

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

Ferramentas Computacionais na Gestão de Relacionamento com o Cliente: Estudo Sobre as Motivações e Problemas para Implementação em uma Empresa do Ramo da Construção Civil

Computational Tools in Customer Relationship Management: Study on Motivations and Problems for Implementation in a Real Estate Construction Company

Recebimento: 22/12/2021 - Aceite: 29/8/2022 - Publicação: 01/10/2022
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Amanda Morgado Darcie
Bacharel em Administração, Universidade de São Paulo, Brasil
amanda.darcie@usp.br
<https://orcid.org/0000-0002-5155-4172>

Ildoberto Aparecido Rodello
Doutor em Ciências, Universidade de São Paulo, Brasil
rodello@usp.br
<https://orcid.org/0000-0002-8681-355X>

RESUMO

Ao longo dos anos a gestão da experiência do cliente tem recebido destaque no mundo corporativo. Com o objetivo de melhorar essa experiência foram desenvolvidas áreas organizacionais tais como o Serviço de Atendimento ao Cliente e posteriormente, áreas mais robustas de Relacionamento com o Cliente. Com o alto volume de informações gerado foram necessários sistemas de informação para realizar a gestão e também ferramentas computacionais para operacionalizar o processo. Considerando ainda que a necessidade de implantação de ferramentas computacionais é uma realidade para empresas de diversos setores, o objetivo deste artigo é apresentar um estudo sobre as principais motivações esperadas e problemas encontrados na implementação de ferramentas computacionais de suporte ao serviço de relacionamento com o cliente, tendo como referência uma empresa do ramo de construção civil que lida com a dificuldade na gestão dos atendimentos ao cliente dispersos em diferentes canais. Com base em dados dos atendimentos de um período nove meses e entrevistas com 5 gestores responsáveis pela implementação das ferramentas, compreenderam-se como potenciais resultados da implementação: melhoria na gestão informacional; melhoria na confiabilidade das

332

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

informações; fornecimento de históricos dos chamados; relatórios para tomada de decisão; reduzir tempo de respostas ao disponibilizar um pré-atendimento via *chatbot* e aplicativo com autoatendimento nos temas mais recorrentes.

Palavras-chave: Serviço de Atendimento ao Cliente; Experiência do Cliente; Software de Suporte; Sistema de Informação; *Chatbot*

ABSTRACT

Over the years, customer experience management has been highlighted in the corporate world. In order to improve this experience, organizational departments were developed such as Customer Service and, later, more robust Customer Relationship departments. With the high volume of information generated, information systems were needed to carry out the management and also computational tools to operationalize the process. Considering that the need to implement computational tools is a reality for companies from different sectors, the aim of this article is to present a study on the main motivations and problems found in the implementation of computational tools to support customer relationship services, having as a reference a company in the civil construction sector that deals with the difficulty in managing customer service dispersed in different channels. Based on data from consultations and interviews with 5 managers responsible for implementing the tools, were understood as potential implementation results: improvement in information management; improved reliability of information; providing call histories; reports for decision making; reduce response time by providing pre-service via-service chatbot and self-service on the most recurrent topics.

Keywords: *Customer Attendance Service; Customer Experience; Support Software; Information system; chatbot*

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

1. INTRODUÇÃO

A Experiência do Cliente ou *Customer Experience* é a prática de projetar e reagir às interações do cliente para atender ou superar suas expectativas, focando na sua satisfação (Customer Experience Management, 2018). A construção do conceito se deu principalmente após a década de 1960, em função do maior grau de competitividade entre as empresas e grande similaridade entre muitos produtos. Assim, as empresas passaram a se diferenciar com base na atenção e serviços prestados aos clientes. Para atingir esse objetivo, as áreas destinadas ao relacionamento e atendimento ganharam destaque e se tornaram uma tendência em diversas indústrias. (Lemon & Verhoef, 2016).

O Relacionamento com o Cliente com o objetivo de promover a melhor experiência compreende uma série de práticas e metodologias. Para entender quais são os aspectos que influenciam na experiência com o cliente é preciso, inicialmente, mapear a jornada do cliente em cada organização, os seus pontos de contato com a empresa, parceiros, com o próprio cliente e com fatores externos (Lemon & Verhoef, 2016). Após a compreensão da jornada do cliente e pontos de contato, é preciso gerir as interações que ele faz com a organização. Uma das práticas mais utilizadas é o *Customer Relationship Management (CRM)*, ou em português Gestão de Relacionamento com o Cliente, que consiste no acompanhamento de todas as interações que o cliente tem com a empresa, a fim de promover um relacionamento estável e duradouro (Crespo & Santos, 2015).

Para auxiliar o alcance deste objetivo são utilizadas ferramentas computacionais que auxiliam na execução da metodologia. Os softwares de CRM podem ser personalizados de acordo com cada indústria e jornada do cliente. No entanto, existem outras ferramentas computacionais que podem auxiliar nas atividades de relacionamento com o cliente e complementam os sistemas mais tradicionais. (Carneiro, Simões, & Filipe, 2013). Algumas dessas ferramentas de auxílio ao CRM ou ao Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) podem ser mais gerais como sites, textos em blogs, aplicativos das próprias empresas, como também de suporte aos atendimentos, denominados “*chamados*” (Greenberg, 2001; Carneiro et al., 2013). Os atendimentos ou chamados são todas as interações que o cliente faz durante toda a sua jornada via canais de comunicação da empresa, seja por redes sociais, como *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp*, ou por canais diretos como telefones e chats em sites corporativos,

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

dentre outros. (Seller, 2012; Carneiro et al., 2013). As ferramentas especializadas na gestão desses contatos podem ser chamadas de *software de suporte* e têm como principal característica a gestão dos atendimentos e concentração de todos os canais em um só local ou também, no caso de *chatbots* e aplicativos, promover a otimização dos serviços por meio do autoatendimento. Com o suporte dessas ferramentas é possível realizar um atendimento mais personalizado, considerando as características de cada cliente, e construir um repositório informacional para auxílio à tomada de decisão. Pode também auxiliar na construção de um relacionamento de maior proximidade com o cliente, melhoria da satisfação geral e uma melhoria na experiência do cliente (Greenberg, 2001).

Dentro deste contexto, o objetivo deste artigo é apresentar as principais motivações e problemas encontrados na implementação de ferramentas computacionais de suporte ao SAC, tendo como referência uma empresa do ramo de construção civil, utilizando como dados os atendimentos via *Whatsapp* de junho de 2020 a julho de 2021 e entrevistas com 5 gestores responsáveis pela implementação. São ainda apresentados um panorama do contexto atual empresarial e os principais resultados esperados na implementação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A Experiência do Cliente e a Gestão de Relacionamento com o Cliente

A experiência do cliente, a prática de interagir com o cliente focando na sua satisfação é construída com base nos pontos de contato durante a jornada de compra, ou jornada do cliente, e é um processo dinâmico (Thompson, 2014; Lemon & Verhoef, 2016; Customer Experience Management, 2018). Em resumo, a jornada do cliente é composta pelas seguintes etapas: pré-compra, compra e pós-compra e, em cada uma dessas etapas, o cliente tem pontos de contato que influenciam na sua experiência. São identificados quatro pontos de contato durante cada uma dessas etapas: de propriedade da marca, de propriedade do parceiro, de propriedade do cliente e de social/externo/independente. A composição das fases pode diferir para cada indústria ou empresa (Lemon & Verhoef, 2016). Conhecer a jornada de cada organização e os principais pontos de contato promovem à empresa um maior domínio da experiência do cliente (Kaplan, 2016).

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

O processo de mapeamento da jornada do cliente, promove uma visão holística dos pontos de contato e etapas que influenciam na experiência. Esse processo pode auxiliar na identificação das principais dores e necessidades do cliente para que a empresa possa, portanto, desenhar jornadas que aumentem a satisfação dos mesmos. A compreensão da jornada do cliente e os pontos de contato auxiliam na Gestão de Relacionamento com o Cliente (Kaplan, 2016; Thompson, 2018). Considerado como um dos principais responsáveis pelos pontos de contato, o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) que compõe a área de Relacionamento com o Cliente, fornece suporte aos clientes quando eles têm problemas, dúvidas ou sugestões relacionados ao uso dos produtos e serviços da empresa. O SAC pode fornecer ajuda por meio da disponibilização das perguntas mais frequentes e fóruns de ajuda online. No entanto, em algumas situações, é necessário um nível mais alto de suporte aos clientes como o contato com atendentes humanos (Saberri, Hussain, & Chang, 2017).

A maneira com que cada empresa aborda o seu SAC deve estar alinhada com a sua visão estratégica. Organizações que se posicionam como centradas no cliente e almejam o desenvolvimento de uma visão empresarial ligada à estratégia de altos níveis de experiência do cliente devem exercer a posição do grupo de adaptação ativa, ou seja, que se ajustam a partir das sugestões, dúvidas e reclamações feitas pelos clientes. Como o SAC é responsável por parte significativa das interações dos clientes com as organizações, Crespo e Santos (2015) apontam que os “*call centers*” na verdade se transformam em “*contact centers*”, responsáveis por gerenciar as interações do cliente com a instituição, por diferentes canais não apenas telefones e, portanto, são responsáveis pela captação de informações para uso na estratégia e operação empresarial. Greenberg (2001) expande o conceito de “*call-center*” e aponta para as Centrais de Interação com o Cliente (CIC). Para ele, o “cliente efetivamente interage com a empresa mediante uma ampla gama de canais integrados, em vários ambientes (internet, telefone, pessoalmente)”. Christen (2012 apud Saberri et al., 2017) apontam que o método preferido dos clientes para entrar em contato com uma empresa é pela Internet, com diminuição na preferência pelo contato pessoal. Demonstrando a necessidade de adoção e boa gestão de canais *online* de atendimento.

São consideradas como habilidades principais dos funcionários do SAC ser capazes de acessar o conhecimento de forma eficiente e rápida; e, em segundo lugar, ser capazes de se envolver no compartilhamento, personalização e exploração do conhecimento (Millard,

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

Buckley, Skinner, & Venousiou, 2004 apud Saberi et al., 2017; Crespo & Santos, 2015). Essas informações podem ser internas, referentes a atualizações de status de produtos, novidades em serviços, e, principalmente, informações do próprio cliente. Em relação às informações do próprio cliente, é necessária a identificação do mesmo em relação a seu nome, compras realizadas, produtos comprados, data da compra, faturas em aberto, por exemplo. Como também últimos contatos realizados e resolução de possíveis problemas. Para o fornecimento dessas informações é utilizado de maneira geral o sistema CRM, visto que o mesmo contém todas as informações do cliente. Desta forma, o atendente otimiza o seu tempo e do cliente, pois consegue automaticamente as principais informações necessárias, quando há integração entre o CRM e o software utilizado pelo atendente.

Apesar da importância das interações com o CRM para a gestão de relacionamento com o cliente, muitas soluções computacionais não apresentam integração automática com os canais de comunicação utilizados para a interação com os clientes. Por isso, a incorporação manual dessas informações se torna desgastante e muitas vezes inviável. Assim, surgiram outras ferramentas computacionais cujo objetivo é tornar o CRM ainda mais completo.

2.2. Sistemas de Informação Computacionais para Gestão de Relacionamento com Clientes

Os sistemas de informação (SIs) tem como propósito a coleta e interpretação de dados para tomada de decisão e tem como principais papéis: a busca de vantagem competitiva, apoio à tomada de decisão gerencial e apoio às operações, dentre outros. (Laudon & Laudon, 2014). Por meio de análises constantes é possível identificar erros, desperdícios de tempo ou de qualidade. Repensando os processos empresariais com base nas informações é possível realizar melhorias em relação a custos, qualidade e personalização em atendimento, agilidade, inovações em produtos, aumentar satisfação e retenção de clientes e acréscimo de valor comercial do negócio. (Reicheld, 1996; Jackson, 1994; Levine, 1993 apud Chen & Popovich, 2003).

Dentre os sistemas de informação computacionais utilizados para a gestão de relacionamento com o cliente, o principal responsável por concentrar as informações dos clientes é o CRM, o qual não é uma denominação exclusiva para o software, sistemas de

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

informação, ou outro recurso computacional. Segundo Greenberg (2001): “O CRM é uma estratégia de negócio em que a tecnologia é fundamental para sua efetiva viabilização”. Para viabilizar uma Gestão de Relacionamento com Cliente eficiente são necessários sistemas que armazenem todas as informações de forma que o marketing *one-to-one* se torne possível (Peppers & Rogers Group, 2001). É neste contexto que surgem os sistemas de informação computacionais de CRM, ferramentas computacionais especializadas em auxiliar na aplicação e operacionalização desta metodologia.

Para Goldenberg (2000 apud Chen & Popovich, 2003), o CRM não é apenas um aplicativo de tecnologia para marketing, vendas e serviços, mas sim, uma estratégia de gerenciamento de processos de negócios multifuncional, orientada para o cliente e integrada à tecnologia que maximiza os relacionamentos e abrange toda a organização, quando implementado com sucesso. Crespo e Santos (2015) salientam o valor das informações que precisam ser compiladas ou recuperadas nos contatos entre empresa e cliente para que se possa, por exemplo, reconhecer o cliente e direcionar assim os produtos de maneira personalizada conforme prevê a metodologia CRM. Os relacionamentos baseados em informações estimulam maiores níveis de lealdade.

Para Greenberg (2001), as tecnologias de CRM podem ser divididas em: CRM operacional – acompanhamento de pedidos, faturamento, cobrança e gestão de marketing, por exemplo; CRM analítico – captação, armazenamento, processamento e ferramentas para análise; e CRM colaborativo – centro de comunicação que aborda as funções com pontos de interação entre o cliente e a empresa. Do ponto de vista dos clientes o CRM oferece customização, simplicidade e comodidade na realização de transações, independente do canal utilizado para interação (Gulati & Garino, 2000 apud Chen & Popovich, 2003). A gestão do relacionamento com o cliente pode se tornar mais simples com o uso adequado SIs, como o CRM, pois facilitam não apenas o acesso à informação dos clientes como também ser gerados relatórios automatizados considerando as segmentações determinadas pelos usuários, tempo de atendimento e características do cliente, permitindo a mensuração de indicadores desses atendimentos, essencial para a tomada de decisão e melhoria no serviço prestado. (Greenberg, 2001)

Além do CRM são necessárias outras ferramentas computacionais para uma boa gestão de relacionamento com o cliente. Para garantir a eficiência de uma Central de Interação com o

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

Cliente, voltada para o canal telefonia, são necessárias, por exemplo: distribuidor automático de chamadas, URA (Unidade de Resposta Audível), ferramenta que permite a resposta via telefone sem a necessidade de um atendente, software de gerenciamento de força de trabalho e integração de telefonia e informática permitindo a integração entre CRM (Greenberg, 2001). No entanto, conforme visto anterior, atualmente os contatos não se dão exclusivamente via telefone e sim em multicanais que incluem desde redes sociais, aplicativos de conversa (*Whatsapp* e *Telegram*, por exemplo) a canais mais tradicionais como e-mail e telefone. Reforçando a necessidade de integração entre diferentes canais por meio de ferramentas computacionais complementares como os softwares de suporte (Seller, 2012; Carneiro et al., 2013; Saberi et al., 2017).

Maoz (2014) aponta como fator diferencial ao atendimento ao cliente o uso de gestão do conhecimento, definido como: uma disciplina que enfatiza uma abordagem integrada para gerenciar os ativos de conhecimento de uma empresa. O uso da gestão da informação em serviços de atendimento ao cliente pode reduzir significativamente o tempo de resposta aos usuários, elevando consequentemente a satisfação dos mesmos. Como aponta um estudo de Maoz (2014), ao afirmar redução do tempo de resposta do atendente entre 20 a 80% e notou um aumento de 12% em relação à satisfação do cliente. A pesquisa ainda aponta que apenas menos de 5% dos aplicativos internalizam os conhecimentos obtidos a partir da experiência dos usuários, podendo diminuir a satisfação dos usuários. Outro resultado interessante é que o uso da gestão do conhecimento, reduzindo os locais de busca por informação a poucos canais, pode reduzir em 15% a 40% os custos associados ao serviço de atendimento ao cliente. O uso da gestão do conhecimento pode também reduzir tempo e custos no treinamento de funcionários, reduzir em 40% o tempo em chamadas ao SAC e reduzir em 8% o número de ligações recebidas. Lugli e Lucca Filho (2020) reforçam que a disponibilidade das informações do cliente em fácil acesso para o atendente reduz o tempo dedicado por atendimento.

Associado às diferentes ferramentas e canais citados é possível trabalhar com *chatbots*. Os *chatbots* representam um dos tipos de interação humano-computador mais usados, podendo perguntar e responder, aos clientes por meio de canais online via mensagem de texto ou áudio. (Eren, 2021). Os *chatbots* podem ser usados de maneira exclusiva ou com transbordo para atendimento humano, servindo então como pré-atendente. Eles também podem apresentar resultados de melhoria no tempo de atendimento, visto que resolvem parte das dúvidas sem a

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

necessidade de atendimento humano ou quando transbordado o atendente já tem acesso às informações necessárias para dar continuidade ao atendimento; gerando a redução de filas de espera e diminuição na sobrecarga aos atendentes humanos. (Lugli & Lucca Filho, 2020). Além de do ponto de vista organizacional, de serviços e soluções rápidas, personalização de serviços digitais os *chatbots* também promovem redução de custos no SAC (Eren, 2021).

Outras ferramentas complementares que auxiliam neste processo promovem a auto resolução de problemas (Greenberg, 2001). Nessas ferramentas como sites e aplicativos, o cliente encontra sozinho como pode resolver alguns problemas, tais como: emissão de segunda via de boletos, consulta do seu extrato de compras, débitos e valores pagos, atualizar dados cadastrais, fazer reclamações ou solicitar atendimentos. Existem ainda materiais complementares como *blogs*, cartilhas de principais dúvidas, *posts* em redes sociais e ambientes virtuais de interação que visam a melhoria da experiência do cliente por meio de suporte informacional. (Carneiro et al., 2013; Lemon & Verhoef, 2016). O uso associado de tais ferramentas pode aumentar os níveis de satisfação dos clientes que são interessantes do ponto de vista empresarial tanto considerado o maior custo na aquisição de novos clientes quanto a permanência dos já adquiridos, vantagem competitiva e aumento de valor do ciclo de vida dos clientes (Kotler & Keller, 2012).

3. METODOLOGIA

Este trabalho é considerado uma pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza aplicada (Gerhardt & Silveira, 2009). Em relação a seus objetivos pode ser considerada uma pesquisa descritiva. Com base no proposto por Gerhardt e Silveira (2009) e Yin (2015) a pesquisa utilizará como fonte de evidência entrevistas semiestruturadas com gestores envolvidos na pré-implementação do sistema e dados de atendimentos registrados de julho de 2020 a maio de 2021. Para síntese das principais informações da pesquisa, foi desenvolvido de acordo com o proposto por Yin (2015), um protocolo (Tabela 1):

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

TABELA 1 - Protocolo de Pesquisa desenvolvido de acordo com Yin (2015)

Protocolo da Pesquisa	
Questão principal da pesquisa	Quais são as principais motivações e problemas encontrados na implementação de ferramentas computacionais de auxílio no serviço de atendimento ao cliente?
Objetivos	Apresentar as principais motivações e problemas encontrados na implementação de ferramentas computacionais de suporte ao serviço de atendimento ao cliente em uma empresa do ramo de construção civil.
Temas da sustentação teórica	Experiência do Cliente e Gestão de Relacionamento com Clientes Sistemas de Informação Computacionais para Gestão de Relacionamento com Clientes
Definição da unidade de análise	Potencial de melhoria ao implementar novas ferramentas Principais problemas encontrados nas ferramentas atuais Motivações dos gestores para a implementação das ferramentas Funcionalidades contratadas Lacunas identificadas nas ferramentas implementadas
Fontes de evidência	Entrevistas semiestruturadas com os gestores Dados de atendimento registrados de julho 2020 a maio de 2021
Período de realização	Dezembro de 2020 a abril de 2021
Local de coleta de evidências	Empresa do setor da construção civil
Roteiro de entrevista	Quais são os principais problemas que você enxerga no sistema atual (Sienge + CV + Canais de comunicação desconectados)? De 0 a 10 que nota você daria para a sua satisfação geral com o sistema atual? E por que? Quais fatores motivaram à busca por novas ferramentas? Quais foram as ferramentas escolhidas? Quais as principais funcionalidades você enxerga nas ferramentas? Qual era o projeto inicial de implantação? Qual a expectativa de resultados após a implementação das ferramentas?

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados de atendimento registrados de julho 2020 a maio de 2021, foram fornecidos pela organização por meio de planilha, a qual é manualmente alimentada pelos membros da equipe. A análise foi feita por meio de análise descritiva dos dados apresentados.

Para análise das entrevistas foi utilizada a técnica proposta por Bardin (1977). As cinco entrevistas foram transcritas com auxílio de ferramenta computacional e após transcrição, foram levados para o software de suporte em análise *Atlas.ti*. Inicialmente foi gerada uma nuvem de palavras para compreensão de quais elementos eram mais frequentes. Após a visão geral dos materiais foram realizados os procedimentos previstos por Bardin (1977). O método de análise proposto consiste em 3 principais passos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Bardin, 1977). Os materiais foram colhidos após a definição do objetivo da pesquisa atendendo a regra da homogeneidade e

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

pertinência. As respostas das entrevistas serão classificadas em códigos baseados no referencial teórico.

Foram entrevistados 5 gestores envolvidos no processo de implementação da ferramenta. Gestor Relacionamento com o Cliente 1 e Gestor Relacionamento com o Cliente 2, responsáveis em nível de coordenação da área nas diferentes regionais da empresa. Gestor Relacionamento com o Cliente 3, responsável em nível de Diretoria pela área além de atuar como diretor comercial em uma regional. Gestor TI 1, responsável de gerência pela área de TI, também gerente de planejamento. E Gestor TI 2, responsável em nível analista pela área de TI. Foram escolhidos os componentes das equipes que estavam diretamente vinculados com a implementação das ferramentas.

Descrição do Objeto de Estudo: A empresa estudada é especializada na construção e venda de empreendimentos voltados ao programa governamental “Minha Casa, Minha Vida”. O programa é dividido por faixas que variam principalmente de acordo com a renda familiar do beneficiário. Cada faixa possui diferentes benefícios em relação a taxas de juros para pagamento e subsídios. A Empresa estudada é especializada nas faixas de renda 1.5, 2 e 3. Assim, o público-alvo da organização é concentrado em pessoas de renda de 1.800 até 9 mil reais que não tem um imóvel próprio. Este programa habitacional já entregou mais de 3,6 milhões de unidades, nas faixas de atuação da empresa somando mais 400 bilhões de reais contratados (Brasil, 2020a; Brasil, 2020b).

A empresa foi fundada em 2014, e é atualmente classificada, com base em Sinduscon-MG (2013), como uma média empresa (100 a 499 funcionários). A empresa adota uma postura voltada a satisfação do cliente e tem como visão: “Tornar-se padrão de excelência na idealização e entrega de empreendimentos imobiliários”.

A organização utiliza diferentes sistemas de informação especialmente CRMs e ERPs desde sua fundação. No entanto, no que diz respeito ao Relacionamento com o Cliente a empresa ainda apresenta lacunas tecnológicas. Por isso, deseja seguir a tendência de mercado voltada à experiência do cliente por meio da implementação de ferramentas e processos que auxiliem na melhoria dos principais pontos de contato durante a jornada do cliente. A área de Relacionamento com o Cliente, chamada até então exclusivamente de SAC, é responsável por acompanhar toda a jornada do cliente e também atendê-lo quando o mesmo solicita auxílio da

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

instituição. Por questões de confidencialidade firmadas com a empresa, seu nome será mantido sob sigilo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Contexto Atual de Ferramentas Computacionais de apoio a Gestão Relacionamento com o Cliente

Atualmente a empresa conta com 11 canais não integrados de comunicação com os clientes, a saber: *chat Facebook*, *chat Instagram*, reclame aqui, e-mail, telefone, site portal do cliente e 5 números de *WhatsApp* (SAC e Negociações (um para cada regional) e assistência técnica, único para às duas regionais).

O principal canal de atendimento é via *WhatsApp*. Os três números são utilizados na versão gratuita limitando a apenas um ou dois usuários por canal, dificultando a agilidade de atendimentos em horários de pico. Por mês são feitos em média de 1100 atendimentos pelos números principais de *WhatsApp* SAC. Os únicos contatos planilhados de maneira sistemática são os realizados por estes dois números. Para o atendimento desses 2 canais, são destinados de 2 a 4 colaboradores por período (manhã e tarde).

Para dar suporte a ferramenta CRM que auxilia o SAC, a empresa utiliza 2 sistemas: o sistema ERP *Sienge*, especializado em empresas de construção civil (Sienge, 2020) e um sistema CRM complementar chamado Construtor de Vendas (CV) (Construtor de Vendas, 2020). O Construtor de Vendas possibilita aspectos de acompanhamento da etapa de compra da jornada do cliente, que em função da complexidade do setor, consiste em muitas etapas e diversas variáveis. Por isso, a disponibilidade deste recurso dentro do CRM Construtor de Vendas faz com que a sua utilização seja vantajosa quando comparada ao uso exclusivo do *Sienge*. Assim, a jornada do cliente é dividida entre as duas plataformas. A etapa de atendimento ao cliente não está integrada com os dois sistemas. Assim, os chamados abertos ficam dispersos em diferentes plataformas, o que dificulta a promoção de um atendimento personalizado que vise a melhor experiência do cliente.

Para gestão dos chamados são elaboradas planilhas de acompanhamento preenchidas manualmente com as principais informações extraídas dos chamados, tais como: data, cliente, empreendimento do cliente, motivo da solicitação, resolução e período total de resolução.

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

No entanto, em função de alguns limitadores, tais como o alto volume de chamados, dispersão dos canais de comunicação e dificuldades de acesso aos mesmos, o preenchimento das planilhas de acompanhamento demanda muito tempo dos colaboradores. Ainda, apresentam menor grau de confiabilidade quando comparadas com ferramentas automatizadas, considerando que, apenas os atendimentos de 2 dos 11 canais são contabilizados e que possa haver perdas de informação entre a ocorrência do chamado e a tabulação do mesmo.

Os dados analisados dos atendimentos via *WhatsApp* nos últimos 11 meses (julho/20 a maio/21) apontam que a empresa realiza em média 1100 atendimentos mensais. Os atendimentos foram classificados entre: resolução imediata – resolvido em até 30 minutos (43%); resolvido no período de atendimento (41%); abertura de chamado (17%), apontando que 58% dos clientes aguardam mais de 30 minutos para a conclusão do seu atendimento. Com base em Lugli e Lucca Filho (2020) e Maoz (2014), a demora para a resolução dos problemas pode interferir na satisfação dos clientes.

Em relação aos tópicos abordados nos atendimentos 80% das solicitações estão concentradas nos seguintes tópicos Boletos, Financeiro - Dúvidas Gerais, Serviço de Assistência Técnica (SAT), Condomínios, Negociação, Engenharia - dúvidas gerais, Vias de Contrato, Processo de Desligamento/Financiamento, Portal do Cliente e Distrato, conforme apresentado na Figura 1. Demonstrando, portanto, maior necessidade de atuação imediata nesses temas. O restante dos tópicos foi agrupado no grupo outros para demonstração, pois apresentam individualmente 2% ou menos do número de chamados.

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

Tópicos dos atendimentos

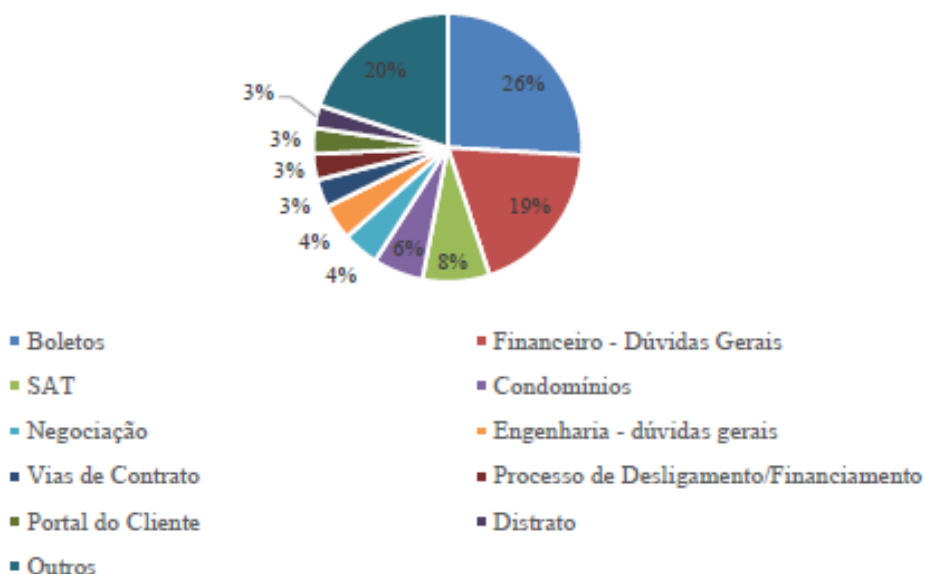


FIGURA 1 – Resumo Tópicos de Atendimento.
Fonte: Elaborado pelos autores

Após os atendimentos, a equipe envia manualmente uma mensagem contendo uma pesquisa de satisfação. Durante o ano de 2021 (janeiro-maio), dos 5118 atendimentos registrados no período, 54,51% não avaliaram ou a equipe não enviou a pesquisa.

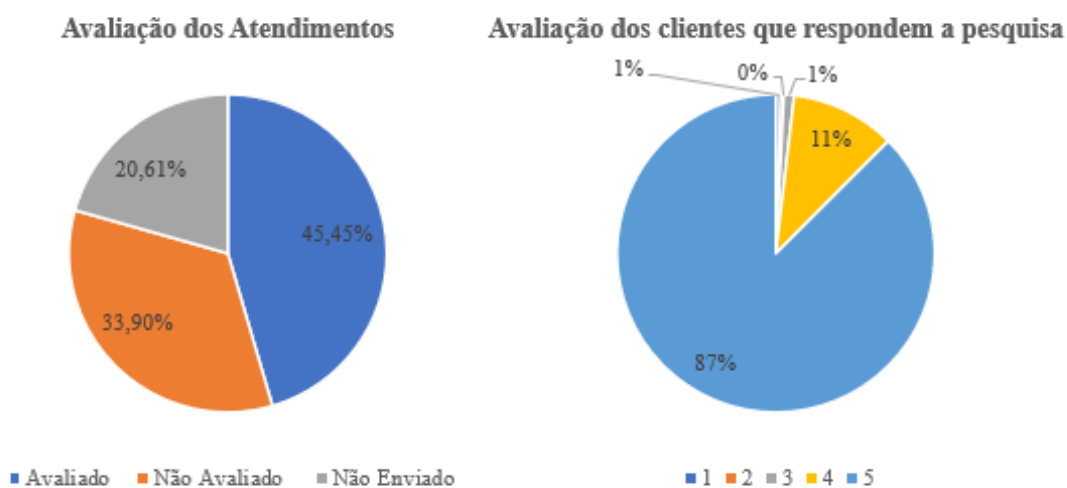


FIGURA 2 – Avaliação dos atendimentos e taxa de envio e de resposta das pesquisas.
Fonte: Elaborado pelos autores.

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

Dos clientes que responderam 87% (2326 clientes) atribuíram nota máxima ao atendimento e apenas 2% atribuíram notas de 1 a 3 (Figura 2).

Considerando o cenário apresentado, a empresa decidiu implantar ferramentas que pudessem integrar todas as informações descritas e permitir que melhores análise e, por consequência, melhores decisões possam ser tomadas no que se refere ao Relacionamento com o Cliente.

4.2. Ferramentas computacionais de auxílio ao Relacionamento com o Cliente a serem implementadas

A empresa está em processo de implementação de ferramentas computacionais com o intuito de melhorar sua capacidade de resposta às necessidades do cliente e passar em médio prazo a ser capaz não apenas de atender aos chamados, mas também antecipar as necessidades, com uma abordagem ativa visando uma melhor experiência do cliente.

Assim, estão sendo implantadas as ferramentas: Zendesk, 55pbx, Bliptake, App e Webapp e Site. Destaca-se que o artigo não visa discutir detalhadamente como essas ferramentas foram escolhidas, e nem o processo de implantação das mesmas e sim quais os principais problemas nas ferramentas atuais, motivações para implementação das mesmas e resultados potenciais com a implementação.

O Zendesk é uma plataforma *online* para o serviço de atendimento ao cliente, que possui como principal característica a junção de canais em uma única página e organização dos chamados entrantes. A 55PBX é uma solução de telefonia online que dispensa uso de aparelhos telefônicos e pode ser integrada ao Zendesk. A Bliptake é um serviço de *chatbots* que promove um pré-atendimento e atendimentos automatizados, além do envio em massa de mensagens por diversos canais incluindo o *Whatsapp* (principal meio de contato utilizado pelos clientes). O site tem como principal função ser um espaço de divulgação institucional, desenvolvido em conjunto com empresa terceirizada. E App e Webapp (versão do aplicativo para uso no navegador) são focados para suporte as principais necessidades dos clientes, também desenvolvido por empresa terceirizada.

Com base nas características das ferramentas contratadas, especialmente o App e o *chatbot* (Bliptake) espera-se uma redução em 26% no número de atendimentos totais ao

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

considerar que a emissão de boletos (Figura 1) realizada sem a interação com atendentes humanos reduzindo a carga não só dos atendentes, como também do setor financeiro responsável pela emissão. Acredita-se que os outros tópicos especialmente “Dúvidas Financeiro” e “Assistência Técnica e Condomínios” se reduzirão com o uso das plataformas mais ágeis e intuitivas para os clientes, associado a concentração das informações e utilização do pré-atendimento via *chatbot*. Mais de 50% dos chamados destes últimos dois tópicos são referentes a dúvidas de informações que poderiam estar disponíveis para os clientes de maneira mais intuitiva como, por exemplo extrato de pagamentos ou dúvidas para abertura de solicitação de assistência técnica.

O Zendesk, com suas principais funções trará provavelmente, os benefícios citados por Maoz (2014) ao se fazer uma gestão informacional. Outro ganho significativo de produtividade pretendido é em relação à compilação de dados que hoje é feita manualmente demandando em torno de 3 horas diárias (média de 66 horas mensais). Com o uso das ferramentas especialmente Bliptake a compilação de dados será completamente automatizada, além do fornecimento de informações mais precisas.

Em relação à coleta de pesquisas de satisfação, o Zendesk e a Bliptake permitem o envio automático de pesquisas reduzindo totalmente o índice de pesquisas não enviadas, e a Bliptake permite também o envio em massa de outros tipos de mensagens que pode ser utilizado para pesquisas de interesse não apenas da área de relacionamento, mas também de outras áreas da empresa.

4.3. Problemas das ferramentas atuais, motivação para implementação de novas ferramentas e resultados potenciais

As entrevistas foram essenciais para compreensão dos resultados esperados pelos gestores na implementação das ferramentas. Com base nos resultados obtidos com 3 gestores da área de relacionamento e 2 gestores da equipe de tecnologia da informação, foi possível constatar os principais problemas encontrados nos sistemas atuais, satisfação geral para com os sistemas atuais, motivações para busca de ferramentas, quais ferramentas foram escolhidas, principais funcionalidades, processo de implantação e expectativas de resultados. Para compreender melhor os códigos foram agrupados em três grupos. O primeiro grupo: “Clientes”

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

(C), é referente aos códigos que compreendem um impacto direto na experiência do cliente. O grupo “Gestão e Controle” (GC) se refere aos códigos que impactam aspectos gerenciais da organização enquanto o grupo “Gestão da Informação e Automação” (GIA) se referem aos códigos diretamente relacionados a gestão da informação ou aspectos de automação das ferramentas.

A ocorrência de cada código, segundo a teoria de Bardin (1977), está na Tabela 2, dividido em pergunta realizada; código de classificação, total de entrevistas que citaram o código e número de citações totais em todas as entrevistas e grupo de classificação para as principais perguntas da entrevista: motivações; problemas nas ferramentas atuais e funcionalidades das ferramentas a serem implementadas. Os resultados estão classificados em ordem decrescente do total de entrevistas que citaram o código.

TABELA 2 – Resumo das entrevistas

Categoria	Código	Ocorrências em entrevistas	Número de citações	Grupo de classificação
Motivação para novas ferramentas	Melhoria na agilidade do atendimento	4	11	C; GIA
	Melhoria na Gestão informacional	4	14	GIA
	Melhoria na gestão interna	4	7	GC
	Aumento da satisfação do cliente	3	6	C
	Baixa confiabilidade informacional	3	10	GIA
	Controle da ferramenta pelos usuários	3	5	GC
	Reduzir a descentralização dos canais para o cliente	3	7	C; GC
	Melhoria na usabilidade dos clientes	2	2	C
	Aumento no número de atendentes	1	1	GC
	Automação dos atendimentos	1	1	GIA
	Desejo por inovação	1	1	GIA
	Dificuldade no contato com os clientes	1	1	C
	Problemas ferramentas atuais	Gestão informacional	5	20
Usabilidade (para o cliente)		4	13	C
Tempo dos funcionários		3	4	GC
Usabilidade (para empresa)		3	5	GC
Controle da ferramenta pelos usuários		3	5	GC
Falta de controle da equipe interna		2	2	GC
Limitação da Ferramenta		2	8	GIA
Agilidade no atendimento		2	3	C; GIA
Dificuldade na Personalização		1	2	C
Informação descentralizada		1	6	GIA
Descentralização de canais	1	3	C; GC	
Funcionalidades	Histórico de informações	5	10	GIA
	Melhor acesso às informações dos clientes durante o atendimento	4	6	GIA
	Relatórios para análise de dados e confiabilidade	4	8	GC; GIA
	Emissão de boletos adiantamento e atrasados –	4	6	C

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

App			
Centralização de canais	3	4	C; GC
Comunicação entre áreas	3	3	GC
Concentração das informações	3	5	GIA
Abertura e gestão de chamados de assistência técnica – App	3	3	C
Abertura de chamados (com identificador)	2	3	GC; GIA
Aumento no número de acessos	2	3	GC
Promove agilidade para a equipe	2	2	GC
Disponibilizar documentação – App	2	2	C
Usabilidade para o usuário – App	2	4	C
Envio de Comunicados – App	1	1	C
Melhoria na resolução de dúvidas	1	1	C
Aplicação de Pesquisa – App	1	1	GIA
Eventos – App	1	2	C
Personalização – App	1	1	C
Ambiente institucional – Site	1	1	C
Melhor ambiente para captação de novos clientes – Site	1	1	C
Status de Obra - Site e App	1	1	C
Replicação do App sem precisar baixar – Site	1	1	C

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base em Bardin (1977)

Ao observar as citações feitas por cada um dos gestores é possível encontrar uma relação entre o cargo dos entrevistados e as motivações demonstradas. Os dois primeiros gestores apresentados na Tabela 3 são responsáveis pela coordenação da área de relacionamento com o cliente, trazendo os benefícios para o cliente como primeiro plano de sua análise. Ainda que o Gestor Relacionamento com o Cliente 1 tenha demonstrado o mesmo número de citações em relação à Gestão da Informação e Automação. O Gestor TI 1 é responsável pela área de Tecnologia da Informação, e 69% das motivações citadas foram referentes ao grupo Gestão da Informação e Automação. O Gestor de Relacionamento 3 é responsável por gerir outras áreas na organização o que pode explicar uma maior relevância para as motivações referentes a gestão e controle, ainda que apresente motivações referentes aos outros grupos de maneira equilibrada. E por fim, o Gestor de TI 2 é pela parte técnica da TI e trouxe em seu posicionamento uma visão equilibrada em relação as suas motivações.

Em geral, os gestores apontaram 42% de suas motivações vinculadas ao grupo de clientes, demonstrando, portanto, uma maior relevância do grupo.

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

TABELA 3 – Distribuição das motivações para cada entrevistado

	Gestor Relacionamento com o Cliente 1	Gestor Relacionamento com o Cliente 2	Gestor Relacionamento com o Cliente 3	Gestor TI 1	Gestor TI 2	Total
Cliente	8	8	4	1	3	24
Gestão e Controle	3	2	5	3	3	16
Gestão da Informação e Automação	8	6	4	9	2	17
Total	14	10	12	13	8	57

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Os problemas também divididos nos 3 grupos (Tabela 4) demonstram, no entanto, que os principais problemas levantados, por cada gestor, não estavam diretamente relacionados com as motivações apresentadas. O Gestor de Relacionamento 1 levantou 9 problemas vinculados a Gestão da Informação e Automação enquanto os problemas relacionados a Clientes só foram citados 2 vezes. O Gestor de TI 1 que havia citado motivações mais ligadas ao grupo de Gestão da Informação e Automação encontrou a maior parte dos problemas relacionados ao grupo Clientes. Em análise geral, os problemas do grupo Gestão da Informação e Automação foi o mais citado pelos gestores, representando 46% das citações, confirmando a importância mencionada por Maoz (2014). Assim é possível verificar que as motivações são mais voltadas para o grupo Clientes, se comportando como uma empresa preocupada com a experiência e satisfação do cliente enquanto os problemas encontrados no cenário atual estão mais vinculados a problemas de Gestão da Informação e Automação.

TABELA 4 – Distribuição dos problemas para cada entrevistado

	Gestor de Relacionamento com o Cliente 1	Gestor de Relacionamento com o Cliente 2	Gestor de Relacionamento com o cliente 3	Gestor de TI 1	Gestor de TI 2	Total
Clientes	2	4	1	8	3	18
Gestão e Controle	3	3	3	1	4	14
Gestão da Informação e Automação	9	3	6	7	3	28
Total	14	11	9	16	10	60

Fonte: Desenvolvido pelos autores

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

Em relação à satisfação com os sistemas vigentes, 1 dos respondentes se considera insatisfeito atribuindo nota abaixo de 6, 3 consideram sua satisfação parcial com os sistemas separadamente, mas não com a integração e um se considera satisfeito atribuindo nota superior a 6.

Quando abordado o assunto sobre quais ferramentas foram escolhidas para auxílio no atendimento ao cliente todos os entrevistados responderam Zendesk; três citaram o aplicativo (App) e aplicativo Web (direto no navegador); os outros dois entrevistados quando inqueridos se o aplicativo fazia parte desse conjunto de soluções, afirmaram que sim, ainda que não tenham citado voluntariamente. Dois citaram a ferramenta Bliptake, dois citaram o site corporativo e apenas um citou a ferramenta 55bpx. No total serão implementadas 6 ferramentas (Zendesk, 55bpx, Bliptake, App, Webapp e Site) e algumas das divergências estão relacionadas a alguns gestores enxergarem as 3 primeiras como ferramentas complementares de atendimento e o aplicativo (App), Webapp e site como ferramentas mais abrangentes do que apenas ao atendimento.

Pensando nos potenciais resultados na adoção das novas ferramentas, foram citadas 22 funcionalidades pelos entrevistados, das quais a única com ocorrência em todas as entrevistas foi o “histórico de informações”, demonstrando mais uma vez a importância da gestão informacional para um melhor atendimento. Seguido por “melhor acesso às informações dos clientes durante o atendimento”, “Relatórios para análise de dados e confiabilidade das informações”, e “APP - Emissão de boletos adiantamento e atrasados”, com aparição em 4 das 5 entrevistas, reforçando a importância das funcionalidades para o aumento de produtividade para a equipe conforme o proposto pela literatura.

Conforme Tabela 5, as funcionalidades assim como as motivações e problemas foram divididas nos 3 grupos de análise, 58% das funcionalidades estão agrupadas no grupo Clientes, 29% estão no grupo Gestão e Controle e 25% estão no grupo Gestão da Informação e Automação. Esta distribuição apresenta um ponto de atenção as problemáticas apontadas, visto que os problemas estão mais presentes no terceiro grupo ainda que vão ao encontro das motivações citadas pelos gestores.

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

TABELA 5 – Distribuição das funcionalidades para cada entrevistado

	Gestor Relacionamento com o Cliente 1	Gestor Relacionamento com o Cliente 2	Gestor Relacionamento com o Cliente 3	Gestor TI 1	Gestor TI 2	Total
Clientes	7	7	6	2	4	26
Gestão e Controle	3	7	5	0	2	17
Gestão da Informação e Automação	5	6	4	2	3	20
Total	15	20	15	4	9	63

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Quando analisadas as citações de cada grupo pelos entrevistados referente as funcionalidades (Tabela 5) é possível identificar que 41,2% das citações são referentes ao grupo Clientes reforçando o posicionamento das motivações. No entanto, o grupo Gestão da Informação e Automação que apresenta 46% dos problemas citados recebeu apenas 31,7% das citações sobre as funcionalidades que visam a resolução de tais problemas.

Vale ressaltar que as funcionalidades: “Concentração das informações” e “Aumento no número de acessos” em referência ao Zendesk, e “Abertura e gestão de chamados de assistência técnica”; “Documentação”; “Aplicação de Pesquisa”; “Eventos”; “Personalização”, na sua maioria do grupo Clientes, não estão completas ou parcialmente previstas para essa etapa de implantação das ferramentas e não existe programação adicional atualmente para contratação desses serviços. Demonstrando, portanto, um desalinhamento da equipe frente aos serviços contratados e, por conseguinte uma possível quebra de expectativa ao esperarem funcionalidades que não serão inicialmente entregues.

Este desalinhamento impacta também na perspectiva dos gestores em relação à implementação das ferramentas: 60% dos gestores consideram que o projeto está atrasado. As justificativas estão principalmente associadas a um projeto inadequado que não previu necessidades da equipe em relação a limitações apresentadas pelas ferramentas contratadas. Outras dificuldades estão associadas a dificuldade de desenvolvimento e também falta de experiência da equipe responsável neste tipo de projeto. Quando questionados qual seria a nova data de implementação 2 entrevistados citam a data de maio e um citou o mês de abril, prazos que também sofreram alterações e a próxima previsão era para junho de 2021, data também não cumprida, 6 meses após o prazo inicial.

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

Por fim, em relação às expectativas dos gestores para o cenário pós implementação, 80% desejam ter acesso a informações para tomada de decisão, 60% esperam ter uma agilidade no atendimento e 40% gostariam ter um aumento da satisfação do cliente, automação no atendimento e histórico dos clientes. Demonstrando, portanto, que esperam melhorias em todos os grupos de análise: Clientes, Gestão e Controle e Gestão da Informação e Automação, mas especialmente no principal grupo de problemas citado a do Gestão Informacional e Automação.

5. CONCLUSÃO

Com base no apontado pelo referencial teórico e documentos analisados é possível concluir que a implementação das ferramentas computacionais de auxílio ao serviço de atendimento ao cliente, componente da gestão da experiência do cliente, apresentam como principal motivação melhorias voltadas para a satisfação do cliente enquanto os principais problemas das ferramentas atuais se concentram na Gestão da informação e Automação. Por outro lado, os principais potenciais resultados na implementação são a melhoria na gestão informacional ao concentrar e organizar os principais canais de comunicação dos clientes com a empresa, melhorar a confiabilidade das informações ao coletar e armazenar históricos automaticamente, fornecer automaticamente relatórios para tomada de decisão. Busca-se ainda melhorias operacionais, com a redução tempo dedicado pela equipe e redução do tempo de respostas dos atendentes ao disponibilizar um pré-atendimento via *chatbot* e concentrar as principais informações necessárias para o atendimento em um só espaço. Por fim, espera-se melhorar a experiência do cliente ao fornecer canais de autoatendimento com alguns dos temas mais requisitados pelos mesmos e quando necessário um canal de atendimento mais rápido graças as facilidades disponibilizadas aos atendentes.

A principal limitação deste trabalho reside em estar focalizada no contexto de análise para somente uma empresa, de forma que fatores como, por exemplo localização geográfica, cultura organizacional e área de atuação podem influenciar nos resultados. Além de limitação dos dados secundários oferecidos pela organização. Contudo, observa-se uma contribuição para empresas com problemas similares poderem se preparar e tratar fatores críticos de sucesso na implantação de ferramentas computacionais de auxílio a gestão de relacionamento com o cliente.

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brasil. (2020). *Programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV)*. Recuperado de <https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/habitacao/minha-casa-minha-vida>.
- Brasil. Ministério da Economia. (2020). *Relatório de Avaliação Programa Minha Casa Minha Vida*. Recuperado de <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2021/04/cgu-divulga-prestacao-de-contas-do-presidente-da-republica-de-2020/relatorio-de-avaliacao-pmcmv.pdf>.
- Carneiro, C. L., Simões, D., & Filipe, S. (2013). A gestão do relacionamento com o cliente na era das redes sociais. *Estudos do Isca*, 5(4), 1-20. Recuperado de <https://proa.ua.pt/index.php/estudosdoisca/article/view/6235/4600>.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688. doi: <https://dx.doi.org/10.1108/14637150310496758>.
- Construtor de Vendas. (2020). *Integrações CV - Sienge*. Recuperado de <https://construtordevendas.com.br/sienge>.
- Crespo, P., & Santos, V. (2015). Construção de sistemas integrados de gestão para micro e pequenas empresas. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação (RISTI)*, (15), 35-49. Recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rist/n15/n15a04.pdf>.
- Customer Experience Management (CXM). (2018). In *Gartner: Information Technology Glossary*. Recuperado de <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-experience-management-cem>.
- Eren, B. A. (2021). Determinants of customer satisfaction in chatbot use: evidence from a banking application in turkey. *International Journal of Bank Marketing*, 39(2), 294-311. doi: <https://dx.doi.org/10.1108/ijbm-02-2020-0056>.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009) *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Greenberg, P. (2001). *CRM na velocidade da luz*. HSM Management. Recuperado de <http://usuarios.upf.br/~ricardo/CRM.pdf>.
- Kaplan, K. (2016). *When and how to create customer journey maps*. Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/customer-journey-mapping/>.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14a ed.). São Paulo: Pearson.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2014). *Sistemas de informações gerenciais* (11a ed.). São Paulo: Pearson Universidades.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. doi: <https://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0420>.

DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

Lugli, V. A., & Lucca Filho, J. (2020). O uso do chatbot para a excelência em atendimento. *Revista Interface Tecnológica*, 17(1), 205-218. doi: <https://dx.doi.org/10.31510/infa.v17i1.840>.

Maoz, M. (2014). Knowledge management will transform CRM customer service. In *Gartner*. Recuperado de <https://www.gartner.com/en/documents/2677716/knowledge-management-will-transform-crm-customer-service>.

Peppers & Rogers Group. (2001). *Marketing 1 to 1* (2a ed.). São Paulo: Makron Books.

Saberi, M., Hussain, O. K., & Chang, E. (2017). Past, present and future of contact centers: a literature review. *Business Process Management Journal*, 23(3), 574-597. doi: <https://dx.doi.org/10.1108/bpmj-02-2015-0018>.

Seller, M. L. (2012). *O papel da TI como agente transformador dos processos de relacionamento com clientes*. (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo: São Paulo. doi: <https://dx.doi.org/10.11606/D.3.2012.tde-19072013-152710>.

Sienge. *Sienge plataforma*. (2020). Recuperado de: <https://www.sienge.com.br/sienge-plataforma/>.

Sinduscon-MG (Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais). (2013) *Definição de micro, pequena, média e grande empresa na Construção Civil*. Belo Horizonte: Sinduscon-MG.

Thompson, M. (2018). The CX tower of Babel. *Interactions*, 25(3), 74-74. doi: <https://dx.doi.org/10.1145/3197575>.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5a ed.). Porto Alegre: Editora Bookman.

Zendesk. *Produtos: Zendesk Support*. (2020). Recuperado de <https://www.zendesk.com.br/support-suite/>.