

4.1. Artigos Originais

4.1.1 O papel estratégico das Centrais de Relacionamento nas Organizações

Karina Leal Sestrem; José Sergio de Jesus

O papel estratégico das Centrais de Relacionamento nas organizações

K. L. SESTREM (1); J. S. JESUS (2)

(1) MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, pela Universidade Cruzeiro do Sul (2020) e Especialização em Gestão de Processos Acadêmicos, pelo Centro Universitário Projeção (2021). E-mail: karina.sestrem@projecao.br

(2) Doutor em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2019) e Pós-Doutor em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2021). E-mail: jose.sergio@projecao.br

COMO CITAR O ARTIGO:

SESTREM,K.L.; JESUS,J.S. O papel estratégico das Centrais de Relacionamento nas organizações. URL: www.italo.com.br/portal/cepep/revista_eletronica.html. São Paulo SP, v.12, n.2, p. 245-261, abr/2022

Unifitalo em Pesquisa, São Paulo SP, v.12, n.2, abr/2022.

RESUMO

O estudo objetiva verificar elementos de estratégia competitiva e inovação nos processos da Central de Relacionamento, inserida dentro do contexto de uma Instituição de Educação Superior - IES. O trabalho parte da premissa de que a qualidade é um dos principais diferenciais para a manutenção e sobrevivência de qualquer organização, dentro desse contexto, a Central de Relacionamento empregada como principal meio de comunicação entre os clientes e a organização, ofertando serviços com qualidade e excelência no atendimento, tende a tornar-se um diferencial na qualidade dos atendimentos e prestação de serviços, e, dessa forma, tornar-se parte da estratégia organizacional. Foi realizada revisão de literatura acerca de fatores considerados relevantes para identificar a evolução histórica das centrais de relacionamento, o marketing em Instituições de Educação Superior, a importância da estratégia organizacional e o papel da central de relacionamento. Os dados do estudo foram gerados por meio de pesquisa empírica, realizando entrevistas com os gestores administrativos das unidades da Instituição de Educação Superior, assim como com os representantes da alta administração e gestores setoriais. Os dados são apresentados e interpretados com a conclusão de que A Central de Relacionamento, agregando qualidade no relacionamento com o cliente, tornou-se um dos diferenciais da Instituição de Educação Superior. Foi identificado também que a Central de Relacionamento faz parte de uma parcela significativa da estratégia organizacional, contribuindo com a satisfação dos clientes internos e externos.

Palavras-chave: Diferencial competitivo. Estratégia organizacional.
Vantagem competitiva.

ABSTRACT

The study aims to verify elements of competitive strategy and innovation in the processes of the Relationship Center, inserted within the context of a Higher Education Institution - IES. The work is based on the premise that quality is one of the main differentials for the maintenance and survival of any organization, within this context, the Relationship Center is used as the main means of communication between customers and the organization, offering services with quality and excellence in service, it tends to become a differential in the quality of care and service provision, and, thus, become part of the organizational strategy. A literature review was carried out on factors considered relevant to identify the historical evolution of contact centers, marketing in Higher Education Institutions, the importance of organizational strategy and the role of the contact center. The study data were generated through empirical research, conducting interviews with administrative managers of the units of the Institution of Higher Education, as well as representatives of senior management and sector managers. The data are presented and interpreted with the conclusion that the Customer Service Center, adding quality in the relationship with the customer, has become one of the differentials of the Higher Education Institution. It was also identified that the Relationship Center is part of a significant portion of the organizational strategy, contributing to the satisfaction of internal and external customers.

Keywords: Competitive edge. Organizational strategy. Competitive advantage.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização ocorreram mudanças em todos os setores, principalmente nos últimos anos, em que mudanças tecnológicas têm sido constantes e céleres, ocasionando assim mudanças no cenário competitivo. A inovação da tecnologia da informação, incluindo as telecomunicações, tem participação ativa na globalização, removendo todo e qualquer tipo de barreiras, sendo elas tecnológicas, geográficas ou idiomáticas.

Dessa forma, pergunta que direcionou a pesquisa foi: Como uma Central de Relacionamento pode ser parte da estratégia e se tornar um diferencial competitivo dentro do contexto de uma Instituição de Educação Superior?

Com base nesta pergunta foi definido o objetivo geral, que é de verificar os elementos de estratégia competitiva nos processos da Central de Relacionamento. Para realizar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar as atividades desenvolvidas pela Central de Relacionamento de uma Instituição de Educação Superior;
- b) Compreender a percepção dos gestores acerca das ações da Central de Relacionamento da Instituição de Educação Superior;
- c) Interpretar o papel estratégico da Central de Relacionamento para o resultado da organização.

1.1 O papel da central de relacionamento

A Central de Relacionamento, mesmo de forma virtual, sem ofertar qualquer tipo de atendimento presencial, representa um forte e sólido canal de relacionamento com os clientes e por muitas das vezes é através dele o cliente ganha voz dentro da empresa e mantém um contato direto com a organização, somando assim experiências. Ofertar experiências únicas e personalizadas é fator de alto impacto no momento em que os clientes decidem manter relacionamento ou não com a organização, assumindo assim papel estratégico dentro de qualquer segmento empresarial.

Dentro do papel da Central de Relacionamento inclui-se acompanhar a satisfação dos clientes, a resolução de demandas e entender a percepção em relação a qualidade dos atendimentos recebidos, para esse acompanhamento o gestor também pode contar com uma importante ferramenta tecnológica que integra o sistema de gestão. A resolução de demandas pode ser identificada com apenas uma pergunta, se a demanda foi solucionada e verificando o percentual de sim ou não.

1.2 A importância da estratégia organizacional

A globalização acarretou em mudanças expressivas nas organizações, principalmente ao que se refere a velocidade das mudanças, das tecnologias e das informações, a oferta de produtos e serviços, a disputas de qualidade e custos, a concorrência acirrada e a competitividade. Sendo assim, as organizações vêm buscando formas de se destacar dos demais concorrentes, de diferenciar no mercado, ou

seja, utilizam-se de estratégias organizacionais para se manterem ativas e competitivas no mercado.

O padrão de qualidade mantido nos atendimentos e nos serviços prestados, propiciar boas experiências personalizadas, manter relacionamento de confiança e os níveis de satisfação dos clientes, são de forma unificada um diferencial que a Central de Relacionamento acrescenta na organização, gerando vantagem competitiva e tornando estratégico o trabalho desenvolvido no setor.

1.3 Marketing em instituições de educação superior

As centrais de relacionamento evoluíram, na mesma medida em que as inovações surgiam e eram integradas em suas estruturas, passando a fazer parte das estratégias das organizações, assim como do marketing de relacionamento, objetivando captar, fidelizar e encantar os clientes, visto que o marketing de relacionamento tem foco em obter um relacionamento duradouro, em busca de fidelizar os clientes.

Com as Instituições de Educação Superior (IES) não é diferente, pois, de acordo com Jesus (2010), a Educação Superior brasileira atual, como a maioria dos segmentos do mercado, está inserida em um ambiente extremamente competitivo. Nesse contexto estão as Instituições de Educação Superior, que são desafiadas diuturnamente a manter a sua sustentabilidade. Mantendo essa mesma linha de raciocínio, Kotler (2006), observa que em meio a tantas ofertas, as IES têm procurado diferentes maneiras de se diferenciarem umas das outras, para que assim atraia novos clientes, sendo assim a implementação de um plano de marketing bem estruturado tem sido

uma maneira de atrair novos clientes. A utilização do marketing e de suas respectivas ferramentas consiste em identificar as necessidades, as individualidades e os desejos dos clientes e atende-las.

Tendo em vista todos os benefícios do marketing de relacionamento, as instituições estão potencializando suas estratégias organizacionais, minimizando os custos e aprimorando a qualidade dos serviços prestados, apostando com todas as forças no marketing de relacionamento.

2 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo descritiva, a qual observa, descreve e analisa as aplicabilidades e oportunidades da Central de Relacionamento inserida dentro do contexto de uma Instituição de Educação Superior.

Todas as entrevistas foram gravadas com autorização prévia e foram realizadas por meio do Microsoft Teams. As perguntas das entrevistas foram estruturadas conforme cada objetivo específico da pesquisa e seguiram um roteiro fixo e pré-definido pela pesquisadora. Foram realizadas quatorze perguntas, conforme estão enumeradas no Quadro 2:

Quadro 2 – Roteiro de entrevista

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) Na sua percepção, quais são as principais atividades desenvolvidas pela Central de Relacionamento?2) Quais das atividades desenvolvidas pela Central de Relacionamento estão relacionadas ao seu cargo ou possuem influência na sua unidade?3) De qual forma a Central de Relacionamento é útil para sua unidade?4) Quais pontos positivos da Central de Relacionamento você destaca?5) Quais pontos de melhoria você identifica para a Central de Relacionamento?6) Quando é necessário levantar algum tipo de dado ou informações, as atividades da Central de Relacionamento trazem respostas rápidas? Quais? |
|--|

- 7) Na sua percepção as ações executadas pela Central de Relacionamento auxiliam de alguma forma a medir o nível de satisfação dos alunos ou candidatos com a Instituição? De qual forma?
- 8) No seu ponto de vista, as ações realizadas pela Central de Relacionamento ou dados fornecidos, auxiliam de alguma forma na tomada de decisões?
- 9) A atividades Central de Relacionamento está inserida em algum plano de ação da sua unidade e/ou setor? Qual?
- 10) As ações realizadas pela Central de Relacionamento fazem parte de alguma das estratégias organizacionais? Quais?
- 11) No seu ponto de vista, quais das ações realizadas pela Central de Relacionamento tornam-se um diferencial para a IES?
- 12) Na sua percepção a Central de Relacionamento agrega valor ao cliente de alguma forma? Se sim, de qual forma?
- 13) A Central de Relacionamento tem influência no resultado ou indicadores da organização? De qual forma?

Fonte: Elaborado pela autora.

Na interpretação de dados os entrevistados serão identificados pela codificação Entdo, seguido da numeração, conforme a sequência das entrevistas.

2 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para essa pesquisa a interpretação dos dados foi realizada a partir da análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2011, p.15), “a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplica a discursos extremamente diversificados”.

2.1 Verificação das atividades desenvolvidas pela Central de Relacionamento

A Central de Relacionamento foi identificada como uma Central de Relacionamento que atende todo o grupo, englobando Colégio, Faculdade e Centro Universitário. A Central é considerada pelos entrevistados como setor que realiza relacionamento com todos os clientes internos e externos, como portal de entrada da Instituição, que

faz acolhimento de toda a comunicação com a comunidade acadêmica interna e externa, relacionamento com os potenciais alunos, candidatos, alunos veteranos, egressos e reingressos.

Os serviços identificados foram os atendimentos de forma geral, como acolhimento, direcionamento, repasse de informações, gestão das informações, resolução de demandas, captação, fidelização, retenção, divulgação de informações em massa, realização de pesquisas, fornecimento de relatórios, atendimento a demandas específicas dos setores e realização de cobrança. Foram apontados ainda os canais de atendimento do setor, os multicanais, como atendimento telefônico receptivo e ativo, e-mail, SMS, Fale Conosco, chat e WhatsApp.

Foi verificado que de forma geral todos os participantes da pesquisa possuem a mesma compreensão referente às atividades desenvolvidas pela Central de Relacionamento, alguns identificaram de forma mais detalhada cada atividade desenvolvida e outros identificaram de forma mais superficial, focando nos canais de atendimento. Contudo foram identificadas por todos os entrevistados as principais atividades desenvolvidas pela Central de relacionamento e a relação direta das atividades com os cargos, funções e setores dos entrevistados.

2.2 Percepção dos gestores acerca das ações da Central de Relacionamento

Para a identificação da percepção dos gestores acerca das ações desenvolvidas pela Central de Relacionamento, foram realizadas seis perguntas, perguntas 3, 4, 5, 6 e 7 do questionário

Com as respostas obtidas com as perguntas de 3 a 7, foi possível identificar que os gestores possuem a percepção nítida do setor como uma Central de Relacionamento, que cumpre realmente o que dela é esperado, ou seja, cumpre o papel de uma Central de Relacionamento no que remete a relacionamento harmonioso com o cliente, na recepção e tratativa das demandas dos clientes internos e externos, resolução de problemas, na qualidade do atendimento, satisfação dos alunos e fornecimento de dados e informações relevantes.

2.3 Interpretação do papel estratégico da Central de Relacionamento

As questões contidas no roteiro da entrevista, Quadro 2, são as perguntas de número 8, 9, 10, 11, 12 e 13. Essas perguntas buscam interpretar o papel estratégico da Central de Relacionamento. A análise foi realizada sem distinção ou segmentação dos gestores, tendo em vista a padronização das respostas, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Papel estratégico da Central de Relacionamento

Nº	Elementos estratégicos
8	Dados e informações gerados por meio de ações e pesquisas, fornecidas através de relatórios. Agilidade no repasse das informações.
9	Todos os setores possuem pelo menos 1 Plano de ação que envolva a Central de relacionamento..
10	Opção estratégica de crescimento, perenidade e inovação. Opção estratégica de excelência no atendimento.
11	Centralização dos atendimentos; Proatividade; Empenho; Atendimento Humanizado; Fornecimento de informações; Conhecimento de todos os processos e setores; Rapidez na coleta de dados; Relatórios gerenciais.
12	Direcionamento do cliente; Tempestividade das respostas; Acolhimento; Resoluções de problemas; Qualidade no atendimento; Agilidade; Eficiência; Profissionalismo; Tratamento com o cliente; Relacionamento com o cliente;
13	Captação; Fidelização; Desempenho acadêmico e Qualidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base em todas as respostas dos gestores da Instituição, o papel estratégico da central de atendimento é muito presente em cada resposta e faz parte de algumas das opções estratégicas da Instituição.

O diferencial que a Central de Relacionamento agrega para a Instituição na qual está inserida fica nítido nas respostas obtidas por meio das entrevistas e pode ser identificado na prestação dos serviços com qualidade, na excelência no atendimento, na satisfação gerada para os candidatos e alunos, agregando assim valor ao cliente. O valor agregado e o diferencial competitivo são constatados nos seguintes posicionamentos dos entrevistados, contidos no Quadro 6.

Agrega valor ao cliente
Sem dúvida a Central de Relacionamento agrega valor para os nossos alunos, principalmente pela maneira amigável como nos comunicamos com nosso aluno, existe uma comunicação de afeto entre a Instituição e o estudante, a Central de Relacionamento de alguma forma entende isso e atende nessa linha. Mas quando eu comparo a nossa Central de Relacionamento com outra Central de Relacionamento de grandes empresas, eu percebo na Central de Relacionamento uma atenção totalmente diferente, então nesse sentido a Central é um diferencial. (Entdo 12)
Diferencial competitivo
O atendimento humanizado é o diferencial, acho que é fundamental ter isso, os colaboradores são bem treinados e profissionais para fazer esse atendimento com os clientes. Também essa questão de todo nosso planejamento e destaque o whatsapp, mesmo por ele conseguimos ter atendimento bem humanizado, então esse é um grande diferencial tanto da Central de Relacionamento como para a Instituição. (Entdo 6)

Fonte: Elaborado pela autora.

O papel estratégico da Central pode ser percebido ainda com a influência na tomada de decisões e dos indicadores e resultados da Instituição, de acordo com as seguintes respostas dos gestores contidas no Quadro 7.

Quadro 7 - Tomada de decisões e resultados e indicadores

Unifitalo em Pesquisa, São Paulo SP, v.12, n.2, abr/2022.

Tomada de decisões
As ações auxiliam muito a gestão, porque para que haja uma tomada de decisões efetiva a gestão precisa estar baseada em números, dados objetivos e informações, não pode ser nada subjetivo. A partir da Central de Relacionamento a gente tem acesso a esses dados de uma forma bem precisa então ajuda muito na tomada de decisões. (Entdo 8)
Resultados e indicadores
Tem influência no resultado sim, nós temos o nosso processo de captação, então o trabalho desenvolvido pela Central de Relacionamento ajuda a trazer candidatos e famílias para a unidade, o trabalho que é executado pela Central de Relacionamento ele influencia diretamente no resultado da unidade. Por mais que eu faça também ações aqui, não tenho a quantidade de braços, nem a tecnologia e expertise que a Central de Relacionamento em fazer esse trabalho, então o trabalho da Central influencia diretamente no meu trabalho e no resultado aqui da unidade, tanto que logo após as campanhas feitas sempre tenho resultado aqui. (Entdo 9)

Fonte: Elaborado pela autora.

Todas as respostas obtidas contextualizam o papel estratégico da Central de Relacionamento, assim como identificam o diferencial que a Central de Relacionamento acrescenta para a Instituição, constatando o subsídio na tomada de decisões, a participação nas estratégias organizacionais, a influência nos resultados e nos indicadores e ainda na forma humana e qualitativa que o setor se relaciona, agregando valor para os alunos, candidatos e clientes em geral.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio ao cenário atual, competitivo e globalizado, os clientes estão cada vez mais exigentes, seletivos e com expectativas elevadas em relação aos produtos e serviços que irão adquirir, da mesma forma exigem que suas demandas sejam atendidas com agilidade e qualidade.

Conforme posicionamento de Jesus (2000), não é novidade para os gestores que a qualidade se converteu em estratégia competitiva

pelas organizações. Para percorrer mares azuis, as organizações estão procurando se reinventar e assim descobrindo as exigências do cliente para que assim possa atendê-lo da melhor forma possível. Sendo assim, é importante mensurar o nível de satisfação do cliente e é um importante indicador que norteará a organização. Se o serviço está sendo executado de forma adequada, consequentemente o cliente fica satisfeito. A mensuração da satisfação precisa de acompanhamento, pois subsidiará o gestor na hora da tomada de decisões.

Este estudo auxiliou ainda a compreender a Central de Relacionamento como parte das estratégias competitivas da organização, da mesma forma foi possível entender a percepção dos gestores acerca das ações da Central de Relacionamento da Instituição de Educação Superior.

A pesquisa oportunizou compreender o papel estratégico da Central de Relacionamento para o resultado da organização e na verificação de como a Central de Relacionamento auxilia os gestores na tomada de decisões, com os dados, informações e relatórios gerenciais fornecidos para os gestores, que são coletados por meio de ações, campanhas, pesquisas e atendimentos de forma geral. O papel estratégico da central pode ser percebido ainda com a influência nos indicadores e resultados da Instituição, de acordo com as respostas dos gestores contidas no Quadro 7.

Dessa forma, foi possível à questão de investigação, pois a Central de Relacionamento faz parte de uma parcela significativa da estratégia organizacional, vez que mesmo a Instituição optando pelo posicionamento em liderança de custo, oferta diferenciais e entre eles está a Central de Relacionamento, que demonstra esse diferencial

competitivo ao acolher o cliente, humanizar o atendimento, construir um relacionamento de confiança, satisfazer as necessidades, resolver as demandas, fornecer qualidade nos serviços prestados e agregar valor aos alunos e candidatos. Assim como, ao fornecer informações e dados relevantes destinados a subsidiar os gestores na tomada de decisões, está a potencializar o processo de exercício estratégico organizacional.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARTKI, Paula Izabela Nogueira. Operador de telemarketing. Curitiba: Editora IFPR, Instituto Federal Paraná, 2012.

JESUS, José Sérgio de. Marketing educacional: uma análise dos fatores que influenciam a escolha de uma faculdade. 2010.

JESUS, José Sérgio de; SILVA, Douglas Pereira. Uma análise sobre os gaps obtidos a partir da aplicação da escala SERVQUAL em centrais de atendimento de uma Instituição de Educação Superior privada com status de Centro Universitário no Distrito Federal. Revista Negócios em Projeção, v. 10, n. 1, p. 68-86, 2019.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi et al. Novos rumos do marketing. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. Estratégia. In: EXPO MANAGEMENT. São Paulo: HSM Management, 2001.