e descrição de algum procedimento.
- Evento fase de Pagamento - Início Fase de Pagamento do Bem - EMAIL e SMS: O Objetivo deste e-mail é explicar às fases do processo de contemplação e descrever as próximas etapas, assim como, a

necessidade de envio de algumas documentações e descrição de algum procedimento.

- Evento fase de pagamento - Confirmação da liberação de pagamento do crédito - E-MAIL e SMS: O objetivo deste e-mail é que os clientes recebam via e-mail e sms à confirmação do pagamento de seu bem ao fornecedor de sua escolha.

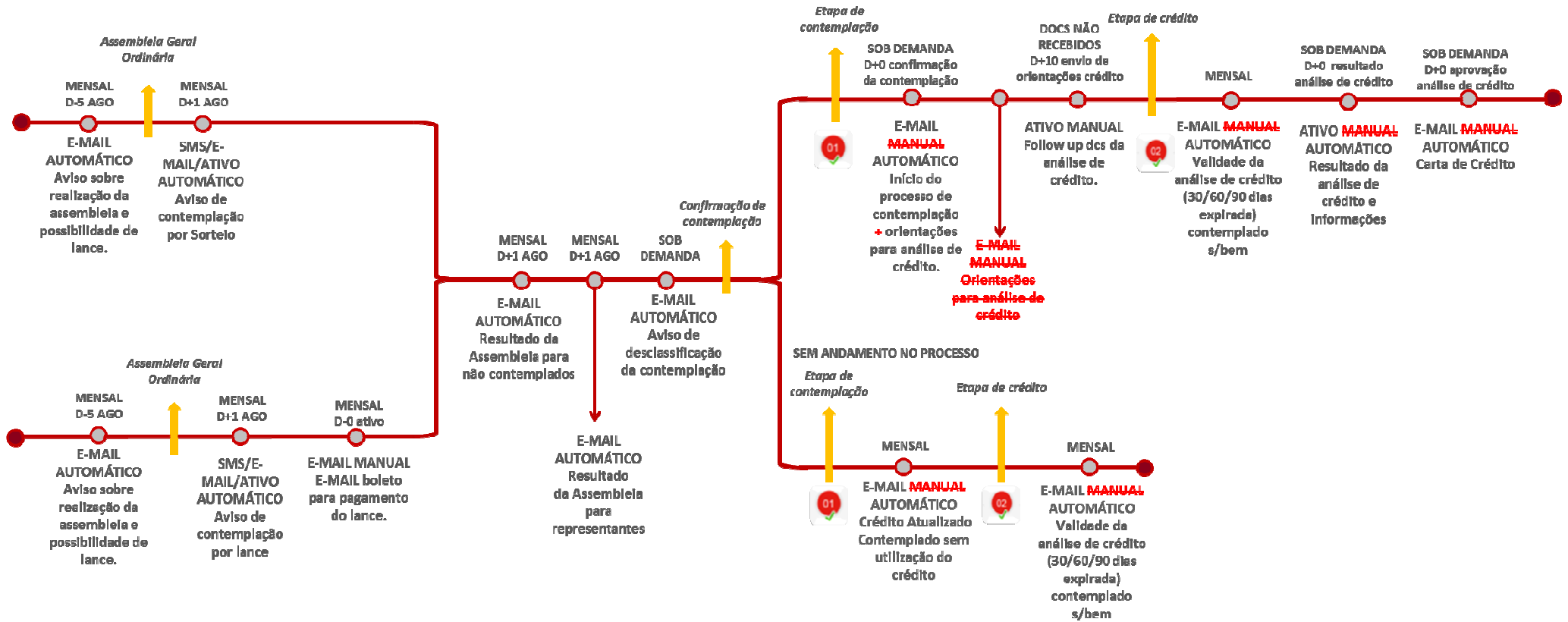
Santos (2015) afirma que a comunicação entre o cliente e a empresa não terminam com a utilização de uma ferramenta de marketing direto. Para empresas com foco em relacionamento com clientes o diálogo é indispensável, a conversa deve permanecer antes, durante e depois da compra, assim será possível conhecer e construir relacionamento de longo prazo.

Para o mapeamento dos e-mails manuais e sugestão de automatização dos eventos, o presente trabalho efetuou o mapeamento do processo de contemplação do segundo nível como um todo. Este estudo buscou entender quais dos e-mails manuais poderiam ser disparados automaticamente, visando otimizar a comunicação com os clientes nesta etapa do processo.

Nas figuras 13,14 e 15 segue o mapeamento do processo de contemplação, assim como, a sugestão de automatização de novos eventos. Na figura 13 vê-se o início do fluxo, o qual é igual para ambas às formas de aquisição, ele representa a etapa de contemplação e análise. Na figura 14 e 15 estão mapeados os processos de contemplação separados por segmento, imóveis e automóveis, o mapeamento foi separado por etapas do processo, sendo elas: Contemplação, crédito, análise e pagamento.

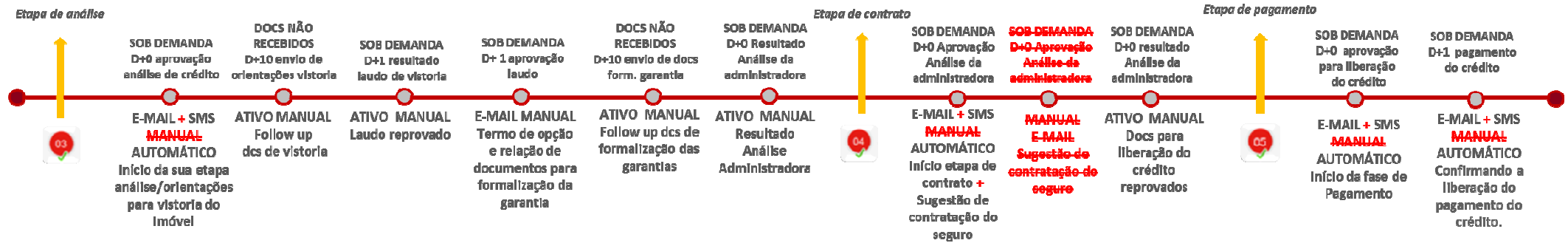
Nas descrições tachadas foi sugerida a exclusão do evento ou da forma de envio, nas descrições em que consta o sinal de adição “+” foram inclusos eventos ou orientações.

Figura 13 - Mapeamento de e-mails manuais e automáticos utilizados para o segmento de imóveis e automóveis.



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Figura 14 - Mapeamento de e-mails manuais e automáticos utilizados para o segmento de imóveis.



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Figura 15 - Mapeamento de e-mails manuais e automáticos utilizados para o segmento de automóveis.



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Chat: o Canal chat tem como objetivo a interação com clientes de forma prática via internet através de um canal disponibilizado via site. O Canal Chat atende no horário da Central de relacionamento, não permitindo interações após esse período.

Com a estrutura sugerida, o presente trabalho indica ao invés de uma ferramenta de chat, uma licença de WhatSac, conforme descrito no próximo item.

WhatSac: A ferramenta de WhatSac possui algumas vantagens que em comparação com o Chat, possui mais opções de interações conforme segue a abaixo.

- O atendimento ocorre no tempo do cliente, ele pode enviar uma mensagem no horário que ele quiser. No momento que o atendente estiver disponível, será possível filtrar as mensagens mais antigas para priorizar os atendimentos que estão mais tempo na espera.
- É possível atender até 10 pessoas por vez, podendo este item ser parametrizado.
- O cliente e a empresa podem ter acesso às conversas no momento em que for necessário.
- É possível enviar arquivos de documentação via ferramenta. Esta vantagem busca diminuir a necessidade do envio de e-mails com documentações.

A interface do engajamento interativo e de avaliação direta (mentalidade de marketing digital) substitui a confiança do passado na conjectura do marketing face a face. Os cidadãos da rede são mestres em ignorar as mensagens publicitárias unilaterais, além de serem mestres também com “clique” em conversas com um grupo de amigos e família (RAPP, 2011).

Para o perfil de consorciados contemplados, que possui muita formalística e envio de documentações, o presente estudo sugere a inclusão de uma licença de WhatSac ao invés de atendimento via chat.

Conforme afirmado por Santos (2015) a comunicação entre o cliente e a empresa não terminam com a utilização de uma ferramenta de marketing direto. Para empresas com foco em relacionamento com clientes o diálogo é indispensável, a conversa deve permanecer antes, durante e depois da compra, assim será possível conhecer e construir relacionamento de longo prazo.

No quadro 10, está descrito o resumo das análises feitas em pesquisa, assim como, a proposição de estrutura para o segundo nível de atendimento.

Quadro 10 - Proposição de estrutura processual.

Estrutura Processual						
Estrutura Atual				Proposição segundo nível		
Primeiro Nível de Atendimento	Quantidade/Licenças	Segundo nível de Atendimento	Quantidade/Licenças	Segundo nível de Atendimento	Quantidade/Licenças	Observações
Telefone 0800	-	DDD 051	-	Telefone 0800 - URA	-	Disponibilização de um canal gratuito, conforme regulamentação
URA	-	Não possui caminho na URA	-	URA- Opções de atendimento eletrônico	-	Poderiam ser disponibilizados via URA algumas informações: 1- Fase que o cliente se encontra no processo de contemplação. 2- Valor disponível para utilização do crédito. 3- Vencimento de análise de crédito. 4- Data de pagamento do bem.
Chat	2	Não possui atendimento via chat.	0	Chat	0	Pelo número de PA's sugeridas e estudo feito, não é notável a necessidade de atendimentos via chat para suprir as demandas
WhatSac	2	Não possui atendimento via WhatSac	0	WhatSac	1	Esta ferramenta possui utilidades que poderiam facilitar e otimizar o envio de e-mails com documentações.
Ativos: Welcome	Sob demanda, mapeado nos e-mails automáticos	Ativo: Aviso de contemplação	Sob demanda, mapeado nos e-mails automáticos	Atendimentos Ativos	2	Ativos que seria encaminhados via mailing automaticamente: Aviso de contemplação e Resultado de análise de crédito.
Eventos automáticos	16	Eventos automáticos	5	Eventos automáticos	12	Total de doze eventos, considerando um novo evento de ativo e sete novos eventos via e-

Fonte: Desenvolvido pela autora.

O capítulo 5 apresentou a proposição para o segundo nível de atendimento, levando em consideração os conceitos estudados no referencial teórico e os dados coletados na empresa analisada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou sugerir uma estrutura de relacionamento para o segundo nível de atendimento da empresa MAPFRE Consórcios. Para o atingimento deste objetivo geral, iniciou-se a pesquisa empírica apresentando a estrutura de relacionamento em ambos os níveis de atendimento.

O estudo em questão efetuou o mapeamento da estrutura de Relacionamento da MAPFRE Administradora de consórcios, descreveu os meios e as ferramentas

que a empresa estudada se relaciona com seus clientes. Analisou as principais formas de interação e a aplicabilidade destas no segundo nível de atendimento da empresa em questão.

Com base nesta pesquisa a presente explanação conclui que, o segundo nível de atendimento possui muitas oportunidades de melhoria. Com o aumento no horário de atendimento juntamente do aumento da equipe de prestação de serviço, esta estrutura busca suprir as demandas de processos de contemplação neste nível de atendimento.

A supervisão e a monitoria das chamadas fazem com que a operação seja mais conhecida e a tomada de decisões sejam mais precisas, visando à melhoria no atendimento e na expertise dos recursos dedicados a esta operação.

Com a aplicabilidade de uma nova ferramenta de interação, como o WhatSac, os clientes aumentam os canais de envio de documentações para formalista, não dependendo apenas da ferramenta de e-mail para esta ação. Através dos eventos automáticos, serão otimizadas as ações manuais dependentes do atendente, facilitando e diminuindo o erro de envio de e-mails manuais.

Diante disto fica concluído o estudo em questão e sugerida uma nova estrutura para atendimento a contemplados, visando aumentar a qualidade de atendimento e utilização de ferramentas disponíveis nesta etapa do consórcio. Este estudo objetiva relacionamentos duradouros e satisfatórios junto dos clientes.

Apesar de ter gerado o resultado da pesquisa conforme o objetivo proposto, a presente explanação possui limitações que se referem a não ter buscado a opinião dos atendentes no primeiro nível de atendimento, referente aos meios de comunicação disponíveis. Além disso, não foram identificados os custos e viabilidade técnica para operacionalização das sugestões propostas.

Levando em consideração estas limitações o presente estudo sugere a pesquisa de opinião com os atendentes do primeiro nível de atendimento, junto do aprofundamento da viabilidade técnica e levantamento de custos para a operacionalização dos resultados aqui pontuados.

REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Consórcio. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?CONSINTRO>> Acesso em 18 Set.2015.
- BARRETO, Ina Futino; CRESCITELLI, Edson. Marketing de Relacionamento. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- BOGMAN, I. M. Marketing de Relacionamento: estratégias e fidelização e suas implicações financeiras. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2000.
- BRASIL. Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm> Acesso em 18 set.2015.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GABRIEL, Martha. Marketing na era digital. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- KOTLER, Philip; AMSTRONG, G. Princípios do Marketing, 9. ed. Indiana: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip; KELLER, L. Kevin, Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- KOTLER, Philip; KELLER, L. Kevin, Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de varejo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAPFRE Serviços Financeiros. Apresentação Institucional, São Paulo, 2015.
- MAPFRE Consórcios. Apresentação mensal de resultados, São Paulo, 2015.
- MAPFRE Consórcios. Relatório diário da operação de primeiro nível, São Paulo, 2015.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de caso: Uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOWEN, John; C. MINOR, Michael S. Comportamento do consumidor. São Paulo: Prince Hall, 2003.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. Comunicação integrada de marketing. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RAPP, Stan. Redefinindo marketing direto interativo na era digital. 1. Ed. São Paulo: M. Books, 2011.

RICHERS, R. O que é Marketing. 15. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

SANTOS, Adriane Schimainki. Marketing de relacionamento. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. Marketing estratégico no Brasil: Teoria e aplicações. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YANAZE, Mitsuru Higuchō. Gestão de marketing e comunicação: Avanços e aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2011.