

# PARE

## de tentar encantar seus clientes

Para fidelizar de verdade o cliente, esqueça mimos e supérfluos. Basta resolver seu problema.  
*Matthew Dixon, Karen Freeman e Nicholas Toman*

**A** tese de que a empresa deve “encantar” o cliente está tão enraizada que a gerência raramente faz uma pausa para examiná-la. Mas aqui vai uma pergunta: com que frequência alguém prestigia uma empresa só porque o atendimento é fora de série? É bem provável que o leitor lembre de um punhado de exemplos, como o do hóspede que faz questão de voltar a um hotel cujo pessoal é particularmente atencioso. Mas provavelmente não serão muitos.

Agora pergunte: quantas vezes um consumidor abandona uma empresa devido a um péssimo atendimento? O tempo todo. O consumidor se vinga da companhia aérea que extravia sua bagagem, da empresa de cabo cujos técnicos não aparecem na hora

marcada, da operadora de celular que o deixa pendurado no telefone, da lavanderia que não entende o significado de “urgente”.

O impulso do consumidor a punir o atendimento ruim — pelo menos com mais presteza do que a premiar o atendimento primoroso — é altamente visível tanto na interação por telefone como no autoatendimento, maiores canais de serviço ao cliente da maioria das empresas. Nesses cenários, revela nossa pesquisa, a lealdade tem muito mais a ver com a capacidade da empresa de honrar sua promessa básica (por mais modesta que seja) do que com o espetacular que a experiência do atendimento possa ser. Mas a maioria das empresas não percebe isso e paga caro em termos de investimento jogado fora e clientes perdidos.

Para examinar o elo entre atendimento ao cliente e fidelidade, o Customer Contact Council (divisão do Corporate Executive Board) fez um estudo com mais de 75 mil indivíduos que haviam interagido por telefone com representantes de centrais de atendimento

AS DO SERVIÇO  
AO CLIENTE



ASTRO DO  
SERVIÇO AO CLIENTE

ou usado canais de autoatendimento como internet, atendimento telefônico automatizado, chat e e-mail. Também fizemos centenas de entrevistas estruturadas com líderes de centrais de atendimento e seu equivalente funcional em grandes empresas ao redor do mundo (veja detalhes no quadro “Nossa pesquisa”). Abordamos três questões:

- Qual a importância do atendimento ao cliente para a fidelidade?
- Que atividades do atendimento ao cliente aumentam a fidelidade e quais não?
- É possível aumentar a fidelidade sem elevar custos operacionais do atendimento ao cliente?

Houve duas constatações cruciais, que deveriam



## Mandar o pessoal na linha de frente superar expectativas do cliente vai gerar confusão, perda de tempo e esforço desnecessário.

afetar a estratégia de atendimento ao cliente de toda empresa. A primeira é que encantar o cliente não produz fidelidade; reduzir seu esforço — o trabalho que deve fazer para ter seu problema resolvido —, sim. A segunda é que agir deliberadamente com base nesse insight pode ajudar a melhorar o serviço ao cliente, derrubar o custo do atendimento e reduzir a perda (“churn”) de clientes.

### **Esforço excessivo**

Segundo a opinião popular, o cliente é mais fiel à empresa que se desdobra para agradá-lo. Nossa pesquisa sugere, no entanto, que superar expectativas do cliente durante interações de atendimento (oferecer um reembolso, um produto grátis ou uma cortesia como frete expresso sem custo adicional, por exemplo) só o torna marginalmente mais fiel do que quando suas necessidades são simplesmente satisfeitas.

Para o líder que faz carreira no setor de atendimento, é uma constatação alarmante. Que central de atendimento não tem uma parede recoberta de cartas e

e-mails de clientes elogiando o esforço extra que alguém do atendimento fez em seu nome? Aliás, 89 dos 100 diretores de serviço ao cliente que ouvimos disseram que sua principal estratégia era superar expectativas. Mas, apesar desse esforço hercúleo — e caro —, 84% dos clientes nos disseram que sua expectativa não tinha sido superada na interação mais recente.

Uma razão para o foco na superação de expectativas é que nada menos que 80% das organizações de atendimento ao cliente usam índices de satisfação do cliente (ISC) como principal critério para avaliar a experiência do cliente. E é comum o gerente supor que, quanto mais satisfeito, mais fiel o cliente será. Mas, como outros antes de nós (sobretudo Fred Reichheld), vimos pouca relação entre satisfação e fidelidade. Em nosso estudo, 20% dos clientes “satisfeitos” disseram que pretendiam abandonar a empresa em questão; 28% dos “insatisfeitos” pretendiam continuar com ela.

O retrato fica ainda mais desolador. Embora não tenha muito efeito no aumento da fidelidade, o atendimento prestado pode contribuir muito para miná-la (e geralmente o faz). A probabilidade de um cliente sair de uma interação de atendimento infiel é quatro vezes maior do que a de sair fiel.

Outra maneira de pensar sobre fontes de fidelidade do cliente é imaginar duas esferas — uma contendo coisas que geram fidelidade e outra com coisas que geram infidelidade. A esfera da lealdade é formada basicamente de fatias como qualidade do produto e marca; a fatia do atendimento é bem reduzida. Já o atendimento responde pelo grosso da esfera da infidelidade. Prestigiamos uma empresa porque seus produtos são de qualidade, a relação custo-benefício é boa ou a marca é atraente. E, em geral, desertamos uma porque o atendimento ao cliente deixou a desejar.

### **Facilite as coisas**

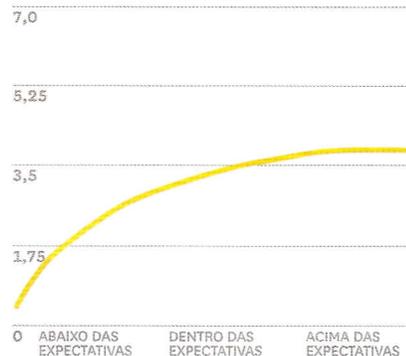
Voltemos à principal implicação de nosso estudo: em se tratando do atendimento, a empresa produz clientes fiéis basicamente ao ajudá-los a resolver eventuais problemas com rapidez e facilidade. De posse desse conhecimento, podemos alterar radicalmente a ênfase de interações de atendimento ao cliente. Formular o desafio de atendimento em termos de facilitar a vida do cliente pode ser altamente

É voz corrente que para aumentar a fidelização é preciso superar expectativas do cliente com um atendimento que o “encante”. Mas um estudo de grande escala da interação com centrais de atendimento e autoatendimento revela que o que o cliente realmente quer (mas raramente recebe) é uma solução satisfatória para seu problema.

O pessoal do atendimento deve se concentrar em reduzir o esforço exigido do cliente. Isso aumenta a probabilidade de que volte a prestigiar a empresa, de que gaste mais nela e dê uma opinião positiva (e não negativa) sobre ela — ou seja, de que fique mais fiel.

Para satisfazer as expectativas do cliente, o pessoal do atendimento deve antecipar e prevenir a necessidade de contato posterior, abordar o lado emocional da interação, minimizar a necessidade de troca de canal de atendimento pelo cliente, ouvir e aprender com clientes insatisfeitos e se concentrar na resolução do problema, não na velocidade.

ÍNDICE MÉDIO DE FIDELIDADE



esclarecedor — libertador até —, sobretudo para empresas que vêm lutando para “encantar”. Mandar o pessoal na linha de frente superar expectativas do cliente tende a gerar confusão, perda de tempo e esforço, além de mimos onerosos. Instruí-lo a “facilitar as coisas” dá uma base sólida para a ação.

O que significa, exatamente, “facilitar as coisas”? Simplesmente remover obstáculos. Identificamos várias queixas recorrentes sobre interações de atendimento, incluindo três ligadas especificamente ao esforço feito pelo cliente. O cliente não gosta de ter de contatar a empresa várias vezes (ou de ser transferido) para que o problema seja resolvido, de ter de repetir informações, de ter de pular de um canal de serviço para outro (ter de ligar, por exemplo, depois de tentar em vão resolver o problema pelo website). Mais da metade dos clientes que ouvimos disse topar com dificuldades do gênero. Uma empresa pode reduzir esse tipo de esforço e medir o efeito com um novo indicador, o Índice de Esforço do Cliente (IEC), que usa uma escala de 1 a 5 na qual 5 representa esforço muito grande (para detalhes veja o quadro “Índice de Esforço do Cliente”).

Durante o estudo, vimos diversas empresas que tinham conseguido implementar um modelo de baixo esforço do cliente no atendimento. A seguir, cinco das táticas que empregaram — e que toda empresa deveria adotar.

**1. Não se limite a resolver o problema presente — previna o seguinte.** De longe, a maior causa do excesso de esforço pelo cliente é a necessidade de ligar de volta. Muitas empresas acreditam estar se saindo bem nesse quesito por terem um forte RPC, o índice de resolução no primeiro contato (veja o quadro “O que medir?”). Só que 22% das chamadas repetidas envolvem questões ligadas ao problema que motivou a chamada original — ainda que o problema em si tenha sido devidamente solucionado da primeira vez. Embora esteja aparelhada para prever e solucionar

**OBSTÁCULOS COMUNS**

Ao interagir com o atendimento ao cliente, a maioria das pessoas vive situações que abalam a fidelidade.

**56%**  
DIZEM TER DE EXPLICAR DE NOVO O PROBLEMA

**57%**  
DIZEM TER DE DESISTIR DA INTERNET E RECORRER AO TELEFONE

**59%**  
DIZEM FAZER UM ESFORÇO DE MODERADO A ALTO PARA RESOLVER A QUESTÃO

**59%**  
DIZEM SER TRANSFERIDOS

**62%**  
DIZEM TER DE CONTATAR A EMPRESA VÁRIAS VEZES PARA RESOLVER UMA QUESTÃO

antecipadamente essas questões, a empresa raramente o faz, em geral devido ao foco excessivo em controlar a duração de chamadas. É hora de entender que, para calcular o esforço empreendido, o cliente computa não só como uma ligação isolada foi abordada, mas também como a empresa administra eventos de atendimento que se desdobram e normalmente exigem várias chamadas, como conseguir financiamento para um imóvel ou pedir a instalação de TV a cabo.

Para superar o desafio, a Bell Canada vasculhou dados da interação de clientes com a empresa. A ideia era entender a relação entre distintos problemas vividos pelo cliente. Graças ao que aprendeu sobre “clusters de eventos”, a Bell passou a treinar o pessoal do atendimento para não só resolver o principal problema do cliente, mas também para prever e solucionar questões posteriores comuns. Uma alta parcela dos clientes que contratavam um recurso especial, por exemplo, ligava de volta para saber como usá-lo. Agora, o pessoal do atendimento dá uma rápida explicação ao cliente sobre os principais aspectos do recurso antes de desligar. Esse tipo de resolução antecipada permitiu à Bell reduzir em 16% o total de “chamadas por evento” e em 6% a perda de clientes. Para questões correlatas complexas, que se abordadas na primeira chamada consumiriam tempo demais, a empresa envia e-mails — explicando, por exemplo, como interpretar a primeira conta recebida. Agora, a Bell Canada está aplicando essa abordagem de previsão de problemas à experiência de direcionamento de chamadas para o cliente.

A Fidelity usa um conceito similar em seu site de autoatendimento, sugerindo “próximos passos” ao cliente que executa certas operações. Quando faz uma troca de endereço pela internet, o cliente costuma ligar depois para pedir novos talões de cheque ou informações sobre seguro residencial; logo, a Fidelity o direciona para esses tópicos antes que saia do site. Hoje, 25% das transações de autoatendimento no

## O efeito dominó do atendimento falho

Além de causar a deserção de clientes atuais, um atendimento ruim pode afugentar potenciais clientes. Segundo nosso estudo:

25%

dos clientes provavelmente dirão algo positivo sobre o atendimento dado pela empresa

23%

dos clientes que tiveram uma interação positiva com o atendimento falaram disso com dez ou mais pessoas

65%

provavelmente dirão algo negativo

dos que tiveram experiências negativas contaram a dez ou mais pessoas

site da Fidelity têm origem em sugestões similares de “questões seguintes”; o total de ligações por domicílio caiu 5% desde que a política entrou em vigor.

**2. Prepare o pessoal para lidar com o lado emocional da interação com o cliente.** Em nosso estudo, 24% das chamadas repetidas resultavam do descompasso emocional entre clientes e atendentes — situações nas quais o cliente não pôs fé nas informações dadas pelo atendente, por exemplo, ou não gostou da resposta recebida e teve a impressão de que o funcionário estava se escondendo detrás da política geral da empresa. Com uma orientação básica, o atendente pode eliminar muitas questões interpessoais e reduzir, com isso, chamadas repetidas.

Uma instituição britânica de crédito imobiliário ensina o pessoal de atendimento a captar pistas sobre a personalidade do cliente. Os atendentes rapidamente determinam se estão falando com um tipo “controlador”, “refletido”, “emotivo” ou “artista” e adaptam sua resposta de acordo com isso, dando ao cliente a mescla de detalhe e agilidade adequada para a personalidade diagnosticada. Essa estratégia derrubou o total de chamadas repetidas em impressionantes 40%.

A empresa de iluminação Osram Sylvania vasculha o acervo de transcrições de chamadas para identificar termos que tendem a causar reação negativa e deflagrar novas chamadas — a palavra “não”, por exemplo — e orienta seus atendentes a refrasear a resposta. Em vez de dizer “Não temos esse item em estoque”, um atendente poderia explicar: “Teremos esse item em estoque em duas semanas”. Graças a mudanças simples como essas no discurso, a Osram Sylvania reduziu o Índice de Esforço do Cliente de 2,8 para 2,2 — 18,5% abaixo da média que vemos para empresas B2B.

A LoyaltyOne, operadora do programa de recompensa Air Miles, ensina o pessoal a extrair informações que ajudem a posicionar melhor um resultado potencialmente frustrante. Se está atendendo um cliente interessado em usar milhas para um voo não

disponível e descobre que o interlocutor vai viajar para uma reunião importante de trabalho, o atendente pode usar o fato para dar um caráter positivo à necessidade de reserva em outro voo. Poderia dizer: “Ao que parece, esse compromisso não permite atrasos. O voo da manhã não está disponível, mas com a possibilidade de atraso, seria arriscado de todo modo. Sugiro um voo no domingo à noite para não haver o risco de perda da reunião”. Com essa estratégia, o volume de contatos repetidos caiu 11%.

**3. Aumente o “stickiness” em canais de autoatendimento para minimizar a troca de canal.** Muitas empresas perguntam “Como convencer o cliente a usar o site de autoatendimento?”. Nosso estudo mostra que, na verdade, muitos clientes já estiveram lá: 57% das chamadas feitas a uma central de atendimento são de clientes que foram primeiro ao website. Embora queiram que o cliente rume para a internet, muitas empresas relutam em fazer melhorias no site, por achar que apenas um gasto pesado e a atualização tecnológica segurarão o cliente ali (e mesmo quando se gasta com a modernização, a iniciativa em geral é contraproducente, pois a empresa tende a adicionar recursos complicados e confusos para tentar acompanhar as concorrentes).

O cliente pode ficar perdido com a profusão de canais de autoatendimento — resposta de voz interativa, websites, e-mail, chat, comunidades de suporte online, mídias sociais como Facebook e Twitter, e assim por diante. Além disso, em geral não está capacitado para decidir qual a melhor opção. Se deixado à própria sorte, por exemplo, um usuário tecnologicamente pouco sofisticado pode ir parar em comunidades de suporte online altamente técnicas. O resultado é que o cliente pode fazer um grande esforço pulando de um canal para outro só para apelar para o telefone no final.

Hoje, a Cisco Consumer Products direciona o cliente para o canal que, a seu ver, mais se ajusta a ele, com base em hipóteses específicas sobre cada

segmento geradas pela equipe interna de experiência do cliente. Na página inicial do site, a linguagem usada empurra quem entende de tecnologia para comunidades de suporte online; quem tem menos tarimba técnica é direcionado ao banco de conhecimento com a promessa de instruções passo a passo simples. A empresa eliminou a opção e-mail ao constatar que não reduzia de forma inequívoca o esforço do cliente (nosso estudo mostra que é preciso 2,4 e-mails, em média, para resolver um problema, em comparação com 1,7 telefonema). Quando a Cisco Consumer Products iniciou o programa, em 2006, apenas 30% do contato com o cliente se dava via autoatendimento; hoje, o total é 84%. Já o volume de chamadas caiu.

Para reduzir o esforço do cliente, bastou à Travelocity melhorar a seção de ajuda do website. A empresa descobriu que muita gente que buscava soluções ali não encontrava e acabava recorrendo ao telefone. Ao eliminar jargões, simplificar a diagramação e aumentar a legibilidade de modo geral, a empresa fez dobrar o uso de suas “dúvidas mais frequentes” e reduziu em 5% o volume de chamadas.

**4. Use o feedback de clientes contrariados ou com dificuldades para reduzir o esforço do cliente.** Muitas empresas pedem a opinião do cliente ao final do atendimento para medir o desempenho interno; nem sempre, no entanto, usam os dados que coletam para aprender com clientes insatisfeitos. Mas vejamos o que faz a National Australia Group. A empresa tem atendentes especificamente treinados para ligar para clientes que deram nota baixa ao atendimento. Esse pessoal se concentra primeiro em resolver o problema do cliente, mas também busca ouvir sua opinião e usá-la para aprimorar o serviço. O índice de resolução de problemas na empresa subiu 31%.

O aprendizado e a intervenção não estão limitados ao canal telefone. Certas empresas monitoram o comportamento online para identificar clientes com dificuldades. A EarthLink tem uma equipe especial de atendentes que entram em cena conforme necessário no website de autoatendimento — iniciando, por exemplo, um chat com um cliente que esteja há mais de 90 segundos no centro de conhecimento ou tenha clicado no link “Fale conosco”. Esse programa derrubou em 8% o volume de chamadas.

**5. Capacite a linha de frente a proporcionar uma experiência de baixo esforço.** Sistemas de incentivo que valorizam mais a velocidade do que a qualidade podem ser a maior barreira à redução do esforço do cliente. A maioria das organizações de serviço ao cliente ainda enfatiza indicadores de

Avaliamos o poder de três indicadores — Índice de Satisfação do Cliente (ISC), Net Promoter Score (NPS) e um novo indicador que criamos, o Índice de Esforço do Cliente (IEC) — de prever a fidelidade do cliente, definida como a intenção do indivíduo a seguir prestigiando a empresa, a aumentar a quantia gasta com ela ou a falar bem (e não mal) dela. Como esperado, o ISC não ajuda muito. O NPS se saiu melhor (e já mostrou ser um forte indicador a nível de empresa). O IEC superou ambos em interações de atendimento ao cliente.

Para medir o IEC, fazemos uma pergunta simples: “Quanto esforço você teve de fazer, pessoalmente, para resolver o problema?”. A resposta segue uma escala de 1 (baixíssimo esforço) a 5 (altíssimo esforço). Uma organização de atendimento ao cliente pode usar o IEC, juntamente com indicadores operacionais de coisas como chamadas repetidas, transferências e troca de canal, para realizar uma “auditoria do esforço” e melhorar áreas nas quais o cliente esteja gastando energia demais. Muitas das empresas com as quais trabalhamos usam o IEC para intervir junto a clientes em risco de deserção.

Descobrimos que o poder preditivo do IEC é realmente forte. Dos clientes que disseram ter feito baixo esforço, 94% manifestaram a intenção de voltar a comprar da empresa

produtividade como tempo médio de atendimento na hora de avaliar o desempenho de atendentes. Melhor seria se abolissem índices de produtividade que impedem que a experiência do cliente seja facilitada.

Uma empresa australiana de telecomunicações eliminou todo indicador de produtividade do painel de desempenho do pessoal na linha de frente. Embora o tempo de atendimento tenha subido ligeiramente, o volume de chamadas repetidas caiu 58%. Hoje, a empresa avalia os atendentes somente com base em breves consultas feitas diretamente a clientes, perguntando basicamente se o atendimento que receberam satisfaz suas necessidades.

Livre para se concentrar em reduzir o esforço do



e 88% disseram que aumentariam os gastos. Apenas 1% disse que falaria mal da empresa. Por outro lado, 81% dos clientes que tiveram dificuldade para resolver um problema manifestaram a intenção de falar mal da companhia.

Acreditamos que o desempenho superior do IEC no ambiente de atendimento resulta de dois fatores: a capacidade de registrar a impressão do cliente no nível transacional (em contraste com o NPS, que capta uma impressão mais holística da empresa) e a capacidade de computar tanto experiências negativas como positivas.

É possível baixar uma ferramenta de diagnóstico correlata, a Customer Effort Audit (em inglês), no endereço <http://www.executiveboard.com/salesandmarketing/CCC-CustomerEffortAudit.html>.

## O que medir?

A principal causa de esforço indevido por parte do cliente na interação com centrais de atendimento é a necessidade de ligar de volta porque o problema não foi resolvido no primeiro contato.

Na hora de avaliar se o pessoal do atendimento soluciona problemas já na primeira chamada, a empresa em geral usa um indicador chamado resolução no primeiro contato (RPC). Só que, na metade das vezes, esse índice não fornece informações sobre chamadas repetidas e seus motivos. Monitorar chamadas

repetidas por um determinado período (sugerimos de 7 a 14 dias) não só é mais fácil do que medir o RPC, mas também amplia o alcance da medição, registrando motivos implícitos, ou não óbvios, para o cliente ligar de volta, como problemas correlatos posteriores ou descompasso emocional com um atendente. Um

porém: monitorar chamadas repetidas em vez de usar o RPC inevitavelmente faz o desempenho parecer pior. Acreditamos, no entanto, que é uma maneira muito melhor de detectar e eliminar fontes de esforço indevido do cliente e que pode ajudar a empresa a fortalecer a lealdade de um jeito impossível com o RPC.

cliente, o pessoal do atendimento pode facilmente marcar pontos fáceis. A Ameriprise Financial, por exemplo, pede que seus atendentes registrem todo caso no qual são obrigados a dizer não ao cliente. Ao fazer uma auditoria dos “nãos”, a firma descobriu várias diretrizes obsoletas devido a mudanças regulatórias ou a melhoramentos em sistemas ou processos. No primeiro ano de registro dos “nãos”, a Ameriprise modificou ou eliminou 26 diretrizes. De lá para cá, ampliou o programa: pediu que o pessoal do atendimento sugerisse outras eficiências em processos, gerando US\$ 1,2 milhão em economia como resultado.

Certas empresas foram ainda mais longe, tornando o baixo esforço do cliente a pedra angular de sua proposta de valor de serviços e branding. O sul-africano Nedbank, por exemplo, adotou como promessa o mote “AskOnce”, o que garante que o atendente que primeiro pega o telefone se responsabilizará pelo problema do cliente do início ao fim.

**A MISSÃO** imediata é clara: o dirigente empresarial deve concentrar o braço de atendimento em reduzir o esforço do cliente para mitigar a infidelidade. Mas gerentes de atendimento em dúvida sobre a melhor

maneira de reestruturar as centrais de contato — departamentos erguidos sobre a premissa de “encantar” o cliente — devem considerar o seguinte: há uma grande mudança em curso em termos de preferências de atendimento do cliente. Embora o grosso das empresas acredite que a esmagadora maioria dos clientes prefere o atendimento ao vivo via telefone ao autoatendimento, nossos dados mais recentes revelam que o cliente é, na verdade, indiferente. É um ponto de inflexão importante, que provavelmente prenuncia o fim do atendimento telefônico como principal canal de interação no atendimento ao cliente. Para gerentes de atendimento empreendedores, é uma oportunidade de reformular a organização em torno do autoatendimento e, no processo, colocar a questão da redução do esforço do cliente de uma vez por todas no centro das atenções, onde deveria estar. ♥

HBR Reprint R1008E-P

Para pedidos, página 89

 **Matthew Dixon** (dixonm@executiveboard.com) é diretor-gerente da divisão Sales and Service Practice do Corporate Executive Board. **Karen Freeman** (freemank@executiveboard.com) é diretora de pesquisa do Sales Executive Council e **Nicholas Toman** (tomann@executiveboard.com) é diretor de pesquisa do Customer Contact Council, subunidades da divisão Sales and Service Practice.

## Nossa pesquisa

Definimos “fidelidade” como a intenção do cliente de continuar prestigiando a empresa, passar a gastar mais ou dizer coisas positivas sobre ela (ou se abster de dizer algo negativo). Durante um período de três anos, ouvimos mais de 75 mil clientes de B2B e B2C sobre interações recentes que haviam tido em importantes canais de atendimento a

distância ao cliente, incluindo atendimento telefônico ao vivo, atendimento telefônico automatizado, internet, chat e e-mail. As empresas representam dezenas de setores (de eletroeletrônicos e bens embalados a operações bancárias e viagens e lazer, na América do Norte, Europa, África do Sul, Austrália e Nova Zelândia). Isolamos os elementos de cada interação de impacto (positivo ou negativo) na

fidelidade do cliente e controlamos variáveis como tipo de problema, se atendimento foi dado por central interna ou call center terceirizado, tempo de casa do atendente, porte da empresa, personalidade do cliente, humor do cliente antes da interação, custos de migração, frequência com que anúncios eram visualizados ou ouvidos, qualidade e valor percebidos do produto, preço do produto, setor

e empresa em questão. Por último, fizemos centenas de entrevistas estruturadas para entender em detalhe estratégias e operações de atendimento ao cliente das empresas.

Embora o estudo tenha se concentrado exclusivamente em interações com centrais de atendimento, por intuição somos levados a crer que os resultados valem também para o contato cara a cara.