

**CRM e Call Centers – Customer relationship  
Management e Sistemas de Informação em  
Call Centers**

Dulce Magalhães de Sá; Marco Painho (eds.)

**Working Paper nº 75**

ISSN: 0872-895X

Depósito Legal nº: 90631/95

Junho, 2001

*Universidade Nova de Lisboa*  
*Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação*

## **CRM E CALL CENTERS**

---

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT E  
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM CALL CENTERS**

### ***Coordenação e Edição***

DULCE MAGALHÃES DE SÁ  
MARCO PAINHO

### ***Contributos***

ANA MASCARENHAS  
ANA SOFIA MARQUES  
EMÍLIO CASCAIS  
JOSÉ COSTA  
MARIA MARGARIDA INÁCIO

*(Trabalhos realizados no âmbito da disciplina de Sistemas de Informação)*

*Ano Lectivo de 2000/2001*

***Palavras-chave***

*Call Center, CRM - Customer Relationship Management, Gestão de Clientes, Integração de Dados de Clientes, Negócios Eletrônicos, Sistemas de Informação*

***Key-words***

*Call Center, Customer Data Integration, CRM - Customer Relationship Management, Electronic Business, Information Systems*

*CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, 2*

*Ana Mascarenhas, Emílio Cascais e José Costa*

*SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM CALL CENTERS, 33*

*Ana sofia Marques e Maria Margarida Inácio*

## ÍNDICE

### *CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, 2*

RESUMO, 2

ABSTRACT, 2

INTRODUÇÃO, 3

1. APARECIMENTO DO SISTEMA CRM, 5

2. PODERÃO AS SOLUÇÕES CRM POR SI PRÓPRIAS, ASSEGURAR A LEALDADE DOS CLIENTES?, 7

3. CUSTOMER DATA INTEGRATION: A COMPONENTE ESSENCIAL DO CRM, 10

3.1. A IGNORÂNCIA É ALGO PERIGOSO, 10

3.2. TRANSFORMAÇÃO NO SENTIDO DA VERDADEIRA CENTRALIZAÇÃO DO CLIENTE, 12

3.3. COMBINAÇÃO DOS DADOS INTERNET: REUNIÃO DE TODA A INFORMAÇÃO, 14

3.4. INTEGRAÇÃO DE DADOS DE CLIENTES ATEMPADA: UM EXEMPLO, 15

3.5. AUMENTO DE DADOS NUM CURTO ESPAÇO DE TEMPO, 16

3.6. A INTEGRAÇÃO DOS DADOS DE CLIENTES FAZ COM QUE O CRM SEJA UMA REALIDADE, 17

3.7. A IGNORÂNCIA É ALGO PERIGOSO. DOMINAR O CONHECIMENTO É ALGO COM QUE SE PODE LUCRAR, 18

4. CRM COMO MUDANÇA DE MENTALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES, 18

5. ASSEGURAR O SUCESSO DA SOLUÇÃO CRM, 20

5.1. PRINCÍPIOS DO CRM, 20

5.2. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO, 22

5.2.1. RESPONSABILIDADE EXECUTIVA, 22

5.2.2. MODELO CONCEPTUAL, 22

5.2.3. ORÇAMENTO, 22

5.2.4. REUNIÃO DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS, 22

5.2.5. MAPEAMENTO DE DADOS, 22

5.3. SELECÇÃO DE PRODUTOS, 23

5.4. UTILIZADOR, COMPRADOR E VERIFICADOR, 23

5.5. IMPLEMENTAÇÃO E RESISTÊNCIA DO UTILIZADOR, 23

5.6. O AVANÇO DO CRM, 23

6. MEDIÇÃO DO ROI NA SOLUÇÃO DO SEU CRM, 24

6.1. COMO PODE SER MEDIDA CADA VARIÁVEL, 24

6.2. CÁLCULO DA ALTERAÇÃO NO RENDIMENTO, 24

6.3. CÁLCULO DA ALTERAÇÃO NO CUSTO, 25

6.4. CÁLCULO DA ALTERAÇÃO NA PRODUTIVIDADE, 26

6.5. MEDINDO A ALTERAÇÃO NOS VALORES INTANGÍVEIS, 26

6.6. CUSTOS DE MEDIÇÃO DO CRM, 27

7. AUMENTAR OS LUCROS E NÍVEIS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS ATRAVÉS DO CRM, 28

7.1. O QUE É O CRM?, 28

7.2. O DESAFIO DO CRM, 29

7.3. ALGUMAS QUESTÕES FREQUENTEMENTE COLOCADAS SOBRE O CRM, 29

CONCLUSÃO, 31

BIBLIOGRAFIA, 32

**SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM CALL CENTERS, 33**

RESUMO, 33

ABSTRACT, 33

INTRODUÇÃO, 35

**1. A IMPLEMENTAÇÃO DE UM CALL CENTER, 36**

1.1. O PAPEL DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES, 36

1.2. A DECISÃO DE IMPLEMENTAR UM CALL CENTER, 36

1.3. OBJECTIVOS PRETENDIDOS: TIPOLOGIA DO SERVIÇO PRESTADO ATRAVÉS DE UM CALL CENTER, 37

**2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NUM CALL CENTER, 37**

2.1. EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NOS CALL CENTERS, 37

2.2. BREVE DESCRIÇÃO DAS COMPONENTES DE UM CALL CENTER, 38

**3. PROCESSOS GERAIS DE FUNCIONAMENTO, 40**

3.1. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO INTEGRADOS, 40

3.1.1. SOLUÇÕES INTEGRADAS NUM CALL CENTER, 40

3.2. CALL CENTER OU CONTACT CENTER?, 41

**4. QUALIDADE, INTERESSE E MANUSEAMENTO DA INFORMAÇÃO, 44**

4.1. A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO DE QUALIDADE, 44

4.2. A INTERACÇÃO OPERADOR-COMPUTADOR, 45

4.2.1. A IMPORTÂNCIA DA INTERFACE COM O OPERADOR, 45

4.2.2. APRESENTAÇÃO DE UM DESENHO DE INTERFACE, 46

**5. PRINCIPAIS COMPONENTES DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO-  
ENQUADRAMENTO DO CALL CENTER, 51**

5.1. INPUT, 51

5.2. MODELOS, 52

5.3. OUTPUT, 52

5.4. TECNOLOGIA, 53

5.5. BASE DE DADOS, 54

5.6. CONTROLO, 55

CONCLUSÃO, 57

BIBLIOGRAFIA, 58

## ÍNDICE DE FIGURAS

*Fig. 1 - Interdependências nos contact centers [lagan.com], 42*

*Fig. 2 - Ecrã de Pesquisa, 47*

*Fig. 3 - Árvore de navegação, 48*

*Fig. 4 - Área funcional, 48*

*Fig. 5 - Área de detalhes de clientes, 49*

*Fig. 6 - Área de detalhes de telefonia, 50*

*Fig. 7 - Área de mensagens, 50*

*Fig. 8 - Área de wallboards, 50*

*Fig. 9 - Área de trouble ticket, 50*

*Fig. 10 - Metadirectorias [EMMERSON, Bob : 99], 55*

---

## CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

ANA MASCARENHAS  
EMÍLIO CASCAIS  
JOSÉ COSTA

### RESUMO

O *CRM* é não só uma disciplina mas também um conjunto de soluções de software e tecnologias focalizadas na automação e melhoria dos processos de gestão associados a relações com os clientes existentes não só na área comercial, como também no marketing, apoio ao cliente e serviço pós-venda. As aplicações de *CRM* não facilitam apenas as interacções entre os diversos departamentos da empresa (vendas, marketing, apoio ao cliente e serviço pós-venda), mas também permite a coordenação de múltiplos canais de comunicação com o cliente - contacto directo, *call center* e *Internet* - para que as organizações possam gerir melhor os canais de comunicação mais adequados a cada cliente.

As soluções *CRM* são construídas de modo a permitir a maior aproximação possível entre os clientes e as organizações (sempre que ambos se contactam), permite estabelecer relações de longo prazo entre ambos e maximizar a presença da organização na carteira de fornecedores do cliente.

### ABSTRACT

CRM is a discipline as well as a set of software and technologies which focuses on automating and improving the business processes associated with managing customer relationships in the areas of sales, marketing, customer service, and support. CRM applications not only facilitate the co-ordination of multiple business functions (sales, marketing, customer service, and support) but also co-ordinate multiple channels of communication with the customer - face to face, call center and the Web - so that organisations can accommodate their customers preferred channels of interaction.

CRM solutions are designed to get closer to the customers at any point of the contact between him and the organisation, build long-term and profitable relationships with customers and maximise the organisation share in the customer supplier's wallet.

## INTRODUÇÃO

Os últimos dois séculos foram um ponto de viragem nunca visto antes na história da humanidade. De uma economia quase que feudal baseada na agricultura o homem assistiu, num curto espaço de tempo, a um conjunto de revoluções e guerras que mudariam para sempre o rumo da nossa história. Com o aparecimento da Revolução Industrial, o conceito de riqueza foi alterado radicalmente: enquanto que até aí o posicionamento social tinha a ver com o facto de se ter nascido, ou não, de uma família com uma boa linhagem, a partir daí começou também a estar relacionado com a capacidade empreendedora de cada um. Apareceu assim a riqueza ligada à capacidade produtiva de cada indústria, e aos serviços a ela associados tais como os bancos, gerando maiores ou menores proveitos aos seus proprietários. Este conceito de riqueza manteve-se inalterável na sua essência até à década de 70, altura em que nos Estados Unidos da América se assistiu à Revolução da Informação.

Aparentemente sem lhe ter sido dada a importância devida rapidamente a Revolução da Informação se impôs e, passados trinta anos, assumiu as rédeas da Economia originando a tão conhecida "Nova Economia". Esta nova ordem mundial está em todo o lado, basta pensar por exemplo na recente queda do índice NASDAQ e na sua consequência nas taxas de juros mundiais, ou ainda que as maiores fortunas mundiais deixam de estar associadas aos grandes barões da indústria e às grandes famílias, passando a estar nas mãos dos empreendedores da Nova Economia. A *Internet* foi um dos motores mais importantes desta revolução, alterando completamente o modo de pensar da humanidade. Com a *Internet*, conceitos até então existentes tais como: regimes políticos fechados e repressivos, acesso ao conhecimento, liberdade de expressão, rapidez de comunicação e fenómenos de internacionalização complexos deixam de fazer sentido, ou pelo menos mais dificilmente controláveis. Todos sabemos como o processo de internacionalização de uma empresa era, até muito recentemente, complexo pelos mais variados problemas que iam dos recursos humanos aos problemas de investimento, passando, entre outros, pelos problemas legais e fiscais. Com a *Internet* qualquer empresa pode no espaço de semanas disponibilizar a sua imagem a indivíduos de qualquer recanto do mundo.

Existe no entanto uma chave comum em toda a história económica da humanidade, estejamos nós na antiga Mesopotâmia ou em Wall Street na próxima sessão bolsista. Essa chave comum chama-se consumidor. A razão de existir de qualquer empresa é o consumidor, é dele que se gera a riqueza através da venda dos bens por nós produzidos, quer estejamos a falar de um bem tangível ou intangível. Tem-se escrito muito sobre este assunto, nomeadamente a nível do estudo do comportamento do consumidor, mas com o advento do comércio electrónico certos conceitos tiveram que ser pensados de modo diferente especialmente devido a um novo tipo de contacto entre produtor e consumidor. Com efeito passa a deixar de existir um contacto directo entre ambas as entidades. A razão da escolha do consumidor por um dado bem ou serviço passa a ter um novo sentido e uma nova razão de ser.

O *Customer Relationship Management (CRM)* surge para tentar compreender a relação entre a empresa e os seus clientes, através do estudo e gestão da relação entre ambos de modo a maximizar os proveitos (curto e médio prazo), que possam provir, quer dos actuais bem como dos potenciais clientes que se possam tornar activos através de uma boa utilização deste sistema. Esta nova área de conhecimento é tão importante que num estudo recentemente efectuado era referido que, em alguns países no ano de 2003, o *CRM* poderia empregar mais pessoas do que a agricultura e o ensino juntos.

Neste nosso trabalho pretendemos introduzir alguns dos conceitos importantes do *CRM*. Consideramos uma actividade de importância fundamental para a nossa economia que é usualmente acusada de estar alguns anos atrasada em relação às suas congéneres estrangeiras. Criar e implementar soluções de *CRM* é uma nova e excelente oportunidade de negócio que poderá ajudar as empresas do nosso tecido empresarial a estarem mais bem preparadas para os novos tempos que se aproximam.

## 1. APARECIMENTO DO SISTEMA CRM

Antes de focarmos o aparecimento dos sistemas CRM, devemos falar um pouco sobre como evoluiu em termos históricos o relacionamento entre as empresas e o consumidor, evolução esta que foi dependendo das alterações do contexto económico-social ocorridas desde a Revolução Industrial.

No início do século XX vivia-se no apogeu da Revolução Industrial. Foi nesta época que surgiu o conceito de consumismo, a procura por novos bens era muita excedendo mesmo por vezes a oferta, e as fábricas produziam grandes quantidades a bons preços. Os produtores no entanto não se preocupavam minimamente com as necessidades do consumidor, procuravam produzir em grandes quantidades para assim poderem proporcionar bons preços, impondo assim os seus produtos no mercado sem se preocuparem com os gostos e apetências dos consumidores. Poderemos dizer que foi uma época dominada pela produção.

A partir da década de 30, nos Estados Unidos, os mercados assistiram a uma forte concorrência entre empresas. Por outro lado o acesso à informação tornou-se mais fácil os consumidores aumentaram assim as suas ambições e aspirações obrigando as empresas a serem mais ágeis, contratando vendedores que procuravam mostrar aos consumidores a vantagem competitiva dos seus produtos. Foi esta a época em que se deu o *boom* das vendas porta-a-porta. Embora com grandes diferenças em relação ao período anterior houve um facto que permaneceu inalterável: os produtores insistiam em fornecer aos consumidores o que achavam mais conveniente de acordo com as suas capacidades produtivas. Como se pode compreender o resultado não foi satisfatório visto que o consumidor aprendeu a optar pelo que achava útil para si próprio. Podemos considerar que foi uma época dominada pela imposição da venda.

Na década de 50 as empresas tomam a consciência de que a base do seu sucesso não é a sua capacidade produtiva, mas sim a compreensão dos gostos do consumidor. Surge então uma nova ciência chamada Marketing que estuda e maximiza as relações entre empresa e consumidor. Como em qualquer época muitas empresas foram cépticas a esta nova maneira de pensar, acabando por se extinguir. Foi uma época que ensinou também aos empresários, que a relação entre

empresa e consumidor não se limitava à simples troca de um produto por dinheiro, mas tinha também muito a ver com o grau de satisfação do consumidor que estava intimamente associado a conceitos não valorizados tais como, publicidade, serviço pós-venda, acessibilidade, o *design*, a marca, garantia, embalagem e prazos de entrega entre outros.

Na década de 70 devido a vários fenómenos sociais da época, tais como a guerra do Vietname, a revolução dos estudantes em França, e a banalização do fenómeno televisivo. Os consumidores passaram a tomar outros níveis de consciência e passaram a exigir às empresas obrigações sociais. Foi então que apareceram as preocupações ambientais, ou a recusa de empresas que tivessem ligação a fenómenos menos claros tais como o fabrico de armas. A empresa passou a ser entendida como parte importante do equilíbrio da sociedade. As empresas passaram a ter a necessidade de mostrar aos consumidores que eram eticamente responsáveis: é a época do Marketing Social.

Os anos 90 alteram radicalmente todos estes conceitos através do que poderemos chamar a era da Informação. Comparativamente, está para os anteriores conceitos como a Revolução Industrial esteve para o passado. Embora nos anos 80 se tenha assistido à época embrionária da era da Informação, ela aparece em todo o seu pleno na década de 90 com a massificação do uso da informática e o aparecimento e advento da *Internet*. Através do uso das tecnologias da informação as empresas tornam-se mais eficazes e mais rápidas: fenómenos anteriormente complexos, como era o caso da internacionalização de empresas, passam agora a ser banais. Qualquer empresa no mais recôndito canto do planeta através de uma *Web page* bem concebida e suportada por um bom sistema logístico passa de um dia para o outro a ser uma multinacional. A competitividade passa a aumentar exponencialmente de dia para dia e as empresas que não se readaptarem estão condenadas a desaparecer no curto prazo.

Com todas estas evoluções as empresas vêm-se obrigadas a criar todo um conjunto de departamentos por forma a responder eficazmente ao mercado: surgiram assim os departamentos financeiro, comercial, recursos humanos, marketing, logística, exportação e sistemas de informação entre outros. Com todos estes departamentos,

o contacto com o cliente passou a ser multidisciplinar, originando por vezes falta de coordenação entre as várias partes.

O *CRM* surge com o aparecimento explosivo da *Internet* e do comércio electrónico quando vários fabricantes de *software* desenvolveram várias ferramentas usando a plataforma *web* de modo a permitir uma visão integrada do negócio. Na sua base é um sistema que através da automatização do processo negocial do *front-office* (direcção comercial, serviço de apoio ao cliente, direcção e marketing) faz a interligação com o *back-office* (direcção financeira, de recursos humanos, etc.). No fundo é uma extensão dos *ERP* (*Enterprise Resource Planning*) existentes na empresa aos clientes, utilizando a *Internet* como veículo de comunicação.

O *CRM* tornou-se de tal modo importante que vários fabricantes mundiais de *software* reorientaram a sua política de modo a entrar neste negócio, com proveitos evidentes. Uma das grandes vantagens é permitir personalizar a acção da empresa cliente a cliente. Além disso trata não só dos clientes actuais como também procura transformar clientes potenciais em reais num processo claro de *custom fitting*. Por outro lado liberta recursos humanos e materiais permitindo o reinvestimento dos mesmos noutras actividades.

O *CRM* joga com estratégia, comunicação intra e extra empresarial, com integração de processos, com pessoas e culturas de modo a criar relações e mais valias de longo prazo, quer para a empresa quer para o cliente, passando a conhecer melhor o consumidor nas suas várias vertentes e tornando a empresa verdadeiramente *market orientated*.

## 2. PODERÃO AS SOLUÇÕES *CRM* POR SI PRÓPRIAS, ASSEGURAR A LEALDADE DOS CLIENTES?

Será razoável acreditar que podemos criar relações de lealdade de longo prazo com clientes usando apenas tecnologia, ignorando o relacionamento humano que tem sido até hoje o segredo de qualquer colaboração?

Os principais desafios enfrentados hoje em dia pelos profissionais das vendas e do marketing - diminuição da lealdade dos clientes, mutação dos mercados, hiper-competição, fragmentação dos mercados fragmentados e o fenómeno *media* - já não podem ser reduzidos e tratados como problemas individuais. As exigências da comunicação empresarial de hoje devem ser orientadas colectivamente. Os problemas devem ser vistos através da lente compartilhada entre líderes e equipas de trabalho. Algumas empresas responderam a este desafio através da implementação de sofisticados sistemas de *CRM*, bem como conquistando novos clientes através de campanhas de publicidade extremamente orientadas acompanhadas de técnicas de marketing extremamente agressivas. Embora por vezes eficazes a má implementação ou utilização abusiva destas técnicas, pode ter como consequência uma atitude de repulsa do consumidor a todas estas abordagens virtuais.

Acreditamos que a solução mais correcta para sobreviver no ambiente fortemente competitivo que nos rodeia, é a implementação de soluções tecnológicas do tipo do *CRM*, ou de outras que criem a automatização da empresa. No entanto é necessário em alguns clientes, mercados ou culturas, que haja também uma componente de contacto humano mesmo que seja para uma aferição mais correcta da subjectividade a que por vezes está sujeita a análise do potencial de um cliente. E isto torna-se mais real quando analisamos culturas: enquanto que na Alemanha uma empresa totalmente virtual faria todo o sentido, dados o "rigor e frieza" utilizados no relacionamento profissional, em Portugal não faria sentido dada a importância atribuída ao relacionamento humano nas trocas comerciais.

A resposta para a questão deverá ser mista em que por um lado se deverá usar uma solução tecnológica tipo *CRM* e, por outro lado, não esquecer o contacto directo com os clientes cuja escolha deverá ser suportada pelo *CRM*. Consideramos que esta resposta deverá obedecer às seguintes regras:

1. As práticas de Marketing (publicidade, campanhas, feiras, página *Web*) deverão obedecer sempre a um objectivo comum.
2. Marketing, vendas e serviço ao cliente deverão ser fundidos num só departamento de *Relationship Management*.

3. Ver a empresa como um organismo vivo e não como uma máquina rígida, sem vida; Aceitar e incentivar relações de colaboração externas e internas.
4. Fazer notar aos clientes que são ouvidos e que as suas opiniões ajudam a melhorar a estrutura organizacional da empresa.
5. Reconhecer que relações de longo prazo são melhores que simples transacções comerciais.
6. Em vez de tentar dominar o cliente, deve-se fornecer ferramentas que lhes permitam pensar e definir com clareza quais as suas necessidades, para que a empresa possa assim melhor responder às mesmas.
7. Não se deve ouvir os clientes por pura simpatia, deve-se antes escutá-los activamente, reformulando as questões sempre que necessário para assim termos a certeza daquilo que eles querem transmitir.
8. Deve-se criar grupos de trabalho com clientes "chave" para a empresa e colaboradores de modo a debater problemas comuns. Não é importante que todos cheguem a acordo, mas sim que se ouçam os vários pontos de vista.

No ambiente exponencialmente competitivo que rodeia as empresas nos dias de hoje é fundamental que as empresas escolham sistemas automáticos de tratamento de dados e geradores de informação tais como os *ERP* e *CRM*, correndo o risco de ficarem ultrapassadas caso não tomem esta decisão. No entanto a simples implementação de uma solução tecnológica não é, só por si, garante de sucesso: deve interagir por um lado com o envolvimento do capital humano da empresa e, por outro, com um diálogo aberto e construtivo com os clientes.

### 3. CUSTOMER DATA INTEGRATION: A COMPONENTE ESSENCIAL DO CRM

#### 3.1. A IGNORÂNCIA É ALGO PERIGOSO

Conhecer pouco é perigoso. Poder-lhe-á custar um potencial cliente, uma venda e o futuro. Dá-lhe uma imagem terrivelmente incompleta das preferências dos seus clientes e do seu histórico de compras.

Um conhecimento mínimo não é suficiente para publicitar e vender aos actuais clientes mais conhecedores, que têm inúmeras escolhas e concentram a sua energia exigindo cada vez mais, melhores produtos e serviços e um tratamento mais personalizado. Ou seja, acreditar que um *CRM* puro e duro poderá ser implementado, sem conhecer minimamente os seus clientes, será um erro crasso.

Deste modo, à medida que as empresas deixam de se concentrar nos processos internos para começarem a concentrar os seus esforços internos e recursos nos clientes e mercados, as aplicações *CRM*, *Data Warehousing* e *ERP*, terão que sofrer alterações rapidamente, por forma a acompanhar as suas constantes necessidades.

A responsabilidade pela construção de melhores relações com os clientes – que era até a esta data uma competência exclusiva dos departamentos de Marketing e Vendas – é neste momento, de toda a empresa (todos os departamentos). Como resultado disto, as empresas estão a verificar exaustivamente as suas bases de dados internas e a tentar desenvolver processos que levantem o imenso potencial que contêm, num esforço para se tornarem mais aptos na resposta aos seus clientes.

Os objectivos que eles tentam atingir – total integração dos dados dos clientes (*Customer Data Integration*) – é ambicioso mas de enorme valor. Don Lancy, um director sénior de programa na META GROUP, refere que o relatório “*Meta Group 1999 Data Warehouse Cost of Ownership*” descreve mais de 400 projectos de *Data Warehouse*, dá a conhecer as áreas mais relevantes e cuja rentabilidade é maior, incluindo informação referente ao cliente.

Os gestores mais atentos apercebem-se que de entre as várias bases de dados, (vendas, administração de encomendas, facturação, gestão de contratos e outros), eles possuem uma grande quantidade de informação não catalogada sobre os seus clientes.

Infelizmente, a tecnologia que lhes permitiria rápida, eficazmente e com custos reduzidos, obter e integrar toda esta informação, só foi disponibilizada muito recentemente. E assim, eles têm descurado o mais importante que o *Customer Data Integration* proporciona – uma visão única, harmoniosa e exacta dos seus clientes ao longo de toda a sua organização.

De facto, o crescimento de bases de dados sem nexos, e a proliferação de aplicações CRM incompatíveis, produziram muitos perfis isolados e diferentes para um mesmo cliente – uma situação que cria confusão em vez de clareza.

Um relatório recente do “Aberdeen Group of Boston” descreveu o problema desta forma:

*Com as empresas a focalizarem-se no cliente através da implementação de múltiplos sistemas (CRM), acontece que por vezes ofuscam em vez de exaltar o conhecimento sobre os seus clientes. Sistemas (CRM) diferentes, como sistemas de automatização da força de vendas, televendas, e diferentes aspectos observam os clientes sob diferentes pontos de vista.*

Consequentemente, as empresas enfrentam sérias dificuldades na integração destas fontes de dados tão desiguais com o intuito de criar uma visão consistente do cliente. O resultado da integração dos dados dos clientes pode enfraquecer seriamente a capacidade da empresa de mostrar uma única imagem ao cliente e gerir eficazmente a relação com este.

É precisamente neste “seccionamento” de dados que se tem verificado ser frustrante para as empresas, que tentam avançar no sentido da centralização da actividade no cliente. Facilmente se verifica que os benefícios de uma integração de dados de clientes, completa, exacta e atempadamente são enormes e extremamente significativos.

### 3.2. TRANSFORMAÇÃO NO SENTIDO DA VERDADEIRA CENTRALIZAÇÃO DO CLIENTE

Porque é que o estar apto para integrar os dados dos clientes rapidamente e com sucesso é tão assustador para as empresas que se tentam tornar mais centralizadas no cliente? A resposta pode ser encontrada numa máxima do Marketing: “quanto mais se sabe sobre os clientes, mais facilmente se podem fornecer os bens e os serviços, pelos quais eles procuram”.

As empresas que estão a tentar implementar o *CRM* na sua totalidade sabem que o processo de descoberta de quem são os seus melhores clientes e o que eles realmente querem, começa com o *Customer Data Integration*. Sem uma completa percepção das interações dos clientes com a empresa, torna-se impossível gerar resultados máximos.

Desde que a nossa economia mudou do modelo de “lado da oferta” para o modelo de “lado de procura”, a tecnologia – especificamente a *Internet* – as exigências e as expectativas dos clientes aumentaram drasticamente. Numa recente apresentação numa conferência sobre Estratégias de Marketing de Bases de Dados, um analista da organização “Gartner Group” salientou estas alterações:

“O colapso do modelo tradicional de negócio de Marketing ‘em massa’, produção ‘em massa’ e a indiferenciação de produtos e serviços... foram bem testemunhados e documentados. Os motores sociais de negócio, de marketing e tecnológico irão permitir e impulsionar as empresas no sentido de organizações mais centralizadas nos clientes”.

Felizmente, os recentes desenvolvimentos tecnológicos do *Customer Data Integration* permitem neste momento, que as empresas conduzam operações exactas e altamente solícitas de uma forma verdadeiramente focalizada no cliente.

Com o novo desenvolvimento tecnológico do *Customer Data Integration*, as empresas centralizadas no cliente desfrutarão de uma significativa vantagem competitiva sobre as empresas tradicionais. Na competição pela liderança do mercado, as empresas centralizadas no cliente prevalecerão devido à sua

capacidade de integrar, rapidamente, dados de clientes e posteriormente utilizar os resultados deste processo no seu planeamento de Marketing e esforços de vendas.

A mudança de um modelo de centralização na empresa para um modelo de centralização no cliente representa claramente um investimento significativo para a maior parte das empresas. Mas se elas estiverem a considerar seriamente a sua viabilidade futura, não têm realmente outra escolha. E uma vez que estas empresas se vão comprometendo em focalizar as suas operações nos seus clientes, alguns factos tornam-se facilmente evidentes:

- A decisão de mudar para uma organização centralizada no cliente tem que ser tomada através de toda a empresa. Administração/Direcção Geral, Especialistas de Marketing, Vendas e Finanças, terão que se unir por forma a eliminar fronteiras territoriais sobre os dados dos clientes.
- Os responsáveis pelas bases de dados dos clientes devem inicialmente, efectuar o levantamento das principais e mais actualizadas ferramentas de *Customer Data Integration* para eliminar o isolamento de dados, e depois usar estes recursos para construir um único e exacto perfil de cada um dos clientes.
- Uma vez integrados os recursos de uma empresa devem depois ser posicionados por forma a disponibilizar este perfil único do cliente por todas as aplicações *CRM*.
- Idealmente, a integração dos dados dos Clientes deveria ocorrer em tempo real, para responder às crescentes expectativas/exigências dos clientes e para tirar vantagem das oportunidades do comércio electrónico.
- A empresa centralizada no cliente deve aumentar a visão única do cliente com outros dados adicionais (provenientes de uma 3ª parte), para construir uma ainda maior compreensão dos seus actuais e potenciais clientes.

Estas são as principais acções, mas a tecnologia *Customer Data Integration* avançou significativamente com o desenvolvimento de uma nova solução que utiliza a *Internet* como o seu veículo de entrega.

### 3.3. COMBINAÇÃO DOS DADOS *INTERNET*: REUNIÃO DE TODA A INFORMAÇÃO

Nos últimos anos a *Internet* a par do desenvolvimento de novos processadores e de novas técnicas de comunicação, aumentou a interligação entre dados e de transacções *on-line*. De facto, estas novas tecnologias permitem o processamento de dados a uma velocidade que há algum tempo atrás era impensável usando as tradicionais técnicas de tratamento de dados.

Devido à sua precisão e velocidade, constitui a ligação que faltava entre a integração de dados e o comércio centralizado no cliente, que as empresas procuraram durante tanto tempo.

Em termos básicos, esta nova tecnologia integra dados distintos de clientes atribuindo um *link* com o nome do cliente e uma morada. A exactidão destes *links* é verificada através de múltiplas fontes de entre uma base de dados maciça com recursos de dados acumulados. Logo que os *links* estejam atribuídos, um único perfil do cliente pode ser rapidamente estabelecido através de todas as bases de dados pela simples combinação dos dois *links*.

Através de uma correcta integração de dados dos clientes, a empresa que utilizar esta nova tecnologia pode examinar cada ponto de contacto que o cliente tem com a organização – quer seja através de um *web site*, de uma linha de atendimento gratuita, pessoalmente numa loja ou todos estes. O seccionamento de dados é eliminado. Aspectos fundamentais sobre o cliente que eram antes mantidos “prisioneiros” numa só base de dados de uma divisão, podem agora ser partilhados e comparados com os dados do cliente encontrados numa outra divisão da empresa. Em resultado disto, a empresa olha para o seu cliente com um único par de olhos – com uma certidão e precisão incomparáveis.

Agora, para os clientes, a relação com a empresa melhora. Uma familiaridade caracteriza os intercâmbios entre os dois. Os clientes começam a sentir que a empresa os conhece e, implicitamente, valoriza os seus negócios individuais.

Além disso, a nova tecnologia oferece, pela primeira vez, incremento e integração de dados de clientes em tempo real. Usando uma rede de dados baseada na *Internet*

como veículo de entrega de dados, uma empresa pode aceder de imediato a dados demográficos e de estilo de vida adicionais, que poderão ser rapidamente adicionados aos registos da empresa em tempo real, através de uma simples combinação dos *links* previamente estabelecidos.

Esta tecnologia de ligação juntamente com a rede de dados faz com que o *CRM* em tempo útil, seja viável. Utilizando a velocidade da *Internet*, para entregar dados directamente nos pontos de contacto com o cliente, as empresas podem implementar técnicas e aplicações de *CRM* em qualquer lugar – incluindo *Call center*, *web sites* e pontos de venda directa. Como resultado, as empresas podem estar sempre prontas a responder às solicitações dos seus clientes sempre e quando a interacção ocorrer.

#### 3.4. INTEGRAÇÃO DE DADOS DE CLIENTES ATEMPADA: UM EXEMPLO

Considere-se uma hipotética empresa de serviços financeiros interessada em publicitar um novo desconto na comissão pela corretagem a actuais e potenciais clientes seleccionados, através da promoção de um *direct mail*.

Numa primeira fase a empresa usa uma nova tecnologia de combinação de dados para melhorar a decisão da sua base de dados, através da atribuição de *links* e da eliminação de registos repetidos e/ou incorrectos. (Agora ‘fruto’ do *Customer Data Integration*, a empresa de serviços financeiros sabe que “João Sousa” e “J. Sousa” e “J.M.Sousa” são a mesma pessoa e não três diferentes potenciais clientes). Ao fazer isto a empresa reduz imediatamente os custos de fretes e produção e muito provavelmente melhora também a sua taxa de sucesso.

Com os *links* estabelecidos para cada nome e morada a empresa também assegura que as suas outras bases de dados reflectem estes mesmos nomes e moradas consistentemente. As quatro, cinco ou dez bases de dados da empresa funcionam agora, eficazmente, como uma única e poderosa fonte de informação.

De seguida, a empresa analisa a informação encontrada nas suas bases de dados para seleccionar os actuais e potenciais clientes que provavelmente estarão mais

interessados no desconto sobre a comissão pela corretagem. Para aumentar as hipóteses de sucesso desta campanha, a empresa utiliza os seus *links* para rapidamente aumentar os seus próprios ficheiros com informação demográfica e de modo de vida, via *Internet*. Desta forma, certifica-se de que potenciais clientes adicionais e com maiores probabilidades não são esquecidos.

Depois a empresa envia por correio o material de marketing a actuais e potenciais clientes seleccionados e começa a receber questões colocadas por pessoas interessadas, que foram alvo deste mesmo *mail*. Alguns indivíduos contactam o *Call center* da empresa, enquanto que outros potenciais clientes visitam os locais de atendimento ao cliente. Em ambos os casos, a capacidade de integração de dados de clientes atempada atribui-lhe uma substancial vantagem competitiva.

Independentemente do cliente telefonar ou visitar pessoalmente um representante de serviço ao cliente, a nova combinação de dados e *links* permite à empresa reconhecer, de imediato, o indivíduo via *Internet*, esboçar uma apresentação e efectuar apresentações de vendas personalizadas muito mais eficazes.

Em ambos os casos, o cliente é imediatamente transformado de 'desconhecido' para 'conhecido', um indivíduo único com referências de compra. Os técnicos da empresa, podem, desta forma, moldar as suas apresentações de vendas para vender, aumentar as quantidades vendidas e vender produtos de outras divisões para uma máxima eficácia.

Com o crescimento rápido do comércio electrónico, este é precisamente o tipo de serviço de resposta imediata que os clientes estão a exigir. E as suas expectativas continuarão a aumentar com cada novo avanço tecnológico. É por isso que a nova tecnologia *Customer Data Integration* é tão crucial às empresas que querem lutar e vencer, e não somente sobreviver.

### 3.5. AUMENTO DE DADOS NUM CURTO ESPAÇO DE TEMPO

Muitas vezes, os dados dos clientes que uma empresa mantém são inadequados para apoiar a decisão em áreas que estão além do foro normal da actividade, como o

desenvolvimento de novos produtos. Com uma correcta integração e *links* dos dados de clientes a funcionar, os especialistas de Marketing ganham tempo, acedem á *web* através dos seus computadores pessoais e recebem rapidamente informação adicional sobre actuais e potenciais clientes em poucos minutos.

Esta capacidade de aumentar dados em tempo útil, *on-line*, permite às empresas tomar decisões com maior rapidez. Dá-lhes a flexibilidade de rapidamente tirar vantagens do mercado em constante mutação, por meios nunca imaginados há uns anos atrás.

### 3.6. A INTEGRAÇÃO DOS DADOS DE CLIENTES FAZ COM QUE O CRM SEJA UMA REALIDADE

Se o verdadeiro CRM é o objectivo final da empresa, então o *Customer Data Integration* em tempo real tem que ser indubitavelmente a sua base. Uma empresa tem que ter acesso imediato a dados exactos e em pouco tempo, os programas CRM são para serem bem sucedidos.

Com as suas bases de dados internas integradas e a funcionar como uma só fonte de informação, as empresas terão a capacidade de compreender os seus clientes muito melhor e, conseqüentemente moldar os seus serviços mais eficazmente por forma a corresponder às necessidades dos clientes.

Uma vez que as expectativas dos clientes em relação a serviços personalizados e imediatos estão a crescer rapidamente, em resultado do comércio electrónico, as empresas têm que igualar ou exceder estas expectativas de serviços para manter e adquirir quota de mercado. De um modo mais realista, isto pode ser feito em tempo útil, através da tecnologia *Customer Data Integration*.

As empresas que não conseguirem tirar vantagem da nova tecnologia *Customer Data Integration* em tempo real, pura e simplesmente não terão capacidade de dar uma resposta rápida aos mercados em mutação. Nem estarão aptos para corresponder às emergentes expectativas de serviços dos clientes. Previsivelmente, elas irão perder quota de mercado para as empresas que o fazem.

### 3.7. A IGNORÂNCIA É ALGO PERIGOSO. DOMINAR O CONHECIMENTO É ALGO COM QUE SE PODE LUCRAR

A nova tecnologia *Customer Data Integration* representa um enorme salto quântico para a frente. Oferece às companhias inovadoras uma oportunidade revolucionária para a aquisição e manutenção de clientes, para melhorar o serviço de apoio ao cliente, aumentar a sua lealdade e preferência, e maximizar as relações de longo prazo com cada cliente. E esta é definitivamente uma 'regra de ouro' para o sucesso.

## 4. CRM COMO MUDANÇA DE MENTALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Desde sempre que ouvimos falar da célebre frase "...20% dos clientes que fazem 80% da facturação", no entanto, e por muito clara que pareça esta frase para todas as empresas se formos a fazer uma análise, muito poucas sabem aplicar este conceito, desperdiçando recursos e não conseguindo realizar a fidelização de clientes, por outro lado esquece-se um ponto essencial para o crescimento de qualquer empresa que é trabalhar os clientes potenciais, transformando-os em reais. O *CRM* aparece como solução para este processo, sempre que bem implementado e adaptado à realidade e objectivos de qualquer empresa.

Na prática e se pensarmos na relação empresa-consumidor como uma pirâmide em que temos na base os clientes e no topo a direcção da empresa, com a aplicação do *CRM* esta pirâmide passa a estar invertida, e o cliente passa a ser "rei".

O *CRM* permite à empresa maximizar com eficácia o tratamento dos tais 20% dos clientes que por vezes são totalmente desconhecidos, permitindo assim potenciar tempo e recursos para a abordagem a novos clientes. Este processo tem várias vantagens ao libertar recursos humanos e materiais, e ao mesmo tempo diminuir o risco financeiro na actuação da empresa ao filtrar clientes não desejados. A implementação do *CRM* pode assim permitir ganhos acentuados às empresas envolvidas.

A implementação de um sistema *CRM* permite facilitar por outro lado a coordenação dos múltiplos canais de comunicação com o cliente: quer no contacto directo, quer no *call center* ou na *Internet*.

No seu limite uma empresa com um eficiente sistema de *CRM* irá automatizar o marketing, vendas e serviços, passando a ter a visão do consumidor como um todo, adequando os produtos às necessidades e perfis individuais do consumidor, num diálogo um para um e gerando ofertas que se possam adequar às capacidades de cada consumidor.

A implementação de um sistema *CRM* deverá ser uma decisão obrigatória para qualquer empresa, em qualquer ramo de actividade, pois caso contrário poderá representar o ganhar ou perder clientes. Quanto mais depressa um sistema deste tipo for implementado, mais rapidamente a empresa pode passar para o objectivo de partir para a conquista de novos clientes, mantendo os existentes.

O *CRM* é também uma mudança de mentalidade dentro da empresa, é preciso “educar” os recursos humanos de cada empresa para as vantagens e modo de utilização deste sistema, pois caso contrário, se tivermos uma equipa desmotivada ela poder-se-á tornar o principal entrave ao sucesso de um sistema deste tipo. No processo de implementação do *CRM* deve-se prever a reorientação das actividades de algumas funções dentro da empresa que deixam de fazer sentido com um sistema deste tipo. Se a empresa tiver objectivos claros de crescimento não deverá despedir estas pessoas mas sim reorientá-las dentro da nova organização de modo a se poder conquistar novos clientes e manter os actuais.

Com o *CRM* as empresas tornam-se mais competitivas e passam a ter uma capacidade de resposta mais rápida. Isto obriga a que deixem de existir os planeamentos estratégicos de longo prazo, sendo substituídos pelos de curto prazo com um horizonte temporal de um ano devido ao facto de na Nova Economia o mercado variar de dia para dia.

As empresas dotadas de *CRM* deverão investir muitíssimo na recolha de dados sobre os clientes, que é sem dúvida o ponto vital de qualquer sistema de *CRM*: dados incorrectos podem gerar estratégias incorrectas que por sua vez podem

originar insatisfação e conseqüente perda de clientes. Por outro lado e, dado estarmos a trabalhar com informação muito sensível, toda a recolha e tratamento desta informação, antes da introdução da mesma dentro dos sistemas *CRM*, deverá ser realizada dentro da empresa. Em termos práticos fará sentido a substituição do departamento de Marketing pelo de *CRM*, com vantagens evidentes para a empresa.

A implementação do *CRM* é pois, como vimos, uma mudança de mentalidade para as organizações, mudando radicalmente o seu modo de estar perante o consumidor. É também uma oportunidade única para as empresas de fidelizar o seus clientes e de responder mais eficazmente às mudanças bruscas de mercado. O *CRM* é mais que uma simples tecnologia, é uma mudança de comportamento e de atitude das organizações.

## 5. ASSEGURAR O SUCESSO DA SOLUÇÃO *CRM*

Com o aparecimento de tanta indústria em que se fala sobre as vantagens da Gestão do Relacionamento com o Cliente (*CRM*), é importante notar que mesmo que esta solução possa ter um imenso valor quando correctamente implementada, ela falha em 70% dos casos.

A nível mundial o rendimento, o custo dos serviços *CRM* incluindo consultas, integração de sistemas e *outsourcing* foi excedido em \$40 biliões de dólares em 1999 e as perspectivas para 2003 são de \$90 biliões. Como as empresas olham cada vez mais para a forma como hão-de tirar proveito do *CRM*, ultrapassar a elevada taxa de insucesso torna-se essencial.

### 5.1. PRINCÍPIOS DO *CRM*

Divulgado largamente, o *CRM* é uma visão centrada no cliente cobrindo a totalidade do ciclo de negócio. É uma visão a 360°.

O *CRM* desenvolve uma melhoria e um aumento de comunicação entre as empresas e os seus clientes, assim como dentro da própria empresa. Não devem os departamentos de Vendas, Marketing, Financeiro, Apoio e Serviço a clientes e Produção competir entre si, mas sim partilharem a informação e comunicarem mais eficazmente, assim como qualquer ponto de contacto com o cliente deve ser realçado. Isto envolve uma mudança fundamental no fluxo de informação dentro da empresa quanto aos dados qualitativos e quantitativos.

O *CRM* mudará a forma como a informação flui no seio de qualquer empresa. Então os processos internos que atravessam a empresa serão afectados e só um gestor de topo poderá resolver os problemas que daí advêm.

A automatização desempenha um papel significativo nos esforços para implementar um *CRM*. O *CRM* não é apenas composto por peças de *software*. Num passado não muito distante a automatização dividia-se em duas componentes: a força de vendas e suporte ao clientes tais como atendimento telefónico e suporte no terreno. Hoje temos que acrescentar outras facetas do negócio tais como o Marketing e toda a área ligada à *World Wide Web*, como o *e-commerce* e *e-mail* entre outros.

Uma relação centrada no cliente só se poderá realizar, se considerar as perspectivas únicas do cliente em todos os departamentos da empresa, ou seja tomarmos o cliente como um todo. Um sistema *CRM* guarda toda a informação possível de ter de um cliente, informação actual e informação histórica, tais como o historial das compras, pedidos de aquisição e reclamações. O *CRM* facilita a comunicação de clientes vitais ou de informação prospectiva desde o terreno até a gestão de cliente onde poderá depois ser consolidada e partilhada com outros gestores, tais como os gestores de vendas, de marketing, de produção, de suporte e serviço a clientes.

Como os sistemas *CRM* utilizam um registo único de cliente, não existem duplicações ou omissões de dados, e a confusão gerada por diferentes departamentos que vêem o mesmo cliente de diversas formas, também é eliminada.

## 5.2. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Quando executado de uma forma correcta o *CRM* oferece vantagens competitivas muito significativas. Porque é que então 70% destas soluções falham? Falando de uma forma geral os fracassos podem estar ligados a um dos seguintes factores críticos de sucesso:

### 5.2.1. *Responsabilidade Executiva*

Sem uma responsabilidade executiva o *CRM* falhará inevitavelmente. Cada um dos intervenientes tem uma opinião própria do *CRM*. É a visão do *CRM* a partir do seu departamento. Sem uma forte responsabilidade executiva que terá uma visão global do problema, o mais certo é que cada um quererá que a sua visão seja implementada falhando, deste modo, toda a filosofia *CRM*.

### 5.2.2. *Modelo Conceptual*

O primeiro passo para termos um *CRM* de sucesso é ter um representante máximo de cada cliente na comissão e designar um responsável, de entre estes, que construa um modelo conceptual dos objectivos que deverão ser atingidos com esta implementação.

### 5.2.3. *Orçamento*

A implementação de um *CRM* não tem um custo baixo. De qualquer forma nada é mais caro quer em termos temporais, quer em termos financeiros do que um *CRM* mal sucedido. Uma detalhada análise do custo-benefício deve ser feita antes da reunião dos requisitos, e a implementação deve ser orçamentada e fundamentada logo desde o início.

### 5.2.4. *Reunião dos requisitos necessários*

A magia está nos detalhes. Se os requisitos para todas as partes constituintes de um *CRM* não forem analisados e documentados chegar-se-á a um acordo que não satisfaz ninguém. Esta é uma das principais razões que faz com que seja muito importante que o gestor de topo seja o responsável máximo pelo modelo conceptual.

### 5.2.5. *Mapeamento de Dados*

Um dos pontos fundamentais de um sistema *CRM* é a existência de uma base de dados relacional que contenha toda a informação do cliente. Uma visão centrada no

cliente e de 360° como já atrás foi dito. Depois disto, é absolutamente necessário fazer o mapeamento dos dados para todos os clientes finais do sistema.

### 5.3. SELECÇÃO DE PRODUTOS

Depois dos factores críticos de sucesso acima descritos estarem ultrapassados é que devemos é que devemos iniciar o processo de selecção do produto que nos irá servir de base para o *CRM*. Nesta fase é mais importante encontrar quais os fornecedores de 10 empresas que se identificam mais com a nossa, do que os 10 melhores fornecedores de *CRM*.

### 5.4. UTILIZADOR, COMPRADOR E VERIFICADOR

É comum encontrarmos vários níveis de envolvimento no projecto de *CRM* na empresa. É chave de sucesso para o *CRM* o envolvimento profundo dos entusiastas em cada etapa do desenvolvimento e formação, solicitando as suas opiniões e sugestões. É importante salientar que os mesmos conhecem melhor as necessidades dos seus departamentos do que quaisquer outros.

### 5.5. IMPLEMENTAÇÃO E RESISTÊNCIA DO UTILIZADOR

Etapa a etapa a solução *CRM* estará pronta para ser implementada junto dos utilizadores. Temos que abordar esta fase do processo de forma cuidada e com algum bom senso. Quebrar a resistência dos utilizadores leva tempo e requer muita paciência mas, existindo um planeamento detalhado para as entidades responsáveis e um sistema flexível e amigável, está assegurado o sucesso da implementação.

### 5.6. O AVANÇO DO *CRM*

Os sistemas *CRM* implementados com sucesso em centenas de pequenas e grandes empresas ajudam a encontrar grandes níveis de satisfação do cliente, aumentar as

vendas, melhorar a produtividade e, o que é mais importante para o investidor, valorizar as acções. Estes são os únicos pontos que são implementados como uma solução estratégica, não como uma solução tática. São cuidadosamente desenhados e requerem o apoio do responsável executivo.

## 6. MEDIÇÃO DO *ROI* NA SOLUÇÃO DO SEU *CRM*

Pouco tempo é dedicado para se encontrar o *Return on Investment (ROI)* depois de implementada uma solução *CRM*. Embora os verdadeiros benefícios de uma solução do *CRM* possam parecer difíceis de quantificar, a informação recolhida desta análise fornece uma informação incalculável quando se avalia o futuro das Tecnologias de Informação, cuja crítica é a determinação do sucesso de qualquer projecto de TI. Desenvolvendo a estrutura apropriada para determinar o *ROI* é a etapa mais importante ao avaliar o sucesso de todo o projecto do *CRM*. A primeira etapa determina a fórmula e o método mais apropriados para medir o *ROI* de um pacote de *CRM*. Uma fórmula muito básica a seguir no cálculo do *ROI* será semelhante a esta:

$ROI = \text{Rendimento} + \text{Custo} + \text{Produtividade} + \text{Valores Intangíveis} - \text{Custos do CRM}$   
(Resultados sobre a duração do projecto)

### 6.1. COMO PODE SER MEDIDA CADA VARIÁVEL

Enquanto que esta fórmula parece simples no papel, o actual cálculo e a determinação que esta informação requer, deverá ter em atenção cada uma das várias exigências.

### 6.2. CÁLCULO DA ALTERAÇÃO NO RENDIMENTO

Antes de calcular quaisquer das variáveis, a consideração será colocada com base na informação disponível e apropriada para o cálculo. Quando recolher esta informação para a alteração ao rendimento será fácil a comparação com outros

cálculos, determinando qual a informação difícil a incluir e/ou excluir. Os valores básicos dos rendimentos anteriores e após a implementação do *CRM* são facilmente obtidos, mas determinar qual a alteração no rendimento a ser imputável directamente aos aumentos da produtividade e taxas finais, devido ao pacote do *CRM*, são mais difíceis de determinar. Em vez de tentar estas complicadas determinações, uma aproximação mais fácil será verificar a alteração no rendimento e subtrair quaisquer outros montantes que possam ter afectado directamente as receitas como uma grande venda, atípica, que estava prestes a ser concretizada antes da implementação do *CRM*, e outros factores externos que possam ter influenciado as receitas mas que não podem ser associadas com o *software CRM*. Se a alteração no rendimento for positiva, acima e além destas influências proeminentes, então o mais provável é que o pacote *CRM*, tenha tido um impacto positivo no aumento das vendas.

### 6.3. CÁLCULO DA ALTERAÇÃO NO CUSTO

Outra variável para uma fácil recolha de dados mas difícil de calcular é a alteração no custo das vendas (excluindo o custo da execução do *CRM*). Semelhante ao problema encontrado em calcular a alteração no rendimento, determinando quais os custos das mudanças imputáveis à iniciativa do *CRM* como um desafio. Como em qualquer exercício de cálculo do *ROI*, o custo anterior e após a execução do *CRM* deverá ser cuidadosamente arquivado. Como era o caso do rendimento lateral, os factores estranhos que podem influenciar o aumento ou a redução no custo das vendas devem ser considerados ao calcular a alteração no custo. Os custos adicionais de uma campanha promocional que sejam mais dispendiosos do que em anos precedentes devem ser factores na equação do custo. Os factores de custo importantes a considerar são as economias de diminuição, número de pessoas para assegurar as tarefas administrativas simples ou os custos reduzidos em formações quando um novo representante de vendas inicia um trabalho ou aquando do lançamento de um novo produto. Quando um sistema *CRM* é implementado o efeito líquido no custo não dará uma decisão conclusiva sobre o valor desse sistema. O custo das vendas poderia subir ou descer, mas o factor principal é o total do *ROI*.

#### 6.4. CÁLCULO DA ALTERAÇÃO NA PRODUTIVIDADE

Um dos mais fortes e poderosos argumentos para implementar um sistema *CRM* é o aumento de produtividade nas vendas das instituições e departamentos de marketing. Um sistema bem desenhado do *CRM* deverá reduzir o tempo gasto em tarefas administrativas e aumentar o tempo enfrentando perspectivas para novos clientes. Adicionalmente, um sistema *CRM* reduzirá o tempo do ciclo das vendas e aumentará responsabilidades aos vendedores de acordo com os requisitos dos clientes. A pergunta mais difícil de responder é como medir e colocar valor na produtividade aumentada. Nenhuma aproximação fácil existe e cada estratégia das organizações para medir esta alteração na produtividade diferirá. Uma estratégia possível é examinar antes e depois de cada representante de vendas executar o *CRM* e tentar equacionar quanto tempo economizou em tarefas administrativas e selar um negócio. Uma vez calculado o tempo economizado, associar um valor poderá ser tão simples como a multiplicação do tempo pelo salário/hora equivalente desse representante.

#### 6.5. MEDINDO A ALTERAÇÃO NOS VALORES INTANGÍVEIS

A variável mais difícil para medição é a alteração em outros benefícios intangíveis do sistema *CRM*. O sistema aumenta a satisfação do empregado no trabalho? O sistema permite aos representantes aumentar a satisfação do cliente? O sistema *CRM* dá uma nova margem competitiva à sua organização? Qualquer quantidade de benefícios intangíveis pode associar-se a um sistema *CRM*, mas associar um valor exacto a estes benefícios é, frequentemente muito moroso ou não é possível. Entretanto, estes benefícios devem ser sempre considerados e anotados com o cálculo do *ROI*. Se o sistema aumentar a satisfação quer do empregado quer do cliente, então o sistema economizará nos custos das perdas tanto de empregados como de clientes, mas estes custos são praticamente impossíveis de determinar. A única maneira realística de verificar o valor destes benefícios intangíveis é o de inquirir continuamente os representantes de vendas para obter as suas opiniões sobre os benefícios e real valor de uma solução *CRM*.

## 6.6. CUSTOS DE MEDIÇÃO DO CRM

A forma mais fácil de calcular é o custo do sistema CRM. Qualquer custo associado à implementação do CRM deverá ser incluído no cálculo, como o custo de:

- *Hardware*
- *Software*
- Taxas de consulta para execução, projecto e alteração dos requisitos do sistema.
- Formação intensa nas vendas
- Manutenção anual do sistema
- Diversos outros custos associados ao novo sistema CRM.

Algumas considerações deverão ser tidas em conta aquando da associação de um determinado valor a alguns destes custos. Ao determinar o custo de formação; o custo real da acção de formação, quaisquer custos de transportes e o tempo dispendido pelos representantes de vendas devido à formação, deverão ser equacionados na avaliação de custo. Um importante ponto a reter, logo que o custo de implementação do CRM seja calculado – a totalidade dos custos de implementação (excluindo os custos de manutenção), será o resultado sobre a duração do sistema usando um cálculo com um valor fixo actual. Utilizando a totalidade dos custos do sistema CRM na equação do ROI dará uma imagem incorrecta do valor real do sistema. Determinar o custo do sistema durante a sua vida útil, como por exemplo cinco anos, dará uma avaliação mais exacta do ROI no sistema CRM.

O processo aqui delineado para calcular o ROI de um sistema CRM é suposto ser apenas um ponto de partida, e para dar uma ideia geral de algumas das considerações que necessitam ser tidas em conta. Cada organização tem um modelo diferente de negócio com custos diferentes, e a maioria procurará diferentes necessidades numa solução CRM. Cada equação do ROI deverá ser moldada em torno de cada negócio da empresa, e da informação disponível dessa mesma empresa. Mas se efectuado correctamente, o cálculo do ROI fornece uma marca de

nível excelente para todas as futuras iniciativas do *CRM* e poderá justificar e fortalecer a decisão inicial das organizações para encontrar uma solução *CRM*.

## 7. AUMENTAR OS LUCROS E NÍVEIS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS ATRAVÉS DO *CRM*

### 7.1. O QUE É O *CRM*?

A emergente disciplina do *CRM* é originário da confluência de três tendências de mercado:

1. O aumento da concorrência entre empresas origina novos caminhos para diferenciar as suas ofertas e uma aumento do trabalho no sentido de ganhar e manter clientes.
2. As empresas líderes de mercado estão a aprender a apreciar e capitalizar a relação entre lealdade, relações de longo prazo e lucro, obtendo com esta atitude um aumento das vendas, resultados e quotas de mercado.
3. Os avanços tecnológicos originam novos meios para alcançar e compreender os clientes.

Compreender e antecipar as necessidade dos actuais e potenciais clientes pode ser uma tarefa árdua. Um exame dos mais eficazes casos de sucesso empresariais mostra-nos uma extraordinária capacidade para identificar, perceber e antecipar as necessidade dos clientes certos. O segredo destes empresários é compreenderem os seguintes princípios:

- Alguns clientes são mais lucrativos que outros;
- Crescimentos e resultados estão proporcionalmente ligados à lealdade dos clientes;
- A manutenção dos clientes, mesmo os mais satisfeitos, não é uma missão fácil;
- A lealdade dos clientes tem que ser ganha numa base diária.

## 7.2. O DESAFIO DO CRM

Uma vez que o *CRM* necessita de uma empresa que adopte uma filosofia de negócio onde o cliente é o centro da organização, e todos os processos e sistemas são edificados com este conceito em mente, a implementação de um *CRM* tem sérias implicações na estrutura organizacional, nos processos e na cultura da empresa.

Devido às altas taxas de insucesso neste tipo de iniciativas, particularmente na área de *Sales Force Automation (SFA)* e naquelas que são implementadas sem o apoio de uma consultoria especializada, as empresas líderes de consultoria na áreas das tecnologias de informação, desenvolveram processos de *CRM* muito focalizados. Estes processos foram desenhados para responder à crescente necessidade de apoio a implementação de projectos *CRM*. Oferecem uma panóplia de *know-how* na construção de bases de dados de clientes, programas de formação e motivação dos recursos humanos, treino de liderança de modo a alterar a cultura da empresa, em suma, o instruir de uma nova atitude da empresa. São normalmente consultores habilitados na implementação de *softwares CRM* de empresas líderes de mercado, tendo uma larga experiência na configuração, customização e integração dessas aplicações de modo a atingir as necessidades mais específicas de cada cliente.

Em conjunto com este tipo de assessoria/consultoria, as empresas podem tornar o conceito de *CRM* numa rentável realidade.

## 7.3. ALGUMAS QUESTÕES FREQUENTEMENTE COLOCADAS SOBRE O CRM:

1. *Como é que as empresas podem aumentar a sua atractividade e capacidade de resposta perante os seus clientes?*

Quando uma empresa está realmente focalizada na satisfação dos seus clientes, este acabam por fazer negócio com ela. A empresa torna-se mais atractiva através da melhoria da sua relação com o cliente desde o primeiro contacto e através do relacionamento diário, ou seja, edificando a lealdade do cliente.

2. *Como é que uma empresa pode aumentar o valor da sua carteira de clientes?*

Durante toda a sua relação com a empresa é atribuído ao cliente um valor normalmente associado às suas compras. Usando o seu valor actual, podemos calcular o seu valor no longo prazo que associado à sua lealdade pode ajudar na construção da tomada de decisões e investimentos que estejam relacionados com o futuro da empresa. Se conseguirmos fazer prevalecer a relação com o cliente no longo prazo, o seu valor logicamente que aumenta. Na posse desta visão a empresa pode tomar medidas proactivas de modo a atrair e a manter o tipo certo de cliente.

3. *Como se pode aumentar a competitividade de uma empresa?*

Uma empresa focalizada na satisfação dos seus clientes está apta para cativar novos clientes à sua concorrência evitando também a perda dos actuais.

4. *Como se pode melhorar o desempenho financeiro das empresas?*

Uma empresa que adopte o *CRM* com sucesso trará melhorias significativas. Satisfeitos, os clientes compram no longo prazo mais produtos e serviços. Reciprocamente, o custo por venda torna-se menor devido à escolha correcta dos clientes, o que também implica uma diminuição do risco financeiro. Receitas maiores e custos menores significam lucros maiores.

5. *Como se pode aumentar o valor de mercado de uma empresa?*

Logo que a minha empresa começa a atingir resultados decorrentes da implementação do *CRM*, passa a tornar-se mais valiosa para os investidores - accionistas, credores e empregados.

6. *Como se pode aumentar a retenção dos empregados e aumentar o seu envolvimento na missão da empresa?*

Envolvendo os trabalhadores no projecto de mudança da empresa através da sua participação activa na implementação do mesmo, a motivação destes vai aumentando à medida que o *CRM* vai apresentando os seus resultados. Sentem-se assim também responsáveis por este sucesso, o que implica por sua vez, uma maior lealdade à empresa evitando assim, a tão indesejável rotatividade do capital humano da empresa.

## CONCLUSÃO

O *CRM* é uma revolução na maneira de pensar o consumidor em plena era da *Internet*. Sendo uma solução poderosíssima para qualquer organização pode no entanto assumir dimensões desastrosas caso não se escolha o parceiro ideal no fornecimento deste sistema, ou não se mentaliza devidamente os recursos humanos das vantagens da implementação do mesmos, ou ainda caso se trabalhe com base em dados menos correctos inviabilizando assim qualquer tentativa de fidelização de clientes.

Numa implementação de *CRM* o sucesso do mesmo depende muito pouco, cerca de 20%, do software propriamente dito. A grande parte do sucesso de um sistema de *CRM* depende sim da reorganização de processos, dos recursos humanos e da cultura da empresa.

O cliente passa a assumir verdadeiramente o papel chave dentro da empresa, deixando o sucesso da fidelização do mesmo de depender do bom ou mau humor, da competência ou incompetência dos vendedores, por outro lado os clientes passam a ser um verdadeiro património da empresa, deixando assim que a saída de um vendedor possa representar também a saída da empresa da sua carteira de clientes. A empresa passa a apresentar-se perante um cliente como um todo em harmonia maximizando a eficácia na relação com o mesmo.

Podemos perguntar para finalizar: “*E a seguir...?*”. Na nossa opinião o próximo passo, dado o desenvolvimento a que temos assistido com a *Internet* e o *e-business*, será a utilização de sistemas de inteligência artificial que em conjunto com os *ERP*, permitirão que cheguemos no curto prazo a empresas verdadeiramente virtuais, com tempos de resposta à mudança imediatos, bem como com a geração de mecanismos de comunicação e fidelização dos clientes emitidos no *timing* certo e adequados à realidade de cada cliente. Há dez anos emitir uma opinião destas teria no mínimo como resultado uma imensa gargalhada. Hoje em dia é uma realidade que pode surgir a qualquer momento. “*Quando será?*”

## BIBLIOGRAFIA

Cherry Tree & Co, *Business Intelligence-The Missing Link*, Cherry Tree & Co., 2000.

Dorien, James, Wolf, Malcom L., *A second wind for ERP*, The McKinsey Quartley 2000 Number2, 2000.

Hopkins, Kevin, Strengthening, *Customer Relationships with e-business*, Business Week, IBM, 2000.

Martin, Deise, Nowikow, Conrad, King, Patrick e Wright, Amy, *Executive's Guide to E-Business from tactics to strategy*, PriceWaterhouseCoopers, John Wiley & Sons, 2000.

Pettit, Raymond C., *Four Steps to E-Success*, SRBI, 2000.

PriceWaterhouse Coopers, *Electronic Business Outlook for the New Millennium*. PriceWaterhouse Coopers, 2000.

SPSS, *Making personalized e-relationships a reality*. SPSS, 2000

Thomas, Flanagan, Safdie, Elias, *A Practical Guide to Implementing Enterprise Customer Management*, Techguide.com, 2000.

### *Ligações relativas*

AMR Research, [www.amrresearch.com](http://www.amrresearch.com)

Andersen Consulting, [www.andersen.com](http://www.andersen.com)

Baan, [www.bann.com](http://www.bann.com)

Butler Group, [www.butlergroup.com](http://www.butlergroup.com)

Charles Schwab, [www.schwab.com](http://www.schwab.com)

CRM Forum, [www.crm-forum.com](http://www.crm-forum.com)

Datamonitor, [www.datamonitor.com](http://www.datamonitor.com)

Direct Marketing Association, [www.the-dma.org](http://www.the-dma.org)

Forrester Research, [www.forrester.com](http://www.forrester.com)

Harvard College, [www.college.harvard.edu](http://www.college.harvard.edu)

IBM Business, [www.ibm.com/bi](http://www.ibm.com/bi)

IBM CRM, [www.ibm.com/services/crm](http://www.ibm.com/services/crm)

Ittoolbox for CRM, [www.crmassist.com](http://www.crmassist.com)

KPMF Consulting, [www.kpmg.com/consulting](http://www.kpmg.com/consulting)

Oracle, [www.oracle.com](http://www.oracle.com)

SAP, [www.sap.com](http://www.sap.com)

SAS Institute, [www.sas.com](http://www.sas.com)

Siebel Systems, [www.siebel.com](http://www.siebel.com)

Surrey European Management School, [www.sems.surrey.ac.uk](http://www.sems.surrey.ac.uk)

Vantive, [www.vantive.com](http://www.vantive.com)

Wharton School, University of Pennsylvania, [www.wharton.upenn.edu](http://www.wharton.upenn.edu)

---

# *SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM CALL CENTERS*

ANA SOFIA MARQUES  
MARIA MARGARIDA INÁCIO

## RESUMO

Neste trabalho procura-se esclarecer qual o papel que os call centers actualmente têm nas organizações, nomeadamente no que diz respeito às novas relações que se pretende estabelecer com os seus clientes.

A implementação de estruturas como os call centers é consequência da evolução dos sistemas de informação, que por sua vez tem acompanhado de perto a evolução da mentalidade organizacional. Assim, este trabalho incide nos principais objectivos dos sistemas de informação usados, nos seus componentes, estruturação e organização.

## ABSTRACT

In this paper one define the role that call centers nowadays have in organizations, especially in what concerns the new kind of relationships that are established with their clients.

The implementation of structures such as call centers is a consequence of the evolution that information systems are suffering. This evolution also reflects transformations that are taking place at organizations and within mentalities. Therefore, this paper highlights the main goals of the applied information systems, its components, structure and organization.

## INTRODUÇÃO

*"Call Centers solve a specific business problem for human resources and the entire enterprise. They help people obtain information that isn't easily available(...). A Call Center is an efficient way to fill requests for information in a large and decentralized environment."*

*Jim Holincheck, Giga Information Group*

A satisfação do cliente é uma área de importância vital para qualquer organização, especialmente num mercado global onde os negócios são mais competitivos que nunca. Consequentemente, no que diz respeito ao investimento em novas tecnologias informáticas para serviços de apoio ao cliente, as empresas estão a fazer mais investimentos estratégicos.

A qualidade do produto já não é suficiente para que o mesmo vingue. É necessário que, além disso, a empresa coloque a seu lado uma estrutura que o conduza no mercado de consumo, que o apoie uma vez no mercado, que esclareça o público das suas características e que potencie a sua vida enquanto produto efêmero, prestando ao cliente utilizador uma assistência pós-venda.

Pelo facto de as organizações estarem enquadradas num ambiente altamente competitivo e incerto, surge a necessidade de se utilizar a informação como factor de concorrência: para sobreviverem e alcançarem sucesso, é necessário que haja uma evolução no sentido de uma diferenciação de produtos, aumento da produtividade e gestão informada .

Actualmente, muitas empresas de grande dimensão gerem a maioria dos serviços prestados de apoio ao cliente através de call centers: a tomada de consciência do poder do telefone foi um factor essencial para atingir os objectivos que as empresas se propõem. Assim, um call center deve ser entendido como uma estrutura capaz de desenvolver, potenciar e rentabilizar determinado produto e/ou serviço.

Este trabalho incidirá principalmente no call center enquanto estrutura que assenta em Sistemas de Informação eficazes e estratégicos, com o objectivo de apoiar organizações simultaneamente produtoras e utilizadoras de dados e informação. Desta forma, incidiremos nos principais objectivos dos SI usados, dos seus componentes, estruturação e organização.

## 1. A IMPLEMENTAÇÃO DE UM CALL CENTER

### 1.1. O PAPEL DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Tendo como cenário principal o ambiente organizacional e enquadrando as tecnologias de informação neste cenário, considerámos importante começar por estabelecer de forma clara quais os objectivos principais dos Sistemas de Informação.

Nos primórdios dos processamentos de transacções, os sistemas actuavam como uma “*paperwork factory*” em actividades como processamento de salários, historial de clientes controlo de produção e por aí adiante. Nessa altura, os objectivos dos Sistemas de Informação eram definidos por padrões de produtividade, como sejam o número de transacções efectuadas por dia. Mais tarde, evoluiu-se para o objectivo “clássico”: garantir a informação certa à pessoa certa no momento certo.

Actualmente, estes objectivos são considerados limitativos e pouco ambiciosos. Sugere-se então que os Sistemas de Informação devem melhorar a performance das pessoas nas organizações através do uso das tecnologias da informação [MCNURLIN, B.C.; SPRAGUE Jr., R.H. : 1989].

### 1.2. A DECISÃO DE IMPLEMENTAR UM CALL CENTER

Um call center é qualquer grupo de agentes e/ou sistemas de resposta vocal automatizados que suporta as funções de contacto com clientes através de telefone, assistido por sistemas de informação [*crmexchange.com*]. A sua construção requer uma estratégia muito bem definida por parte de uma organização – sempre com o objectivo de melhorar o serviço a clientes. Mas um call center não é apropriado para todas as organizações: é essencial determinar quais as funções que este melhor suporta e o que cada organização pretende, quer na área administrativa quer na prestação de serviços.

A decisão de implementar um call center acaba por resultar do facto de estes serem uma solução que permite às organizações adoptar uma estrutura que consegue integrar de forma eficaz e rentável vários tipos de procedimentos e os Sistemas de Informação que os optimizam. A tecnologia é o componente que põe em marcha o call

center. As suas rápidas evoluções traduzem-se nas constantes actualizações e melhoramentos destes centros, de forma a que se consiga uma resposta optimizada às estratégias das organizações que os implementam.

Através de um call center uma organização poderá atingir os seus objectivos. A identificação de clientes, a captação e a fidelização dos mesmos é dos objectivos que mais são visados através da utilização de um call center. De facto, a realização de estudos de mercado e acções de Marketing, são das actividades mais utilizadas pelas organizações por forma a identificar potenciais clientes e a captá-los.

Neste contexto um call center, revela-se como a forma mais eficaz de atingir os objectivos da organização, conseguindo-o com um número reduzido de recursos.

### 1.3. OBJECTIVOS PRETENDIDOS: TIPOLOGIA DO SERVIÇO PRESTADO ATRAVÉS DE UM CALL CENTER

- *Objectivos estratégicos:*

- Aumentar a competitividade;
- Fidelizar clientes;
- Aumentar a rentabilidade;
- Projectar a eficiência;
- Gestão de reclamações.

- *Objectivos operacionais:*

- Marketing;
- Assistência pós-venda;
- Inquéritos de satisfação;
- Televendas;
- Definição do perfil do cliente;
- Help Desk.

## 2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NUM CALL CENTER

### 2.1. EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NOS CALL CENTERS

Há alguns anos atrás (aproximadamente 15 anos) a ideia de call center já existia. Contudo, apenas alguns eram automatizados. Assim, o cliente telefonava para uma

empresa, pedia a informação e era-lhe dito por um dos empregados que o assunto seria pesquisado e que em breve receberia uma chamada com a informação pretendida. O empregado ia então pesquisar manualmente os ficheiros em papel e telefonava ao cliente, completando a transacção.

Actualmente, a existência de tecnologia informática no call center é uma realidade. A relação baseia-se ainda num cliente que contacta com um agente, mas este tem acesso a bases de dados informatizadas e processos mais sofisticados de pesquisa de informação e de encaminhamento de chamadas, de forma a que todo o processo seja mais eficiente. Mas a evolução continua e a tendência que se verifica é de que o actual call center se transforme num meio de informação *self service*, permitindo aos clientes obter informação ou completar transacções sem falar directamente com um agente. Importa referir que a Web está a alcançar um lugar muito importante como meio de comunicação para muitos segmentos de negócios, pelo que o papel da *Internet* nos centros de apoio à clientes é cada vez mais relevante. Neste contexto, é natural que o tradicional contacto pelo telefone seja progressivamente substituído pelos novos meios de comunicação que o cliente tem ao seu dispor.

## 2.2. BREVE DESCRIÇÃO DAS COMPONENTES DE UM CALL CENTER

- ***Cliente / Chamador***

O cliente que contacta o call center, fá-lo porque identifica uma determinada necessidade que quer ver satisfeita. Ele é a verdadeira medida de produtividade do call center, no sentido em que a sua implementação é feita com o objectivo de identificar, captar e fidelizar clientes através da prestação de serviços com o máximo de eficiência.

- ***Agentes / Operadores dos terminais de informação***

Apesar de se caminhar para um serviço cada vez mais automatizado, a figura do agente/operador continua a ser fundamental na estrutura do call center. É ele o principal utilizador do sistema. Assim, é o operador que procede a todas as pesquisas necessárias, à selecção da informação pretendida, à sua transmissão ao chamador, à actualização da base de dados - ou seja, o operador é funciona como elo das transacções que se efectuam no call center.

A tendência actual é de as operações solicitadas pelo chamador serem realizadas on-line, através de autenticações (palavras chave ou dados de identificação), o que aumenta a responsabilidade do agente/operador como interveniente no contacto entre cliente - organização, pois deixou de apenas informar e passou também a operar.

- **Telefone**

É o meio preferencialmente utilizado através do qual o cliente contacta o call center, pela facilidade de acesso e de utilização. Através de uma simples chamada telefónica, é permitido ao cliente contactar com a organização com o fim de ver resolvida qualquer necessidade.

- **Computador**

Computador, ferramenta fundamental para o operador, um call center deverá ter um PC (*Personal Computer*) por cada posição de atendimento.

- **Integração telefone/computador ( CTI - computer telephony integrated )**

Integra os computadores e o sistema telefónico com o call center, de forma a permitir uma elevada funcionalidade. As típicas aplicações de CTI num call center incluem ACD, " *screen pops* " e integração IVR, entre outras.

- **Resposta interactiva de voz ( IVR - interactive voice response )**

Este sistema disponibiliza um conjunto de opções ao chamador e permite que ao pressionarem as teclas dos seus telefones naveguem pelos menus disponíveis e façam seleções. OS IVR's frequentemente substituem os agentes nas suas funções, transformando o serviço num meio *self service* de obter a informação pretendida. Normalmente têm um menu que permite que a chamada seja transferida para um agente/operador, caso o tipo serviço assim o exija.

- **O sistema de telefone: distribuidor automático de chamadas (ACD - automatic call distributor)**

Processa as chamadas telefónicas no momento em que estas chegam ao centro. O sistema responde cada chamada imediatamente e, se necessário, remete-a para a fila de espera até que seja possível encaminhá-la para o próximo agente a ficar disponível. Os sistemas de ACD são aceites hoje em dia como os instrumentos mais

fiáveis de fornecimento de dados estatísticos, pois através deles é possível retirar dados relativos ao número de chamadas que deram entrada no call center, médias de atendimento ou de utilização.

- *Screen pop*

Utiliza um identificador, como o número de contribuinte ou pin, para agregar informação relevante de várias bases de dados. Essa informação aparece automaticamente no ecrã do agente no call center. Os IVR's podem iniciar o processo de *screen pop*.

- *Bases de Dados*

Local onde todos os dados estão armazenados. A sua composição e organização deve reflectir as necessidades da organização e possibilitar um rápido acesso à informação pretendida num determinado momento por um determinado cliente. A sua actualização pode ser feita sempre que um determinado operador sinta necessidade de adicionar ou alterar quaisquer dados acerca de determinado cliente, utilizando normalmente para esse efeito um formulário electrónico.

### 3. PROCESSOS GERAIS DE FUNCIONAMENTO

#### 3.1. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO INTEGRADOS

Os Sistemas de Informação integrados agregam sistemas específicos de modo a que estes possam comunicar e portanto receber informação uns dos outros, fazendo para isso uso das novas tecnologias de redes, quer locais (LAN) quer globais (WAN). A integração cria uma ambiente de interdependência, melhor comunicação e optimização de recursos, pelo que a produtividade é aumentada e o funcionamento da organização torna-se mais eficiente. Deste modo, as confusões originadas por falta de comunicação entre departamentos são reduzidas de modo significativo.

##### 3.1.1. *Soluções integradas num call center*

No caso dos call centers, a tendência actual é precisamente a de juntar num ambiente descentralizado sistemas que permitam dar resposta a diversos tipos de serviços, como sejam o registo de novos clientes assim como os seus pedidos de alterações de serviços, informações sobre novos produtos ou inquéritos de satisfação.

As soluções integradas num call center de um modo geral incluem:

- sistemas de gestão dos centros de apoio ao cliente;
- unidades de resposta interactiva;
- sistemas de gestão de fluxos de trabalho ( *workflow* );
- distribuidores automáticos de chamadas;
- intranet,

de forma a automatizar o processo de transmissão de informação ao cliente.

As organizações estão cada vez mais a adoptar soluções em que se utiliza apenas tecnologias baseadas em PC's e em redes LAN ( *local area network*), nomeadamente intranet. A intranet é uma rede corporativa que utiliza a tecnologia da *Internet*, ou seja, coloca um servidor web para que os funcionários possam aceder às informações da empresa através de um browser reservado a uma utilização privada.

Estas soluções integradas permitem que as empresas:

- melhorem a qualidade do serviço ao cliente, fornecendo a informação quase instantaneamente através dos agentes;
- reduzam a duração das chamadas telefónicas e aumentem o número de chamadas que cada agente recebe por unidade de tempo;
- aumentem a produtividade dos agentes e deste modo, reduzir o número de pessoas ou aumentar o número de serviços prestados sem ser preciso aumentar o *staff*;
- não precisem de depender do papel, cuja gestão eficaz é difícil de conseguir;
- aumentem a satisfação do cliente, transmitindo pronta e atenciosamente o serviço requerido, sem ser necessário contactar com diversos departamentos da organização.

### 3.2. CALL CENTER OU CONTACT CENTER?

Já se constatou que o call center é o núcleo que providencia um modo de contacto bilateral cliente – organização. Mas actualmente, o conceito de call center está a dar lugar ao conceito de contact center. O contact center cumpre os mesmos objectivos do call center, mas as interações podem ser feitas de muitas maneiras, como por fax,

telefone, *Internet*, e-mail, IVR ou correio. Estes serviços podem necessitar de intervenção humana ou não. Dependendo do tipo de serviço, este pode ser resolvido através de um agente (por telefone) ou por um departamento de suporte (serviço de *help-desk*, responsável por contactos através de email ou fax). Existem ainda outros tipos de serviços disponibilizados pelas organizações que podem ser resolvidos através dos IVR's ou de páginas web. Um contact center integra as seguintes áreas :

- *Call Center* - serviço de atendimento telefónico;
- *Mailcenter* - gestão de correspondência;
- *Back Office* - tratamento de dados e serviços;
- *Outbound* – telemarketing;
- *Service desk / Help desk* – apoio técnico.

Esquemmatizando:

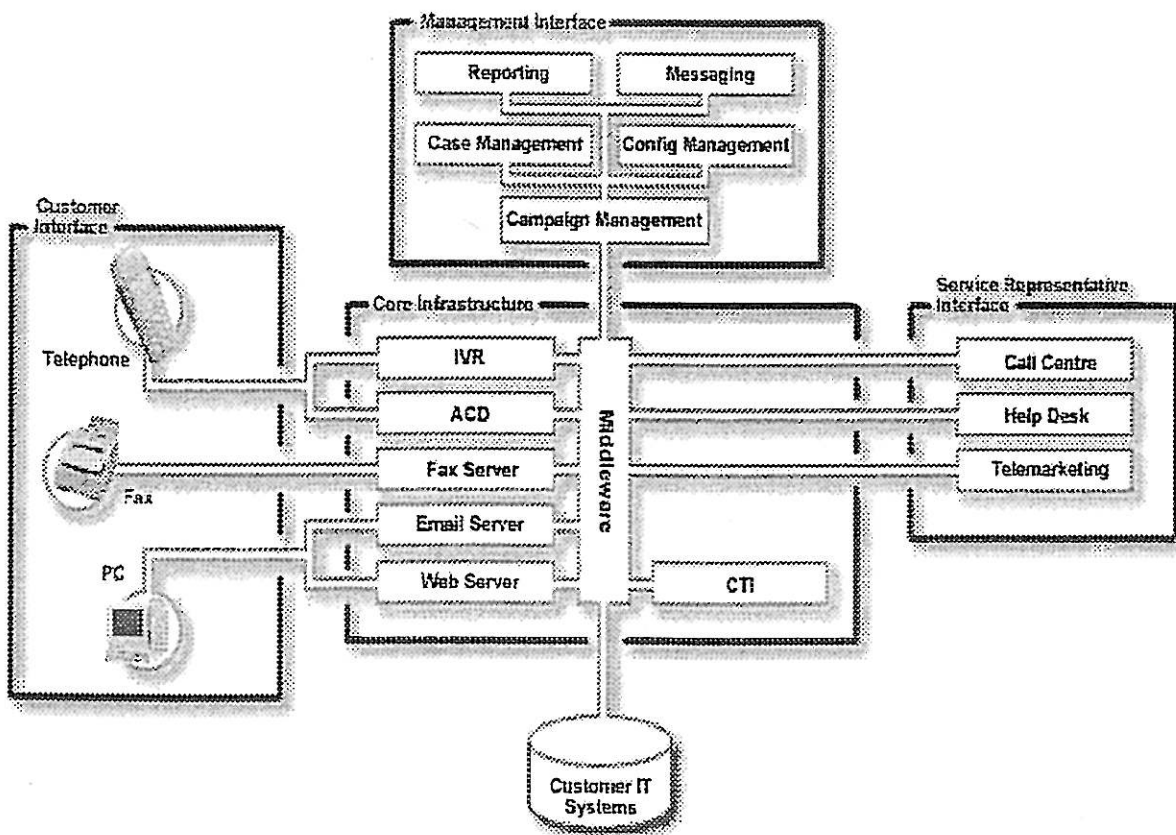


Fig. 1 - Interdependências nos contact centers [lagan.com]

Consideremos que um determinado cliente identifica uma necessidade: precisa entrar em contacto com determinada organização, de forma a esclarecer um

problema relacionado com tarifação (por exemplo), fazendo-o através do seu call center. Se o sistema tiver um IVR integrado, este cliente poderá aceder aos menus que lhe vão sendo apresentados através das teclas do seu telefone e ter acesso à informação pretendida através de um serviço vocal automático, completando assim a transacção. Contudo, pode também em qualquer altura seleccionar uma opção que lhe permita contactar com um operador ao vivo e o sistema CTI que acompanha o processo irá encaminhar a chamada para um agente específico, responsável por uma determinada área de resposta. Assim que este agente atender a chamada é-lhe imediatamente possível visualizar toda a informação que existe armazenada relativa aos processos de facturação do respectivo cliente – isto tudo sem nunca tocar no teclado.

Usando o ACD, o sistema consegue “capturar” dados importantes de cada chamada, incluindo tempos de espera, o número de transferências que ocorreram de forma a encaminhar o cliente e o tempo gasto pelos agentes em cada chamada.

Neste processo não se pode descurar o papel do operador. A par do sistema automatizado existe sempre a figura do agente, peça fundamental num call center. O que se verifica é que o uso efectivo das novas tecnologias o tempo que os agentes passam com cada cliente é bastante reduzido, o que contribui para um aumento da sua produtividade. É fundamental que o operador compreenda todo o processo de chamada: depois de lhe ser fornecida a informação disponível acerca de determinado cliente (por screen pop), são da sua responsabilidade operações como pesquisas, verificações de historiais e criações de novos clientes : ele interage simultaneamente com os outros componentes e com o chamador. Em síntese, terá então que identificar quais os requisitos dos clientes, fazer as consulta necessárias à base de dados e transmitir a informação ao cliente (esta pode ser dada por um serviço vocal automático de informação telefónica ou pelo próprio operador).

## 4. QUALIDADE, INTERESSE E MANUSEAMENTO DA INFORMAÇÃO

### 4.1. A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO DE QUALIDADE

Uma vez que a adopção de call centers por parte das organizações faz parte das suas estratégias de implementação na evolução e sucesso, não se pode descurar algo tão importante nesta estrutura como é a Informação, sendo esta assumidamente utilizada como factor de concorrência.

A Informação constitui actualmente um recurso de valor para as organizações, que a utilizam como factor limitativo do risco e das incertezas nos seus processos de tomada de decisões. No caso dos call centers, a dependência deste recurso é ainda mais notória, uma vez que o seu objectivo é precisamente o de estabelecer transacções de Informação entre clientes e empresas.

Encarada como um recurso estratégico, os processo de obtenção da Informação apresentam pois custos para as organizações: é necessário processar os dados em formas com significado e com valor. O valor da Informação depende fundamentalmente da sua qualidade. Sendo assim, terá de ser correcta, atempada e relevante. Só assim faz sentido considerá-la como factor de concorrência.

*Correcta:* A informação não deve conter erros e deve ser clara, reflectindo o significado dos dados. Os erros podem ter diversas origens:

- recolha incorrecta dos dados;
- perda de dados e ausência do seu processamento
- registo ou correcção defeituosa;
- falsificação deliberada;
- falta de actualização;
- desorganização da forma como está exposta;
- falta de transparência/clareza.

*Atempada:* Deve ser fornecida a tempo de ser utilizada. Uma vez que o principal objectivo de um call center é o de proporcionar um serviço estratégico e de elevada qualidade, é essencial que a informação que é transaccionada seja actual e que essa mesma

transacção seja rápida e eficiente, transmitindo uma imagem de eficiência e seriedade da própria organização.

*Relevante:* A informação deve responder às perguntas específicas dos clientes, que procuram respostas muito concretas às suas questões: deve evitar-se o excesso de informação e atentar-se na selecção e transmissão do que é realmente pretendido pelo cliente.

A qualidade, selecção, manuseamento e processamento dos dados é pois de grande importância para o valor final da informação produzida, pelo que deve merecer toda a atenção por parte da organização que a utiliza como matéria-prima na sua estratégia de conquista do mercado e da fidelização de clientes através da implementação de um call center.

Neste contexto seria uma mais valia para a organização uma área responsável pela gestão da informação, cuja função seria a recolha, processamento, armazenamento e manutenção dos dados, assim como a disseminação de toda a informação relevante dentro da organização, especialmente no que respeita às áreas que têm um contacto directo com o cliente, como o call center.

A gestão de informação integra o desenvolvimento de uma intranet que se torna fundamental, pois é uma ferramenta poderosa que deve ser utilizada como um repositório de informação, tornando-se o núcleo central da informação para a organização e conseqüentemente para o call center.

Assim, a informação é distribuída de uma forma uniforme e comum a todos minimizando o risco de o mesmo cliente obter informações diferentes em vários contactos, melhorando significativamente a qualidade do serviço prestado.

## 4.2. A INTERACÇÃO OPERADOR-COMPUTADOR

### 4.2.1. A importância da interface com o operador

Nos dias de hoje cada vez mais os clientes valorizam uma organização pela sua rapidez e eficiência nas respostas e na resolução de questões. Cada vez mais a

comodidade é um valor presente nas nossas vidas, pelo que um call center deixou de ser apenas uma fonte de informação para ser também uma fonte de resolução de questões. Para isso os agentes/operadores têm à sua disposição uma série de ferramentas que lhe permitem resolver todas as questões expostas pelo cliente. Para isso deverá existir uma ferramenta única que faça o interface com todas as outras no sentido de tornar qualquer contacto mais rápido.

No contexto de um call center, é inegável a importância da relação estabelecida entre o agente e o computador, que é a sua ferramenta de trabalho principal. A interacção que se estabelece possui uma referência objectiva: a tarefa a desempenhar pelo operador, segundo as necessidades e objectivos inerentes a cada processo de chamada.

Já referimos anteriormente que o papel do agente é fundamental nas transacções de informação que acontecem através do call center. Apesar da formação inicial que todos os operadores têm antes de iniciar as suas funções num call center, tem de se admitir à partida que a utilização do sistema varia de acordo com as experiências dos utilizadores. O operador quando utiliza o computador está a desempenhar uma tarefa - a leitura de um ecrã para escolha da informação que deve ser transmitida ao cliente ou efectuar entrada de dados, por exemplo. Mas essa tarefa está sujeita a limitações de tempo, assim como a padrões de qualidade impostos pela organização que o call center apoia.

A eficácia das funções dos operadores vai depender então da *usability* das aplicações de software, o que se reflecte nos desenhos de interfaces implementados. A apresentação da informação deve ser limitada, evitando assim que o operador tenha a sua tarefa sobrecarregada - além de ter de identificar as necessidades do cliente de forma a poder efectuar diligências de modo a prestar o serviço pretendido, teria ainda de "descodificar" a aplicação que está a ser utilizada devido à complexidade do interface.

#### *4.2.2. Apresentação de um desenho de interface*

Por todas as considerações que fizemos anteriormente, entendemos ser importante dar um exemplo do que poderá ser uma solução de interface com o utilizador (neste

caso o operador). Assim, segue-se a apresentação e a descrição de uma solução de desenho adoptada por um call center.

Este é o ecrã de pesquisa utilizado pelos operadores, num determinado call center. Encontra-se dividido em algumas áreas distintas, que serão mostradas com mais detalhe nas figuras seguintes.

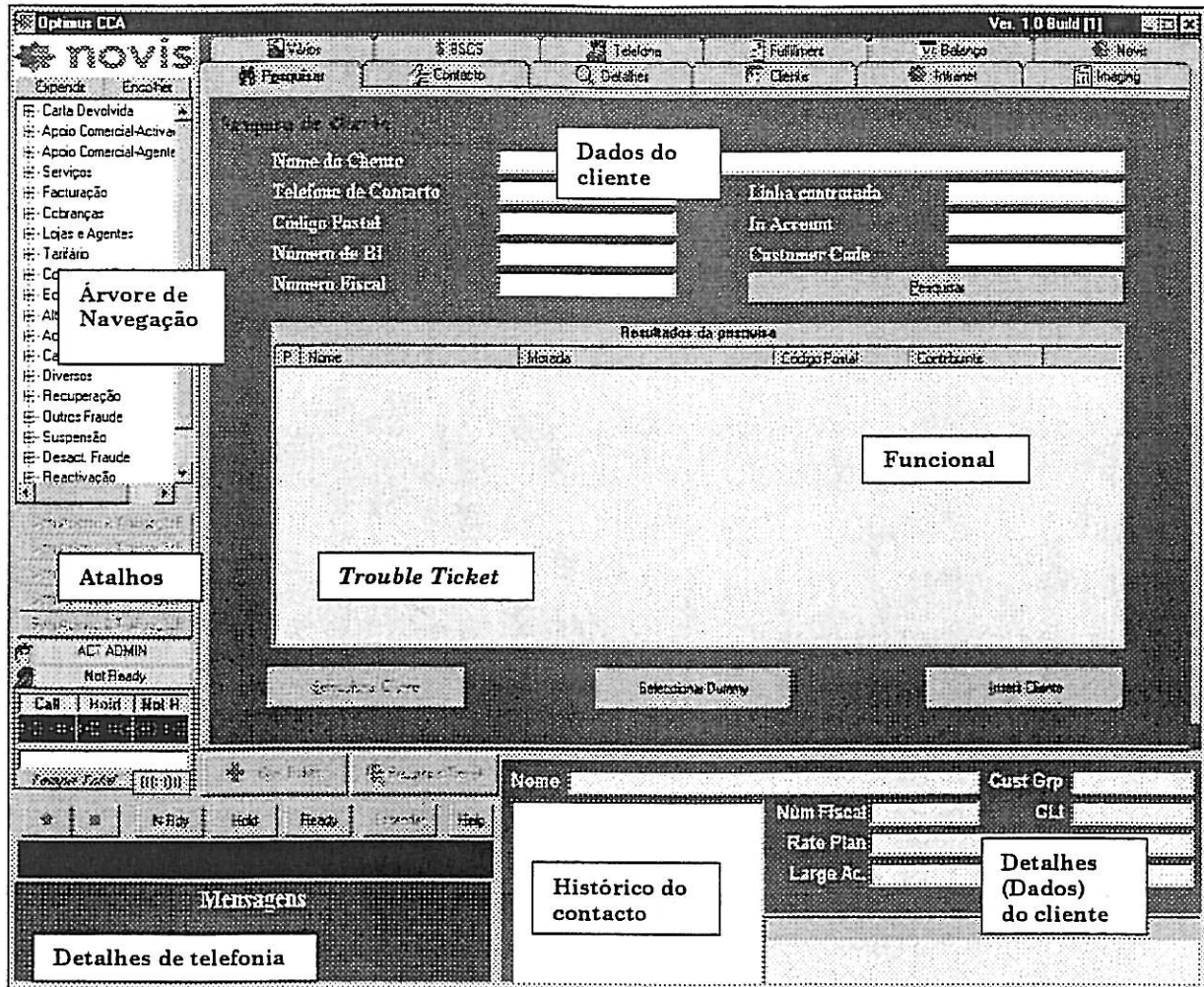


Fig. 2 – Ecrã de Pesquisa

- *Árvore de navegação*

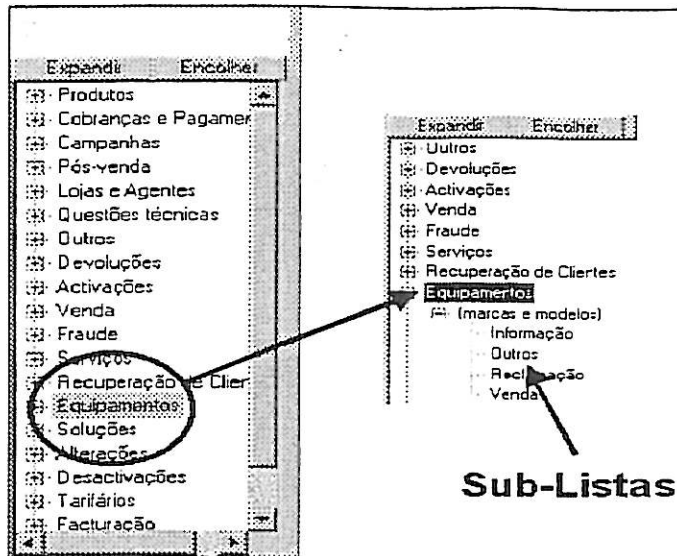


Fig. 3 – Árvore de navegação

Esta é a área da Árvore de Navegação. A sua estrutura é muito semelhante ao *Explorer* do Windows e contém informações sobre os produtos que o call center apoia. É formado por uma lista principal que é composta por várias sub-listas. A Árvore de Navegação permite também que o operador aceda rapidamente as informações disponibilizadas na intranet da organização, o que otimiza as suas funções.

- *Área funcional*

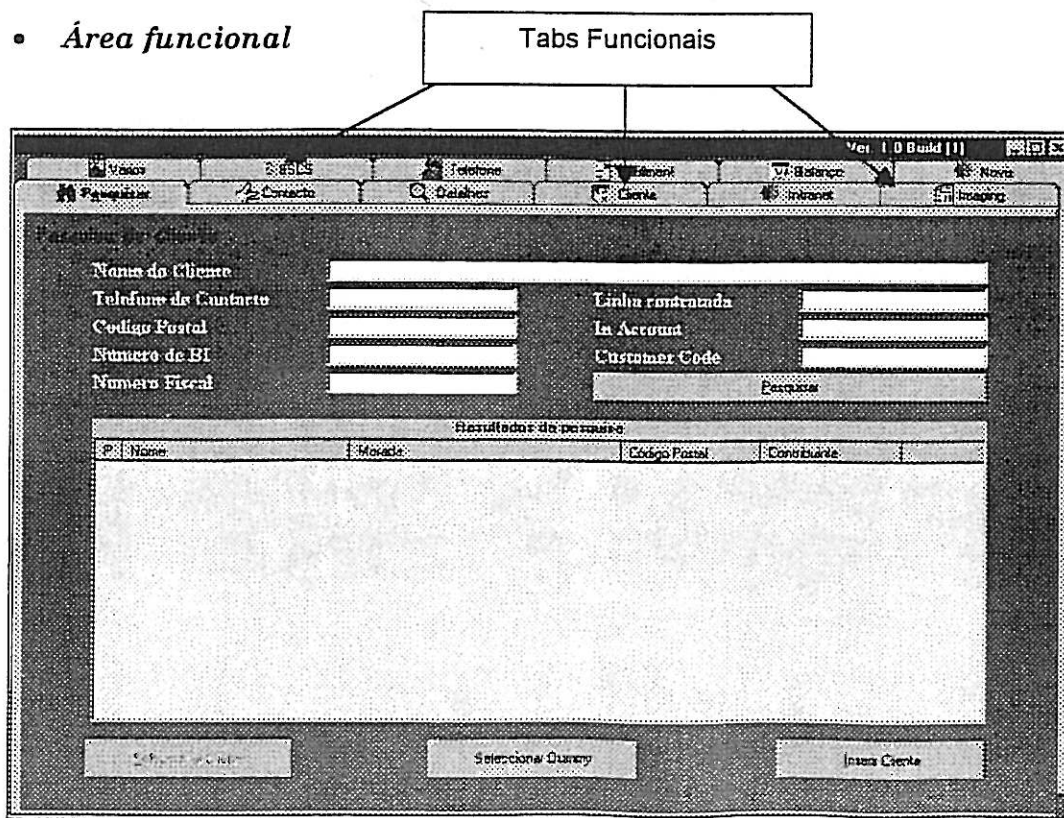


Fig. 4 - Área funcional

A área funcional é composta por diversas *tabs* (separadores), o que ao permite aos operadores uma fácil navegação pelas áreas que necessitam consultar no decorrer de um processo de atendimento. Cada *tab* é um novo ecrã que possibilita ao agente a realização de funções específicas.

Exemplos de *tabs*:

- Pesquisa (com campos de pesquisa diversos).
- Contacto (permite ao operador especificar determinados processos que ocorrerem no decorrer da chamada, assim como inserir comentários).
- Cliente (permite aceder a todas os dados de identificação do cliente que a organização possui).
- Intranet (dá acesso directo à Intranet da organização).
- *Fulfilment* (aplicação que permite enviar vários tipos de documentação ao cliente).
- Balanço (ligada ao processo de facturação).
- BD (acesso directo à base de dados de clientes).
- Telefone (acesso à teclas do telefone mas no ecran).

- **Área de detalhes de clientes/histórico de contactos**

The screenshot displays a software interface for customer details. At the top, the name 'João Moita' is shown in a text field, with 'Cust Grp' set to 'Corporate'. Below this, a list of contact types is visible: 'Chamada Recebida', 'Carta Enviada', 'Fax Recebida', 'E-Mail Recebida', and 'Internet'. The 'Chamada Recebida' entry is selected, showing a timestamp of '15:1999-11-17 09:24:30'. To the right, several fields contain customer data: 'Núm Fiscal: 111222333', 'CLI', 'Rate Plan: TF Plano C', and 'Large Ac: optimus'. At the bottom, a table lists contact history entries.

Nº	Category1	Category2	Category3	Tick	SMS
1	Apoio Comerci...	Análise situaçã...	Mais de 4...		N

Fig. 5- Área de detalhes de clientes

Esta área mostra o histórico de contactos e os detalhes de contacto. Mostra também algumas informações do cliente. Lista todas as interações entre o chamador e o call center, contendo os detalhes históricos de cada interacção.

- *Área de detalhes de telefonia*

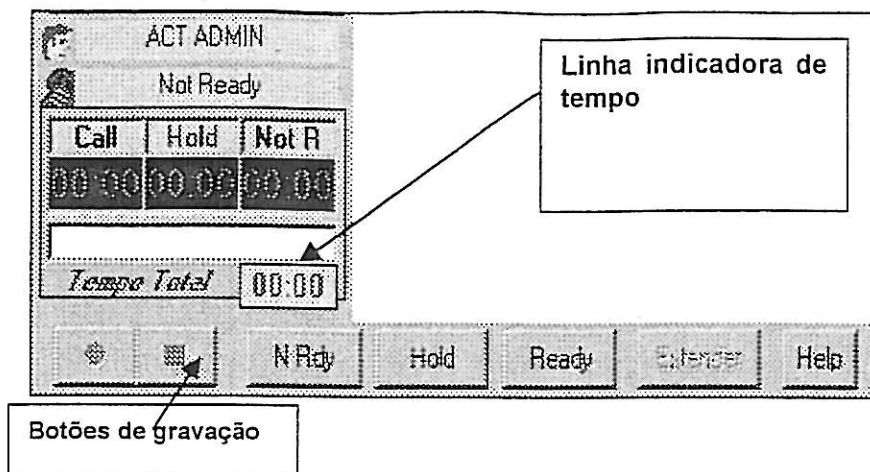


Fig.6- Área de detalhes de telefonia

Esta área mostra as métricas de chamada (tempo de espera, tempo de atendimento, tempo de pausa) e permite aos agentes gravar as chamadas.

- *Área de mensagens*



Fig. 7 - Área de mensagens

Esta área recebe mensagens da aplicação. Essas mensagens podem ser, por exemplo, que o número de telefone do chamador não se encontra identificado.

- *Área de wallboards*



Fig. 8- Área de wallboards

Esta área mostra a mesma informação dos wallboards (painéis informativos que se encontram espalhados pelo call center)

- *Área de trouble ticket*

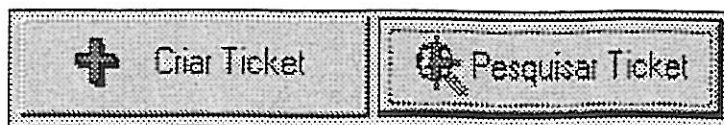


Fig. 9 - Área de trouble ticket

Esta área permite ao operador escalar situações que surjam no decorrer de uma chamada, como reclamações.

Como tivemos a oportunidade de verificar, este sistema faz o interface com as várias aplicações utilizadas num determinado call center, ou seja, consegue integrar numa só aplicação todas as restantes, o que facilita bastante o acesso à informação pela parte do operador.

## 5. PRINCIPAIS COMPONENTES DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO-ENQUADRAMENTO DO CALL CENTER

### 5.1.INPUT

Após a identificação da necessidade do cliente, o agente responsável pelo processo e obtenção e transmissão da informação pretendida encarrega-se de fazer o input dos dados necessários, normalmente através do preenchimento de um formulário electrónico. O método de input utilizado nesta situação é o do teclado associado a um monitor.

É frequente existirem menus de ajuda ao preenchimento destes formulários, de modo a tornar esta operação mais eficiente. O input efectuado pelo operador pode ser feito com o objectivo de efectuar pesquisas ou como actualização dos dados do cliente.

Se o sistema tiver integrado um IVR, o input é feito directamente pelo cliente através do teclado do seu telefone, o que lhe permite navegar pelos menus disponíveis e fazer opções.

No entanto, ainda se utiliza o formulário em papel para algumas situações. Este factor depende muito das tecnologias e procedimentos de cada organização.

Num call center, na maioria dos casos, o input é realizado através de processos directos (no registo dos dados de um novo cliente, a transacção é processada no momento da entrada). Mas se for um pedido de alteração de um serviço, pode ou não

estar incluída no processo batch em que as transacções só são efectuadas uma vez por semana (envio de um produto físico, por exemplo).

## 5.2. MODELOS

Os modelos contidos no sistema são os responsáveis pela manipulação dos dados de modo a que se obtenham os resultados desejados, ou seja, que permitam a transformação dos dados em informação útil. Os modelos são também responsáveis pelas aplicações que permitem prever picos e vales de fluxos de chamadas ou otimizar os turnos dos operadores, através da utilização de algoritmos específicos.

## 5.3. OUTPUT

O output é o componente que realmente interessa ao chamador. Então, é extremamente importante que possua informação suficiente e relevante para o cliente.

Primeiramente, o output é apresentado no monitor do PC do operador (quer seja através do sistema de screen pop ou como resultado de determinada pesquisa) que posteriormente transmite vocalmente ao cliente a informação. No caso da existência de IVR's, o output resulta de um serviço vocal automático de informação telefónica.

Neste contexto, podemos referir duas vertentes para os outputs de um call center, uma na perspectiva do cliente e outra na perspectiva dos operadores. No caso dos clientes, os veiculos de output são os operadores, que deverão ter o cuidado de organizar e adaptar o seu discurso de forma a poder transmitir a mensagem ao cliente de uma forma clara e transparente. Para isso deverão ter uma escuta fortemente activa com o fim de especificar qual a informação pretendida e consequentemente disseminar qual a informação a transmitir e a melhor forma de o fazer. Só desta forma conseguirá sincronizar com o cliente e realizar o output necessário.

No caso dos operadores, como utilizadores dos vários sistemas, a forma e conteúdos do output deverão ser cuidadosamente preparados por forma a que eles possam

desempenhar as suas funções eficientemente. Assim, como intermediários de informação, apenas a poderão transmitir correctamente se a recepcionarem de uma forma organizada, simplificada, agradável, clara e de fácil compreensão. Só assim poderemos garantir que a informação é correctamente extraída dos sistemas, tornando-se útil para a organização.

Um call center jamais terá sucesso se não comunicar com os cliente de uma forma simples e para isso os outputs utilizados pelos operadores têm que ser bem estruturados, sintéticos, simples e irem de encontro às suas necessidades.

#### 5.4. TECNOLOGIA

A tecnologia representa um componente muito importante nas evoluções que têm ocorrido nos call centers. Neste contexto, o CTI foi uma conquista fundamental por ter permitido a implementação de um meio que possibilita a transmissão de informação de qualidade, a gestão do histórico de clientes, a detecção de problemas e o providenciar de um elevado nível de serviço – entre outras a actividades a definir pela organização. O CTI permite a integração dos computadores e do telefone, permitindo a aplicação dos IVR's, ACD's e screen pops.

As telecomunicações são também uma parte muito importante da componente tecnologia num call center, por possibilitarem as integrações acima mencionadas e a existência dos terminais de informação com os níveis de eficiência que hoje em dia se constata.

O software varia de acordo com as necessidades específicas de cada organização, sendo composto pelo conjunto dos sistemas operativos, linguagens e programas de aplicações e seu desenvolvimento. Como exemplo de algumas aplicações mais frequentes, temos o software de gestão de turnos e o software de workflow. Actualmente, o software permite que os agentes do call center respondam detalhadamente e de forma altamente especializada, pois a informação é acedida facilmente – normalmente através de palavras-chave. Os programas mais avançados actualizam a informação em tempo real e extraem informação de

*packages* ERP, como a PeopleSoft, SAP, Oracle and Lawson. [GREENGARD, Samuel: 99]

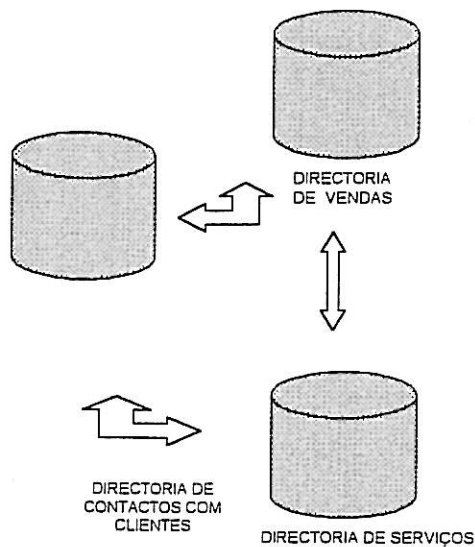
## 5.5. BASE DE DADOS

A base de dados é o “bloco” do call center que permite o armazenamento dos dados que a informação possui e o sistema de acesso a esses mesmos dados. A sua organização deve possibilitar a extracção rápida e correcta da informação que o cliente pretende, de modo a aumentar a imagem de eficiência da organização em causa.

Quando a informação está armazenada em diferentes bases de dados, é necessária uma vista única que permita diferentes lançamentos de dados. Isto é algo que o “*lightweight directory access protocol*” (LDAP) veio possibilitar. Contudo, entidades como a IBM ou a Netscape, desenvolveram software que só funciona com as suas próprias directorias LDAP.

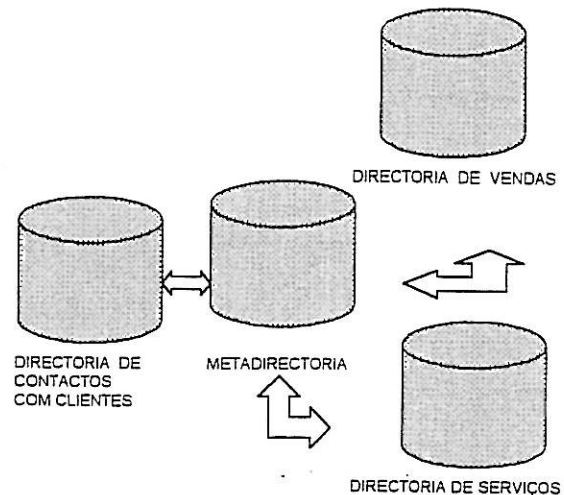
Irá certamente levar alguns anos até que a tecnologia esteja largamente implementada e que as novas directorias estejam estruturadas e mais ainda antes que seja possível ter disponível uma vista consolidada das múltiplas bases de dados utilizadas. A solução mais óbvia seria a standartização numa direstoria única, mas o responsável pelas tecnologias de informação do centro (*IT manager*) depressa constataria que o software de recurso humanos, por exemplo, necessita de uma directoria própria. Isto levou a que a IBM, entre outras, desenvolvesse sistemas de metadirectorias. As metadirectorias permitem a integração com a maioria das aplicações. Sendo os dados copiados de uma directoria para outra, a sua pesquisa é extramente rápida, pois existe uma ligação permanente entre mainframes e novas aplicações. [EMMERSON, Bob : 99]

### Sincronização entre agentes



Quando ocorre uma alteração numa directoria, os agentes informam a directamente a outra directoria de modo a que esta seja actualizada.

### Centralização através de uma metadirectoria



Qualquer alteração que ocorra numa qualquer directoria é primeiro registada numa metadirectoria central sendo depois transmitida às outras metadirectorias.

Fig. 10-Metadirectorias [EMMERSON, Bob : 99]

## 5.6. CONTROLO

É o controlo eficaz do call center que assegura a produtividade e o despiste de situações que levem à ineficácia do centro de atendimento. O controlo mais frequente hoje em dia é a monitorização dos processos, proporcionado pelo software implementado. A tecnologia disponibilizada pelos sistemas de ACD e gravação digital das chamadas proporcionam uma forte mais valia nesse aspecto. Contudo, importantes questões de legalidade se colocam : a gravação e a monitorização de chamadas não é aceite em todos os países, ou então é aceite mediante autorização do cliente ou do operador. Desta forma, muitos dos centros optaram por adicionar à sua apresentação, no início da chamada, um aviso esclarecedor de que *por razões de qualidade a chamada pode ser monitorizada ou gravada*. Este tipo de abertura permite ao cliente optar pela continuação da chamada ou simplesmente pela desistência da mesma.

Os critérios de controlo de um call center variam consoante os objectivos do mesmo. De uma forma geral, o ACD permite controlar:

- a média de chamadas por operador;
- a média de chamadas por grupo de trabalho;
- a percentagem de vendas efectuadas;
- a percentagem de chamadas efectuadas;
- a percentagem de chamadas abandonadas;
- a duração das chamadas;
- a percentagem de reclamações.

A gestão de reclamações é muito importante neste contexto, pois permite detectar erros no que diz respeito ao output (informações erradas), que podem resultar de dados incorrectos ou de uma má utilização do sistema.

Os supervisores devem também ajudar ao controlo do centro, quer seja através da visualização remota do trabalho efectuado on line pelo operador, quer como os responsáveis a quem os operadores comunicam as irregularidades detectadas nos seus processos de atendimento.

Como já referimos anteriormente, cada vez mais os operadores de call centers efectuam operações on-line na base de dados, o que pode implicar uma forte tendência para se cometerem erros na inserção dos dados. Assim, é necessário implementar medidas de controlo de qualidade dos dados inseridos na base de dados. Sempre que é implementado um novo procedimento, têm que ser definidos filtros de extracção de erros, no sentido de se implementarem acções de formação para a minimização dos erros, e assim como para a sua posterior correcção. A ausência deste controlo pode ter os mais diversos que efeitos, que sem duvida prejudicarão simultaneamente a organização e os clientes.

## CONCLUSÃO

A evolução dos sistemas de informação tem acompanhado de perto a evolução da mentalidade organizacional, no que respeita à sua estrutura interna e também nas relações que pretende estabelecer com os seus clientes. A aposta na criação e manutenção de relações duradouras com os seus clientes passa pela implementação de estruturas como os call centers, pelo que estes se tornaram soluções recorrentes de organizações que adoptam o conceito de *CRM (customer relationship management)*.

A tendência geral é, sem dúvida, a de passar a processos mais descentralizados o que facilita a resolução dos problemas dos clientes. A utilização simples do telefone começa a dar lugar à utilização da *Internet*, que se está a transformar numa *ferramenta* de máxima utilidade neste tipo de transacções. Parâmetros como a comodidade e a fiabilidade que os cliente pretendem são assim satisfeitos de modo quase imediato. Através do seu call center a organização pode otimizar as suas funções, além de transmitir uma imagem de inovação, fácil acesso, qualidade e respeito pelo seus clientes. Os tempos de resposta tornam-se cada vez mais rápidos, consequência da evolução constante da tecnologia, o que pode implicar um aumento dos lucros e níveis de crescimento das empresas.

O call center permite veicular os novos conceitos e mentalidades empresariais, sendo um meio fundamental para compreender as necessidades dos clientes e assim contribuir para a criação de uma nova estratégia e cultura dentro da organização.

## BIBLIOGRAFIA

EMMERSON, Bob, *Back to front*, Vol. 26, p.27-30, Communications International, Jan 99.

GREENGARD, Samuel, *Planning is key to call centers success*, Vol.78, p.123-125, Workforce, Jun 99.

GREENGARD, Samuel, *HR Call Centers : A smart business strategy*, Vol. 78, p. 116-122, Workforce, Jun 99.

HEY, Michelle, *Answering the call*, p. 25-30, Best's Review, Pushing the electronic envelope – Supplement, Mai 99.

MUCNURLIN, Barbara C. e SPRAGUE Jr., Ralph H., *Information Systems Management in Practice*, Prentice hall International Editions, 2ª edição, 89.

REYNOLDS, Penny, *The Science of Call Centers Management*, Vol.35, p. 64-66, Communications News, Oct 98.

SILVA, Pedro T., *Como implantar passo a passo um Call Center*, Texto de apoio a um seminário especial, Jun 99.

STAPLES, Joe e MINIFIE, TOM, *CTI Evolution for the 'self service' customer*, Vol. 32, p. 35-38, Telecommunications (International Edition), Dec 98.

TYLER, Geoff, *Computer telephony integration: Combine computer and telephony ... and who wins ?*, Vol. 76, p.50-52, Management Accounting – London, Jun 98.

*Call center automation – Integrated call center solutions for the enterprise*, [http://www.crmxchange.com/tel\\_cca.html](http://www.crmxchange.com/tel_cca.html).

*Innovative CRM solutions – Products*, [www.lagan.com/products/product\\_suite.html](http://www.lagan.com/products/product_suite.html).