

# INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NO CAMPO DE SERVIÇOS, ESTUDO DE CASO DE UM CALL CENTER

Julio César Silveira Félix<sup>1</sup>

Leonardo Mércher Coutinho Olimpio de Melo<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo apresenta uma breve noção de globalização relatando a influência que ela apresenta no nosso dia a dia tanto na vida pessoal quanto na profissional. Percebe-se que as chamadas tecnologias de informação e comunicação tem um grande destaque nesta categoria, pois tais, passaram a contribuir para a criação de demandas por novas atividades facilitando assim, uma ligação do mercado nacional com o mercado internacional. Nessa perspectiva, tendo como objetivo geral identificar e apresentar possíveis meios de internacionalizar empresas prestadoras de serviços realizou-se uma pesquisa bibliográfica acerca do tema Internacionalização e pesquisa de campo em uma central de atendimentos localizada no interior do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi realizada a partir de análise do Código de Cultura e entrevistas com funcionários desta empresa. Cabe salientar que embora a mesma ainda não atue no mercado externo sua escolha deveu-se ao modo pelo qual seu processo de crescimento vem ocorrendo desde sua fundação. A partir dos resultados obtidos acredita-se que a empresa está no caminho para que ocorra um possível e sustentável processo de internacionalização.

**Palavras chave:** Globalização. Exportação. Tecnologias da Informação e Comunicação.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Bacharelado em Relações Internacionais do Centro Universitário Internacional (UNINTER)

<sup>2</sup> Doutor em Ciência Política (UFPR, 2016).

## 1 INTRODUÇÃO

No mercado atual cada vez mais global e competitivo, prestar um serviço de excelência e garantir a satisfação dos clientes tornaram-se necessidades estratégicas das empresas.

Essas necessidades estão relacionadas ao serviço prestado por um *call center*, expressão em inglês que designa Central de Atendimento (*call* = chamada e *center* = central). De forma simplificada, se pode dizer que um *call center* objetiva fazer a conexão entre a empresa e seus clientes, mediando o processo de comunicação.

Conforme Mancini (2001), um *call center* caracteriza-se por ter uma missão mais ampla do que um telemarketing, pois enquanto o telemarketing centra-se apenas na utilização da tecnologia visando otimizar a comunicação entre a empresa e os clientes, o *call center* vai além de atender as demandas do público-alvo, oferecendo outros benefícios, sendo responsável pelo impulso à novas vendas, antecipando necessidades e mantendo o “nome” da empresa vivo na mente do consumidor.

Uma atividade que vem sendo utilizada pelos *call centers* atualmente é a exportação de serviços que ocorre quando o pagamento é feito fora do território nacional não havendo a necessidade da movimentação de pessoas ou equipamentos além das fronteiras deste território.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar e apresentar possíveis meios de internacionalizar empresas prestadoras de serviços. Tendo como objetivos específicos os seguintes:

- I. Apontamentos sobre o processo de internacionalização;
- II. Realizar análise de caso de um *call center*;
- III. Trazer considerações estratégicas referentes aos desafios e oportunidades encontrados no processo de análise.

## 2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NO CAMPO DE SERVIÇOS

### 2.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada a partir da utilização dos seguintes instrumentos: pesquisa bibliográfica acerca do tema Internacionalização, entrevistas com três funcionários de uma empresa de *call center* localizada em uma cidade no interior do Rio Grande do Sul (RS) e análise do Código de Cultura desta empresa.

A pesquisa bibliográfica ocorreu principalmente a partir da análise de livros sobre internacionalização de empresas e de artigos disponíveis em meio eletrônico. Nessa etapa buscou-se compreender como ocorre e quais aspectos devem ser levados em conta para o processo de internacionalização.

As questões da entrevista (Anexo A) e a análise do Código de Cultura buscaram entender o processo de funcionamento de um *call center* e os possíveis caminhos para a internacionalização do mesmo. A fim de manter o anonimato da empresa e dos entrevistados, ao longo da análise dos dados, os mesmos foram assim identificados: a empresa X, o empresário Y e os funcionários A, B e C.

Os dados provenientes da pesquisa foram analisados e sistematizados nos seguintes tópicos: “Apontamentos sobre o processo de Internacionalização”, “Análise de Caso da Empresa X” e “Considerações estratégicas referente aos desafios e oportunidades encontrados no processo de análise”. A discussão destes tópicos é apresentada a seguir.

### 2.2 APONTAMENTOS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A expressão “globalização” é utilizada frequentemente, estando presente não somente na esfera econômica, como também na social, na comportamental e na cultural.

No entanto, apesar de ainda atualmente a palavra globalização ocupar um grande espaço na mídia como em conversas informais, ela ainda se fazia mais presente no contexto brasileiro na década de 1990, essa presença se devia principalmente ao fato de estar ocorrendo o movimento de abertura econômica (COSTA; SANTOS, 2011).

Nesse contexto, de acordo com Costa e Santos (2011, p. 22), “[...] globalização era uma palavra cada vez mais utilizada para sintetizar o movimento que romperia as fronteiras nacionais e transformaria o mundo em uma ‘aldeia global’<sup>3</sup>.”

Diversos setores da economia são impactados pelo processo de globalização, além de promover maior exposição e fluxo de informações sobre os valores e costumes de outras culturas, este fenômeno também causa maior interdependência de informações para o desenvolvimento do conhecimento. Entretanto, o ato de planejamento da estruturação organizacional e apoio as ações como acordos internacionais, intercâmbio de integrantes de instituições e empresas por exemplo, caracterizarão um processo sustentável de internacionalização.

Internacionalização é definido por Silva (2002) e por Melin (1982):

[...] como o grau de envolvimento externo, materializando na intensidade do comércio internacional de bens e serviços (inserção comercial), no investimento direto estrangeiro (inserção produtiva), nas associações com empresas estrangeiras (inserção comercial e/ou produtiva) e nos fluxos de capital financeiro. (COSTA; SANTOS, 2011, p. 85).

Nesse sentido, compreende-se a internacionalização como um processo de relacionamento com o mercado internacional visando estabelecer negócios. Para Costa e Santos (2011), o mercado internacional pode ser considerado como um dos meios utilizado pelas empresas a fim de negociar. Esses autores salientam que o mercado exterior seria a última etapa, primeiro deve-se focar em conquistar o mercado regional, após o nacional e, por último, o exterior.

O processo de internacionalização pode trazer incertezas, as quais podem ser reduzidas a partir da realização de levantamentos de informações sobre as características dos potenciais mercados. Desse modo, em um primeiro momento, pode-se começar uma atividade pré-exportadora para países vizinhos (MELIN, 1982 apud. COSTA; SANTOS, 2011).

Essa experiência, de começar com a atividade pré-exportadora, contribuiria com a empresa uma vez que a partir dela seria alcançado um aprendizado por meio do desenvolvimento experimental do conhecimento sobre os mercados externos, esse fato contribuiria no sentido de auxiliar

[...] na superação da “distância física” entre os mercados domésticos e estrangeiro, tais como diferenças entre idiomas (línguas), cultura, nível educacional, práticas de administração e de legislação e “distância

---

<sup>3</sup> Expressão criada pelo sociólogo canadense Marshall McLuhan (1911-1980) para descrever a sociedade contemporânea e sua característica de integração, expressa no termo aldeia, vista em um sentido mais amplo, global. (COSTA; SANTOS, 2011, p. 22).

psicológica”, a qual resume as dificuldades ou facilidades de adaptação de certa empresa a determinado país. (MELIN, 1982 apud. COSTA; SANTOS, 2011, p. 96).

Um fator de grande importância foi a utilização das tecnologias de informação e comunicação que passaram a contribuir para a criação de demandas por novas atividades, além de viabilizarem a exportação de novos serviços (SILVA et al., 2006).

Tais inovações e evoluções das tecnologias, estão contribuindo na geração de empregos, no forte controle sobre o trabalho e na prática da comercialização internacional. Ricci e Rachid (2013, p. 35) ao citarem Taylor e Bain (1999) apontam que

[...] um call center é uma operação dedicada, onde os empregados se utilizam de computadores e recebem ou originam chamadas telefônicas, processadas e controladas por um distribuidor automático de chamadas (DAC) ou por sistemas preditivos de discagem. Para os autores, é um ambiente caracterizado pela forte integração entre o telefone e as tecnologias de informação.

Nessa perspectiva, entende-se que uma atividade de serviço que vem ganhando cada vez mais força no mercado, tanto nacional quanto internacionalmente, são os *call centers* que vem buscando os processos de informatização, inovação e internacionalização.

## 2.2 ANÁLISE DE CASO DO *CALL CENTER X*

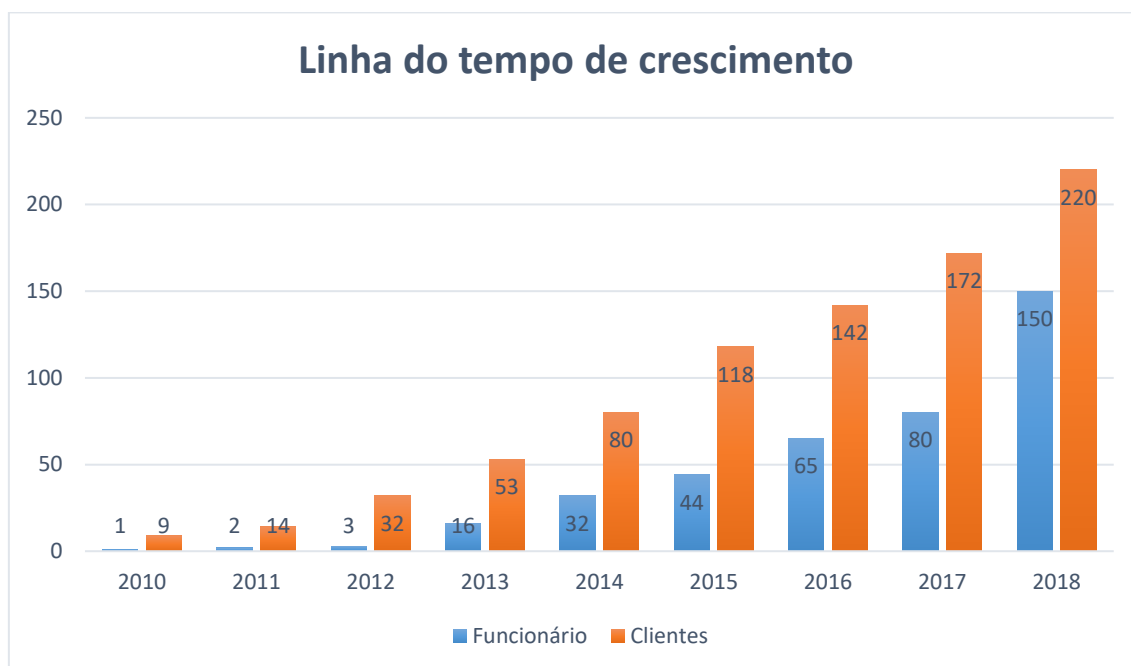
Ao longo desta seção serão apresentados dados referentes a construção e o processo de desenvolvimento da empresa a partir da análise do código de cultura e da entrevista realizada.

Quanto ao processo de construção da empresa, em dezembro de 2006, ainda trabalhando em um provedor de internet de sua cidade, no interior do RS, Y com 22 anos de idade conquista sua primeira certificação oficial Mikrotik, em Buenos Aires, Argentina. Com isso passa a ser o único consultor oficial Mikrotik residente no Brasil. Quatro anos depois, em 2010, Y desliga-se do emprego em que estava até então e sozinho dá início as atividades de Consultoria e Assessoria em Redes de provedores. (CÓDIGO DE CULTURA, 2017).

Nessa época, Y “Tem como escritório a sala de seu apartamento e os dois primeiros clientes são atendidos presencialmente, por isto 100% do tempo está ocupado e as viagens são constantes. ” (CÓDIGO DE CULTURA, 2017, p. 5).

No mesmo ano, 2010, conforme os funcionários A e B, o atendimento passou a ser remoto, havendo a possibilidade de atender mais cliente com esse mesmo tipo de atendimento. Então Y teve a necessidade de contratar seu primeiro funcionário, nascendo oficialmente a empresa X, a qual vem crescendo constantemente e conta hoje com aproximadamente 150 funcionários e 220 clientes.

A seguir apresenta-se o Gráfico 1 que representa a linha do tempo de crescimento da empresa.



Fonte: o autor.

Com inovação, se adaptando facilmente a mudanças e criando um ambiente para dar treinamento e desenvolvimento pessoal, a empresa, que é certificada pela ISO 9001:2015<sup>4</sup>, conseguiu superar obstáculos e desafios, equilibrando e mantendo em ordem crises internas seguindo o seu código de cultura (A).

Quanto ao aumento de credibilidade, renome e atração de mais clientes, conforme B, é obtido através do atendimento humanizado, atendimento encantador, indicações dos próprios clientes e marketing apresentando a qualidade do serviço prestado, tendo então fila de espera de clientes interessados a contratar os serviços prestados pela empresa X.

<sup>4</sup> A ISO 9001:2015 é a norma de sistema de gestão da qualidade (SGQ) reconhecida internacionalmente, utilizada por organizações que desejam comprovar sua capacidade de fornecer produtos e serviços que atendem às necessidades de seus clientes e requisitos legais e regulatórios aplicáveis, com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente por meio de melhorias de processo e avaliação da conformidade.

A ocorrência de falhas no serviço prestado pode acarretar em perda de clientes, por isso, é importante medir o nível de satisfação através de pesquisas. Nesse sentido destaca-se a pesquisa *Net Promoter Score* (NPS), cujo objetivo é medir a satisfação e lealdade dos clientes.

Conforme C, a pesquisa é realizada a partir da seguinte questão: “Em uma escala de 0 à 10, quanto você indicaria a empresa para um amigo ou familiar?” Os clientes que responderem de 0 à 6 são considerados clientes detratores, que são aqueles que estão insatisfeitos com a empresa e provavelmente irão falar negativamente da mesma. Já os que responderam de 7 à 8 são os clientes neutros, aqueles que não estão insatisfeitos com a empresa e até gostam dela, porém não divulgam de forma positiva e nem negativa. Notas de 9 à 10 são obtidos dos clientes considerados promotores, que são os fiéis ao serviço ou marca e que a indicariam com toda a certeza.

C destaca que a NPS pode ser feita via telefone, plataforma de sms ou e-mail: “Nós aqui, usamos a *Tracksale*<sup>5</sup>, onde importamos uma lista de contatos (dos clientes), com nome e telefone e programamos a pergunta e enviamos. A NPS inclusive é um indicador de qualidade do setor de Relacionamento com o cliente. ”

Quanto ao relacionamento com o cliente, na empresa X, existe um cargo chamado CS (*Customer Success*) que é a porta voz do cliente dentro da empresa, esse profissional é quem escuta o cliente e busca perceber a satisfação ou insatisfação do mesmo com o serviço, procurando fazer de tudo para que ele fique ou se mantenha satisfeito (C).

C aponta que o cargo de CS tem as seguintes atribuições a empresa X: “Atua na pós-venda, avaliando continuamente se o cliente obteve sucesso com o produto ou serviço contratado e, caso contrário, deve direcioná-lo para ter sucesso de acordo com sua expectativa. ” No que se refere as responsabilidades do cargo estão as seguintes: “Farol de ligações diários, Controle dos planos contratados com horários e qualidades, Análise da média diária das ligações, Atuação nos *upgrades*<sup>6</sup>, Atuação

---

<sup>5</sup> A *Tracksale* é a uma ferramenta de Gestão de Pesquisas de Satisfação de Clientes, feita para empresas do Brasil e da América Latina, que realiza pesquisas de pós-venda para medir a satisfação de consumidores para empresas usando o Net Promoter Score de maneira simples e inovadora.

<sup>6</sup> *Upgrade* ou atualizar é um jargão utilizado em computação, quando há uma atualização para uma versão mais recente de determinado produto.

nos cancelamentos, Controle de ativações, Pesquisa de satisfação (NPS), Atuação de relacionamento e Relacionamento interno”.

É importante salientar que a NPS é uma responsabilidade do cargo CS e que se torna um complemento para o relacionamento com o cliente de uma forma geral. Frisa-se também, que o cargo CS, é imprescindível que se tenha uma relação interna muito boa, desse modo conseguirá trazer soluções para o cliente, sem prejudicar a empresa.

Portanto, acredita-se que com os recursos que a empresa busca para aprimorar e aperfeiçoar o relacionamento com seus clientes, com o crescimento que ela está tendo e com a velocidade que ela se inseriu no mercado, está cada vez mais próxima de se tornar uma empresa internacional.

### 2.3 CONSIDERAÇÕES ESTRATÉGICAS REFERENTE AOS DESAFIOS E OPORTUNIDADES ENCONTRADOS NO PROCESSO DE ANÁLISE

Em linhas gerais, uma definição intuitiva é que o fenômeno de internacionalização acontece quando a empresa começa a ter algum tipo de relacionamento com clientes localizados além das fronteiras nacionais. Isto é, digamos que uma central de atendimentos *help desk*<sup>7</sup> começa a contratar pessoas que sejam qualificadas e que possuam domínio em outro idioma para atuar em setores que dão suporte aos clientes usuários, a empresa já pode começar a oferecer seus serviços para outros países por exemplo, pode começar na fronteira e se inserindo no país vizinho dando o suporte necessário para dar liberdade de tempo para o provedor tratar de assuntos que agregarão mais valores em sua empresa, nesse caso sendo o *call center* para terceirizar serviços de provedores de internet.

Dessa forma, assim que a empresa começar a negociar e ter seu primeiro cliente no exterior, já estará atuando no mercado internacional.

Segundo Costa e Santos (2011) existem cinco questões básica que devem ser pensadas para a internacionalização ocorrer, quais sejam: “Por quê? ”, “O que? ”, “Quando? ”, “Onde? ” e “Como?”.

---

<sup>7</sup> *Help desk* é um termo da língua inglesa que designa o serviço de apoio a usuários para suporte e resolução de problemas técnicos, informática, telefonia e tecnologias de informação, ou pré e pós vendas.



O “Por quê?” se refere a necessidade de haver o questionamento do motivo pelo qual a empresa pretende ingressar no mercado internacional. Já o “O que?” (ou “Quais?”) relaciona-se aos ativos que a empresa almeja envolver, dentro de seu *core business*<sup>8</sup>, no processo de internacionalização. O “Quando” diz respeito a escolha e a reflexão acerca do momento mais apropriado para o início do processo de internacionalização e, o “Onde?”, se refere a seleção do país mais adequado para ingressar. A última questão, “Como?”, representa o ato da empresa operacionalizar a sua internacionalização.

Costa e Santos (2011), ao citarem Johanson e Vahlne (1977; 1990), afirmam que a internacionalização pode ser considerada uma sequência crescente de comprometimento de recursos, o que demanda o desenvolvimento de conhecimentos acerca de como instalar ou transferir novas operações no exterior. Portanto, a empresa estará mais propensa a investir em outro país quanto mais detiver conhecimento sobre determinado mercado neste país.

A base para o processo de internacionalização conforme os autores supracitados, Costa e Santos (2011, p. 94) “[...] é o aumento da confiança dos agentes, o que permite as empresas a se comprometerem com mercados externos”.

No decorrer do tempo, buscando entender como funciona um call center, analisou-se o quão importante é serem feitos todos os procedimentos para treinar e qualificar um colaborador a fim de que ele faça parte do meio ao qual será inserido.

Nesse sentido, de acordo com A, logo no primeiro dia de trabalho, os colegas são apresentados ao novo colaborador e começa então um intenso e importantíssimo treinamento para preparar e adaptar o novo integrante a atender e dar o suporte necessário para os “clientes usuários”<sup>9</sup> com os quais irá trabalhar. Com o tempo são desenvolvidas diversas habilidades, como a empatia, a condução da conversa, a habilidade de conversar e registrar o atendimento no sistema de gestão ao mesmo tempo e a importância e a necessidade de usar todos os recursos disponíveis para solucionar o problema pelo qual o cliente usuário está passando.

No caso de ocorrerem algumas falhas, tais como: deixar de realizar as verificações necessárias, pulando algum passo ou até mesmo ofender o cliente

---

<sup>8</sup> *Core business* significa a parte central de um negócio ou de uma área de negócios. Este termo é utilizado habitualmente para definir qual o ponto forte e estratégico da atuação de uma determinada empresa.

<sup>9</sup> Clientes usuários são clientes dos clientes da empresa que presta serviços terceirizado, neste caso, são clientes dos clientes do *Call Center*.

usuário, terão impactos negativos para a empresa uma vez que a mesma pode vir a perder a credibilidade e a confiança de seus clientes provedores<sup>10</sup>, ocasionando um possível cancelamento de contrato gerando comentários que podem até mesmo prejudicar a empresa futuramente.

Para evitar que tudo isso ocorra e sempre buscando melhoria em cada atendimento prestado de acordo com B, a empresa oferta diversos cursos, palestras e treinamentos contínuos para seus colaboradores, visando o crescimento pessoal e profissional da equipe.

No entanto, cabe salientar que em muitos casos, quando as falhas citadas anteriormente e/ou outras ocorrem, estas geram uma grande oportunidade de identificar e buscar recursos para agregar melhorias para que todo o processo seja bem efetuado.

Quanto as oportunidades geradas a partir de reclamações dos clientes, para Moller e Barlow (1996, p. 13) apud Chauvel e Goulart (2007, p. 4), elas

[...] proporcionam um mecanismo de *feedback*<sup>11</sup> que pode ajudar as empresas a mudar rapidamente e a baixos custos seus produtos, o tipo de serviço e/ou seu foco para atender melhor às necessidades dos clientes, auxiliando-as a manter sua participação de mercado.

Os autores supracitados acrescentam ainda que a informação obtida por meio de reclamações de clientes recebidas pela empresa é, em muitos casos, obtida somente dessa forma, ressaltando o papel das reclamações enquanto oportunidades de melhorias.

Portanto, acredita-se que com o processo de integração e desenvolvimento no mercado nacional e conforme o analisado, a empresa X vem tendo um crescimento contínuo e o caminho para a internacionalização está cada vez mais próximo.

---

<sup>10</sup> Clientes provedores são os clientes que contrataram o serviço do call center.

<sup>11</sup> *Feedback* representa a informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou compreender como uma empresa pode começar a atuar no mercado externo, o primeiro tópico apresentado foi uma breve noção de globalização que além de promover maior exposição e fluxo de informações sobre os valores e costumes de outras culturas, causa também uma maior interdependência de informações para o desenvolvimento do conhecimento, facilitando assim, um processo sustentável de internacionalização.

Sequentemente, mostrou-se como as tecnologias de informação e comunicação passaram a contribuir para a criação de demandas por novas atividades. Tais inovações estão presente nos *call centers* que permitiu a realização de uma pesquisa de campo para obter dados mais consistentes sobre as etapas de um possível processo de internacionalização.

A partir da pesquisa conseguiu-se obter o entendimento de como funciona um *call center*, qual sua política interna e o que é feito para conquistar e garantir a satisfação de seus clientes, também se obteve informações sobre o processo de construção e desenvolvimento da empresa X, sendo evidenciada a evolução da mesma no gráfico 1.

Nesse sentido, ao se considerar que são três as etapas que devem ser seguidas por uma empresa a fim de se internacionalizar (primeiro deve-se focar em conquistar o mercado regional, após o nacional e, por último, o exterior), percebeu-se que a empresa pesquisada já conquistou o mercado nacional, faltando então a conquista do mercado externo.

Portanto, dada à importância do assunto, torna-se necessário o aprofundamento dos estudos no mercado externo, compreendendo como funciona a política da nação, seus valores e costumes de sua cultura facilitando assim a ligação e a inserção da empresa além das fronteiras nacionais.

Acredita-se também que pesquisando e analisando uma empresa que já se internacionalizou tornaria mais fácil atingir os resultados desejados. Entretanto, com o que foi buscado e estudado sobre a empresa X, percebeu-se que ela está crescendo e interferindo positivamente na economia brasileira gerando dezenas de empregos, passando uma visão de que a empresa está próxima e tem grandes possibilidades de atravessar as fronteiras do território nacional.

## REFERÊNCIAS

CHAUVEL, M. A.; GOULART, V. C. Como Gerar Valor para os Clientes por Meio dos Serviços de Atendimento ao Consumidor: O que Mostram as Pesquisas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 4, p. 1-16, dez. 2007. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v5n4/v5n4a03>>. Acesso em: 24 de outubro de 2018.

COSTA, A. J. D.; SANTOS, E. R. S. **Estratégias e negócios das empresas diante da Internacionalização**. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

MANCINI, L. **Call Center: estratégia para vencer**. Summus Editorial, 2001.

Disponível em:

<[https://books.google.com.br/books/about/Call\\_Center\\_estrat%C3%A9gia\\_para\\_vencer.html?id=bnerdWKmXzgC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books/about/Call_Center_estrat%C3%A9gia_para_vencer.html?id=bnerdWKmXzgC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 13 de novembro de 2018.

RICCI, M. G.; RACHID, A. Prática de *Offshore* nos *Call Centers*: um exemplo de serviço com uso intensivo de Tecnologia da Informação. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 10, n.2, p.29-44, abr./jun. 2013. Disponível em:

<[https://ac.els-cdn.com/S1809203916302388/1-s2.0-S1809203916302388-main.pdf?\\_tid=3d416920-2793-490b-9ef3-f710141b6149&acdnat=1544707942\\_85b8be1fdec95cd3a334819e61fab226](https://ac.els-cdn.com/S1809203916302388/1-s2.0-S1809203916302388-main.pdf?_tid=3d416920-2793-490b-9ef3-f710141b6149&acdnat=1544707942_85b8be1fdec95cd3a334819e61fab226)>. Acesso em: 25 de outubro de 2018.

SILVA, A.M.; DE NEGRI, J.A. e KUBOTA, L.C.; GOTTASCHALK, M.V. e MOREIRA, S.V. **Economia de serviços**: uma revisão da literatura. Brasília: IPEA, abril 2006.

(texto para a discussão nº. 1173). Disponível em:

<[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1680/1/TD\\_1173.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1680/1/TD_1173.pdf)>. Acesso em: 22 de novembro de 2018.

## ANEXO A

<b>QUESTÕES NORTEADORAS DAS ENTREVISTAS E DA ANÁLISE DO CÓDIGO DE CULTURA DA EMPRESA</b>	
1	Quando foi fundada?
2	Como começou?
3	Quantos funcionários tinha no início?
4	Como a empresa conseguiu superar obstáculos e desafios?
5	Como a empresa se posicionou ou lidou com situação de crise?
6	Quais os resultados expressivos durante sua jornada?
7	O que é feito para que a empresa ganhe mais credibilidade, renome e atração de mais clientes?
8	Qual a importância da qualidade do serviço prestado?
9	Quais os impactos de ocorrência de falhas na prestação de serviços?
10	Como é medido o nível de satisfação dos clientes?
11	Qual a importância da satisfação dos clientes?
12	Quantos clientes a empresa tem hoje?
13	Quantos funcionários a empresa tem hoje?
14	A empresa tem uma visão de crescimento internacional?