



Esta obra está sob o direito de  
Licença Creative Commons  
Atribuição 4.0 Internacional.

## A EFETIVIDADE DAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

*Fernanda Moraes<sup>1</sup>*

*Vívia Pereira de Moraes Santos<sup>2</sup>*

### RESUMO

Para melhorar o relacionamento com o cliente, face a um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e centrado na experiência do consumidor, as empresas têm investido intensamente em ferramentas estratégicas para agilizar, responder e atender às demandas de mercado, tudo isso, pensando na satisfação do cliente e, na conseqüente, fidelização do freguês, fator determinante para o sucesso e a longevidade da empresa no mercado. Entretanto, a efetividade dessas ferramentas depende de uma integração harmoniosa entre tecnologia e humano; e, naturalmente, de uma abordagem centrada no cliente. Quando bem implementadas, as ferramentas melhoram a eficiência do atendimento e fortalecem a relação com o cliente, promovendo fidelização cliente/empresa, satisfação a longo prazo e sucesso organizacional. Neste artigo, foram avaliadas, referentes aos pontos positivos e aos pontos negativos, as seguintes ferramentas: PDCA, SWOT, CRM (Customer Relationship Management), Chatbots e Assistentes Virtuais, Ferramenta de Gestão de Feedback, Plataforma de Atendimento Omnichannel e Ferramentas de Automação de Marketing (Marketing Automation), que oferecem uma base sólida para identificar oportunidades, entender como se comportam os consumidores e, conseqüentemente, promover um relacionamento mais personalizado e eficiente, para atender à demanda e possibilitar à empresa atingir a meta pretendida em um mercado cada vez mais tecnológico, em que a agilidade e a excelência no atendimento ao público são determinantes para o sucesso e a longevidade de uma empresa no mercado. Então, é possível observar que quando utilizadas de forma contínua e colaborativa, as ferramentas estratégicas tornam-se essenciais ao desenvolvimento de um atendimento mais eficiente.

**Palavras-chave:** Comportamento do consumidor; Atendimento ao público; Indicadores de desempenho.

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Raimundo Marinho de Penedo

<sup>2</sup> Mestra em Ciências da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Especialista em Gestão de Pessoas, e Gestão da qualidade. Graduada em Administração.

## 1 INTRODUÇÃO

As ferramentas estratégicas usadas pelas empresas só se tornarão, de fato, efetivas se associadas ao seu uso tiverem correta implementação tecnológica, integração com os processos organizacionais existentes e a capacitação contínua dos colaboradores. Para que seu uso seja realmente eficaz, é preciso que as empresas adotem uma interpelação harmoniosa combinando a utilização da tecnologia à interação humana. Dessa forma é possível potencializar os benefícios da utilização dos instrumentos adotados e, assim, alcançar níveis mais altos de satisfação e lealdade dos clientes.

Diante de um cenário cada vez mais tecnológico, em que a agilidade e a excelência no atendimento ao público são determinantes para o sucesso e a longevidade de uma empresa no mercado, este artigo tem como objetivo geral analisar a efetividade das ferramentas estratégicas no atendimento ao cliente, perpassando pelos objetivos específicos, a saber: identificar as principais ferramentas de modernização, avaliando seu impacto junto ao cliente, investigar os desafios enfrentados pelas organizações no uso dessas ferramentas, medir os resultados e promover a relação do controle eficiente do uso das ferramentas utilizadas.

Com base nessa prerrogativa, cabe aqui ser apresentada a problemática que impulsiona esta pesquisa: como as empresas, no atendimento face a face, vão equalizar o uso das ferramentas tecnológicas e a prática humana, visando maximizar seus benefícios?

Mesmo face aos avanços tecnológicos e ao aumento do uso dessas ferramentas, questionar sua efetividade é relevante e justifica o debate pretendido nesta pesquisa, uma vez que a simples adoção de novas tecnologias não garante, por si só, um atendimento de qualidade. É fundamental que essas ferramentas sejam integradas de forma coesa à estratégia de negócio e que haja um foco claro na experiência do cliente. Aliando as operações de atendimento aos objetivos organizacionais e às necessidades dos consumidores (Manella, 2023).

## 2. CONCEPÇÕES DAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

As empresas têm investido muito em ferramentas estratégicas para melhorar o relacionamento com o cliente e aumentar a satisfação dele. Para explicar esse comportamento por parte das entidades empresariais, vale citar Manella (2023) que afirma ser a busca pela excelência operacional e pela constante melhoria o objetivo central das organizações que

desejam se manter competitivas em um ambiente em constante evolução. Ferramentas como SW2H, SWOT, PDCA e plataformas de monitoramento de redes sociais não só permitem um atendimento mais ágil e personalizado, como também proporcionam insights valiosos para a tomada de decisões (Pyne, 2020).

Portanto, para obter uma melhor compreensão dos conceitos sobre os equipamentos que são usados para melhorar a relação entre a empresa e os clientes, é necessário examinar como esses equipamentos são definidos, aplicados e avaliados no âmbito da empresa. Para começar, os instrumentos estratégicos são os recursos necessários para atingir os objetivos das organizações, incluindo melhorar o atendimento, aumentar a eficiência, reduzir os custos e criar um diferencial competitivo. Isso é feito com o objetivo de aumentar a fidelidade do cliente, alinhando o processo interno com as práticas de relacionamento com o consumidor. Rocha e Carvalho (2020), corroborando a noção de que uma ferramenta pode ajudar a atingir os objetivos organizacionais, sugere que as ferramentas são essenciais para o ajuste entre o atendimento ao público e o objetivo.

Já em relação à tecnologia vista como pilar central para melhorar o processo de comunicação entre as partes interessadas, Silva e Costa (2020) discorre

que a adoção de instrumentos tecnológicos como CRM, chatbots e sistema de gestão de relacionamento é relevante para tornar a empresa eficaz, ao personalizar o atendimento através de análise de dados e permitir a elas a criação de experiências mais significativas. Alavancando-as a um patamar de destaque em um mercado competitivo.

Outro ponto importante a ser mencionado para o sucesso de uma empresa é sua capacidade de integrar múltiplos canais de atendimento para fornecer uma experiência consistente e sem interrupções para o consumidor; nesse viés, Manella (2023) argumentam que a implementação de estratégias integradas de atendimento, permite que as instituições ofereçam um serviço contínuo e sem fricções, independentemente do canal que o cliente escolhe.

Outra concepção é a automação de processos que, além de melhorar a eficiência operacional, reduz custos e agiliza o atendimento. Consolidando essa ideia, Carvalho e Rocha (2020) afirma que: “a automação de tarefas através de chatbots e sistemas de respostas automatizadas reduz o tempo de espera e libera os atendentes humanos para focar em interações de maior valor agregado”.

Ademais, para compreender o comportamento dos usuários e antecipar suas necessidades, é preciso usar

ferramentas estratégicas como plataformas de coletas e análise de dados, o que permitirá aos empreendimentos serem mais proativos e fazerem frente às mudanças nas preferências dos fregueses, abalizando as tomadas de decisões, criando, assim, uma cultura de melhoria contínua e inovação, sempre com foco na satisfação do cliente.

Entretanto, a implantação de instrumentos estratégicos para viabilizar o progresso, num mundo cada vez mais tecnológico, enfrenta muitos desafios, como resistência à mudança, integração de sistemas e capacitação de equipes. Sustentando essa tese, Moreira e Pereira (2020), salienta que “um dos maiores desafios na implementação de ferramentas estratégicas é a resistência à mudança e a necessidade de alinhar as novas tecnologias com a cultura organizacional existente”.

## **2.1 O controle eficiente do uso das ferramentas no atendimento ao cliente**

Monitorar o uso das ferramentas envolve avaliar sua aplicabilidade e fazer os ajustes pertinentes em relação aos indicadores de desempenho, como tempo de resposta, taxa de resolução na primeira chamada e níveis de satisfação do cliente. Para tanto, é necessário promover a capacitação contínua das equipes de atendimento com treino focado no domínio

técnico e também na aplicação de boas práticas no inter-relacionamento.

Além do mais, é necessário integrar as ferramentas com outros sistemas para proporcionar uma visão unificada do consumidor e evitar, assim, silos de informação, ou seja, que os dados fiquem restritos a uma determinada área da empresa. Segundo Manella (2023) “essas ferramentas incluem plataformas de gestão de relacionamento com o cliente, como CRM (Customer Relationship Management).

Outra maneira de controlar de forma eficiente o uso dos instrumentos estratégicos, além de analisar os dados e dar o feedback, é promover auditorias regulares para detectar se o alinhamento entre a utilização e os objetivos empresariais se coaduna, o que permite a identificação de falhas e possibilita a oportunidade de melhoria (Rocha; Carvalho, 2020).

Por fim, implementar programas de gestão centrados na qualidade do atendimento garante que as partes da relação comercial trabalhem bem, utilizando recursos estratégicos para garantir que a interação com os clientes atenda ao desejado e aos padrões estabelecidos, para alcançar o sucesso almejado e, a conseqüente, permanência em um mercado cada vez mais competitivo, cuja demanda só será devidamente atendida com o uso adequado das ferramentas

estratégicas e da capacitação da equipe de colaboradores da empresa.

## **2.2 Análise das ferramentas: PDCA, SWOT, CRM, Chatbots, Omnichannel e Marketing Automation**

Neste tópico, serão analisados, em subitens, abaixo relacionados, os benefícios e desafios da aplicabilidade de algumas ferramentas, a exemplo de PDCA, SWOT, CRM (Customer Relationship Management), Chatbots e Assistentes Virtuais, Ferramenta de Gestão de Feedback, Plataforma de Atendimento Omnichannel e Ferramentas de Automação de Marketing (Marketing Automation), uma vez que se uso faz parte do processo de busca pela excelência operacional para promover a satisfação do cliente e sua fidelização, com o objetivo de superar os obstáculos e de sobreviver num cenário competitivo que requer, cada vez mais, empresas ágeis e proativas. Em cada subtópico, serão mencionados os aspectos positivos e negativos do uso de cada ferramenta, para obtenção de um atendimento excelente. Todas contribuem, cada uma dentro de suas particularidades,

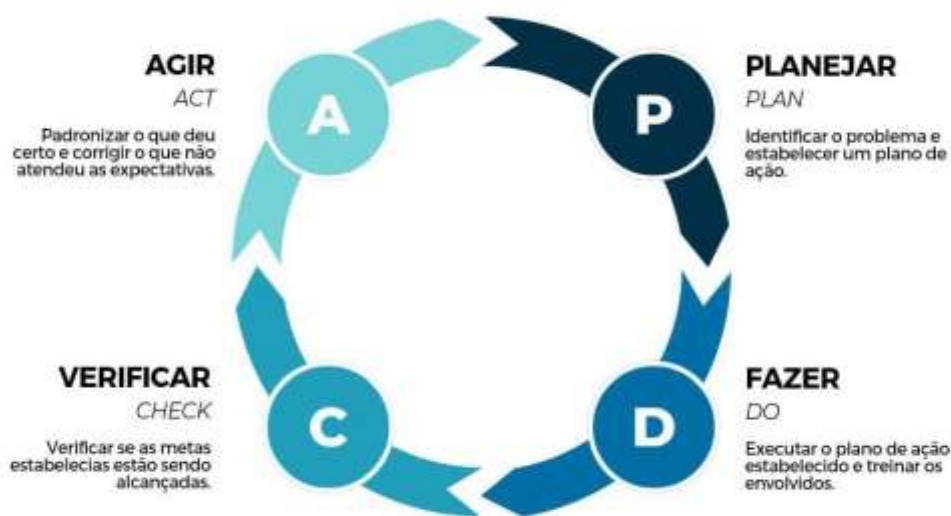
para melhorar a experiência do consumidor, a eficácia operacional e a vantagem competitiva.

### **2.2.1 PDCA**

O ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Deming ou Ciclo de Shewhart, foi desenvolvido pelo estatístico W. Edwards Deming como uma abordagem para a melhoria contínua da qualidade. É uma metodologia de gerenciamento que pode ser utilizada em qualquer situação e por qualquer pessoa. É um guia para a reflexão, a ação e aprendizagem numa espiral constante de ajustes e aprimoramentos (Deming, 2020).

Uma série de benefícios decorrem de seu uso, como: melhoria de qualidade na identificação e resolução de problemas em sua origem, evitando, assim, retrabalho; eficiência operacional através da constante análise dos processos e ações que permite identificar os gargalos e ineficiência, com a consequente resolução; tomada de decisão embasada por meio da coleta e análise sistemática de dados que fornecerão subsídios para as decisões que precisam ser tomadas (Oliveira, 2021).

**Figura 1:** Ciclo PDCA



**Fonte:** Rodrigues (2019); Silva (2020); Oliveira (2021).

Como mostra a figura acima, o ciclo PDCA é composto por quatro estágios interconectados: planejar (P), primeiro passo para quem quer empreender, o planejamento requer a identificação dos problemas, a análise de dados e a definição de metas claras e mensuráveis; executar (D), momento de proceder a implantação do plano de ação; verificar (C), nesse momento, são coletados dados e informações relevantes para avaliar o progresso em relação às metas estabelecidas; e, por fim, agir (A), nesse estágio, baseando-se na análise dos resultados, ações corretivas devem ser tomadas para retificar quaisquer desvios identificados e melhorias serão

implementadas para evitar recorrências (Rodrigues, 2019).

Segundo Silva (2020), a essência do PDCA reside na melhoria contínua, um princípio que reconhece a necessidade constante de aperfeiçoamento para enfrentar os desafios em um mundo em constante mutação; construindo, assim, a base para o sucesso. Já para Manella (2023), a busca pela excelência operacional e pela constante melhoria é um objetivo central para organizações que desejam se manter atuantes em um ambiente de negócios em constante evolução. Para isso, o PDCA é uma ferramenta que oferece uma estrutura lógica para orientar a reflexão, a ação e a aprendizagem em um ciclo constante de ajustes e aprimoramentos.

Os benefícios do uso da ferramenta PDCA vão desde a melhoria da qualidade, eficiência operacional, tomada de decisão embasada até cultura de aprendizado; vale salientar que os desafios da aplicabilidade são tempo de implementação que pode ser demorado, necessidade de dados precisos e resistência à mudança. Portanto, o impacto de sua implantação é positivo em decorrência a seus efeitos benéficos.

### 2.2.2 SWOT

A análise SWOT serve para diagnosticar a situação de uma empresa,

notificando os gestores dos pontos fracos e fortes de seu negócio, evidenciando as ameaças e possibilitando melhorias internas e externas. A sustentação da matriz SWOT (Strengths = forças; Weaknesses fragilidades; Opportunities oportunidades; Treats = ameaças), de acordo com Chiavenato e Sapiro (2020), se dá pela intersecção das oportunidades e ameaças externas que vão contra os propósitos da organização, levando em consideração sua missão, visão e valores.

**Figura 2:** Análise SWOT



**Fonte:** Chiavenato e Sapiro (2020); Zacarelli (2019).

Seu principal objetivo consiste em auxiliar as organizações a desenvolver uma consciência de todos os fatores envolvidos na tomada de uma decisão de negócio, mediante ao perfil traçado pelo uso dessa ferramenta. A análise SWOT, uma ferramenta multidimensional para o

desenvolvimento estratégico das empresas, passa por seis passos: identificar os fatores internos de uma organização (pontos fracos e fortes) e os seus fatores externos ligados ao seu ambiente (fraquezas e ameaças); permitir às organizações dar prioridade aos fatores em termos de impacto esperado,

quer sejam positivos (forças e oportunidades) ou negativos (fraquezas ou ameaças) (Zacarelli, 2019).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2020), a ferramenta SWOT se dá pela intersecção das oportunidades e ameaças externas que vão contra os propósitos da organização, levando em consideração sua missão, visão e valores. Seu principal objetivo consiste em auxiliar as organizações a desenvolver uma consciência de todos os fatores envolvidos na tomada de uma decisão de negócio, mediante ao perfil traçado pelo uso dessa ferramenta.

A análise SWOT, uma ferramenta multidimensional para o desenvolvimento estratégico das empresas, passa por seis passos: identificar os fatores internos de uma organização (pontos fracos e fortes) e os seus fatores externos ligados ao seu ambiente (fraquezas e ameaças); permitir às organizações dar prioridade aos fatores em termos de impacto esperado, quer sejam positivos (forças e oportunidades) ou negativos (fraquezas ou ameaças). Sua aplicabilidade impacta positivamente porque contribui para um planejamento consubstanciado e uma resposta mais rápida às demandas de mercado (Zacarelli, 2019).

Vale ressaltar que tanto PDCA quanto SWOT têm como objetivo o atendimento ao cliente, mas atendem a propósitos diversos. Este é crucial para o

planejamento estratégico; aquele serve para implementar e gerenciar melhorias permanentes no processo de relacionamento com o consumidor.

### **2.2.3 CRM (Customer Relationship Management)**

No momento atual, marcado por uma concorrência crescente em um ambiente globalizado, é preciso competir em tempo real, alterando o próprio sistema de novos serviços para obter o melhor feedback sobre o comportamento do cliente e, com isso, melhorar a qualidade de processos operacionais, vendas e atendimento. Surgem como diferencial competitivo as estratégias de CRM que é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa (Kotler e Keller, 2020).

Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. (Peppers; Rogers, 2019).

A partir dessa definição, conclui-se que CRM tem a ver com captura, processamento, análise e distribuição de dados, que não ocorre nos sistemas tradicionais), passa a ser o centro do modelo de dados da organização. Esse padrão adotado por uma empresa que pratica o CRM proporcionará ao cliente uma percepção de relacionamento agradável. Esse instrumento se transforma, então, em uma das mais precisas ferramentas de marketing para a fidelização (Kotler e Keller, 2020).

Dentre suas funções, destaca-se a centralização de informações dos clientes, o que facilita o acesso a dados importantes para um atendimento personalizado, permitindo, assim, o gerenciamento eficiente da relação com o consumidor. Ajuda, portanto, a construção e manutenção de interações duradouras, aumentando a satisfação e fidelização do cliente. Além disso, promove a automação de tarefas como envio de e-mails e geração de relatórios (Peppers; Rogers, 2019).

De acordo com Kotler e Keller (2020), o CRM promove junto às organizações a construção de relacionamentos de longo prazo com os consumidores, uma vez que utilizam os dados dos clientes para compreender melhor as necessidades e comportamento deles e, assim, poder tomar decisões que atendam e satisfaçam os mesmos. Vale

salientar, entretanto, alguns pontos negativos em sua aplicabilidade: elevado custo para implementação; treinamento contínuo necessário para a equipe de colaboradores e a complexa e demorada integração com outros sistemas.

#### **2.2.4 Chatbots e Assistentes Virtuais**

O termo Chatterbot surge da junção de duas palavras, o Chatter (pessoa que conversa) e o Bot, que é a abreviação da palavra Robot, concluindo que Chatterbot é um robô que conversa com as pessoas, ele é um programa que simula uma conversa no objetivo de imitar um humano (Santos, Silva e Brito, 2019). Mais popularmente conhecido como Chatbot, ele precisa de uma personalidade, o que significa a forma como ele interage na sua conduta e suas ações, e uma linguagem, que representa como essas ações serão feitas, é construído usando várias ferramentas e tecnologias (Costa, 2019) Segundo Weizenbaum (2019) Chatbot é uma denominação utilizada para sistemas que tem como base um banco de dados que contém informações específicas ou gerais sobre algum tema e que interage com o usuário usando linguagem natural.

Chatbots usam inteligência artificial para beneficiar as empresas que aderem ao seu uso. Através deles, as organizações podem oferecer atendimentos ininterruptos, no sistema de 24 horas por

semana, principalmente em perguntas e respostas frequentes e interações básicas com os clientes. Isso reduz custos, uma vez que diminui a necessidade de equipes de colaboradores para questões simples e rotineiras, além do mais, esse sistema agiliza o atendimento (Silva, 2020)

Ainda, como confirma Silva (2020), chatbots melhoram bastante a experiência da clientela porque o uso dessa ferramenta reduz o tempo de espera e amplia a disponibilidade de serviços. Entretanto, algumas limitações são detectadas nesse caso, a exemplo de: respostas limitadas, caso algum consumidor questione fora do programado; falta de empatia, alguns clientes podem entender a interação com o sistema como impessoal; e, finalmente, a dependência de programação e atualização que devem ser constantes para melhorar o desempenho.

### **2.2.5 Ferramenta de Gestão de Feedback**

A palavra feedback é de origem inglesa e significa “realimentar”, é uma ferramenta usada na administração, aplicada em processos ou execução de atividades que visam à avaliação de desempenho e verificação da execução dos processos, de acordo com um padrão estabelecido. O principal objetivo é confirmar se o desempenho do processo ou

atividade foi o esperado ou se precisa ser melhorado. (Missel, 2022).

Ainda de acordo com Missel (2022), trata-se de uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais os gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sejam eles: 1. Abaixo das expectativas, caso em que são orientados e encaminhados pelo gestor em direção ao padrão desejado. 2. Dentro das expectativas, quando recebem a informação de que atingiram o padrão desejado e são incentivados a reafirmá-lo.

Na gestão de pessoas, o feedback pode ser feito através da aplicação de formulários ou através de uma simples conversa formal ou informal que revela pontos positivos e negativos na execução dos processos ou atividades. Os líderes e gestores podem usar o feedback no ajuste de conduta, aprimoramento de atividades ou de comportamento dos colaboradores. (Kotler e Keller, 2020)

Esse instrumento viabiliza coletar, analisar e responder aos questionamentos dos clientes, através de pesquisa de satisfação ou monitoramento de redes sociais. Acessar o feedback dos consumidores é importante para mostrar à empresa o que eles pensam, ao tempo em que, quando a empresa responde ao cliente, passa a mensagem de que a opinião deles é importante.

Aponta para a relevância desse instrumento estratégico Kotler e Keller (2020) ao preconizar que o feedback do cliente é um dos pilares para a melhoria contínua e o desenvolvimento de uma experiência de atendimento superior. A dependência de participação do cliente faz a eficácia do feedback ficar comprometida, afinal, se ele não quiser participar informando sua opinião em relação a um serviço ou produto, esse processo não acontecerá.

### **2.2.6 Plataforma de Atendimento Omnichannel**

O omnichannel é o estágio mais recente de um processo que envolve outras três etapas anteriores no varejo - a etapa singlechannel, onde só havia um ponto de contato físico entre varejista e comprador; a multi-channel, em que o consumidor poderia ter acesso a diversos produtos de um estabelecimento por meio de múltiplos canais de compra online e off-line ; e o cross-channel, onde o comprador possui à sua disposição vários canais de compra com linguagem unificada para efetuar a aquisição de um único produto. No omnichannel, o consumidor passa a ter acesso simultâneo a vários canais de compra de um determinado estabelecimento comercial, sem notar a

diferença de estar transitando entre um e outro (Menezes, 2019).

No omnichannel, o cliente é o centro de todos os canais. A empresa possui uma base unificada de relacionamento com o cliente, com todas as suas informações. Ela oferece ao cliente o que ele necessita, na forma e horário que ele desejar. Seu conceito traz uma visão mais evoluída do multi-channel. É uma integração total. Para o consumidor não importa o meio da compra e sim a experiência que ele teve com a marca. (Menezes, 2019).

É a integração entre diversos canais de atendimento (e-mail, telefone, chat, redes sociais) em uma só plataforma, o que possibilita um gerenciamento centralizado e coeso das interações com os consumidores (Payne, 2020). São vários os benefícios do uso dessa plataforma, tais como experiência consistente, o que permite ao cliente uma prática uniforme, sem depender do canal usado; eficiência operacional que auxilia as interações interpessoais e o acompanhamento do histórico do cliente. A complexidade de instalação, a necessidade de manutenção contínua e a gestão de prioridade dificultam a implementação da Plataforma de Atendimento Omnichannel.

### **2.2.7 Ferramentas de Automação de Marketing (Marketing Automation)**

Servem para engajar os clientes de maneira mais eficiente, através de envio de e-mails segmentados, campanhas de remarketing e gestão de leads (Kotler e Keller, 2020). Os pontos positivos dessas ferramentas são segmentação precisa baseada em comportamentos e preferências; automação de tarefas repetitivas e medição de resultados que elenca detalhadamente o desempenho de campanhas, permitindo os ajustes rápidos. Elas ajudam a dimensionar a relação com o cliente. Suas limitações vão desde a dependência de dados de qualidade, passando por custos altos e curva de aprendizado que discorre sobre a necessidade de serem utilizadas todas as funcionalidades de forma eficiente.

São várias as ferramentas de automação de marketing que ajudam as empresas a automatizarem campanhas e, ainda, permite a elas criarem jornadas para os clientes e acompanhar o comportamento em tempo real, como: hubspot, plataforma de marketing que automatiza e-mails, gerenciamento de leads e campanhas de marketing; marketo, ferramenta voltada para a nutrição de leads e gestão de campanhas e activecampaign que automatiza o marketing por e-mail, CRM e automatizações de vendas, com foco em personalização. (Kotler e Keller, 2020)

## **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa adota a metodologia de natureza qualitativa descritiva através de revisão de literatura de estudos anteriores sobre o uso de ferramentas estratégicas no atendimento ao cliente, objetivando identificar benefícios e desafios ocorridos no processo de gestão das empresas, tendo em vista a adequação às demandas exigidas em um mundo cada vez mais acelerado e tecnológico. Tudo isso para responder ao questionamento de como as empresas vão equalizar o uso das ferramentas com as relações interpessoais.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Tendo em vista as frequentes mudanças no ambiente econômico e a alta competitividade enfrentada pelas organizações, face à conjuntura excepcionalmente competitiva e complexa em que as empresas estão incluídas, os negócios necessitam cada vez mais usar os instrumentos estratégicos, com o objetivo de se manterem vivas no mercado, atendendo à demanda; do contrário, estarão fadadas ao insucesso. Neste tópico, serão discutidos os desafios na implementação das ferramentas PDCA, SWOT, CRM (Customer Relationship Management), Chatbots e Assistentes Virtuais, Ferramenta de Gestão de Feedback, Plataforma de

Atendimento Omnichannel e Ferramentas de Automação de Marketing (Marketing Automation). Ao tempo em que serão apresentadas sugestões para superá-los. (Kotler e Keller, 2020)

Em relação ao ciclo PDCA, muitos são os desafios que as empresas podem enfrentar na implementação dessa ferramenta, tais como: resistência à mudança, falta de clareza nos objetivos, recursos limitados, monitoramento ineficaz, execução superficial, falta de capacitação, comunicação deficiente e envolvimento da liderança. O primeiro desafio elencado acima é promovido por parte dos colaboradores que insistem em não se comprometer com os ajustes necessários ao bom funcionamento do trabalho diário, isso ocorre principalmente em organizações, em que a cultura empresarial é tradicional, onde a cultura de melhoria permanente não está sedimentada. (Payne, 2020).

A falta de clareza nos objetivos da empresa é um desafio decorrente de um planejamento mal feito, muitas vezes, na pressa para solucionar um determinado problema, a instituição não dá a devida atenção ao ato de planejar, o que afeta todo o processo do ciclo PDCA, gerando resultados aquém do esperado e causando prejuízos indesejados. Aliado a isso, a falta de recursos implica dificuldades por parte da empresa em estruturar adequadamente o ciclo de melhoria contínua. Salienta-se,

ainda, que a limitação de recursos pode ser tanto financeira quanto humana, neste caso, a falta de pessoal qualificado levará a falhas na execução das etapas do PDCA. (Kotler e Keller, 2020).

Outro fator limitante é o monitoramento ineficaz que decorre da falta de clareza e objetividade dos indicadores de desempenho, através de coleta de dados inadequada ou incompleta ou, ainda, imprecisas, que pode levar a uma análise errada da real situação em que a instituição se encontra, afinal a fase “checar” do ciclo PDCA, para um correto diagnóstico, depende diretamente da exatidão das informações coletadas. Além do mais, monitorar com eficácia deve ser uma ação constante e integrada aos processos de gerenciamento da empresa. Às vezes, as organizações monitoram de forma esporádica, o que dificulta detectar desvios e implementar correções em tempo hábil (Júnior, M.L 2022).

Outro problema observado que acarreta um monitoramento ineficaz na implementação do PDCA é não ficar definido quem será o responsável pelo acompanhamento dos indicadores e pela tomada de decisão do que fazer para corrigir as falhas, negligenciando, assim, a fase do “agir”. Há também, por parte de algumas empresas, o uso insuficiente de tecnologia, como softwares de gestão que garantem monitoramento em tempo real e preciso.

Infere-se, então, que organizações que insistem em usar processos manuais para coleta de dados terão dificuldade em acompanhar, de maneira satisfatória, o desempenho da instituição. Tudo isso culminará em decisões mal informadas, incapacidade de implementar melhorias e na perda de competitividade. (Peppers; Rogers, 2019).

Em relação à ferramenta SWOT, muitos desafios se apresentam em sua implementação pelas empresas, tais como: coleta de informações confiáveis, foco excessivo no diagnóstico, interpretação subjetiva, falta de integração com outras ferramentas e atualização constante. Coletar dados de maneira precisa é fundamental para que a implementação e análise SWOT retratem fidedignamente o ambiente interno e externo das organizações. Além desses empecilhos, focar somente no diagnóstico e fazer uma leitura subjetiva traz um prejuízo grande referente a outras abordagens complementares e de uma análise mais dinâmica e aprofundada. (Zacarelli, 2019).

A atualização constante da análise dessa ferramenta é importante para mantê-la eficiente no que concerne ao planejamento estratégico da empresa e as tomadas de decisões para ajustar o que for necessário, para atender à demanda do momento, com o objetivo de promover a evolução das capacidades internas, uma vez que atualizar a análise permite refletir sobre

as capacidades e limitações das organizações, permitindo, assim, o ajuste das ações de forma proativa. (Silva, 2020)

Outro desafio que chama a atenção, por ser muito comum, é a falta de compreensão dos colaboradores em relação à análise SWOT, o que compromete sua eficácia. Como a SWOT avalia os pontos força e fraqueza, no âmbito interno, e oportunidades e ameaças, no plano externo, é prejudicial quando ocorre confusão desses setores entre os funcionários da empresa, ou então, quando eles analisam superficialmente os dados coletados, não dando a merecida importância do cenário apresentado. Toda essa problemática decorre da falta de treinamento da equipe ou da confusão entre SWOT e outras ferramentas, ou ainda, da falha em gerar planos de ação que traduzam a realidade empresarial. (Menezes, 2019).

A CRM (Customer Relationship Management) apresenta alguns pontos negativos em sua aplicabilidade, como: elevado custo para implementação; treinamento contínuo necessário para a equipe de colaboradores e a complexa e demorada integração com outros sistemas. Embora apresente vários benefícios, seu maior desafio, segundo Payne & Frow (2019), implementar essa ferramenta requer um alto investimento inicial e uma integração complexa com os sistemas existentes da empresa.

Como confirma Silva (2020), chatbots melhoram bastante a experiência da clientela porque o uso dessa ferramenta reduz o tempo de espera e amplia a disponibilidade de serviços. Entretanto, algumas limitações são detectadas nesse caso, a exemplo de: respostas limitadas, caso algum consumidor questione fora do programado; falta de empatia, alguns clientes podem entender a interação com o sistema como impessoal; e, finalmente, a dependência de programação e atualização que devem ser constantes para melhorar o desempenho.

A escuta ativa é um dos pilares que impulsiona o sucesso de uma empresa, então usar a ferramenta de Gestão de Feedback é importante. Manella (2023) preconiza que ouvir ativamente o cliente é um dos pilares para a melhoria contínua e o desenvolvimento de uma experiência de atendimento superior. É através de pesquisa de satisfação ou monitoramento de redes sociais dos consumidores que a empresa passa a mensagem de que a opinião deles é importante e isso cria um vínculo no relacionamento entre as partes interessadas.

O desafio é fazer com que os clientes se engajem e participem das pesquisas disponibilizadas pelas organizações e além disso, deem respostas verdadeiras, mostrando, assim, a real situação em relação à sua satisfação ou insatisfação no relacionamento com a empresa. A

Plataforma de Atendimento Omnichannel é a integração entre diversos canais de atendimento (e-mail, telefone, chat, redes sociais) em uma só plataforma, o que possibilita um gerenciamento centralizado e coeso das interações com os consumidores (Payne, 2020).

São vários os benefícios do uso dessa plataforma, tais como experiência consistente, o que permite ao cliente uma prática uniforme, sem depender do canal usado; eficiência operacional que auxilia as interações interpessoais e o acompanhamento do histórico do cliente. A complexidade de instalação, a necessidade de manutenção contínua e a gestão de prioridade dificultam a implementação da Plataforma de Atendimento Omnichannel. ((Peppers; Rogers, 2019).

As ferramentas de Automação de Marketing (Marketing Automation) servem para engajar os clientes de maneira mais eficiente, através de envio de e-mails segmentados, campanhas de remarketing e gestão de leads (Kotler e Keller, 2020). Os pontos positivos dessas ferramentas são segmentação precisa baseada em comportamentos e preferências; automação de tarefas repetitivas e medição de resultados que elenca detalhadamente o desempenho de campanhas, permitindo os ajustes rápidos. Elas ajudam a dimensionar a relação com o cliente.

Suas limitações vão desde a dependência de dados de qualidade, passando por custos altos e curva de aprendizado que discorre sobre a necessidade de serem utilizadas todas as funcionalidades de forma eficiente. O conhecimento da aplicação dessas ferramentas, permite observar que todas apresentam pontos positivos e negativos e que são todas importantes para as empresas firmarem-se no meio econômico atual, dentro deste mercado tão competitivo e que exige das organizações adequação às demandas, tudo isso em função do objetivo empresarial: atender e satisfazer seu cliente visando sua fidelização e o sucesso empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo identificar as principais ferramentas de modernização e sua efetividade no atendimento ao cliente, avaliando seu impacto na relação comercial entre consumidor e organização, para responder como as empresas, no atendimento face a face, equalizariam o uso das ferramentas tecnológicas e a prática humana, visando maximizar seus benefícios. No decorrer do estudo, fica evidenciado que não basta as empresas lançarem mão do uso de ferramentas estratégicas, isso não garantirá sua efetividade e o retorno esperado,

somente a implementação adequada pode, de fato, transformar significativamente a experiência do cliente e melhorar os resultados organizacionais.

A implementação das seguintes ferramentas: PDCA, SWOT, CRM (Customer Relationship Management), Chatbots e Assistentes Virtuais, Ferramenta de Gestão de Feedback, Plataforma de Atendimento Omnichannel e Ferramentas de Automação de Marketing (Marketing Automation) oferece uma base sólida para identificar oportunidades, entender como se comportam os consumidores e, conseqüentemente, promover um relacionamento mais personalizado e eficiente, para atender à demanda vigente e possibilitar à empresa atingir a meta pretendida em um mercado cada vez mais tecnológico, em que a agilidade e a excelência no atendimento ao público são determinantes para o sucesso e a longevidade de uma empresa no mercado.

Não obstante, esses instrumentos só terão sua eficácia concretizada se as organizações investirem em treinamento de seus colaboradores para que eles compreendam o conceito de cada um deles e, sobretudo, adaptem a utilização das ferramentas à realidade dinâmica do mercado, para garantir uma integração harmônica entre atendimento automatizado e humano. Enfrentando os desafios advindos do uso do instrumental

estratégico, com constantes atualizações e capacitação da equipe para maximizar os resultados.

Portanto, a partir deste estudo, é possível observar que quando utilizadas de forma contínua e colaborativa, as ferramentas estratégicas tornam-se essenciais para o desenvolvimento de um atendimento mais eficiente e competitivo, traduzido pela simetria entre estratégia e execução para obtenção do fortalecimento da fidelização do cliente. Tal alinhamento serve de mola propulsora para o crescimento sustentável das empresas em um mercado mais e mais desafiador.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. P. **Gerir com competência:** manual para a empresa do século XXI. 20. ed. Lisboa: Vozes, 2022.
- CARVALHO, M. M. **Gestão da qualidade:** teoria e casos. 12 ed. Elsevier: Abepro, 2022.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados.** Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 04 de setembro de 2024.
- COSTA, P. C. F. da. **Conversations with ELIZA:** sobre gênero e inteligência artificial. 2019. Tese de Doutorado.
- DEMING, W. E. **Qualidade:** a revolução da administração. 15. ed. Petrópolis: Saraiva, 2020.
- JÚNIOR, L. M. **Planejamento e Controle da Produção - Teoria e Prática.** 11. ed. São Paulo: Editora LTC, 2022.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- MENEZES, K. **Por que ainda é tão difícil falar sobre omnichannel no varejo brasileiro.** Disponível em: <http://blog.pagar.me/por-que-ainda-%C3%A9-t%C3%A3odif%C3%ADcil-falar-sobre-omnichannel-no-brasil>. Acessado em 02/10/2024.
- MISSEL, S. **Feedback corporativo:** como saber se está indo bem. – São Paulo: Editora Saraiva, 2022. Edição do Kindle.
- OLIVEIRA, M. **CICLO PDCA - O Método para solução de problemas:** Guia prático das 4 fases e 8 etapas do PDCA. Amazon Digital Services LLC - KDP Print US, 2019.

PAYNE, A., & FROW, P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**.

Acesso em: 04 de setembro de 2024.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **CRM: Series marketing** 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2019.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

RODRIGUES, M. V. **Entendendo, aprendendo e desenvolvendo sistema de produção Lean Manufacturing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

SANTOS, D. R. dos; SILVA, F. S.; BRITO, A. de J. **Uma abordagem para construção de Chatterbots Educacionais**. Nuevas Ideas en Informática, 2019.

SILVA, O. **A utilização do método PDCA para melhoria dos processos**: um estudo de caso no carregamento de navios. **Revista espacios**. 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n27/a17v38n27p09.pdf>. Acesso em: 04 de setembro de 2024.

SILVA, O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências**: estratégias, processos, desempenho e remuneração,

fundamentos e aplicação.15. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2020.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. 5. ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2019.