

FERRAMENTAS DE TI DE ATENDIMENTO VIRTUAL COMO FATOR DE VANTAGEM COMPETITIVA – UM ESTUDO EM GRANDES EMPRESAS NO BRASIL

THE CUSTOMER CARE IT TOOLS AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FACTOR – A STUDY IN BRAZILIAN BIG COMPANIES

Denis Donaire

Coordenador do Curso de Administração - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

Recebido em: 05/04/2006

Aprovado em: 15/12/2006

Marcos Antonio Gaspar

Professor do Curso de Administração - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

RESUMO

O rápido crescimento do comércio eletrônico tem repercutido positivamente nos resultados de muitas empresas. Sua utilização, respaldada em processos internos bem estruturados, pode trazer benefícios para as organizações, contribuindo para a construção de vantagens competitivas duradouras. Porém, há alguns fatores críticos para o estabelecimento dessas vantagens. Um desses fatores está relacionado com o processo de atendimento virtual ao cliente. Ciente da importância de tal fator, este estudo teve por objetivo analisar o atendimento virtual em grandes empresas brasileiras, por meio da identificação e avaliação das ferramentas de tecnologia de informação atualmente utilizadas. Para tanto, foi realizado um levantamento junto aos sites de 110 grandes empresas brasileiras, divididas em 11 diferentes setores. Os resultados obtidos permitiram avaliar a situação do atendimento virtual nos setores pesquisados, bem como classificá-los, tendo-se constatado que os setores de Bancos Múltiplos e Telecomunicações apresentam desempenho superior, enquanto os setores de Siderurgia e Metalurgia, Atacado e Comércio Exterior, e Químico e Petroquímico se posicionam no extremo inferior.

Palavras-chave: Comércio Eletrônico, Atendimento ao Cliente, Grandes Empresas.

ABSTRACT

The fast growing of E-Commerce proceeded in profits for many companies. Its application associated to well designed workflows can benefit the companies by building long term competitive advantages. Although, there are some critical issues to achieve these advantages. One of these factors is the virtual customer care procedures. This study analyzed the virtual customer care through the identification and evaluation of the actual Information Technology applied tools in the sites of 110 big Brazilian companies, in 11 different industries. The results allowed evaluate the nowadays situation of each industry. We stated that Banks and Communications have the best performances, as long as Metallurgy, Wholesale Business and Chemistry industries got the bottom performances.

Keywords: E-Commerce, Customer Care, Brazilian Big Companies.

Endereços dos autores:

Denis Donaire

Av. Goiás, 3.400 - Barcelona - 09550-051 - São Caetano do Sul - SP - denisdon@imes.edu.br

Marcos Antonio Gaspar

Rua Santo Antonio, 50 - Centro - 09521-160 - São Caetano do Sul - SP - marcos.gaspar@imes.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Há indícios do surgimento de um novo elemento na competição das empresas, além de tradicionais aspectos como preço, características do produto e disponibilidade de acesso ao ponto de venda. Os quesitos voltados às características competitivas do comércio eletrônico evidenciam-se nesse novo panorama e, entre eles, ressaltam-se a eficácia e a eficiência dos serviços prestados como um diferencial decisivo. A conectividade permite ao cliente entrar em contato com vários concorrentes ao mesmo tempo, comparando preços, características e disponibilidades quase simultaneamente. Alguns *sites* especializados, inclusive, buscam e selecionam as ofertas disponíveis de um mesmo produto, exibindo um *ranking* com ordenamento por preço ou prazo de entrega, por exemplo. Ou seja, o cliente ganhou importância no jogo comercial contemporâneo, uma vez que pode assimilar e julgar as ofertas disponíveis para o atendimento de suas necessidades.

Tendo em vista a importância do comércio eletrônico e das ferramentas de Tecnologia da Informação disponíveis, o presente estudo tem como objetivo a identificação, a análise e a comparação das principais ferramentas disponíveis no comércio eletrônico para o atendimento virtual ao cliente. Uma boa parte dos estudos direciona seus esforços para essa análise sob o ponto de vista da oferta de serviços que as organizações têm a propiciar. Este trabalho, que pretende trazer uma contribuição ao desenvolvimento do tema, enfoca o mesmo assunto a partir da demanda dos consumidores, estabelecendo, ainda, comparativos de desempenho entre os diferentes setores analisados. Uma vez detectada a *performance* das ferramentas atuais do atendimento virtual ao cliente, as organizações poderão utilizar-se desses parâmetros para a reestruturação dos seus processos internos, no sentido da correta adequação às expectativas dos clientes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O comércio eletrônico

Para Albertin (2002), a nova economia está criando tendências conflitantes, exigindo que as organizações repensem suas missões. Ainda segundo esse autor, ambientes virtuais e vários outros

fatores estão pressionando a estrutura de custo de grandes empresas. É exatamente nesse panorama que Reedy, Schullo & Zimmerman (2001) inseriram o comércio eletrônico, que é constituído por todas as atividades *on-line* ou eletrônicas que facilitam a produção e a comercialização de produtos ou serviços para satisfazer os desejos e as necessidades do consumidor.

Seybold (2000) revelou que há uma profunda revolução em movimento, em consequência das tecnologias para transações eletrônicas. Toda a organização, agora, pode dispor dos recursos necessários para interagir diretamente com seus clientes finais. Dessa forma, a figura do cliente ganha maior peso na economia digital. Hoque (2000) entendeu que, com uma vasta quantidade de informação e tecnologia ao seu dispor, os clientes estão mais desenvolvidos e fortalecidos do que antes. Os clientes da economia digital raramente são forçados a algo. Ao contrário, eles continuamente comparam novas e melhores ofertas, forçando as empresas a monitorarem continuamente seus movimentos e tendências. No mercado digital, o cliente assume um grande poder.

O comércio eletrônico tem grande potencial para novas estratégias e oportunidades de negócio, tanto dentro das organizações – buscando a redução de custo e a melhoria de processos – como no relacionamento com clientes – por meio de novos canais de vendas, novos produtos e serviços, novas formas de relacionamento e, inclusive, por meio de novas oportunidades em novos nichos de negócio. Nesse sentido, Porter (2001) distinguiu linhas de atuação diferentes para empresas que já estejam ou que pretendam atuar no comércio eletrônico. Para as que já operam transações eletrônicas, o autor sugeriu o desenvolvimento de estratégias reais que criem valor econômico ao negócio; para as que pretendem inserir-se nessa nova seara, sugeriu que as mesmas devem aprimorar seus processos de negócio visando, com isso, a aumentar as características de sucesso de suas estratégias. Ou seja, é necessário que as organizações possam compreender a importância estratégica do comércio eletrônico para que possam atingir suas metas e objetivos, cumprindo, assim, a sua missão na indústria.

Atendimento virtual ao cliente

Kalakota & Robinson (2002) ressaltaram que há diferenças entre os consumidores tradicionais e os

consumidores virtuais. As diferenças são cada vez mais importantes e fundamentais no entendimento das empresas, pois as mesmas consideram que o consumidor virtual é mais engajado e envolvido com os processos desenvolvidos junto à organização contatada. Assim, McKenna (1999) sugeriu que as organizações em tempo real requerem foco na satisfação do consumidor virtual, provendo-lhe suporte, ajuda, orientação e informação necessária para ampliar um simples atendimento, colaborando, assim, para a construção da lealdade do consumidor.

Um serviço de atendimento ao cliente de alta qualidade, como colocaram Lopes & Costa (2003), faz-se imperativo em face da interatividade esperada pelo cliente em ambientes virtuais. Com a competição baseada em cliques num *mouse*, existe uma pressão sobre cada empresa praticante do comércio eletrônico, no sentido de distinguir-se com um melhor serviço virtual aos clientes.

Principais ferramentas de atendimento virtual ao cliente

Segundo Reichheld & Schefter (2000), a atual geração de ferramentas de Tecnologia da Informação pode subsidiar a empresa com instrumentos vitais para um eficaz atendimento virtual ao cliente. Sem a adoção de tais ferramentas, não seria possível atender à demanda oriunda desse mercado. Uma vez bem empregadas, tais ferramentas podem melhorar o nível de serviços prestados ao cliente no mercado virtual, via *Internet*. As mais conhecidas encontram-se relacionadas a seguir:

- a) *Web site*: é a porta de entrada virtual do mercado à empresa. Um *site* bem planejado, desenhado, construído e de eficiência operacional constatada pode alavancar os negócios da empresa.
- b) *E-mail* (correio eletrônico): enviar e responder *e-mails* com certa frequência pode ser decisivo para obter informações e *feedback* dos clientes, criar relacionamento sólido e desenvolver um negócio. É um meio bastante utilizado para transmitir texto, áudio, vídeo, fotos e animações a um baixo custo. Para uma utilização eficaz do *e-mail* e melhor tempo de resposta, a empresa deve dele extrair informações sobre o comportamento e os desejos das pessoas que os remetem. Geralmente, o *e-mail* é fonte inesgotável e valiosíssima de dados para a geração de estatísticas mercadológicas; por isso, a empresa deve se aplicar em responder rapidamente aos questionamentos.
- c) Formulários eletrônicos: a idéia do formulário é disponibilizar campos previamente elaborados no sentido de minimizar erros de compreensão, além de facilitar o preenchimento das informações requeridas. Esse recurso permite ao cliente inserir dúvidas, reclamações ou outras informações sobre produtos e serviços.
- d) *E-mail* de resposta automática: como medida proativa no trato com milhares de *e-mails* recebidos, as empresas responsivas estão instalando sistemas de *software* para sinalizar, ao menos, que ela recebeu a mensagem do cliente.
- e) *Frequently Asked Questions* – FAQ: sintetizam as perguntas mais freqüentes dos consumidores, representando um lugar de introdução que fornece a base mínima para o cliente obter a informação desejada tão depressa quanto possível.
- f) Auto-serviço: é desejado por uma parte significativa dos clientes, que, assim, podem virtualmente buscar informações, produtos e serviços de forma autônoma, sem a espera pelo auxílio do pessoal de vendas ou de atendimento da empresa.
- g) *Chat* (mensagem instantânea): é uma espécie de “sala” pública para conversa em tempo real no *site*. É a forma mais rápida de acessar alguém (indivíduo ou grupo), visando ao estabelecimento de diálogo.
- h) Personalização do *site*: as empresas devem permitir ao usuário personalizar o conteúdo apresentado, oferecendo produtos e serviços que atendam suas preferências individuais. Tal prática proporciona um processo mútuo de confiança e um fortalecimento da lealdade que rapidamente pode ser traduzido em vantagem durável sobre os concorrentes.
- i) Mapa do *site*: deve conter, de forma sucinta e objetiva, os grandes blocos de seções, funções ou informações disponíveis no *site*. Tal recurso tem a capacidade de dirimir as dúvidas de navegação, assim prestando importante direcionamento para o cliente.

- j) Grupos de discussão: é um recurso facilitador para a empresa, pois pode esclarecer quais temas são trabalhados nos grupos. É mais fácil e econômico captar quantitativamente as questões abordadas nos grupos do que individualmente. O conceito de grupos de discussão popularizou-se com as “comunidades virtuais”.
- k) Videoconferência: alguns *sites* oferecem o serviço de videoconferência, aliando som e imagem para atendimento virtual ao cliente.

Estratégia empresarial

É usual atribuir à estratégia empresarial algumas categorias, como se fossem níveis. Os níveis mais comuns são os seguintes: corporativo, competitivo e funcional. A tese de que a estratégia corporativa é um dos níveis da estratégia, aquele referente ao nível corporativo, é defendida por vários autores, entre eles Hofer & Schendel (1978) e Lorange & Vancil (1977). Para Porter (1998), a estratégia corporativa é o plano geral de uma empresa diversificada, a qual tem dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócio (ou competitiva) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial). A estratégia funcional, por sua vez, como esclareceram Johnson & Scholes (1999), está relacionada a como os componentes da organização, em termos de recursos, processos, pessoal e suas habilidades, efetivamente vão contribuir para direcionar a empresa para a direção das estratégias da unidade de negócios e corporativa.

Encontra-se, na literatura, um conjunto de definições relacionando estratégia e vantagens competitivas. O pressuposto é que a estratégia deve estar orientada para alcançar e manter vantagem competitiva. Nesse sentido, Porter (1985) deu notoriedade ao conceito de vantagem competitiva para o campo da estratégia. Estabeleceu um vínculo entre a vantagem competitiva e a estratégia, que influenciou vários outros pesquisadores. O autor deixou explícita a relação entre vantagem competitiva e estratégia, esclarecendo que os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados levam a três estratégias genéricas.

Hax & Majluf (1991) admitiram essa influência de Porter e afirmaram ter sido este autor quem tornou vencedora a idéia – a vantagem competitiva

é o fator chave da estratégia. Aliás, Hax & Majluf (1991) também adotaram tal premissa e concluem que a essência da estratégia é propor como alcançar e manter a vantagem competitiva.

O conceito de estratégia pela vantagem competitiva fica ainda explicitado por Henderson (1998), que definiu estratégia de forma vinculada ao conceito de Porter quanto à vantagem competitiva e entende que a estratégia poderia ser definida como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Mesmo Andrews (1987), que inicialmente orientou sua definição de estratégia voltada para objetivos, posteriormente à publicação da citada obra de Porter de 1985, reformulou sua visão, ampliando-a. Andrews (1987) adicionou ao conceito de estratégia como meio de atingir objetivos a idéia de se desenvolver a vantagem competitiva pela competência essencial, afirmando que a estratégia deva enfatizar uma forma de converter a competência distintiva (essencial) em vantagem competitiva.

No presente estudo, adota-se o conceito de vantagem competitiva como elemento fundamental da estratégia empresarial ao nível da unidade de negócios. Nesse sentido, entende-se que processos internos bem estruturados, mais especificamente os processos relacionados ao atendimento virtual de clientes, podem ser considerados um fator relevante para a vantagem competitiva.

3. METODOLOGIA

Tendo em vista a necessidade de se conhecer como as empresas nacionais estão se portando em relação à utilização das principais ferramentas de TI para o atendimento virtual ao cliente, idealizou-se uma pesquisa que pudesse avaliar o desempenho das ferramentas citadas. Com foco nas grandes empresas brasileiras, os objetivos da pesquisa foram:

- estudar e analisar as ferramentas de atendimento virtual aos clientes;
- caracterizar as ferramentas da TI destinadas ao atendimento virtual aos clientes; e
- estimar a eficiência das ferramentas de TI destinadas ao atendimento virtual.

Para atender aos objetivos da pesquisa, as seguintes questões básicas foram definidas:

- Quais são as ferramentas de TI mais utilizadas pelas maiores empresas brasileiras durante o processo de atendimento virtual ao cliente?
- Quais os setores mais bem posicionados em cada ferramenta de atendimento virtual?
- Os setores apresentam resultados sensivelmente diferentes entre si?

Realizou-se um estudo exploratório de análise qualitativa, a partir da observação do emprego de ferramentas de TI em grandes empresas. O critério de amostragem foi intencional, e, por conveniência, escolheram-se 11 setores da economia. A identificação das empresas de cada setor observou o posicionamento das dez empresas mais bem colocadas de cada setor, de acordo com o anuário *500 maiores e melhores empresas*, publicado em julho de 2004, pela revista *Exame* (2004). Os setores escolhidos, bem como as respectivas empresas, são apresentados na Tabela 1.

As características que foram avaliadas, mensuradas e classificadas em cada ferramenta de atendimento virtual estão dispostas na Tabela 2.

Tempo de espera para a conexão (mensuração do tempo efetivo para o carregamento total da janela de conversação a ser disponibilizada pelo *site*. O tempo efetivo compreende o intervalo entre a requisição do serviço e o estabelecimento da conversação).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Site

O tempo médio de acesso de todos os setores analisados foi de 13s. A partir desse indicador, pode-se apontar que apenas quatro setores ficaram abaixo da média. O setor que disponibilizou o acesso virtual mais rápido ao cliente foi o de Tecnologia e Computação, com 8s em média. Os sete setores restantes ficaram acima da média geral, com destaque negativo para o de Siderurgia e Metalurgia, que apresentou tempo médio de acesso de 20s.

4.2. E-mail

Com 72 empresas respondentes, verificou-se que 65% das organizações manifestaram-se ao enviar um *e-mail* de resposta às perguntas enviadas anteriormente. O tempo médio de resposta das

Tabela 1: Setores e empresas pesquisadas

Atacado e Comércio Exterior	Petrobrás Distribuidora, Ipiranga, Shell, Esso, Texaco, Copersucar, Coamo, Atacadão, Makro e Ipiranga Distribuidora.
Comércio Varejista	Pão de Açúcar, Carrefour, Casas Bahia, Sonae, Ponto Frio, Bompreço, Sendas, Lojas Americanas, Wal-Mart e Pernambucanas.
Alimentos, Bebidas e Fumo	CBB/Ambev, Bunge, Cargill, Nestlé, Souza Cruz, Sadia, Perdigão, Coinbra, Kraft Foods e Friboi.
Automotivo	Volkswagen, General Motors, Fiat, Embraer, DimlerChrysler, Ford, Moto Honda, CNH, Bosh e Toyota.
Química e Petroquímica	Petrobrás, Braskem, Refap, Copesul, Bunge Fertilizantes, Basf, Petroquímica União, Dow Química, Monsanto e Bayer Cropscience.
Siderurgia e Metalurgia	CSN, Gerdau, Usiminas, Cosipa, CST, Gerdau AçoMinas, Acesita, Alcoa, Belgo e CBA.
Telecomunicações	Telemar, Telefônica SP, Brasil Telecom, Embratel, Vivo, Oi, TIM, BCP, Telemig Celular e Intelig.
Serviços Públicos	Eletropaulo Metropolitana, Cemig, Itaipu Binacional, Agip, Correios, Light, Furnas, CPFL Paulista, Sabesp e Copel Distribuição.
Tecnologia e Computação	IBM, Xerox, Itautech Philco, Hewlett Packard, Unisys, Microsoft, Serpro, LG SP, Computer Associates e Cobra.
Eletroeletrônico	Nokia, Siemens, Motorola, Samsung, LG, Ericsson, Alcatel, Nortel, Gradiente e Epcos do Brasil.
Bancos Múltiplos	Bradesco, Banco do Brasil, Itaú, Real, Unibanco, Banestado, Santander, CEF, Banespa e Mercantil de SP.

Tabela 2: Características avaliadas nas ferramentas de atendimento virtual ao cliente

<i>Site</i>	Acessibilidade (tempo de conexão para carregamento completo da página principal do <i>site</i>)
<i>E-mail</i> (correio eletrônico)	Tempo de resposta ao <i>e-mail</i> enviado (mensuração do tempo efetivo para recebimento do <i>e-mail</i> de resposta; o tempo efetivo compreende o intervalo entre a data e horário do <i>e-mail</i> enviado e a data e horário do <i>e-mail</i> de resposta recebido).
Formulários eletrônicos	Existência ou não (<i>site</i> disponibiliza?). Subdivisão em seções ou campos-chave (existência de subdivisões que possibilitem a melhoria do fluxo de recebimento do <i>e-mail</i> na empresa). Funcionamento (se tem seu preenchimento e envio concluídos com sucesso).
<i>E-mail</i> de resposta automática	Existência ou não (se a empresa envia ou não um <i>e-mail</i> de resposta automática atestando o recebimento do <i>e-mail</i> enviado). Personalização ou padronização da resposta (verificação do conteúdo do <i>e-mail</i> para diagnóstico se há personalização – nome do cliente, título do <i>e-mail</i> enviado, problema ou dúvida indagada; ou se há padronização, ou seja, ausência de qualquer dos dados citados). Indicação do tempo estimado para a resposta definitiva (se a empresa indica a data/horário na qual o cliente deverá receber o <i>e-mail</i> com a resposta definitiva ao questionamento).
FAQ – <i>Frequently Asked Questions</i> (perguntas frequentes)	Existência ou não (<i>site</i> disponibiliza?). <i>Link</i> na página principal do <i>site</i> (verificação da parte/seção do <i>site</i> na qual se encontra a FAQ). Divisões em assuntos ou seções (análise da estruturação das perguntas em categorias aglutinadoras). Quantidade de seções existentes (análise da quantidade de categorias nas quais as perguntas são segmentadas). Funcionamento (verificação de se os <i>links</i> das perguntas funcionam corretamente, encaminhando o cliente às respectivas respostas).
Auto-serviço	Existência ou não (<i>site</i> disponibiliza?). Tipo de conteúdo oferecido (verificação dos serviços ou possibilidades oferecidos no <i>site</i>).
<i>Chat</i> instantâneo	Existência ou não (<i>site</i> disponibiliza?). Tempo de espera para conexão (mensuração do tempo efetivo para o carregamento total da janela de conversação a ser disponibilizada pelo <i>site</i> ; o tempo efetivo compreende o intervalo entre a requisição do serviço e o estabelecimento da conversação).
Personalização do <i>site</i>	Existência ou não (<i>site</i> disponibiliza?). Funcionamento (verificação de se as alterações efetuadas pelo cliente são visualizadas no próximo acesso ao <i>site</i>).
Mapa do <i>site</i>	Existência ou não (<i>site</i> disponibiliza?). Quantidade de níveis de assuntos/seções (análise da quantidade de categorias nas quais o <i>site</i> está segmentado). Funcionamento (verificação de se os <i>links</i> funcionam corretamente, encaminhando o cliente às respectivas áreas do <i>site</i>).
Grupos de discussão	Existência ou não (<i>site</i> disponibiliza?). Quantidade de grupos (análise da quantidade de categorias de grupos nos quais os clientes estão segmentados).
Videoconferência	Existência ou não (<i>site</i> disponibiliza?).

empresas respondentes foi de 1 dia, 18 horas e 19 minutos. Os Serviços de Telecomunicações e os Bancos Múltiplos foram os mais bem colocados em relação à quantidade de empresas respondentes. A menor média de tempo de resposta verificada foi a dos Bancos Múltiplos (1d, 03h, 21m), e a maior, a da Siderurgia e Metalurgia (2d, 13h 55m).

4.3. Formulários eletrônicos

A pesquisa evidenciou que a maior parte das empresas pesquisadas (87) disponibiliza o formulário eletrônico de submissão em seus *sites*, ou seja, 79% das mesmas. Entretanto, apenas um terço de todas as empresas vistas (37) também adota nessa

Tabela 3: Resultado geral de *sites*

Colocação	Setor	Tempo Médio de Acesso
1°	Tecnologia e Computação	8s
2°	Química e Petroquímica	10s
	Bancos Múltiplos	10s
3°	Eletroeletrônicos	11s
4°	Alimentos, Bebidas e Fumo	14s
	Atacado e Comércio Exterior	14s
	Telecomunicações	14s
5°	Comércio Varejista	15s
6°	Automotivo	16s
	Serviços Públicos	16s
7°	Siderurgia e Metalurgia	20s

Tabela 4: Resultado geral de *e-mails*

Colocação	Setor	Qtde. de <i>E-mails</i> de Resposta	Tempo Médio de Resposta
1°	Telecomunicações	10	1d, 05h, 51m
2°	Bancos Múltiplos	9	1d, 03h, 21m
3°	Comércio Varejista	8	1d, 05h, 47m
4°	Tecnologia e Computação	8	1d, 22h, 11m
5°	Eletroeletrônicos	7	1d, 09h, 55m
6°	Serviços Públicos	7	1d, 23h, 20m
7°	Automotivo	6	1d, 19h, 10m
8°	Atacado e Comércio Exterior	6	1d, 22h, 34m
9°	Alimentos, Bebidas e Fumo	5	1d, 17h, 20m
10°	Química e Petroquímica	3	2d, 10h, 08m
11°	Siderurgia e Metalurgia	3	2d, 13h, 55m
		72	1d, 18h, 19m

ferramenta o artifício de estruturá-lo em seções ou campos-chave. Isso indica que as organizações não maximizam a potencialidade do recurso. Os Bancos Múltiplos e os Serviços de Telecomunicações foram os setores que se destacaram no uso da ferramenta de formulário eletrônico. Além do emprego do recurso, verificou-se que metade das empresas utiliza também a subdivisão em seções ou campos-chave. No extremo oposto, a pior colocação foi obtida pelos Serviços Públicos, em que apenas metade das organizações verificadas adota o recurso, e, entre os adotantes, somente uma empresa o discrimina em subseções ou campos-chave.

4.4. *E-mail* de resposta automática

Pôde-se constatar que os Bancos, seguidos do Comércio Varejista, são os setores que mais utilizam a ferramenta de *e-mail* de resposta automática. Tal fato mostra-se interessante se se pensar que os mesmos setores também obtiveram destaque positivo na ferramenta *e-mail* de resposta definitiva. Assim, depreende-se que tais setores se esforçam para providenciar rápida resposta ao cliente, tanto em relação ao *e-mail* de resposta automática quanto ao *e-mail* de resposta definitiva.

Tabela 5: Resultado geral de formulários eletrônicos

Colocação	Setor	Qtde. de Empresas	Qtde. de Empresas (Seções)
1º	Bancos Múltiplos	10	5
	Telecomunicações	10	5
3º	Siderurgia e Metalurgia	9	5
4º	Automotivo	9	4
5º	Atacado e Comércio Exterior	8	5
6º	Alimentos, Bebidas e Fumo	8	2
7º	Tecnologia e Computação	7	5
8º	Eletroeletrônicos	7	4
9º	Comércio Varejista	7	1
10º	Química e Petroquímica	7	(zero)
11º	Serviços Públicos	5	1

Tabela 6: Resultado geral de e-mails de resposta automática

Colocação	Setor	Qtde. de empresas com E-mail de Resposta Automática	Qtde. de Empresas com Personalização
1º	Bancos Múltiplos	4	3
2º	Comércio Varejista	4	2
3º	Serviços Públicos	3	2
4º	Atacado e Comércio Exterior	3	1
	Alimentos, Bebidas e Fumo	3	1
	Telecomunicações	3	1
5º	Eletroeletrônicos	2	1
6º	Siderurgia e Metalurgia	2	(zero)
7º	Automotivo	1	1
8º	Tecnologia e Computação	1	(zero)
9º	Química e Petroquímica	(zero)	(zero)

4.5. FAQ – Frequently Asked Questions

Evidencia-se que o setor de Serviços de Telecomunicações é o que mais utiliza o recurso da FAQ. Logo em seguida vêm os Bancos. Os resultados parecem indicar que, quanto maior o emprego da FAQ no setor, maior a tendência de haver mais subseções para segregação da lista de perguntas. O aspecto negativo fica por conta dos setores das quatro últimas colocações (Tecnologia e Computação, Serviços Públicos, Química e Petroquímica, e Comércio Atacadista e Exterior), que contam com poucos 20% das empresas pesquisadas disponi-

bilizando lista de perguntas mais frequentes para atendimento virtual do cliente.

4.6. Auto-Serviço

Nota-se que Bancos e Serviços foram os grandes destaques de utilização da ferramenta para auto-serviço. As empresas pesquisadas em tais setores adotam, em sua totalidade, o recurso para o atendimento virtual de clientes. De forma oposta, verificou-se que a indústria, em geral, não tem uma *performance* tão satisfatória como Bancos e Serviços. O Atacado e Comércio Exterior não disponibiliza o auto-serviço em nenhuma das empresas pesquisadas.

Tabela 7: Resultado geral de FAQ

Colocação	Setor	Qtde. de Empresas	Qtde. média de Seções
1º	Telecomunicações	8	11,27
2º	Bancos Múltiplos	6	8,3
3º	Alimentos, Bebidas e Fumo	5	2,6
4º	Siderurgia e Metalurgia	5	1,8
5º	Automotivo	5	1,7
6º	Comércio Varejista	4	4,4
7º	Eletroeletrônicos	4	2,0
8º	Tecnologia e Computação	2	2,2
9º	Serviços Públicos	2	2,1
10º	Química e Petroquímica	2	1,5
11º	Atacado e Comércio Exterior	2	0,4

Tabela 8: Resultado geral de auto-serviço

Colocação	Setor	Qtde. de Empresas	Qtde. de Opções de Auto-Serviço
1º	Telecomunicações	10	6
2º	Bancos Múltiplos	10	3
3º	Serviços Públicos	8	2
	Tecnologia e Computação	8	2
4º	Eletroeletrônicos	6	2
5º	Automotivo	6	1
6º	Comércio Varejista	5	2
7º	Siderurgia e Metalurgia	5	1
8º	Alimentos, Bebidas e Fumo	3	3
9º	Química e Petroquímica	1	1
10º	Atacado e Comércio Exterior	(zero)	---

4.7. Chat (mensagem instantânea)

Somente 12 de 110 empresas vistas têm *chat* a oferecer ao cliente para atendimento virtual. Esse índice de pouco mais de 10% demonstra a inexplorada condição dessa ferramenta nas maiores empresas brasileiras pesquisadas. Talvez a deficiente infraestrutura telefônica, bem como o possível alto custo desse processo para as empresas, tornem-no pouco praticado pelas mesmas.

4.8. Personalização do site

A ferramenta de personalização do *site* tem um aplicação baixíssima nas empresas pesquisadas, apresentando somente duas organizações disponibili-

zadoras do recurso em 110 verificadas. Embora tal ferramenta possa contribuir para uma melhor qualidade de atendimento virtual ao cliente, as grandes empresas brasileiras notoriamente não optaram pelo desenvolvimento dessa possibilidade. É de se supor que o cliente com maior familiaridade na navegação do *site* da empresa anseie por um maior grau de personalização, podendo, assim, obter mais informações, ao mesmo tempo em que utilizaria menos os outros canais de atendimento da empresa.

4.9. Mapa do site

As empresas de Bancos e Serviços são as organizações que mais utilizam o recurso do mapa do *site* para orientar/facilitar as ações ou buscas do cliente

Tabela 9: Resultado geral de *chats*

Colocação	Setor	Qtde. de Empresas com Chat	Tempo Médio de Espera para Conexão
1°	Bancos Múltiplos	3	9s
2°	Comércio Varejista	2	7s
3°	Telecomunicações	2	9s
4°	Tecnologia e Computação	2	31s
5°	Serviços Públicos	2	2m31s
6°	Eletroeletrônicos	1	11s
	Siderurgia e Metalurgia	(zero)	---
	Química e Petroquímica	(zero)	---
7°	Automotivo	(zero)	---
	Alimentos, Bebidas e Fumo	(zero)	---
	Atacado e Comércio Exterior	(zero)	---

Tabela 10: Resultado geral de personalizações dos *sites*

Colocação	Setor	Qtde. de Empresas
1°	Alimentos, Bebidas e Fumo	1
	Telecomunicações	1
	Atacado e Comércio Exterior	(zero)
	Comércio Varejista	(zero)
	Automotivo	(zero)
	Química e Petroquímica	(zero)
2°	Siderurgia e Metalurgia	(zero)
	Serviços Públicos	(zero)
	Tecnologia e Computação	(zero)
	Eletroeletrônicos	(zero)
	Bancos Múltiplos	(zero)

durante o processo de atendimento virtual. Especialmente as empresas de Bancos e Serviços Públicos têm quantidade média de seções em níveis elevados. Tal iniciativa pode ter reflexos positivos na busca de informações por parte do cliente, uma vez que tal ferramenta pode possibilitar encontrar mais rapidamente a área do *site* na qual provavelmente estará a informação ou serviço requerido.

4.10. Grupos de discussão

A baixíssima utilização da ferramenta de grupos de discussão pode indicar pouca evolução da participação do cliente nos produtos/serviços das empresas pesquisadas. Ao menos, depreende-se

que esse canal de comunicação e atendimento virtual fica vetado ao público, o que deve levar as empresas a utilizarem outros canais para entendimento das percepções do cliente sobre seus produtos/serviços.

4.11. Videoconferência

A baixa qualidade da infra-estrutura telefônica, aliada à ainda pouco acessível tecnologia necessária para videoconferência, parece inviabilizar a utilização do recurso como ferramenta efetiva de atendimento virtual ao cliente. Tal panorama também pode estar associado à necessidade de maior investimento por parte do cliente para equipar-se com

Tabela 11: Resultado geral de mapas dos *sites*

Colocação	Empresa	Qtde. de Empresas	Qtde. Média de Seções
1º	Bancos Múltiplos	8	7,9
2º	Serviços Públicos	7	8,9
3º	Telecomunicações	7	3,9
4º	Automotivo	6	4,7
5º	Siderurgia e Metalurgia	6	4,5
6º	Atacado e Comércio Exterior	5	5,8
7º	Eletroeletrônicos	5	2,8
8º	Química e Petroquímica	4	4,7
9º	Alimentos, Bebidas e Fumo	4	3,4
10º	Comércio Varejista	4	2,7
11º	Tecnologia e Computação	3	2,7

Tabela 12: Resultado geral de grupos de discussão

Colocação	Setor	Qtde. Média de Grupos
1º	Bancos Múltiplos	5
2º	Telecomunicações	1
3º	Atacado e Comércio Exterior	---
	Comércio Varejista	---
	Alimentos, Bebidas e Fumo	---
	Automotivo	---
	Química e Petroquímica	---
	Siderurgia e Metalurgia	---
	Serviços Públicos	---
	Tecnologia e Computação	---
	Eletroeletrônicos	---

os requisitos necessários: *webcam*, *hardware*, conexões, provedores, *Internet* de alta velocidade etc. Além disso, também as empresas necessitariam de investimento na mesma direção para suportarem a operacionalização da ferramenta.

Em certo sentido, parece, então, justificável a inexistência desse recurso de atendimento virtual ao cliente nas empresas pesquisadas. Acredita-se que, em muitas delas, possa haver a tecnologia implementada para outros processos internos ou com parceiros de negócio, mas a mesma não é destinada ao atendimento virtual do cliente.

4.12. Resultados gerais dos setores e empresas pesquisadas

Após a mensuração e análise dos setores pesquisados, pôde-se iniciar o processo de avaliação geral dos mesmos. Para tanto, visando a estabelecer um parâmetro de diferenciação, foi adotado o critério de pontuação dado na Tabela 14.

Tal critério foi aplicado em cada um dos setores estudados, segundo sua classificação em cada uma das onze ferramentas de atendimento virtual analisadas. Ou seja, cada setor recebeu a quantidade de

Tabela 13: Resultado geral de videoconferências

Colocação	Setor	Tempo Médio de Espera para Conexão
1°	Atacado e Comércio Exterior	---
	Comércio Varejista	---
	Alimentos, Bebidas e Fumo	---
	Automotivo	---
	Química e Petroquímica	---
	Siderurgia e Metalurgia	---
	Telecomunicações	---
	Serviços Públicos	---
	Tecnologia e Computação	---
	Eletroeletrônicos	---
	Bancos Múltiplos	---

Tabela 14: Critério de pontuação

Colocação do setor	Pontos
1°	10,0
2°	9,0
3°	8,0
4°	7,0
5°	6,0
6°	5,0
7°	4,0
8°	3,0
9°	2,0
10°	1,0
11°	(zero)

pontos correspondente à sua respectiva classificação na ferramenta em foco. Tais pontos foram somados para o estabelecimento do posicionamento geral. Portanto, a nota final de cada setor esteve inserida no intervalo compreendido entre 0,0 (zero) e 110,0 (cento e dez) pontos.

Em casos de empate por número de pontos entre os setores, ficou estabelecido que o desempate dar-se-ia em favor daquele que tivesse a maior quantidade de notas mais altas em seu favor, ordenadas em ordem decrescente.

Assim, na Tabela 15, verifica-se o alto desempenho apresentado pelos Bancos Múltiplos, ao alcan-

çarem muitos dos primeiros lugares em cada uma das ferramentas analisadas. Logo em seguida, está o setor de Serviços de Telecomunicações, que não ficou muito distante do primeiro colocado. De forma geral, em uma colocação intermediária, em situação sensivelmente abaixo dos dois primeiros colocados, observam-se as empresas ligadas às áreas de Comércio Varejista, Serviços Públicos, Eletroeletrônicos, Automotiva, Tecnologia e Computação e Alimentos, Bebidas e Fumo. Já no extremo inferior da tabela, os piores colocados, com resultado significativamente inferior aos demais, apresentando-se com baixa *performance*, estão as organizações dos setores de Siderurgia e Metalurgia, Comércio Atacado/Comércio Exterior, e Química e Petroquímica, sendo que este foi o setor que apresentou o pior desempenho.

4.13. Principais resultados

Os resultados gerais indicam que o setor de Bancos Múltiplos é o que apresenta empresas com melhor desempenho no atendimento virtual. A Tabela 16 destaca os principais resultados da pesquisa.

5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma vez que o estudo não teve caráter censitário nem empregou método probabilístico, as conclusões não podem ser generalizadas para o universo empresarial brasileiro, mas permitem, entretanto, apontar indícios do que podem ser as características dos diversos setores analisados quanto ao emprego

Tabela 15: Avaliação geral dos setores

<i>Performance / Pontuação</i>	<i>Setor</i>	<i>Site</i>	<i>E-mails</i>	<i>Formulários Eletrônicos</i>	<i>E-mails de Resposta Automática</i>	<i>FAQs</i>	<i>Auto-Serviço</i>	<i>Chat</i>	<i>Personalização do Site</i>	<i>Mapa do Site</i>	<i>Grupos de Discussão</i>	<i>Videoconferência</i>
ALTA (105,0)	Bancos Múltiplos	2°	2°	1°	1°	2°	2°	1°	nd	1°	1°	nd
ALTA (99,0)	Telecomunicações	4°	1°	1°	4°	1°	1°	3°	1°	3°	2°	nd
MÉDIA (72,0)	Comércio Varejista	5°	3°	9°	2°	6°	6°	2°	nd	10°	nd	nd
MÉDIA (70,0)	Serviços Públicos	6°	6°	11°	3°	9°	3°	5°	nd	2°	nd	nd
MÉDIA (70,0)	Eletroeletrônicos	3°	5°	8°	5°	7°	4°	6°	nd	7°	nd	nd
MÉDIA (70,0)	Automotiva	6°	7°	4°	7°	5°	5°	nd	nd	4°	nd	nd
MÉDIA (69,0)	Tecnologia e Computação	1°	4°	7°	8°	8°	3°	4°	nd	11°	nd	nd
MÉDIA (66,0)	Alimentos, Bebidas e Fumo	4°	9°	6°	4°	3°	8°	7°	nd	9°	nd	nd
BAIXA (65,0)	Siderurgia e Metalurgia	7°	11°	3°	6°	4°	7°	nd	nd	5°	nd	nd
BAIXA (60,0)	Atacado, Comércio Exterior	4°	8°	5°	4°	11°	nd	nd	nd	6°	nd	nd
BAIXA (50,0)	Química e Petroquímica	2°	10°	10°	nd	10 ^a	9 ^a	nd	nd	8°	nd	nd

Obs.: nd (não disponibiliza).

de ferramentas de TI para o atendimento virtual ao cliente. Não obstante essas limitações, os indicativos podem ser considerados em estudos futuros sobre o tema, ou, ainda, servir de norteadores para as organizações interessadas em melhorar o seu processo de atendimento virtual aos clientes.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa demonstrou que as grandes empresas brasileiras vistas, em maior ou menor grau, utilizam, no atendimento virtual ao cliente, a maioria das ferramentas de TI mais importantes e usuais (*site*, *e-mail*, formulários eletrônicos, *e-mail* de resposta automática, FAQ e mapa do *site*), porém houve exceções, como foi o caso da videoconferência, dos grupos de discussão e da personalização do *site*,

que não se apresentaram disponíveis em grande parte das organizações pesquisadas. Com base nestes resultados, pode-se afirmar que grande parte das organizações brasileiras analisadas (principalmente as empresas ligadas aos setores classificados como de alta ou média *performance*) emprega satisfatoriamente o instrumental tecnológico atualmente disponível para o atendimento virtual ao cliente.

Verificou-se, ainda, que as empresas pesquisadas poderiam aprimorar seus processos de atendimento virtual ao cliente, caso fizessem um uso mais apropriado das ferramentas de TI. Ou seja, o fato de as mesmas existirem por si só não evidencia os seus bons rendimentos. Na análise dos resultados, pôde-se verificar que alguns setores e empresas utilizam, de forma bastante satisfatória, os instrumentos de TI destinados ao atendimento virtual ao cliente. Em oposição a isso,

Tabela 16: Quadro-resumo dos principais resultados

Item	Resultados
Ferramentas de atendimento virtual existentes	<i>Site</i> , <i>E-mail</i> , Formulário eletrônico, <i>E-mail</i> de resposta automática, FAQ, Auto-serviço, <i>Chat</i> , Personalização do <i>site</i> , Mapa do <i>site</i> , Grupos de discussão e Videoconferência.
Ferramentas de atendimento virtual mais utilizadas	<i>Site</i> , <i>E-mail</i> , FAQ e Mapa do <i>site</i> .
Ferramentas de atendimento virtual menos utilizadas	Videoconferência, Grupos de discussão e Personalização do <i>site</i> .
Melhor setor por ferramenta:	
<i>Site</i>	Tecnologia e Computação
<i>E-mail</i>	Telecomunicações
Formulário eletrônico	Bancos Múltiplos / Telecomunicações
<i>E-mail</i> de resposta automática	Bancos Múltiplos
FAQ	Telecomunicações
Auto-serviço	Telecomunicações
<i>Chat</i>	Bancos Múltiplos
Personalização do <i>site</i>	Telecomunicações
Mapa dos <i>Site</i>	Bancos Múltiplos
Grupos de discussão	Bancos Múltiplos
Videoconferência	(inexistente)
Melhores setores (geral)	Bancos Múltiplos Serviços de Telecomunicações Comércio Varejista
Pior setor (geral)	Química e Petroquímica
Melhores empresas (geral)	Banco Bradesco Banco Itaú Banco Santander

também se verificou o ineficiente uso dos mesmos em outros setores e empresas. Ou seja, há um grande distanciamento entre os dois primeiros colocados (Bancos Múltiplos e Telecomunicações) e os últimos colocados (Siderurgia e Metalurgia, Atacado e Comércio Exterior, e Química e Petroquímica)

Constatou-se que as organizações estudadas têm utilizado ferramentas de atendimento virtual ao cliente. Porém, em função dos resultados obtidos neste estudo, vale recomendar que se faça o uso apropriado das ferramentas de TI investigadas, pois a utilização inadequada das mesmas pode, ao invés de facilitar o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, prejudicar o desempenho competitivo da organização.

Nesse sentido, deve-se buscar sintonia entre as funções de TI e *Marketing* em relação ao uso das ferramentas. Tal iniciativa pode ajudar a equalizar a potencialidade que a ferramenta tecnológica tem a oferecer com as necessidades e expectativas mercadológicas que o cliente busca encontrar nos canais de atendimento virtual da empresa.

Assim sendo, após a identificação e avaliação das ferramentas de TI existentes no atendimento virtual em grandes empresas brasileiras, pode-se determinar quais são as ferramentas mais largamente utilizadas, traçando-se ainda uma classificação quantitativa de suas respectivas *performances* dentre os vários setores e empresas verificadas.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto L. *Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. 3. ed. Homewood, Illinois: Irwin, 1987.
- HAX, Arnold C. & MAJLUF, Nicolas S. *The strategy concept and process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.
- HENDERSON, Bruce D. "As origens da estratégia". In: MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.
- HOFER, Charles W. & SCHENDEL, Dan. *Strategy formulation: analytical concepts*. Saint Paul, MN: West Publishing Co., 1978.
- HOQUE, Faisal. *E-enterprise: business models, architecture and components*. New York: Cambridge University Press, 2000.
- JOHNSON, Gerry & SCHOLLES, Kevan. *Exploring corporate strategy: text and cases*. 5.ed. New York: Prentice-Hall, 1999.
- KALAKOTA, Ravi. & ROBINSON, Marcia. *E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LOPES, João M.S. & COSTA, Andréa C.R. "O uso da tecnologia no fornecimento de experiências em páginas da web: uma investigação junto a web designers". In: XXVII EnAnpad – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Atibaia: Anpad, 2003.
- LORANGE, Peter & VANCIL, Richard F. *Strategic planning systems*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.
- MCKENNA, Regis. "Real time marketing". In: *Creating value in the network economy*. The Harvard Business Review book series. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- PORTER, Michael E. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.
- _____. "Da vantagem competitiva à estratégia corporativa". In: MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. *Estratégia – a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.
- _____. "Strategy and the Internet". In: *Harvard Business Review book series*. Boston: Harvard Business School Press, março/2001, v. 79., n. 3., p. 69-78.
- REEDY, Joel., SCHULLO, S. & ZIMMERMAN, K. *Marketing eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- REICHHELD, Frederick F. & SCHEFTER, Phil. "E-loyalty". In: *Harvard Business Review*. Boston: HBR, julho/agosto, 2000, v. 78, n. 4., p. 105-113.
- REVISTA EXAME. "As 500 maiores e melhores empresas do Brasil". Ed. Especial. São Paulo: Editora Abril, jul/2004.
- SEYBOLD, Patricia. *Clientes.com*. São Paulo: Makron Books, 2000.