

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO BANCÁRIA

VIVIANE ADRIANA HAETINGER

JOGO CONTRATUAL: ASPECTOS COMUNICACIONAIS

PORTO ALEGRE

2013

Viviane Adriana Haetinger

JOGO CONTRATUAL: ASPECTOS COMUNICACIONAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Bancária, pelo MBA em Gestão Bancária, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Clea Beatriz Macagnan

Porto Alegre

2013

AGRADECIMENTO

À minha orientadora Dra. Clea Beatriz Macagnan, pela dedicação e atenção nos dias, nas noites e nos finais de semana necessários, pelas dicas para me fazer enxergar o caminho a seguir quando eu não sabia mais para onde ir, pelo conteúdo e conhecimento transmitido que foram além desta pesquisa. Enfim, pela aprendizagem que não tem preço.

RESUMO

Este trabalho apresenta o resultado de um estudo empírico sobre jogo contratual, com foco na interação mediada. Objetivou-se analisar a eficiência da comunicação mediada em *call centers* no jogo contratual em uma perspectiva econômica financeira. O jogo contratual, configurado pela problemática de assimetria de informações, estabelecido por *call centers*, tem a utilização de roteiro de vendas. Neste sentido, o objetivo específico foi de analisar a eficiência do uso do roteiro de vendas pelos *call centers*, com vistas a identificar melhorias no mesmo. Em termos metodológicos, utilizou-se o estudo de caso, sendo a análise das evidências os diálogos entre operadores de três *call centers* e clientes de uma Instituição Bancária, utilizando o roteiro de vendas elaborado por ela. Como base para transcrição dos dados, utilizou-se a técnica proposta por Gail Jefferson – modelo apresentado em Sacks et. al. (2003 [1974]) e discutido por Duranti (1971), Gago (2002) e Garcez (2002), chamada de Análise de Conversas Etnometodológica. A problemática de seleção adversa, estabelecida pela assimetria de informação, foi identificada quando da análise das evidências. Quanto a eficiência do roteiro de vendas no processo de comunicação, observou-se que o interesse apresentado pelo cliente em manter um diálogo está nas ligações que tem abordagem e sondagem das suas necessidades, o que é proposto no roteiro, mas não é seguido na grande maioria das vezes, o que possibilita inferir limitações em termos de eficiência no jogo contratual estabelecido pelos *call centers*. Os resultados apontam para a necessidade de adaptações no roteiro de vendas e treinamento da equipe, adaptação do texto ao contexto, melhorias na abordagem e sondagem das necessidades do cliente, oferta de produto adequado a necessidade e interesse do cliente.

Palavras-chave: Comunicação. Assimetria de Informações. Seleção adversa. *Call center*. Roteiro de Vendas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA	5
1.2 OBJETIVOS	7
1.2.1 Objetivo geral.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	8
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA	10
1.5 ESTRUTURAÇÃO DA MONOGRAFIA	10
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 RELAÇÕES CONTRATUAIS	12
2.2 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES	13
2.2.1 Seleção Adversa	15
2.3 COMUNICAÇÃO.....	17
2.4 CALL CENTERS	21
2.4.1 Negociação por Telefone	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1 MÉTODO	27
3.2 OS DADOS UTILIZADOS.....	27
3.3 A COLETA DAS EVIDÊNCIAS	28
3.4 TÉCNICA DE TRANSCRIÇÃO DOS DADOS	29
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	30
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1 IDENTIFICAÇÃO DE EVIDÊNCIAS DE ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES NAS NEGOCIAÇÕES CONTRATUAIS DOS <i>CALL CENTERS</i> RELACIONANDO-AS COM O USO DO ROTEIRO DE VENDA.....	34
4.2 ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DO USO DO ROTEIRO DE VENDAS PELOS <i>CALL CENTERS</i> NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO UTILIZADO NO ESTABELECIMENTO DAS RELAÇÕES CONTRATUAIS	43
4.3 SUGESTÕES DE MELHORIA NA COMUNICAÇÃO UTILIZADA PELOS <i>CALL CENTERS</i> PARA O ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES CONTRATUAIS COMERCIAIS, VISANDO A QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO E A REDUÇÃO DA ASSIMETRIA INFORMACIONAL.....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS	64
ANEXO A – ROTEIRO DE VENDAS	69
ANEXO B – TRANSCRIÇÕES	70

1 INTRODUÇÃO

A comunicação tem papel fundamental na efetivação de contratos, uma vez que, toda relação contratual é estabelecida através da comunicação verbal ou não verbal. Logo, a qualidade da comunicação estaria diretamente ligada ao resultado do jogo contratual.

Para tanto, diante da relevância do assunto, este trabalho tem como objeto de estudo a qualidade da comunicação estabelecida nas relações contratuais de cunho econômico financeiro. A pesquisa foi realizada com base em uma amostra de contatos telefônicos de negociações feitas por *call centers* aos clientes e *prospects* de uma Instituição Financeira. Para isto, este capítulo está estruturado, após esta introdução, com a contextualização e problema de pesquisa, seguido do objetivo geral e dos específicos, tendo depois a justificativa da escolha do tema “qualidade da comunicação”. Para finalizar, é dada a delimitação do tema de pesquisa bem como a estrutura geral desta monografia.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA

O desenvolvimento tecnológico e econômico vem ampliando o setor de serviços e redefinindo noções de tempo, distância, produção, consumo e limites no espaço global. Este desenvolvimento mudou o social, o econômico, o cultural o ambiente político e a natureza da interação global (CORREIO DA BAHIA, 2008). Serviços, uma vez considerados como "não-negociáveis" através das fronteiras internacionais, possuem agora livre negociação. As novas formas de comunicação, oriundas do desenvolvimento tecnológico, derrubaram a distância entre as pessoas, fazendo com que a informação pudesse chegar a qualquer parte do mundo instantaneamente, com custo relativamente baixo. Essas mudanças tornaram possível a rápida globalização de serviços que, anteriormente, eram produzidos apenas localmente e agora são terceirizados ou "deslocalizados". Nesta nova realidade se encontram os serviços de centrais telefônicas - *call centers*.

O setor de serviços *call centers* é um dos que mais cresce em nível global (FANECO, NOGUEIRA e CASAS, 2008). Divulgou a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) que é surpreendente o crescimento dos teleserviços no Brasil. Somente nos últimos anos este setor alcançou 235% de crescimento, tornando-se um dos maiores empregadores do país. Este crescimento tem feito com que eles sejam objeto de estudo de muitos pesquisadores, bem como profissionais de marketing. Há uma série de quadros analíticos e metodologias, numerosos artigos acadêmicos, informações na mídia, textos, relatórios e livros indicando

claramente a relevância e a proliferação de *call centers* como um tema de estudo. Ainda, segundo a ABT, no Brasil, o setor teve início em meados dos anos 90 e apresenta um crescimento médio de 10% ao ano.

Pode-se dizer que a atividade de *telemarketing* teve sua origem com a mudança do mercado empresarial, sendo uma atividade típica dos tempos atuais. De acordo com estudos e publicações, diz-se que o crescimento de empresas que disponibilizam e utilizam os serviços de *call center* tem sido visto em todos os países.

A revolução tecnológica atual originou-se e difundiu-se, não por acaso, em um período histórico da reestruturação global do capitalismo, para o qual foi uma ferramenta básica. Portanto, a nova sociedade emergente é capitalista e também informacional, embora apresente variação considerável nos diferentes países, conforme sua história, cultura, instituições e relação específica com o capitalismo global e a tecnologia informacional (ROSENFELD, 2006, p.15-16).

Uma pesquisa realizada pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), com o apoio da ABT, divulgada em 2006, mostrou que o principal setor contratante de *call center* é o de serviços financeiros, seguido pelo de varejo, telecomunicações, seguros, saúde e editora/gráfica. Isto explica o crescimento do mercado de crédito nos últimos meses. Esta oferta tem despertado o interesse de estudiosos que buscam dar maior atenção às interações dos agentes econômicos dentro desse mercado. E para reduzir os impactos desta abundância de crédito na economia surge a política monetária para controlar a demanda. Franscaroli (2008) coloca que entre as políticas de curto prazo utilizadas pelos governos para aumentar a demanda agregada e, assim, o nível de bem estar da sociedade, destaca-se a política monetária, onde através dela, o governo aumenta a oferta monetária visando reduzir a taxa de juros corrente, aumentando, assim, o produto e intensificando a atividade econômica local.

Com o aumento do crédito no mercado, surge a preocupação com a qualidade dos empréstimos. Alguns pesquisadores e estudiosos dizem que a assimetria informacional entre credores e devedores é um dos fatores determinantes que pode impactar no custo das taxas de juros para o tomador de crédito, refletindo na qualidade da relação. É o caso de Bonatto (2008) que argumenta que a taxa de juros cobrada pelo banco afeta a qualidade dos empréstimos, e em particular ela afeta os riscos envolvidos nas operações à medida que implica no tipo de devedor que ela atrairá. Logo, com a falta de informação sobre o tomador de crédito e o conseqüente inflacionamento da taxa de juros, a Instituição corre o risco de atrair tomadores desonestos, pois estes não estão preocupados com o pagamento do

empréstimo. Entre as causas desse não desenvolvimento do canal de crédito está a seleção adversa e o risco moral do empreendedor.

Os problemas de risco moral e seleção adversa surgem pela incapacidade dos intermediários financeiros, seja operacional ou pelos custos elevados de monitorarem as ações dos agentes antes e após ofertarem o contrato de concessão de crédito (FRASCAROLI, 2008). A fim de melhor desenvolver o canal de crédito, estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo dar melhores subsídios para que o intermediário financeiro possa ofertar contratos mais eficientes. Porém, para que estes contratos sejam mais eficientes, a comunicação tem papel imprescindível.

Uma comunicação verbal eficiente é a capacidade que o indivíduo possui de estabelecer excelentes relações, sendo capaz de adaptar o seu estilo para satisfazer as preferências individuais e culturais dos outros. Macagnan (2010) reforça a colocação anterior quando diz que parte-se do princípio de que a comunicação entre partes envolvidas numa relação contratual se estabelece como um jogo, em que o valor das manifestações é determinado segundo as regras deste jogo. Para tanto, as regras nesta pesquisa são dadas pelo roteiro de vendas. Regras estas que levam em consideração a assimetria de informações. Desta forma, o presente trabalho busca melhorar a comunicação para garantir maior eficiência nas efetivações de contrato.

Os *call centers* da Instituição pesquisada efetuam as negociações de venda de alguns de seus produtos da linha varejo, com a utilização de roteiro de venda, seguindo premissas e critérios estabelecidos em sua política comercial e de crédito. O objetivo do uso do roteiro é reduzir os problemas comunicacionais existentes nas relações contratuais, padronizando a comunicação entre *call centers* e clientes. Mas, quais seriam os aspectos que sinalizam a uma boa comunicação nos *call centers* para garantir a eficácia dos contratos financeiros? Diante do exposto, a presente pesquisa busca responder quais são estes aspectos que sinalizam a eficiência da comunicação mediada utilizada por *call centers* no estabelecimento de relações contratuais de cunho comercial financeiro.

1.2 OBJETIVOS

Buscando responder a questão desta pesquisa, apresenta-se a seguir o objetivo geral, assim como os específicos.

1.2.1 Objetivo geral

A presente pesquisa objetiva analisar a eficiência da comunicação mediada em *call centers* para o estabelecimento de relações contratuais de cunho comercial financeiro e a redução da assimetria de informações existente nesta relação.

1.2.2 Objetivos específicos

Apresentam-se como objetivos específicos deste estudo:

- Identificar evidências de assimetria de informações nas negociações contratuais dos *call centers*, relacionando-as com o uso do roteiro de venda;
- Analisar a eficiência do uso de roteiro de vendas pelos *call centers* no processo de comunicação utilizado no estabelecimento das relações contratuais;
- Propor sugestões de melhorias na comunicação utilizada pelos *call centers* para o estabelecimento de relações contratuais comerciais, visando a eficiência da comunicação com redução da assimetria informacional.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Um dos temas mais intrigantes nas relações humanas é a negociação, pois tudo o que desejamos obter da outra parte passa necessariamente por essa etapa, seja quando negociamos uma venda ou quando apenas desejamos que alguém nos faça algo nas esferas pessoal ou profissional, conforme colocam diversos autores . É a partir de comunicação que se estabelecem as negociações e se geram as relações contratuais. Fischer, Ury e Patton (2005) colocam que sem comunicação não há negociação e Cohen (2007) complementa quando afirma que uma negociação é mais do que uma troca de objetos materiais, é o modo de agir, comportar-se, a abordagem, o tom de voz, a atitude e o método utilizado.

As literaturas consultadas e pesquisas feitas na base de dados EBSCO, a respeito do tema comunicação, localizaram estudos que falam da qualidade, relaciona-a ao tom de voz, ao saber ouvir, saber falar e escutar ativamente. Adden (1994) coloca estes fatores como essenciais para uma boa comunicação por telefone. Eles são estudados em artigos tais como o de Downing (2011), onde ele faz uma análise sobre as competências dos agentes de *call center* na efetivação de vendas, dando ênfase a estes pontos. No caso da comunicação

utilizada por *call centers*, não se localizou nada muito diferente. Um estudo de Thiri6n (2011) fala ainda das tend6ncias e expectativas do setor.

Em rela76o a assimetria de informa76es, um artigo de Macagnan e Almir (2009) que trata da import6ncia da informa76o para a tomada de decis6o, analisa a qualidade da gest6o da informa76o, identificando defici6ncias nos sistemas de informa76o utilizados no processo de negocia76o para concess6o de cr6dito banc6rio. Com isto, eles colocam que a assimetria de informa76es gerada, causada pela defici6ncia na gest6o da informa76o, pode influenciar negativamente no processo de concess6o de cr6dito, contribuindo para a inefici6ncia econ6mica dos recursos disponibilizados.

A assimetria informacional j6 6 objeto de estudo a d6cadas. Arrow (1963) j6 apresentava em sua bibliografia a exist6ncia de assimetria informacional no mercado de cr6dito. Por6m, com a expans6o do cr6dito, o aumento do risco associado, e com cada vez mais regula76o no mercado, este assunto tem sido tema de muitos trabalhos de pesquisa. 6 o caso de Frascaroli (2008), que faz um estudo sobre a redu76o da assimetria informacional na concess6o de cr6dito e Vieira (2010) que analisa o impacto da informa76o assim6trica na concess6o de cr6dito.

No Reino Unido um estudo do Banco Lloyds TSB avaliou a efic6cia dos scripts de venda: usar ou n6o usar. Atrav6s de uma pesquisa realizada com seus clientes identificaram que 90% deles ficavam enfurecidos com o uso de script nos contatos feitos pelos *call centers*, por deixar o contato “frio” (KINBERLEY, 2006). Com isto, eles fizeram um teste abolindo o uso de script e o resultado foi excepcional: a comunica76o passou a ser mais natural, o cliente passou a ser ouvido com mais aten76o, e os operadores deixaram de ser “rob6s” no telefone, aumentando o 6ndice de satisfa76o dos clientes e dos funcion6rios, conforme West (2006). Ele coloca ainda que se a empresa n6o confia em seus agentes, n6o 6 o script que ir6 mant6-los na linha.

No Brasil, estudos como o da ABT (2006) mostram o crescimento do setor de *call centers*, a import6ncia do setor, bem como com a gera76o de empregos. O Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexos (SINTELMARK) prev6 um crescimento nacional de 11% para o setor no ano de 2012.

Contudo, no Brasil, os *call centers* tomaram for76a no final dos anos 90. Por ser uma forma recente de se estabelecer contratos com os clientes, nota-se que h6 car6ncia de estudos. Dentre as pesquisas feitas na literatura brasileira, em publica76es e trabalhos de pesquisa tanto brasileiros quanto no 6mbito internacional, n6o foram localizados estudos espec6ficos que tratassem da efic6cia da comunica76o utilizada pelos *call centers* no estabelecimento de

relações contratuais financeiras com a redução da assimetria de informações existente nesta relação. Diante do exposto, justifica-se o presente estudo pela carência de pesquisas relacionadas ao tema.

Assim, analisar a eficácia da comunicação utilizada pelos *call centers* no estabelecimento de relações contratuais pode ajudar a reduzir a assimetria informacional existente nestas relações. Permite ainda analisar a comunicação estabelecida pelos *call centers* nas relações contratuais quanto a eficiência do uso de roteiro de vendas pelos *call centers* bem como seus impactos no estabelecimento de relações contratuais.

Estudos como este podem contribuir para o aprimoramento do serviço dos *call centers*, favorecendo a eficiência da atividade dos mesmos através da melhoria da comunicação estabelecida pelos atendentes com os clientes numa relação contratual e reduzindo a assimetria informacional existente entre as partes. Pode ainda, colaborar com novos estudos empíricos sobre ou relacionados ao tema.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A presente pesquisa limita-se ao estudo da eficácia da comunicação mediada utilizada por *call centers* no estabelecimento de relações contratuais de cunho financeiro. O estudo é restrito a *call centers* ativos, ou seja, onde o contato feito com o cliente parte do *call center*, e que utilizam o telefone como meio de comunicação. Aspectos como tom de voz, saber ouvir, saber falar e escutar ativamente, não são levados em consideração, por já serem foco de outros estudos e já ser comprovada sua importância no processo de comunicação.

Outrossim, o estudo utiliza a transcrição das gravações das ligações efetuadas pelos próprios *call centers* como uma fonte de análise da eficácia da comunicação.

1.5 ESTRUTURAÇÃO DA MONOGRAFIA

Esta monografia está organizada em cinco capítulos. Após esta introdução, apresenta-se o segundo capítulo que se configura com a revisão da literatura em que são apresentados os principais aspectos relacionados ao estabelecimento de relações contratuais fazendo uma referência a assimetria de informações existente nestas relações. Apresenta-se ainda uma revisão sobre a evolução dos meios de comunicação e das formas de interações existentes, focando na interação mediada através do uso de telefone, que é foco de estudo desta pesquisa. Na seqüência, é feita uma revisão sobre *call centers*, trazendo conceito, origem, histórico de

crescimento, entre outros, e relacionando-os com a comunicação e o uso do telefone, dando uma ênfase no processo de negociação via telefone.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos, com destaque às técnicas utilizadas para responder ao questionamento objeto deste estudo. No quarto capítulo é apresentada a análise dos dados da pesquisa. O quinto e último, traz algumas considerações finais sobre a pesquisa bem como recomendações para estudos futuros. As referências bibliográficas e os anexos finalizam o trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A fundamentação teórica está dividida em quatro itens. O primeiro fala das relações contratuais existentes nas instituições, ressaltando a importância da comunicação neste processo. Na sequência, o segundo traz o tema assimetria de informação que aborda os aspectos relacionados às diferenças dos níveis de informação no estabelecimento das relações contratuais, onde, a teoria pressupõe que umas das partes dispõe de uma informação que a outra desconhece. Dentro deste tema, serão abordados os problemas de seleção adversa e risco moral, decorrentes da assimetria de informações, tendo foco na seleção adversa que será estudada nesta pesquisa.

O terceiro aborda a comunicação, falando das interações existentes nos processos comunicativos, dando ênfase para a interação mediada com a utilização do telefone. O quarto e último conceitua *call center*, fazendo uma análise da forma de interação utilizada pelos *call centers* ativos e reforçando a importância da comunicação no estabelecimento de relações contratuais, focando nos pontos relevantes da negociação via telefone.

2.1 RELAÇÕES CONTRATUAIS

O contrato é como um acordo de vontades que é capaz de gerar direitos e obrigações para as partes envolvidas no negócio; vale dizer, é um espaço de autorregulação dos sujeitos privados (TIMM, 2010, p. 55). Para o acordo de vontades deve existir uma oferta (proposta) de uma das partes e uma aceitação da outra, o que caracteriza o contrato como bilateral. Mas, um contrato, além de ser bilateral, para existir, precisa também ter um objeto, onde uma parte se obriga a dar e a outra a fazer ou não fazer, de acordo com Timm (2010). Em uma instituição financeira, a relação contratual com o cliente se dá através do estabelecimento de um contrato onde a instituição transfere a posse de ativos mediante a obrigação de pagamento da outra parte.

Toda organização é composta por uma rede de contratos. Contratos com clientes, fornecedores, concorrentes, governo, funcionários, entidades de classe, entre outros. Portanto, partimos do pressuposto de que a eficiência e eficácia de uma organização dependem do sistema de gestão e da qualidade dos contratos, formais ou tácitos, que ela estabelece (MACAGNAN, 2010).

Todas estas relações contratuais existentes nas organizações se estabelecem através da comunicação. O que significa dizer que a qualidade da comunicação é fundamental no jogo

contratual em que se baseiam as relações organizacionais, seja com cliente, fornecedor, funcionário, governo, etc. (MACAGNAN, 2010).

Os contratos, por vezes, passam por um processo de negociação antes de serem firmados. As próprias relações sociais são compostas por pequenos e grandes contratos entre seus integrantes, em seus diferentes núcleos: família, organização empresarial, etc. (LINDEMANN; MACAGNAN, 2009).

Para o desenvolvimento de relações eficazes, importa considerar também informações que surgem durante o processo de negociação, bem como possíveis mudanças de comportamento. No entanto, as informações que se obtém durante a comunicação auxiliam no desenvolvimento da estratégia de negociação. Afinal, assim como colocam Jensen e Meckling (1976 apud LINDEMANN; MACAGNAN, 2009), a essência da organização está em suas relações contratuais com funcionários, fornecedores, credores e clientes, entre outros.

As tratativas são as negociações preliminares do contrato, isto é, o início dos entendimentos que poderão resultar em um pacto (TIMM, 2010). Na interação mediada, as deixas orais, o tom de voz, o silêncio ou a não resposta, são alguns comportamentos ou expressões que fazem parte das negociações preliminares e podem estar sendo avaliados pelo receptor e que deveriam ser avaliados pelo emissor, antes de estabelecer a relação contratual. Não apenas o que é dito, mas o que está implícito numa comunicação deve ser observado. De acordo com Timm (2010) nas conversas prévias, sondagens, debates, se obtém informações e esclarecimentos necessários, tendo em vista o negócio a ser realizado. Estes procedimentos são fundamentais para reduzir a assimetria de informações nas relações contratuais.

Estudos de Akerlof (1970), Spence (1973) e Stiglitz (2000) mostram que o nível de informação de cada agente é diferente numa relação contratual. Eles partem do pressuposto da existência de assimetria de informações no mercado. O que Arrow (1963) já dizia, dentre outras, que a assimetria informacional é uma deficiência do mercado, haja vista que existem diferentes níveis de informações entre os seus integrantes, o que gera conflito entre as partes. Bricley (2001) complementa quando fala que os contratos no sistema financeiro possuem informação assimétrica. Ou seja, os envolvidos na negociação não possuem todas as informações necessárias sobre a outra parte.

2.2 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES

A assimetria informacional está diretamente relacionada ao mercado de crédito, o que justifica a importância do seu estudo nesta área. Os autores relacionaram esta condição com

consequentes situações de seleção adversa, resultando em problemas entre os possíveis credores e devedores, incluindo situações de racionamento de crédito, impactos na competitividade e estrutura de mercado, como é o caso de Arrow (1963) e Akerlof (1970). Estes autores destacam as diversas ações que os participantes dos mercados de crédito realizam para reduzir os impactos da assimetria de informações.

Akerlof (1970) apresentou evidências do problema de assimetria de informação em estudo em que analisa o mercado americano de automóveis novos e usados. Neste estudo, ele mostrou que os vendedores possuem mais informações sobre os automóveis que ofertam do que os compradores, os quais possuem menor nível de informações sobre o respectivo veículo.

Neste caso, talvez o vendedor não evidenciasse informações sobre a real qualidade do veículo o que poderia fazer com que o comprador repensasse na compra, ou até mesmo, não viesse a pagar o valor solicitado. O comprador acaba ficando em desvantagem, pois dificilmente ele saberá se o produto é de qualidade ou não sem antes adquiri-lo. Logo, a dificuldade de distinguir boa qualidade de má qualidade é inerente ao mundo dos negócios (AKERLOF, 1970, p.500, tradução nossa).

Com isto, informações relevantes podem ser escondidas induzindo a outra parte na tomada de decisão para o desfecho do negócio. Ainda, muitas vezes as informações são transmitidas em código, com perguntas e respostas, que podem ser incompletas, com o objetivo de influenciar a percepção dos outros participantes, tornando, assim, a comunicação complexa (LINDEMANN; MACAGNAN, 2009).

A assimetria de informações possibilita, portanto, a existência de comportamentos oportunistas, pois uma das partes possui informações privilegiadas existindo a probabilidade de maiores ganhos frente a outra parte. Cabe aos negociadores compreender o que está acontecendo, e buscar identificar o que está subentendido ou escondido. O aspecto central é que o processo da negociação é estabelecido com assimetria da informação entre as partes envolvidas (MACAGNAN, 2007). Decorrentes disto podem surgir dois problemas: a seleção adversa e o risco moral.

A seleção adversa ocorre antes do fechamento do contrato, quando uma das partes possui informações que outra parte não possui, deixando-a em desvantagem. Kreps (1994) reforça esta afirmação quando diz que o problema de seleção adversa ocorre quando uma das partes envolvidas numa transação sabe coisas referentes à transação que são relevantes, mas desconhecidas para a segunda parte. No caso de empréstimos bancários, somente o tomador de recursos tem a informação sobre suas condições de pagar o empréstimo, deixando-os com

vantagem frente aos emprestadores. O Banco, para reduzir a sua desvantagem, tenta buscar estas informações no mercado.

O risco moral é outro problema que pode surgir devido à assimetria de informações. Se a seleção adversa é um problema que antecede a possibilidade de um acordo, o risco moral ocorre após o fechamento do contrato, onde os interesses das partes não são os mesmos, onde a parte principal não consegue monitorar e/ou observar perfeitamente as ações do agente. Arrow (1963) diz que o problema do risco moral refere-se ao fato de o contratante estar sujeito ao comportamento do contratado, sobre o qual não possui informações suficientes que possibilitem o controle total de seu comportamento.

Os problemas de risco moral e seleção adversa surgem pela incapacidade dos intermediários financeiros, seja operacional ou pelos custos elevados, de monitorarem as ações dos agentes antes e após o ofertarem o contrato de concessão de crédito (FRASCAROLI, 2008).

2.2.1 Seleção Adversa

No conceito de seleção adversa apresentado por Akerlof (1970), ele destaca que ela surge antes do acordo estabelecido no processo de negociação, com a existência de assimetria da informação. Logo, quando uma das partes envolvidas possui informações sobre o que estão a negociar que a outra parte não possui, surge a possibilidade de seleção adversa.

No estudo de Akerlof, mencionado anteriormente, a seleção adversa pode ocorrer à medida que o comprador, tendo a opção de comprar ou não, decide com base nas limitadas informações que possui. Em outras palavras, o comprador se disporia a pagar o valor médio dos automóveis, à medida que ignora os atributos que valorizam o automóvel, atributos esses que ele não valoriza, uma vez que somente o vendedor os conhece (MACAGNAN, 2007).

Mattesini (1993) comenta que o incentivo para a parte mais bem informada tentar tirar vantagem de sua maior quantidade de informações será mínimo se existe a intenção de criar um relacionamento com o comprador para futuras transações, ou se o mercado em questão é regulado por um especialista externo (por exemplo, uma agência governamental). Apesar disto, os problemas de informação podem ocorrer, levando a desvios de eficiência.

A presença de alguma das formas de assimetria de informação, descritas anteriormente, imputa um risco inerente às operações de crédito que se traduz na possibilidade de não retorno do pagamento. Freixas e Rochet (1999) dizem que a monitoração é uma maneira clara de melhorar a eficiência no contexto de informações assimétricas. Costa

e Blum (2007) destacam que uma das maneiras de redução dos problemas informacionais é a utilização da reputação do tomador, construída via histórico positivo de performance em situações corrente ou anteriores de financiamento. Logo, para se proteger dos problemas de seleção adversa, os agentes financeiros buscam garantias, regulamentação governamental, monitoramento de informações e intermediação financeira.

Uma das principais formas de reduzir a assimetria informacional e conseqüentemente diminuir o risco do banco, viria pela redução do custo e pelo aumento da qualidade das informações. Do relacionamento com o cliente é possível produzir informações sobre a qualidade do mesmo, porém, a longo prazo. Para o curto prazo, o mercado de crédito precisa recorrer aos bureaus de informação, estando sujeito a um custo extra para reduzir a assimetria de informações (FREIXAS; ROCHET, 1999).

Pode-se dizer, portanto, que as instituições financeiras se preocupam não só com a seleção dos melhores tomadores de crédito como também com a taxa de juros a que o empréstimo será realizado, uma vez que ambos afetam os riscos assumidos. Como resposta ao mercado, as instituições utilizam taxas de juros diferenciadas para os diferentes tomadores de crédito, conforme o perfil de risco de cada um.

Segundo Kreps (1994) a sinalização é uma possível solução para os problemas de seleção adversa, onde a parte bem informada sinaliza o que ela sabe por meio das ações tomadas. Isto permite dizer que através da interação entre as partes é possível observar possíveis indícios de omissão de informações. Logo, a comunicação tem papel muito importante na redução da assimetria de informações existente nas relações contratuais. Cohen (2007) enfatiza quando fala que escutar e observar atentamente significa não somente escutar o que esta sendo dito, mas também entender o que está sendo omitido. Em outras palavras, não é só o que é dito e como é dito que importa, mas também quais as informações adicionais ou ocultas são intencionais, carregadas ou percebidas na recepção (LEWICKI, 2002, p.145).

2.3 COMUNICAÇÃO

A comunicação representa um aspecto amplo tanto na vida das pessoas como nas organizações. O termo tem origem do latim *communicare* e significa tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões e conferenciar (NETO, 2009). Neto coloca também que um dos pioneiros da teoria da comunicação, Charles Cooley, definiu-a como “mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas”. Rabaça e Barbosa (1987) colocam que comunicar implica em participar, interagir, trocar mensagens, emitir ou receber informações. Tais definições enfatizam que a dimensão da ação de comunicar é uma das necessidades básicas da existência e do relacionamento humano. Porém, diversas variáveis estão envolvidas no ato de comunicar, o que torna, evidentemente, difícil sua administração.

A comunicação surgiu na pré-história, quando o homem sentiu necessidade de comunicar-se com a sociedade (GONTIJO, 2004). Após alguns anos de evolução, por volta de 18.000 A.C inicia-se o que hoje conhecemos como pinturas rupestres, ou seja, desenhos feitos em cavernas ou pedras para conseguir expressar-se, que de acordo com Breton, foi a fase da escrita ideográfica, figurativa (1989 apud MACAGNAN, 2011). Passados alguns anos, aproximadamente 4.000 A.C, conforme historiadores, surge a comunicação escrita. A Associação Nacional de Jornais do Brasil, conta que 59 A.C surge o jornal em Roma. Mas, que só em 1447 surgiu o jornal como conhecemos hoje.

Não bastasse a comunicação escrita, em 1900 surgiu a era do rádio, onde através de ondas sonoras era possível transmitir mensagens que, vinte e quatro anos mais tarde, puderam também ser transmitidas através da televisão (GONTIJO, 2004). Era a junção dos componentes gráficos de um jornal, como imagens e figuras, com os componentes de áudio do rádio, sendo assim possível ver imagens em movimento juntamente com o áudio. Dando início a fase tecnológica, em 1943 surge o primeiro computador, uma máquina gigantesca que ocupava uma sala inteira e só em 1971 que surgiu o micro computador (MANO, 1998). A partir de então a evolução não para, chegando aos dias de hoje onde vivemos em plena evolução tecnológica.

Observando uma rápida síntese, temos um processo crescente onde o homem desenvolveu a pré-escrita, a escrita, o papel, as impressões manuais e as mecânicas, sendo assim possível cruzar grandes distâncias geográficas, culturais e cronológicas para levar a informação. Passamos pelos meios de comunicação como jornais e revistas, rádio e televisão, tendo atingido a nossa época, que podemos chamar de “Era da Tecnologia e da Informação”.

Logo, podemos ver que o processo de comunicação vem se ampliando ao longo da história, passando dos meios mais primordiais que envolviam uma interação puramente simbólica, onde era imprescindível que os comunicadores estivessem no mesmo local físico para se comunicar, passando por um período onde a comunicação escrita possibilita uma interação entre pessoas em locais diferentes, mudando os paradigmas culturais, até chegar a era da tecnologia e da informação, onde as inovações tecnológicas abrem caminhos e formas de comunicação, ligando pessoas no mundo inteiro, em tempo real.

Com o desenvolvimento de novas tecnologias, ampliam-se os canais de comunicação. A velocidade de uma mensagem se torna virtualmente instantânea. Os lugares, anteriormente mais remotos do mundo, são agora ligados a redes globais de interdependência. O tempo de viagens tem se reduzido constantemente, e com o desenvolvimento das tele comunicações, o mundo parece um lugar cada vez menor: “não mais uma imensidão de territórios desconhecidos, mas um globo completamente explorado, cuidadosamente mapeado e inteiramente vulnerável à ingerência dos seres humanos” (THOMPSON, 1998, p. 40).

No entanto, durante a maior parte da história humana, grande parte das interações entre as pessoas foram face a face, onde os relacionamentos entre os indivíduos aconteciam principalmente com a aproximação e o intercambio de formas simbólicas, dentro de um mesmo ambiente físico. Thompson (1998) diz que a interação face a face acontece num contexto de co-presença. Os participantes estão imediatamente presentes e partilham um mesmo sistema referencial de espaço e de tempo. Ele diz ainda que as palavras podem vir acompanhadas de piscadas e gestos, franzimento de sobrancelhas e sorrisos, mudanças da entonação e assim por diante. A interação face a face possibilita o uso da linguagem verbal e não verbal, assim como receber e dar *feedback* (MACAGNAN, 2008).

Com o desenvolvimento tecnológico mais recente (televisão, internet) a interação face a face foi dando lugar a outras formas de interações, chamadas por Thompson (1998) de “interação quase mediada” e “interação mediada”. A interação quase mediada tem caráter monológico, pois acontece sem que os sujeitos estejam num mesmo contexto físico (MACAGNAN, 2008). Apesar das limitações simbólicas, como é o caso da percepção olfativa e o tato, que são excluídos, elas existem. Esta é uma situação estruturada na qual alguns indivíduos produzem formas simbólicas de comunicação, sendo orientadas para um número infinito de receptores, ou seja, as mensagens passadas através do rádio, da televisão, jornais, internet, entre outros são dirigidas a inúmeras pessoas, ao mesmo tempo sem que estes possam interagir de forma direta e imediata. Diz Thompson (1998, p. 78) referindo-se

ao uso da interação quase mediada: “Uso este termo para me referir às relações sociais estabelecidas por meios de comunicação de massa (livros, jornais, rádio, televisão, etc).”

Já a interação mediada, refere-se à forma comunicacional utilizada pelas partes envolvidas, emissora e receptora, levando em consideração que encontram-se em diferentes contextos físicos, operando com limitação nas possibilidades simbólicas a serem partilhadas (MACAGNAN, 2008). Esta interação implica o uso de um meio técnico para transmissão da informação e do conteúdo simbólico. A conversação por telefone, carta e e-mail, são exemplos deste tipo de interação.

Note que há semelhanças entre a interação quase mediada e a mediada, no que tange a limitações simbólicas, uso de meio técnico para transmitir a mensagem e a possibilidade dos comunicadores estarem em ambientes físicos diferentes. O que as diferencia é a possibilidade de interação direta ou indireta que a interação mediada possui, bem como seu caráter dialógico. Ao contrário da quase mediada, que não tem a possibilidade de resposta, possuindo um caráter monológico. Este trabalho será desenvolvido sob esta perspectiva, uma vez que a os *call centers* utilizam o telefone para se comunicar com os clientes.

Diferente da interação face a face, onde a comunicação acontece em um contexto de co-presença, na interação mediada os participantes podem estar em contextos completamente diferentes. Esta interação mediada pressupõe que pessoas em lugares diferentes possam se comunicar em tempo real. É uma comunicação puramente dialógica, orientada para um ou alguns indivíduos específicos, ao contrário da interação quase mediada onde o fluxo de comunicação é em sentido único e é orientada para um número indefinido de receptores.

Porém, o fato dos participantes da interação estarem em ambientes diferentes pode trazer risco para o processo de comunicação. Ao ligar para uma pessoa, não sabemos o que se passa a sua volta, o ambiente que esta inserida e o que pode estar distraindo a sua atenção. Cada uma delas tem suas próprias regiões de fundo, e cada participante da interação mediada deve procurar administrar a distância entre elas (THOMPSON, 1998).

Além disto, a interação mediada priva o uso das deixas simbólicas e visuais da interação face a face, recorrendo a deixas orais. Para Thompson (1998) ela implica a monitorização reflexiva das respostas alheias. Numa comunicação via telefone, não há como sacudir a cabeça para mostrar que está entendendo, é preciso emitir sons que demonstrem que a mensagem está sendo ouvida e entendida. Ao estreitar o leque de deixas simbólicas, as interações mediadas fornecem aos participantes poucos dispositivos simbólicos para a redução da ambigüidade da comunicação (THOMPSON, 1998).

O telefone é um canal de comunicação puramente verbal, onde conforme Anderson (1994), ao contrário da comunicação face a face, o emissor e o receptor estão em ambientes físicos diferentes, e a mensagem pode competir com distrações que fogem ao controle do emissor. Isto torna este canal repleto de riscos e obstáculos, requerendo controles sobre fatores que parecem quase fora do nosso controle. Para o caso de ter que competir com as distrações externas a que o receptor está sujeito ele precisa de uma mensagem objetiva e interessante (ANDERSON, 1994).

A falta de controle do ambiente físico onde o receptor está inserido é fortemente presente neste canal de comunicação. A complexidade do canal torna o controle muito mais difícil. Weiss (1991) aponta o telefone como um mau negócio, especialmente porque ninguém sabe ou controla o que realmente está acontecendo do outro lado da linha, e aquilo que não podemos controlar pode nos prejudicar.

Uma vez que a comunicação eficiente é um processo complexo, o telefone, que não nos permite uma comunicação completa, faz aumentar as chances de erros e mal entendidos, que são mais difíceis de desfazer do que os problemas da comunicação face a face (WEISS, 1991). Interpretar aquilo que não vemos, num processo sujeito a distrações ou distorções, pode ser prejudicial, nos levando a erros irreversíveis.

Outra tarefa difícil no processo de comunicação via telefone é tornar o processo visível ao receptor, ou seja, mostrar que ele está sendo ouvido. É preciso contar com as palavras que usamos, as perguntas que fazemos e os “uh huhs” e “mms” que substituem os movimentos de cabeça e os gestos (ANDERSON, 1994). Diz Thompson (1998) que as indicações verbais, como “sim” e “um-hum”, são muito importantes em conversas telefônicas, precisamente por causa da ausência de deixas verbais.

Com a falta de controle do ambiente físico, onde o receptor está inserido e a limitação do uso de deixas simbólicas, a pronúncia das palavras também tem grande relevância na comunicação eficiente via telefone. Se o ouvinte não entender corretamente a mensagem, não poderá dar a resposta que queremos ouvir. No entanto, a maneira como as palavras são pronunciadas e as frases formuladas, contribuem para um melhor entendimento e comunicação entre as partes. Logo, uma comunicação é eficiente somente quando tanto o emissor quanto o receptor concordam a respeito da interpretação de uma mensagem e conseguem um consenso de significado, o que, algumas vezes, exige muito esforço (WEISS, 1991).

O ambiente físico diferente, as limitações de deixas simbólicas, a interpretação da mensagem que está sendo transmitida, considerando aqui inclusive as questões de pronúncia e

formulação de frase, objetividade e interesse despertado pela mensagem, são fatores que estão envolvidos no processo deste canal, e que influenciam significativamente na qualidade das relações contratuais que são estabelecidas pelos *call centers* com os clientes.

2.4 CALL CENTERS

Os *call centers* ou *contact center*, como chamados em inglês, são centros telefônicos que realizam atividade de telemarketing caracterizadas pelo uso sistêmico do contato telefônico para vendas e funções de marketing, conforme Weitzen (1989). Em outras palavras, é possível dizer que a interação mediada que acontece com os clientes utiliza o telefone como meio para execução das atividades de telemarketing. Adden (1994), conceitua o telemarketing como sendo a utilização profissional, planejada e controlada (medida) das telecomunicações para as atividades de venda e demais esforços mercadológicos das empresas.

A origem dos *call centers* se deu nos Estados Unidos, no início dos anos 60. No Brasil, o uso do sistema de telefonia como ferramenta de relacionamento com clientes começou a partir da década de 70, mas ganhou impulso nos anos 80, com o desenvolvimento de equipamentos para permitir massivas chamadas de operação, tanto de entrada quanto de saída, principalmente com a oferta, via telefone, de produtos variados. Nos anos 90, a convergência entre computadores e informações utilizando tecnologias digitais, facilitou a expansão e no final dos anos 90, mediante as privatizações e abertura de novas empresas de telefonia, iniciou-se um novo processo em busca de melhor preço, serviço e atendimento. Surgiram então as primeiras empresas de *call center*, terceirizando este serviço, porém mantendo-se o foco na qualidade de atendimento ao cliente. O cenário atual é de um setor que não se limitou somente à utilização de sua ferramenta inicial, o telefone, mas evoluiu para atender aos clientes da maneira que este preferir, seja por e-mail, SMS ou outras mídias (MANCINI, 2006).

Os bancos foram os primeiros a detectarem a necessidade de estabelecer um canal de comunicação mais ágil e prático com os seus clientes, criando um centro de atendimento receptivo. Neste, profissionais treinados atendiam clientes impossibilitados de comparecer a agência bancária para serviços diversos, possibilitando um maior conforto aos seus clientes.

Infelizmente muitas empresas, na prática, ainda vêem o *call center* como ferramenta de atendimento a clientes (SAC) e como um mal necessário. Mas, não é assim. Apesar de ser um meio recente, as informações apresentadas pela ABT, mostram que o setor tem grande representação na economia brasileira, o que se configura com o crescimento alto deste

mercado e a redução das taxas de desemprego, por contratar, principalmente jovens sem experiência profissional. Segundo o SINTELMARK, o setor teve um crescimento registrado acima do PIB nacional, fechando 2011 com 10% de expansão e movimentação de R\$ 29 bilhões, se consolidando, cada vez mais, como um dos segmentos que mais impacta positivamente a economia das cidades e do país.

Além disto, é um setor que dispõe de recursos tecnológicos avançados, tais como terminais de vídeo ou computadores ligados em rede, que permitem consultar e efetuar registros das chamadas e dos atendimentos realizados, softwares que monitoram e/ou gravam as ligações telefônicas e controlam o fluxo das chamadas, fornecendo dados para o melhor gerenciamento dos recursos humanos e tecnológicos.

Este desenvolvimento tecnológico, associado ao crescimento da indústria de *call centers*, comprova que uma operação de excelência em *call centers* possibilita traçar um perfil assertivo e dinâmico dos clientes. Este perfil servirá como base para prospecção de novos clientes, proporcionando conhecimento que permite estabelecer relações contratuais entre estes e os clientes de forma mais segura, podendo reduzir a assimetria informacional presente nas relações contratuais estabelecidas por estes.

Em geral, os *call centers* são classificados em ativos, receptivos ou ativos e receptivos. Onde, o ativo é aquele que faz a ligação para o cliente enquanto o receptivo é quem recebe a ligação do cliente. Já os *call centers* ativos e receptivos recebem e efetuam ligações para os clientes. O foco desta pesquisa está em *call centers* ativos.

No estilo ativo é operador quem comanda o diálogo. Para isto, normalmente ele usa um script, que, de acordo com Adden (1994), tem a finalidade de padronizar a abordagem e a argumentação, bem como a mensagem levada ao público pelos operadores, para que a empresa consiga eficácia através da oferta, condição de prever resultados, controle total das operações e desempenho muito parecido entre os operadores.

Os riscos e problemas associados a falta de controle de ambiente físico onde se encontra o cliente, são mais acentuados para os *call centers* ativos. Ao ligar para um cliente, o atendente não tem noção do que está acontecendo a sua volta. Ao estabelecer uma interação mediada para estabelecer uma negociação com um cliente o atendente precisa ter em mente de que, conforme Adden (1994) cada ligação efetuada corresponde a um valor, resulte ou não em uma venda.

O script é, conforme afirma Oliveira (2002), um mecanismo de controle da vulnerabilidade trazida pela ampliação das possibilidades de conexão empresa e cliente. Foi desenvolvido na tentativa de produzir um atendimento que seja uniforme, igualitário e inspire

confiança. Tem o objetivo de controlar o processo interativo, sendo pouco sensível às restrições de contexto, à influência recíproca dos participantes sobre o fluxo dessa conversa e à perspectiva e sentimentos de ambos os participantes – clientes e o operador. Nada mais é do que o roteiro lido pelo operador durante o atendimento, em sua posição de atendimento. Este roteiro deve ser criado por um roteirista, que precisa dominar as técnicas de roteirização, ser criativo e conhecer tanto a mensagem que a empresa deseja transmitir quanto a linguagem que o público-alvo utiliza (MANCINI, 2006).

Estudos de Ruyter e Wetzels (2000 apud DOWNING, 2011), Higgs (2004 apud DOWNING, 2011) e Pontes & O'Brien Kelly (2000 apud DOWNING, 2011) demonstram que a comunicação é um fator considerado como altamente competente no processo de interação via telefone com os clientes. Em seus estudos, eles descobriram que os clientes eram significativamente mais propensos a readquirir produto se estivesse conversado com um agente de *call center* que falou com confiança, não falou muito depressa, não o interrompeu, e cuja discurso pronunciado respeitava as pausas.

O desenvolvimento da confiança é especialmente importante em um ambiente de *call center*, e está confiança e segurança na informação é dada pelo processo de comunicação. O uso de scripts de venda, traz benefícios assim como gera dificuldades na comunicação. De acordo com Cook e Rees (2006) as organizações devem investir em sua equipe de *call center* para capacitá-las e permitir que usem diálogos, sendo autorizados a usar do senso comum e tendo o poder de decidir se segue ou altera um roteiro, a fim de completar uma chamada com sucesso. É a utilização do senso comum.

Ter que lidar com um desinteressado, uma voz robótica do outro lado do telefone é frustrante o bastante. É ainda pior quando que a voz pertence a um ser humano que está aderindo rigidamente a uma roteiro inflexível. Conscientes da irritação dos clientes por estas causas, o Banco Lloyds TSB (USA) teve os scripts abolidos após uma pesquisa que revelou que 90% dos seus clientes ficaram furiosos com o atendimento do *call center*.

Um script é uma importante ajuda para iniciar a conversa, como muitas vezes inclui informações que o cliente necessita. Mas, finalmente, este deve perceber que há um ser humano a falar com ele (KINBERLEY, 2006). De acordo com a pesquisa de Lloyds TSB, os clientes sentem que atendentes que usam script não ouvem suas perguntas adequadamente. O resultado da extinção dos scripts foi extremamente satisfatório

Kevin Norton, diretor LBM (2005 apud KINBERLEY, 2006), acredita que os scripts são fundamentais para explicar necessidades de uma empresa e de pontos de venda, e que tornam mais fácil medir o desempenho com os clientes. Ele explica ainda que usam os scripts

como um guia e que alguns clientes são mais rigorosos com os scripts do que outros. Mas quando o agente entende o script, ele pode fazê-lo parecer mais apressado. Um estudo feito nos Estados Unidos por Andrew Bewley, chefe de treinamento e desenvolvimento da nPower, e divulgado por West (2006) menciona que as pessoas acima de 24 anos tem mais paciência no telefone, que ouvem mais o cliente e se prendem menos a um script, tendo um diálogo melhor.

Outro ponto que chama atenção nos *call centers* e que impacta no atendimento, na comunicação estabelecida, é a pressão psicológica. Pressão para atingir metas: metas de número de ligações, de vendas, entre outras. Um estudo feito por Venco (2006), constatou que esta profissão, esconde sérios descompasso sociais e condições de trabalho marcadas por fortes pressões psicológicas, onde metas de produtividade estão entre os problemas identificados. Esta pressão acaba gerando efeitos na comunicação estabelecida pelos operadores com os clientes.

2.4.1 Negociação por Telefone

As negociações estão inteiramente ligadas à comunicação. Sem comunicação não há negociação. A negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta (FISHER; URY; PATTON, 1994). Enquanto negociamos, devemos nos empenhar para uma boa negociação, que depende de uma boa comunicação.

A boa comunicação tende a eliminar os mal-entendidos e a fazer nossas negociações prosseguirem mais eficientemente (FISCHER, 1997). A boa comunicação é uma fonte especialmente significativa de poder de negociação. Elaborar uma mensagem com vigor, ouvindo o outro lado e demonstrando que ouviu, pode aumentar seu poder de persuasão (FISHER; URY; PATTON, 1994). Mas, afinal, o que é negociação?

Negociação é o processo de buscar a aceitação das ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais (ANDRADE, 2004).

Cohen (2007) diz:

Uma negociação é mais do que uma troca de objetos materiais. É o modo de agir e comportar-se que pode desenvolver compreensão, crédito, aceitação, respeito e confiança. É a abordagem, o tom de sua voz, a sua atitude, o método que usa e o interesse que demonstra pelos sentimentos e pelas necessidades da outra parte.

Nas negociações feitas com o uso da interação face a face, as partes possuem mais tempo para analisar as propostas e chegar a um acordo ou não. Quando vamos para as negociações através da interação mediada, com o uso do telefone, temos o problema de desconhecimento do local físico em que o cliente se encontra, e ainda, concorreremos com outras interações que ele pode estar participando (interação face a face com pessoas a sua volta, interação quase mediada se estiver escutando uma notícia na televisão, rádio, ou ainda estar numa outra interação mediada, se estiver lendo um e-mail ou carta) reduzindo sua disponibilidade para a comunicação com o atendente do *call center* e conseqüentemente para a negociação. Cohen (2007) complementa esta colocação quando diz que as negociações por telefone são sempre mais curtas do que as feitas pessoalmente.

Por sua própria natureza, uma negociação por telefone geralmente é mais rápida e mais competitiva do que um encontro pessoal (COHEN, 2007). A interação face a face tende a reduzir as barreiras que fazem com que o tempo do individuo seja reduzido na interação mediada. Cohen (2007) relata que devido à relativa brevidade de uma transação por telefone, muitas vezes o tempo é insuficiente para trocar informações e experiências, e para explorar a satisfação das duas partes.

No telefone, assim como em qualquer interação mediada, as pessoas tendem a ser impessoais e mais objetivas. A conversa não é espontânea e as regras e os procedimentos são o foco da discussão (COHEN, 2007). Porém, com a brevidade e a objetividade também surgem os riscos associados ao processo de comunicação. Em qualquer tipo de negociação, rapidez é sempre sinônimo de risco (COHEN, 2007).

Porém, o consultor de marketing Henry Goettert salienta que antes de iniciar uma negociação, o operador precisa se preparar. A preparação é uma das partes mais importantes do processo de vendas, pois ela dá uma reserva de energia para ter argumentos com os clientes deixando a pessoa mais preparada e mais confiável e eficaz durante o processo de vendas. A preparação inclui saber como iniciar uma chamada, tendo uma declaração de abertura clara e convincente e preparando-se para fazer perguntas relevantes e perspicazes para mostrar o conhecimento da empresa e para tirar informações. As respostas para as perguntas vão ajudar a identificar uma solução útil para apoiar a intenção estratégica da ligação (GOETTERT, 2011).

Diante disto, Cohen (2007) diz que em toda negociação sempre há três elementos cruciais que precisamos considerar: (1) Informação. O outro lado parece saber muito mais sobre você e suas necessidades do que você sabe sobre ele e suas necessidades; (2) Tempo. O outro lado não parece estar submetido às mesmas pressões, restrições de tempo e prazos que

você; (3) Poder. O outro lado sempre parece ter mais poder e autoridade do que você pensa que possui. Juntando as barreiras da interação mediada com os elementos colocados por Cohen (2007), descritos acima, criamos outro problema, de grande relevância para as instituições financeiras: a assimetria de informações no estabelecimento das relações contratuais.

Frazão (2004) ressalta que o processo de vendas não se trata de um processo lógico onde $2+2=4$, é preciso ter flexibilidade para pular, inverter ou até mesmo encurtar os sete passos que ele julga como importantes para venda por telefone, citados abaixo, onde o objetivo maior é a produção no final do dia e a felicidade de voltar para casa com o dia “ganho”:

- a) 1º PASSO – PREPARAÇÃO: mental e física;
- b) 2º PASSO – ABORDAGEM: boa impressão inicial;
- c) 3º PASSO – DESCOBRIMENTO: ser objetivo e fazer perguntas certas e inteligentes, que sirvam para o próximo passo;
- d) 4º PASSO – APRESENTAÇÃO: apresentar o produto, mas apresentar o que o cliente quer ouvir, tendo como base o passo anterior;
- e) 5º PASSO – RECOMENDAÇÃO: Após abordar, descobrir e apresentar o produto, é a hora de dar o preço;
- f) 6º PASSO – OBJEÇÃO: ter resposta para as principais objeções de clientes, sendo que uma objeção pode ser uma arma de defesa para se livrar do vendedor,
- g) 7º PASSO – FECHAMENTO: é a hora de fechar a venda dando uma “forcinha”, para o cliente decidir.

Ser calmo e paciente, não passando a sensação de estar nervoso e que quer apenas vender, ouvir o cliente e saber o que ele quer, não descarregando todos os argumentos se não for do interesse ou de utilidade para eles, manter curta e simples a apresentação, para não aborrecer o cliente, transmitindo motivação e entusiasmo, são algumas dicas dadas por Mansur (2010) para prospecção por telefone, que complementam os passos citados acima.

O consultor e palestrante em marketing, vendas e motivação, Paulo Angelim (2003) coloca que o interesse do cliente em ouvir a mensagem e iniciar um diálogo é dado quando ele apresenta uma prova concreta de interesse em ouvir o que o operador tem a dizer. Esta prova pode ser dada quando ele faz algum questionamento que sinalize que ele quer saber mais. Para tanto, a abordagem é responsável pela atenção e o interesse que cliente/*prospect* despertará pela mensagem aceitando a manter um diálogo (ANGELIN, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia e técnicas utilizadas para responder ao questionamento objeto deste estudo. Para isto, apresenta-se a metodologia, a origem dos dados analisados, a forma como foi feita a coleta de dados, trazendo algumas questões metodológicas que orientam a pesquisa e definindo população e amostra. Além disto, apresenta-se a técnica utilizada na transcrição das ligações e sua organização e identificação. Ao final, tem-se a técnica utilizada para análise das evidências e as limitações do método utilizado.

3.1 MÉTODO

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, que tem como objetivo principal analisar uma determinada unidade social e aprofundar a descrição de um fenômeno inserido dentro de um contexto (GODOY, 1995; ROESCH, 1999). Ainda, pois segundo Gil (2007) o estudo de caso constitui o estudo mais completo de todos os delineamentos em termos de coleta de dados, pois vale-se tanto de “dados de gente” quanto de “dados de papel” e pelo fato de que o estudo de caso se caracteriza pela "... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações." (YIN, 2001, p. 19).

Desta forma, o presente estudo, iniciou com uma pesquisa descritiva com a utilização do método estudo de caso fazendo uma análise empírica sobre o tema buscando a sua importância e relevância para este estudo. Na seqüência, fez-se uma exploração dos dados coletados, fazendo uma comparação com os dados teóricos, possibilitando assim evidenciar diferentes situações que afetam a qualidade no atendimento dos *call centers*.

3.2 OS DADOS UTILIZADOS

Os dados utilizados neste trabalho são dados reais de diálogos entre operadores de *call centers* e clientes de uma instituição financeira, que não será mencionada. Os dados se referem a ligações efetuadas no dia 28/03/2012.

Esta Instituição efetua todo seu processo de venda varejo via *call center* e atualmente, trabalha com três *call centers* diferentes, que neste trabalho serão chamados de *call center A*, *B* e *C*. O fato da empresa trabalhar com *call centers* diferentes, porém com o mesmo roteiro e

política comercial, mesmos sistemas de controle, gerenciamento de vendas e relacionamento com os clientes e ainda, mesmo perfil e segmento de cliente, motivou a escolha desta empresa para esta presente pesquisa.

3.3 A COLETA DAS EVIDÊNCIAS

A coleta de evidências necessárias para realização desta pesquisa foi feita com a utilização das seguintes técnicas: análise das gravações de ligações efetuadas para clientes e análise documental do roteiro de venda. A seguir, seguem os conceitos dos instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo:

- a) Gravação de Ligações de Vendas: a estas gravações, vou chamar de dados secundários, que Malhotra (2001) conceitua como informações que foram produzidas para outras finalidades, não especificamente para o problema de estudo. Eles já estão armazenados e podem ser recuperados de forma rápida e barata. Ainda em relação às gravações, Sacks acrescenta que é uma tarefa importante, porque permite ao analista observar um fenômeno tantas vezes quantas forem necessárias, “porque eu poderia ter os dados em minhas mãos e estudá-los repetidas vezes, e também, conseqüentemente, porque os outros poderiam olhar o que eu estudei e (...) discordarem de mim” (1984, p.26 apud OLIVEIRA, 2006, p. 96).
- b) Documentos: Os documentos são fontes de evidências relevantes para este tipo de estudo, pois constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, torna-se fonte importante de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica (GIL, 2007).

Os dados secundários são as gravações das ligações efetuadas pelos *call centers* da Instituição analisada, para os seus clientes. Para esta pesquisa, foram selecionadas 30 ligações que possuem como um dos objetos de venda o produto “capital de giro”, de um total 89 que atendiam o requisito de venda do produto desejado no dia 28/03/2012, por todos os *call centers*, conforme material fornecido pela Instituição. Estas ligações são compostas de contatos com e sem efetivação de vendas.

Para fazer a seleção das ligações que se tratavam de venda do produto capital de giro, ou que pelo menos continha a venda deste produto, foi feita a escuta de todas as ligações. Uma vez identificadas as 89 ligações que se tratavam de venda de capital de giro, em pelo menos uma das modalidades oferecidas pela Instituição (parcelado ou antecipação futura), foi feita uma seleção de 30 ligações aleatórias, sendo 10 ligações de cada *call center*, dando

preferência para que tivesse pelo menos uma de cada operador. Logo, as 30 ligações estão compostas de diálogos de 19 operadores diferentes.

O roteiro de venda é um documento que evidencia a comunicação estabelecida entre os *call centers* e os clientes. É um documento único elaborado pela Instituição e padronizado para todos os *call centers*. Com ele, é possível identificar se os *call centers* seguem ou não o roteiro de venda, para assim, fazer as análises e atingir o objetivo desta pesquisa. O roteiro utilizado neste estudo foi o que estava vigente e em uso na data de 28/03/2012, conforme informado e fornecido pela Instituição, e que encontra-se disponibilizado neste material no anexo A.

3.4 TECNICA DE TRANSCRIÇÃO DOS DADOS

Para respeitar os fenômenos fonético-fonológicos específicos de cada falante, os diálogos foram transcritos usando as palavras da forma tal qual foram ouvidas. Para tanto, foi utilizado o método de grafia modificada que Gago (2002), aponta como sendo a grafia que incorpora os detalhes da produção verbal nas transcrições.

A organização das transcrições foi baseada nos parâmetros da Análise de Conversas Etnometodológica, proposto por Gail Jefferson – modelo apresentado em Sacks *et. al.* (2003 [1974]) – e discutido por Duranti (1997), Gago (2002) e Garcez (2002). Porém, por entender não ser relevante nesta pesquisa o tom de voz, as pausas, entre outros, visto não ser foco de estudo, não utilizou-se o sistema gráfico, apresentado por Gago (2002) como o conjunto de símbolos utilizados na escrita para representar o discurso.

Em relação aos participantes, na transcrição eles foram identificados como: 1) Operador - pessoa do *call center* que faz o contato com o estabelecimento para ofertar o produto; 2) Atendente - pessoa que atende o telefone, participa do diálogo com o operador, mas não é a pessoa que toma a decisão de contratação do produto; 3) Decisor – pessoa que decide ou não, mesmo que em conjunto com outros, pela contratação do produto.

Por questões éticas os nomes dos participantes dos diálogos foram trocados por outros nomes. Isto inclui o nome das pessoas físicas e jurídicas que são mencionadas nas falas. A troca também foi feita em outras informações presentes no diálogo que pudessem identificar de alguma forma os participantes, como nome do banco (substituído por X), nome da bandeira do cartão (substituído por Z, telefones e e-mails de contato, cidade, taxas e valores informados.

As transcrições disponibilizadas no anexo B deste trabalho foram tituladas da seguinte maneira: palavra “Ligação” acrescida de um número sequencial identificador da ordem de disposição (de 1 a 10) mais uma letra que representa o *call center* (A, B ou C). Logo, a “Ligação 1A” é a primeira a ser apresentada no anexo e pertence ao *call center* “A”, a “Ligação 1B” é a décima primeira e pertence ao *call center* “B”, e assim por diante. Desta forma, as 30 ligações selecionadas para este trabalho receberam os seguintes nomes: Ligação 1A, Ligação 2A, Ligação 3A, Ligação 4A, Ligação 5A, Ligação 6A, Ligação 7A, Ligação 8A, Ligação 9A, Ligação 10A, Ligação 1B, Ligação 2B, Ligação 3B, Ligação 4B, Ligação 5B, Ligação 6B, Ligação 7B, Ligação 8B, Ligação 9B, Ligação 10B, Ligação 1C, Ligação 2C, Ligação 3C, Ligação 4C, Ligação 5C, Ligação 6C, Ligação 7C, Ligação 8C, Ligação 9C e Ligação 10C.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de evidências no estudo de caso é um dos menos desenvolvido e um dos mais difíceis passos na condução de um estudo de caso (YIN, 2001.) Muitas vezes, um investigador inicia um estudo de caso sem uma visão muito clara das evidências a serem analisadas e podendo sentir dificuldades para realizar este passo.

No entanto, para este estudo, as evidências foram caracterizadas a partir das informações obtidas com as transcrições das gravações das chamadas telefônicas realizadas para os clientes e do roteiro de venda utilizado pelos *call centers* para execução destas vendas. A partir de então foi possível analisar cada ligação, fazendo uma comparação da fala utilizada pelos operadores com o roteiro fornecido e fazendo ainda uma análise com o referencial teórico estudado.

Logo, o método utilizado para a análise dos dados é método de análise de conteúdo, que permite fazer articulações e associações com dados coletados e, principalmente com o referencial teórico. Godoy (1995) afirma que a organização do material obtido na pesquisa não é tarefa fácil e exige o domínio de uma metodologia bastante complexa da qual a análise de conteúdo faz parte.

No entanto, para facilitar o estudo, foi feito um esquema identificando-se a presença de cada tipo de evidência em cada uma das ligações analisadas. Para isto, a identificação foi feita com base na interpretação dos dados, baseando-se nos estudos feitos e nas literaturas pesquisadas. Esta análise foi dividida em cinco grandes grupos, a saber:

- a) Uso de roteiro: fazendo a comparação do roteiro fornecido pela Instituição com a fala usada pelos operadores, foram considerados dois aspectos: 1) sem adaptação do texto – com sinal de leitura do texto proposto no roteiro; 2) com adaptação do texto - não há sinais de leitura, mas sim de cumprir o objetivo proposto no roteiro com outras palavras. Para facilitar a análise, a interpretação das falas foi feita dividindo-as conforme o roteiro, descartando-se o item um (1) referente a abertura e o item dois (2), apresentação para clientes, por existirem em todas as ligações. Os demais, considerados na análise são: item três (3) - abordagem (sendo este separado em “3C/” e “3S/”, que significam com sondagem do cliente e sem sondagem do cliente, respectivamente), item quatro (4) - negociação, item cinco (5) – processo, e item seis (6) - fechamento. O “x” representa a confirmação de existência. A linha traçada sobre dois ou mais “x”, significa que o item é atendido todo de uma única vez, em um único momento, sem intervenção do cliente;
- b) Interesse do cliente no diálogo: é considerado existente “sim” quando há questionamentos por parte dele em relação ao produto, a negociação ou ao processo, conforme proposto por Angelim (2003). Porém, quando este apresenta interesse em saber apenas a taxa do produto, o interesse é considerado como “parcial”;
- c) Proposta enviada por interesse do cliente: o “x” representa a confirmação de geração e envio de proposta ao cliente, por sua solicitação;
- d) Falas longas: o “x” representa a confirmação de falas consideradas longas por parte do operador. Considera-se falas longas, para fins desta análise, as falas que possuem mais de três informações e sem a confirmação de que o cliente está ouvindo.
- e) Evidências de redução de assimetria de informações: o “x” representa a confirmação de redução de assimetria de informações através de informações passadas por uma das partes. No entanto, o “x” equivale a informações que vão além do que esta sendo questionado na conversa e o “x” equivale a informações objetivas, que apenas respondem perguntas feitas. A análise foi dividida em duas partes: 1) Vendedor – representa o operador, a Instituição. São consideradas como evidências as informações passadas pelo decisor que aparentam não ser de conhecimento do operador e estejam relacionadas ao produto, ao mercado, à negociação ou a empresa (cliente). Consideram-se aqui as perguntas feitas pelo operador para maiores esclarecimentos sobre o cliente; 2) Comprador – representa

o decisor da empresa contatada (cliente). Consideram-se aqui as perguntas por parte do decisor, sinalizando esclarecimento de dúvidas sobre o produto ou a negociação. Não se enquadram aqui perguntas apenas para saber a taxa do produto, visto que se entende que está é uma informação que consta no roteiro e deve ser passada ao cliente.

O esquema elaborado é apresentado abaixo:

Esquema 1 - Evidências Identificadas nas Ligações

		ASPECTOS COMUNICACIONAIS																				
Ordem	Identificação	Uso do Roteiro de Vendas					Interesse do Cliente no Diálogo	Proposta enviada por interesse do cliente	Falas Longas	Evidências Redução de Assimetria de Informações												
		Sem adaptar o texto (sinal de leitura)		Com adaptação do texto						Vendedor	Comprador											
		3C/	3S/	4	5	6						3C/	3S/	4	5	6						
01	Ligação 1A						x														x'	
02	Ligação 2A																					
03	Ligação 3A						x															
04	Ligação 4A						x															
05	Ligação 5A																					
06	Ligação 6A						x															
07	Ligação 7A						x															
08	Ligação 8A						x															
09	Ligação 9A						x															
10	Ligação 10A						x															
11	Ligação 1B																					
12	Ligação 2B						x															
13	Ligação 3B						x															
14	Ligação 4B						x															
15	Ligação 5B						x															
16	Ligação 6B						x															
17	Ligação 7B						x															
18	Ligação 8B						x															
19	Ligação 9B						x															
20	Ligação 10B						x															
21	Ligação 1C						x															
22	Ligação 2C						x															
23	Ligação 3C						x															
24	Ligação 4C						x															
25	Ligação 5C						x															
26	Ligação 6C						x															
27	Ligação 7C						x															
28	Ligação 8C						x															
29	Ligação 9C						x															
30	Ligação 10C						x															

Fonte: Elaboração própria.

Através deste esquema podemos observar a presença de evidências que sinalizam o uso do roteiro de venda em cada uma das suas fases, o interesse apresentado pelo cliente na continuação de um diálogo e a existência de redução de assimetria de informações, na forma de seleção adversa, por parte do vendedor e do comprador. Estas evidências serão analisadas no capítulo seguinte.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Os dados analisados são limitados aos três *call centers* terceirizados da Instituição Financeira analisada. Todos, trabalhando na venda de capital de giro, seja na modalidade prazo fixo (chamado de antecipação futura) ou parcelado (chamado de giro parcelado), mesmo que não somente este produto, ofertado ao segmento varejo. A pesquisa não abrangeu as ligações de venda específica de outros produtos, tal como antecipação de recebíveis ao mesmo público e nem mesmo a venda de capital de giro ao segmento *middle market*.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados terá dois focos de observação: identificação de evidências de assimetria de informações nas negociações contratuais dos *call centers*, relacionando-as com o uso do roteiro de vendas e a análise da eficiência do uso de roteiro de vendas pelos *call centers* no processo de comunicação utilizada no estabelecimento das relações contratuais. Com base nestes, serão propostas sugestões de melhoria na comunicação utilizada pelos *call centers* para o estabelecimento de relações contratuais comerciais, visando a qualidade da comunicação com a redução da assimetria informacional.

Para tanto, as transcrições de ligações que serão citadas ao longo deste capítulo serão identificadas de tal forma que possam apontar ao local exato de sua localização, uma vez que a transcrição completa se encontra na parte dos anexos. Para isto, a descrição da localização, sempre entre colchetes, será composta do nome da ligação localizado no anexo, seguido da página onde se encontra a transcrição no anexo, e os números, logo após os dois pontos, separados por hífen, que indicam as linhas onde começa e onde termina o recorte da transcrição citada. As setas apontam os textos em destaque nas observações textuais e/ou análises. A indicação entre parênteses aponta a página deste trabalho onde se encontra o trecho transcrito.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DE EVIDÊNCIAS DE ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES NAS NEGOCIAÇÕES CONTRATUAIS DOS CALL CENTERS RELACIONANDO-AS COM O USO DO ROTEIRO DE VENDA

As evidências de assimetria de informação mostradas por Akerlof (1970), que mostram que os vendedores possuem mais informações sobre os produtos que ofertam do que os compradores, também podem ser evidenciadas em algumas ligações feitas pelos *call centers* aos clientes. Isto permite dizer que há assimetria informacional entre o operador (que representa o vendedor) e o decisor (que representa o cliente).

Considera-se evidência de redução de assimetria de informações, para fins desta pesquisa, questionamentos, diálogos, falas que indiquem que o decisor ou o operador estão recebendo alguma informação sobre o produto, a negociação, o mercado ou ainda sobre alguma das partes, seja de forma clara ou subentendida, que indique alguma evidencia de que o decisor ou o operador possuem informação privilegiada (desconhecida por uma das partes).

Quanto ao roteiro de vendas da Instituição, disponível no anexo A, ele é composto das seguintes fases do processo de venda: abertura (1), apresentação (2), abordagem de venda acompanhada da sondagem das necessidades do cliente (3), para então, se este apresentar interesse, entrar na fase de negociação (4). Uma vez que o cliente tenha interesse em dar continuidade, é informado o processo para efetivação da venda (5) e para finalizar, feito o encerramento da conversa, chamado de fechamento (6).

Para fins desta análise, é considerado uso do roteiro quando há evidências de falas que seguem pelo menos um dos itens do roteiro fornecido pela empresa, entre abordagem e negociação (itens 3 e 4, respectivamente).

Para tanto, na análise das transcrições das ligações efetuadas pelos *call centers*, verificou-se que há existência de assimetria de informações e que esta assimetria é reduzida em algumas situações. A análise tem foco na seleção adversa, por acontecer antes do fechamento do contrato, objetivo da ligação.

No entanto, foram identificados dois focos de redução de seleção adversa nas ligações. Um por parte do decisor (cliente), que faz questionamento buscando esclarecer dúvidas existentes sobre o produto ou a própria negociação. O outro, por parte do operador (Banco), que faz perguntas buscando conhecer melhor o cliente, ou, até mesmo, recebe espontaneamente informações do cliente que parecem não ser de seu conhecimento.

Akerlof (1970) diz que o decisor possui informações limitadas e toma uma decisão mostrando a existência de seleção adversa. Isto fica claro em algumas ligações, onde observa-se que o decisor quer reduzir esta assimetria entre ele e o banco, não tomando decisão de fechamento do contrato, mas solicitando uma proposta por e-mail, para analisar e somente após, tomar alguma decisão.

No que tange a parte Instituição, a redução da seleção adversa é encontrada de forma espontânea, ou seja, quando o cliente passa a informação sem que o operador tenha perguntado, seja de forma implícita ou explícita e de forma objetiva, através de resposta a perguntas feitas pelo operador, sem passar nenhuma informação extra.

A ligação 1A apresenta uma situação onde o cliente responde a questionamentos feitos pelo operador, passando para o banco a informação de que não faz uso do produto, quando diz “Não, não faz não o Pedro” (linha 13, p. 70) e “Não, não utilizamos” (linha 17, p. 70). O cliente está sinalizando que não tem interesse no produto e nada mais. O mesmo acontece na ligação 7A, quando o operador faz uma abordagem inicial perguntando se o cliente tem algo em vista para investir (linha 08) e o cliente responde “Não, não” (linha 09, p. 76). Situação

idêntica também acontece na ligação 4B, linha 17 “Não neste momento tá tudo tranquilo. Por enquanto... por enquanto não” (p. 84).

Estas três ligações, 1A, 7A e 4B, também apresentam em comum o uso do roteiro com o uso de sondagem do cliente (linhas 12, 8 e 16, respectivamente), que Timm (2010) coloca como sendo fundamental para reduzir a assimetria informacional existente, na forma de seleção adversa, nas relações contratuais. É notável, que as perguntas feitas ao cliente buscando conhecer e entender suas necessidades, reduzem a assimetria informacional existente, mas, nestes casos, apenas a da Instituição. Pois, o decisor nada mais fez do que respondeu as perguntas as quais foi questionado.

Com exceção da ligação 1A, as demais, nas mesmas linhas que demonstram as falas de sondagem, apresentam o produto e já entram na fase chamada de negociação (item 4 do roteiro de vendas), mesmo sem que o cliente apresente interesse, indo contra o proposto para a fase.

Já na ligação 6B, não existem as perguntas de sondagem. Após o operador perguntar ao decisor “Nós podemos falar no momento?” (linha 21, p. 86), o decisor logo responde “Depende do que” (linha 22, p. 86) já mostrando que dependendo do assunto que se trata ele nem quer ouvir, por não ter interesse, o que ele confirma nas linhas 24 e 26, que são demonstradas a seguir. Logo, a seleção adversa encontrada neste diálogo vem na sequência, quando o decisor apenas responde a perguntas sobre o interesse no produto, de forma curta e objetiva, nas linhas 28 e 30, conforme demonstra o trecho abaixo:

[Ligação 6B 07: 24-30] (p. 86)

- 24 Decisor: *Não tenho interesse.*
- 25 Operador: O senhor não tem interesse em ouvir os valores, a taxa que nós estamos operando no dia de hoje?

- 26 Decisor: *Não.*
- 27 Operador: Quanto a antecipação de recebíveis Sr. Jamil, o senhor costuma antecipar os lotes e tem algum interesse em contar com estes valores amanhã?

- 28 Decisor: *Não, não. Não antecipo nada.*
- 29 Operador: Certo. Somente com os cartões Z ou com nenhum cartão?

- 30 Decisor: *Nenhum cartão.*

As falas da ligação 10B também não mostram uma sondagem do cliente. Ainda, elas mostram que a etapa de abordagem e negociação, propostas no roteiro, são executadas em um único momento, sem a interação do cliente, ou mesmo uma confirmação de que está ouvindo e entendendo, que conforme Thompson (1998) coloca são necessárias para monitorar se o que está sendo dito está sendo ouvido e entendido. Isto, é observado na linha 20, mostrada logo

abaixo. No entanto, a seleção adversa por parte do banco é reduzida na linha 27, confirmada na linha 29 e novamente reduzida na linha 31. O trecho com estas falas é apresentado a seguir:

[Ligação 10B 21: 20-31] (p. 90)

- 20 Operador: Certo. Informo que essa ligação está sendo gravado para sua maior segurança, devido a média de reembolso do bandeira Z a senhora tem a oportunidade de antecipar as vendas que ainda nem realizou, com a antecipação futura X. É possível receber até 10 vezes o valor do seu reembolso mensal, certo, o valor disponível hoje é de x mil reais e a senhora pode efetuar o pagamento em até 12 vezes.
- 21 Decisor: *Não entendi, o pagamento?*
- 22 Operador: Certo, então o pagamento é feito diretamente com o Z, então a senhora não precisa ir até o banco para efetuar o pagamento. Ele é descontado das suas vendas e a senhora pode pagar em até 12 vezes.
- 23 Decisor: *No momento não há interesse tá.*
- 24 Operador: Certo e por qual motivo a senhora não fecha este negócio hoje?
- 25 Decisor: *Não há necessidade no momento entendeu?*
- 26 Operador: Certo é que além deste produto o estabelecimento possui dois lotes para antecipação, totalizando o valor de x mil estes lotes a senhora receberia no final do mês de abril e nós estamos com uma taxa hoje de 0,009 que é uma taxa exclusiva pra senhora ter na sua conta na data de amanhã o valor de x 1 mil reais.
- 27 Decisor: *Não, nós antecipamos.*
- 28 Operador: Certo, a senhora não antecipa com o Z?
- 29 Decisor: *Nós não fazemos antecipação.*
- 30 Operador: Certo, mas somente com o cartão Z ou com todos os cartões?
- 31 Decisor: *Com nenhum dos cartões.*

Na ligação 4C, logo no início o operador já demonstra querer reduzir a assimetria existente entre o banco e o cliente, quando ele diz “... eu estou ligando para fazer algumas perguntas para a senhora tudo bem?” (linha 08, p. 93). No entanto o operador faz uma abordagem bem diferenciada da proposta do roteiro e busca sondar o cliente fazendo perguntas que o mesmo demonstra não querer responder, conforme linhas 19, 20, 22, 23 e 24. Mas, o operador insiste e novamente na linha 25 ele pergunta se pode fazer algumas perguntas. É claro, o decisor, que já mostrou não querer responder, confirma “Depende... pode fazer, não sei se respondo” (linha 26, p. 93). Nestas falas, observa-se que o decisor não está disposto a passar informações e reduzir a assimetria existente entre ele e o Banco. Porém, o operador segue em frente, e faz perguntas ao decisor que ora é respondida de forma objetiva (linha 28), hora é subentendida (linha 30) e hora não é respondida (linha 36). No entanto, apesar da dificuldade, o operador consegue descobrir que o cliente usa o produto, mas de outro banco e a uma taxa que o decisor considera ser baixa. Todas estas falas da ligação 4C são mostradas abaixo:

[Ligação 4C 24: 19-36] (p. 93)

- 19 Operador: Tudo bem. Pra sua segurança essa ligação é gravada. Eu estou ligando referente a uma consultoria financeira que eu gostaria de fazer com o senhor pra entender melhor como funciona o fluxo de caixa do seu estabelecimento tudo bem?
- 20 Decisor: *Pra que o senhor gostaria de saber melhor como funciona meu fluxo de caixa?*
- 21 Operador: Oi?
- 22 Decisor: *Pra que você gostaria de saber disso?*
- 23 Operador: Pra futuramente quem sabe tá desenvolvendo uma solução de crédito que possa atender as necessidades financeiras do seu posto.
- 24 Decisor: *É que no momento a gente tá bem servido, entendeu, não há necessidade disso entendeu?*
- 25 Operador: Compreendo. Ah, posso fazer só algumas perguntas pro senhor?
- 26 Decisor: *Depende... pode fazer não sei se respondo.*
- 27 Operador: Tudo bem... gostaria de saber atualmente o senhor já retirou credito em alguma instituição financeira?
- 28 Decisor: *Sim.*
- 29 Operador: O senhor sabe me informar o valor e a taxa que o senhor recorreu a esse recurso?
- 30 Decisor: *Não, não... é uma taxa bem baixa e valo de capital de giro, se você quer saber se a gente vai fazer desconto de cartões a gente não interesse em fazer, tá bom?*
- 31 Operador: Não, com certeza, o meu contato não é referente a antecipação de cartões, o senhor pode ficar tranquilo. O meu contato é uma consulta seria financeira exatamente.
- 32 Decisor: *Tá, mas no momento a gente tá bem servido, tem a receita do Posto tem o banco Y qua atende aqui a gente, tá bom?*
- 33 Operador: Tá bom. E o senhor tem um planejamento financeiro, agora falando em 2012?
- 34 Decisor: *Sim.*
- 35 Operador: Quais os pontos fortes deste planejamento?
- 36 Decisor: *Então eu não entendo porque você quer entrar no mérito se a gente, como eu te falei, não tem intenção em nenhum outro tipo de trabalho tá bom?*

Assim como na ligação 4C, nas ligações 10A e 9C os operadores também usam o roteiro e fazem uma sondagem das necessidades do cliente, com uma abordagem inicial como fica claro nas linhas 15, 17 e 21 (ligação 10A) e linha 10 (ligação 9C), porém, não chegam a entrar nas informações do produto, cabíveis, conforme roteiro, na fase da negociação. No entanto, a seleção adversa está presente em ambas as ligações, sendo reduzida, por parte do banco, nas falas das linhas 21 e 24, entre outras, mostradas abaixo, para a ligação 10A e nas linhas 15, 17 e 19, entre outras, da ligação 9C, também abaixo:

[Ligação 10A 10: 21-24] (p. 79)

- 21 Operador: O seu posto... você já tem loja de conveniência?
- 22 Decisor: *Não, ainda não.*
- 23 Operador: Ainda não?
- 24 Decisor: *Nesses postos aqui não. A gente vai fazer uma loja de conveniência lá no posto AX, depois no outro posto.*

[Ligação 9C 29: 15-19] (p. 98)

- 15 Decisor: *Não eu não preciso disso aí, eu tenho os meus bancos aqui, eu tenho o W, o Y, temos outros bancos aí que eu trabalho né? Que me dão suporte aqui tá?*
- 16 Operador: E o senhor sabe me informar qual a taxa que o senhor está operando com o Banco W... com estes bancos atualmente?
- 17 Decisor: *Olha eu não tô usando dinheiro, mas a taxa que eles estão oferecendo é em torno de 1,5 se eu precisar até menos ao mês.*
- 18 Operador: 1,5 ao mês?
- 19 Decisor: *Isso. Tem o giro flex ou giro fácil e não sei o que mais no W, é um dinheiro bem barato e quando eu precisar ele tá liberado na hora.*

Já as falas das ligações 8A, 3B, 9B, 3C e 8C não mostram uma sondagem do cliente. Além disto, executam a etapa de abordagem e negociação, propostas no roteiro em um único momento, novamente sem a interação do cliente, conforme observa-se nas linhas 20, 20, 16, 16 e 11, respectivamente. O que não acontece na ligação 10C, onde o operador só entra na etapa chamada de negociação quando o cliente demonstra interesse, de acordo com linhas 13 e 14, abaixo:

[Ligação 10C 30: 13-14] (p. 99)

- 13 Operador: Sra. Lena eu sou consultora do Banco X, pra sua segurança o contato ele é gravado. To tentando entrar em contato com você referente ao Auto Posto Palmeiras foi disponibilizado um limite de capital de giro pro estabelecimento tá? Em média do reembolso a soma que foi feita a média do reembolso que há com as vendas do Z no estabelecimento que hoje tá em torno de x mil reais, foi feita uma soma e foi liberado um capital de giro no valor de x mil reais, certo?
- 14 Decisor: *Qual é a taxa?*

No entanto, a seleção adversa do banco é reduzida quando o decisor diz “Nossa! São muito caros!” (ligação 8A, linha 29, p. 77) ou “Hum... eu tenho no Y a 0.6” (Ligação 3C, linha 21, p. 92), ou ainda “Eu tenho um problema com o banco X, os juros de vocês é o mais alto do mercado...” (Ligação 10C, linha 16, p. 99), onde o decisor sinaliza que a taxa oferecida está mais alta do que algum outro banco ou do que o mercado como um todo. Ainda, quando o decisor diz “Costumo, quando a proprietária nos permite, mas no momento não precisamos de antecipação” (Ligação 9B, linha 25, p. 89) e “Olha, no momento é... porque aqui são três sócios...” (Ligação 8C, linha 12, p. 97). Nestes últimos casos, o decisor sinaliza que depende de uma permissão para contratar o produto, que ele não pode decidir sozinho, o que pode ser uma informação importante para o Banco. Ainda, quando ele diz “Tá. A gente não antecipa também cartões, tá?” (Ligação 3B, linha 24, p. 83), ele informa que não adianta oferecer este produto a ele que ele não utiliza.

Também é reduzida a assimetria informacional do Banco na ligação 7C, quando o operador informa um limite pré-aprovado ao decisor e este sinaliza que o valor não é adequado para ele. Isto vem de encontro com o que Akerlof (1970), Spence (1973) e Stiglitz (2000) mostram em seus estudos, de que o nível de informação de cada agente é diferente em uma relação contratual. No caso, o limite proposto é muito baixo, conforme o decisor sinaliza nas falas das linhas 31, 33, 37 e 39, abaixo:

[Ligação 7C 27: 31-39] (p. 96)

- 31 Decisor: *Se eu pegar esse dinheiro todo eu sumo...*
- 32 Operador: *(risos)... esse valor o senhor pode tá investindo tanto no seu estabelecimento como pra uso próprio.*
- 33 Decisor: *Mas esse valor não paga o valor de um funcionário meu.*
- 34 Operador: *Mas o senhor pode tá utilizando pra fazer promoções...*
- 35 Decisor: *Mas que promoção...(ligação ruim, não dá para entender)*
- 36 Operador: *Eu não consegui lhe ouvir...*
- 37 Decisor: *Eu não tenho nada que eu poderia fazer com apenas x mil reais.*
- 38 Operador: *O senhor acha então que o valor é muito baixo?*
- 39 Decisor: *Acho não, é uma merreca!*

Uma contradição na forma de uso do roteiro se percebe entre as ligações 9A e 5C e as ligações 1B e 5B. As primeiras, fazem uso do roteiro utilizando a sondagem proposta na etapa de abordagem (linhas 8 e 12 respectivamente), só entrando na negociação quando o decisor apresenta interesse. Já as outras, juntam as duas etapas, o que fica claro nas falas das linhas 9 e 17, respectivamente. Mesmo com a contradição, a seleção adversa por parte do Banco é reduzida nos quatro casos através das falas “É, eu vou fazer um investimento num outro posto nosso” (Ligação 9A, linha 09, p. 78), “A gente já usa do próprio recurso que a gente tem aqui, no banco aqui a gente utiliza pra depósito, pra pagamento, entendeu?” (Ligação 5C, linha 15, p. 94), “Não, não estamos antecipando nada e nem fazendo nada automático não, viu?” (Ligação 1B, linha 12, p. 80) e “Na verdade eu tenho né, mas por enquanto vou dar uma esperada né?” (Ligação 5C, linha 20, p. 94).

A ligação 9A tem ainda outra particularidade que também é vista na ligação 4A e na ligação 6A: elas reduzem assimetria existente entre ambas as partes. Ou seja, o Banco recebe informações que desconhecia do cliente e o cliente recebe informações que reduz a sua assimetria informacional. É o caso de situações, onde é possível identificar que os negociadores buscam compreender o que está sendo dito, como forma de reduzir esta assimetria (AKERLOF, 1970). Na ligação 9A, fica clara a redução da seleção adversa do decisor, existente nas falas das linhas 27, 29 e 31, abaixo:

[Ligação 9A 09: 27-31] (p. 78)

- 27 Decisor: *Ah, no geral né? Ai o juro diminui né? É isso? Foi o que eu entendi? x mil, 12 vezes, dá sem dúvida.*
- 28 Operador: *Diminui porque você pagará só o mensal né?*
- 29 Decisor: *Então, você falou que era x mil aí tem os juros né?*
- 30 Operador: *Isso.*
- 31 Decisor: *De x mil mensal, aí vamos supor meu capital, meu crédito de cartões é xx mil, então a base desse x mil é xx mil no x mil.*

A desvantagem sentida pelo cliente (neste caso representado pelo decisor) é nítida nas situações onde ele faz questionamento buscando reduzir a assimetria de informação existente entre ele e a parte vendedora (AKERLOF, 1970). É o que acontece na ligação 4A. Há um diálogo entre as partes que reduz a assimetria informacional do início ao fim da ligação. O decisor tem inúmeras dúvidas que o operador tenta sanar. Há muitas explicações e exemplos de situações que buscam reduzir a seleção adversa. As linhas 09, 11, 15, 19, 21, 31, 33, 35, 37 e 53 são alguns exemplos de situações onde o decisor demonstra estar reduzindo ou tentando reduzir a sua assimetria e a do operador. E a 6A demonstra esta redução na fala “Mas eu queria saber o seguinte... eu poderia deixar logo tudo pronto em relação a documentação, porque tem hora que a gente precisa pro dia, né?” (linha 15, p. 75).

Um caso ainda diferente dos demais é o da ligação 2B. Nesta, nota-se a existência da seleção adversa que só é reduzida por parte do decisor. Ele tem dúvidas sobre o produto e faz questionamentos para dirimi-las. Assim como em outros casos, o operador faz uso do roteiro, usa uma abordagem inicial para introduzir o seu assunto, mas, acaba falando toda a informação do produto logo no início da conversa, sem que o decisor sinalize querer saber (linha 15). Abaixo, o trecho que mostra as linhas 22, 26, 28, 30 e 32, com sinais de redução de assimetria de informação:

[Ligação 2B 12: 22-32] (p. 81)

- 22 Decisor: *Certo, certo. Concordo com você. Agora, me fala uma coisa, e se eu quiser quitar isso aí como é que eu faço?*
- 23 Operador: *O senhor quitar o parcelado ou o giro?*
- 24 Decisor: *Como?*
- 25 Operador: *Porque assim, na antecipação futura o senhor não vai receber nada no boleto, nenhum dado assim. O senhor vai ser descontado direto dentro da Z.*
- 26 Decisor: *Vai cair o reembolso de x mil e o banco vai lá tira e paga e manda o saldo do mês... (operador interrompe)*
- 27 Operador: *Na antecipação futura não. Na antecipação futura tudo o que o senhor vender vai para abater esse valor.*
- 28 Decisor: *Tá bom. Se eu fizer isso eu faço antecipação futura. Daí, vamos supor que eu venda x mil por mês, aí no segundo mês eu quero quitar. Eu vou lá quito e morreu tudo. Eu pago essa diferença em dinheiro e ele destrava isso.*
- 29 Operador: *Isso. Daí o senhor vai ter os seus lotes disponíveis novamente.*
- 30 Decisor: *Tanto no boleto é a mesma coisa. Eu posso paga o boleto, eu vou lá quero paga o boleto antecipado, só desconta aquela taxa de juros e tal e pago tudo e acabou.*
- 31 Operador: *Isso, o senhor vai receber os 12 boletos, tá? O senhor vai receber os 12 boletos já... (cliente interrompe)*
- 32 Decisor: *Precisa do contrato social?*

No entanto, conforme Kreps (1994), é por meio das ações tomadas pelo decisor e operador que são sinalizadas possíveis soluções para o problema de seleção adversa, tendo a comunicação papel muito importante nisto. Nestas ligações analisadas, observa-se que as

evidências de redução de seleção adversa notadas nas interações entre *call center* e *cliente*, estão relacionadas a forma como acontece o diálogo: se o cliente apresenta interesse pelo produto ele vai fazer questionamentos que visem reduzir a sua desvantagem na negociação. Por outro lado, o Banco (representado pelo *call center*) obtém informações do cliente de forma direta através de perguntas feitas na sondagem de necessidades do mesmo, ou indiretamente com informações passadas de forma espontânea pelo cliente. O predomínio é de redução da assimetria por parte do Banco, já que há poucas ligações em que o decisor tenha apresentado interesse, conforme será visto no item seguinte.

Contudo, é relevante levar em consideração que o cliente nem sempre pode estar falando a verdade. Às vezes, ele pode utilizar informações que não são verídicas, como arma de defesa para se livrar da ligação, conforme coloca Frazão (2004). A informação da taxa de juros alta pode ser justamente um indício e uma forma de tentar baixar a taxa oferecida para que ele adquira o produto.

Nota-se então, que conforme dito por Cohen (2007), a assimetria de informações está relacionada com a qualidade da comunicação. No entanto, observa-se nesta pesquisa, que o quanto mais for utilizado o processo de sondagem do cliente mais será reduzida a assimetria por parte da Instituição, pois dos 21 casos onde foram identificados indícios de redução da seleção adversa por parte da empresa, 12 possuem abordagem com sondagem das necessidades do cliente (conforme proposto no roteiro), sendo que destas, 8 respeitam a regra de entrar na fase de negociação somente com o interesse do cliente. Ainda, 9 destas 12 renderam informações além das perguntadas pelo operador.

No entanto, assim como coloca Macagnan (2007), nota-se que processo de negociação é estabelecido com assimetria informacional entre as partes. Porém, assimetria que pode ser reduzida com uma boa comunicação e para isto um roteiro de vendas bem elaborado, onde o operador tenha um diálogo objetivo, e faça perguntas certas e inteligentes (FRAZÃO, 2004).

4.2 ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DO USO DO ROTEIRO DE VENDAS PELOS *CALL CENTERS* NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO UTILIZADO NO ESTABELECIMENTO DAS RELAÇÕES CONTRATUAIS

Para analisar a eficiência do uso do roteiro de vendas proposto pela Instituição, será identificado o interesse apresentado pelo cliente no processo de comunicação e a forma de uso do roteiro, visto que de acordo com Adden (1994) o roteiro deve permitir a adaptação a cada situação, levando em consideração o público a que se destina. Para tanto, o roteiro de vendas e o foco de análise para identificar o uso do mesmo, seguem os parâmetros definidos e informados no item anterior.

Quando ao interesse do cliente, para fins desta análise, é considerado como existente quando ele faz questionamentos sobre o produto buscando maiores informações sobre o mesmo e permitindo assim um diálogo. Para isto, foram consideradas duas situações: uma onde o cliente apenas pergunta pela taxa de juros do produto, considerado um interesse parcial. Outra, onde ele busca mais informações que podem ou não incluir a taxa de juros.

Nesse sentido, o sujeito enunciador faz uso de dispositivos lingüísticos e discursivos para colocar em cena atitudes enunciativas e argumentos que supostamente validariam o contrato de comunicação, como projetar a identidade dos parceiros da troca comunicativa, evocar saberes compartilhados pelo destinatário e interesses comuns, de forma a compor os parâmetros legitimadores do contrato e dos objetivos da interação. Assim, foi observado o conjunto de ligações telefônicas efetuadas pelos três *call centers*, buscando entender a relação da comunicação com o interesse do cliente pela mensagem.

Contudo, sabemos que a comunicação é muito importante para o processo de negociação. E quando falamos em uso do telefone para tal, temos que levar em consideração, entre outros, o local físico em que o decisor se encontra, a sua disponibilidade e a forma como despertar o seu interesse em ouvir a mensagem, participar do diálogo e querer adquirir o produto. Logo, a mensagem transmitida deve ser atrativa ao cliente (ANDRADE, 2004).

Olhando para a análise das transcrições, conforme mostrado no esquema 1, apresentado anteriormente, notou-se que praticamente todos os operadores utilizam o roteiro de venda. Porém, a diferença está na forma de utilização. Alguns, o utilizam como um texto, um script que parece ser lido ao telefone para o cliente. Já outros, o utilizam como um guia, seguindo a ordem proposta, mas adaptando-o ao contexto. Há alguns, que até ousam um pouco mais usando de sua criatividade para uma abordagem completamente diferente do que é proposto no roteiro, mas não fugindo do foco.

Na ligação 1A, linha 12 a 16, fica claro o processo de abordagem do cliente seguindo a seqüência proposta no roteiro, porém, completamente adaptado ao contexto, o que vai de encontro com a colocação de Cohen (2007) quando ele diz que negociação é abordagem, atitude, modo de agir, método e o interesse pelo cliente. Na linha 12, o operador começa a abordagem lembrando o cliente que já foram feitos outros contatos, para depois começar a falar do seu objetivo, que por sinal, não é informado claramente, mas sim indiretamente, fazendo perguntas ao decisor sobre a freqüência que ele costuma utilizar o produto. Apesar de o decisor dizer que não faz uso (linha 13), o operador desperta o interesse dele quando diz “É porque nós estamos com uma nova taxa muito competitiva dentro do mercado brasileiro, entendeu?” (linha 14). Observa-se que o operador, em momento algum destas falas, foi direto ao ponto da sua ligação, conforme Goettert (2011) coloca ser o ideal. Nota-se que ele usou argumentos que visam despertar o interesse do cliente, só entrando na fase chamada de negociação no roteiro (informação da taxa) quando o decisor realmente apresentou algum interesse. É o que acontece na linha 16. Abaixo, o trecho do diálogo que retrata esta situação:

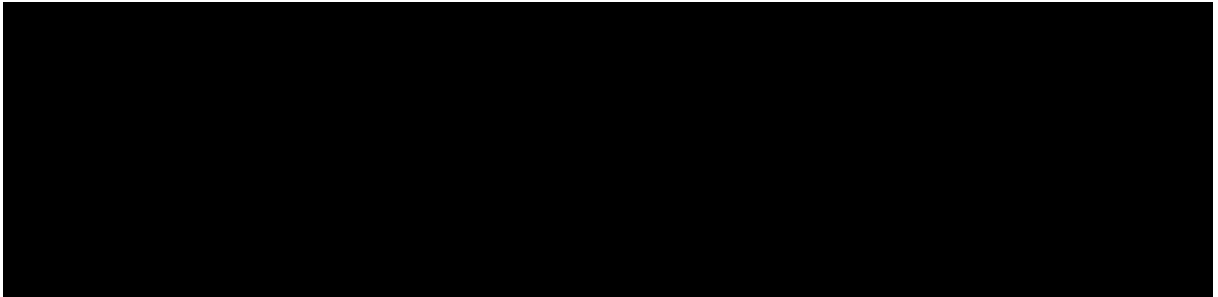
[Ligação 1A 01: 12-16] (p. 70)

- ➔12 Operador: Então tá bom. Maria, eu to ligando pra você, já tem até aqui os resultados das últimas ligações (risos), com relação a antecipação de recebíveis, a capital de giro e bom, aqui como a gente gerencia vários projetos, o Banco X, Maria, está com uma nova linha com relação ao capital de giro. Vocês fazem o uso assim freqüentemente, às vezes ou quando precisa?
- ➔13 Decisor: *Não, não faz não o Pedro.*
- ➔14 Operador: Não faz né? É porque nós estamos com uma nova taxa muito competitiva dentro do mercado brasileiro, entendeu?
- 15 Decisor: *Hum...e quanto?*
- ➔16 Operador: Essa taxa, ela que às vezes vai em torno de 1.9, 1.7 até 1.6, nós estamos com a pretensão dela a partir de 1.2, entendeu então? É uma taxa muito baixa pra fazer o giro, mas vocês ai não utilizam o giro parcelado né?

Situação semelhante, de adaptação do roteiro, é observada na ligação 5C. O operador utiliza uma abordagem seguindo a seqüência proposta no roteiro, mas adaptando-o a situação. Após informar o motivo da ligação (linha 10), o operador informa vantagens/benefícios do produto para o cliente quando menciona “... pode ser utilizado no posto ou também em uso próprio de algum dos sócios, não há necessidade de comprovação do que vai ser utilizado...” e ainda complementa “... no caso não interferiria no seu fluxo de caixa, não precisaria tirar dinheiro do caixa pra fazer esses pagamentos.” (linha 10). Contudo, o decisor informa não haver interesse (linha 11), mas o operador insiste na sondagem das necessidades como é observado na linha 12: “E quando é... vocês pretendem fazer algum investimento ou até

mesmo estar havendo alguma promoção, como é que vocês utilizam, da onde vocês retiram o capital?”.

[Ligação 5C 25: 09-12] (p. 94)



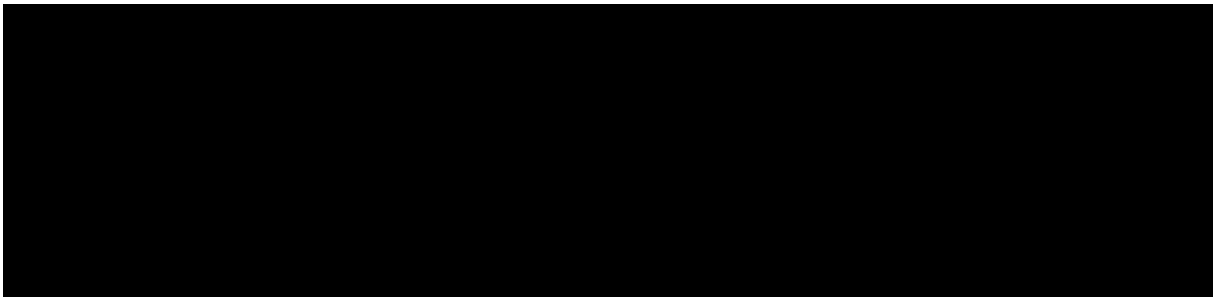
Apesar de o decisor deixar claro nas linhas 11, 13, 15 e 17 que não há interesse, na própria linha 17 ele pergunta qual a taxa que está sendo utilizada, demonstrando que há sim algum interesse. Observa-se ainda, que o operador, apesar de ser direto informando que o motivo da sua ligação era referente a um capital de giro, ele informou possíveis benefícios do produto para despertar o interesse do cliente, e só entrou efetivamente na fase chamada de negociação no roteiro (informação da taxa) após o cliente demonstrar que queria saber, conforme linha 17, o que também é dado por Frazão (2004) como o processo ideal. Na linha 18, após responder a pergunta do decisor, informando a taxa, o operador complementa passando outras informações: prazo de pagamento, benefício do produto (redução da taxa com o pagamento antecipado), deixando a fala longa, com muitas informações e sem a confirmação de que o cliente está ouvindo, o que Thompson (1998) diz ser importante no processo de comunicação por telefone.

[Ligação 5C 25: 11-18] (p. 94)

- 11 Decisor: *Certo. Semana passada já me ligaram também oferecendo já isso aí mas o proprietário ele não quer esse tipo de negociação não.*
- 12 Operador: *E quando é... vocês pretendem fazer algum investimento ou até mesmo estar havendo alguma promoção, como é que vocês utilizam, da onde vocês retiram o capital?*
- 13 Decisor: *É a gente tem recursos né, a gente tem promoção já.*
- 14 Operador: *Sim.*
- 15 Decisor: *A gente já usa do próprio recurso que a gente tem aqui, no Banco aqui a gente utiliza pra depósito, pra pagamento, entendeu?*
- 16 Operador: *Sim, sim. É não na verdade a gente assim...*
- 17 Decisor: *Pra gente não é interessante não. Qual a taxa aí que você estão utilizando?*
- 18 Operador: *Esse valor hoje tá com uma taxa de 1.9. Tá e no caso teria um ano, 360 dias pra terminar esse pagamento, mas com o que vocês enviam aqui de lotes terminaria bem antes, em torno de 4, 5 meses já estaria terminando, e com isso a taxa acaba reduzindo porque essa taxa ela é baseada nos 360 dias né e ela é sobre o saldo devedor.*

Apesar de Cohen (2007), Frazão (2004) e Mansur (2010) colocarem que a abordagem é importante no processo de comunicação, na ligação 2A fica claro uma situação onde isto não acontece. Após fazer a abertura e apresentação ao decisor, o operador é objetivo e vai direto ao ponto (linha 09 e linha 11), sem utilizar nenhuma abordagem inicial ou sondagem da necessidade do cliente, conforme proposto no roteiro. Mesmo sem uma abordagem inicial, o cliente apresenta interesse em saber a taxa para contratação do produto (linha 12), assim como na ligação 1A. A situação pode ser observada abaixo:

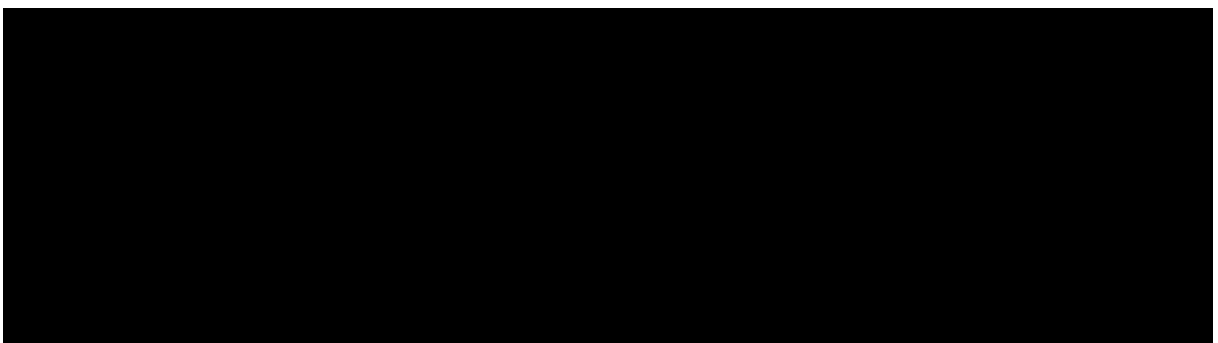
[Ligação 2A 02: 05-12] (p. 71)



Nota-se que é comum entre as ligações 1A e 2A o uso de falas curtas, não soando como leitura de um texto. Ou seja, há a utilização do roteiro, mas ele serve como um guia para o operador, o que também acontece na ligação 5C, apesar das falas serem longas.

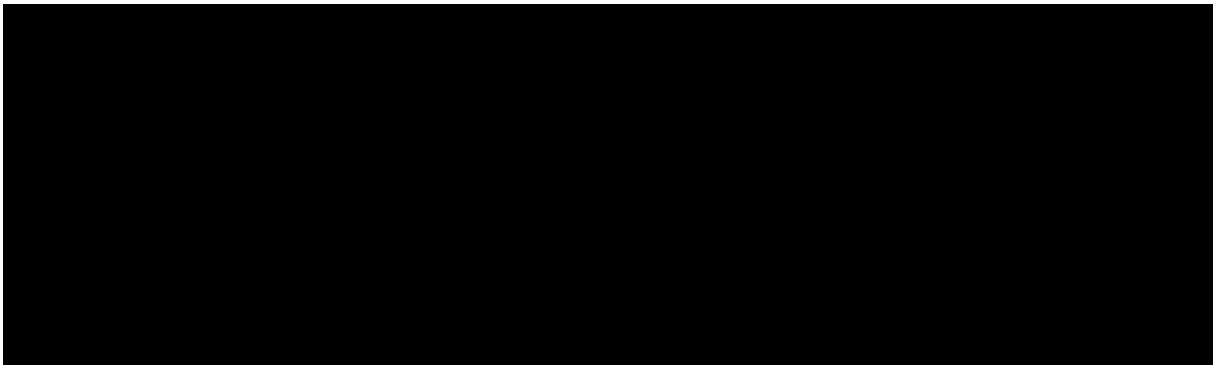
O operador não deve se concentrar na venda rápida tentando "fechar" o negócio cedo demais ou sem um entendimento completo das necessidades do cliente Goettert (2011), o que acontece na ligação 8A. Há uso de falas longas, junção das fases de abordagem com negociação e ainda, o operador é direto e objetivo ao informar ao decisor que o motivo da sua ligação é referente a um limite pré-aprovado para capital de giro (linha 16 e linha 20) e já perguntando “Você tem interesse nesse valor Léia?”. Estas falas são mostradas abaixo:

[Ligação 8A 08: 14-20] (p. 77)



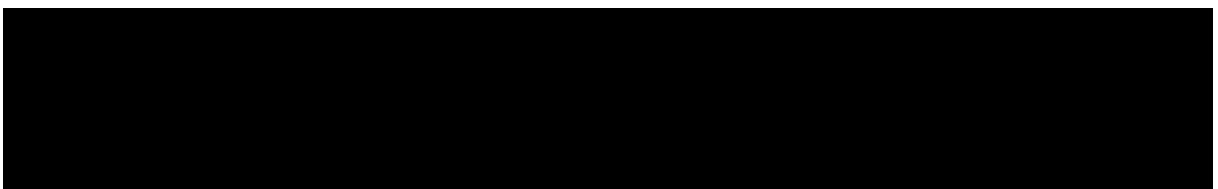
Fazendo uma análise com o roteiro fornecido pela Instituição, se percebe que nesta ligação o operador juntou a fase da abordagem com a fase da negociação. Ou seja, sem que o cliente demonstrasse haver interesse em saber mais sobre o produto, o operador passou para o decisor informações de limite disponível e forma de pagamento, indo contra aos princípios dados por Mansur (2010) de que o operador não deve sair descarregando todos os argumentos se não for do interesse do cliente, mantendo falas curtas e simples. Esta utilização de uma frase longa, com muita informação de uma só vez, não despertou o interesse do cliente num primeiro momento, o que fica claro nas linhas 21 e 23. Porém, mesmo sem saber se o cliente tem ou não interesse em receber uma proposta por e-mail, o operador afirma na linha 26 que estará enviando por e-mail uma proposta para análise, e junto, o operador já menciona a questão de taxa e pagamento quando o decisor interrompe e mostra o interesse perguntando “A taxa tá quanto?” (linha 27). Abaixo, o trecho que mostra esta situação:

[Ligação 8A 08: 20-27] (p. 77)



Novamente, na ligação 10C volta a ocorrer a fala longa, mas com abordagem separada da negociação (linha 13). Mais uma vez não acontece a abordagem inicial. Mas, como em todos os casos semelhantes anteriores, o cliente apresenta interesse em saber a taxa (linha 14). E o contrário do que acontece na linha 18, da ligação 5C, onde o operador passa mais informações sobre o produto do que apenas a taxa perguntada, conforme mostrado anteriormente, na linha 15 da ligação 10C o operador apenas responde a pergunta do decisor, não dando outras informações. O trecho abaixo mostra estas colocações:

[Ligação 10C 30: 13-14] (p. 99)



Na ligação 3C nota-se outra situação parecida. O decisor, quando diz “... a senhora pode falar sobre o que era... o que se trata?” (linha 11) solicita o motivo da ligação, para então aceitar ouvir o que o operador tem a dizer, quando diz “sim” (linha 13). E então, na linha 14, 16 e 18 o operador, passa toda a informação sobre o produto e diretamente pergunta “O senhor tem interesse, eu posso lhe passar a proposta?”. Nota-se que o operador, assim como na ligação mencionada anteriormente (ligação 8A), passa toda a informação relativa a etapa de negociação no roteiro sem que o cliente demonstre o interesse em saber, havendo apenas a confirmação de que ele está ouvindo, através do uso das deixas orais (THOMPSON, 1998). E, mais uma vez, é notado que o decisor apresenta um interesse em saber a taxa do produto, quando pergunta “Qual o juros de vocês?” (linha 19, p.77) e obtém apenas a resposta na linha 20. No entanto, todas as falas são curtas, como pode ser observado abaixo:

[Ligação 3C 23: 14-18] (p. 92)



Apesar de algumas diferenças, as ligações 1A, 2A, 8A, 3C, 5C e 10C apresentam um ponto em comum: o cliente apresentou interesse em saber qual a taxa do produto. Porém, como se fosse apenas uma curiosidade, pois em nenhum destes casos houve uma geração de proposta de venda para o cliente. Todos os casos ficaram apenas na informação.

Fica claro ainda que em alguns casos, após informar a taxa ao decisor, o operador faz o uso de argumentações na tentativa de negociar, novamente indo contra o ideal dado por Mansur (2010). É o caso da colocação “... é uma taxa muito baixa para fazer o capital de giro...” (ligação 1A, linha 16, p. 70) e da linha 18 da ligação 5C onde o operador argumenta tentando dizer que a taxa real que o cliente irá pagar acabará reduzindo. Esta fala é demonstrada abaixo:

[Ligação 5C 25: 18-18] (p. 94)



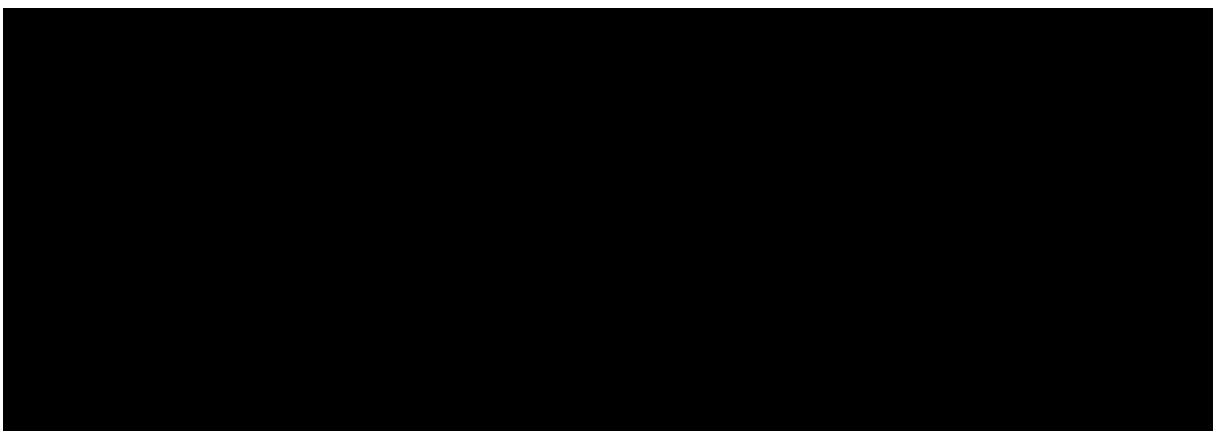
Há também a situação onde o operador tenta argumentar dizendo que a taxa é negociável. Ou seja, ele informa um valor que na verdade poderá não ser este. É o caso da fala “A taxa a gente pode negociar. A taxa hoje tá 1.6 só que a gente pode negociar até 1.1, 1.2” (ligação 2A, linha 13, p. 71), onde o operador responde a pergunta do decisor, mas não dá uma resposta exata possibilitando uma negociação. O mesmo ocorre na ligação 8A, onde o operador informa a taxa exata (linha 28), mas logo em seguida (linha 30) já informa que a taxa pode ser negociável, conforme mostra abaixo:

[Ligação 8A 08: 28-30] (p. 77)



Contudo, há dois casos com situações bem diferentes. O primeiro deles, na ligação 3C, após o decisor sinalizar que a taxa é alta, ao informar que tem uma taxa menor em outro banco, o operador não usa argumentos para justificar a taxa ou mostrar que é negociável, como os demais fazem, mas sim, segue passando informação sobre o produto (linha 22 e linha 24) como se o cliente estivesse querendo saber mais. Para complementar, na linha 26, ainda volta a perguntar se o cliente tem interesse (o que já havia perguntado na linha 18). O cliente sinaliza que não, salientando que tem taxa menor e nem quer ficar com os contatos do Banco X. O trecho que mostra esta situação é apresentado a seguir:

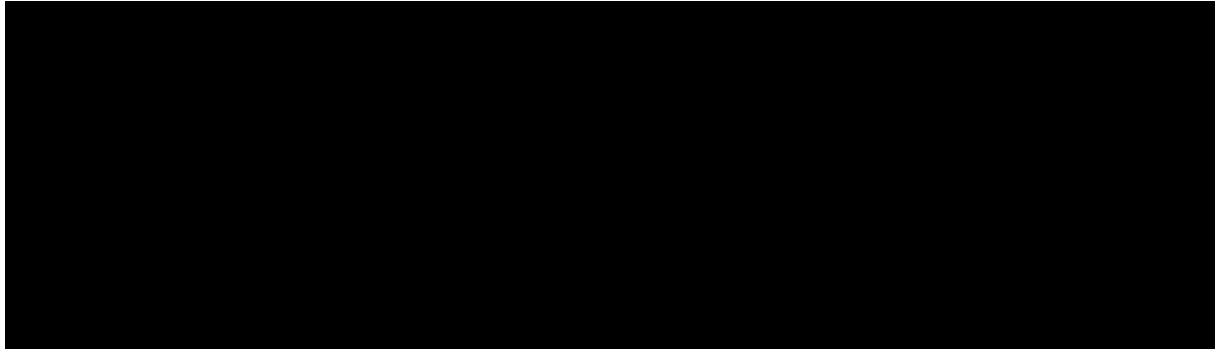
[Ligação 3C 23: 18-31] (p. 92)



No segundo caso, após responder a perguntar do decisor, informando a taxa e receber uma resposta que sinaliza que a taxa é alta para o cliente, o operador busca entender qual seria

a taxa ideal, a taxa que o decisor estaria disposto a pagar para fechar o negócio com ele. Esta situação acontece na ligação 10C, linhas 17, 19, 21 e 25 conforme segue:

[Ligação 10C 30: 17-25] (p. 99)



Apesar de o cliente ter demonstrado interesse apenas em saber a taxa, nas ligações anteriores, ele também apresentou algum interesse a mais, em outras ligações. A ligação 3A é uma delas. Logo na etapa de apresentação, na linha 08 o operador usa uma forma diferente de abordar o cliente, perguntando “Como vão as coisas por aí, vão bem?” (p. 71). Logo em seguida, na linha 10, o operador pergunta se o decisor está podendo falar no momento, antes de falar do objetivo da sua ligação. Seguindo, se percebe que o decisor já tem algum conhecimento sobre o produto, já sabe, ou imagina como funciona, pois não faz nenhum questionamento sobre o produto, indo direto para a fase de formalização. Seu interesse está no tempo de liberação e na burocracia para tal.

No entanto, o operador abandona o roteiro e segue a comunicação de forma completamente adaptada ao contexto. As falas são curtas, com informações objetivas e adaptadas ao diálogo que está acontecendo entre as partes. É a utilização do senso comum, dado por Cook e Rees (2006) como essencial em um diálogo.

Nesta situação, o decisor apresentou interesse quando questionou o processo de liberação (prazo e documentação). Além disto, parte dele a solicitação de uma proposta por e-mail, quando ele pergunta se o operador tem o e-mail de contato da empresa (linha 15) deixa claro que vai analisar a proposta quando diz “É, eu vou estudar direitinho, manda prá cá” (linha 29, p. 71), confirmando na linha 31 “Manda pra cá pra eu estudar direitinho” (linha 31, p. 71).

Abordagem muito semelhante à utilizada na ligação 3A, acontece na ligação 10A. O operador segue o roteiro proposto, mas adapta ao contexto, criando um diálogo entre ele e o decisor, fazendo uso de informações obtidas durante o processo de comunicação para

desenvolver a negociação, o que Jensen e Meckling (1976) dizem que auxilia no desenvolvimento da estratégia de negociação. Ele usa o relacionamento do cliente com a Instituição para dar entrada no assunto, quando diz “Identifico no meu sistema que o senhor faz antecipação conosco.” (linha 15, p. 79). A introdução ao assunto objeto da ligação é dada na linha 17, logo a seguir da abordagem inicial, quando ele fala “Já falaram pro senhor sobre capital de giro?” (p. 79). Percebe-se que o operador não precisou passar informação sobre um limite disponível, o próprio cliente já falou quando respondeu “Já me falaram. Por enquanto a gente não tá utilizando né? Já me falaram de um limite disponível...” (linha 18, p. 79).

O operador não chega a passar as informações sobre o produto e o limite disponível. E após fazer uma sondagem sobre as possíveis necessidades do cliente, como acontece nas linhas 21 e 29, ele oferece uma proposta por e-mail e mais uma vez, se repete a situação onde o cliente aceita a proposta (linhas 31 e 32, respectivamente).

[Ligação 10A 10: 21-32] (p.79)

- ➔21 Operador: O seu posto... você já tem loja de conveniência?
- 22 Decisor: *Não, ainda não.*
- 23 Operador: Ainda não?
- 24 Decisor: *Nesses postos aqui não. A gente vai fazer uma loja de conveniência lá no posto AX, depois no outro posto.*
- 25 Operador: Não é muito bom, não?
- 26 Decisor: *Não...assim oh, a gente tá começando com isso a gente já vai fazer aqui ainda.*
- 27 Operador: Ah, sim, entendo.
- 28 Decisor: *Então, por enquanto, por isso que eu te digo, por enquanto a gente não tá... (fica mudo)*
- ➔29 Operador: Mas tá com a pretensão de fazer?
- 30 Decisor: *Ah, sim, com certeza.*
- ➔31 Operador: Eu vou enviar pro seu e-mail uma proposta de capital de giro sem compromisso nenhum.
- ➔32 Decisor: *Pode, que eu já tenho o e-mail, né?*

O conceito de negociação, dado por Cohen (2007), onde ele diz que negociação é demonstrar sentimentos pelas necessidades da outra parte, se encaixa bem na ligação 4A, que, poderia se dizer ainda, ser um exemplo de comunicação eficiente, pois ambas as partes concordam a respeito da mensagem, conseguindo entrar num consenso, conforme conceito dado por Weiss (1991).

O diferencial da ligação 4A, não está no uso do roteiro que é adaptado ao contexto, apesar de uma situação bem diferente. Está em ouvir, compreender e tentar atender a necessidade do cliente. É que Fischer, Ury e Patton (1994) chamam de processo de comunicação bilateral, na negociação. O cliente tem interesse no produto e ressalta isto na linha 07 quando diz “Então, veja bem, nós estamos querendo um crédito pré-aprovado, mas sem compromisso” (p. 72). Existe um diálogo entre as partes, onde o operador busca entender

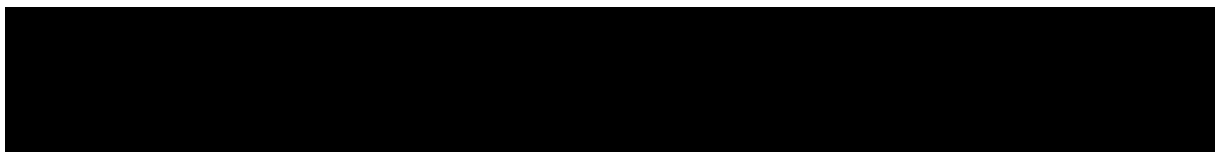
e atender o decisor (conforme linha 08), argumentando para justificar o fato de não poder atender a necessidade do cliente (linha 10). Já o decisor, busca ser entendido e compreendido (conforme linhas 07, 09, 11, entre outras). Nota-se nestas falas que algumas são longas, como é o caso da linha 10, porém, é uma resposta ao que o cliente está perguntando, e não informação que o operador queira passar, sem interesse do decisor. Estas falas são demonstradas abaixo:

[Ligação 4A 03: 07-11] (p. 72)

- 07 Decisor: *Então, veja bem nós estamos querendo um crédito pré-aprovado, mas sem compromisso. Então é isso que eu tô pedindo. É isso que eu tô repetindo pro Banco X faz tempo, entendeu? Sem compromisso! É possível isso?*
- 08 Operador: *Então, o valor pré-aprovado você já tem. Só o que eu não posso fazer é aprovar esse capital e ele ficar aqui esperando quando você precisar. Seria isso que você tava querendo não é?*
- 09 Decisor: *Pois é oh, eu não sei se eu vou necessitar desse dinheiro amanhã ou semana que vem ou de repente eu nem precise. Oh, quer vê? Vamos imaginar o seguinte: se eu precisar desse dinheiro pra sexta-feira, por exemplo, já tá liberado? Você joga isso na minha conta, é isso?*
- 10 Operador: *Não. Ele tá pré-aprovado. Sempre quando a gente entra em contato oferecendo esse capital de giro é pra vocês verem a necessidade naquele momento, se precisa ou não. Quando há um interesse do cliente e a gente fecha um negócio, isto é, tem acordo tanto Banco quanto cliente aí sim a gente dá um retorno se é aprovado ou não. Então, quando é aprovado tem um tempo para ficar aprovado, porque são funcionários, é toda uma equipe que tá ali pra liberação daquela proposta. Então não tem como eu ter custo pra aprovação e ficar com uma proposta lá em cadastro, parado, com tantas outras propostas, aguardando quando você for precisar, entendeu? Então assim oh, a gente entra em contato sempre toda semana porque pode surgir uma oportunidade a qualquer momento e você sanar. Ai sim, a gente vai aprovar e providenciar os documentos. Então assim, realmente, pra ficar aqui aguardando quando você for precisar... você nem sabe se você vai precisar. Não teria como.*
- 11 Decisor: *Pois é, exatamente. É, não, tudo bem. É um negócio complicado. Se eu não estou necessitando desse dinheiro, pra que eu vou pegá-lo? Eu vou no caso pegar o dinheiro de acordo com minha necessidade. Agora a necessidade de dinheiro como é que é? Ah, olha eu preciso pra hoje porque o cliente não me pago. Eu tive um descaixe hoje e esse dinheiro não entrou hoje. É a hora em que eu preciso, entendeu?*

Porém, depois de transcorrido todo um diálogo, e o operador ter ouvido a necessidade do cliente, ele cria uma alternativa para atender esta necessidade que parecia ser impossível (linha 10), não é apresentar o produto, mas apresentar o que o cliente quer ouvir (FRAZÃO, 2004.). Na linha 38, fica claro o que o operador propõe para atender a necessidade do cliente. Há uma proposta gerada. A fala é demonstrada abaixo:

[Ligação 4A 04: 38-38] (p. 73)



Já não ocorre o mesmo com as falas da ligação 2B. Nesta, o operador usa falas longas, mas não como respostas ao cliente, e sim como forma de passar a informação objeto da

ligação. Além disto, como já visto em outras ligações com falas longas, o operador junta as etapas de abordagem e negociação propostas no roteiro, passando tudo mesmo sem o cliente apresentar interesse, conforme nota-se na linha 15 e 17 mostradas no trecho abaixo:

[Ligação 2B 12: 15-17] (p. 81)

- 15 Operador: Certo. Hoje o motivo do meu contato é pra informar que foi disponibilizado um giro pro seu estabelecimento no valor de x mil reais. Foi liberado tanto o giro quanto a antecipação futura que pode ser paga diretamente com o cartão Z. Então, o senhor não vai receber os boletos, certo? O senhor tem esses dois produtos liberados no mesmo valor, certo? No capital de giro fica uma taxa de 1,35 daí sua parcela fica 12 parcelas fixas de x mil.
- 16 Decisor: *Certo.*
- 17 Operador: Certo. Referente a antecipação futura fica o mesmo valor, a mesma taxa. A vantagem é que o senhor paga direto com o Z, e então o senhor não vai receber os boletos. Ele é descontado diretamente de seus recebíveis.

Mesmo usando esta estratégia de fala longa, o operador fez uma abordagem inicial falando de uma ligação anterior, feita ao cliente, dizendo “Sr. Mário, entrei em contato na segunda-feira e nós antecipamos alguns lotes, certo?” (ligação 2B, linha 13, p. 82). Contudo, o cliente apresentou interesse, fez uma negociação de taxa (linha 52 e 53) e solicitou uma proposta para análise na linha 58, conforme abaixo:

[Ligação 2B 13: 52-58] (p. 82)

- 52 Decisor: *Tá. Vê se você consegue dá uma baixada na taxa, e aí a gente vê isso aí, porque se der certo eu já te mando tudo e pra segunda-feira eu quero ver se a gente já tá com isso.*
- 53 Operador: Certo senhor Mário. E se eu conseguir uma taxa agora de 1.3 fica uma parcela de 9,5 mil?
- 54 Decisor: *1.3?*
- 55 Operador: *Isso.*
- 56 Decisor: *Tá, mas a gente vai precisar fazer tudo isso? Isso aí demora? Até quando a gente consegue fazer isto?*
- 57 Operador: O senhor confirma agora e o setor de contratos já entra em contato com o senhor, rapidamente. É só o senhor confirmar que eu já posso enviar a proposta pro seu e-mail agora.
- 58 Decisor: *Faz o seguinte... não. Você me manda a proposta e eu vou falar com o meu sócio. Eu preciso conversar com ele. Me dá o seu e-mail que eu posso pegar o balanço e as coisas daí eu já te telefone e te mando todas as documentações.*

Uma situação um pouco diferente acontece na ligação 6A. O cliente tem interesse no produto, mas não no momento. O operador usa falas curtas, com roteiro adaptado ao contexto e para iniciar a conversa, logo pergunta se o decisor pode falar no momento (linha 10). Na linha 13 o decisor já demonstra seu interesse pelo produto, sem que o operador passe todas as informações previstas no roteiro, quando diz “Faz o seguinte, me deixa tudo certinho, porque assim, hoje eu não preciso, mas daqui a um mês pode dá um probleminha, aí eu precise como foi àquela vez que eu precisei...” (p. 75).

Outra situação que tem uma proposta gerada, onde o cliente apresentou um interesse, é a ligação 9A. O operador, logo após informar da disponibilidade do crédito, faz uma sondagem do cliente (linha 08) buscando maiores informações para dar início a uma negociação, apesar do cliente apresentar interesse em saber da taxa de contratação já em seguida (linha 11). Ao responder ao cliente, o operador se dispõe a enviar uma proposta por e-mail, para que o mesmo analise, conforme mostra a linha 12. Os trechos, com estas falas, são mostrados abaixo:

[Ligação 9A 09: 08-12] (p. 78)

- 08 Operador: O valor desse limite é de x mil reais Sr. André. Vocês estão pensando em algum investimento aí no posto? Troca de bomba?
- 09 Decisor: *É, eu vou fazer um investimento num outro posto nosso.*
- 10 Operador: Certo.
- 11 Decisor: *E qual é o juro deste capital?*
- 12 Operador: Esse capital de giro hoje tá com juro de 1,5 ao mês, certo? Qual o seu e-mail pra eu tá te mandando o extrato pra você tá verificando direitinho? É o postorota@xxx.com?

Porém, na ligação 9A, o cliente apresentou um interesse maior pela proposta que não apenas saber a taxa. Isto é perceptível quando ele aceita analisar a proposta por e-mail ao dizer “Tá, você passa por e-mail que eu vou tá analisando direitinho e qualquer coisa eu te dou um retorno sobre isso” (linha 35, p. 78).

A existência de ligações que utilizam o roteiro de vendas e que apresentam clientes com interesse em receber uma proposta do produto se limita a poucas ligações. A grande maioria apresenta situações onde o cliente não apresenta nenhum interesse na contratação do produto, de acordo com as falas analisadas. É o que acontece nas ligações 5A, 7A, 1B, 3B, 4B, 5B, 6B, 7B, 8B, 9B, 10B, 1C, 2C, 4C, 6C, 7C, 8C E 9C.

Mesmo não havendo interesse em saber mais sobre o produto, estas ligações apresentam sinais de uso do roteiro, algumas com falas longas e junção da etapa de abordagem (3) com a etapa de negociação (4), propostas no roteiro, como é observado na ligação 3B (trecho entre as linhas 18 a 20), ligação 7B (linha 13), ligação 8B (linha 20), ligação 9B (linha 16), ligação 10B (linha 20), ligação 6C (linha 13) e ligação 8C (linha 11). Ainda, estas mesmas ligações não apresentam uma sondagem do cliente, que Cohen (2007) diz ser essencial na comunicação, nem mesmo uma abordagem inicial introdutória da conversa. O operador vai direto ao assunto.

Algumas falas apresentam uma introdução à etapa de abordagem. É o caso da fala “É a respeito de investimento aí no seu estabelecimento pra saber como anda as negociações, se

você tem algo em vista pra investir aí no posto” (ligação 7A, linha 08, p. 76). Já outras, não apresentam está introdução, mas apresentam a “sondagem” proposta no roteiro na fase de abordagem, logo após passar o motivo da ligação ao cliente, como pode ser visto: “... a senhora tem interesse em fazer algum investimento no estabelecimento, ampliar os negócios, fechar algum negócio?” (ligação 1B, linha 09, p. 80), “...o senhor tem interesse em ampliar os negócios, fazer alguma reforma, algum investimento no estabelecimento neste momento?” (ligação 4B, linha 16, p. 84) e “o senhor tem interesse neste valor para realizar algum investimento no estabelecimento, ampliar seus negócios?” (ligação 5B, linha 17, p. 85).

As ligações 1C, 2C, 4C e 9C já apresentam a abordagem do cliente, mas não chegam à fase de negociação (assim chamada no roteiro de vendas). Estas, se iniciam com a fase de abordagem proposta no roteiro e são finalizadas sem nenhum processo de negociação ou interesse do cliente. Logo, com exceção da ligação 9C, todas as demais têm como predomínio falas curtas. Ainda na ligação 9C, uma situação que parecer ser inesperada pelo operador: o cliente desliga o telefone e não permite a finalização, conforme é visto na linha 24.

Na ligação 7C, o operador segue o uso do roteiro, mas não consegue passar da etapa de abordagem, onde informa o valor. Nesta situação, o cliente parece não ter interesse na proposta pelo valor não ser adequado a sua necessidade. A falta de conhecimento da necessidade do cliente leva o operador a oferecer um produto inadequado, conforme se observa nas linhas 33, 37 e 39, no trecho abaixo:

[Ligação 7C 27: 33-39] (p. 96)

- 33 Decisor: *Mas esse valor não paga o valor de um funcionário meu.*
- 34 Operador: *Mas o senhor pode tá utilizando pra fazer promoções...*
- 35 Decisor: *Mas que promoção...(ligação ruim, não dá para entender)*
- 36 Operador: *Eu não consegui lhe ouvir...*
- 37 Decisor: *Eu não tenho nada que eu poderia fazer com apenas x mil reais.*
- 38 Operador: *O senhor acha então que o valor é muito baixo?*
- 39 Decisor: *Acho não, é uma merreca!*

Apesar de o Banco fornecer um roteiro, que deve ser seguido, mas adaptado a cada situação, com a utilização do senso comum, em momentos ele é usado como texto que aparenta ser lido. Isto é característica de algumas ligações no processo de finalização da conversa (etapa 6 do roteiro), tal é a semelhança das falas com o texto no roteiro. São elas:

[Ligação 1B 11: 13-13] (p. 80)

- 13 Operador: *Caso a senhora tenha interesse em contratar algum capital de giro ou até mesmo solicitar alguma antecipação, a senhora pode entrar em contato com nossa central de segunda à sábado das 08:00 às 18:00, pelos números 4002 xx xx ou pelo 0800 xxx xx xx. Certo Sra. Maria?"*

[Ligação 3B 14: 26-26] (p. 83)

- 26 Operador: Certo, então eu agradeço a sua atenção e coloco a nossa central a sua disposição. Caso tenha interesse algum dia nós estamos a sua disposição, certo? Das 8:00 às 18:00 de segunda à sábado, nos telefones 4002 xxxx ou 0800 xxx xx xx.

[Ligação 4B 15: 22-22] (p. 84)

- 22 Operador: Certo. Sem problemas então Sr. Lucas. Se caso tenha interesse em antecipar algum lote ou até mesmo vocês venham necessitar a solicitar um capital de giro pra aumentar alguns negócios ou até mesmo fechar um negócio que surja, você pode entrar em contato com a nossa central de segunda à sábado das 8h às 18h, pelos numeros 4002 xxxx ou pelo 0800 xxx xx xx, certo?

[Ligação 5B 16: 25-25] (p. 85)

- 25 Operador: Caso haja interesse em solicitar esse limite que nós já temos aprovado pro senhor ampliar os negócios ou até mesmo solicitar alguma antecipação o senhor pode entrar em contato de segunda à sábado, das 8:00 às 18:00, pelos números 4002 xxxx ou pelo 0800 xxx xx xx, certo?

[Ligação 6B 17: 31-31] (p. 86)

- 31 Operador: Caso o senhor então tenha interesse em solicitar algum capital de giro nós já temos um limite pré-aprovado pro senhor de cerca de x mil reais e temos também disponível alguns lotes para antecipação. Caso então o senhor venha a precisar pode entrar em contato com a nossa central de segunda à sábado, das 08h às 18h, pelos números 4002 xxxx ou pelo 0800 xxx xx xx, certo?

[Ligação 10B 21: 32-32] (p. 90)

- 32 Operador: Certo, então para sua informação, caso a senhora tenha interesse certo, em fidelizar esta parceria a senhora pode entrar em contato conosco de segunda a sábado das 8h as 18h nos telefones 4002 xx xx xx capitais e regiões metropolitanas ou no 0800 xxx xx xx.

A ligação 5A, de acordo com o conceito de Fischer (1997), não é uma boa comunicação. Pois, ele comenta que a boa comunicação tende a eliminar os mal-entendidos para que a negociação siga eficientemente. Neste caso, o operador não utiliza o roteiro e nem consegue executar as etapas propostas neste. O cliente é quem faz as perguntas e o operador apenas responde de forma curta e objetiva. Porém, ambas as partes parecem não concordar com as perguntas e respostas. Nas respostas observadas nas linhas 12, 14, 18 e 22, o operador passa parte da informação objeto da sua ligação. Porém, mesmo fazendo inúmeras perguntas, como as das linhas 11, 13, 15, 17 e 19, o cliente não demonstra interesse pelo produto, e segue questionando o que é que o produto que o operador quer vender. Abaixo, segue o trecho que apresenta estas linhas:

[Ligação 5A 06: 11-22] (p. 75)

- ➔11 Decisor: *É referente a algum adiantamento de crédito?*
- ➔12 Operador: *É referente a um capital de giro.*
- ➔13 Decisor: *Então, mais é adiantamento de crédito?*
- ➔14 Operador: *Capital de giro de x mil.*
- ➔15 Decisor: *É, e esse se tá oferecendo pra adianta, é isso?*
- 16 Operador: *Oi?*
- ➔17 Decisor: *Você tá me oferecendo pra adianta?*
- ➔18 Operador: *No caso não é adiantamento do Z não, é um crédito.*
- ➔19 Decisor: *E é de graça ou vai cobrar juros?*
- 20 Operador: *(risos) De graça?*
- 21 Decisor: *É.*
- ➔22 Operador: *Não, de graça não. É um crédito. Um crédito disponível pro Posto Terra.*

Adden (1994) coloca que o script tem a finalidade de padronizar a abordagem e argumentação, o que se percebe que não acontece neste material analisado. Por mais que os *call centers* utilizem e sigam o roteiro, eles apresentam diferenciação entre si. Alguns operadores seguem o roteiro a risca: fazendo a apresentação, abordagem com uma sondagem das necessidades do cliente, negociando taxa e forma de pagamento quando o cliente apresenta interesse, passando informações do processo quando chegam ao fechamento da proposta e fazendo uma finalização. Já outros, adaptam o roteiro de tal forma que algumas etapas são sucumbidas ou unificadas virando uma fala única. Há ainda, aqueles que optam em seguir tão a risca o roteiro que acabam fazendo um fechamento da ligação com uma impressão de leitura de um texto.

A não uniformidade, proposta por Oliveira (2002) como um dos objetivos do roteiro de vendas, é nitidamente observada entre os *call centers*. Nota-se que 90% das ligações dos operadores do *call center B* tem como característica falas que juntam as fases de abordagem com negociação (itens 3 e 4 do roteiro), ou seja, falando do crédito pré-aprovado, da taxa de juros e da forma de pagamento de uma só vez, sem que o cliente tenha apresentado interesse em saber, tornando assim, as falas longas, com apenas 10% destas apresentando interesse do cliente em saber mais sobre o produto e solicitando uma proposta para análise. Ainda, apenas a metade das ligações apresenta a sondagem, proposta na fase de abordagem do roteiro.

O *call center A*, já é completamente o oposto do B. O roteiro é seguido sendo em 70% das ligações com a fase de abordagem separada da negociação, tanto que, destas, 53% possuem a fase de negociação do roteiro, o que se pode dizer que os operadores só entraram na fase de negociação após o cliente apresentar interesse, pois fica claro quando vemos que todas em todas estas ligações o cliente apresentou algum interesse. Ainda, na etapa de abordagem, 50% das ligações apresentam a sondagem proposta no roteiro. No geral, o

predomínio é de falas curtas (70% do total das ligações deste *call center*), com interesse apresentado pelo cliente em 80% das ligações. Logo, pode-se concluir que o cliente participou do diálogo na grande parte das ligações, mesmo que em 37% dos casos o interesse tenha sido apenas em saber a taxa de juros do produto e o restante dos 63% tenham tido algum interesse maior e até mesmo solicitado uma proposta por e-mail.

Já o *call center C*, tem resultados próximos do *call center A*, mas não tão distantes do B. Como os demais, o roteiro é seguido, e assim como o *call center A*, há um predomínio das etapas do roteiro acontecerem separadamente, ou seja, abordagem e a negociação acontecem em momentos diferentes em 70% dos casos, dos quais apenas 29% entram na etapa de negociação. Ainda, destes 70%, 37% mostram falas longas. Contudo, não foi gerada nenhuma proposta para o cliente, assim como também não há nenhum cliente interessado em saber mais sobre o produto, a não ser a taxa de juros, que representa os 29% que entraram na fase da negociação.

Mesmo com o predomínio de propostas geradas e de interesse do cliente nas ligações do *call center A*, olhando para o todo, o predomínio de propostas geradas está em ligações que apresentam sondagem do cliente (todas as seis propostas geradas tiveram sondagem do cliente durante a abordagem),, tiveram falas com as etapas de abordagem e negociação separadas (cinco das seis ligações) e falas curtas (quatro das seis ligações), conforme é proposto pelos autores lidos.

Todas as ligações que o cliente apresentou interesse em saber algo mais, que não somente a taxa, tiveram propostas geradas. Quanto ao interesse parcial do cliente (apenas em taxa), sem geração de proposta, a característica das ligações é ter a etapa de abordagem e negociação separadas (quatro dos seis casos), e ligações sem sondagem (quatro dos seis casos).

Contudo, nota-se que o roteiro de vendas é eficiente, porém, se seguido conforme proposto (com abertura, sondagem das necessidades do cliente, negociação somente se o cliente tiver interesse), o que não acontece na grande maioria das ligações.

Fica uma dúvida: Será que o cliente assimila, escuta, entende as falas longas com muitas informações? Ao que se percebe a interação dele, nestas falas, só acontece após o término da fala do operador, e muitas vezes para dizer “certo”, “não tenho interesse”, “não quero”. Das 12 ligações que o cliente apresentou algum tipo de interesse, em 7 as falas eram curtas. Isto pode ser um indício que confirme a hipótese acima.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIA NA COMUNICAÇÃO UTILIZADA PELOS *CALL CENTERS* PARA O ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES CONTRATUAIS COMERCIAIS, VISANDO A QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO E A REDUÇÃO DA ASSIMETRIA INFORMACIONAL

De acordo com os autores estudados, viu-se que a comunicação tem papel fundamental no estabelecimento das relações contratuais, e que o telefone é uma forma de interação que tem como ponto forte e crucial para o estabelecimento de um diálogo a boa comunicação. Viu-se ainda, que a através da comunicação é possível reduzir a assimetria de informações existente entre as partes no estabelecimento de um contrato, mas, para estabelecer este contrato é preciso de uma boa negociação, que depende de uma boa comunicação.

Partindo destes princípios, as análises efetuadas comprovam a importância da comunicação, quando sinalizam que predomínio de propostas geradas está em ligações que apresentam sondagem do cliente, que usam falas curtas, com poucas informações, e com a participação do cliente no diálogo. E com o interesse do cliente, outras informações são passadas. Comprovam ainda, que a sondagem do cliente e a separação das etapas de abordagem se mostraram muito eficientes na efetivação de propostas, contribuindo na redução da assimetria informacional por parte da Instituição.

Notou-se ainda que a assimetria de informações por parte do cliente é reduzida quando há diálogo entre as partes no processo de comunicação. Notou-se também, que para haver um diálogo o roteiro deve ser adaptado ao cliente, devendo existir uma abordagem inicial que desperte o interesse do cliente em ouvir, e através de uma sondagem das suas necessidades, se possa oferecer um produto adequado, o que é proposto por Frazão (2004).

Logo, conclui-se que a comunicação utilizada pelos *call centers* na efetivação de contratos e mesmo para redução da assimetria informacional, não é eficiente. E se a comunicação é tão importante, porque não investir nela? Diante disto, recomenda-se, investir na comunicação. Para tanto, é preciso investir nas equipes de *call center* para capacitá-las, permitindo que usem diálogos, sendo autorizados a usar do senso comum e tendo o poder de decidir se seguem ou alteram o roteiro, a fim de completar a chamada com sucesso (COOK E REES, 2006). Os *call centers* precisam estar capacitados para atender diversos tipos de clientes, em diversos locais diferentes, adaptando o roteiro de vendas a cada situação, e fazendo o uso de informações obtidas durante a comunicação para despertar o interesse do cliente e oferecer um produto adequado.

Para isto, como diz Adden (1994) o roteiro deve ser abrangente, criativo e flexível, permitindo a adaptação a cada situação. E mais, fazendo referencia a colocação de Thompson (1998) em relação as dificuldades de controle do ambiente físico a que os decisores se encontram, a mensagem deve ser clara, objetiva e acima de tudo, interessante. Deve ainda, respeitar as pausas, e passar somente as informações que o cliente quer ouvir.

Além do roteiro abrangente, o operador precisa ter segurança na hora de se comunicar, ser carismático, cativante, preocupado com o cliente e não com o seu texto, e transmitir confiabilidade, aproveitando cada minuto do seu tempo com o cliente para oferecer a melhor forma de atendimento das suas necessidades. Os operadores precisam fazer uma abordagem que envolva o cliente e para isto adaptar o script para cada caso. Um contato efetivo não significa que um script deve ser todo cumprido, mas sim, que o cliente ficou satisfeito. Logo, não adianta número de ligações, se não há efetividade de contato, de satisfação das partes.

Os operadores devem ainda fazer uma abordagem que cause uma boa impressão inicial, devem ser objetivos e fazer perguntas certas e inteligentes, que sirvam para a apresentação da proposta/produto adequado, devem passar informações sobre preço somente após o cliente apresentar interesse e no caso de objeção, devem ter resposta adequada para cada caso (FRAZÃO, 2004).

E mais, o operador deve ser calmo e paciente, ouvindo o cliente e sabendo o que ele quer e não passando a sensação de estar nervoso e que apenas quer vender, não descarregando todos os argumentos se não for do interesse ou de utilidade para eles, mantendo curta e simples a apresentação, para não aborrecer o cliente, transmitindo motivação e entusiasmo (MANSUR, 2010).

O relacionamento com o cliente é foco de muitas instituições financeiras. E é através do relacionamento com cliente que é possível produzir informações sobre a qualidade do mesmo. Com o aumento da qualidade das informações sobre o cliente, há uma redução do risco de seleção adversa e conseqüentemente, o risco do Banco (FREIXAS E ROCHET, 1999), melhorando, conseqüentemente, a qualidade da comunicação: um operador mais bem informado sobre o cliente terá maiores condições de fazer uma abordagem que desperte a atenção do decisor e aumente o interesse deste pelo diálogo. Para tanto, as informações obtidas durante o processo de comunicação devem ser armazenadas em banco de dados para utilização posterior, seja para análise de clientes ou mesmo para utilização na abordagem de vendas e para oferta de produto adequado ao mesmo.

E se para o mercado financeiro a taxa de juros é um dos fatores que mais importa para o cliente, este precisa saber os benefícios do produto que justifiquem o preço. No entanto, os

operadores devem conhecer os benefícios do produto que estão vendendo, para então poder argumentar com o cliente, informando-os.

Comunicar, no entanto, não significa apenas transmitir ou receber uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar, além das palavras, as emoções e a situação em que se tenta tornar comuns conhecimentos, idéias, instruções ou qualquer outra mensagem (LIMA NETO, 2009, p.13).

Para quem necessita de uma comunicação eficiente, o processo deve ser visto como um investimento permanente, capaz de garantir retorno efetivo em termos de imagem, com intuito de fixar a identidade da empresa (LIMA NETO, 2009, p.13).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É frequente acreditarmos em nossa própria credibilidade e não nos empenharmos em reforçá-la. É quase como se presumíssemos que todos nos consideram honestos e francos como só nós sabemos que somos. Por segurança, é bom ter em mente que o concorrente se preocupa com a possibilidade de estarmos blefando tanto quanto vice-versa. Lembre-se, neste território a desconfiança e a dúvida sempre estão presentes (FREUD, 1992).

Esta pesquisa se preocupou em analisar como é reduzida a assimetria informacional num processo de comunicação entre *call center* e cliente, sabendo que a desconfiança está presente neste processo. Preocupou-se ainda em responder quais os aspectos são importantes para a eficiência da comunicação entre um *call center* e um cliente de uma instituição financeira.

Com a análise foi possível verificar que a comunicação utilizada hoje pelos *call centers* não é eficiente. A interação estabelecida entre o cliente e o vendedor necessita de uma mensagem que desperte o interesse do cliente em se manter no diálogo. Ainda, a partir disto, há uma redução da assimetria de informações existente entre as partes.

Porém, apesar de ter analisado o processo de comunicação em três *call centers*, para trazer um resultado mais próximo da realidade, devemos levar em consideração que os interesses e necessidades do cliente podem interferir no resultado da pesquisa. Clientes mais interessados no produto, por talvez estarem mais necessitados no momento, podem apresentar mais interesse na comunicação, seja ela como for. Podem também, passar informações indevidas, tentando se beneficiar. Já clientes que não possuem nenhum interesse, podem realmente não querer nem conversar sobre o produto, por melhor que seja a abordagem de venda, ficando assim, também fechados a redução de assimetria de informações.

Devemos levar em consideração ainda, que os dados são limitados a *call centers* de uma mesma empresa, e amostra de um único dia, além de considerar que os contatos, de cada *call centers*, podem ter sido feitos para clientes com perfis diferenciados, apesar de serem do mesmo segmento, na grande maioria, mas podendo interferir na comunicação.

Por falar em comunicação, parte-se do princípio de que a comunicação entre partes envolvidas numa relação contratual se estabelece como um jogo, em que o valor das manifestações é determinado segundo as regras do jogo (MACAGNAN, 2010). Para esta pesquisa, as regras do jogo foram estabelecidas no roteiro de vendas fornecido pela Instituição Financeira em questão, regras estas que avaliaram o jogo estabelecido entre os operadores e os clientes. No entanto, esta pesquisa não levou em consideração questões de linguística

(pronuncia de palavras e expressões utilizadas), tom de voz, atratividade da mensagem, benefícios informados do produto, entre outros.

Assim como não foi objetivo procurar a resposta para questões como: “Qual seria a melhor forma de abordagem dos clientes para despertar o seu interesse, para efetivar propostas e ter mais sucesso nas ligações?”. Ainda, “O que faz o cliente querer ouvir a mensagem e estar disposto a participar do diálogo reduzindo a assimetria informacional entre ele o Banco?”. Questões como estas podem ser respondidas em outras pesquisas que podem vir a ser desenvolvidas a partir desta.

REFERÊNCIAS

- ADDEN, Daniel Oscar. **Telemarketing na pratica**: Como implantar o telemarketing total e lucrar mais e imediatamente através do telefone. São Paulo: STS, 1994.
- ANGELIM, Paulo. Desperte o interesse das pessoas por você. 2003. Disponível em: http://www.pauloangelim.com.br/artigos2_50.html>. Acesso em: 16 de out. 2012.
- AKERLOF, George. The market for “lemons”: quality uncertainty and the market mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**. v. 84, p. 488-500, 1970.
- ARROW, Kenneth. Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care. **American Economic Review**.. v. 53, p. 941- 973, 1963.
- BRASIL. **Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008**. Regulamenta a 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: 12 ago. 2012.
- BRICKLEY, J. ; SMITH, C.; ZIMMERMAN, J. **Managerial Economics and Organizational Architecture**. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001.
- BONATTO, Alexsandro Rebello. Seleção adversa no mercado de crédito. 18 dez. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/selecao-adversa-no-mercado-de-credito/27013/>. Acesso em 08 set. 2012.
- COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. 17. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- DOWNING, Joe R. **Linking communication competence with call center agents sales effectiveness**. Pennsylvania State University: York Campus, 2001.
- COOK, Steve; REES, Oliver. Why scrap scripts when commonsense will do? **Precision Marketing**. 2/10/2006, Vol. 18 Issue 15, p16-17. 2p. 1 Color Photograph.
- COSTA, A.; BLUM, D. **Registros de Informações Positivas**: Impactos sobre o mercado de crédito bancário: Relatório Especial Tendências Consultoria Integrada. São Paulo, 2007.
- DOWNING, Joe R. Linking communication competence with call center agents’ sales effectiveness. **Journal of Business Communication**. V. 48, n. 28, ago. 2011. Disponível em: <<http://job.sagepub.com/content/48/4/409.abstract>> . Acesso em: 01 out. 2012.
- ESTUDO revela impactos econômicos das atividades de contact center. Disponível em: < http://www.sintemark.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=721:estudo-revela-os-impactos-economicos-das-atividades-de-contact-center-&catid=119:release-2012&Itemid=38 >. Acesso em 19 jun. 2012. Informação postada no Sintemark, no hiperlink Menu Sala de Imprensa :clipping.

FANECO, Luciana Marin; NOGUEIRA, Eduardo Pereira de Souza; CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Gestão da Informação e o Processo de Negociação Bancária**. Revista Administração em Diálogo - PUC-SP. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 84-112, 2008.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FRASCAROLI, B.; F. RAMOS; N. PAES. **A indústria brasileira e o racionamento de crédito: Uma análise do comportamento dos bancos sob informações assimétricas**. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CENTROS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA . Anais do XIII Encontro Regional de Economia do Nordeste. Fortaleza: Universidade Federal de Pernambuco, 2008. Disponível em: < <http://www.anpec.org.br/encontro2008/artigos/200807202106310-.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2012.

FRAZÃO, Cesar. **Dicas para prospectar por telefone**. 2004. Disponível em: <http://forumdenegocios.blogspot.com/2012/08/dicas-para-prospectar-por-telefone.html>. Acesso em: 15 out. 2012.

FREIXAS, X.; ROCHET, J. **Microeconomics of banking**. The MIT Press, 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. ERA – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3, p.57-63, 1995.

GOETTERT, Henry. Como Melhorar as Abordagens de Vendas. 2011. Disponível em: <<http://www.henrygoettert.com/2011/10/como-melhorar-as-abordagens-de-vendas.html>> Acesso em: 13 out. 2012.

GONTIJO, Silvana. **O livro de ouro da comunicação**. São Paulo: Ediouro, 2004.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

HISTÓRIA do jornal no mundo. Disponível em:<<http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/historianomundo>>. Acesso em: 01 out. 2012

KIMBERLEY, Sara. **Is it time for call centre workers to ditch the script?** *Precision Marketing*. v. 18, n. 12, p.12-12, 2006. Disponível em: < <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=9&hid=106&sid=bd7cc35b-97ed-4c53-8121-c0665890620c%40sessionmgr110&bdata=Jmxhbmc9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=19980463>>. Acesso em 12 out. 2012.

KREPS, David. **A course of microeconomics theory**. New York: Harvester Wheatsheaf, 1994.

LEWICKI, R.; SAUNDRES, D.; MINTON, J. **Fundamentos da Negociação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NETO, Eugênio de Sá Lima. **Call center e consumidor: é possível uma relação simétrica?** 2009. 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Comunicação Social), Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF, Juiz de Fora, MG, 2009.

MACAGNAN, Clea Beatriz. **Condicionantes e implicación de revelar activos intangibles.** España: Universitat Autònoma de Barcelona, 2007. 248 f. Tese (Programa de Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas), Departamento de Economía de la Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, 2007.

_____. **Contabilidad y Comunicación: Una Imbricación Histórica.** Revista Cont. Ufba, Salvador, v. 5, n. 1, p. 54-58, 2011.

_____. **Negociações sindicais: comunicação, troca, conflito, jogo e poder.** Viamão: Entremeios, 2008.

MACAGNAN, Clea Beatriz; LINDEMANN, Almir. **Gestão da Informação e o Processo de Negociação Bancária.** Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. São Paulo, v. 6, n. 1, p.93-110, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANCINI, Lucas. **Estratégia para vencer.** São Paulo: Summus, 2006.

MANO, R. **A evolução do Computador.** Visualização: LOCAL, 06 mar. 1998. Disponível em: < <http://www.users.rdc.puc-rio.br/rmano/comp2hc.html>>. Acesso em 01 out. 2012. Texto postado no portal PUC-RIO no link usuário.

MANSUR, Emilio. 12 Passos para Vendas por Telefone. 2010. <<http://blog.maisnutricao.com.br/2010/01/13/12-passos-para-vendas-pelo-telefone/>>. Acesso em: 02 nov. 2012.

MATTESINI, Fabrizio. **Financial Markets, Asymmetric Information na Macroeconomic Equilibrium.** Vermont: Dartmouth Publishing Company, 1993.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Relatório da Indústria de Call Centers no Brasil 2005.** São Paulo: PUC-SP, 2005.

PESQUISA da PUC-S Pradiografa o call center brasileiro: estudo é parte do levantamento global feito em 19 países, 2005. Disponível em: < <http://www.abt.org.br/pesquisa.asp>>. Acesso em: 10 fev. 2008. Informação postada na Associação Brasileira de Teleserviços – ABT, no hiperlink Menu Pesquisas.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de comunicação.** São Paulo: Ática, 1987.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENFELD, C.L.; ALVES, D.A. Teletrabalho: In: Cattani, A.D.; HOLZMANN, L. (org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

SETOR de *call center* cresce e gera milhares de vagas. **Jornal da Bahia**. In: Skyscrapercity. Salvador. 27 abr. de 2008. Disponível em: - <<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=615201>>. Acesso em: 01 out. 2012.

SETOR prevê crescimento de 11% no ano - Portal Educação. Disponível em: <http://www.sintemark.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=743%3Asetor-preve-crescimento-de-11-no-ano-portal-educacao--callcenterinf--blog-do-call-center&catid=118%3Aclipping-2012&Itemid=40>. Acesso em 18 mai. 2012. Informação postada no Sintemark, no hiperlink Menu Sala de Imprensa :clipping.

SINTELMARK traça perfil do operador – call center. Disponível em: <http://www.sintemark.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=748:sintemark-traca-perfil-do-operador-callcenterinf&catid=118:clipping-2012&Itemid=40>. Acesso em 19 jun. 2012. Informação postada no Sintemark, no hiperlink Menu Sala de Imprensa :clipping.

SPENCE, Michael Job Market Signaling. **The Quarterly Journal of Economics**. Vol. 87, n. 3, p. 355-374, 1973.

STIGLITZ, Joseph. **The contributions of the Economics of Information to Twentieth Century Economics**: Quarterly Journal of Economics. 2000. p. 1.441-1.478.

TELEMARKETING - o que é telemarketing. Disponível em: <<http://www.abt.org.br/telemarketing.asp>>. Acesso em: 09 set. 2012. Informação postada na Associação Brasileira de Teleserviços – ABT, no hiperlink Menu Telemarketing.

THIRIÓN, Jordy Micheli. **El sector de call centers**: Estructura y tendencias: Apuntes sobre la situación de México the call centers sector: structure and trends. México, v. 24, Issue 47, p.145-169, 2011. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=106&sid=bd7cc35b-97ed-4c53-8121-c0665890620c%40sessionmgr110&bdata=Jmxbmc9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=75071774>>. Acesso em: 01 out. 2012.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1998.

TIMM, Luciano Benetti. Contratos no Direito Brasileiro. In: MACAGNAN, Clea Beatriz (Org.). **Compras: elementos para o jogo da negociação de produtos e serviços. CAPÍTULO 2**. Porto Alegre: Entremeios, 2010. p. 55-85.

VENCO, Selma. **Centrais de atendimento**: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXII. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo, v.31, n. 114, p. 7-18, 2006

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Amanda Aires. **O impacto da informação assimétrica na concessão de crédito: uma aplicação de modelos mistos**. RECIFE: UFPE, 2010.

WEITZEN, H. Skip. **Telemarketing**: a mágica do telefone. São Paulo: McGraw-Hill/Irwin, 1989.

WEST, James. Call center: Scriptd...or from the heart. *Service Management*. 2006. p.16-20. Disponível em: < <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=bd7cc35b-97ed-4c53-8121-c0665890620c%40sessionmgr110&vid=7&hid=106&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=24262506> >. Acesso em: 01 out. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – ROTEIRO DE VENDA

Este anexo é composto do roteiro de vendas fornecido pela Instituição aos call centers. O roteiro é utilizado para venda de dois produtos: giro parcelado e antecipação futura. As diferenças de texto para a venda dos produtos acontece no item 3 do roteiro, onde são diferenciadas como “3a” e “3b”.

Alguns nomes foram substituídos para não haver identificação da Instituição. É o caso do nome do Banco, substituído por “X”, da bandeira do cartão substituído por “Z” e do simulador substituído por “Y”. A identificação de números de telefones também foi alterada.

1. ABERTURA:

BOM DIA/TARDE, POR FAVOR, GOSTARIA DE FALAR COM O (A) SR.(A) _____. CONFIRMAR QUE ELE É O PROPRIETÁRIO DA EMPRESA, CASO ELE NÃO ESTEJA NO LOCAL, SOLICITAR MELHOR HORÁRIO PARA CONTATO.

2a. APRESENTAÇÃO PARA CLIENTES QUE JÁ CONHECEM O BANCO:

APRESENTAÇÃO PARA CLIENTES: BOM DIA/TARDE, SR.(A) _____. MEU NOME É (NOME E SOBRENOME), SEU CONSULTOR (A) DE NEGÓCIOS DO BANCO X. TUDO BEM COM O SR (SRA.)? INFORMO QUE ESTA LIGAÇÃO É GRAVADA.

2b. APRESENTAÇÃO PARA CLIENTES QUE NÃO CONHECEM O BANCO:

MEU NOME É (NOME E SOBRENOME), SOU CONSULTOR (A) DE NEGÓCIOS DO BANCO X. SOMOS OS RESPONSÁVEIS PELOS PAGAMENTOS DE REEMBOLSOS E LINHAS DE CRÉDITO PARA OS ESTABELECIMENTOS COM A BANDEIRA Z, TUDO BEM COM O SR (SRA.)?

3a. ABORDAGEM VENDA GIRO PARCELADO

MOSTRAR AO CLIENTE QUE ELE TEM LIMITE DISPONIVEL PARA TOMADA DE CAPITAL DE GIRO. SONDAR O CLIENTE E SUAS NECESSIDADES.

3b. ABORDAGEM VENDA ANTECIPAÇÃO FUTURA

INFORMAR QUE O CLIENTE PODE ANTECIPAR AS VENDAS QUE ELE AINDA NEM REALIZOU, DEVIDO A SUA ÓTIMA MEDIA DE REEMBOLSO. SONDAR NECESSIDADES DO CLIENTE.

4. NEGOCIAÇÃO:

INFORMAR PRAZO, TAXA E CASO HAJA DEMONSTRAÇÃO DE INTERESSE FAZER SIMULAÇÃO (SIMULADOR Y). ARGUMENTAR.

5. PROCESSO

AVISAR QUE IRÁ POR E-MAIL A RELAÇÃO DE TODOS OS DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA QUE POSSAMOS DAR ANDAMENTO AO PROCESSO. PARA AJUDA-LO, OUTRA CONSULTORA DE NOSSA EQUIPE, ENTRARA EM CONTATO PARA AUXILIA-LO COM ESTA DOCUMENTAÇÃO.

SERA IMPORTANTE JA ENVIAR O SEU BALANCO E AUTORIZAÇÃO DO SISBACEN. QUESTIONAR SE EXISTE ALGUMA DÚVIDA REMANESCENTE.

6. FINALIZAR:

ESTAMOS À SUA INTEIRA DISPOSIÇÃO DAS 08H30 ÀS 18H, DE SEGUNDA A SEXTA-FEIRA. POR GENTILEZA ANOTE O NOSSO NÚMERO: PARA CAPITAIS E REGIÕES METROPOLITANAS 4002 XXXX E DEMAIS LOCALIDADES 0800 XXX XXXX.

NÓS DO BANCO X AGRADECEMOS A ATENÇÃO. SAUDAR COM UM ÓTIMO DIA/ÓTIMA TARDE!

ANEXO B – TRANSCRIÇÕES

Este anexo é constituído pelas transcrições das gravações de ligações efetuadas pelos *call centers* e analisadas neste trabalho. São 30 diálogos dispostos em 30 páginas, nomeados de “Ligação” de 1A a 10A, 1B a 10B e 1C a 10C, correspondentes a gravações do *call center* “A”, “B” e “C”, respectivamente.

As transcrições receberam ainda uma identificação de página de localização no anexo. Onde, cada qual iniciada pela indicação da página de localização no anexo e pelas linhas que a compõe. Por exemplo, [02: 1-16] significa que a transcrição está localizada na segunda página do anexo, a qual se inicia naquela página na linha 1 e termina na linha 16. No entanto [03: 17-35] representa a localização na terceira página do anexo, sendo composta das linhas 17 a 35. A numeração das linhas é contínua, iniciando-se em “um” em cada nova transcrição.

É importante mencionar também, que as conversas estão em ordem aleatória, e não na ordem cronológica de acontecimento.

Ligação 1A

[01: 1-21]

- 01 Atendente: *Posto Sul, João boa tarde?*
 02 Operador: *Boa tarde! Tudo bem João?*
 03 Atendente: *Tudo bem.*
 04 Operador: *Aqui quem fala é o Pedro do Banco X. A Maria por favor?*
 05 Atendente: *Só um minutinho.*
 06 Operador: *Tá jóia.*
 07 Decisor: *Alô?*
 08 Operador: *Alô, Maria?*
 09 Decisor: *Isso!*
 10 Operador: *Aqui é o Pedro do Banco X, como vai?*
 11 Decisor: *Tudo bem.*
 12 Operador: *Então tá bom. Maria, eu to ligando pra você, já tem até aqui os resultados das últimas ligações (risos), com relação a antecipação de recebíveis, a capital de giro e bom, aqui como a gente gerencia vários projetos, o Banco X, Maria, está com uma nova linha com relação ao capital de giro. Vocês fazem o uso assim freqüentemente, às vezes ou quando precisa?*
 13 Decisor: *Não, não faz não o Pedro.*
 14 Operador: *Não faz né? É porque nós estamos com uma nova taxa muito competitiva dentro do mercado brasileiro, entendeu?*
 15 Decisor: *Hum...e quanto?*
 16 Operador: *Essa taxa, ela que às vezes vai em torno de 1.9, 1.7 até 1.6, nós estamos com a pretensão dela a partir de 1.2, entendeu então? É uma taxa muito baixa pra fazer o giro, mas vocês ai não utilizam o giro parcelado né?*
 17 Decisor: *Não, não utilizamos.*
 18 Operador: *Ah, sim. Seria a esse respeito, mas tudo bem Maria. Obrigado pela atenção aí, numa próxima oportunidade a gente se fala.*
 19 Decisor: *Tá bom então.*
 20 Operador: *Tá bom. Obrigado e boa tarde.*
 21 Decisor: *Obrigada, igualmente.*

Ligação 2A

[02: 1-16]

- 01 Atendente: *Posto Norte, boa tarde?*
 02 Operador: *Boa tarde. Gostaria de falar com o responsável pelo Posto Norte?*
 03 Atendente: *Só um momento.*
 04 Decisor: *Posto Norte, boa tarde?*
 05 Operador: *Boa tarde, quem fala?*
 06 Decisor: *É o Paulo.*
 07 Operador: *Seu Paulo aqui é Ana do Banco X, tudo bem?*
 08 Decisor: *Tudo bem.*
 09 Operador: *Tô entrando em contato com o senhor referente a um lote para hoje no valor de x mil reais,*
 10 Decisor: *Não, não.*
 11 Operador: *Certo. O senhor possui também um capital de giro hoje disponível no valor de x mil reais.*
 12 Decisor: *Aham. E qual é a taxa?*
 13 Operador: *A taxa a gente pode negociar. A taxa hoje tá 1.6 só que a gente pode negociar até 1.1, 1.2.*
 14 Decisor: *Tá. Eu vou... cadê o... assim ó, no momento a gente não tem interesse, mas eu vou passar*
 15 Operador: *Tudo bem então. Obrigada. Boa tarde.*
 16 Decisor: *Eu que agradeço.*

Ligação 3A

[02: 1-32]

- 01 Decisor: *Alô?*
 02 Operador: *Bernardo?*
 03 Decisor: *Sim.*
 04 Operador: *Oh Bernardo, tudo bem?*
 05 Decisor: *Tudo bem.*
 06 Operador: *Ricardo do Banco X, como vão as coisas por aí Bernardo?*
 07 Decisor: *Oi?*
 08 Operador: *Como vão as coisas por aí, vão bem?*
 09 Decisor: *As coisas tá indo de acordo como Deus quer né?*
 10 Operador: *É, tá podendo falar agora aí Bernardo?*
 11 Decisor: *Diga aí...*
 12 Operador: *Então, tô te ligando a respeito daquele capital disponível, aquele capital de x mil, você decidiu alguma coisa?*
 13 Decisor: *Porque aquilo ali saísse pra um negócio rápido mas tem que manda documentação, demora tudo ainda né?*
 14 Operador: *Não demora não. Pra você ter uma ideia Bernardo se você for fazer com alguma outra instituição pra fazer um capital demora muito mais. A gente tem um prazo de limite que a gente estipula de três dias úteis é liberado o capital na sua conta, entendeu? Da mesma forma que naquela época você fez com a gente no mês dez.*
 15 Decisor: *Você tem um e-mail aqui da Souza construções, aqui não tem?*
 16 Operador: *postosilva@xxx.com?*
 17 Decisor: *Não. O souzaconstruções@xxx.com. Ah, aqui não tá funcionando não.*
 18 Operador: *Eu tenho outro e-mail aqui... mariasouza@xxx.com, é esse?*
 19 Decisor: *É souzaconstruções@xxx.com.br*
 20 Operador: *É construções no plural?*
 21 Decisor: *Construcoes.*
 22 Operador: *Tá certo! souzaconstrucoes@xxx.com.*
 23 Decisor: *Qualquer dúvida você liga pro xxxx xx xx.*
 24 Operador: *xxxx xx xx?*
 25 Decisor: *Ou então, xxxx xx xx*
 26 Operador: *Ah tá, aí eu posso falar com quem?*
 27 Decisor: *Naldo.*
 28 Operador: *Naldo. Então eu vou fazer assim Bernardo. Vou agilizar esse processo pra gente fazer o mais rápido aí pra você.*
 29 Decisor: *É, eu vou estudar direitinho, mande pra cá.*
 30 Operador: *Oi?*
 31 Decisor: *Mande pra cá pra eu estudar direitinho.*
 32 Operador: *Então tá certo. Tá bom? Brigado até mais.*

Ligação 4A

[03: 1-26]

- 01 Decisor: *Alô?*
- 02 Operador: *Pedro Antônio?*
- 03 Decisor: *Isto.*
- 04 Operador: *Oi Paula do Banco X, desculpe caiu a ligação.*
- 05 Decisor: *Oh Paula, caiu a ligação.*
- 06 Operador: *Eu não te ouvi o que você estava dizendo porque a ligação tava cortando...*
- 07 Decisor: *Então, veja bem nós estamos querendo um crédito pré-aprovado, mas sem compromisso. Então é isso que eu tô pedindo. É isso que eu tô repetindo pro Banco X faz tempo, entendeu? Sem compromisso! É possível isso?*
- 08 Operador: *Então, o valor pré-aprovado você já tem. Só o que eu não posso fazer é aprovar esse capital e ele ficar aqui esperando quando você precisar. Seria isso que você tava querendo não é?*
- 09 Decisor: *Pois é oh, eu não sei se eu vou necessitar desse dinheiro amanhã ou semana que vem ou de repente eu nem precise. Oh, quer vê? Vamos imaginar o seguinte: se eu precisar desse dinheiro pra sexta-feira, por exemplo, já tá liberado? Você joga isso na minha conta, é isso?*
- 10 Operador: *Não. Ele tá pré-aprovado. Sempre quando a gente entra em contato oferecendo esse capital de giro é pra vocês verem a necessidade naquele momento, se precisa ou não. Quando há um interesse do cliente e a gente fecha um negócio, isto é, tem acordo tanto Banco quanto cliente aí sim a gente dá um retorno se é aprovado ou não. Então, quando é aprovado tem um tempo para ficar aprovado, porque são funcionários, é toda uma equipe que tá ali pra liberação daquela proposta. Então não tem como eu ter custo pra aprovação e ficar com uma proposta lá em cadastro, parado, com tantas outras propostas, aguardando quando você for precisar, entendeu? Então assim oh, a gente entra em contato sempre toda semana porque pode surgir uma oportunidade a qualquer momento e você sanar. Ai sim, a gente vai aprovar e providenciar os documentos. Então assim, realmente, pra ficar aqui aguardando quando você for precisar... você nem sabe se você vai precisar. Não teria como.*
- 11 Decisor: *Pois é, exatamente. É, não, tudo bem. É um negócio complicado. Se eu não estou necessitando desse dinheiro, pra que eu vou pegá-lo? Eu vou no caso pegar o dinheiro de acordo com minha necessidade. Agora a necessidade de dinheiro como é que é? Ah, olha eu preciso pra hoje porque o cliente não me pago. Eu tive um desencanaixe hoje e esse dinheiro não entrou hoje. É a hora em que eu preciso, entendeu?*
- 12 Operador: *Mas por isso que a gente trabalha com a antecipação, que é um dinheiro que vocês têm praticamente toda semana e o que acontece... independente de ser o Banco X ou qualquer outro Banco, Pedro Antônio, raramente você vai chegar e falar "eu preciso de tanto pra hoje".*
- 13 Decisor: *Não, não.*
- 14 Operador: *Todo Banco tem um processo de análise... (cliente interrompe)*
- 15 Decisor: *Não, não Paula não. Peraí, peraí. Nós temos contas em vários bancos porque nós temos é capital de giro. Eu tenho um crédito aprovado pra mim lá. Um exemplo é de x mil reais no Banco Z. Tá lá entendeu? Então eu tô imaginando que o que o Banco X está me oferecendo é isso.*
- 16 Operador: *Não. No caso seria tipo uma antecipação que eles estão te fazendo, por um valor maior. Aqui, a proposta de capital de giro ela funciona como em qualquer outra instituição bancária. Tem um contrato, uma documentação... porque na verdade você nunca trabalhou com o Banco X para capital de giro. A única ligação que nós temos com você até o momento seria referente aos cartões Z.*
- 17 Decisor: *É, exato.*
- 18 Operador: *Então, pra essa operação a gente precisa dos seus documentos pra liberação do crédito... toda a documentação da empresa, porque realmente você estaria operando com o capital de giro. Seria um dinheiro do Banco X e não dinheiro seu que você já tem com os cartões.*
- 19 Decisor: *Tá, deixa eu... não te cortando, mas já te cortando, deixa eu te perguntar o seguinte: você trabalha com desconto de duplicatas?*
- 20 Operador: *Não.*
- 21 Decisor: *De clientes nossos, por exemplo, isso não?*
- 22 Operador: *Não, desconto de duplicatas não. A gente trabalha hoje com a antecipação, a antecipação futura né? Que seria o capital de giro, mas pro desconto dos seus reembolsos. É o capital de giro que seria boleto bancário e a antecipação que é das vendas já realizadas.*
- 23 Decisor: *Tá, essa daí eu faço constantemente, eu faço.*
- 24 Operador: *Sim, eu... (cliente interrompe)*
- 25 Decisor: *A das antecipações.*
- 26 Operador: *Eu tenho é, no caso, não sei se foi passado pra você, fora essa pra pagamento em boleto nós trabalhamos com a antecipação futura, que seria a forma de pagamento com seus reembolsos. Então, como hoje você já antecipa Pedro Antônio, o que acontece esse mesmo valor de x mil a gente faz aprovação desse valor para liberação e você vai pagando com suas vendas futuras. Então hoje pela sua média mensal, você conseguiria pagar este capital num prazo de 4 a 5 meses, certo?*

[04: 27-59]

- 27 Decisor: *Exato, exato.*
- 28 Operador: *Então é a taxa. Aí, seria uma taxa é aproximada da antecipação, não seria a mesma, seria um pouco maior, que seria 1,2, por um dinheiro que não é seu ainda e os juros seria sempre cobrado sobre o saldo devedor. Então, o valor é amortizado com cada lote enviado e você só paga sobre o valor restante. Então, hoje assim, é uma vantagem pra quem antecipa... você poder pegar este valor reunido.*
- 29 Decisor: *Aham.*
- 30 Operador: *Não pegar vendas por semana. O que você tinha pensado pro posto, pro feriado agora?*
- 31 Decisor: *Não, não, não, não. Oh, só pra você ter mais ou menos uma ideia maior, se coloque no meu lugar da seguinte maneira: na segunda-feira, dia 02, eu tenho um punha de compromisso.*
- 32 Operador: *Certo!*
- 33 Decisor: *Tá. Só que no dia 30 eu tenho bastante contas que eu recebo dia 30. Aí, o que é que acontece, se eu receber todas as contas que eu tenho para receber no dia 30, no dia 02 eu saldo todos os meus compromissos.*
- 34 Operador: *E daí você não precisa do capital... (cliente interrompe)*
- 35 Decisor: *Só que sempre tem algum cliente, entendeu? Ele vai me pagar, só que não paga no dia 29... ele acaba pagando no dia 30, desculpe, no dia 03, no dia 04, no dia 05, entendeu? Só que o meu compromisso é no dia 02. Então, vai me dar desencanaixe. Quando que eu fico sabendo disso? Se ele pagou ou não? No dia do compromisso!*
- 36 Operador: *Entendi. Que aí você vai fazer o caixa pra... (cliente interrompe)*
- 37 Decisor: *Exatamente isso. Fulano tinha que me pagar tanto ontem, mas não pagou. Se eu tenho um compromisso pra hoje, ah! O Banco X me arruma x mil para hoje? Tá, te arrumo, tudo bem, pronto. Entendeu? Então eu tô achando que é assim.*
- 38 Operador: *Tá. Deixa eu fazer o seguinte com você Pedro Antônio. A gente não costuma trabalhar dessa forma, como eu te disse a gente sempre quando manda uma proposta para aprovação, por ser como eu te disse, tem um custo e tudo, e tendo toda uma operação trabalhando em cima disso. Eu vou fazer o seguinte pra você, a gente vai enviar essa proposta pra aprovação pra que ela fique aprovada por uma semana, certo?*
- 39 Decisor: *Certo!*
- 40 Operador: *Só que o que eu vou te pedir é se ela for aprovada ou hoje ou amanhã, vai ser enviado pra você um e-mail solicitando toda a documentação, certo? É da empresa. O que você precisa pra você trabalhar com o Banco.*
- 41 Decisor: *Certo.*
- 42 Operador: *Você vai me enviar esses documentos e vai deixar aqui com a gente, na segunda-feira você precisou, o contrato já vai estar no seu e-mail. O contrato você não assina, você vai deixar ele ai e me passa o restante da documentação.*
- 43 Decisor: *Certo.*
- 44 Operador: *Na segunda-feira se você precisar, que você vai fazer? Você vai me ligar e você vai falar assim oh: "hoje eu preciso do capital". E eu tô te enviando o contrato.*
- 45 Decisor: *Isso.*
- 46 Operador: *Aí você vai mandar o contrato assinado pra aí a gente liberar o capital pra você. Só que eu preciso de toda a documentação aqui já, porque se não eu vou precisar que você me envie e ai não dá para liberar na segunda.*
- 47 Decisor: *Eu sei, mas foi isso que eu tinha falado anteriormente. A documentação, o que precisar de documentação eu mando, só deixa aí exatamente isso.*
- 48 Operador: *Porque até mesmo se não for agora, no futuro se a gente precisar já tem aqui arquivado.*
- 49 Decisor: *Sim.*
- 50 Operador: *Entendeu? Não, vamos fazer assim... eu vou fazer o seguinte, eu vou passar pro Everton. Eu até te liguei agora porque realmente ele ainda não chegou e eu queria ver qual a sua necessidade. Assim que ele chegar eu vou passar pra ele e a gente vai encaminhar a sua proposta pra aprovação e com pedido de prioridade, até porque hoje é quarta-feira, pra gente conseguir agilizar esses documentos até sexta.*
- 51 Decisor: *Certo.*
- 52 Operador: *Então assim, mesmo se tiver contato com você ai, mesmo que não seja eu, não seja o Everton, seria o pessoa responsável pela documentação mesmo. Você pode falar: "eu vou encaminhar o restante da documentação, mas o contrato é... foi acordado que eu mando na segunda-feira, então o restante eu tô enviando, mas o contrato na segunda. Tá?*
- 53 Decisor: *Tá, isso se eu precisar do recurso?*
- 54 Operador: *Uhum, certo.*
- 55 Decisor: *Tá. Tudo bem, perfeito.*
- 56 Operador: *Isso, mas ai se você não precisar, da mesma forma que você me responde o e-mail você vai me mandar um falando que não precisa agora... (cliente interrompe)*
- 57 Decisor: *Não temos interesse no momento.*
- 58 Operador: *Isso. Você deixa a documentação que foi enviada, mas por agora não vou utilizar o capital, tá?*
- 59 Decisor: *Tudo bem, perfeito!*

[05: 59-91]

- 60 Operador: Daí a gente vai continuar em contato para antecipação e assim que surgir uma nova oportunidade a gente fecha o capital de giro, tá?
- 61 Decisor: *Perfeitamente.*
- 62 Operador: Eu vou enviar então. Qual o seu e-mail Pedro Antônio?
- 63 Decisor: *pedroantonio.zuniori*
- 64 Operador: Zuniori?
- 65 Decisor: *É com "Z" de zebra e "i" no final. Zuniori!*
- 66 Operador: Aham
- 67 Decisor: *@ig*
- 68 Operador: Certo.
- 69 Decisor: *.com.br*
- 70 Operador: Tá. Pedro Antônio qual é seu CPF? Eu vou te enviar uma autorização, que é uma autorização do SISBACEN, que eu preciso que você me passe assinada pra que o Banco X possa fazer a análise de crédito. Sem essa informação ele não pode consultar CPF, CNPJ da empresa, certo?
- 71 Decisor: *Então... mais aí é o seguinte... eu não tenho o poder de assinar pela empresa.*
- 72 Operador: Tá, não.
- 73 Decisor: *Então teria que ser de uma vez o CPF de quem os poderes, é isso?*
- 74 Operador: É, uhum, isto. Então, no caso não é você o proprietário?
- 75 Decisor: *Quem assina pela empresa é José Renato Zuniori.*
- 76 Operador: Uhum... você tem o CPF dele?
- 77 Decisor: *Tenho.*
- 78 Operador: Pode falar.
- 79 Decisor: *É... xxx.xxx.xxx-xx*
- 80 Operador: Certo. Aí, como funciona essa autorização... eu já te passo ela por e-mail agora, você vai imprimir, vai pedir pro José assinar, tem os campos de Razão Social e CNPJ onde vocês vão preencher, e aí você vai me responder pelo próprio e-mail que te passarem e me enviar junto o balanço do posto ou a relação de faturamento assinada pelo contador e sócios, dos últimos 12 meses.
- 81 Decisor: *Certo.*
- 82 Operador: Esses dois documentos eu preciso já deles hoje, daí depois de aprovada a gente vai entrar com aquela documentação básica que é a documentação dos sócios, comprovante de endereço, contrato da empresa, tá?
- 83 Decisor: *Tudo bem.*
- 84 Operador: Qualquer dúvida Pedro Antônio você fala comigo no 0800, é Paula meu nome.
- 85 Decisor: *Peraí, peraí..0800?*
- 86 Operador: *xxx xx xx*
- 87 Decisor: *É Paula?*
- 88 Operador: Paula. Qualquer coisa você também pode falar com Everton, porque ele foi quem falou com você primeiro, ele que te passou a proposta, certo? Então pode pedir para falar com ele também, você fala comigo mais cedo, nas 8h você já fala comigo e a partir das 10h já consegue falar com ele, tá? Mas qualquer dúvida a gente tá a disposição pra qualquer coisa.
- 89 Decisor: *Tá ótimo.*
- 90 Operador: Obrigado Pedro Antônio. Bom dia. Tchau tchau.
- 91 Decisor: *Obrigado Paula. Bom dia. Tchau tchau.*

Ligação 5A

[06: 1-24]

- 01 Decisor: *Posto Terra?*
 02 Operador: Bom dia! Gostaria de falar com o Sr. Pedro.
 03 Decisor: *Falar com quem?*
 04 Operador: Pedro.
 05 Decisor: *Pedro? Não tem nenhum Pedro aqui dentro .*
 06 Operador: Gostaria de falar com o responsável financeiro pelo Posto Terra.
 07 Decisor: *Dá onde tá falando?*
 08 Operador: Banco X.
 09 Decisor: *Banco X?*
 10 Operador: Isso.
 11 Decisor: *É referente a algum adiantamento de crédito?*
 12 Operador: É referente a um capital de giro.
 13 Decisor: *Então, mais é adiantamento de crédito?*
 14 Operador: Capital de giro de 100 mil.
 15 Decisor: *É, e esse se tá oferecendo pra adianta, é isso?*
 16 Operador: Oi?
 17 Decisor: *Você tá me oferendo pra adianta?*
 18 Operador: No caso não é adiantamento do Z não, é um credito.
 19 Decisor: *E é de graça ou vai cobrar juros?*
 20 Operador: (risos) De graça?
 21 Decisor: *É.*
 22 Operador: Não, de graça não. É um crédito. Um crédito disponível pro Posto Terra.
 23 Decisor: *Não tenho interesse bem.*
 24 Operador: Muito obrigada, bom dia.

Ligação 6A

[06: 1-27]

- 01 Decisor: *Alô?*
 02 Operador: É José?
 03 Decisor: *Alô?*
 04 Operador: Oi, é José?
 05 Decisor: *Sou eu.*
 06 Operador: Tudo bem José?
 07 Decisor: *Tudo bem.*
 08 Operador: Rafael do Banco X.
 09 Decisor: *Oi Rafael, como é que tá?*
 10 Operador: Bem... tá podendo falar agora?
 11 Decisor: *Posso, vamos lá.*
 12 Operador: Oh José, tô te ligando a respeito daquela proposta de capital de giro que a gente tem.
 13 Decisor: *Faz o seguinte, me deixa tudo certinho, porque assim, hoje eu não preciso, mas daqui a um mês pode dá um probleminha, aí eu precise como foi àquela vez que eu precisei. Então eu queria saber se assim... se eu fosse pedir amanhã, a documentação tá tudo certo?*
 14 Operador: Sim. A gente pode correr atrás se você precisar urgente a gente poder pedir uma agilidade, uma urgência, entendeu?
 15 Decisor: *Mas eu queria saber o seguinte... eu poderia deixar logo tudo pronto em relação a documentação, porque tem hora que a gente precisa pro dia, né?*
 16 Operador: Entendi. Mas você já ta com alguma previsão já José?
 17 Decisor: *Não, não. Pra agora não, mas acho que daqui a um mês eu vou necessitar.*
 18 Operador: Entendi. Porque o que acontece quando a gente aprova a proposta, ela fica aprovada mais ou menos uma semana, aí, automaticamente é cancelada.
 19 Decisor: *Mas é a efeito de documentação que você precisa.*
 20 Operador: Ah.
 21 Decisor: *Porque ela me pediu um bocado de documentos da outra vez, mas eu não sei se está tudo ok.*
 22 Operador: Aham. Não, tranquilo, eu vejo e te falo.
 23 Decisor: *Você manda pro meu e-mail?*
 24 Operador: Te mando sim. Tá bom? Eu mando tudo o que precisar pro teu e-mail, tá ok?
 25 Decisor: *Fechado.*
 26 Operador: Então tá certo então. Obrigado e até mais José.
 27 Decisor: *Até.*

Ligação 7A

[07: 1-21]

- 01 Decisor: *Posto J boa tarde?*
- 02 Operador: *É quem?*
- 03 Decisor: *Jana.*
- 04 Operador: *Jana, tudo bem?*
- 05 Decisor: *Tudo.*
- 06 Operador: *Ai que ótimo. Jana, meu nome é Gabriela eu sou consultora do Banco X, falei contigo esses dias e fiquei de retornar porque você não estava conseguindo falar. Você tá disponível agora?*
- 07 Decisor: *Éra sobre o que mesmo?*
- 08 Operador: *É a respeito de investimento aí no seu estabelecimento pra saber como anda as negociações, se você tem algo em vista pra investir aí no posto.*
- 09 Decisor: *Não, não.*
- 10 Operador: *É porque a gente tem um limite de capital de giro pré-aprovado no valor de x mil reais pra você tá investindo aí no posto ou até mesmo para usar de forma pessoal. Sendo que a gente tem duas formas de pagamento... através de boleto fixo né? Boleto bancário, através de 12 parcelas, ou até mesmo com o reembolso médio que vocês têm com o cartão Z aí no seu estabelecimento. Conforme vai entrando os lotes vai amortizando o valor da dívida.*
- 11 Decisor: *Certo.*
- 12 Operador: *No caso, seria um bom investimento pra você pegar um montante de dinheiro pra tá fazendo alguma reforma no estabelecimento ou até mesmo negociando combustível com fornecedor, né? E conseguindo com ele um valor bem mais baixo que você tá acostumado a pagar. Você tem interesse?*
- 13 Decisor: *Não, não tenho interesse.*
- 14 Operador: *Você quer que eu envie pelo menos um extrato pra você através do e-mail, pra você dar uma olhadinha?*
- 15 Decisor: *É, se você quiser enviar sem compromisso tudo bem.*
- 16 Operador: *Sem compromisso. Só pra você analisar mesmo. Em questão da taxa, se depois você achar que... às vezes a gente pode negociar. Você pode me retornar o e-mail ou até mesmo me retornar aqui no 0800 que a gente conversa direitinho, tá?*
- 17 Decisor: *Tá certo.*
- 18 Operador: *Deixa só eu confirmar se o e-mail é esse mesmo que tá cadastrado com a gente... é o postoj@xxx.com?*
- 19 Decisor: *Isso. É isso mesmo.*
- 20 Operador: *Obrigada Jana. Um abraço. Tchau, tchau.*
- 21 Decisor: *Tchau.*

Ligação 8A

[08: 1-34]

- 01 Atendente: *Posto RX bom dia?*
- 02 Operador: Bom dia, com quem eu falo?
- 03 Atendente: *É Bia.*
- 04 Operador: Bia aqui quem fala é Vera do Banco X, tudo bom?
- 05 Atendente: *Oi, tudo bom.*
- 06 Operador: Quem é o responsável pelo financeiro ai do posto?
- 07 Atendente: *Pode ser comigo.*
- 08 Operador: Certo. O motivo da minha ligação é porque foi disponibilizado pro posto um limite, um valor pré-aprovado de capital de giro aqui no Banco X.
- 09 Atendente: *Ah, não. Peraí, que é com minha mãe. Aguarda um momentinho?*
- 10 Atendente: Tá bom, obrigada.
- 11 Decisor: *Aló?*
- 12 Operador: Com que eu falo?
- 13 Decisor: *Léia.*
- 14 Operador: Vera do Banco X, tudo bom?
- 15 Decisor: *Tudo bom, obrigada.*
- 16 Operador: Então tá bom. Sra. Léia, o motivo da minha ligação é pra tá informando referente a um limite pré-aprovado que tem pra vocês... (cliente interrompe)
- 17 Decisor: *Tá muito baixinha a ligação, to quase ouvindo.*
- 18 Operador: Melhorou?
- 19 Decisor: *Melhorou.*
- 20 Operador: Certo. É que foi disponibilizado um limite pré-aprovado pra capital de giro pra vocês ai do posto, junto ao Banco X, certo? O valor desse pré-aprovado é de 100 mil reais. Este valor pode ser dividido em até 12 vezes ou pode ser descontado nos lotes do seu cartão Z. Vocês têm interesse nesse valor Léia?
- 21 Decisor: *Não, não, por enquanto ainda não.*
- 22 Operador: No momento ainda não?
- 23 Decisor: *Não.*
- 24 Operador: Certo. Confirma pra mim o e-mail de vocês... é postorx@xxx.com?
- 25 Decisor: *É.*
- 26 Operador: Certo. Eu vou tá mandando essa proposta pra vocês analisarem por e-mail, porque aí, caso vocês tenham necessidade é só entrar em contato conosco pelo 0800 e tá pedindo pra falar com Vera, que aí a gente negocia taxa, questão de parcelas para pagamento...
- 27 Decisor: *A taxa tá quanto?*
- 28 Operador: Deixa eu confirmar para você... hoje a taxa tá 1,5 ao mês.
- 29 Decisor: *Nossal São muito caros!*
- 30 Operador: Isso. Mas isso é negociável. É o que estou te falando, a gente pode estar negociando casos vocês realmente tenham interesse nesse valor, certo?
- 31 Decisor: *Tá certo.*
- 32 Operador: Então, precisando é só entrar em contato e pedir para falar com Vera, tá bom?
- 33 Decisor: *Tá bom, tá ótimo, muito obrigada.*
- 34 Operador: Obrigada. Um bom dia Léia.

Ligação 9A

[09: 1-44]

- 01 Decisor: *Posto Rota bom dia?*
- 02 Operador: Bom dia, com quem eu falo?
- 03 Decisor: *André.*
- 04 Operador: André, Maria do Banco X, tudo bom?
- 05 Decisor: *Tudo jóia.*
- 06 Operador: Então tá bom. Sr. André, o motivo da minha ligação é pra tá informando referente a um limite de capital de giro pré-aprovado pra vocês conosco junto ao Banco X, certo?
- 07 Decisor: *Uhum.*
- 08 Operador: O valor desse limite é de x mil reais Sr. André. Vocês estão pensando em algum investimento aí no posto? Troca de bomba?
- 09 Decisor: *É, eu vou fazer um investimento num outro posto nosso.*
- 10 Operador: Certo.
- 11 Decisor: *E qual é o juro deste capital?*
- 12 Operador: Esse capital de giro hoje tá com juro de 1,5 ao mês, certo? Qual o seu e-mail pra eu tá te mandando o extrato pra você tá verificando direitinho? É o postorota@xxx.com?
- 13 Decisor: *Isto mesmo.*
- 14 Operador: Certo. Eu vou tá te mandando então Alex esse extrato com esses valores, certo?
- 15 Decisor: *Ok.*
- 16 Operador: A gente pode tá negociando caso você fale assim... que gente hoje divide em 12 vezes esse valor, certo? E essas 12 parcelas cabem no seu desconto do seu cartão Z se você quiser.
- 17 Decisor: *Entendi.*
- 18 Operador: Certo. É sempre assim, eles passam um limite... deixa eu te explicar direitinho... nessas 12 vezes
- 19 Decisor: *Uhum.*
- 20 Operador: Hoje você tem um reembolso médio de 20 mil do cartão Z, certo? Então as parcelas sempre cabem dentro do seu reembolso médio.
- 21 Decisor: *É entendi, vai descontando direto do reembolso.*
- 22 Operador: Isso. Elas são emitidas. Você vai receber os 12 boletos, certo?
- 23 Decisor: *Entendi.*
- 24 Operador: A gente tem outra forma que se chama, não é capital de giro, que se chama antecipação futura, que vem descontada dos lotes do seu reembolso, mas aí é um pouco diferente. Todo lote que entrar ele abate do valor do seu capital de giro.
- 25 Decisor: *Entendi.*
- 26 Operador: Certo. Então a gente tem essas duas opções.
- 27 Decisor: *Ah, no geral né? Aí o juro diminui né? Foi o que eu entendi? x mil, 12 vezes, dá sem dúvida.*
- 28 Operador: Diminui porque você pagará só o mensal né?
- 29 Decisor: *Então, você falou que era x mil aí tem os juros né?*
- 30 Operador: Isso.
- 31 Decisor: *De x mil mensal, aí vamos supor meu capital, meu crédito de cartões é 20 mil, então a base desse x mil é ax mil no x mil.*
- 32 Operador: Isso, o juro acaba saindo menor porque você vai tá acabando dividindo em menores parcelas. E assim como o tempo vai ser menor então acaba que o juro vai ser menor.
- 33 Decisor: *Entendi como é que é.*
- 34 Operador: Certo, então a gente tem essas duas opções que a gente pode tá negociando.
- 35 Decisor: *Tá, você passa por e-mail que eu vou tá analisando direitinho e qualquer coisa eu te dou um retorno sobre isso.*
- 36 Operador: Certo. O meu telefone é 0800 xxx xx xx.
- 37 Decisor: *Vai deixar no e-mail?*
- 38 Operador: Isso. Vai tá lá no e-mail. E você pode me responder pelo próprio e-mail também que a gente vai se comunicando pelo próprio e-mail se você quiser.
- 39 Decisor: *Tudo bem então.*
- 40 Operador: Certo. E se você ligar no 0800 você pode pedir para falar com Maria.
- 41 Decisor: *Maria.*
- 42 Operador: Isso. A gente pode negociando essa questão de juros. A gente pode tentar negociar caso realmente você tenha interesse, certo?
- 43 Decisor: *Entendi. Tudo bem então.*
- 44 Operador: Então eu vou te passar as duas propostas agora e daqui a quantos dias mais ou menos eu posso te ligar pra gente tá voltando a falar sobre isso, André?

[10: 45-51]

- 45 Decisor: *Olha Maria, eu te retorno sua ligação. Eu tenho que conversar com meu sogro tudinho, entendeu?*
 46 Operador: Não, entendi.
 47 Decisor: *Tá ok?*
 48 Operador: Tudo bem. Esse dinheiro é liberado rápido viu Sr. André. Caso você mande toda a documentação em 48h já está tudo liberado.
 49 Decisor: *Então tá bom.*
 50 Operador: Tá bom? Tá. Obrigada. Bom dia. Tchau, tchau.
 51 Decisor: *Tá. Obrigado.*

Ligação 10A**[10: 1-46]**

- 01 Atendente: *Posto AV boa tarde?*
 02 Operador: Boa tarde!
 03 Atendente: *Alô?*
 04 Operador: Boa tarde!
 05 Atendente: *Boa tarde?*
 06 Operador: Gostaria de falar com o Sr. Ricardo.
 07 Atendente: *Só um minuto.*
 08 Decisor: *Alô?*
 09 Operador: É o Sr. Ricardo?
 10 Decisor: *Sim.*
 11 Operador: Tudo bem Sr. Ricardo?
 12 Decisor: *Tudo bom.*
 13 Operador: Sr. Ricardo, eu sou o Bruno do Banco X da Bandeira Z.
 14 Decisor: *Ah sim.*
 15 Operador: Identifico no meu sistema que o senhor faz antecipação conosco.
 16 Decisor: *É.*
 17 Operador: Foi falado pro senhor sobre Capital de Giro?
 18 Decisor: *Já me falaram. Por enquanto a gente não tá utilizando né? Já me falaram de um limite disponível, mas por enquanto a gente não tá utilizando.*
 19 Operador: Não?
 20 Decisor: *Não.*
 21 Operador: O seu posto... você já tem loja de conveniência?
 22 Decisor: *Não, ainda não.*
 23 Operador: Ainda não?
 24 Decisor: *Nesses postos aqui não. A gente vai fazer uma loja de conveniência lá no posto AX, depois no outro posto.*
 25 Operador: Não é muito bom, não?
 26 Decisor: *Não...assim oh, a gente tá começando com isso a gente já vai fazer aqui ainda.*
 27 Operador: Ah, sim, entendo.
 28 Decisor: *Então, por enquanto, por isso que eu te digo, por enquanto a gente não tá... (fica mudo)*
 29 Operador: Mas tá com a pretensão de fazer?
 30 Decisor: *Ah, sim, com certeza.*
 31 Operador: Eu vou enviar pro seu e-mail uma proposta de capital de giro sem compromisso nenhum.
 32 Decisor: *Pode, que eu já tenho o e-mail, né?*
 33 Operador: Deixa eu verificar se esse e-mail é... (cliente interrompe)
 34 Decisor: *É postoav@xxx.com?*
 35 Operador: Sim.
 36 Decisor: *É isso aí. É esse mesmo.*
 37 Operador: Vou enviar pro senhor, daí, quando tiver lote disponível do cartão Z eu ligo pra gente antecipar. Aí o senhor fica com meu e-mail nessa proposta. Você faz uma análise.
 38 Decisor: *Aham.*
 39 Operador: Se você for fazer o senhor já tem essa pretensão, se tiver tudo certo só envia um e-mail querendo o capital de giro.
 40 Decisor: *Aham.*
 41 Operador: Tranquilo?
 42 Decisor: *Tranquilo meu irmão.*
 43 Operador: Sim. Eu ligo pro senhor posteriormente então.
 44 Decisor: *Tá bom então meu amigo.*
 45 Operador: Obrigado Sr. Ricardo.
 46 Decisor: *Um abraço cara.*

Ligação 1B

[11: 1-16]

- 01 Operador: Alô? Boa tarde! Por gentileza o estabelecimento Mais Veículos?
- 02 Decisor: *É... você gostaria de falar com quem?*
- 03 Operador: Alguém responsável pelo setor financeiro. É Ana Silva do Banco X.
- 04 Decisor: *Cobranças, Maria.*
- 05 Operador: Alô, boa tarde? Eu falo com a Sra. Maria é isto?
- 06 Decisor: *É ela.*
- 07 Operador: Meu nome é Ana Silva, eu sou consultora de negócios do Banco X, podemos falar no momento?
- 08 Decisor: *Sim.*
- 09 Operador: Para sua segurança informo que esta ligação é gravada. Estou entrando em contato com a senhora no dia de hoje para lhe informar que consta em nosso sistema uma linha de crédito pré-aprovada pra senhora utilizar da melhor maneira que preferir. Hoje nós temos um limite pré-aprovado no valor de x mil reais, e esse valor a senhora pode pagar diretamente com os lotes do Z. Conforme a senhora for encaminhando seus lotes vai amortizando esses valores ou a senhora tem um prazo de 12 meses pra fazer o pagamento, conforme a senhora preferir. A senhora tem interesse em fazer algum investimento no estabelecimento, ampliar os negócios, fechar algum negócio?
- 10 Decisor: *Não, não temos viu?*
- 11 Operador: Certo. Consta também um produto novo que temos pra lhe oferecer que é a antecipação automática. A senhora vai possuir taxa pré-fixada para os próximos 12 meses e a senhora vai ter ainda a opção de escolher qual vai ser a melhor maneira pra senhora ou antecipar lote ou você pode escolher duas datas no mês pra ser antecipado os valores, e o interessante é que a senhora possui taxa pré-fixada pelos próximos 12 meses e, por exemplo, se a senhora encaminhar um lote ele é processado e já antecipado ou se a senhora escolher por data, toda aquela data vai ter um valor na conta. A senhora deseja contratar este serviço?
- 12 Decisor: *Não, não estamos antecipando nada não e nem fazendo nada automático não, viu?*
- 13 Operador: Caso a senhora tenha interesse em contratar algum capital de giro ou até mesmo solicitar alguma antecipação, a senhora pode entrar em contato com nossa central de segunda à sábado das 08:00 às 18:00, pelos números 4002 xx xx ou pelo 0800 xxx xx xx. Certo Sra. Maria?"
- 14 Decisor: *Tá bom.*
- 15 Operador: Muito obrigada pela atenção. Tenha uma ótima tarde.
- 16 Decisor: *Boa tarde.*

Ligação 2B

[12: 1-35]

- 01 Operador: Boa tarde! Com quem eu falo?
- 02 Atendente: *Jorge.*
- 03 Operador: Jorge, meu nome é Luana, eu sou consultora de negócios do Banco X. Tudo bem?
- 04 Atendente: *Tudo bem.*
- 05 Operador: Sr. Jorge, o Sr. Mário ou José se encontram?
- 06 Atendente: *Só um minutinho, por favor.*
- 07 Operador: *Aguardo.*
- 08 Atendente: *Alô?*
- 09 Operador: Boa tarde, com quem eu falo?
- 10 Decisor: *É Mário.*
- 11 Operador: Sr. Mário, meu nome é Luana, eu sou consultora de negócios do Banco X. Tudo bem?
- 12 Decisor: *Tudo jóia!*
- 13 Operador: Sr. Mário eu entrei em contato na segunda-feira e nós antecipamos alguns lotes, certo?
- 14 Decisor: *Certo. Já tá aí, já tudo em ordem.*
- 15 Operador: Certo. Hoje o motivo do meu contato é pra informar que foi disponibilizado um giro pro seu estabelecimento no valor de x mil reais. Foi liberado tanto o giro quanto a antecipação futura que pode ser paga diretamente com o cartão Z. Então, o senhor não vai receber os boletos, certo? O senhor tem esses dois produtos liberados no mesmo valor, certo? No capital de giro fica uma taxa de 1,35 daí sua parcela fica 12 parcelas fixas de x mil.
- 16 Decisor: *Certo.*
- 17 Operador: Certo. Referente a antecipação futura fica o mesmo valor, a mesma taxa. A vantagem é que o senhor paga direto com o Z, e então o senhor não vai receber os boletos. Ele é descontado diretamente de seus recebíveis.
- 18 Decisor: *Certo. E aí é esse mesmo valor de x mil?*
- 19 Operador: x mil. Aí é conforme a venda. Se num mês o senhor vender x mil digamos. Ele é abatido desse valor, deste valor do capital. Então, é direto do Z. No momento em que o senhor quitou o senhor vai receber normalmente os lotes na sua conta. O senhor pode pagar em até 12 vezes.
- 20 Decisor: *Uhum, tá.*
- 21 Operador: Esse é a antecipação futura. E o capital de giro o senhor vai receber 12 boletos e vai efetuar os pagamentos. O que eu possa verificar é a média do reembolso do Z... a média durante o mês é de x mil. Então o senhor consegue com certeza pagar ou o boleto ou a antecipação futura antes do 12 meses.
- 22 Decisor: *Certo, certo. Concordo com você. Agora, me fala uma coisa, e se eu quiser quitar isso aí como é que eu faço?*
- 23 Operador: O senhor quitar o parcelado ou o giro?
- 24 Decisor: *Como?*
- 25 Operador: Porque assim, na antecipação futura o senhor não vai receber nada no boleto, nenhum dado assim. O senhor vai ser descontado direto dentro da Z.
- 26 Decisor: *Vai cair o reembolso de x mil e o banco vai lá tira e paga e manda o saldo do mês... (operador interrompe)*
- 27 Operador: Na antecipação futura não. Na antecipação futura tudo o que o senhor vender vai para abater esse valor.
- 28 Decisor: *Tá bom. Se eu fizer isso eu faço antecipação futura. Daí, vamos supor que eu venda x mil por mês, aí no segundo mês eu quero quitar. Eu vou lá quito e morreu tudo. Eu pago essa diferença em dinheiro e ele destrava isso.*
- 29 Operador: Isso. Daí o senhor vai ter os seus lotes disponíveis novamente.
- 30 Decisor: *Tanto no boleto é a mesma coisa. Eu posso paga o boleto, eu vou lá quero paga o boleto antecipado, só desconta aquela taxa de juros e tal e pago tudo e acabou.*
- 31 Operador: Isso, o senhor vai receber os 12 boletos, tá? O senhor vai receber os 12 boletos já... (cliente interrompe)
- 32 Decisor: *Precisa do contrato social?*
- 33 Operador: A documentação o senhor pode encaminhar por e-mail. É necessário que o senhor tenha em mãos... deixa eu verificar só pra confirmar direitinho... é necessário que o senhor tenha em mãos o balanço da empresa ou a declaração de faturamento, e a autorização do SISBACEN, para que possamos agilizar o seu processo.
- 34 Decisor: *Desculpa é o balanço e o que mais?*
- 35 Operador: Isso, o balanço da empresa e a autorização do SISBACEN.

[13: 36-74]

- 36 Decisor: *Mas onde que eu tiro essa autorização do SISBACEN?*
- 37 Operador: *Eu vou verificar pro senhor só pra... (cliente interrompe)*
- 38 Decisor: *Vocês já tiraram essa consulta, eu já fiz.*
- 39 Operador: *Certo. É o setor de contratos que encaminha pro senhor, correto.*
- 40 Decisor: *Ela me manda o contrato, eu autorizo e ela faz a pesquisa no SISBACEN?*
- 41 Operador: *Isso, exatamente.*
- 42 Decisor: *Tá. Então eu só preciso te mandar mesmo o balanço dos últimos 12 meses?*
- 43 Operador: *Isso.*
- 44 Decisor: *Só isso?*
- 45 Operador: *Isso. Daí um dos nossos consultores que é responsável pela documentação, ele vai entrar em contato com o senhor. O senhor me confirma eu encaminho a proposta por e-mail pro senhor. O senhor me confirma este valor, qualquer um dos dois, e aí então o setor de contratos vai entrar em contato com o senhor.*
- 46 Decisor: *Tudo bem. Mas você não consegue dar uma brigada nesta taxa pra mim? Tá meio pesada não tá não?*
- 47 Operador: *Deixa eu verificar pro senhor...*
- 48 Decisor: *Vê aí vai e me retorna com uma surpresa boa.*
- 49 Operador: *Certo. O senhor tem preferência em algum dos dois?*
- 50 Decisor: *Eu acho que vou fazer... eu prefiro o boleto de uma vez. É porque daí não atrapalha, porque depois quero liquidar no meio do período, no meio do lote aí vira um rolo. E aí nesses rolos a gente sempre acaba perdendo pra administradora de cartões.*
- 51 Operador: *Certo. Eu vou verificar então pro senhor.*
- 52 Decisor: *Tá. Vê se você consegue dá uma baixada na taxa, e aí a gente vê isso aí, porque se der certo eu já te mando tudo e pra segunda-feira eu quero ver se a gente já tá com isso.*
- 53 Operador: *Certo senhor Mário. E se eu conseguir uma taxa agora de 1.3 fica uma parcela de 9,5 mil?*
- 54 Decisor: *1.3?*
- 55 Operador: *Isso.*
- 56 Decisor: *Tá, mas a gente vai precisar fazer tudo isso? Isso aí demora? Até quando a gente consegue fazer isto?*
- 57 Operador: *O senhor confirma agora e o setor de contratos já entra em contato com o senhor, rapidamente. É só o senhor confirmar que eu já posso enviar a proposta pro seu e-mail agora.*
- 58 Decisor: *Faz o seguinte... não. Você me manda a proposta e eu vou falar com o meu sócio. Eu preciso conversar com ele. Me dá o seu e-mail que eu posso pegar o balanço e as coisas daí eu já te telefone e te mando todas as documentações.*
- 59 Operador: *Certo senhor Mário. Então eu vou fazer assim, o seguinte...eu vou encaminhar a proposta pro senhor mas eu entro em contato com o senhor então, certo?*
- 60 Decisor: *Tá... você não pode me dar seu telefone?*
- 61 Operador: *É que é a nossa central. Então, essa taxa só eu consigo pro senhor.*
- 62 Decisor: *Hum...*
- 63 Operador: *Não tem*
- 64 Decisor: *E a central tem?*
- 65 Operador: *Não... tem um telefone da nossa central com certeza, mas como essa taxa eu consegui pro senhor de 1.3 é comigo. Então eu posso retornar pro senhor, não tem problema algum.*
- 66 Decisor: *Então você me retorna amanhã, porque eu vou falar com ele hoje. Eu não sei que horas ele vai vim, então só vou poder falar com você amanhã.*
- 67 Operador: *Certo. Não tem problema. Qual o melhor horário que eu retorno pro senhor amanhã? Pode ser neste mesmo horário?*
- 68 Decisor: *Por aí, neste horário.*
- 69 Operador: *Certo. Então eu vou encaminhar pro senhor. Em qual e-mail você deseja receber?*
- 70 Decisor: *Mario@xxx.com*
- 71 Operador: *Certo. Então eu vou encaminhar pro seu e-mail agora e amanhã eu retorno pro senhor.*
- 72 Decisor: *Tá bom então. Obrigado.*
- 73 Operador: *Tá bom então Sr. Mário. Muito obrigado e uma ótima tarde.*
- 74 Decisor: *Boa tarde. Tchau, tchau.*

Ligação 3B

[14: 1-29]

- 01 Atendente: *Abastecedora América.*
- 02 Operador: Boa tarde, com quem eu falo?
- 03 Atendente: *Com o Lucas.*
- 04 Operador: Sr. Lucas, meu nome é Ariane eu sou consultora de negócios do Banco X, tudo bem?
- 05 Atendente: *Tudo.*
- 06 Operador: Sr. Lucas, o responsável financeiro pelo estabelecimento se encontra?
- 07 Atendente: *É a Dona Bia, como é seu nome de novo?*
- 08 Operador: Meu nome é Ariane. É referente as vendas do cartão Z.
- 09 Atendente: *Só um minutinho Ariane.*
- 10 Operador: *Aguardo.*
- 11 Decisor: *Alô?*
- 12 Operador: Com quem eu falo?
- 13 Decisor: *Bia.*
- 14 Operador: Bia, meu nome é Ariane, eu sou consultora de negócios do Banco X, tudo bem?
- 15 Decisor: *Tudo.*
- 16 Operador: Sra. Bia, você é a responsável financeiro pelo estabelecimento?
- 17 Decisor: *Isso.*
- 18 Operador: Informo que esta ligação é gravada para sua maior segurança. O motivo do meu contato hoje é para informá-la que devido ao volume de vendas realizadas neste estabelecimento, com os cartões Z, há uma linha de crédito pré-aprovada junto ao Banco X, para que a senhora possa utilizar da maneira que preferir, certo?
- 19 Decisor: *Certo*
- 20 Operador: O valor disponível hoje é de x mil reais que a senhora pode efetuar o pagamento em até 12 vezes. A parcela fixa de x mil reais, certo? A taxa fica de 1,7.
- 21 Decisor: *Tá. Só que no momento a gente não precisa de crédito não tá?*
- 22 Operador: Certo. Mas além deste valor disponível, caso a senhora tenha interesse, possui alguns lotes pra antecipação, totalizando o valor de 9 mil reais. São quatro lotes. Esses lotes receberiam o último no dia 25 de abril, mas nós estamos hoje com uma taxa bem atrativa pro seu estabelecimento pra que a senhora possa antecipar e teja na sua conta na data de amanhã. A taxa fica de 0,0999.
- 23 Decisor: *Tá. A gente não antecipa também cartões, tá?*
- 24 Operador: Tá. Não antecipa com nenhum cartão ou somente com o Z?
- 25 Decisor: *Não, nenhum*
- 26 Operador: Certo, então eu agradeço a sua atenção e coloco a nossa central a sua disposição. Caso tenha interesse algum dia nós estamos a sua disposição, certo? Das 8:00 às 18:00 de segunda à sábado, nos telefones 4002 xxxx ou 0800 xxx xx xx.
- 27 Decisor: *Certinho então.*
- 28 Operador: Muito obrigada pela sua atenção. O Banco Topázio agradece, tenha uma ótima tarde.
- 29 Decisor: *Igualmente pra você. Tchou, tchau.*

Ligação 4B

[15: 1-25]

- 01 Decisor: *Boa tarde!*
- 02 Operador: Alô, boa tarde!
- 03 Decisor: *Quem fala?*
- 04 Operador: Por gentileza é do Posto Torre?
- 05 Decisor: *Isso.*
- 06 Operador: Meu nome é Tanara, sou consultora de negócios do Banco X, com quem eu falo?
- 07 Decisor: ...
- 08 Operador: Com quem eu falo?
- 09 Decisor: *Lúcio.*
- 10 Operador: Você é o responsável pelo estabelecimento? Pela parte financeira Sr. Lúcio?
- 11 Decisor: *Sim, financeiro sim.*
- 12 Operador: Podemos falar no momento referente a algumas linhas de crédito disponível?
- 13 Decisor: *É sobre a antecipação?*
- 14 Operador: É referente algumas linhas de crédito que nós temos disponível para o estabelecimento Posto Torre.
- 15 Decisor: *Pode falar.*
- 16 Operador: Para sua segurança informo que a ligação é gravada. No dia hoje Sr. Lúcio estou entrando em contato pra lhe informar que devido ao volume de transações que vocês realizam no estabelecimento com os cartões Z, há uma linha de crédito pré-aprovada junto ao Banco X no valor de x mil reais. Hoje nós estamos operando uma taxa diferenciada e exclusiva pro estabelecimento e a gente pode fazer esse valor no boleto bancário em 12 parcelas de x mil reais. Uma parcela que cabe no bolso do estabelecimento devido a média... um estudo da média de reembolso que nos temos do estabelecimento. O senhor tem interesse em ampliar os negócios, fazer alguma reforma, algum investimento no estabelecimento neste momento?
- 17 Decisor: *Não neste momento tá tudo tranquilo. Por enquanto... por enquanto não.*
- 18 Operador: Por enquanto então o senhor não está precisando desse valor?
- 19 Decisor: *Não. Por enquanto não. A gente já tem uma previsão sobre o recebimento do Z, então por enquanto a gente não tá precisando dessa antecipação não, tá bom?*
- 20 Operador: Certo. E quanto aos lotes disponíveis para antecipação, constam em nossos sistemas alguns lotes e eles estão previstos para serem lançados em conta a partir da 2ª quinzena do mês de abril e no final do mês de abril. Eles totalizam o valor de x mil reais, porém, eu já consigo disponibilizar amanhã em conta 19 mil reais. Eu posso despachar os lotes pro senhor?
- 21 Decisor: *Não. Não precisa antecipar não o Tanara. Já tá tudo controladinho... a gente não trabalha com antecipação não.*
- 22 Operador: Certo. Sem problemas então Sr. Lucas. Se caso tenha interesse em antecipar algum lote ou até mesmo vocês venham necessitar a solicitar um capital de giro pra aumentar alguns negócios ou até mesmo fechar um negócio que surja, você pode entrar em contato com a nossa central de segunda à sábado das 8h às 18h, pelos numeros 4002 xxxx ou pelo 0800 xxx xx xx, certo?
- 23 Decisor: *Ok Tanara.*
- 24 Operador: Obrigada senhor Lúcio. Boa tarde.
- 25 Decisor: *Pra você também, boa tarde.*

Ligação 5B

[16: 1-29]

- 01 Atendente: *Posto Trevo boa tarde!*
- 02 Operador: Alô? Boa tarde! Meu nome é Luana eu sou consultora de negócios do Banco X, com quem eu falo?
- 03 Atendente: *Mário.*
- 04 Operador: Sr. Mário você é o responsável pelo estabelecimento?
- 05 Atendente: *Não é o Jones.*
- 06 Operador: Ele se encontra?
- 07 Atendente: *Se encontra só um pouquinho.*
- 08 Decisor: *Alô?*
- 09 Operador: Alô? Boa tarde!
- 10 Decisor: *Boa tarde.*
- 11 Operador: Meu nome é Luana eu sou consultora de negócios do Banco X, falo com o Sr. Jones?
- 12 Decisor: *Sim.*
- 13 Operador: Tudo bem com o senhor?
- 14 Decisor: *Tudo bem.*
- 15 Operador: Nós podemos falar no momento?
- 16 Decisor: *Pode falar.*
- 17 Operador: Para sua segurança eu informo que a ligação é gravada. Estou entrando em contato com o senhor no dia de hoje pra lhe informar que devido a média de reembolsos que o senhor possui no estabelecimento, devido ao volume de transações que o senhor realiza com os cartões Z, há uma linha de crédito pré-aprovada junto ao Banco X. Hoje eu tenho um limite de crédito pré-aprovado para o senhor no valor de x mil reais. Este valor ele está com uma taxa bem atrativa e exclusiva pro estabelecimento. E o pagamento ele pode ser realizado através de boletos bancários em até 12 parcelas no valor de apenas x mil reais. Uma parcela que cabe no seu bolso e no bolso do estabelecimento. O senhor tem interesse neste valor pra realizar algum investimento no estabelecimento, ampliar os seus negócios?
- 18 Decisor: *No momento ainda não.*
- 19 Operador: Mas o senhor não tem nenhum investimento em vista?
- 20 Decisor: *Na verdade eu tenho né, mas por enquanto vou dar uma esperada né? Vamos ver mais pra frente se a gente precisar a gente dá uma ligada né? Até teve uns dois ou três meses atrás que a moça já até tinha me ligado né, mas vamo vê se tem um crédito aí né? Mas por enquanto não vamo usa.*
- 21 Operador: Certo. No caso este valor realmente hoje nós estamos operando ele com uma taxa bem diferenciada pro seu estabelecimento. A gente já consegue disponibilizar o valor o quanto antes pro senhor. Como eu le informei é uma parcela que cabe no seu bolso, não é uma parcela alta pro senhor. O senhor consegue liquidar o valor do boleto em 12 meses e o senhor já vai ter liquidado o valor todo. E é uma parcela de x mil reais e a gente consegue já disponibilizar o valor o quanto antes pro senhor, sem falar que o senhor tem a comodidade de encaminhar toda documentação via e-mail ou fax.
- 22 Decisor: *Tá, sim, mas por enquanto ainda não vamo usar.*
- 23 Operador: Certo Sr. Jones. Nós temos também aqui no nosso sistema alguns lotes que estão disponíveis para antecipação. O valor dos lotes totaliza x mil reais. Eles estão previstos para serem lançados em conta somente no mês de abril, no final do mês de abril, porém eu consigo já disponibilizar esse valor amanhã na conta do senhor, no valor aproximado de x-1 mil reais. O senhor deseja liberar o lote pra receber amanhã em conta?
- 24 Decisor: *Também não. Ainda por enquanto não.*
- 25 Operador: Caso haja interesse em solicitar esse limite que nós já temos aprovado pro senhor ampliar os negócios ou até mesmo solicitar alguma antecipação o senhor pode entrar em contato de segunda à sábado, das 8:00 às 18:00, pelos números 4002 xxxx ou pelo 0800 xxx xx xx,
- 26 Decisor: *Sim.*
- 27 Operador: Eu agradeço pela sua atenção. Tenha uma ótima tarde. Bons negócios.
- 28 Decisor: *Obrigado, igualmente.*
- 29 Operador: Muito Obrigada.

Ligação 6B

[17: 1-34]

- 01 Atendente: *Posto Girasol, boa tarde!*
- 02 Operador: Alô, boa tarde! Meu nome é Taila eu sou consultora de negócios do Banco X, com quem eu falo?
- 03 Atendente: *Deisi.*
- 04 Operador: Sra. Deisi você é responsável pela parte financeira?
- 05 Atendente: *Não. O que você gostaria?*
- 06 Operador: É referente a algumas linhas de crédito disponível para o estabelecimento. O responsável se encontra?
- 07 Atendente: *É de qual Banco?*
- 08 Operador: Do Banco X.
- 09 Atendente: *Como?*
- 10 Operador: X.
- 11 Atendente: *X?*
- 12 Operador: Isso.
- 13 Atendente: *Só um minutinho.*
- 14 Decisor: *Alô?*
- 15 Operador: Alô, boa tarde!
- 16 Decisor: *Boa tarde!*
- 17 Operador: Meu nome é Taila, sou consultora de negócios do Banco X, com quem eu falo?
- 18 Decisor: *Jamil.*
- 19 Operador: Você é responsável pelo estabelecimento Sr. Jamil?
- 20 Decisor: *Sim.*
- 21 Operador: Nós podemos falar no momento?
- 22 Decisor: *Depende do que.*
- 23 Operador: É referente a algumas linhas de crédito que nós temos disponível para o estabelecimento.
- 24 Decisor: *Não tenho interesse.*
- 25 Operador: O senhor não tem interesse em ouvir os valores, a taxa que nós estamos operando no dia de hoje?
- 26 Decisor: *Não.*
- 27 Operador: Quanto a antecipação de recebíveis Sr. Jamil, o senhor costuma antecipar os lotes e tem algum interesse em contar com estes valores amanhã?
- 28 Decisor: *Não, não. Não antecipo nada.*
- 29 Operador: Certo. Somente com os cartões Z ou com nenhum cartão?
- 30 Decisor: *Nenhum cartão.*
- 31 Operador: Caso o senhor então tenha interesse em solicitar algum capital de giro nós já temos um limite pré-aprovado pro senhor de cerca de x mil reais e temos também disponível alguns lotes para antecipação. Caso então o senhor venha a precisar pode entrar em contato com a nossa central de segunda à sábado, das 08h às 18h, pelos números 4002 xxxx ou pelo 0800 xxx xx xx, certo?
- 32 Decisor: *Tá bom.*
- 33 Operador: Muito obrigada pela atenção do senhor. Uma ótima tarde de trabalho.
- 34 Decisor: *Obrigado, igualmente.*

Ligação 7B**[18: 1-24]**

- 01 Atendente: *Posto Uruguai, boa tarde!*
- 02 Operador: Boa tarde! Com quem eu falo?
- 03 Atendente: *Elza.*
- 04 Operador: Sra. Elza, meu nome é Adriana sou consultora de negócios do Banco X, o Sr. Miguel se encontra?
- 05 Atendente: *Só um minutinho por favor.*
- 06 Decisor: *Alô?*
- 07 Operador: Alô, Sr. Miguel?
- 08 Decisor: *Isso.*
- 09 Operador: Meu nome é Adriana, sou consultora de negócios do Banco X, tudo bem?
- 10 Decisor: *Tudo bom.*
- 11 Operador: O senhor que responde pelo estabelecimento?
- 12 Decisor: *Isso.*
- 13 Operador: Sr. Miguel, o motivo do meu contato é referente a uma linha de crédito disponível junto ao Banco X, no valor de x mil. Referente a esse valor x mil é de antecipação do Z e também um valor pré-aprovado de x mil que é referente a um giro parcelado com uma taxa exclusiva e bem diferenciada para o estabelecimento do senhor, de apenas 1,7. Eu posso disponibilizar no caso esse valor o quanto antes na conta do senhor. Ficam apenas 12 parcelas de x mil. Uma parcela que cabe no seu bolso pois apenas com os reembolsos da bandeira Z o senhor consegue liquidar.
- 14 Decisor: *No momento eu não tenho interesse moça. Agradeço.*
- 15 Operador: O que impede o senhor de fechar essa negociação comigo hoje Sr. Miguel?
- 16 Decisor: *Não, eu não tenho interesse.*
- 17 Operador: E referente a antecipação, é um valor que eu posso disponibilizar...
- 18 Decisor: *Também não tenho interesse moça, muito obrigado.*
- 19 Operador: Certo. Eu queria ver com o senhor os telefones para contato Sr. Miguel?
- 20 Decisor: *Temos, temos sim.*
- 21 Operador: Certo, então qualquer coisa que o senhor deseja adquirir o giro ou até mesmo antecipar nós estamos a sua inteira disposição, das 08:00 às 18:00, de segunda à sábado.
- 22 Decisor: *Beleza então brigado.*
- 23 Operador: Obrigado, uma boa tarde.
- 24 Decisor: *Até mais.*

Ligação 8B

[19: 1-29]

- 01 Atendente: *Boa tarde!*
- 02 Operador: Boa tarde com quem eu falo?
- 03 Atendente: *Valquiria.*
- 04 Operador: Sra. Valquiria, meu nome é Cassia, sou consultora de negócios do Banco X, tudo bem?
- 05 Atendente: *Tudo.*
- 06 Operador: Sra. Valquiria o responsável pelo setor financeiro do estabelecimento se encontra?
- 07 Atendente: *Só um minuto.*
- 08 Operador: *Aguardo.*
- 09 Decisor: *Alô?*
- 10 Operador: Boa tarde, com quem eu falo?
- 11 Decisor: *Oi, Everton.*
- 12 Operador: Sr. Everton, meu nome é Cássia sou consultora de negócios do Banco X, tudo bem?
- 13 Decisor: *Eu tô bem só tô no meio dos meus trabalhos aqui... eu tô um pouquinho apertado aqui... não teria como eu tá falando aqui.*
- 14 Operador: Certo. E qual o melhor horário que eu possa retornar então pro senhor e nós conversarmos?
- 15 Decisor: *Não... mas é a respeito do quê?*
- 16 Operador: É referente a alguns valores disponíveis, certo? Com o Banco X das vendas do cartão Z.
- 17 Decisor: *Ah tá. Você fala aqui por parte da farmácia né?*
- 18 Operador: Isso. Do estabelecimento Farmácia Santo Antônio.
- 19 Decisor: *Então você pode falar aí sim, o que era?*
- 20 Operador: Certo. Informo que essa ligação está sendo gravado para sua maior segurança. O motivo do meu contato hoje é pra informá-lo que devido a média de reembolso do Z certo? O estabelecimento possui um valor disponível que é a antecipação futura, onde o senhor pode ter o valor disponível na sua conta de x mil reais. E este valor ele é descontado diretamente do Z. Então o senhor pode receber até 6 vezes o valor de seus reembolsos mensais.
- 21 Decisor: *Mas aí, no caso aqui se trata de uma filial... teria que tá falando lá na matriz.*
- 22 Operador: Certo. E qual o telefone que eu devo entrar em contato Sr. Everton?
- 23 Decisor: *XXXX...*
- 24 Operador: Certo.
- 25 Decisor: *XXXX*
- 26 Operador: E o sabe me informar o nome do responsável pelo setor financeiro?
- 27 Decisor: *Infelizmente eu não sei. Pode ser a Eva ou a Elaine, mas eu não tenho como te afirmar, tá bom?*
- 28 Operador: Certo eu vou entrar em contato por este telefone. Muito obrigada pela sua atenção. Desculpe pelo transtorno, uma ótima tarde.
- 29 Decisor: *Uma ótima tarde, tchau.*

Ligação 9B

[20: 1-31]

- 01 Operador: Boa tarde! É do estabelecimento Posto Anguar?
- 02 Atendente: ...*(mudo)*
- 03 Operador: É do estabelecimento?
- 04 Atendente: *Correto.*
- 05 Operador: Com quem eu falo?
- 06 Atendente: *Renato.*
- 07 Operador: Meu nome é Renata eu sou consultora de negócios do Banco X, o Sr. Luciano se encontra?
- 08 Atendente: ... *(mudo)*
- 09 Decisor: *Alô?*
- 10 Operador: Bom dia, Sr. Luciano?
- 11 Decisor: *Isto.*
- 12 Operador: Meu nome é Renata eu sou consultora de negócios do Banco X, tudo bem?
- 13 Decisor: *Tudo bem.*
- 14 Operador: É o senhor que responde pelo estabelecimento?
- 15 Decisor: *Isto.*
- 16 Operador: Sr. Luciano, estamos com uma linha de crédito disponível junto ao Banco X de x mil sendo que x mil é referente a antecipação do Z e também um valor pré-aprovado de x mil que é referente a uma antecipação futura que é uma oportunidade do senhor antecipar as vendas que o senhor ainda não realizou e é possível receber até 10 vezes o valor do seu reembolso mensal e o senhor ainda tem a comodidade de fazer o pagamento das parcelas com a bandeira Z em apenas 12 vezes, certo? Com uma taxa exclusiva para o estabelecimento de apenas 1,65. Eu posso disponibilizar este valor o quanto antes na sua conta. Podemos fechar esta negociação Sr. Luciano?
- 17 Decisor: *Não, no momento não quero fazer nenhuma antecipação não.*
- 18 Operador: O que o impede de fechar esta negociação Sr. Luciano?
- 19 Decisor: *Oi?*
- 20 Operador: O que o impede de fechar esta negociação Sr. Luciano?
- 21 Decisor: *Não...é que tá bom assim, não precisamos fazer antecipação no momento não.*
- 22 Operador: No momento seu estabelecimento não necessita dos valores?
- 23 Decisor: *Não, no momento não.*
- 24 Operador: Mas vocês não costumam realizar antecipações?
- 25 Decisor: *Costumo quando a proprietária nos permite mas no momento não precisamos de antecipação.*
- 26 Operador: Então o seu estabelecimento não precisa deste valor no momento?
- 27 Decisor: *No momento não mas se precisar eu te ligo.*
- 28 Operador: Certo. O senhor já possui então nossos telefones para contato?
- 29 Decisor: *Aham.*
- 30 Operador: Qualquer coisa então Sr. Luciano o senhor entra em contato e solicita por mim, Renata que sou consultora de negócios do seu estabelecimento. Obrigada pela atenção e uma boa tarde.
- 31 Decisor: *Boa tarde, tchau.*

Ligação 10B

[21: 1-36]

- 01 Atendente: *Anália boa tarde.*
- 02 Operador: *Boa tarde com quem eu falo?*
- 03 Atendente: *Anália.*
- 04 Operador: *Sra. Anália, meu nome é Isabel eu sou consultora de negócios do Banco X, tudo bem?*
- 05 Atendente: *Tudo.*
- 06 Operador: *Sra. Anália o responsável pelo estabelecimento se encontra?*
- 07 Atendente: *Um momento.*
- 08 Operador: *Aguardo.*
- 09 Decisor: *Alô?*
- 10 Operador: *Pois não?*
- 11 Decisor: *Sim, pode falar.*
- 12 Operador: *Com eu eu falo por gentileza?*
- 13 Decisor: *Neuza.*
- 14 Operador: *Sra. Neuza, meu nome é Isabel eu sou consultora de negócios do Banco X, tudo bem?*
- 15 Decisor: *Tudo.*
- 16 Operador: *Sra. Norma informo que esta ligação está sendo gravada para sua maior segurança.*
- 17 Decisor: *Ah tá. Você fala aqui por parte da farmácia né?*
- 18 Operador: *Isso. Do estabelecimento Farmácia Santo Antônio.*
- 19 Decisor: *Então você pode falar aí sim, o que era?*
- 20 Operador: *Certo. Informo que essa ligação está sendo gravado para sua maior segurança, devido a média de reembolso do bandeira Z a senhora tem a oportunidade de antecipar as vendas que ainda nem realizou, com a antecipação futura X. É possível receber até 10 vezes o valor do seu reembolso mensal, certo, o valor disponível hoje é de x mil reais e a senhora pode efetuar o pagamento em até 12 vezes.*
- 21 Decisor: *Não entendi, o pagamento?*
- 22 Operador: *Certo, então o pagamento é feito diretamente com o Z, então a senhora não precisa ir até o banco para efetuar o pagamento. Ele é descontado das suas vendas e a senhora pode pagar em até 12 vezes.*
- 23 Decisor: *No momento não há interesse tá.*
- 24 Operador: *Certo e por qual motivo a senhora não fecha este negócio hoje?*
- 25 Decisor: *Não há necessidade no momento entendeu?*
- 26 Operador: *Certo é que além deste produto o estabelecimento possui dois lotes para antecipação, totalizando o valor de x mil estes lotes a senhora receberia no final do mês de abril e nós estamos com uma taxa hoje de 0,009 que é uma taxa exclusiva pra senhora ter na sua conta na data de amanhã o valor de x-1 mil reais.*
- 27 Decisor: *Não, nós antecipamos.*
- 28 Operador: *Certo, a senhora não antecipa com o Z?*
- 29 Decisor: *Nós não fazemos antecipação.*
- 30 Operador: *Certo, mas somente com o cartão Z ou com todos os cartões?*
- 31 Decisor: *Com nenhum dos cartões.*
- 32 Operador: *Certo, então para sua informação, caso a senhora tenha interesse certo, em fidelizar esta parceria a senhora pode entrar em contato conosco de segunda a sábado das 8h as 18h nos telefones 4002 xx xx xx capitais e regiões metropolitanas ou no 0800 xxx xx xx.*
- 33 Decisor: *Tá ok.*
- 34 Operador: *Certo, Sra. Neuza, eu agradeço sua atenção o Banco X agradece e tenha uma ótima tarde.*
- 35 Decisor: *Obrigada igualmente.*
- 36 Operador: *Obrigada.*

Ligação 1C

[22: 1-17]

- 01 Decisor: *Ruan.*
 02 Operador: Boa tarde! Com quem eu falo?
 03 Decisor: *Nélio.*
 04 Operador: Nélio, Cristiana do Banco X tudo bom?
 05 Decisor: *Tudo bem.*
 06 Operador: Então tá bom. Sr Nélio, o motivo do meu contato hoje com vocês é pra tá informando referente um limite pré-aprovado de capital de giro que foi disponibilizado conosco.
 07 Decisor: *É, eu já tenho conhecimento.*
 08 Operador: Já tem o conhecimento?
 09 Decisor: *Já, já.*
 10 Operador: Não tá precisando de nenhum valor pra ta fazendo alguma reforma...
 11 Decisor: *Não, no momento não.*
 12 Operador: Certo Sr. Nélio. Só a titulo de informação o e-mail de vocês é o "postohuan@xxx.com"?
 13 Decisor: *Correto.*
 14 Operador: Certo. Vou ta enviando o extrato pra vocês desse pré-aprovado por e-mail, caso tenha interesse é só entrar em contato conosco.
 15 Decisor: *Ok Cristiana.*
 16 Operador: Tá bom. Obrigado e uma boa tarde Sr. Nélio. Tchau, tchau.
 17 Decisor: *Obrigado um bom dia.*

Ligação 2C

[22: 1-30]

- 01 Atendente: *Selfa bom dia.*
 02 Operador: Bom dia. Eu gostaria de falar com o responsável financeiro.
 03 Atendente: *Só um minutinho, quem gostaria?*
 04 Operador: É Patricia do Banco X.
 05 Atendente: *Quem?*
 06 Operador: Patricia do Banco X.
 07 Decisor: *Alô?*
 08 Operador: Alô, bom dia!
 09 Decisor: *Bom dia.*
 10 Operador: Eu gostaria de falar com o responsável financeiro.
 11 Decisor: *É comigo mesmo.*
 12 Operador: É a Sra. Taila?
 13 Decisor: *Isso.*
 14 Operador: Sra. Taila meu nome é Patricia, sou consultora de negócios do Banco X tudo bem?
 15 Decisor: *Tudo.*
 16 Operador: Eu tô entrando em contato hoje devido a um capital pré-aprovado do estabelecimento aqui no Banco...
 17 Decisor: *Não tenho interesse.*
 18 Operador: Não tem interesse em estar adquirindo este capital pra tá fazendo alguma promoção, fazer algum investimento no mercado? Você não gostaria de ouvir a proposta, saber o valor?
 19 Decisor: *Não, por enquanto não.*
 20 Operador: Certo, você tem como anotar o 0800 do Banco?
 21 Decisor: *Pode falar.*
 22 Operador: É 0800...
 23 Decisor: *Tá.*
 24 Operador: xxx.
 25 Decisor: *Tá.*
 26 Operador: xxxx.
 27 Decisor: *Tá Jóia.*
 28 Operador: Certo? É só pedir pra falar comigo, Patricia.
 29 Decisor: *Tá bom.*
 30 Operador: Tá muito obrigada, um bom dia.

Ligação 3C

[23: 1-32]

- 01 Decisor: *Oi?*
- 02 Operador: Bom dia com quem eu falo?
- 03 Decisor: *É Marco.*
- 04 Operador: Sr. Marco eu gostaria de falar com o responsável financeiro ou proprietário pelo estabelecimento.
- 05 Decisor: *O que que era?*
- 06 Operador: É Alice do Banco X, sou consultora de negócios.
- 07 Decisor: *Tá.*
- 08 Operador: Sr. Marco o senhor é responsável pelo financeiro?
- 09 Decisor: *Vai falando eu to escutando.*
- 10 Operador: Eu só gostaria de confirmar o senhor é responsável pelo financeiro?
- 11 Decisor: *Eu tenho que filtrar essa conversa, a senhora pode falar o que que era, o que se trata?*
- 12 Operador: É sobre um limite pré-aprovado. Mas eu só posso passar para o responsável pelas negociações da empresa, é o senhor?
- 13 Decisor: *Sim.*
- 14 Operador: Certo. Sr. Marco gostaria de lhe passar que essa ligação está sendo gravada, certo?
- 15 Decisor: *Uhum.*
- 16 Operador: O valor é de x mil. Esse valor pode ser parcelado em 12 vezes fixas não influenciando nos seus reembolsos da Z.
- 17 Decisor: *Aham.*
- 18 Operador: O senhor tem interesse eu posso lhe passar a proposta?
- 19 Decisor: *Não obrigado. Qual é o juros de vocês?*
- 20 Operador: Deixa eu fazer a simulação, só um minuto seu Marco. Eu tenho uma taxa pra hoje de 1.8.
- 21 Decisor: *Hum. Eu tenho no Y 0.6...*
- 22 Operador: Esse valor é o senhor vai receber líquido x mil e pouco.
- 23 Decisor: *Hum.*
- 24 Operador: As taxas IOF e TAC já estão inclusas nas parcelas.
- 25 Decisor: *Tá bom Alice agradeço, tá bem?*
- 26 Operador: O senhor não tem interesse?
- 27 Decisor: *Não.*
- 28 Operador: O senhor tem o nosso 0800, eu vou lhe passar.
- 29 Decisor: *Não precisa, obrigado. Eu tenho do Y à 0.6.*
- 30 Operador: Eu posso lhe passar o nosso 0800...
- 31 Decisor: *Obrigado um bom dia.*
- 32 Operador: Banco X agradece um bom dia.

Ligação 4C

[24: 1-40]

- 01 Atendente: *Auto Posto América bom dia?*
- 02 Operador: Bom dia meu nome é André, sou consultor do Banco X, tudo bem?
- 03 Atendente: *Tudo bom.*
- 04 Operador: Eu liguei alguns minutos atrás ia começando falar com a senhora daí caiu a ligação.
- 05 Atendente: *Pois não pode falar.*
- 06 Operador: A senhora é Sra. Daiana?
- 07 Atendente: *Sou.*
- 08 Operador: Sra. Daiana pra sua segurança a ligação é gravada. Eu estou ligando pra fazer algumas perguntas pra senhora tudo bem?
- 09 Atendente: *Hum, então, da última vez que voce me ligou eu disse que o gerente financeiro não se encontrava. Hoje voce pode estar falando com ele que é Marlon.*
- 10 Operador: Marlon?
- 11 Atendente: *Isso.*
- 12 Operador: E ele se encontra?
- 13 Atendente: *Sim, só um momento.*
- 14 Decisor: *Alô?*
- 15 Operador: Bom dia Sr. Marlon?
- 16 Decisor: *Bom dia.*
- 17 Operador: Bom dia meu nome é André, sou consultor do Banco X, tudo bem?
- 18 Decisor: *Bem e vc?*
- 19 Operador: Tudo bem. Pra sua segurança essa ligação é gravada. Eu estou ligando referente a uma consultoria financeira que eu gostaria de fazer com o senhor pra entender melhor como funciona o fluxo de caixa do seu estabelecimento tudo bem?
- 20 Decisor: *Pra que o senhor gostaria de saber melhor como funciona meu fluxo de caixa?*
- 21 Operador: Oi?
- 22 Decisor: *Pra que você gostaria de saber disso?*
- 23 Operador: Pra futuramente quem sabe tá desenvolvendo uma solução de crédito que possa atender as necessidades financeiras do seu posto.
- 24 Decisor: *É que no momento a gente tá bem servido, entendeu, não há necessidade disso entendeu?*
- 25 Operador: Compreendo. Ah, posso fazer só algumas perguntas pro senhor?
- 26 Decisor: *Depende... pode fazer não sei se respondo.*
- 27 Operador: Tudo bem... gostaria de saber atualmente o senhor já retirou credito em alguma instituição financeira?
- 28 Decisor: *Sim.*
- 29 Operador: O senhor sabe me informar o valor e a taxa que o senhor recorreu a esse recurso?
- 30 Decisor: *Não, não... é uma taxa bem baixa e valo de capital de giro, se você quer saber se a gente vai fazer desconto de cartões a gente não interesse em fazer, tá bom?*
- 31 Operador: Não, com certeza, o meu contato não é referente a antecipação de cartões, o senhor pode ficar tranquilo. O meu contato é uma consulta seria financeira exatamente.
- 32 Decisor: *Tá, mas no momento a gente tá bem servido, tem a receita do Posto tem o banco Y qua atende aqui a gente, tá bom?*
- 33 Operador: Tá bom. E o senhor tem um planejamento financeiro, agora falando em 2012?
- 34 Decisor: *Sim.*
- 35 Operador: Quais os pontos fortes deste planejamento?
- 36 Decisor: *Então eu não entendo porque você quer entrar no mérito se a gente, como eu te falei, não tem intenção em nenhum outro tipo de trabalho tá bom?*
- 37 Operador: Sr. Márton muito obrigado pela atenção, vou te passar o 0800 pra qualquer dúvida ou sugestão que o senhor queira fornecer ao Banco X, tudo bem?
- 38 Decisor: *Não há necessidade.*
- 39 Operador: Muito obrigado pela atenção tenha um bom dia.
- 40 Decisor: *Pra você também.*

Ligação 5C

[25: 1-27]

- 01 Decisor: *Auto Posto*
- 02 Operador: Bom dia?
- 03 Decisor: *Bom dia.*
- 04 Operador: Eu gostaria de falar com o responsável financeiro ou proprietário.
- 05 Decisor: *O responsável financeiro sou eu, pode falar comigo.*
- 06 Operador: É qual teu nome?
- 07 Decisor: *Roger.*
- 08 Operador: Sr. Roger meu nome é Laura sou consultora de negócios do Banco X, tudo bem?
- 09 Decisor: *Tudo jóia graças a Deus e você?*
- 10 Operador: Tudo bem. A ligação é gravada tá senhor Roger? Eu tô entrando em contato hoje referente a um capital de giro... é... o posto hoje tem um valor pré-aprovado aqui no Banco pra capital de giro que pode ser utilizado no posto ou também em uso próprio de algum dos sócios, não há necessidade de comprovação do que vai ser utilizado. Ahm... hoje eu tenho um valor de x mil que pode tá sendo utilizado e feito o pagamento através dos lotes de reembolso que vocês enviam pra Z, no caso não interferiria no seu fluxo de caixa, não precisaria ter dinheiro do caixa pra fazer esses pagamentos.
- 11 Decisor: *Certo. Semana passada já me ligaram também oferecendo já isso aí mas o proprietário ele não quer esse tipo de negociação não.*
- 12 Operador: E quando é... vocês pretendem fazer algum investimento ou até mesmo estar havendo alguma promoção, como é que vocês utilizam, da onde vocês retiram o capital?
- 13 Decisor: *É a gente tem recursos né, a gente tem promoção já.*
- 14 Operador: Sim.
- 15 Decisor: *A gente já usa do próprio recurso que a gente tem aqui, no Banco aqui a gente utiliza pra depósito, pra pagamento, entendeu?*
- 16 Operador: Sim, sim. É não na verdade a gente assim...
- 17 Decisor: *Pra gente não é interessante não. Qual a taxa aí que você estão utilizando?*
- 18 Operador: *Esse valor hoje tá com uma taxa de 1.9. Tá e no caso teria um ano, 360 dias pra terminar esse pagamento, mas com o que vocês enviam aqui de lotes terminaria bem antes, em torno de 4, 5 meses já estaria terminando, e com isso a taxa acaba reduzindo porque essa taxa ela é baseada nos 360 dias né e ela é sobre o saldo devedor.*
- 19 Decisor: É, não mas no momento não há interesse eu agradeço viu.
- 20 Operador: *Tá, você quer anotar o telefone do Banco?*
- 21 Decisor: Sim pode falar.
- 22 Operador: É 0800 xxx xx xx.
- 23 Decisor: *xxx xx xx?*
- 24 Operador: Isto, caso necessite de alguma informação pode pedir pra falar comigo, é Laura.
- 25 Decisor: *Tá ok Laura.*
- 26 Operador: Certo, eu agradeço pela tua atenção um bom dia.
- 27 Decisor: *Bom dia obrigado.*

Ligação 6C

[26: 1-33]

- 01 Atendente: *Auto Var?*
- 02 Operador: Bom dia.
- 03 Atendente: *Bom dia.*
- 04 Operador: Meu nome é Carla, sou consultora do Banco X posso falar com o responsável financeiro ou proprietário?
- 05 Atendente: *Um momento.*
- 06 Decisor: *Alô.*
- 07 Operador: Bom dia.
- 08 Decisor: *Bom dia.*
- 09 Operador: Meu nome é Carla, sou consultora do Banco X o senhor é o responsável financeiro ou proprietário?
- 10 Decisor: *Sim.*
- 11 Operador: Com quem eu falo por gentileza?
- 12 Decisor: *Flavinho...*
- 13 Operador: Pra sua segurança a ligação é gravada. Hoje o Banco X que efetua os pagamento do Z está disponibilizando pro senhor e pro seu estabelecimento um capital de giro no valor de x mil. Esse capital de giro vai sair da amortização de seus lotes. Hoje quanto mais lotes o senhor enviar pra Z mais rápido o senhor consegue quitar esse valor. Hoje o prazo pra quitação é de 360 dias com uma taxa a partir de 1,5 ao mês em cima de seu saldo devedor. Hoje o senhor tem algum planejamento pro seu estabelecimento ou até mesmo uma compra maior?
- 14 Decisor: *Não tô ouvindo aí não, tá rouca a sua voz.*
- 15 Operador: Melhorou um pouco? Melhorou um pouquinho?
- 16 Decisor: *Você tá oferecendo uma antecipação não é isso?*
- 17 Operador: É um capital, um empréstimo.
- 18 Decisor: *Não, mais...*
- 19 Operador: Pode falar.
- 20 Decisor: *No momento a gente não quer não.*
- 21 Operador: O senhor pode anotar o nosso 0800 por favor?
- 22 Decisor: *Pra empresa ou particular?*
- 23 Operador: O Banco X é o Banco que efetua os pagamentos do Z que o senhor aceita nos seus estabelecimentos.
- 24 Decisor: *Sim, sim.*
- 25 Operador: Certo eu tô liberando um valor de capital de giro pro senhor.
- 26 Decisor: *Pra empresa?*
- 27 Operador: Isso, isso mesmo, o Banco tá liberando pro senhor hoje um valor de capital de giro pro senhor ou pra sua empresa, seu estabelecimento. Pra fazer alguma mudança ou até mesmo uma compra maior ou o senhor pode tá utilizando pra uso próprio.
- 28 Decisor: *Tá, não mais é... eu agradeço.*
- 29 Operador: Certo o senhor já tem o nosso 0800? ... Alô?
- 30 Decisor: *Pode falar.*
- 31 Operador: é 0800 xxx xxxx.
- 32 Decisor: *Tá brigado.*
- 33 Operador: Certo? Qualquer dúvida que o senhor precisar o senhor entra em contato conosco, muito obrigado pela sua atenção tenha um bom dia pro senhor.

Ligação 7C

[27: 1-46]

- 01 Atendente: *Panda bom dia?*
- 02 Operador: Bom dia com que eu falo?
- 03 Atendente: *Amarilda.*
- 04 Operador: Como?
- 05 Atendente: *Amarilda.*
- 06 Operador: Sra. amarilda posso falar com o proprietário ou responsável financeiro?
- 07 Atendente: *Alô?*
- 08 Operador: Com quem eu falo?
- 09 Atendente: *Marianda.*
- 10 Operador: Como?
- 11 Atendente: *Marianda.*
- 12 Operador: *Marianda?*
- 13 Atendente: *Isso.*
- 14 Operador: Sra. Marianda a senhora é responsável pelo financeiro do estabelecimento?
- 15 Atendente: *Só um minuto que eu vou passar pra ele.*
- 16 Decisor: Obrigada.
- 17 Decisor: *Alô?*
- 18 Operador: Bom dia?
- 19 Decisor: *Bom dia.*
- 20 Operador: Com que eu falo?
- 21 Decisor: *Fala com Romeu.*
- 22 Operador: Sr. Romeu é Aline do Banco X.
- 23 Decisor: *Aline do Banco X. Fale por favor.*
- 24 Operador: Sou consultora de negócios.
- 25 Decisor: *Hum. Pode falar.*
- 26 Operador: Estou ligando referente a um limite pré-aprovado...
- 27 Decisor: *Pré-aprovado?*
- 28 Operador: Pré-aprovado de x mil. O nome do estabelecimento é Rede Super Panda?
- 29 Decisor: *Qual é o valor?*
- 30 Operador: x mil.
- 31 Decisor: *Se eu pegar esse dinheiro todo eu sumo...*
- 32 Operador: (risos)... esse valor o senhor pode tá investindo tanto no seu estabelecimento como pra uso próprio.
- 33 Decisor: *Mas esse valor não paga o valor de um funcionário meu.*
- 34 Operador: Mas o senhor pode tá utilizando pra fazer promoções...
- 35 Decisor: *Mas que promoção...(ligação ruim, não dá para entender)*
- 36 Operador: Eu não consegui lhe ouvir...
- 37 Decisor: *Eu não tenho nada que eu poderia fazer com apenas x mil reais.*
- 38 Operador: O senhor acha então que o valor é muito baixo?
- 39 Decisor: *Acho não, é uma merreca!*
- 40 Operador: Então senhor eu vou estar lhe passando...
- 41 Decisor: *... (ligação muito ruim, não dá para ouvir)*
- 42 Operador: Eu não estou conseguindo te ouvir.
- 43 Decisor: *Ruim ligação...*
- 44 Operador: Então eu vou te passar o 0800...
- 45 Decisor: *Não, obrigado.*
- 46 Operador: Certo. O Banco X agradece.

Ligação 8C

[28: 1-28]

- 01 Atendente: *São Judas bom dia?*
- 02 Operador: Bom dia. Meu nome é Júlia eu sou consultora do Banco X, eu gostaria de falar com o proprietário ou responsável financeiro pela Drogaria São Judas.
- 03 Atendente: *Só um minuto.*
- 04 Decisor: *Alô?*
- 05 Operador: Alô com quem eu falo?
- 06 Decisor: *Denise.*
- 07 Operador: Sra. Denise, Júlia consultora do Banco X, a senhora responde pela razão social Drogarias São Judas?
- 08 Decisor: *Sim.*
- 09 Operador: A senhora é responsável financeira ou a senhora é proprietária?
- 10 Decisor: *Financeiro.*
- 11 Operador: Ok. O motivo do meu contato é informá-la referente a alguns valores, por parte do Banco X informo que essa ligação é gravada. Sra. Denise, hoje vocês tem um limite pré-aprovado no valor de x mil baseado ai na média de vendas com o cartão Z, vocês tem uma média de vendas mensalmente de x a x mil reais, baseado nessas últimas vendas o Banco X estipula um valor de linhas de crédito ou capital de giro pra que vocês possam fazer um investimento, operando com uma taxa de 1,5 % ao mês que você pode quitar o pagto em 12 parcelas fixas ou até mesmo pelos lotes enviados pela Z. Tendo um prazo ai de um ano pra quitar esse valor, e esse prazo foi estipulado também na média de reembolso que você tem. Então sua parcela fica x mil reais tá? 12 parcelas no boleto bancário né? Esse valor fica viável pra vocês porque não influencia no fluxo de caixa. Você não retira dinheiro pra efetuar o pagto porque é devido ao reembolso do cartão Z. Esse valor e a proposta fica viável pra vocês?
- 12 Decisor: *Olha no momento é... porque aqui são três sócios...*
- 13 Operador: Sim.
- 14 Decisor: *Então eu teria que estar encaminhando pros três e eles aprovando a gente entra em contato.*
- 15 Operador: Ok. Então eu vou fazer assim vou enviar a proposta pro seu e-mail, você pode me confirmar?
- 16 Decisor: *Na palavra "administração" você vai para na letra N de "navio", vai ficar "admin"...*
- 17 Operador: huhum.
- 18 Decisor: admin@xxx.com.
- 19 Operador: xxx.com.
- 20 Decisor: *Isso.*
- 21 Operador: Ok. Eu vou enviar então essa proposta por e-mail, vou pedir que como eu fiz um contato direto com a senhora que a senhora analise o que fica viável, porque as vezes é uma proposta que a gente oferece e não fique tão confortável, haja alguma insegurança e qualquer dúvida que a senhora tiver a senhora pode me perguntar que eu vou estar esclarecendo. A senhora tem duas formas de pagamento, uma é através dos lotes do Z e pelo mesmo prazo de 360 dias sendo que você quita em menos tempo pela média de reembolso que vocês têm. A outra forma é pelo boleto bancário que são parcelas fixas já com as taxas TAC e IOF na parcela e o valor líquido que você recebe é de x mil, ok?
- 22 Decisor: *OK.*
- 23 Operador: Teria alguma data que eu poderia retornar para verificar uma possível resposta?
- 24 Decisor: *Bom eles estão viajando esse fim de semana, eles vão retornar semana que vem. Mas eu tenho que aguardar os três estarem aqui juntos e se reunirem e tomarem uma decisão.*
- 25 Operador: Ok, então eu retorno semana que vem pra gente verificar, qualquer dúvida ou interesse da sua parte é só entrar em contato pelo 0800 xxx xx xx e peça para falar com Patrícia. Eu estarei a sua disposição tá Sra. Denise?
- 26 Decisor: *Ok.*
- 27 Operador: Muito obrigado pela sua atenção tenha um bom dia.
- 28 Decisor: *Bom dia.*

Ligação 9C

[29: 1-24]

- 01 Decisor: *Omar bom dia!... Alô? Alô?*
- 02 Operador: *Bom dia?*
- 03 Decisor: *Bom dia.*
- 04 Operador: *Meu nome é André sou consultor de negócios do Banco X, tudo bem?*
- 05 Decisor: *Banco X?*
- 06 Operador: *Exatamente. O Banco X é o banco que efetua os pagamentos do cartão Z.*
- 07 Decisor: *Uhum.*
- 08 Operador: *Por gentileza o Sr. Ênio se encontra?*
- 09 Decisor: *Sou eu.*
- 10 Operador: *Sr. Ênio pra sua segurança essa ligação é gravada. Ahm, como eu tinha lhe informado o Banco X é o banco que efetua os pagamentos do cartão Z e atualmente eu estou entrando em contato com o senhor pra fazer uma consultoria financeira pra futuramente quem sabe fazer um produto que consiga atender suas necessidades financeiras, tudo bem. Ahm neste momento o senhor tem um planejamento financeiro para este ano de 2012 para o seu posto de gasolina?*
- 11 Decisor: *Não. O que você quer me oferecer? Você quer me oferecer dinheiro a juro é isso?*
- 12 Operador: *Não neste momento seria uma consultoria financeira.*
- 13 Decisor: *Não, precisa não.*
- 14 Operador: *Ahm, o que o senhor não precisa?*
- 15 Decisor: *Não eu não preciso disso aí, eu tenho os meus bancos aqui, eu tenho o W, o Y, tenho outros bancos aí que eu trabalho né? Que me dão suporte aqui tá?*
- 16 Operador: *E o senhor sabe me informar qual a taxa que o senhor está operando com o Banco W... com estes bancos atualmente?*
- 17 Decisor: *Olha eu não tô usando dinheiro, mas a taxa que eles estão oferecendo é em torno de 1,5 se eu precisar até menos ao mês.*
- 18 Operador: *1,5 ao mês?*
- 19 Decisor: *Isso. Tem o giro flex ou giro fácil e não sei o que mais no W, é um dinheiro bem barato e quando eu precisar ele tá liberado na hora.*
- 20 Operador: *Ah sim, sim. E qual o valor que está pré-aprovado para o senhor?*
- 21 Decisor: *Isso é um valor alto, isso eu nem posso te falar no telefone não vem ao caso né mais isso com o meu banco eu tenho total liberdade pra fazer negócio que eu precisar, tenho garantia de tudo aí. Não preciso de outro banco aí tá bom?*
- 22 Operador: *O diferencial do Banco X para o W é que como o senhor informou que opera já com o W se o senhor fizer um empréstimo todo mês vai ser retido esse valor na sua conta né, então o senhor vai estar mexendo no seu caixa efetivamente e com o Banco X o diferencial é este, o senhor não vai estar comprometendo o seu caixa, por ser um cartão de baixa circulação o cartão Z e o senhor pode pagar esse capital de giro somente com os reembolsos dos lotes de vendas do cartão Z. O que não compromete seu caixa por ser um cartão de serviços, não é um cartão de débito nem de crédito e é um cartão que não tem uma grande expressão no seu caixa certo?*
- 23 Decisor: *Tá, mas eu não vou querer isso aí tá bom? Eu tô trabalhando aqui tô bem atarefado, daí eu não quero esse seu sistema aí tá bom?*
- 24 Operador: *Eu vou passar o 0800 para o senhor para qualquer dú... (cliente desligou).*

Ligação 10C

[30: 1-38]

- 01 Atendente: *Posto Palmeiras bom dia?*
- 02 Operador: Bom dia por gentileza a Sra. Lena está?
- 03 Atendente: *Quem é? Quem gostaria?*
- 04 Operador: Fernanda do Banco X.
- 05 Atendente: *Do banco?*
- 06 Operador: Banco X.
- 07 Atendente: *Só um momento.*
- 08 Decisor: *Olá?*
- 09 Operador: É a Sra. Lena?
- 10 Decisor: *Sim.*
- 11 Operador: É Fernanda tudo bem?
- 12 Decisor: *Tudo ótimo.*
- 13 Operador: Sra. Lena eu sou consultora do Banco X, pra sua segurança o contato ele é gravado. To tentando entrar em contato com você referente ao Auto Posto Palmeiras foi disponibilizado um limite de capital de giro pro estabelecimento tá? Em média do reembolso a soma que foi feita a média do reembolso que há com as vendas do Z no estabelecimento que hoje tá em torno de x mil reais, foi feita uma soma e foi liberado um capital de giro no valor de x mil reais, certo?
- 14 Decisor: *Qual é a taxa?*
- 15 Operador: Hoje nós estamos trabalhando com a taxa de 1.5 tá?
- 16 Decisor: *Eu tenho um problema com o X o juros de vocês é o mais alto do mercado, eu sempre falo isso e não vejo nenhuma melhora.*
- 17 Operador: É mas qual a taxa que a senhora costuma trabalhar?
- 18 Decisor: *Eu posso dizer que pela metade.*
- 19 Operador: E qual o banco? A senhora pode informar?
- 20 Decisor: *São vários, é uma informação confidencial da empresa eu não quero passar.*
- 21 Operador: Sim mas no caso... você tem costume de estar agregando capital de outros bancos né ou tem capital próprio?
- 22 Decisor: *Não capital próprio também.*
- 23 Operador: Entendo, é que a gente pergunta até pra ter uma noção pra saber o que a gente pode melhorar referente a taxa né?
- 24 Decisor: *Eu sempre sou bem franca, eu sempre falo que vocês trabalham com a taxa mais alta do mercado.*
- 25 Operador: É Sra. Lena então só me responde uma pergunta, referente a esse capital de giro se a senhora fechasse comigo essa semana qual o valor de taxa seria viável pra senhora?
- 26 Decisor: *Olha eu tô tranquila eu não preciso.*
- 27 Operador: É, e tem alguma previsão pra que a gente possa voltar a conversar?
- 28 Decisor: *Não, no momento não, qualquer coisa você me deixa o contato.*
- 29 Operador: Vou lhe deixar o 0800 a senhora anote por gentileza? 0800 xxx xx xx.
- 30 Decisor: *Ok.*
- 31 Operador: Meu nome é Fernanda.
- 32 Decisor: *Posso pedir pra falar com você?*
- 33 Operador: Isso. Só não vou conseguir falar com você se eu tiver em atendimento, mas pode pedir pra falar comigo.
- 34 Decisor: *Beleza.*
- 35 Operador: Então caso a gente volte a conversar daqui uns 10 ou 15 dias, caso ainda não seja viável pra senhora ou a gente oferecer uma proposta melhor, é mais também pra fazer uma consultoria referente ao estabelecimento.
- 36 Decisor: *Tá ótimo.*
- 37 Operador: Tá bom Sra. Lena? Obrigada então pela sua atenção, um bom dia.
- 38 Decisor: *Até mais.*