

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GABRIEL MILMAN

**ATENDIMENTO DIGITALMENTE HUMANO: UMA NOVA ABORDAGEM NO
ATENDIMENTO AO CLIENTE**

**PORTO ALEGRE
2019**

GABRIEL MILMAN

**ATENDIMENTO DIGITALMENTE HUMANO: UMA NOVA ABORDAGEM NO
ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Fernando Bins Luce

PORTO ALEGRE

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Inserir aqui a ficha gerada a partir do Sistema de Geração Automática de Fichas
Catalográficas, disponível no endereço

www.ufrgs.br/bibliotecas/ferramentas/#ficha.

GABRIEL MILMAN

**ATENDIMENTO DIGITALMENTE HUMANO: UMA NOVA ABORDAGEM NO
ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em/...../ 2019.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Fernando Bins Luce - Orientador

Nome do/a Professor/a - Instituição

Nome do/a Professor/a - Instituição

AGRADECIMENTOS

Agradeço às Assitências Técnicas Autorizadas Apple, clientes da Goulmi, pois sem elas não teria sido possível realizar este trabalho e elas são a razão de acordarmos todos os dias para trabalhar.

Ao meu orientador, Dr. Fernando Luce, pelas valiosas dicas ao longo do trabalho.

Aos meus colegas, que foram fundamentais para a conclusão do curso, estando juntos desde o início da faculdade, em 2015, até a formatura.

À minha família e à Bruna pelo apoio e, em especial, à Lelé por ter sido uma grande companheira ao longo do desenvolvimento do trabalho.

RESUMO

O presente estudo visou introduzir uma nova metodologia de atendimento a clientes a partir da análise de questionários enviados a consumidores que fizeram reparos de equipamentos em assistências técnicas autorizadas Apple entre 2016 e 2019. A metodologia em questão é o “Atendimento Digitalmente Humano”, em que se busca aumentar a fidelização do cliente a partir de interações humanas no atendimento (principalmente com o uso da empatia) e essa metodologia está sendo aplicada em um *software* implementado em 2017 em 5 assistências autorizadas no Brasil. No estudo, buscou-se verificar se um atendente humano possui mais chances de fidelizar um cliente do que um *chatbot*, levantando assim a questão de que, no futuro, as empresas que mantiverem uma equipe com humanos no atendimento se destacarão no mercado. Para isso, foi feita uma pesquisa com 8900 clientes de assistências técnicas autorizadas Apple, que responderam a um formulário que a própria Apple envia aleatoriamente para quem fez algum tipo de processo de reparo. A pesquisa foi dividida em duas partes: inicialmente, foi feita uma análise para entender quais fatores influenciaram mais na satisfação geral dos clientes. O resultado desta análise foi que as etapas em que os clientes tinham contato com os atendentes humanos foram as que mais impactaram. Quando a interação com a equipe de atendimento era satisfatória, o cliente relevava alguns erros, atrasos e imprevistos que aconteciam no reparo. Uma vez compreendidos os fatores, tratou-se de analisar as variações na satisfação geral do cliente antes e após a implantação do *software*. O resultado final foi que houve um aumento médio de 1,5% na satisfação do cliente ao longo de três anos. Com este estudo, foi possível compreender a importância de se ter humanos na equipe de atendimento para melhorar os índices de satisfação e de fidelização de clientes. Além disso, foi contada a jornada empreendedora do desenvolvimento do software sob a perspectiva de estudos a respeito de desenvolvimento de produto. Para os próximos estudos acerca desse tema, recomenda-se segmentar os formulários de pesquisa por faixa etária para compreender como as diferentes gerações compreendem a importância de possuir humanos no atendimento e também sugere-se pesquisar com mais profundidade o impacto da fidelização na lucratividade da empresa. Para as organizações, aconselha-se investir em informatização afim de automatizar processos e de facilitar o acesso da equipe de atendimento à informação e a dados

relevantes. Além disso, é essencial investir em treinamento para que o time de atendimento saiba identificar o perfil do cliente e a maneira correta de abordar cada um, gerando uma personalização que o *chatbot* não é capaz de fazer e, assim, obter melhores níveis de satisfação de clientes.

Palavras-chave: Atendimento a Clientes. Fidelização de Clientes. Satisfação de Clientes. Empatia. Pós-Venda.

ABSTRACT

The present study worked to introduce a new customer service methodology from the analysis of questionnaires sent to consumers who made repairs at Apple Authorized Service Providers between 2016 and 2019. The methodology in question is the “Atendimento Digitalmente Humano”, which aims to increase customer loyalty through human interactions in service (especially with the use of empathy) and this methodology is being applied in a software which was implemented in 2017 in 5 Apple Authorized repair centrals in Brazil. The objective in the study was to verify if a human service is more likely to retain a customer than a chatbot, raising the question that in the future, companies that maintain a team with humans in customer service will stand out in the market. To do so, a survey was conducted with 8900 Apple Authorized Service Providers customers who responded to a form that Apple itself randomly submits to anyone who has done any kind of repair process. The survey was divided into two parts: initially, an analysis was made to understand which factors most influenced overall customer satisfaction. The result of this analysis was that the stages in which customers had contact with human attendants had the most impact. When the interaction with the service team was satisfactory, the customer would tolerate some errors, delays and unforeseen events that occurred in the repair. Once the factors were understood, the overall customer satisfaction before and after software deployment were analyzed. The end result was that there was an average 1.5% increase in customer satisfaction over three years. With this study, it was possible to understand the importance of having human in the service team to improve customer satisfaction and loyalty rates. In addition, the entrepreneurial journey of software development from the perspective of studies on product development was exhibited. For future studies on this topic, it is recommended to segment the survey forms by age group to understand how different generations understand the importance of having humans in care and also to investigate deeper the impact of customer loyalty on company profitability. For organizations, it is advisable to invest in technologies in order to automate processes and facilitate the access from the customer service team to relevant information and data. In addition, it is essential to invest in training so that the customer service team can identify the customer profile and the right way to approach each customer, creating a

customization that chatbot is unable to do, and thus achieve better levels of customer satisfaction.

Keywords: Customer Service. Customer Fidelizatio. Customer Satisfaction. Empathy. Post-Sales.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Fator que influencia mais na Etapa 1 do reparo.....	27
Figura 2 –	Fator que influencia mais na Etapa 2 do reparo.....	27
Figura 3 –	Fator que influencia mais na Etapa 3 do reparo.....	27
Figura 4 –	Fatores que influenciam mais na satisfação geral do cliente	29
Figura 5 –	Aumento percentual da satisfação	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfis de cliente e como tratar.....	36
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	JUSTIFICATIVA.....	15
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	16
2	PESQUISA E RESULTADOS	17
2.1	O CONTEXTO DA PESQUISA.....	18
2.2	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	19
2.3	PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE RESULTADOS	19
2.4	APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS NO ESTUDO	20
2.5	PERFIL DO PÚBLICO RESPONDENTE DOS FORMULÁRIOS.....	21
2.6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	21
2.6.1	Variáveis de satisfação	25
2.6.1.1	Grupo 1: Aproximação.....	25
2.6.1.2	Grupo 2: Acompanhamento.....	26
2.6.1.3	Grupo 3: Pós-Serviço	26
2.6.2	Análise das variáveis influenciando a satisfação em cada uma das etapas do serviço de reparo	26
2.6.3	Análise dos grupos impactando a satisfação geral	29
2.6.4	Evolução percentual dos níveis de satisfação geral entre 2016 e 2019	32
2.6.5	Outros estudos e pesquisas sobre a efetividade do atendimento humano na fidelização de clientes	35
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS	43
	ANEXO A – FORMULÁRIO DE SATISFAÇÃO DA APPLE	47

1 INTRODUÇÃO

Minhas reflexões sobre o tema do atendimento a clientes como estratégia de fidelização têm início no âmbito de serviços desenvolvidos na Empresa SOMA, assistência técnica autorizada a atendimento de clientes da APPLE com sede em Porto Alegre, bem como no apoio a esse mesmo serviço prestado por assistências com sedes em outros estados do Brasil.

Comecei a atuar na SOMA no ano de 2016. Meu trabalho consistia no atendimento a clientes que chegavam com seus aparelhos danificados. Desde os primeiros atendimentos, consegui perceber que os clientes se mostravam desamparados quando deixavam o equipamento para reparo, pois eles precisavam ligar para a empresa para saber como estava o andamento do processo. A partir de inúmeros *feedbacks*, tais como: “cuida bem dele”, “parece que estou te entregando o meu filho” e “não acredito que vou ficar uma semana sem o meu bebê”, pensei em usar a tecnologia para que esses clientes percebessem o quanto eles eram importantes e o quanto a equipe da SOMA prestava atenção e cuidava dos aparelhos que eram lá deixados.

Imaginando os resultados positivos que uma iniciativa dessas poderia trazer, apresentei a proposta ao gerente que, prontamente, acatou o pedido e logo iniciamos o desenvolvimento da solução. Ao final do ano de 2016, definimos como poderíamos resolver este problema de amparar o cliente: avisaríamos, através de um *software online* de mensagens automáticas, todo o andamento do reparo. Com isso, o cliente não precisaria ficar ligando para a SOMA perguntando sobre o andamento e se sentiria muito mais tranquilo.

Porém, já que computadores e *smartphones* são ferramentas indispensáveis hoje, decidimos humanizar essa automatização de mensagens. Fizemos isso da seguinte maneira: em todas as atualizações de *status*, inserimos a foto do responsável pela etapa de atendimento, sendo que ele se apresenta ao cliente. Junto com essa foto, vai um texto escrito, em primeira pessoa, pela própria empresa explicando o que significa e qual é a importância daquela etapa para o sucesso do serviço. Esses textos eram escritos previamente pela empresa, ou melhor, pela própria equipe da empresa. Com isso, apesar dos atendimentos serem automáticos, o cliente conversava com um humano e não com um robô. Nesse momento, surgiu o Atendimento Digitalmente Humano.

Em janeiro de 2017, implementou-se o *software* e, já em fevereiro, observou-se um crescimento de 6% no nível de satisfação dos clientes, em relação ao mês anterior. Ao longo do ano, o nível de satisfação se manteve alto e, no final de 2017, a SOMA atingiu o maior índice de satisfação de clientes, em 26 anos de história, chegando próximo aos 95%. Com o resultado positivo, fomos convidados a participar da conferência nacional da APPLE, ocasião em que tivemos a oportunidade de apresentar nosso sistema e implementá-lo em outras cinco autorizadas ao redor do Brasil. Ao final do ano de 2018, com o *software* implementado, todas as cinco empresas obtiveram um resultado similar à SOMA, no ano de 2017. Desde janeiro de 2019, estamos disponibilizando nosso *software* para empresas de outros segmentos de serviços, tais como corretoras de seguro, mecânicas automotivas, clínicas médicas, lojas de móveis e de decoração, entre outras.

Pude verificar nas empresas assistidas a eficácia do atendimento de pessoas por pessoas que têm na tecnologia uma aliada na qualificação do atendimento disponibilizado aos clientes, ou seja, que não se limitam ao uso exclusivo de recursos tecnológicos.

Tenho sintetizado essa prática na expressão “Atendimento Digitalmente Humano”, pois creio que ela resume uma posição que defende que só humanos, amparados em recursos tecnológicos, garantem o atendimento desejado pelos humanos-clientes.

Porém, observo que ainda há escassos estudos que partam de uma base concreta de experiências que possam ser comparadas, na direção de revelar a maior eficácia do atendimento de humanos por humanos e sua relação com a fidelização de clientes, e é nesse cenário que inscrevo e aponto a pertinência da pesquisa que realizei.

Considero que a metodologia desenvolvida para a promoção do “Atendimento Digitalmente Humano” visou auxiliar pessoas no atendimento ao cliente a serem “mais humanas”, seja através de dicas e sugestões de mensagens a serem enviadas como respostas seja a partir da emissão de relatórios de avaliação com *insights* de como melhorar o atendimento. Enfim, a automatização de processos manuais possibilitou com que a equipe da empresa se preocupasse apenas com o que realmente importa: dar ao cliente a atenção que ele necessita/ demanda.

Nessa perspectiva, a discussão sobre personalização no atendimento é elevada a outro patamar. Ao invés de atentar-se a robôs que atendem cada vez melhor, instaura-se a iniciativa de equipar os times de atendimento ao cliente com recursos que lhes permitam proporcionar experiências incríveis e inesquecíveis. A proposta é que os atendentes humanos superem as expectativas dos clientes, que não se contentem apenas com um bom atendimento, mas mirem no excelente. Isso pode revolucionar não só o mercado de desenvolvimento, mas, principalmente, a maneira com que as pessoas se relacionam.

Vale destacar que, quando um robô começa a fazer o trabalho de atendimento a clientes, é provável que o cliente perceba que a personalização – tão efetiva na hora de fidelizá-lo - não é tão real assim. É nesse contexto que pode ser útil a adoção de um *software* capaz de contribuir para o “Atendimento Digitalmente Humano”, objeto de investigação da pesquisa executada.

Assim, diferente de estudos voltados à defesa de que o atendimento a clientes deva envolver investimentos na direção do desenvolvimento de robôs que se pareçam humanos atendendo, tal como são os casos da “VIVI”, da Empresa VIVO, e da “LU”, da Empresa MAGAZINE LUIZA, que nada mais são que assistentes de atendimento digital para dar a sensação aos clientes de estarem conversando com um humano, acredito na produtividade de uma pesquisa interessada em demonstrar que quando uma empresa mantém humanos no atendimento, o nível e a eficácia para a fidelização de clientes se torna muito maior, o que representa um considerável aumento na receita e na margem, visto que “80% da receita de uma empresa vêm de 20% de clientes fidelizados” (MARSHALL, 2013, p.19) e, também, que conquistar um novo cliente custa de 5 a 7 vezes mais que manter um consumidor na base (KOTLER, 2000).

O que se pretendeu investigar não foi se há a necessidade de haver robôs de atendimento ou não. Os *chatbots* são e vão ser cada vez mais importantes no setor de atendimento a clientes. Visou-se, sim, contribuir à proposição de uma nova abordagem de “atendimento aos clientes digitalmente mais humano” e de usar a tecnologia para permitir que os atendimentos realizados por humanos sejam cada vez “mais humanos” e, assim, aumentar os níveis de fidelização de clientes.

1.1 JUSTIFICATIVA

Acredito que o estudo tem relevância na medida em que está em alta a discussão de experiência de compra (GENOVEZE, 2018). Com a crescente oferta de bens e serviços, as empresas estão buscando se diferenciar de várias maneiras – principalmente no atendimento a clientes. A inovação deste estudo se dá no ponto em que se propõe uma nova abordagem que pode mudar a concepção que empresas e empresários possuem dos *bots* de atendimento.

A partir da pesquisa realizada, pretendeu-se obter conhecimento de como os consumidores reagem a atendentes robôs *versus* como se reage a atendentes humanos. Os focos do estudo foram analisar se substituir uma pessoa por uma máquina no atendimento traz o mesmo resultado a nível de satisfação de clientes e se o corte de custos que um *bot* pode proporcionar compensa uma possível queda na fidelização dos compradores.

Os resultados deste estudo serão disponibilizados *online* para empresários e empresárias de diversos segmentos para que se possa divulgar a metodologia do “Atendimento Digitalmente Humano” e, assim, proporcionar uma experiência de atendimento melhor para seus clientes. A finalidade do estudo foi trazer maior eficácia na fidelização de clientes e, conseqüentemente, aumentar margens de lucro e a base de consumidores. Além disso, visa-se disseminar a metodologia do “Atendimento Digitalmente Humano” para que outras empresas de *software* possam tomar conhecimento e desenvolverem novas ferramentas que usam o digital para melhorar a qualidade do atendimento humano e para que teóricos de atendimento a clientes possam aderir a esta nova abordagem.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a eficácia do Atendimento Digitalmente Humano, através da comprovação que atendentes humanos tem mais chances de fidelizar um cliente do que um *chatbot*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar se fidelizar um cliente é rentável;
- Comparar qualidade de atendimento entre atendentes humanos e *chatbots* frente aos diferentes perfis de clientes;
- Verificar a adoção do Atendimento Digitalmente Humano no cotidiano de empresas;
- Relatar a jornada empreendedora do desenvolvimento da empresa Goulmi;
- Avaliar resultados de satisfação de clientes antes de depois da implantação do Atendimento Digitalmente Humano.

2 PESQUISA E RESULTADOS

Reconhece-se que, na atualidade, está ficando cada vez mais difícil fidelizar um cliente (BENJAMIN; GRAHAM, 2016). Pode-se traçar um paralelo entre os achados dos estudos desses teóricos e a pesquisa “*State of the Connected Customer*” na qual 67% dos consumidores dizem que seus padrões de experiências positivas nunca foram tão altos (SALESFORCE, 2018). Para compreender o porquê disso, é necessário esclarecer, primeiro, o que se entende aqui por fidelização do cliente e o que pode levar um consumidor a se tornar um comprador recorrente.

A fidelização de um cliente é o resultado da soma de constantes experiências emocionais positivas com a percepção do valor de uma experiência (SHAW, 2016).

Com isso, pode-se começar a traçar o perfil de empresas que obtém sucesso na conquista de lealdade por parte de seus consumidores. Existem diferentes tipos de empresas e essas possuem diferentes orientações e métricas.

Entre essas orientações, destacam-se quatro: para a produção; para vendas; para a tecnologia e para o mercado.

As primeiras concentram-se no que são capazes de fazer e em oferecer sempre o produto mais barato, reduzindo custos de produção. As que são orientadas para vendas se preocupam majoritariamente em comercializar todos os produtos do portfólio, reduzindo os custos de venda e logística. Nas empresas orientadas para a tecnologia, o foco é em liderar a inovação, mas acaba-se deixando a análise concorrencial e de clientes em segundo plano. Por fim, as empresas orientadas para o mercado consideram que as necessidades e desejos do cliente são o que permeiam todo o processo. Essas colocam o cliente em primeiro lugar e analisam o que ele precisa para, então, desenvolver um produto ou um serviço (KOTLER, 2000).

A partir das já descritas orientações, é possível referenciar Narver e Slater (1990, p.2) quando afirmam que as empresas mais propensas a fidelizar clientes são as orientadas para mercado, pois é essa cultura que cria com maior eficácia e eficiência os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes e, assim, desempenho superior e contínuo para negócios.

Considerando que a maioria das organizações não está orientada para o mercado, é possível traçar um paralelo dessa realidade com o crescimento de demanda pelos *chatbots*.

Radziwill & Benton (2017, p.3) definem o *chatbot* como: "uma classe de *software* inteligente e conversacional que é ativada por *inputs*, através de linguagem de programação, e que responde com um *output* conversacional, estabelecendo uma comunicação com o interlocutor".

Uma pesquisa da Juniper Research, realizada em 2017, mostrou que um *bot* de atendimento pode reduzir 40% dos custos com atendimento. Tal número chama a atenção de empresários que buscam sempre obter essa redução (JUNIPER RESEARCH, 2017).

O movimento dos *chatbots* fez com que surgissem várias *startups* oferecendo soluções: umas oferecem um robô integrado com sistema, outras oferecem um robô especializado em vendas, ou em suporte, entre inúmeros similares. Acontece que o *bot*, por mais inteligente e completo que seja, não tem um elemento fundamental para a satisfação de clientes: empatia. Muitos atendimentos *online* e/ou por telefone tornaram-se frios e impessoais. Isto vai de encontro à pesquisa "The Role of Click to Call In The Path to Purchase", que coloca que 89% dos consumidores prefere falar com humanos quando o atendimento é sobre reclamação ou busca por ajuda (GOOGLE, 2018).

Segundo Smaby (2011, s.p.) "atendimento a clientes – por definição – é sobre servir pessoas; ele deve ser genuíno, personalizado e empático – ou, simplesmente, humano". O teórico permite-nos refletir o quão importante é trazer pessoas para atender pessoas e, assim, atingir melhores resultados em nível de satisfação e fidelização de clientes.

É nesse cenário de estudos e reflexões que inscrevo a pesquisa conduzida na direção de responder a seguinte questão:

Como um atendimento realizado por um humano pode aumentar a satisfação e a fidelização de um cliente?

2.1 O CONTEXTO DA PESQUISA

Sempre que um cliente de uma assistência técnica autorizada APPLE efetua algum serviço de reparo, há a possibilidade de ele receber um formulário de satisfação para avaliar a experiência na autorizada. Este formulário começou a ser utilizado em 2015 pela APPLE e as empresas que atingem determinados níveis de satisfação de clientes e de métricas logísticas são condecoradas com o selo de

assistência técnica *premium*. O *software* desenvolvido no âmbito da SOMA foi implementado em cinco assistências técnicas autorizadas APPLE, ao redor do Brasil, entre 2017 e 2018. Através da exploração das respostas dos clientes neste formulário, serão analisados os dados de níveis de satisfação de clientes em 2016, ou seja, antes da implantação do *software*, a partir de 2018, após a implementação deste, até julho de 2019.

2.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

A coleta das informações se deu por meio da visualização dos relatórios de satisfação de clientes entre os anos de 2016 e 2019, que obtive acesso através das assistências técnicas autorizadas que utilizaram o *software*.

Uma vez coletadas as informações, elas foram organizadas por meio de um gráfico em que foram tomados em consideração os comentários feitos por clientes sobre quais foram os fatores principais para que eles ficassem satisfeitos com a experiência de reparo nas autorizadas.

No eixo das abcissas está o fator de satisfação e no das ordenadas está a relevância deste fator para a satisfação geral. O objetivo do gráfico foi o de compreender quais fatores influenciaram mais na satisfação geral dos clientes.

Na sequência, apresento em outro gráfico uma comparação dos níveis de satisfação geral dos clientes das cinco autorizadas envolvidas no estudo, entre os anos de 2016 e 2019, ou seja, antes e após a implantação do *software*. Enfim, buscou-se verificar a possibilidade de identificar os resultados da implementação da metodologia de Atendimento Digitalmente Humano nas empresas investigadas.

2.3 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE RESULTADOS

O estudo visou a análise das respostas de 8900 clientes às questões dos formulários enviados pela APPLE, ao longo de três anos, das cinco empresas situadas em diferentes regiões do Brasil.

Na intenção de garantir a necessária confidencialidade, as empresas analisadas serão apresentadas nomes fictícios. Buscou- avaliar o quanto o nível de satisfação dos clientes aumentou, após a implantação do *software* criado a partir da concepção do que, neste estudo, está sendo referido como “Atendimento

Digitalmente Humano”. No apêndice inseri o formulário respondido pelos clientes das cinco empresas.

2.4 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

A CHROM SOLUÇÕES, sediada na região sul do Brasil, é uma das mais antigas assistências técnicas autorizadas da APPLE no país. Possui 21 funcionários e realiza uma média de 80 a 100 atendimentos por dia. O *software* foi implementado nessa empresa no ano de 2017, e ela recebeu a condecoração de assistência técnica *premium* no ano de 2018. Para essa empresa, foi analisada uma base de 3.500 respostas de clientes.

A PRIME INFORMÁTICA, sediada na região sudeste, também é uma das assistências autorizadas mais antigas do Brasil. A empresa possui 10 funcionários e realiza uma média de 20 a 40 atendimentos por dia. O *software* foi implementado na PRIME no ano de 2017, e a empresa recebeu a premiação de assistência técnica *premium* em 2018. Para esta empresa, foi explorada uma base de 1.100 respostas de clientes.

A NTECH está sediada na região nordeste. Essa assistência autorizada realiza de 15 a 30 atendimentos, diariamente, e possui 8 funcionários. A empresa implementou o *software* no ano de 2018 e foi premiada como assistência *premium* este ano de 2019. Nesta empresa foi analisada uma base de 1.000 respostas de clientes.

A DOCTMAC, sediada na região norte do Brasil, possui 12 funcionários e realiza uma média de 20 a 40 atendimentos por dia. A empresa implementou o *software* no ano de 2018 e atingiu níveis de satisfação de clientes acima do exigido para virar *premium*. Desta empresa foram analisadas as respostas de 1.300 clientes.

A TRUSTCEL, situada também na região nordeste, diferentemente das quatro outras empresas, possui três lojas. Uma delas funciona em uma cidade do interior e outras duas em capitais. A empresa conta com um total de 33 funcionários e realiza uma média de 30 a 60 atendimentos por dia. O *software* foi implementado nessas três lojas no ano de 2018 e uma delas atingiu o nível de assistência técnica *premium*. Para essas lojas foram analisadas as respostas de 2.000 clientes.

2.5 PERFIL DO PÚBLICO RESPONDENTE DOS FORMULÁRIOS

A APPLE é uma empresa conhecida por possuir uma base de clientes majoritariamente das classes A e B. Contudo, atualmente, com muitos sites de vendas de equipamentos usados e com as lojas de varejo oferecendo parcelamento em vários meses, o tipo de público que recorre ao atendimento nas assistências técnicas autorizadas é bem variado. Assim, hoje em dia é possível identificar clientes das classes A, B e C entre os respondentes dos formulários analisados na pesquisa. O perfil de clientes entre as empresas que serão analisadas é bem parecido, levando em conta a classe social, a expectativa quanto ao atendimento e o tipo de equipamento a ser reparado (majoritariamente IPHONES e MACBOOKS). Os valores de reparo são os mesmos, pois o preço é estabelecido pela APPLE, o que permite uma análise mais verossímil ainda, evitando distorções advindas de preços diferentes entre as autorizadas e a manutenção do enfoque na qualidade do atendimento.

2.6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A APPLE é a empresa que possui a mais alta satisfação de clientes no setor de celulares sem fio e também no de computadores pessoais (The ACSI, 2019). Com isso, a empresa acabou se tornando uma referência mundial em experiência de cliente e, conseqüentemente, aumentou a exigência dos clientes a terem sempre o melhor serviço quando entram em contato com a empresa ou com uma de suas autorizadas.

Esse nível de satisfação elevado foi um dos motivos que fez com que a empresa fosse a primeira da história a atingir um trilhão de dólares em capitalização na Bolsa de Valores (DAVIES, 2018). A APPLE é conhecida mundialmente pela legião de “*Appleholics*”, ou seja, fãs da marca, que fazem questão de fazer campanhas positivas para a empresa e contar para amigos e para a família sobre a satisfação com o equipamento, ato conhecido como *marketing* “boca-a-boca”. Além disso, estes fãs sempre compram equipamentos da última geração e fazem filas quilométricas para conhecerem, em primeira mão, os lançamentos da companhia.

Esse renome internacional da APPLE foi um dos motivadores para que eu me interessasse em entrar como estagiário na SOMA em abril de 2016. Após dezenas

de atendimentos, verifiquei que os clientes estavam se sentindo desamparados enquanto deixavam seus equipamentos para reparo e ficavam sem notícia alguma durante alguns dias. Essa falta de notícias fazia com que os consumidores ligassem muitas vezes para a assistência, o que lotava as linhas telefônicas e gerava esperas de até 20 minutos para serem atendidos. Assim, os clientes ficavam cada vez mais ansiosos e insatisfeitos, o que refletia nos níveis de satisfação da empresa. Em julho de 2016, apresentei estas percepções ao então gerente da SOMA e, juntamente a estas percepções, dei a ideia de desenvolvermos uma ferramenta que possibilitasse que o cliente acompanhasse o reparo em tempo real e online, através do seu computador ou *smartphone*.

A ideia foi aceita pela gerência e iniciamos o desenvolvimento de um novo produto que tinha como objetivo aumentar a satisfação dos clientes da SOMA. Crawford e Di Benedetto (2010, p.14) definem que novos produtos podem estar separados em seis categorias: “produtos novos para o mundo, produtos novos para a firma, adições a linhas de produtos existentes, melhorias e revisões de produtos existentes, reposicionamentos e reduções de custos”.

A ferramenta, até então sem nome e sem forma definida, poderia se encaixar na definição de “novos para a firma”, afinal, a empresa estaria desenvolvendo algo que nunca antes havia sido pensado e que fugia completamente do tipo de mercado que a SOMA atendia.

Ao longo do segundo semestre de 2016, eu e o Jeferson, então gerente da SOMA, saíamos da empresa às 18hs, fim do expediente de sexta-feira, íamos para o apartamento dele e lá ficávamos até às 20hs de domingo, desenvolvendo ideias e pensando em qual seria a melhor maneira de mantermos os clientes informados.

Ao longo desses seis meses, fomos evoluindo da ideia inicial, que era apenas avisar o cliente do andamento do reparo, para uma solução bem mais completa, que possibilitava o cliente interagir com a empresa através de mensagens, permitia o envio e imagens; e, por fim, chegamos à conclusão que não bastava apenas informar o cliente: nós tínhamos que mostrar o quão importante ele era para a empresa. Para conseguirmos passar esta mensagem para os clientes, decidimos mostrar a foto de cada responsável por cada etapa do reparo e, principalmente, desenvolvemos textos extremamente pessoais e usando muita empatia, que davam para o cliente a sensação que ele estava conversando diretamente com o técnico, mesmo a mensagem sendo automática.

No final do ano de 2016, chegamos a um protótipo da ferramenta que começaria a operar: foi desenvolvida uma página *web* com todas as funcionalidades citadas acima e integrada com o sistema que a SOMA utilizava. No dia 17 de janeiro de 2017, foi feito o *upload* desta página e foi iniciada a operação. Sempre que alguém criava ou modificava uma Ordem de Serviço, a ferramenta recém-desenvolvida identificava a alteração e, automaticamente, disparava para o cliente a atualização. O disparo era feito por e-mail e, no e-mail, ia um *link* de acesso à página *web*, que estávamos chamando de “Painel do Cliente”.

Já nos primeiros meses de uso, foi possível observar clientes extremamente satisfeitos com o modelo de acompanhamento e falando muito sobre fidelização e empatia. Griffin (2013) afirma que há dois caminhos para um produto obter sucesso: o primeiro, é quando a empresa capta uma necessidade que há por parte dos clientes e desenvolve alguma solução para resolver este problema; o segundo, é quando a empresa se propõe a desenvolver um produto novo, com novas funcionalidades e que gera novas demandas. Assim, podemos afirmar que o “Painel do Cliente” havia tomado um dos caminhos para virar um produto de sucesso.

Com o aumento dos níveis de satisfação, a SOMA passou a ter uma base de clientes sólida, fiel, contente e que faziam propaganda positiva da empresa. Taghizadeh, Taghipourian e Khazaei (2013) realizaram um estudo que teve como objetivo identificar os efeitos da satisfação na probabilidade de um cliente fazer um *marketing* “boca-a-boca”. Os estudiosos analisaram variáveis, tais como: competência do empregado, confiabilidade, inovação no produto, preço, evidência física (lealdade à marca e intenção de recompra) e conveniência, e identificaram que o fator que mais influencia o “boca-a-boca” é a lealdade à marca, ou seja, um cliente fidelizado tem uma probabilidade maior de fazer uma propaganda positiva da empresa, o que gera um aumento na base de clientes.

Ao final do ano de 2017, a SOMA obteve o maior índice de satisfação de clientes em 26 anos de empresa, tornando-se uma Assistência Técnica Autorizada Premium da APPLE. Este título trouxe, além de maior visibilidade, retornos financeiros e incentivos maiores da fabricante. Com este resultado positivo, eu e o Jeferson fomos convidados a apresentar o caso na conferência nacional de autorizadas APPLE, ocorrido em março de 2018 na cidade de São Paulo. Neste evento, falamos sobre empatia e sobre processos que poderiam ser melhorados nas autorizadas e, após a nossa fala, houve o interesse de 20 autorizadas em contratar

o nosso serviço. O primeiro problema nisso é que, até aquele momento, era um *software* feito sob demanda para a SOMA, ou seja, não estava pronto para ser comercializado.

Neste momento, a SOMA nos passou que não tinha interesse em comercializar o sistema, mas que não impediria que nós comercializássemos para outras empresas. Isso acabou fazendo com que tivéssemos que sair da SOMA e abrir a nossa própria empresa. Nesse momento, surgiu a Goulmi. Empolgação à parte, nós tínhamos um outro problema, que era desenvolver um sistema que atendesse a 20 assistências técnicas autorizadas APPLE. Era impossível integrar a nossa ferramenta com cada um dos sistemas que as empresas utilizavam, então identificamos uma nova oportunidade: desenvolver um sistema de gestão completo voltado para autorizadas APPLE.

Com essa nova possibilidade, algumas autorizadas abriram mão de contratar o nosso serviço, mas pudemos contar com outras que viraram parceiras até hoje. Ao longo do ano de 2018, fomos aprimorando a ferramenta. É importante ressaltar que o nosso cliente agora era outro: tínhamos virado uma empresa que atendia outras empresas e não mais o cliente final. Com isso, nossas percepções de necessidade do cliente mudaram. Griffin (2013) expõe a complexidade de entender as necessidades do cliente no mercado B2B (*Business-to-business*) na medida em que o produto afeta múltiplos grupos de pessoas. O mesmo autor ainda disserta sobre a estratégia VoC (*Voice of Customer*), que consiste em desenvolver o produto com base no que o cliente propõe de problemas e soluções. Tínhamos uma grande experiência no setor de atendimento a clientes e no conhecimento técnico dos equipamentos, mas em termos administrativos, financeiros e de gestão, ainda precisávamos de muita informação. Por isso, utilizamos a estratégia VoC. A maioria dos novos recursos e das melhorias do *software* são feitas a partir de sugestões de outras autorizadas APPLE, que identificavam falhas do sistema ao longo da operação e nos indicavam a melhor maneira de corrigir.

Atualmente, estamos atuando em 12 autorizadas APPLE, ao redor do Brasil, e seguimos utilizando VoC para aprimorar a ferramenta. Hoje em dia, além de fazer a gestão de Ordens de Serviço, Controle Financeiro, Controle de Estoque e Comunicação com o Cliente, desenvolvemos funcionalidades que tornam o Goulmi um *software* com diferenciais em relação aos demais. Entre elas estão: Controle de Ponto, Gestão de Agendamentos, Gestão de Fila de Espera e tudo isso integrado

com o ponto de partida do sistema, que é a comunicação com o cliente. Além disso, recentemente, nos tornamos um dos únicos sistemas do mundo a ter acesso a uma documentação que nos permite integrar o Goulmi com o sistema da própria APPLE, fazendo-nos um sistema parceiro da APPLE e habilitando-nos a vender para qualquer autorizada APPLE do mundo. Com os resultados positivos obtidos até aqui, surgiu o interesse de entender mais a fundo os motivos de os clientes ficarem mais satisfeitos após a implantação do software.

A seguir, apresento a análise de variáveis que contribuíram à compreensão dos momentos da jornada de um cliente em uma assistência técnica, as quais têm influenciado mais para fidelizá-lo.

As variáveis foram organizadas em três grupos: Aproximação, Acompanhamento e Pós-Serviço.

A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar qual (is) dos grupos influenciou (aram) mais na satisfação geral e se houve correlação entre eles. Após, realizei uma análise final para verificar se um *chatbot* poderia ter realizado com êxito as tarefas-chave para garantir a satisfação geral dos clientes.

2.6.1 Variáveis de satisfação

As variáveis analisadas correspondem às perguntas do formulário de satisfação que a Apple envia a seus clientes, de maneira aleatória, sempre que é finalizado um processo de reparo. Elas estão divididas em três grupos, relativos às diferentes etapas do serviço. Para cada grupo foi calculada uma média de satisfação que, ao final, foi comparada à média de satisfação geral dos clientes.

2.6.1.1 Grupo 1: Aproximação

No grupo 1 constaram as interações com o cliente no momento do atendimento inicial. As variáveis analisadas foram: Habilidade do Técnico e Documentação.

2.6.1.2 Grupo 2: Acompanhamento

No grupo 2, analisei as etapas do reparo que ocorreram entre a assinatura da ordem de serviço de entrega do equipamento e a assinatura da ordem de serviço de retirada do equipamento. No grupo do acompanhamento, os fatores analisados foram: Atualização Oportuna, Tempo de Reparo e Profissionalismo.

2.6.1.3 Grupo 3: Pós-Serviço

O grupo 3 diz respeito ao que ocorreu após o término do reparo. O período de contabilização deste grupo se deu a partir da assinatura da ordem de serviço de retirada do equipamento até o momento em que o cliente recebe o formulário de satisfação da APPLE sete (7) dias após o término do reparo. As variáveis analisadas foram: Qualidade do Reparo e Solução do Problema.

2.6.2 Análise das variáveis influenciando a satisfação em cada uma das etapas do serviço de reparo

A seguir, apresento uma análise de variáveis que mais impactaram no nível de satisfação do cliente em cada uma das etapas de reparo. A partir da conferência das respostas dos clientes, calculei a média dos níveis de satisfação de cada um dos fatores constantes no questionário. As linhas em negrito indicam aqueles fatores que influenciaram mais nas satisfações de cada um dos grupos.

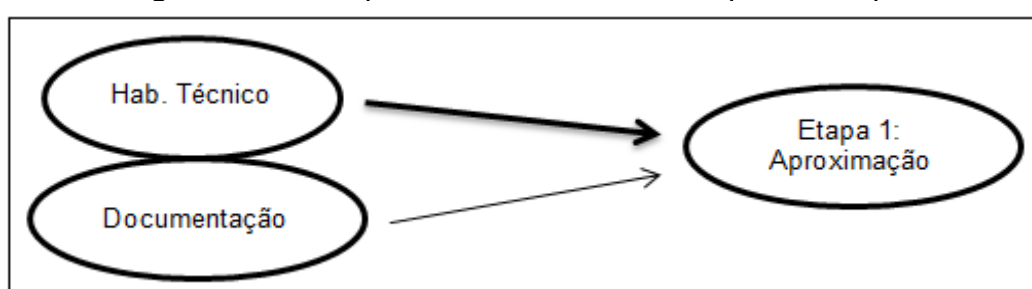
Entender o comportamento do cliente e os fatores que influenciam na percepção de qualidade de um serviço prestado é fundamental para obter um aumento nos níveis de satisfação do consumidor (ASSIS, 2011). Por isso, antes de analisar a variação na satisfação do cliente, optei por buscar entender quais foram os fatores que tiveram maior peso nas respostas das pesquisas enviadas pela APPLE.

Estes fatores dizem respeito a diferentes etapas do reparo e foram fundamentais para se obter um entendimento geral do processo da assistência autorizada. O formulário enviado pela APPLE convida o cliente a avaliar desde o primeiro contato com a autorizada, levando em conta questões como tempo de

espera e aparência do local até o término do reparo, perguntando se o problema foi de fato resolvido.

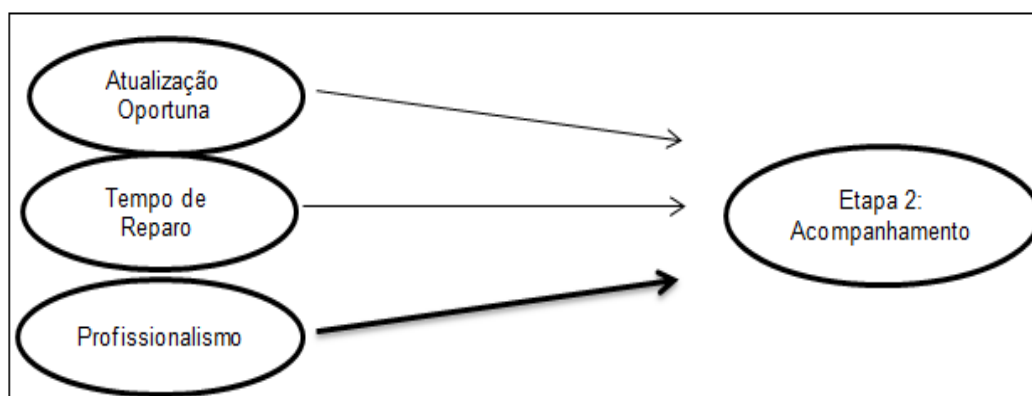
Assim, foi possível fazer uma análise completa da experiência do cliente na assistência autorizada, compreendendo, desde o primeiro contato com a empresa, quais foram as etapas que tiveram maior impacto na satisfação geral. Uma vez entendido isso, foi possível observar com mais clareza os motivos de ter ocorrido aumentos na satisfação dos clientes após a implantação do *software*.

Figura 1 - Fator que influencia mais na Etapa 1 do reparo



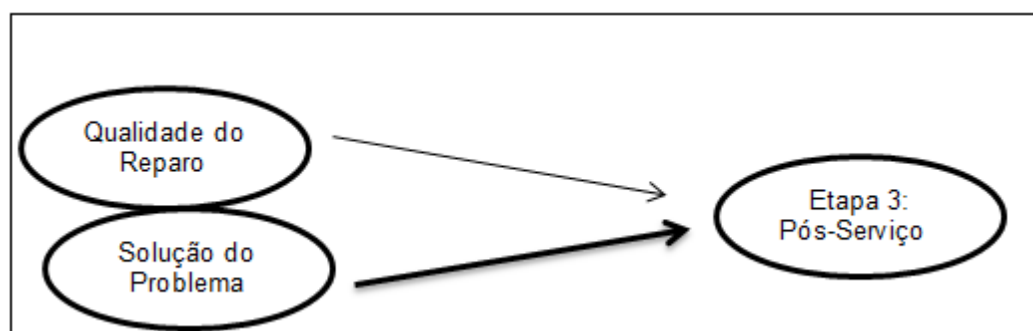
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Figura 2 - Fator que influencia mais na Etapa 2 do reparo



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Figura 3 – Fator que influencia mais na Etapa 3 do reparo



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

É possível observar que, nos dois primeiros grupos, Aproximação e Acompanhamento, que dizem respeito às etapas até a finalização do serviço, os fatores que mais influenciaram na satisfação foram a habilidade do técnico e o profissionalismo.

O que chama atenção é que estes dois fatores são os que os clientes possuem mais contato com os atendentes humanos. Quando o cliente leva o equipamento para reparo, ele tem a expectativa de ser atendido com empatia e quer ser tratado de uma maneira pessoalizada.

Ao entendermos que é necessário apresentar empatia, confiança e gentileza no atendimento, é possível debater em quais situações é importante ter um humano atendendo e em que momentos é preferível ter um *chatbot*. A pesquisa “*Digital Disconnect in Customer Engagement*” trouxe que 83% dos consumidores ainda preferem ter interações com humanos durante o atendimento (ACCENTURE, 2016). Isso não significa que não se deve ter *bots*, apenas que é preciso analisar a situação para ter certeza que um robô atendendo não proporcionará uma má experiência de atendimento ao cliente.

O *chatbot* deve ser utilizado quando os atendentes estão *off-line* ou sobrecarregados. Nestes casos, ele se torna importante na medida em que consegue dar algum tipo de informação inicial que seja necessária e, caso não consiga resolver o problema, é capaz de passar alguma previsão de quanto tempo pode levar para um atendente humano liberar-se e dar a atenção para ele. Isso é muito importante, pois o cliente não fica sem retorno e é gerada uma expectativa realista sobre o atendimento e o quanto vai levar para resolver a situação. Algumas empresas utilizam os *chatbots* como canal de venda também e é uma boa estratégia, afinal é um atendimento 24 horas, o que possibilita vender a qualquer hora do dia. Contudo, a pesquisa “*People [still] need people*” mostra que 44,7% dos consumidores afirmaram que poder falar com um atendente humano foi crítico na hora da decisão de compra (TOTAL RETAIL, 2017). Com isso, pode-se concluir que o *chatbot* é uma alternativa viável e um investimento bom para a empresa para resolver questões mais simples, como alguma dúvida pontual – por exemplo o endereço ou o horário de funcionamento da loja – ou para mostrar que a solicitação foi recebida e em breve a equipe despenderá toda a atenção necessária.

Já o atendimento realizado por um humano é muito importante em situações que é exigido um nível de conhecimento mais profundo sobre algum assunto ou em

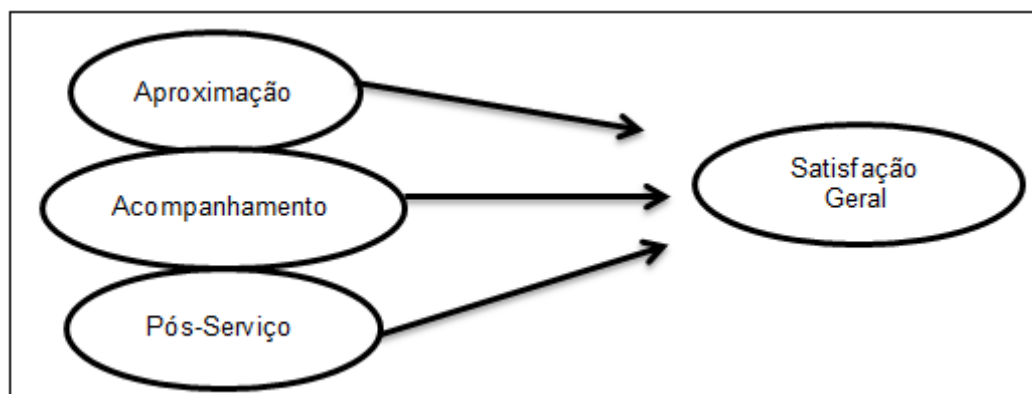
momentos que o cliente está ansioso, frustrado, nervoso. Quando uma pessoa está aflita, é da natureza humana que ela busque por ajuda (SHELL; BUELL, 2019). Porém, muitas empresas direcionam clientes nervosos para quiosques de autoatendimento ou para atendimentos com mensagens automatizadas. Isso causa um afastamento entre consumidor e empresa exatamente no momento em que o primeiro mais precisa criar uma conexão de confiança e ocasiona em uma redução da probabilidade de fidelização deste cliente.

Para realizar um atendimento que atenda às expectativas dos clientes, é necessário entender exatamente o que esse cliente está demandando. Para isso, a tecnologia é primordial – através de programas que analisam dados, que enviam *insights* para o atendimento e que permitem um alinhamento de expectativas entre cliente e empresa, é possível gerar um atendimento incrivelmente empático e satisfatório. Este é o Atendimento Digitalmente Humano.

2.6.3 Análise dos grupos impactando a satisfação geral

Após a análise individual dos fatores apresentados no formulário de satisfação, foi feita a divisão deste formulário em três grupos, que visava separar três macro-etapas do serviço: atendimento inicial, processo de reparo e pós-serviço. Depois de identificar que fatores mais influenciaram na satisfação de cada um dos grupos, foi feita uma nova análise para verificar qual dos grupos influenciou mais na satisfação geral do cliente.

Figura 4 – Fatores que influenciam mais na satisfação geral do cliente



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Foi possível verificar um coeficiente de correlação de 0.9684, ou seja, uma correlação muito forte entre as variáveis. Foi impossível precisar qual dos grupos influencia mais na satisfação geral do cliente, o que permite a conclusão que, desde o primeiro contato do cliente com a empresa até a solução do problema, é necessário atentar-se a todas as etapas do serviço de maneira igual.

A análise reforça, novamente, a importância do atendimento e da conexão entre a equipe e o cliente, ao longo de todo o processo. Se em uma das etapas houver algo que incomode o cliente, isto afetará na satisfação geral com o mesmo peso, independentemente em qual momento do serviço ocorreu.

Um relacionamento duradouro com o cliente começa na primeira interação deste com a empresa. O sucesso de um serviço vai depender do valor que o consumidor percebe ao longo de todo o tempo que estiver em contato com a companhia. O valor pode ser entendido como o resultado da avaliação da utilidade de um produto por parte do comprador, comparando o quanto foi pago e o quanto está sendo recebido em troca (BERRY; PARASURAMAN, 1992).

Para que o cliente seja fidelizado, é essencial que ele esteja satisfeito com o serviço prestado pela empresa. Freitas (2001) explica a satisfação como sendo uma resposta de preenchimento do consumidor, que julga que um aspecto do produto ou do serviço, ou que até mesmo o próprio produto ou serviço oferece um nível de prazer relacionado ao consumo. É possível entender e prever a satisfação do cliente através de uma equação: percepção recebida x expectativa antes do atendimento. Em caso de a percepção recebida ser maior que a expectativa antes do atendimento, o cliente ficará muito satisfeito. Caso contrário, a experiência do comprador será negativa (CORREIA, 2016).

Griffin (1998, p.89) define o cliente leal através do comportamento de compras. Um cliente que repete compras regularmente, indica a empresa a potenciais consumidores, recomenda produtos e serviços da organização a outras pessoas, é imune à pressão da concorrência e até tolera uma experiência negativa, tendo em vista as experiências positivas anteriores é tido como um cliente fidelizado para a teórica.

Atualmente, com a quantidade de opções e de concorrência, o cliente fiel pode representar um percentual considerável do faturamento de uma empresa, por isso é tão importante colocá-lo como elemento principal da companhia.

Para que seja atingido um ótimo nível de satisfação, e consequente fidelização de clientes, o atendimento é fundamental (CAGLIARI, 2014). O atendimento é, na grande maioria das vezes, a primeira interação que o consumidor vai ter com a companhia antes de utilizar o serviço em si. Porém, atualmente, não é suficiente oferecer apenas um bom atendimento: é preciso ter um serviço de atendimento que forneça uma experiência positiva para o cliente com o objetivo de gerar empatia com o comprador. Para que seja possível prover esta experiência positiva, Stuart (2019) explica que é necessário proporcionar confiança e gentileza no atendimento.

Os gestores de *marketing* das empresas estão rodeados por métricas: ROI, visitas no site, cliques no anúncio, visitas recorrentes no site, produtos adicionados nos carrinhos de compra *online*, taxa de abandono, quanto tempo o consumidor fica no site, entre muitas outras. Muitos gestores utilizam estas métricas para medir o sucesso do negócio e é inegável que elas são importantes, mas a métrica de *marketing* mais relevante é a fidelização dos clientes (EXACT TARGET, 2014). Afinal, é esta métrica que mostra o quanto um consumidor compra mais de uma vez da empresa, mesmo quando a concorrência está a um “clique de distância”. Com o aumento dos índices de fidelização, há um consequente aumento do LTV (*Lifetime Value*) do cliente, que diz respeito à quantidade de compras que um consumidor faz enquanto está na base de clientes. Com o aumento do LTV, há um aumento no Return over Investment - ROI (ISMAN, 2016) e isso é fundamental para o sucesso a longo prazo de um negócio.

Para diminuir a probabilidade de ocorrer algo que possa gerar insatisfação do consumidor, é importante aliar o atendimento humano com a tecnologia. Para isso, é essencial que haja uma sistematização da empresa juntamente com a cultura de atendimento. A sistematização se dá através de *softwares* de CRM (*Customer Relationship Management*), que conseguem centralizar a informação da empresa e ajudar na tomada de decisão de gestores e gerentes. Isso reduz o retrabalho, aumenta a produtividade e permite que o cliente seja colocado como elemento principal do cotidiano da empresa.

Segundo o site gartner.com, *Customer Relationship Management* é uma estratégia de negócios que otimiza a receita e a lucratividade de um negócio enquanto promove satisfação e fidelização de clientes. Para possibilitar o sucesso

de uma estratégia CRM, existem *softwares* de CRM que auxiliam negócios a estruturarem e aprimorarem seus canais de venda e de atendimento a clientes.

Os sistemas de CRM atuam basicamente em três áreas: automação e gestão do marketing, gestão comercial e gestão dos produtos/serviços ao cliente (WENNINGKAMP, 2009). Com essas três partes integradas, e funcionando perfeitamente, é possível antecipar desejos e anseios dos clientes e proporcionar uma melhor experiência, aumentando os níveis de satisfação e de fidelização. Além disso, é possível otimizar e automatizar rotinas e deixar a equipe preparada para realizar o atendimento.

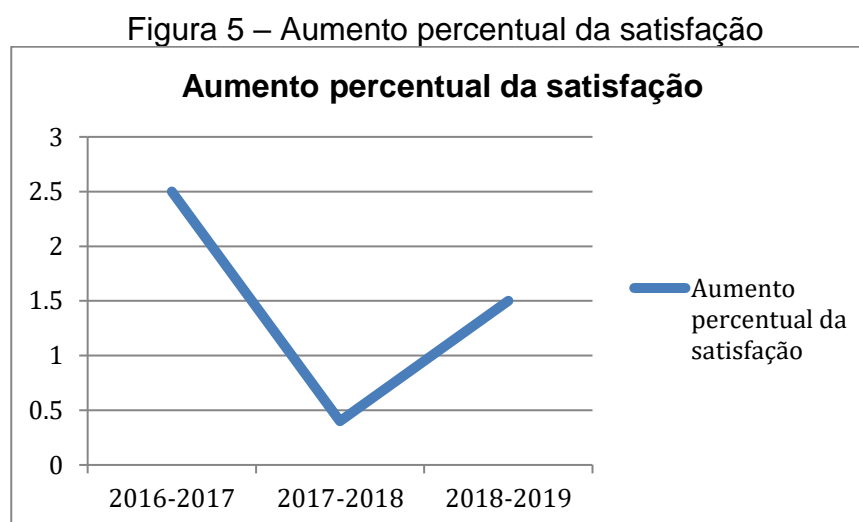
Não muito antigamente, tínhamos apenas dois canais de venda e de atendimento, que eram o telefone ou presencialmente. Atualmente, são dezenas e todos devem funcionar paralelamente de maneira perfeita. Hoje em dia tem-se as redes sociais, e-mails, WHATSAPP e um sistema de CRM é fundamental para deixar toda essa comunicação integrada. Chamam-se OMNICHANNEL os sistemas de CRM que integram todos os canais de atendimento em uma única página, facilitando a comunicação e permitindo uma melhora no atendimento ao cliente. Ao invés de ter que conferir vários sistemas diferentes, um OMNICHANNEL possibilita concentrar toda a comunicação e, assim, obter mais agilidade e precisão.

Um bom *software* de CRM é chave para o sucesso do Atendimento Digitalmente Humano. Com os canais integrados e os processos otimizados, os atendentes humanos conseguem ter mais tempo para proporcionar um atendimento de qualidade. É importante ressaltar que um *chatbot* pode ser integrado a um sistema de CRM, mas, conforme trazido anteriormente, ele deve apenas resolver situações que exigem baixo envolvimento por parte do atendente.

2.6.4 Evolução percentual dos níveis de satisfação geral entre 2016 e 2019

A partir da identificação dos fatores mais importantes para a prestação de um bom serviço, bem como do entendimento que todas as etapas do processo possuem a mesma importância para a satisfação do cliente, analisei as respostas dos clientes das cinco assistências técnicas autorizadas para identificar qual foi a variação percentual nos níveis de satisfação geral dos consumidores, a partir do ano de 2016, chegando até o primeiro semestre de 2019, ou seja, antes e após a implantação do sistema (*software*) que aplica a metodologia do “Atendimento Digitalmente Humano”.

Foi possível verificar que, no ano de 2017, houve um aumento de 2,5% em relação ao ano de 2016. Já no ano de 2018, foi observado um aumento de 0,4% comparado a 2017. Até julho de 2019, identifiquei um aumento de 1,5% na satisfação geral em relação ao ano de 2018.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

É interessante observar que houve aumento nos níveis de satisfação durante os 2 anos e 6 meses consecutivos, desde que o sistema foi implementado nas 5 empresas, o que novamente reforça a tese de que a tecnologia aliada a um atendimento realizado por humanos, com empatia, pode trazer excelentes resultados. As empresas presentes no estudo atribuem o aumento da satisfação a dois fatores principais: a melhoria do fluxo de informações internas, devido ao *software* e uma comunicação mais transparente com os clientes.

Conforme trazido anteriormente, o conceito do Atendimento Digitalmente Humano surgiu a partir da implantação de um *software* de atendimento na empresa SOMA. Este *software* automatizou alguns processos manuais e passou a enviar *insights* para melhorar o atendimento. Além disso, ele permitiu que os clientes acompanhassem todo o andamento do reparo de seus equipamentos online, mas as mensagens, apesar de serem automáticas, eram escritas pelos próprios atendentes previamente. Isso permitiu que os clientes tivessem a percepção que estavam conversando com o próprio atendente. Os clientes também enviavam mensagens com dúvidas e comentários. Estas mensagens eram recebidas pela equipe de atendimento e gerência e respondidas prontamente, ao invés de utilizar um *chatbot*.

Esta estratégia permitiu respostas com muito mais clareza e resultou num grande aumento no nível de satisfação dos clientes, que era medido pela própria APPLE.

Os *feedbacks* obtidos pelo sistema deixam claro o sucesso da estratégia. Além de obter um aumento médio de aproximadamente 1,5% do nível de satisfação de clientes ao longo de 3 anos, foi possível observar uma quantidade considerável de clientes que expressaram em palavras a sua satisfação e fidelização. Alguns até citaram a empatia, conceito chave no Atendimento Digitalmente Humano e principal ponto de contra argumentação aos *chatbots*. Para deixar claro que tipo de *feedback* foi obtido, foram selecionados alguns comentários reais de clientes e feitos de forma genuína, que transmitem a exata mensagem do que é o Atendimento Digitalmente Humano:

- *"Nem preciso dizer o quão imensamente grata e feliz estou. Confesso que num primeiro momento fiquei chateada, mas a medida que você ia me informando a situação fiquei confiante que logo tudo estaria resolvido, agradeço a atenção. Um grande abraço!"*

- *"Quero agradecer o atendimento e o modelo de acompanhamento diário das atividades. Muito satisfeito, abraço".*

- *"Agradeço sua atenção. Muito por teu atendimento vou continuar na APPLE".*

- *"Pois bem, desde o início fui muito bem informado, orientado e tratado, com cordialidade e principalmente, empatia. Ficar alguns dias sem celular é realmente desconfortável porém, pelo acompanhamento constantes informações recebidas, as conversas que tivemos eu ao invés de ficar ansioso pude me tranquilizar".*

Após alcançar um crescimento constante na satisfação dos clientes de assistências técnicas autorizadas APPLE, vimos que este *software* poderia se tornar um produto de sucesso em outros mercados. Então, no primeiro semestre de 2019, iniciamos o desenvolvimento de uma plataforma mais escalável, que possibilita qualquer empresa instalar e personalizar de acordo com as suas necessidades. Visto que até aquele momento os clientes é que tinham nos procurado, percebemos que, para fazer o *software* funcionar em outros mercados, precisaríamos de força de venda. As aulas de *marketing* na UFRGS foram fundamentais para entendermos

forças e fraquezas da nova ferramenta e, principalmente, para definirmos uma estratégia de venda.

Desde que foi iniciado o desenvolvimento, foram feitos testes em corretoras de seguros, clínicas médicas, concessionárias de veículos, lojas de móveis, entre outros segmentos. Nos primeiros testes, não conseguimos repetir o sucesso obtido nas autorizadas APPLE. Porém, utilizando a estratégia VoC, conseguimos identificar algumas falhas operacionais para melhorar a usabilidade do *software* tanto pelas empresas quanto por seus respectivos clientes. Assim, elaboramos recursos que facilitaram o acesso ao sistema, melhoramos a parte de integrações. No segundo semestre de 2019, já com muitos recursos novos, conseguimos fazer parcerias muito significativas com empresas como Soprano, Randon e Quatrun, e seguimos aprimorando e adicionando novos recursos e novas funcionalidades para conseguirmos revolucionar o atendimento a clientes do maior número de empresas possível.

2.6.5 Outros estudos e pesquisas sobre a efetividade do atendimento humano na fidelização de clientes

Além do estudo que foi realizado a partir das análises do resultado da implantação do *software* de atendimento na empresa SOMA, existem outras pesquisas que comprovaram a importância do atendimento humano na fidelização de clientes. Estes estudos foram realizados tanto no Brasil quanto no exterior e os resultados obtidos foram muito similares.

Moura, Lopes e Pereira (2015) realizaram uma pesquisa que visava compreender a importância do relacionamento interpessoal entre vendedores e clientes como ferramenta para fidelizar clientes. O estudo realizado por esses autores envolveu revisão de literatura e possibilitou observar a importância do relacionamento interpessoal na fidelização de clientes. Os vínculos sociais e a amizade recíproca entre compradores e vendedores têm um resultado favorável para as empresas, tanto no lado financeiro quanto na confiança do cliente (DURZET, 2007 apud MOURA; LOPES; PEREIRA, 2015). Os autores também citam Angelo (1999 apud MOURA; LOPES; PEREIRA, 2015) que expõe que o relacionamento interpessoal é um processo que permite a adaptação das mensagens do vendedor às necessidades, desejos, valores e crenças do cliente.

Bogman (2002 apud MOURA; LOPES; PEREIRA, 2015) apresentou um estudo que mostra os motivos que um cliente abandona uma empresa, sendo: 1% por falecimento, 5% por mudança de endereço, 5% por amizades comerciais, 10% por maiores vantagens em outras organizações, 14% por reclamações não atendidas, 65% por indiferença da equipe que os atende. Vale ressaltar aqui a palavra “indiferença”: não é nem a insatisfação com o atendimento, mas sim o cliente perceber que o atendente não está interessado genuinamente nele. Carvalhal (2006 apud MOURA; LOPES; PEREIRA, 2015) resume a importância do atendimento humano para a fidelização na medida em que os clientes são diferentes: alguns gostam mais de conversar, outros são mais quietos, ainda existem os que são mais diretos ou mais preocupados e um atendente humano consegue filtrar isso e oferecer a abordagem de atendimento que o cliente deseja.

Em outro estudo, Barbosa, Trigo e Santana (2015, p. 118-119) trazem um quadro que define a abordagem que um atendente deve ter dependendo do perfil do cliente atendido:

Quadro 1 – Perfis de cliente e como tratar

PERFIL DO CLIENTE	COMO TRATAR
TÍMIDO E SILENCIOSO: Não gosta de falar muito, não demonstra pensamentos, deixa o vendedor falando sem intromissões, não se impressiona com as vantagens, gosta de ouvir opiniões e conselhos.	Estimular o diálogo através de perguntas hábeis e diretas, evitar falar muito, ter paciência, não pressioná-lo, transmitir segurança e coragem para decidir; usar da empatia; colocar o cliente em cena já utilizando o produto.
BEM HUMORADO: Simpático, sorridente, gosta de uma conversa prolongada e é frequentemente desvia o vendedor do assunto “vendas”.	Com simpatia, bom-humor, mas sem exagerar; conduzir e manter o diálogo com habilidade, retornar para o tema “vendas” sem ser grosso, não se iludir pensando que é um cliente fácil.
RACIONAL: Bem informado, não é influenciado com facilidade, confia em si próprio e não gosta de argumentos fracos, observa a qualidade do produto e analisa o preço.	Demonstrar conhecimento, respondendo com firmeza e precisão às perguntas, não dar opiniões, mas sim apresentar fatos concretos nos argumentos de venda, ser habilidoso; não esconder informações.
DESCONFIADO: Gosta do debate e de raciocinar sobre o produto/serviço; faz perguntas com firmeza e pode perguntar sobre vários aspectos; não acredita com facilidade e quer provas; é precavido	Ser firme e seguro nas repostas, transmitindo confiança; fazer afirmações que possam ser provadas e não dar a opinião própria sobre o produto/serviço; ter paciência, fornecendo detalhes sobre o produto e não demonstrar “fome de venda”, usar da empatia.
BRIGUENTO E IRRITADO: É nervoso e gosta de brigar; costuma ofender e expor opiniões e tentar “ganhar no grito”; critica a empresa, o produto e o vendedor; é impaciente.	Não cortar a fala do cliente. Ouvi-lo com atenção; manter a calma e ser educado, não usar o mesmo tom de voz, evitar discutir, agir com eficiência e rapidez; aproveitar as oportunidades dadas pelo cliente para argumentar vendas e usar empatia.

<p>APRESSADO: Quer rapidez no atendimento, não se interessando em relacionamento não verifica o produto em detalhe e quer ficar o menor tempo possível em contato com a empresa; confia nas informações do vendedor.</p>	<p>Dar um atendimento rápido; apresentar o produto com objetividade e segurança, levando o cliente a uma decisão rápida; responder perguntas com agilidade.</p>
<p>PREOCUPADO COM O PREÇO: Sempre acha o preço caro; cria objeções antes da argumentação do vendedor.</p>	<p>Enaltecer sempre as vantagens e benefícios do produto para agregar valor e justificar o preço; “caro comparado a quê?”; dar o preço com firmeza e segurança.</p>

Fonte: Barbosa; Trigo; Santana (2015, p. 118-119)

Estes perfis trazem uma excelente justificativa para se investir em atendimento humano: um robô não consegue discernir o perfil do cliente e acaba promovendo um atendimento igual para todos e - na maioria das vezes – sem alto grau de envolvimento, o que reduz as chances de haver fidelização. Com o Atendimento Digitalmente Humano, é possível utilizar uma plataforma de CRM para ajudar a identificar o tipo de cliente mais rapidamente e, assim, alinhar o atendimento de acordo com o perfil.

O estudo “*Mitigating the Negative Effects of Customer Anxiety through Access to Human Contact*” foi realizado através de dois experimentos de laboratório e um de campo no setor de análise de crédito (SHELL; BUELL, 2019).

O resultado obtido nesse estudo revelou que consumidores ansiosos que tinham interações com serviços de autoatendimento ou com *chatbots* sentiam-se insatisfeitos com suas decisões mesmo que, aparentemente, estivessem alinhadas com seus objetivos.

Essa insatisfação reduziu a confiança do consumidor no prestador de serviço. Por outro lado, quando o cliente podia falar com algum humano, ele sentia-se muito mais tranquilo perante a decisão. Para esse estudo, foi desenvolvida uma plataforma online que simulava o rendimento do plano de aposentadoria. Foi disponibilizado um portfólio hipotético de US\$100.000,00 e, através de ações e investimentos, o participante deveria aumentar esse portfólio. Alguns participantes foram expostos a rendimentos normais do mercado e outros deveriam enfrentar rendimentos no período de crise.

Ao final de cada rodada, Shell e Buell perguntavam aos participantes como eles estavam se sentindo. Os participantes que enfrentaram a “crise” estavam mais frustrados do que os que estavam com rendimento normal do mercado, mesmo os

primeiros estarem performando com rendimentos acima da média e os segundos com rendimentos abaixo.

Na segunda etapa do estudo, os participantes obtiveram a oportunidade de conversar com um especialista, conversar com um investidor ou não conversar com ninguém. O resultado foi que os que estavam mais ansiosos inicialmente optaram com conversar com alguém. O que os participantes mais nervosos queriam era a possibilidade de conectar-se com alguém e poder dividir os anseios. Feitas as duas etapas, o estudo foi levado a campo e o resultado foi similar: as pessoas que tinham a possibilidade de conversar com alguém sobre a análise do crédito tiveram 26% a mais de negócios fechados.

A partir destes estudos, é possível perceber que um *chatbot* não consegue lidar de maneira efetiva com as diferentes situações que ocorrem em um atendimento.

Conforme dito anteriormente, é possível utilizar um *bot* de atendimento para informações iniciais, como endereço do local ou horário de funcionamento. Porém, para estabelecer um vínculo e um relacionamento duradouro com o cliente, é fundamental que haja interação humana. Um atendimento varia muito dependendo do tipo de cliente e do tipo de solicitação e usar a tecnologia para ajudar no discernimento do perfil do cliente para permitir que o time de atendimento consiga utilizar a abordagem ideal é o caminho para atingir uma maior satisfação e fidelização dos consumidores.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, visou-se evidenciar que um atendimento realizado por humanos aumenta a satisfação do cliente. Com o aumento da satisfação, há uma maior fidelização da base consumidora, o que aumenta o LTV e, conseqüentemente, o ROI da organização.

Para realizar a comprovação da eficácia de um atendimento humano, foi feita uma análise com 8900 clientes de cinco assistências técnicas autorizadas da APPLE no Brasil. Esses clientes responderam a questionários enviados pela própria APPLE ao final do serviço de reparo de seus equipamentos, para que apontassem seus níveis de satisfação em cada etapa do serviço.

No referencial teórico, foram trazidos outros estudos que evidenciam o quanto uma empresa pode se diferenciar oferecendo um atendimento realizado por humanos. Foram identificados 7 perfis de clientes e elaboradas maneiras de lidar com cada um destes perfis. Na hora do atendimento, é necessária a empatia para identificar com que tipo de cliente está se lidando e não há tecnologia que possa ter esta característica. Esse fato pode gerar insatisfação ao cliente quando atendido por um *chatbot*, afinal, o atendimento será exatamente igual para um cliente “Briguento” e um “Bem-Humorado” ou para um “Tímido” e um “Desconfiado”. Com os atendimentos iguais, perde-se a personalização do suporte e, assim, quando outra empresa oferecer esta personalização, o consumidor estará muito propenso a fidelizar-se a esta outra companhia. Além disso, foi observado que organizações que tinham humanos no atendimento obtiveram 26% a mais de negócios fechados em relação àquelas que somente possuíam *bots* de atendimento.

Nas referências bibliográficas foram citados autores e autoras, brasileiros e estrangeiros, que concordam que *chatbots* não serão suficientes para atender bem os clientes e que empresas que possuírem atendentes humanos podem ter um grande diferencial. Lê-se muito que os *chatbots* são o futuro do relacionamento com o consumidor, assim como disserta Vaish (2019), mas me surpreendeu o grande número de estudiosos que também acreditam na eficácia de um atendimento humano. Inclusive muitos autores americanos e possuindo este entendimento. Os Estados Unidos é o segundo país mais avançado em termos de tecnologia no mundo, perdendo apenas para o Japão (PROTOTHEMA, 2018) e, mesmo assim,

diferentes teóricos apontam o atendimento humano como um diferencial para organizações.

Após compreender a importância de ter humanos no time de atendimento, a revisão teórica tratou de explicitar a importância de aliar a tecnologia com a equipe de suporte. Para que um atendimento seja realizado de acordo com as expectativas do cliente, é essencial que toda a equipe esteja munida de informações corretas e que tenha fácil acesso a qualquer tipo de dado. Para isso, foram apresentadas as vantagens de possuir um *software* de CRM. Este tipo de *software* permite uma centralização dos canais de atendimento, o que facilita a operação para as equipes de suporte e de venda e, dessa maneira, possibilita que os clientes sejam melhor atendidos.

O estudo possibilitou identificar, inicialmente, que havia muita similaridade nas respostas dos clientes independentemente da região do país que se encontra a empresa. Foram analisadas assistências técnicas autorizadas Apple nas regiões sul, sudeste, nordeste e norte e não foi possível observar diferenças relevantes nos índices de satisfação de clientes em cada uma. A maior diferença entre as autorizadas foi o número de respostas. Algumas empresas chegaram a ter mais de 2500 respostas, enquanto outras ficaram próximas de 800. Com isso, foi necessário calcular uma média ponderada para identificar os pesos das respostas de cada uma das empresas envolvidas no estudo.

Os 8900 respondentes analisaram diversos fatores do atendimento antes de responder a respeito da satisfação geral. Foram questionados elementos relevantes ao longo de três etapas do reparo: a primeira etapa era sobre o atendimento inicial na autorizada, a segunda era sobre a experiência de atendimento ao longo do processo de reparo, que poderia durar entre 3 e 20 dias úteis e a última etapa dizia respeito à experiência uma vez finalizado o reparo. Estas três etapas foram divididas em três grupos, que foram chamados de Aproximação, Acompanhamento e Pós-Serviço. Os elementos que constavam no grupo Aproximação eram a Documentação do Reparo e a Habilidade do Técnico. No grupo Acompanhamento, foram observados os fatores Atualização Oportuna, Profissionalismo e Tempo de Reparo. Por fim, no Pós-Serviço, os clientes responderam sobre seus níveis de satisfação referentes à Qualidade do Reparo e à Resolução do Problema.

A divisão entre os grupos foi feita para identificar quais dos fatores influenciavam mais na satisfação geral do cliente em relação ao serviço de reparo. A

partir da observação das respostas do formulário, foi visto que as etapas que tinham interação com humanos foram as que mais impactaram na satisfação final do consumidor, o que corroborou com a pergunta levantada na introdução. Na etapa da Aproximação, a Habilidade do Técnico foi a que mais influenciou para a satisfação do cliente. No Acompanhamento, o Profissionalismo foi o que mais impactou na satisfação. Já no Pós-Serviço, a Resolução do Problema foi primordial para se ter clientes satisfeitos ao final do reparo.

Sabendo quais eram os fatores que mais influenciavam a satisfação do cliente em cada uma das etapas do reparo, foi feita uma nova análise para identificar se alguma das etapas influenciava mais na satisfação geral do cliente e foi encontrada uma correlação de 0,9684 entre as etapas, ou seja, todas as etapas necessitam atender às expectativas dos clientes para que eles tenham uma experiência positiva. Posteriormente, foi feito um levantamento da satisfação geral do cliente entre os anos de 2016 e 2019, isto é, antes e depois da implantação do *software*. Foi observado um aumento médio de 1,5% nos níveis de satisfação ao longo de 3 anos, o que novamente comprova o sucesso de uma estratégia de atendimento humano ao cliente aliado à tecnologia.

Este estudo procurou confirmar o êxito da metodologia do Atendimento Digitalmente Humano, que se atenta em sistematizar a empresa de modo que a equipe de atendimento consiga automatizar processos, ter fácil acesso a dados e a informações relevantes para que possa concentrar suas atenções em proporcionar uma boa experiência de atendimento aos clientes.

Recomenda-se que as empresas se modernizem a nível de *software* e que invistam em tecnologia relevante para atender bem os consumidores. Porém, aconselha-se também que as organizações atentem para treinamentos de atendimento para que as equipes de suporte e de vendas entendam os perfis dos clientes e, assim, saibam a melhor maneira de abordar cada caso, promovendo uma personalização no atendimento, diferenciando-se de uma interação através de *chatbot*.

Para outros estudos, recomenda-se dar continuidade ao que foi observado nesta pesquisa. Sugere-se analisar os níveis de satisfação por faixa etária, visando entender se diferentes gerações possuem diferentes percepções quando ao atendimento humano e também investigar os resultados financeiros concretos da fidelização dos clientes. Ambos os temas sugeridos acima não foram possíveis

serem contemplados na pesquisa por questões de confidencialidade e de limitação de acesso ao controle financeiro das assistências autorizadas e por não haver uma separação por idade nos formulários enviados pela APPLE.

Busquei, através do *software* Goulmi, desenvolver uma terminologia de atendimento que se propõe a deixar mais claro para as empresas quais são os caminhos para obter uma maior satisfação do cliente. Existem diversos *softwares* que auxiliam organizações a obterem melhores resultados de contentamento e de fidelização dos consumidores, mas este termo do Atendimento Digitalmente Humano nunca havia sido trabalhado. Espero que os estudos referentes a este campo continuem, que gradualmente mais empresas de *software* possam aplicar esta metodologia em seus programas para que as companhias consigam satisfazer e fidelizar seus clientes cada vez mais, tornando o Brasil uma referência na área de relacionamento com o consumidor.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **Digital Disconnect in Customer Engagement**, Dublin: Accenture, 2016. Disponível em: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-12/Accenture-Strategy-Digital-Disconnect-Transcript.pdf. Acesso em: 29 maio 2019

ACSI. **Wireless Phone Service**. 2019. Disponível em: <https://www.theacsi.org/industries/telecommunications-and-information/wireless-phone>. Acesso em: 31 out. 2019.

AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX. **Household Appliance and Electronics Report 2018-2019**. Ann Arbor: ACSI, 2019. Disponível em: <https://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/reports-2019/acsi-household-appliance-and-electronics-report-2018-2019/acsi-household-appliance-and-electronics-report-2018-2019-download>. Acesso em: 31 out. 2019.

AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX. **Wireless Service and Cellular Telephone Report 2018-2019**. Ann Arbor: ACSI, 2019. Disponível em: [https://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/reports-2019/acsi-wireless-service-and-cellular-telephone-report-2018-2019/acsi-wireless-service-and-cellular-telephone-report-2018-2019-download /](https://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/reports-2019/acsi-wireless-service-and-cellular-telephone-report-2018-2019/acsi-wireless-service-and-cellular-telephone-report-2018-2019-download/). Acesso em: 31 out. 2019.

ASSIS, F. de. **Projeto de Pesquisa: Comportamento do Consumidor**. 2011. 62 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Centro Universitário Filadélfia – Unifil, Londrina, 2011. Disponível em: <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos-/000004/0000043D.pdf/>. Acesso em: 09 nov. 2019.

BARBOSA, T. D.; TRIGO, A. C.; SANTANA, L. C. Qualidade no Atendimento Como Fator de Crescimento Empresarial. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, v. 02, n. 02, p. 112-133, 2015. Disponível em https://www.cairu.br/riccairu/pdf/-artigos/2/08_QUALIDADE_ATENDIMENTO_FATOR.pdf. Acesso em: 02 jun. 2019

BENJAMIN, B.; GRAHAM, A. **Customer Loyalty Isn't What It Used To Be**. Nova Iorque: Strategy + Business, 2016. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/Customer-Loyalty-Isnt-What-It-Used-to-Be?gko=f8426/>. Acesso em: 16 abr. 2019.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Malase-Norma, 1992

CAGLIARI, V. **O Atendimento como Forma de Fidelização de Clientes**, Curitiba: UniDBSCO, 2014. Disponível em: <https://www.domboscoead.com.br/pos-graduacao/noticias/o-atendimento-como-forma-de-fidelizacao-do-cliente/13>. Acesso em: 30 maio 2019

CARVALHAL, E. *et al.* **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CORREIA, V. A. **Fidelização de Clientes**. Aracaju: Faculdade São Luís de França, 2016. Disponível em: https://portal.fslf.edu.br/wpcontent/uploads/-/2016/12/Viviane_Andrade_Correia.pdf. Acesso em: 30 maio 2019.

CRAWFORD, M.; BENEDETTO, A. D. **New Products Management**. 10. ed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 2010. p.13-16

DAVIES, R. **Apple becomes world's first trillion-dollar company**. Londres: The Guardian, 2018. Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2018-/aug/02/apple-becomes-worlds-first-trillion-dollar-company>. Acesso em: 18 nov. 2019.

EXACT TARGET. **Clash of the Content Marketers**. Indianapolis: ExactTarget, 2014. Disponível em: <https://contentmarketinginstitute.com/resources/>. Acesso em: 04 jun. 2019.

FREITAS, B. Marketing de Relacionamento. *In*: ABEMED - Associação brasileira de marketing direto. **Marketing direto no varejo**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GENOVEZE, Ro. **A personalização da experiência de compra no topo das tendências para 2018**. São Paulo: Digitalks, 2018. Disponível em: <https://digitalks.com.br/artigos/a-personalizacao-da-experiencia-de-compra-no-topo-das-tendencias-para-2018/m/>. Acesso em: 04 abr.2019.

GOOGLE. **The Role of Click to Call In The Path to Purchase**. California: Google, 2013. Disponível em: https://think.storage.googleapis.com/docs/click-to-call_research-studies.pdf/. Acesso em: 02 abr. 2019.

GRIFFIN, J. **Como Conquistar e manter a fidelidade dos clientes**. São Paulo: Futura,1998.

GRIFFIN, A. Obtaining customer needs for product development. *In*: KAHN, K. **The PDMA Handbook of New Product Development**. 3. ed. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2013. p. 213- 230.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION (IDC). **Digital Tranformation: Insight Into Getting it Right**. Farmingham: IDC, 2018. Disponível em: <https://www.avaya.com/blogs/archives/2018/06/digital-transformation-getting-it-right.html/>. Acesso em: 15 abr. 2019.

ISMAN, D. **[Case Study] How Finding your Customer LTV Increases your ROI**, Los Angeles: Business2Community, 2016. Disponível em: <https://www.business2community.com/ecommerce/case-study-finding-customer-ltv-increases-roi-01741476/>. Acesso em: 09 nov. 2019.

JUNIPER RESEARCH. **Chatbot Conversations to deliver \$8 billion in Cost savings by 2022**. Hampshire: Juniper Research, 2017. Disponível em: <https://www.juniperresearch.com/analystxpress/july-2017/chatbot-conversations-to-deliver-8bn-cost-saving/>. Acesso em: 15 abr. 2019.

KOTLER, P. **Marketing Management**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/NamrataSingh10/kotler-summary/>. Acesso em: 04 abr. 2019.

MARSHALL, P. **80/20 Sales and Marketing: The Definitive Guide to Working Less and Making More**. California: Entrepreneur Press, 2013.

MOURA, R. G.; LOPES, P. L.; PEREIRA, F. C. **O Relacionamento Interpessoal Entre Vendedores e Clientes Utilizado como Ferramenta Estratégica de Fidelizar Clientes**. Rio de Janeiro: AEDB, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/28822364.pdf/>. Acesso em: 03 jun. 2019.

NARVER, J.; SLATER, S. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

PEARSONED. **The Value of Online Customer Loyalty and How You Can Capture It**, California: Mainspring Communications Ltd, 2000. Disponível em: <http://www.pearsoned.ca/highered/divisions/text/cyr/readings/BajevaT2P1R2.pdf/>. Acesso em: 24 abr. 2019.

PROTO THEMA. **12 most technologically advanced nations in the world**. Atenas: Proto Thema, 2018. Disponível em: <http://en.protothema.gr/12-most-technologically-advanced-nations-in-the-world-photos/>. Acesso em: 10 nov. 2019.

RADZIWILL, N.; BENTON, M. **Evaluating Quality of Chatbots and Intelligent Conversational Agents**. 2017. Disponível em: <https://arxiv.org/pdf/1704.04579.pdf/>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SALESFORCE. **State of the Connected Customer**. California: Salesforce, 2018. Disponível em: https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/pt_br/www/documents/e-books/State%20of%20the%20Connected%20Customer/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf/. Acesso em 15 abr. 2019.

SHAW, C.; HAMILTON, R. **The Intuitive Customer**. 1. ed. Londres: MacMillan Publishers Ltd, 2016.

SHELL, M.; BUELL, R. **Mitigating the Negative Effects of Customer Anxiety through Access to Human Contact**. Massachusetts: Harvard Business Review, 2019. Disponível em: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/19-089_d496c264-0893-4de3-8b96-5aa4202db66f.pdf/. Acesso em: 02 jun. 2019.

SMABY, K. **Being Human is Good Business**. Nova Iorque: A List Apart, 2011. Disponível em: <https://alistapart.com/article/being-human-is-good-business/>. Acesso em: 14 abr. 2019.

STUART, L. **Want World Class Customer Service? Add Kindness and Trust**. Jersey City: Forbes, 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/larrystuart-/2019/04/22/want-world-class-customer-service-add-kindness-and-trust/#3d4f03c9631e/>. Acesso em: 30 maio 2019.

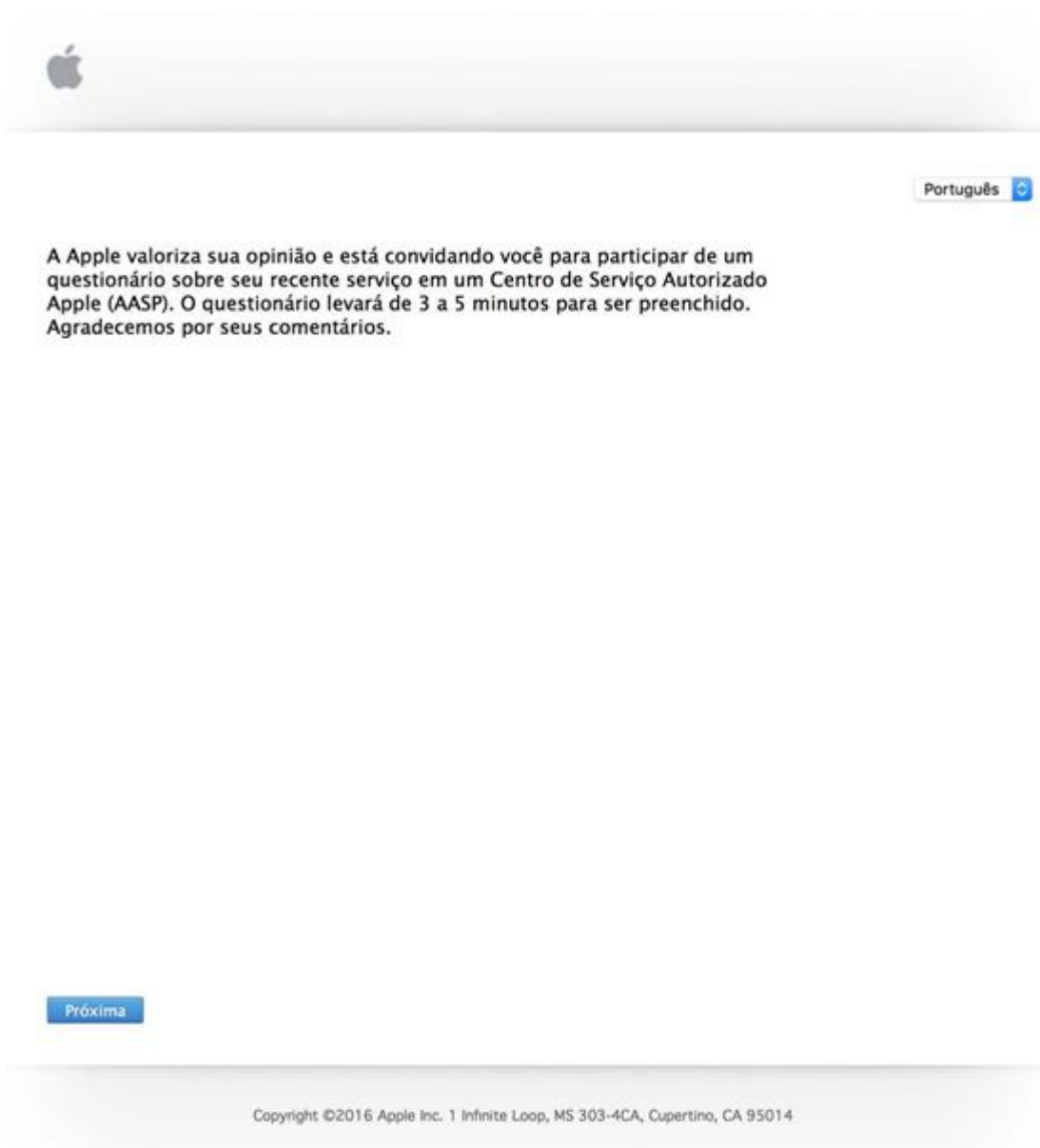
TAGHIZADEH, H.; TAGHIPOURIAN, M.; KHAZAEI, A. The Effect of Customer Satisfaction on Word of Mouth Communication. **Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, v. 5, n. 8, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/285954185_The_Effect_of_Customer_Satisfaction_on_Word_of_Mouth_Communication. Acesso em: 31 out. 2019.

TOTAL RETAIL. **People [still] Need People**. Filadélfia: Total Retail, 2017. Disponível em: <https://www.mytotalretail.com/resource/people-still-need-people/>. Acesso em: 29 maio 2019.

VAISH, A. **Five Reasons Why Chatbots are the Future of Customer Service**. Irvine: Entrepreneur, 2019. Disponível em: <https://www.entrepreneur.com/article/325830/>. Acesso em: 10 nov. 2019.

WENNINGKAMP, A. **CRM: O que é e como funciona?** São Paulo: Administradores, 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/crm-o-que-e-crm-e-como-funciona/>. Acesso em: 03 jun. 2019.

ANEXO A – FORMULÁRIO DE SATISFAÇÃO DA APPLE



The image shows a screenshot of the Apple satisfaction survey form. At the top left is the Apple logo. On the right side, there is a language selection dropdown menu showing "Português". The main text of the survey reads: "A Apple valoriza sua opinião e está convidando você para participar de um questionário sobre seu recente serviço em um Centro de Serviço Autorizado Apple (AASP). O questionário levará de 3 a 5 minutos para ser preenchido. Agradecemos por seus comentários." At the bottom left, there is a blue button labeled "Próxima". At the bottom center, there is a copyright notice: "Copyright ©2016 Apple Inc. 1 Infinite Loop, MS 303-4CA, Cupertino, CA 95014."

Fonte: Formulário de satisfação Apple



Você recebeu serviço para seu iPhone de um Centro de Serviço Autorizado Apple (AASP) recentemente?

- Sim
- Não
- Não sei

[Voltar](#)[Próxima](#)

Copyright ©2016 Apple Inc. 1 Infinite Loop, MS 303-4CA, Cupertino, CA 95014



Os resultados do teste de diagnóstico em seu iPhone foram analisados com você?

- Sim
- Não
- Não sei

[Voltar](#)[Próxima](#)

Copyright ©2016 Apple Inc. 1 Infinite Loop, MS 303-4CA, Cupertino, CA 95014

Fonte: Formulário de satisfação Apple



Você ficou satisfeito com a explicação verbal do Centro de Serviço Autorizado Apple (AASP) a respeito do serviço que foi realizado?

- Não recebi uma explicação verbal do meu Centro de Serviço
- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Nem satisfeito, nem insatisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Qual o seu nível de satisfação com a documentação de serviço recebida ao retirar o seu produto no Centro de Serviço Autorizado Apple (AASP)?

- Não recebi documentação de serviço do Centro de Serviço
- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Nem satisfeito, nem insatisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

[Voltar](#)[Próxima](#)

Fonte: Formulário de satisfação Apple



Qual a probabilidade de você recomendar o Centro de Serviço Autorizado Apple (AASP) para um amigo ou familiar?

- Muito provável
- Provável
- Nem provável, nem improvável
- Improvável
- Muito improvável

De maneira geral, sua última experiência de reparo fez com que você esteja mais ou menos disposto a comprar produtos Apple no futuro?

- Mais propenso
- Indiferente
- Menos propenso

Você gostaria de comentar algo mais sobre sua experiência com o Centro de Serviço Autorizado Apple (AASP)?

Excelente atendimento. -

Seu comentário anterior foi um elogio, uma sugestão ou uma reclamação?

- Elogio
- Sugestão
- Reclamação

[Voltar](#)

[Enviar questionário](#)

Fonte: Formulário de satisfação Apple



Classifique seu nível de satisfação em cada um dos seguintes aspectos da EXPERIÊNCIA DE REPARO:

	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito
A APARÊNCIA GERAL das instalações do centro de serviço.	<input type="checkbox"/>				
O TEMPO NECESSÁRIO para que o Centro de Serviço Autorizado Apple (AASP) concluisse o serviço.	<input type="checkbox"/>				
A QUALIDADE do serviço.	<input type="checkbox"/>				
A capacidade do Centro de Serviço Autorizado Apple (AASP) de COMPREENDER o problema.	<input type="checkbox"/>				
O TEMPO DE ESPERA no Centro de Serviço Autorizado Apple (AASP).	<input type="checkbox"/>				
O PROFISSIONALISMO do seu contato principal no Centro de Serviço Autorizado Apple (AASP).	<input type="checkbox"/>				
A CAPACIDADE TÉCNICA do técnico que realizou o serviço do produto.	<input type="checkbox"/>				
A FREQUÊNCIA DOS CONTATOS do centro de serviço sobre o andamento do reparo de seu produto.	<input type="checkbox"/>				

Fonte: Formulário de satisfação Apple