

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE**

**ESTELA PLETSCH**

**O fluxo de Informações como Apoio à Tomada de Decisão:  
O caso da Central de Atendimento da Telet S.A.**

**PORTO ALEGRE, 2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE**

**ESTELA PLETSCH**

**O fluxo de Informações como Apoio à Tomada de Decisão:  
o caso da Central de Atendimento da Telet S.A.**

**Dissertação de Mestrado, apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como  
requisito parcial para a obtenção do grau de  
Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Henrique Mello R. de Freitas**

**PORTO ALEGRE, 2003**

## **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

SXXXg Pletsch, Estella

O fluxo de Informações como Apoio à Tomada de Decisão: o caso da Central de Atendimento da Telet S/A / Estella Pletsch. – Porto Alegre, 2003.

xxxxx f.

Diss. (Mestrado) – UFRGS, Escola de Administração, 2003.

1. Fluxo de Informações. 2. Infomediário. 3. Processo decisório. I. Título

CDU 35

**Bibliotecário Responsável:**

**Número do Registro no CRB-10**

**TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:**

---

---

---

Conceito Final:

Porto Alegre,        de                                de                                .

Professor orientador: Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas

Aluno: Estela Pletsch

## **AGRADECIMENTOS**

O tempo voa!

No primeiro dia de aula, o Prof. Ruas comentou várias vezes a importância de mantermos ritmo no trabalho, pois rapidamente já estaríamos no prazo final. No momento foi difícil perceber a velocidade do tempo. Entretanto, quando observo minhas filhas (gêmeas), que tinham 4 meses quando iniciei o mestrado e hoje já estão fazendo 3 anos, tenho a real noção da passagem do tempo.

O mestrado foi um grande desafio. Mudanças profissionais e pessoais ocorreram neste período, troca de acionistas da Telet/Claro Digital/Claro e a consequente mudança no modelo de gestão, troca de empresa (Vésper) a mudança para Macaé-RJ, troca novamente de acionista (Embratel), enfim, o mercado de telecomunicações ainda está em ebulição.

Diversas vezes, durante o caminho de conclusão do trabalho, pensei que não teria capacidade de concluí-lo. Contudo, o apoio recebido da família, amigos, colegas e professores impulsionou-me para eu continuar na trilha até a finalização. Por isso, nada mais justo do que agradecer a todos que participaram desta caminhada.

Gostaria de agradecer aos entrevistados, João Adams, Rosângela Alves, Mônica Boesing, Thiago Baisch e operadores da Central de Atendimento, que responderam o questionário, fornecendo informações críticas para a conclusão da proposta. Um agradecimento especial a Telet S.A., que viabilizou a realização deste mestrado.

Aproveito, para agradecer ao meu orientador, Prof. Henrique Freitas, excelente profissional, com muita competência e conhecimento; suas palavras diretas e muitas vezes, duras, me fizeram continuar com o foco na conclusão do trabalho. Agradeço, ainda, a sua equipe, em especial ao Maurício, pelas indicações e orientações.

E por último, mas não menos importante, não poderia deixar de citar meu marido e parceiro Rogério Venturella que, além de compreender minha agitada agenda diária, me auxiliou ativamente na construção deste trabalho, fosse cuidando das minhas filhas, para que eu pudesse me dedicar ao estudo, fosse me dando dicas e sugestões.

O tempo voou! Lições foram aprendidas e amadurecidas, a alegria de chegar a um fim foi prova de persistência e disposição e fizeram deste mestrado uma grande conquista.

## RESUMO

O novo cenário mundial, marcado pela globalização e atingindo todos os tipos de empresas nos mais variados setores, é descrito como um ambiente de competição muito acirrada, no qual as empresas precisam encontrar soluções cada vez mais rápidas, com precisão e eficiência, entregando um valor maior para seus clientes e melhores retornos para os acionistas. Nesse ambiente, a informação é um fator primordial de diferenciação, sobrevivência e prosperidade para as organizações. Fluxos de informações confiáveis devem ser desenvolvidos, a fim de contribuir para uma melhor qualidade das decisões. O operador de central de atendimento, ou atendente como é conhecido no segmento, é um infomediário e deve ser preparado e treinado para melhor desempenhar o seu papel na coleta de dados e informações. Assim, o objetivo deste trabalho é propor um fluxo que disponibilize informações precisas e confiáveis a respeito dos clientes, a partir de contatos via central de atendimento da Telet, tornando o processo decisório mais ágil e com foco do cliente. Para isso, foram realizadas entrevistas para identificar as carências e as dificuldades de informações disponibilizadas pela Central de Atendimento às áreas clientes da empresa (marketing, planejamento, engenharia e TI), e foi aplicada uma pesquisa com os atendentes, buscando entender os fatores críticos que os levam a não registrar corretamente as demandas dos clientes, bem como o entendimento de seu papel na organização. Da análise dos dados das entrevistas com especialistas das áreas clientes e dos resultados da pesquisa, estruturada e aplicada em uma amostra de atendentes, emergiu a proposta de um novo fluxo de informações que qualifique a tomada de decisão. Constatou-se que não basta apenas a central de atendimento estar preparada, treinada e capacitada, para melhor atender o cliente e coletar dados e informações dos produtos e serviços. Um fluxo de informações estruturado é fundamental para que a informação trafegue até o destino correto, apoiando a tomada de decisão, permitindo a aprendizagem e a geração do conhecimento.

## **ABSTRACT**

The new worldwide scenario, marked by globalization and reaching all kinds of companies in every industry, is described as an environment with much fiercer competition, where companies must respond faster, with precision and efficiency, while at the same time providing added value to customers and better returns to shareholders. In this type of environment information becomes a prime factor in differentiation, survival and prosperity of organizations. Reliable information flows must be developed in order to allow better decision making. The call center operator, or attendant as known in the customer service segment, is an infomediary and must be prepared and trained to better perform his/her role in data collection and information gathering. Thus, the objective of this work is to propose an information flow that delivers precise and reliable customer information based on contacts made with Telet's Call Center, turning the decision making process more agile and customer-focused. To this end, interviews were made to identify gaps and difficulties handling the information made available by the Call Center to the client areas (marketing, planning, engineering, TI) in the company. A structured survey was also made with the attendants, trying to find the critical factors that make them not register correctly the clients' demands, as well as understanding their role in the organization. From the analysis of interviews made with specialists from client areas and the results of the structured survey made with a sample of attendants, a proposal emerged for a new information flow that qualifies decision making. It is not enough that the Call Center is prepared, trained and ready to provide better customer service and to collect data and information about products and services. A structured flow is mandatory if information is expected to reach the right destination, support decision making and allow organizational learning and knowledge generation.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 OBJETIVO</b> .....	<b>3</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	3
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
3.1 A INFORMAÇÃO .....	4
<b>3.1.1 As fontes de informação</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1.2 Atributos da informação</b> .....	<b>8</b>
3.2 INFOMEDIÁRIO .....	9
3.3 FLUXO DE INFORMAÇÕES .....	11
<b>3.3.1 Internet e Intranet</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3.2 Tecnologia da Informação – CRM</b> .....	<b>17</b>
3.4 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO .....	20
<b>3.4.1 A Racionalidade das Decisões</b> .....	<b>23</b>
3.5 CENTRAL DE ATENDIMENTO – <i>CALL CENTER</i> .....	25
<b>4 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>28</b>
4.1 FOCO DA PESQUISA .....	28
4.2 ETAPAS DO TRABALHO .....	29
<b>5 AMBIENTE DE PESQUISA</b> .....	<b>34</b>
5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA .....	34
5.2 CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE .....	36
<b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>46</b>
6.1 MAPEAMENTO DAS CARÊNCIAS E NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS CLIENTES INTERNOS .....	46
<b>6.1.1 O Papel da Informação na Organização e no Mercado</b> .....	<b>48</b>
6.1.1.1 A categoria ‘Negócios Telecom’ .....	50
6.1.1.2. A categoria ‘organização/empresa’ .....	54
6.1.1.3 A categoria ‘tecnologia’ .....	58

<b>6.1.2 A percepção dos especialistas sobre a importância da informação .....</b>	<b>60</b>
6.1.2.1 A categoria "informações de clientes".....	61
6.1.2.2 Barreiras existentes no fluxo de informações .....	66
6.2 ANÁLISE DA PESQUISA ESTRUTURADA.....	69
6.3 FLUXO DE INFORMAÇÕES PROPOSTO.....	79
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>85</b>
7.1 LIMITAÇÕES .....	86
7.2 PESQUISA FUTURA .....	87
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA: LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO .....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE B – PESQUISA SEMI-ESTRUTURADA COM OPERADORES DA CENTRAL DE ATENDIMENTO .....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE C – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....</b>	<b>94</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre dados, informação e conhecimento .....	6
Figura 2 – Fluxo de informações .....	10
Figura 3 – Atividades do Sistema de Informação.....	14
Figura 4 – Esquematização do estudo de caso e etapas .....	29
Figura 5 –Protocolo de coleta de dados .....	30
Figura 6 – Mapa da atuação no Brasil do grupo Telecom Americas.....	35
Figura 7 – Representação da Central de Atendimento .....	37
Figura 8 – Representação de um atendimento receptivo. ....	39
Figura 9 – Representação de um atendimento Ativo.....	40
Figura 10 – Motivos de Ligações .....	42
Figura 11 – Síntese do resultado de análise do conteúdo das questões genéricas. ....	50
Figura 12 – Síntese do resultado de análise do conteúdo das questões específicas. ....	60
Figura 13 – Análise das respostas à pergunta 1 .....	70
Figura 14 - Análise das respostas à pergunta 2.....	71
Figura 15 – Análise das respostas à pergunta 3 .....	72
Figura 16 – Análise das respostas à pergunta 4 .....	72
Figura 17 – Análise das respostas à pergunta 5 .....	73
Figura 18 - Análise das respostas à pergunta 6.....	74
Figura 19 - Análise das respostas à pergunta 7.....	75
Figura 20 - Análise das respostas à pergunta 8.....	75
Figura 21 - Análise das respostas à pergunta 9.....	76
Figura 22 - Análise das respostas à pergunta 10.....	77
Figura 23 - Análise das respostas à pergunta 11 .....	78
Figura 24 - Análise das respostas à pergunta 12.....	78
Figura 25 - Análise das respostas à pergunta 13.....	79
Figura 26 – Relacionamento da Central de Atendimento.....	81
Figura 27 – Fluxo de Informações Proposto.....	83

# 1 INTRODUÇÃO

O setor de telecomunicações no mundo inteiro tem-se caracterizado por forte presença dos governos, seja envolvendo a propriedade de companhias telefônicas, seja regulamentando as atividades do setor. Entretanto, nos últimos anos, tem-se observado uma forte tendência à desregulamentação e à abertura dos monopólios existentes, trazendo novos desafios, oportunidades e incertezas, com novos concorrentes e novos mercados.

No Brasil, este setor representa um duplo desafio para as empresas de telecomunicações: a) a pressão da demanda pela expansão dos serviços já existentes; b) a demanda por novos tipos de serviços, decorrente da rápida inovação técnica que caracteriza o setor, e da alta tecnologia aplicada em um ambiente competitivo (FLORES-ROUX, 2001).

No caso das empresas de telefonia móvel celular, a necessidade da informação correta para a tomada de decisão é ainda mais urgente em razão da instabilidade existente onde já existem e irão existir novas concorrências e, também, onde os clientes não são fiéis e mudam freqüentemente de prestadora de serviços a procura preços mais acessíveis ou de melhores serviços. A informação transforma-se, portanto, em um elemento decisivo que pode determinar o êxito ou o fracasso de um empreendimento.

A excelência de uma empresa prestadora de serviço de telefonia celular pode ser mensurada por vários critérios. Um dos mais importantes, certamente, é o grau de satisfação do cliente. O grande diferencial é a qualidade do atendimento prestado aos usuários, tornando absolutamente estratégico o trabalho desenvolvido pela Central de Atendimento. As organizações estão se voltando para atender e entender melhor seus clientes, não apenas por gentileza, mas por estarem cada vez mais cientes de que estes serão, em um futuro muito próximo, seu pilar de sobrevivência.

Devido a essa exigência de mercado, as Centrais de Atendimento tradicionais vêm sofrendo mudanças e reformulações, já que são os meios de interação e relacionamento entre os clientes e as empresas. Com a inclusão de tecnologias, como o *Customer Relationship Management - CRM*, ou marketing *one-to-one*, o cliente passa a ter nome e sobrenome e, principalmente, voz dentro da empresa. Não adianta apenas abrir um canal de comunicação com o cliente, é necessário estar preparado para atender e solucionar problemas (PEPPERS e ROGERS, 2000).

A importância da informação dentro das organizações cresce conforme a complexidade da sociedade e das organizações. A forma como a informação é trabalhada deve ser analisada, sob risco de, no momento em que o usuário estiver envolvido em determinado processo decisório, ser-lhe fornecido apenas “ruído” (FREITAS et al., 1997). A organização deve desenvolver fluxos de informações que permitam uma racional transformação dos dados em informações, subsidiando o processo de tomada de decisão para, desta forma, contribuir para uma melhor qualidade das decisões (BIO, 1996).

Assim, a preocupação que norteia este trabalho é a geração da informação, a qual será coletada nos contatos realizados pela Central de Atendimento. Após ser devidamente identificada e entendida, a informação deve trafegar pela empresa até o seu destino final, servindo de apoio à tomada de decisão.

O objetivo do trabalho está apresentado no capítulo 2; discute-se o referencial teórico no capítulo 3, onde se aborda conceitos como o infomediário, o fluxo de informações e a tomada de decisão; no capítulo 4, é descrito o método de pesquisa; e no capítulo 5 descreve-se o ambiente de pesquisa.

Já no capítulo 6, é apresentada a análise dos resultados, desde o mapeamento das carências e necessidades internas até a apresentação do fluxo proposto; as considerações finais, limitações da pesquisa e possibilidades para pesquisas futuras, são apresentadas no capítulo 7.

## **2 OBJETIVO**

A seguir, descrevem-se o objetivo geral e os objetivos específicos que se pretende alcançar com a realização do projeto proposto.

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Propor um fluxo que disponibilize informações precisas e confiáveis a respeito dos clientes, utilizando a informação coletada na Central de Atendimento como apoio à tomada de decisão.

### **2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar os atuais fluxos de informação via a Central de Atendimento;
- Apresentar uma definição de uma Central de Atendimento e o seu papel dentro de uma organização;
- Identificar os principais problemas e carências de informação na Central de Atendimento e em outras áreas que esta poderia suprir.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Está-se na era da informação. Organizações viverão ou morrerão, dependendo da habilidade que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-los adequadamente e usá-los com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-los amanhã, quando chegarem novas informações (BARTOLOMÉ, 1999).

Nesta era da informação, o fluxo de informações tem um papel crucial, pois nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão. Surge, então, uma nova função chamada o infomediário, isto é, aquele profissional fornecedor de informação (SCORNAVACCA, 2001).

Neste capítulo, abordam-se conceitos de infomediário, informação e o seu fluxo e processo decisório. Apresenta-se, também, a definição uma Central de Atendimento, e o papel que desempenha na organização.

#### **3.1 A INFORMAÇÃO**

O novo cenário mundial, marcado pela globalização que atinge todos os tipos de empresas nos mais variados setores, é descrito como um ambiente de competição muito acirrada, no qual as empresas precisam reinventar-se como empresas e descobrir, cada vez mais rápido, um caminho para a diferenciação, buscando entregar um valor maior para os seus clientes e um retorno maior para os seus acionistas.

Para auxiliar as organizações a sobreviverem e prosperarem nesse ambiente competitivo, a informação é um dos elementos fundamentais. A competitividade do mercado está constantemente exigindo dos competidores resposta rápidas, precisas e eficientes. A informação é, sem dúvida, um importante fator de diferenciação (FREITAS et al., 1997).

Os termos, dados e informações, designam dois diferentes conceitos. A distinção entre dados e informações é importante porque permite definir separadamente a necessidade das bases de dados e as necessidades de informações gerenciais. Assim, torna-se possível fornecer ao gerente informações e não dados. Vários são os conceitos de dados existentes:

[...] pode se entender o dado como um elemento da informação (conjunto de letras ou dígitos) que, tomada isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém o significado intrínseco (BIO apud FREITAS et al., 1997, p. 26);

Os dados se compõem de símbolos e experiências – estímulos que não são relevantes para o comportamento de um determinado momento (MURDECK E MUNSON apud FREITAS et al., 1997, p. 26);

Dado pode ser considerado como uma informação em potencial (NICHOLS apud FREITAS et al., 1997, p. 26);

Os dados, como matérias-primas para a informação, se definem como grupos de símbolos não aleatórios que representam quantidades, ações, objetos, etc. (DAVIS & OLSON apud FREITAS et al., 1997, p. 26);

Dados são materiais brutos que precisam ser manipulados e colocados num contexto compreensivo antes de se tornarem úteis (BURCH E STRATER apud FREITAS et al., 1997, p. 26).

Os dados são componentes importantes, contudo eles não produzem automaticamente informações relevantes e oportunas. As organizações podem possuir uma grande quantidade de dados, no entanto não podem se limitar a coletar, filtrar e apresentar fatos pertinentes que supram as necessidades do tomador de decisão.

A relação entre dados e informação é bastante estreita, embora esses dois termos designem diferentes estados. Esta relação de proximidade e extinção é pertinentemente apresentada por Davis e Olson (apud FREITAS et al., 1997, p. 27):

Em síntese, os termos dados e informações com frequência são utilizados em forma intercambiais, porém a distinção consiste no fato que os dados elementares são matéria-prima para prover a informação.

Basicamente, pode-se afirmar que a transformação de dados em informações se deve a um processo cognitivo.

Bio (1996) vincula o conceito de informação ao resultado do processamento de dados. Assim, pode-se entender o dado como elemento da informação que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento.

A informação em um fluxo de informações pode ter uma variedade de formas, incluindo números, figuras, textos, sons, e até vídeo.

Segundo Alter (1999), há mais um conceito, além dos dados e de informação, que precisa ser considerado, o conhecimento. A distinção entre dados, informação e conhecimento é importante para prover melhores e mais completas informações como demonstra a figura 1.

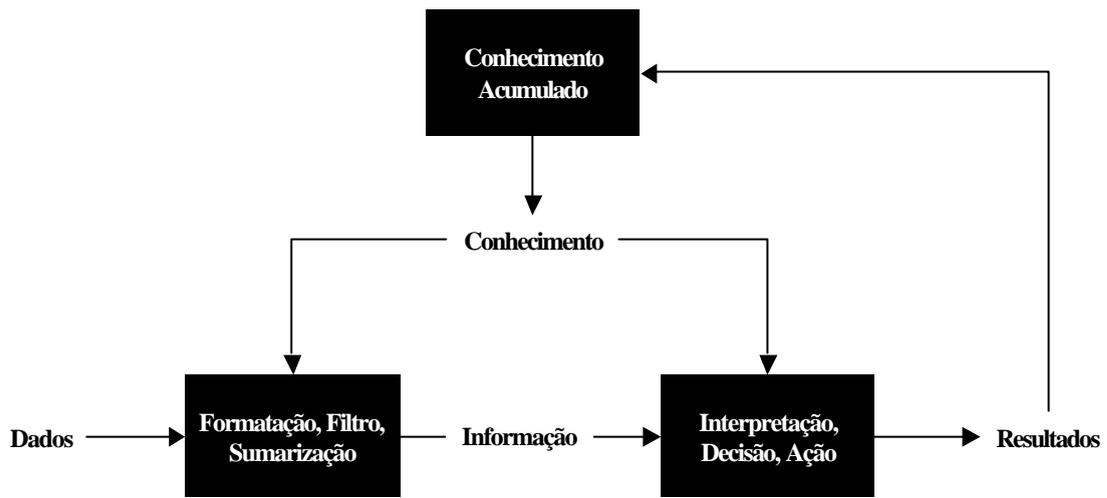


Figura 1 – Relação entre dados, informação e conhecimento

Fonte: ALTER, Steven. Information systems : a management perspective. Reading, Mass: Addison-Wesley, c1999. 523 p.

Para Alter (1999), dados são fatos ou imagens que podem ou não contribuir para a execução de uma tarefa. Informação, são dados cuja forma ou conteúdo podem ser utilizados para um uso específico. A transformação de dados em informação, seja formatando, filtrando ou resumindo, é a chave para os sistemas de informação. O conhecimento é a combinação de instintos, idéias, regras e procedimentos que guiam ações e decisões. Em outras palavras,

As pessoas agem e decidem baseadas nas informações sobre a situação atual somada aos seus conhecimentos sobre como utilizar a informação. O resultado desta decisão alimenta o processo de acumular mais conhecimento, tornando as pessoas mais capazes de transformar dados em informação e mais capazes de utilizar informação no futuro como apoio à tomada de decisão (ALTER, 2000, p. 49).

Portanto, é importante que os responsáveis pelo desenvolvimento do sistema de informações tenham a consciência de que dados isolados, mesmo em quantidade razoável, não possuem significado para o tomador de decisão, escreve Freitas (1997). Apenas após o

tratamento destes dados pelos recursos informacionais disponíveis e seguindo critérios racionais ou intuitivos do usuário, eles poderão ser transformados em informação e disponibilizados no momento e na forma adequados para serem utilizados com eficiência pelo usuário como apoio à tomada de decisão. Os sistemas de informação utilizam dados *hard* e *soft*, assim as fontes de informação precisam ser claramente entendidas, principalmente quando existem participantes humanos.

### **3.1.1 As fontes de informação**

Segundo Freitas (1997), a informação é um recurso fundamental para a empresa, e deve ser tratada de modo a contribuir efetivamente para a melhoria dos resultados organizacionais. A organização necessita identificar onde e como encontrar as informações relevantes para o seu processo. Essa informação pode ser conseguida em fontes formais e fontes informais.

As informações formais são aquelas que tramitam pelos canais convencionais da organização ou entre organizações. Elas podem ser informações que são geradas dentro da organização ou podem ter sua origem no meio ambiente, incluindo outras ORGANIZAÇÕES (MURDICK E MUNSON apud FREITAS et al., 1997, p. 29). Essas informações normalmente possuem a característica de serem bem estruturadas, isto é, de acordo com regras e procedimentos organizacionais. Entre as informações formais que são oriundas no ambiente externo estão incluídas as correspondências entre as organizações, comunicações de órgãos governamentais e as que tramitam em sistemas computacionais interligados.

As informações informais são aquelas que não possuem nenhum caráter oficial. Este tipo de informação é abundante e tem como característica ser desestruturada. Estes tipos de informação, como as informações formais, podem vir do ambiente externo ou vir de dentro da organização. As informações que provêm do ambiente chegam até os tomadores de decisão por meio de jornal, internet, e-mail, televisão, rádio, etc. As informações informais de origem interna são recebidas de várias formas, podendo vir da conversa informal do restaurante ou do café da organização, podem ser percebidas pelas atitudes dos integrantes da organização, por boatos no escritório ou mesmo por meio de correio eletrônico entre os colaboradores.

Segundo Freitas (1997), as informações formais, interna ou externa, podem mais facilmente integrar o sistema de informações da organização. As informações informais dificilmente podem ser incluídas nos sistema de informações em virtude de normalmente serem bastante desestruturadas e freqüentemente terem pouca garantia quanto a sua integridade, apesar de serem muito importantes, poderosas e flexíveis.

Trata-se, a seguir, dos atributos da informação.

### **3.1.2 Atributos da informação**

Segundo Freitas (1997), as informações fornecidas por um fluxo de informações devem atender a alguns atributos essenciais para que possam ser significativas no momento da tomada de decisão. Quando estes atributos não são observados, a própria eficiência do sistema começa a ser questionada.

Podem-se relacionar alguns atributos essenciais a informação: finalidade, freqüência, formato, confiabilidade, agilidade, precisão, entre outros. Além destes atributos, é necessário que a informação seja pertinente à situação que o decisor está enfrentando.

Bio (1996, p. 45) comenta a importância destas características em relação à tomada de decisão: “a essência do planejamento é a tomada de decisão. Essa, por sua vez depende de informações oportunas, de conteúdo adequado e confiável”.

Segundo Freitas (1997), a importância da informação para a gestão das empresas é indiscutível. O entendimento desta questão pela organização, e principalmente pelos gerentes, varia de contexto para contexto. Alguns fatores, como experiências anteriores negativas, falta de recursos tecnológicos, desconhecimento da aplicabilidade da informação e da cultura organizacional, dificultam o entendimento da informação como fator competitivo. As empresas que possuem um adequado fluxo de informações e que conseguem trabalhar a informação de forma satisfatória certamente alcançam maior competitividade.

As organizações estão inseridas em um mercado instável e competitivo, em que as ameaças e oportunidades aparecem muito rapidamente. A alta concorrência, o poder de

compra, a consciência dos clientes e a dinâmica do mercado referente a novos produtos e serviços transformam a informação em um dos elementos cruciais para a sobrevivência das organizações e, para isso, faz-se necessário ter como suporte uma adequada tecnologia da informação. Surge, então, a necessidade de um novo elemento nas organizações, o infomediário, o qual aborda-se o conceito a seguir.

### 3.2 INFOMEDIÁRIO

As economias avançadas do Primeiro Mundo, como as dos Estados Unidos, do Canadá e de alguns países da Europa, têm se transformado de economias industriais para economias da informação, cujas a maior parte da riqueza é oriunda da produção de informações e do conhecimento (LAUDON E LAUDON, 1999).

O distanciamento entre produtor e o consumidor tem diminuído sensivelmente, limitando, ou mesmo eliminando a necessidade de intermediários entre ambos, tornando redundante um dos elos da tradicional cadeia de valor e criando uma economia mais direta. Em contrapartida, assiste-se à emergência de formatos novos de intermediação baseados na net – por exemplo, os “*cybermediaries*”, ou os “*electronic brokers*” – cujo papel é primariamente a agregação e disseminação dadas pelos clientes. Uma variação neste tema é designada de infomediário, intermediários que encontram e oferecem aos potenciais fornecedores-alvos informação sobre clientes individuais. Isto implica uma reavaliação da função de intermediário, cuja possibilidade de criar valor passa, exatamente, pela quantidade e qualidade da informação que disponibiliza aos clientes e fornecedores (MARQUES e COELHO, 2001).

Os trabalhadores da informação, isto é, os infomediários são aqueles cuja principal atividade é criar, coletar ou processar informação, segundo Laudon e Laudon (1999). Entretanto, Scornavacca (2001) apresenta a definição de infomediário como: “o indivíduo, dispositivo ou organização que utiliza os atributos do espaço cibernético para intermediar a relação entre a oferta e a demanda de informações individuais ou organizacionais”.

Pode-se, então, definir o infomediário como o agente que intermedeia a oferta e a demanda de informações, ou seja, todas as pessoas que, principalmente criam, trabalham com

informações ou as disseminam, podendo ser um arranjo sistêmico de homens, agentes autônomos, atendentes/operadores de uma Central de Atendimento, vendedores, organizações, sistemas, etc. Não necessariamente apenas no espaço cibernético, mas em todas as atividades da empresa que se relacionam com o mercado. O desafio das empresas modernas está em reunir dados, transformá-los em informação e, juntamente com o conhecimento, utilizá-los como apoio à tomada de decisão.

Segundo Scornavacca (2001), existem três componentes necessários para existir a atividade de infomediação: demanda de informações, oferta de informações e um infomediário administrando as relações entre elas. O modelo apresentado abaixo (Fig.2) apresenta o fluxo de informações existente na infomediação.



Figura 2 – Fluxo de informações

Fonte: SCORNAVACCA, Eusébio *Intermediação Informacional na Internet: um modelo para o estudo da necessidade de informação de empresas gaúchas para a expansão de seus negócios*. 2001. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001

O infomediário primeiramente coleta informações junto a clientes, depois as processa e, por fim, as disponibiliza através de um fluxo de informação para os tomadores de decisão. Informações, estas, previamente definidas através de um mapeamento das necessidades informacionais. Os tomadores de decisão analisam a informação e devolvem para o infomediário novas necessidades para a coleta de outras informações. Por outro lado, o cliente também demanda informações junto à organização, e vice-versa.

Segundo Alter (1999), o sucesso de um sistema de informações depende não somente de sistemas, mas também da qualificação, habilidade e conhecimento das pessoas. Usar a informação para melhorar um processo ou rever conceitos, complementa Alter (1999), torna-se um desafio contra a inércia e a resistência a mudanças. O comprometimento e o envolvimento de todas as pessoas da organização são cruciais para a eficiência do fluxo de

informações. A entrada de dados erradamente por uma ou mais pessoas envolvidas no processo pode distorcer toda a informação resultante. Um sintoma típico desta situação é quando o infomediário sabe que deve preencher um formulário ou sistema mas não sabe a razão pela qual esta informação está sendo coletada ou para o que ela será utilizada na organização (ALTER, 1999).

As empresas precisam ter a capacidade de funcionar com controle e eficácia, de reagir com velocidade às emergências e oportunidades e, principalmente, de levar rapidamente informações valiosas às pessoas da empresa que dela necessitam, pondera Gates (2000). Enfim terem a capacidade de tomar decisões rápidas e interagir com os clientes.

O infomediário efetua a coleta de dados, transformando-os em informação e através de um fluxo eficiente, disponibiliza as informações que podem ser utilizadas como apoio à tomada de decisão, como está abordado abaixo.

### 3.3 FLUXO DE INFORMAÇÕES

Na história das empresas, a gestão das empresas dedicou a maior parte de sua atenção para administrar recursos financeiros, materiais, máquinas e recursos humanos. Agora, as empresas estão sendo obrigadas a reconhecer a importância de um quinto recurso: a informação. A informação transformou-se num poderoso recurso das organizações, permitindo um perfeito alinhamento estratégico – mediante constantes fluxos bidirecionais entre a empresa e o ambiente, e, também, criando condições para que as empresas viabilizem seus objetivos e cumpram sua missão corporativa (GONÇALVES E FILHO, 1995). As empresas têm no fluxo de informações o elo que une e coordena seus componentes, o que propicia a manutenção do equilíbrio e da integração em um ambiente de crescente mutação.

Está-se vivendo a economia do conhecimento. Na perspectiva de Simões (1999), esta apresenta três características particularmente relevantes. Na economia tradicional, na produção de bens físicos a lógica prevalecente era a dos rendimentos decrescentes, já que uma parte considerável do custo de determinado bem resultava do seu próprio processo de produção. Atualmente, com as novas possibilidades de separar a informação dos seus suportes físicos, a lógica é a dos rendimentos crescentes. O segundo fato relevante é que as transações

sobre informação (e conhecimento) correspondem a uma relação de partilha – e não de troca. Enquanto o elemento condicionador da troca é a escassez (só se pode vender aquilo que se tem em estoque), no caso da partilha, é a incompreensão. Por último, na economia tradicional, o elemento básico é a energia, o processo de transformação da matéria, cuja implicação organizacional é a hierarquia, e a definição de uma estrutura rígida de funcionamento que permita realizar aquele processo com o menor custo. Na economia do conhecimento, o elemento básico é a capacidade de interpretar criativamente a informação disponível. Tal criatividade pode surgir aos mais diversos níveis da organização e apresentar a forma de idéias (MARQUES e COELHO, 2001).

Uma empresa excede uma soma de atividades isoladas, tais como: vender, comprar, controlar, produzir, pagar e receber. Conforme Bio (1996), há que se buscar uma síntese entre as diversas funções, mercados, produtos, serviços e, também, entre ambiente interno e externo da empresa. Ela deve ser considerada como algo mais do que meros componentes reunidos, de forma estática, através de uma estrutura organizacional. É necessário conceituá-la como um sistema de partes estreitamente relacionadas, com fluidez dinâmica.

Segundo Bartolomé (1999), existem várias barreiras que podem impedir o fluxo de informações que afetam igualmente a transmissão e a recepção. Todas as dimensões do fluxo, a emissão ou transmissão de informações, bem como a recepção, a compreensão ou a interpretação, são importantíssimas para um fluxo de informações eficaz. As principais barreiras são: a) padrões disfuncionais de comportamento, como a falta de visão e liderança organizacional; b) barreiras estruturais e geográficas; c) barreiras interculturais e; d) excesso de dados.

Os sistemas de informação contêm informação em uma forma utilizável para a coordenação do fluxo de trabalho de uma empresa, apoiando os colaboradores ou gerentes na tomada de decisões, subsidiando a análise e a visualização de assuntos complexos na solução de problemas (LAUDON E LAUDON, 1999).

Os clientes internos e externos de um fluxo de informações são as pessoas que recebem e usam as informações. Os clientes internos são as pessoas que trabalham na mesma organização, mas em diferentes departamentos, onde as pessoas podem criar valor adicional ao serviço disponibilizado ao cliente externo. Entende-se por cliente externo aquele que recebe e usa as informações que saem da organização. Entre o fluxo de informações do cliente

interno e o externo está o infomediário, intermediando, coletando, armazenando e disponibilizando informações (ALTER, 1999).

Os participantes, segundo Alter (1999), de um fluxo de informações são as pessoas que fazem o trabalho. Assim, os sistemas dependem das competências, interesses e comprometimento dos participantes. Um problema típico é quando um atendente sabe como preencher um formulário, mas não entende porque a informação é necessária, ou como ela será usada. Nestes casos, o risco de geração de informação não confiável torna-se muito grande.

Os sistemas com participantes humanos utilizam *hard* e *soft data*. Alter (1999) define *hard data* como os dados gerados por sistema formais, e *soft data*, como dados intuitivos ou subjetivos obtidos por relações informais. Nas organizações, existem ambas as fontes de dados, apesar de existirem cada vez mais métodos, sistemas e processos para que apenas as informações formais sejam coletadas.

Entretanto, as pessoas agem baseadas nas suas informações e conhecimento sobre determinada situação. Isto torna as pessoas mais preparadas para processar dados e transformá-los em informação. Assim como os participantes têm papéis no processo de trabalho, o trabalho tem um papel na vida do participante, podendo incentivá-lo ou desmotivá-lo, dependendo de suas características, experiências, competências e anseios.

Segundo Alter (1999), aspectos pessoais, organizacionais e econômicos têm diferentes impactos no sucesso dos fluxos de informações. Podem-se citar três aspectos:

- de incentivos;
- cultura organizacional;
- participativo.

Um sistema de informações pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando conjuntamente para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a análise e o processo decisório na organização, conforme apresentado na Fig. 3 (LAUDON E LAUDON, 1999).

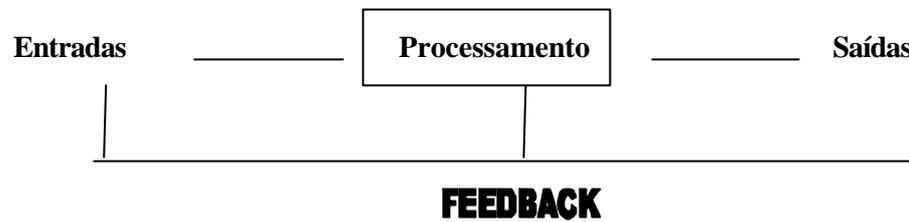


Figura 3 – Atividades do Sistema de Informação

Fonte: LAUDON, K. e LAUDON, J. *Sistemas de Informação com Internet*. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 389 p.

A entrada envolve a captação ou coleta de dados brutos de dentro da organização ou de seu ambiente externo. O processamento envolve a conversão dessa entrada bruta em uma forma mais útil e apropriada. A saída envolve a transferência da informação processada às pessoas ou atividades que a usarão. Pode-se citar, também, a realimentação (ou *feedback*), que é a saída que retorna aos membros adequados da organização para ajudá-los a corrigir ou sintonizar os dados de entrada (LAUDON E LAUDON, 1999).

Sistemas artificiais, criados pelo homem, como sistemas de informações, funcionam como sistemas abertos, interagindo com o ambiente e adaptando-se de acordo com as mudanças do ambiente, sendo usados para que os usuários atinjam seus objetivos.

Para que o processo decisório possa ocorrer, é necessário que ele seja suportado por informações. Os sistemas de informações são mecanismos cujo objetivo é coletar, armazenar e distribuir informações para apoiar as funções gerenciais e operacionais dentro das organizações (FREITAS et al., 1997).

As informações devem ser de fácil acesso e disponível para todos envolvidos, seja para o infomediário, seja para o tomador de decisão, no fluxo de informações. Muitas empresas estão investindo em ferramentas que facilitem este acesso, incrementado, assim, seu conhecimento do mercado, do cliente e do seu negócio. Em uma central de atendimento, para obter a coleta da informação, utilizam-se ferramentas como CRM, e para a disponibilizar a informação de forma rápida e confiável, utiliza-se a internet e/ou intranet. Abordam-se a seguir estes conceitos.

### 3.3.1 Internet e Intranet

Quando todos pensavam nas vantagens resultantes da revolução das tecnologias de informação, na conectividade e interatividade que elas possibilitavam, e em todas as ferramentas de encurtar a distância face ao cliente, eis que chega um novo modo de agir e pensar do consumidor moderno. Graças às novas tecnologias e aos novos cibermercados, o cliente nunca teve tantas razões para ser infiel: o mundo está a seus pés, à distância de um clique (MARQUES e COELHO, 2001).

Por um baixo custo, o cliente tem acesso a todas as ofertas do mercado, pode coletar as experiências de outros consumidores e obter informação individualizada, à medida dos seus desejos e das suas necessidades. Conforme Marques e Coelho (2001), este ciberconsumidor pode, agora, conduzir a relação com os seus potenciais fornecedores, definindo as características do seu produto, fixando um preço para ele, numa relação mais direta, onde a direção é claramente repartida.

Com o advento da globalização, os negócios passaram a ser realizados de diferentes maneiras e em locais diferentes, exigindo das organizações e de seus executivos a transformação mais rápida de dados em informações. A Internet transformou-se em um importante meio para a realização de negócios e de viabilização da comunicação.

A Internet nasceu de um programa militar norte-americano dos anos de 1960. O Departamento de Defesa dos Estados Unidos pretendia desenvolver uma rede capaz de garantir linhas de comando e controle numa situação pós-ataque nuclear ou terrorista. Foi então concebido um sistema que não tivesse nenhuma Autoridade Central. Ao fim de dois anos, o sistema, que fundamentalmente se destinava à programação remota, estava se transformando num verdadeiro serviço postal, sendo que a comunidade científica passou a utiliza-lo sobretudo, em colaborações científicas, mas também na troca de mensagens pessoais (LAUDON E LAUDON, 1999).

O crescimento da Internet foi desde o início exponencial, acolhendo redes autônomas e computadores com diversas configurações. Basicamente, a Internet é uma rede de

computadores que se comunicam entre si através de protocolos padronizados (TCP/IP). A utilização destes protocolos permite ligar computadores independentemente da sua arquitetura ou sistema operacional. A partir de um computador pode-se acessar qualquer outro ligado à rede, operá-lo à distância, ou trocar arquivos e *software*. Pode-se citar como um dos principais serviços da rede, o e-mail (ou correio eletrônico), sistema que permite a troca de mensagens ou arquivos entre quaisquer dois usuários que possuam endereços eletrônicos ou computadores servidores.

A Internet é valorizada, segundo Laudon e Laudon (1999), pois permite que as pessoas se comuniquem de um modo fácil, ágil e barato, indistintamente da quantidade ou localização de pessoas, isto é, ela praticamente elimina barreiras de tempo e espaço.

A Intranet não é mais do que a implementação da tecnologia Internet no âmbito de uma rede empresarial. É a tecnologia da Internet sendo utilizada para distribuir e compartilhar informações dentro da organização. Segundo Laudon e Laudon (1999), uma Intranet é uma rede organizacional interna modelada sobre a Web. Ela utiliza a infra-estrutura de rede existente na empresa, os padrões de comunicação da Internet e o *software* desenvolvido para a *World Wide Web*. Enquanto a Internet provê acesso irrestrito e público às suas informações, as Intranets permitem acesso somente a usuários autorizados. Intranets consistem de páginas Web, documentos, base de dados e outras informações localizadas em um ou mais servidores Web protegidos por um *firewall*. O *firewall* é um programa para interceptar cada pacote de mensagem que passa entre duas redes, para examinar suas características e rejeitar mensagens ou tentativas de acesso não autorizado. As Intranets têm se popularizado rapidamente nos últimos anos.

Internet e Intranets corporativas podem ser descritas como NCNs – *New communication network*, pois se distinguem das tecnologias de comunicação existentes ao apresentar quatro características específicas que impactam nos padrões de comunicação organizacional, alavancando mudanças estruturais e culturais (MIDDLETON, 1997):

- Alta capacidade de armazenar dados e de velocidade de transmissão, combinado com fácil acesso aos dados armazenados;
- Criação de novos espaços compartilhados para que a comunicação possa ocorrer;
- Capacidade para ampla disseminação de idéias ou comunicações-alvo, combinada com interatividade e fluxo de informação multidirecional;
- Comunicação independente do tempo e espaço.

Um dos objetivos mais importantes da Intranet é a divulgação de informações corporativas e de apoio a solução de problemas, reduzindo custos com impressão de manuais e mantendo as informações sempre atualizadas.

Relativamente às decisões sobre o produto, a internet apresenta uma variedade infinita, materializadas nos *choice boards*, apresentados como painéis de opções que permitem ao cliente escolher e definir as características do produto que pretendem adquirir através de múltiplos menus. O conhecimento e a velocidade são já fatores sustentados de diferenciação e de sucesso. A velocidade de circulação da informação é tal que, rapidamente, conduz à anulação das vantagens da inovação e do pioneirismo (MARQUES e COELHO, 2001).

A novidade nas estratégias de marketing consiste fundamentalmente, numa mudança de plano, a possibilidade de customizar, sem sacrificar os custos operativos, implicando em toda uma nova lógica de atuação, em que se passa da concepção e produção de ofertas dirigidas aos clientes, para a organização e gestão da sua satisfação.

O sucesso da empresa parte da capacidade de desenvolver um marketing ambivalente, que se concretiza na capacidade para gerir e, de alguma maneira, pilotar, esta teia de relações. À medida que o mercado se sofisticava e a complexidade dos produtos e serviços aumenta, exigem-se recursos humanos mais preparados e ferramentas melhores. Neste contexto, passam a surgir ferramentas de relacionamento com clientes, isto é, o uso da inteligência para melhor gerir os dados dos clientes e do mercado de modo a entender seus potenciais (MARQUES e COELHO, 2001).

### **3.3.2 Tecnologia da Informação – CRM**

No mundo existem, atualmente, mais de 200 milhões de computadores e mais de 15 bilhões de *chips* instalados em diversas máquinas e equipamentos. Várias das maiores e mais influentes empresas do mundo são empresas baseadas no desenvolvimento da indústria de

informática, cuja influência já se estende por todos os setores da economia em, praticamente, todos os lugares do planeta e fora dele também, segundo Terra (1999).

A Tecnologia da Informação, que surgiu como uma ferramenta de redução de custos e agilização do processamento de informações, tem sido cada vez mais aplicada em todos os ramos da atividade humana, devido ao crescimento exponencial de seus recursos e potencialidades (GONÇALVES E FILHO, 1995). Assim, milhares de organizações passaram a usar a tecnologia da informação não somente para automatizar processos repetitivos, reduzir despesas e agilizar tarefas, mas principalmente para viabilizar e otimizar o relacionamento com os clientes e com o mercado em geral, visando obter vantagens competitivas nos seus negócios.

Abandonar a concepção e produção de ofertas e buscar a satisfação dos clientes parece ser a saída mais lógica e com mais retorno. A prioridade da empresa passa a centrar-se na organização do processo que conduz à satisfação do cliente, integrando as contribuições de todos os interlocutores negociais da empresa, susceptíveis de permitir o incremento do valor dos seus produtos e serviços (MARQUES e COELHO, 2001).

Segundo Peppers & Rogers, o CRM, do inglês *Customer Relationship Management*, ou simplesmente Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente, é um sistema que visa criar uma única interface de relacionamento com o cliente. Esta ferramenta possibilita o desenvolvimento de um cadastro histórico dos clientes, definindo com isso seu perfil e, principalmente, a forma de atendimento deste cliente.

Com a utilização desse sistema, é possível oferecer ao cliente um serviço simplificado, objetivo e principalmente personalizado.

Pode-se dizer que CRM é a infra-estrutura para implementar-se a filosofia “1 to 1” de relacionamento com clientes. Segundo o Gartner Group (apud PEPPERS E ROGERS, 2000, p. 35),

CRM é uma estratégia de negócio voltado ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados dos clientes ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com os clientes através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Do ponto de vista dos Sistemas, CRM é a integração dos módulos de automação de Vendas, gerências de vendas, telemarketing e televendas, Central de Atendimento aos clientes, automação de marketing, possibilitando a geração de ferramentas para informações gerenciais.

O termo *One-to-One Marketing*, cunhado por Peppers e Rogers em seu livro “*The one to One Future*”, significa fazer a empresa voltar-se para o cliente individual, conhecendo seus clientes mais e de forma contínua. Pelo canal de comunicação escolhido e pelas interações com esse cliente, a empresa pode aprender como ele deseja ser tratado. Assim, a empresa torna-se capaz de tratar esse cliente de maneira diferente da dos outros clientes. No entanto, não significa que cada necessidade exclusiva do cliente deva ser tratada de maneira exclusiva, e sim significa que cada cliente tem uma colaboração direta na maneira como a empresa se comporta em relação a ele (PEPPERS E ROGERS, 2000).

Segundo Bretzke (2002), o processo de implementação de um programa “1 to 1” *marketing* ou de uma iniciativa de CRM pode ser pensado como uma série de quatro passos básicos:

- Identifique seus clientes;
- Diferencie seus clientes;
- Interaja com seus clientes; e
- Personalize alguns aspectos do comportamento de sua empresa para melhor atender seus clientes.

Para a empresa ser verdadeiramente “1 to 1”, significa simplesmente tratar clientes diferentes de forma diferente, de modo que isso seja significativo para os clientes de maneira individual. Ocorre, porém, que, em muitos casos, os repositórios de dados são múltiplos e incomunicáveis, o que transforma o seu cruzamento e sua conversão – de dado a informação inteligente – em uma tarefa árdua, em grande parte ainda artesanal, e em grande medida sujeita à subjetividade e ao erro humano.

A qualificação da informação deve ser o ponto de partida de qualquer iniciativa relacionada à inteligência de negócios.

As grandes companhias do mundo, assim como as médias empresas com mais tradição de informática, normalmente possuem tesouros em suas bases de dados. O contratempo é que há muitos dados legados, de diversas origens, inclusive de sistemas antigos. Muitas vezes, as pessoas que escreveram e alimentaram esses sistemas já não estão mais na empresa (MENEZES, 2002).

O desafio é fazer com que a tecnologia de base de dados permita a uma empresa acompanhar seus clientes de forma individual. Tecnologias como a *Web* e ferramentas de automação da força de vendas e de Centrais de Atendimento permitem a conexão automática dos clientes à empresa, permitindo que a empresa receba *feedback*, incluindo especificações e modificações dos produtos, sugestões e críticas de serviços, dados qualificados de clientes individuais, enfim, informações que possam apoiar o processo de tomada de decisão.

### 3.4 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

As empresas, independentemente do ramo de negócios, têm sistemas e processos operacionais que precisam estar em sintonia para que elas sobrevivam. A necessidade de eficiência e confiabilidade, descreve Gates (2000), acelerou a velocidade de automatização de muitas atividades básicas. O comportamento dos administradores, ao utilizarem quaisquer soluções disponíveis, resultou na falta de ligações da extração de dados dos processos operacionais e, conseqüentemente, na sua utilização de informações eficientes nas tomadas de decisões

Muitas situações envolvem repetitivas decisões pelas quais as necessidades de informação são adquiridas através de regras e métodos. Decisões, estas, do tipo que ocorrem no dia-a dia, como autorizações, assinaturas, agendamento, compras, vendas e diagnósticos.

A importância da tomada de decisão na organização é bastante clara e pode ser percebida empiricamente em todas as análises organizacionais. Esta relação é tão estreita que é impossível analisar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório. As atividades realizadas nas empresas, nos seus diversos níveis hierárquicos, são essencialmente atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas (FREITAS et al., 1997).

A tomada de decisão é crucial para as organizações, uma vez que ela acontece todo o tempo, em todos os níveis e influencia diretamente o desempenho da organização. Uma decisão consiste na escolha entre diversas opções. Pode ser tomada imediatamente, mas em geral costuma exigir das pessoas envolvidas um processo mais cuidadoso de identificação, análise, estudo, escolha e planejamento.

Bio (1996, p. 79) comenta: “A tomada de decisões pressupõe que

- O grau de autoridade e a consequente responsabilidade por determinado assunto sejam conhecidos;
- Haja responsabilidade de informações adequadas a decisão”.

Segundo Laudon e Laudon (1999), o tomador de Decisão é a pessoa que faz uma escolha entre as várias alternativas de ação para a solução de problemas, descrevendo três etapas:

- **Objetivos:** são os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações. O processo de estabelecimento de objetivos pode ser a fase mais difícil da tomada de decisões;
- **Situação:** são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão; deve-se avaliar quais das opções são exequíveis tendo em vista os recursos internos e externos da sua empresa;
- **Resultado:** é a consequência de uma determinada estratégia.

Desta forma, todo tomador de decisão pretende alcançar objetivos e segue estratégias para obter resultados.

A maioria das tomadas de decisão envolve a solução de problemas. Para encontrá-la, o colaborador pode percorrer vários caminhos diferentes. Quando baseada em fatos e números, a solução é clara e tecnicamente correta. Às vezes, porém, uma certa intuição (embasada em experiências prévias) influi na escolha da solução. Em outros casos, a viabilidade da solução tem que ser testada no mercado ou por uma simulação.

Todas as atividades executadas diariamente numa empresa são atividades de resolução de problemas, ou seja, são atividades que requerem tomadas de decisão, desde o nível operacional até o nível estratégico (Simon, apud FREITAS et al., 1997, p.58).

O resultado do trabalho de infomediação tem por finalidade disponibilizar subsídios (informações) para apoiar o processo de tomada de decisão dos indivíduos (Weitzen e Parkhil, apud SCORNAVACCA, 2001, p.16). Simon (apud FREITAS et al., 1997, p.58) descreve o processo de tomada de decisão em quatro fases:

- Inteligência ou investigação – nesta etapa ocorre a exploração do ambiente, é realizada a análise e levantamento dos ambientes econômico, técnico, político e social para buscar identificar novas situações que necessitem novas ações;
- Desenho ou concepção – quando ocorrem a criação, a análise das alternativas e o desenvolvimento de linhas de ações possíveis para enfrentar as possibilidades situacionais as quais uma decisão é necessária;
- Escolha – nesta fase é feita a seleção de uma alternativa ou ação;
- *Feedback* ou revisão – nesta fase, ocorre a avaliação das decisões tomadas.

Além das quatro fases e do constante *feedback*, existem as fases de implantação, quando a alternativa escolhida é implantada, ou seja, as decisões somente têm valor se postas em ação. A fase de monitoração é quando é feito o acompanhamento da nova situação colocada em prática pela implantação da alternativa. O monitoramento, às vezes, pode indicar uma necessidade de mudança em relação à decisão original. Finalmente, a fase de revisão quando, em função do monitoramento, a alternativa implantada é readequada, procurando melhor se adequar a fim de melhor atender aos objetivos (FREITAS et al., 1997).

Embora o decisor processe informações durante as fases do modelo descrito, provavelmente o papel do infomediário estará relacionado com a fase da inteligência. É importante destacar a atividade do infomediário na coleta e exploração e informações no ambiente, uma vez que este agente é contratado para prospectar e disponibilizar as informações solicitadas por seus clientes (SCORNAVACCA, 2001).

Três fenômenos caracterizam o processo de decisão coletivo: a normalização o conformismo e a inovação. Assim, a normalização é o fenômeno caracterizado pela pesquisa grupal para a resolução de um problema de forma agregada e convergente. A procura de uma

solução implica a ação uniforme de todos os membros do grupo. A normalização é caracterizada pela existência de um forte compromisso psicológico entre os membros do grupo.

O conformismo não considera a existência do consenso como a melhor solução. Segundo esta linha de raciocínio, a decisão grupal pode ser tomada levando em conta apenas os interesses prioritários de minoria possuidora do poder e que desempenha o papel do líder.

A inovação caracteriza-se pelo esforço de minoria para o encontro ou a proposição de modelo que resolva as questões do grupo. Portanto, a inovação pode acontecer na normalização ou mesmo no conformismo. Numa situação de inovação, mesmo que o indivíduo tenha desenvolvido sentimentos de identificação com os outros membros do grupo, não existem a dependência total e a subordinação à autoridade.

### **3.4.1 A Racionalidade das Decisões**

O estudo da resolução de problemas e da tomada de decisão é realizado segundo duas grandes abordagens: a abordagem racional, embasada na teoria da utilidade, e a abordagem embasada na racionalidade limitada do tomador de decisão (FREITAS et al., 1997).

A racionalidade ocupa-se da seleção de opções que mais se enquadram em algum sistema de valores e são, até certo ponto, umas aceitações do razoável. Simon (apud FREITAS et al., 1997, p. 7) propõe uma taxonomia da racionalidade das decisões, que é útil para que se entenda a relação da racionalidade com o contexto, sempre associando o termo a um advérbio:

[...] uma decisão pode ser chamada objetivamente racional se representa de fato o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação. É subjetivamente racional se maximiza a realização com referência ao conhecimento real do assunto. É conscientemente racional na medida em que o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente. É deliberadamente racional na medida em que adequação dos meios são fins tenha sido deliberadamente provocada (pelo indivíduo ou pela organização). Uma decisão é organizacionalmente racional se for orientada no sentido dos objetivos da organização; é pessoalmente racional se visar aos objetivos do indivíduo.

Portanto, para que um tomador de decisão possa seguir uma estratégia, ele deve abandonar outras opções que se apresentam como alternativas.

Segundo Simon (apud FREITAS et al., 1997, p. 57), variados tipos de decisões podem ser processados de diferentes caminhos. Assim, decisões que ocorrem mais freqüentemente, ou são familiares, podendo ser consideradas rotineiras, podem ser tomadas de modo relativamente simples. Estas decisões são ditas “programadas”.

Em contraste, as decisões “não-programadas” são aquelas que não são familiares, elas não percorrem um mesmo modo de raciocínio. Estas decisões representam um desafio para os administradores, visto a inexistência de uma seqüência de passos bem-definidos para a tomada de decisão. Estas decisões, são tomadas com muita freqüência no nível estratégico e tático da organização.

Segundo FREITAS (1997), o principal pressuposto da decisão é a falta de informações para gerar todas as alternativas possíveis para a resolução de um problema e, conseqüentemente, a impossibilidade de, na prática, conhecer a melhor alternativa. Segundo esta abordagem, soluções simplistas e baseadas em modelos heurísticos, onde se empregam a experiência, o conhecimento empírico e os “macetes” do tomador de decisão, são correntes.

Para que o processo decisório possa ocorrer, é necessário que ele seja suportado por informações. Os sistemas de informações são os condutores destas informações e visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório. São mecanismos cuja função é coletar, guardar e distribuir informações para suportar as funções gerenciais e operacionais das organizações. A atividade do infomediário, o atendente da Central de Atendimento é exatamente a coleta de informações precisas e a disponibilização da mesma, através de um fluxo de informações eficiente para apoio ao processo decisório. Para melhor se entender o papel do atendente da Central de Atendimento, a seguir aborda-se o conceito de uma Central de Atendimento.

### 3.5 CENTRAL DE ATENDIMENTO – *CALL CENTER*

A concorrência acirrada, a maior exigência de qualidade por parte dos clientes e as dificuldades econômicas estão forçando as empresas a se modernizarem, de forma que possam aumentar a eficiência na solução de problemas. Nas organizações, a informação já é considerada como um recurso básico e essencial, como mão-de-obra e a matéria-prima. A informação, como um precioso recurso para a organização, deve ser tratada de modo a contribuir efetivamente para a melhoria dos resultados organizacionais (FREITAS et al., 1997). Assim, uma Central de Atendimento é um canal disponibilizado ao cliente, para que ele possa interagir com a empresa, estabelecendo relacionamento e a consequente, fidelização.

Segundo Cleveland e Mayben (1998), o gerenciamento de uma Central de Atendimento é a arte de ter o correto número de pessoas treinadas, de disponibilizar fontes de informações no momento certo para atender a uma determinada quantidade de ligações previstas, dentro do nível de serviço contratado e com qualidade.

Em uma definição mais genérica, desenvolvida por Rufino (1999), Central de Atendimento é concebida como um centro de atendimento telefônico, ou seja, uma estrutura montada para centralizar o atendimento por telefone. O serviço pode ser realizado pelas próprias empresas ou, seguindo uma tendência crescente, por operadoras especializadas, que contam com grandes números de linhas telefônicas, atendentes e computadores para acesso às informações contidas nos bancos de dados dos clientes.

Entretanto, o conceito de que a Central de Atendimento é um centro de despesa está mudando. Hoje, segundo Rufino (1999), os *Call Centers* (Centrais de Atendimento) estão avançando para *Profit Centers*, ou seja, além de atender os clientes em termos de prestar informação, esclarecer dúvidas e atender a solicitações, estão vendendo produtos e serviços.

Atualmente há um dilema no que se refere aos mecanismos de gerência de tempo nos *Call Centers* (Centrais de Atendimento): índices de produtividade x atendimento personalizado, pois caso não sejam estabelecidos indicadores e objetivos de forma lógica, fornecerão resultados operacionais muito bons, mas péssimos resultados comerciais.

A imagem de uma empresa está diretamente ligada à qualidade do serviço oferecido pela Central de Atendimento. Um atendimento insatisfatório é semelhante à sensação de acessar um *Web Site* mal elaborado, ou seja, um sentimento de desconfiança que pode levar à perda de muitos negócios. O contato do cliente com a Central de Atendimento é um episódio no qual o cliente entra em contato com uma interface da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço.

Conservar clientes é a melhor medida de qualidade. Muitos mercados já atingiram a maturidade e não há muitos clientes entrantes. Nesses mercados, o custo de atrair novos clientes é muito maior do que manter satisfeito um cliente atual. Atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores é de fundamental importância no processo de manutenção de clientes. A maioria das empresas, na maioria dos mercados, está se igualando em qualidade. Quando isso acontece, a qualidade deixa de ser um determinante na escolha da marca (KOTLER, 1996).

Segundo Kotler (1996), estudos mostram que empresas que administram serviços com excelência desenvolvem algumas virtudes: conceito estratégico, comprometimento da alta direção com a qualidade, padrões propositadamente elevados de qualidade, sistemas para monitoramento de desempenho de serviços, sistemas para atendimento das reclamações dos consumidores e ênfase na satisfação tanto dos clientes quanto dos funcionários.

Como a maioria dos serviços é fornecida por pessoas, a seleção, o treinamento e a motivação dos funcionários podem fazer grande diferença na satisfação do consumidor. O contato com os funcionários é direto possibilitando que todos os detalhes sejam levados em conta e avaliados durante a prestação do serviço. As empresas de serviços excelentemente administradas acreditam que as relações com os funcionários devem refletir sobre as relações com os consumidores.

Segundo Maia (2002), uma operação de uma Central de Atendimento eficaz baseia-se em quatro elementos básicos: planejamento, pessoal, processo e ferramentas. Através do planejamento se estabelecem as diretrizes gerais, unificando-se os esforços da organização no seu todo. As pessoas precisam compreender seu papel na organização da operação. No sucesso de qualquer Central de Atendimento está implícita a qualidade do desempenho das pessoas que nela trabalham. Avaliam-se questões como quantos problemas são solucionados na primeira ligação, quantas informações novas são captadas ou descobertas em cada ligação

e qual a quantidade de novos produtos ou serviços pode ser oferecida ao cliente. Os processos devem ser criados com o foco nas necessidades e expectativas do cliente. Os processos e os procedimentos devem ser feitos com qualidade, sem erros, para facilitar a vida do cliente. Não se trata de impingir críticas a pessoas, mas aos processos, onde estão falhos, para que a Central de Atendimento não seja simplesmente um depósito de reclamações onde os operadores atendam rapidamente, corrijam apenas o erro, sejam gentis no atendimento, mas não tenham autonomia para indicar as mudanças necessárias nos processos. Uma operação de atendimento não funciona isolada, mas faz parte de uma das funções de um órgão maior, integrando-se a todas as áreas da empresa.

## **4 MÉTODO DE PESQUISA**

Este capítulo trata do método de pesquisa. O método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa é um Estudo de Caso.

### **4.1 FOCO DA PESQUISA**

Segundo Yin (2001), a pesquisa empírica possui uma estrutura, um plano, um método para execução, podendo ser explícito ou implícito. Em outras palavras, um método de pesquisa pode ser considerado um plano de ação para sair de um ponto e chegar a outro, em que o ponto de partida pode ser definido como um conjunto de perguntas a serem realizadas, e o ponto de chegada representa as respostas e conclusões referentes a estas perguntas. Entre o ponto inicial e o ponto final, pode-se encontrar um grande número de etapas, incluindo a coleta e análise de dados.

Por se tratar de um trabalho que busca analisar os fluxos de informações atuais de uma Central de Atendimento, analisando as carências e dificuldades de informações para o processo de tomada de decisão, com o objetivo de propor um fluxo de informações mais eficiente, optou-se pela metodologia de Estudo de Caso.

Estudo de Caso consiste em “um tipo de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes” (YIN, 2001, p.32).

Segundo Yin (2001, p.42), devem-se considerar os elementos listados abaixo para a elaboração de um Estudo de Caso: definição das principais questões envolvidas no projeto de

estudo; elaboração de uma estrutura para coletar dados e suas proposições, se houver; definição da sua unidade de análise, isto é, do ambiente a ser estudado; relação das atividades que serão realizadas e dos procedimentos para a coleta de dados; e, análise dos dados coletados e conclusão.

A seguir, busca-se operacionalizar o método da pesquisa proposta.

## 4.2 ETAPAS DO TRABALHO

Segue esquematização das etapas que compõem a proposta de Estudo de Caso (Fig.4).

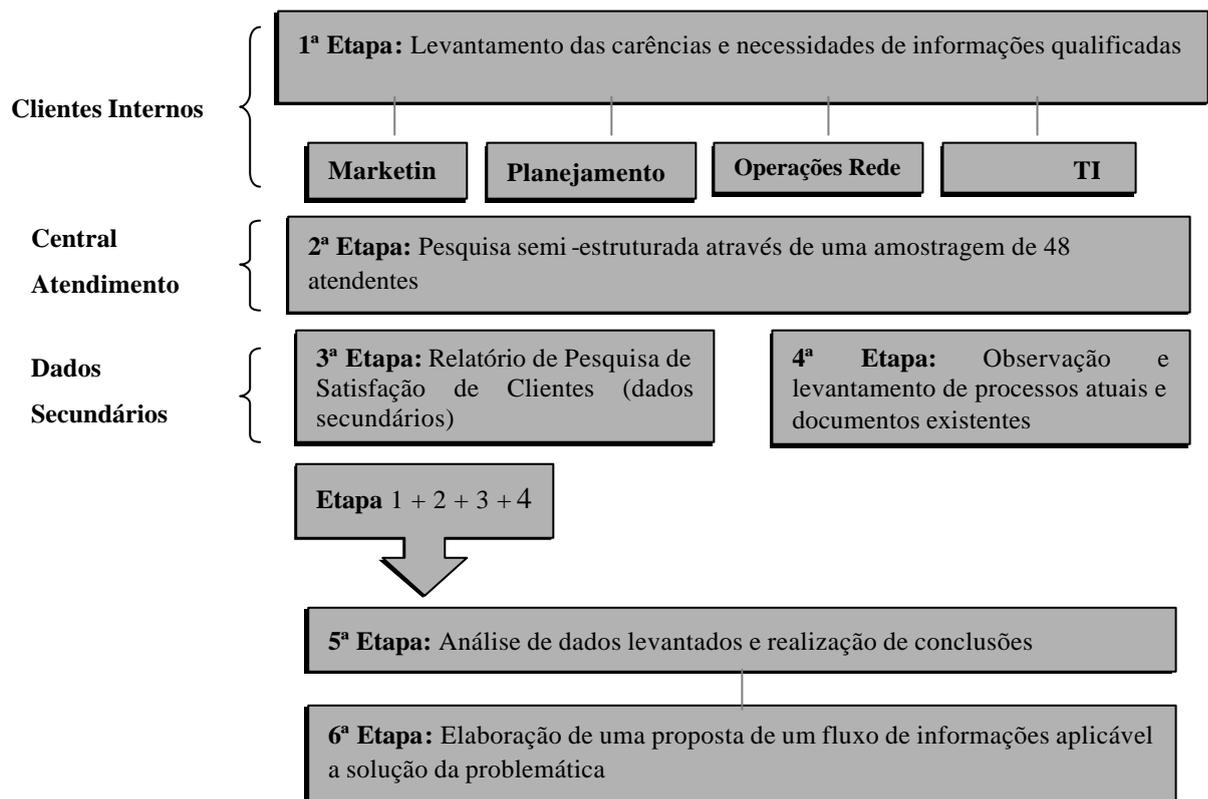


Figura 4 – Esquematização do estudo de caso e etapas  
Fonte: Dados da pesquisa.

Entende-se por unidade de análise a delimitação da fronteira a ser estudada. Neste estudo, considera-se a unidade de análise os fluxos de informações da Central de Atendimento da Claro Digital com seus clientes internos e externos.

Definida a unidade de análise, definem-se a preparação da coleta de dados, o protocolo de coleta de dados (não exaustivo, preliminar). Definido o protocolo de coleta, inicia-se a coleta de dados. Os estudos de caso não precisam ser limitados a uma única fonte de evidências, sendo que a maioria deles utiliza-se de uma ampla variedade de fontes, como documentação, depoimentos, observação, arquivos (YIN, 2000).

Segue-se quadro (Fig.5) descritivo desta fase.

<b>COLETA (o que)</b>	<b>JUSTIFICATIVA (por que)</b>	<b>LOCAL (onde)</b>	<b>MÉTODO DE COLETA (como)</b>	<b>PROTOCOLO DE COLETA</b>
Levantamento das necessidades dos clientes internos	Identificar as carências e dificuldades de informação para apoio à tomada de decisão	Marketing, Operações de rede, TI, Planejamento	Entrevista	Tipos de informações necessárias; qual a utilidade destas informações; periodicidade; segmentado por serviços, produtos.
Pesquisa de Satisfação de Clientes realizada pela empresa	Entender a percepção dos clientes, referente à qualidade das informações prestadas pela Central de Atendimento	Pesquisa bimestral externa	Análise de dados secundários	Atendimento, problemas resolvidos, tempo de espera, objetividade, credibilidade.
Entrevistas com atendentes	Buscar identificar as dificuldades na coleta de informações e na entrega de soluções	Central de Atendimento	Pesquisa semi-estruturada	Entendimento de sistemas e processos, qualidade da informação recebida, conhecimento da importância da coleta de informações, facilidade de aplicação de conceitos e soluções, dificuldades na realização das atividades.
Observação participativa	Buscar desenhar e entender os processos	Central de Atendimento	Anotações	Eventos, comportamentos, procedimentos e avaliações
Levantamento de documentos existentes	Identificar recursos disponíveis, como intranet, CRM e relatórios	Central de Atendimento	Anotações e impressos	Relatórios, registros de serviços e organizacionais

Figura 5 –Protocolo de coleta de dados  
Fonte: Dados da pesquisa.

Na primeira etapa, foram realizadas entrevistas, com o objetivo de identificar as carências e as dificuldades de informações disponibilizadas pela Central de Atendimento às áreas clientes da empresa, como Marketing, Planejamento, Operações de Rede e TI (Tecnologia da Informação). Foram levantadas questões (Apêndice A) para identificar quais as informações que as áreas clientes necessitam e qual o objetivo destas informações, as suas carências e necessidades de informações, verificando critérios como qualidade, quantidade e periodicidade de informações de clientes e serviços. Os entrevistados são formadores de opinião na empresa e ocupam cargos de gestão.

Utilizaram-se, também, como fonte de dado secundário, os relatórios de pesquisas de satisfação de clientes, realizada bimestralmente, a fim de se entender as percepções dos clientes referente à qualidade das informações e soluções prestadas. A amostra constitui-se de mil entrevistas com clientes por telefone, selecionados aleatoriamente, pelo Instituto GERPE de pesquisas (Apêndice C). A amostra compõe-se de 400 mulheres e 600 homens, com planos pós-pago e com planos pré-pago.

Na segunda etapa, foram realizadas pesquisas com os colaboradores da Central de Atendimento, com o objetivo de identificar as dificuldades ou fatores críticos que levam os atendentes a não registrar corretamente as demandas dos clientes, bem como o entendimento do seu papel na organização. Para tanto, foram realizadas 48 entrevistas semi-estruturadas com perguntas básicas do trabalho, e, com espaço no final para comentários gerais (Apêndice B). As entrevistas foram por escrito, distribuídas entre as equipes, selecionando uma amostra com a seguinte divisão:

- Vinte e quatro colaboradores com maior dificuldade no entendimento das informações (“problemáticos”) e;
- Vinte e quatro colaboradores com maior facilidade no entendimento das informações (“multiplicadores”).

O tempo de empresa dos operadores também foi considerado na amostra, ficando segmentado da seguinte forma:

- Trinta operadores com mais de 12 meses de empresa;
- Oito operadores com mais de seis e menos de doze meses de empresa;
- Dez operadores com até seis meses de empresa.

Buscou-se, assim, identificar quais as necessidades dos atendentes a respeito de informações para a execução do trabalho, o que mais dificulta/facilita a coleta de informações e a entrega de soluções para os clientes, o que necessita de conhecimento para execução das atividades, como consideram o seu trabalho e o seu papel na organização, importância de suas funções, etc.

Além das entrevistas, foram considerados os documentos existentes no setor e as observações operacionais para identificar falhas ocorridas e buscar um maior entendimento das causas.

A etapa da análise dos dados foi fundamental para o trabalho e foi dividida em duas partes (TESTA, 2002). Primeiramente, foram analisados os resultados da análise das entrevistas realizadas com especialistas das áreas clientes ( gerência de marketing, gerência de planejamento, gerência da engenharia e gerência de tecnologia da informação), destacando-se primeiro o resultado proveniente das questões genéricas e depois o resultado das específicas. Tudo isto visando identificar as carências e dificuldades de informação para apoio à tomada de decisão. Na segunda parte foram registrados os resultados da pesquisa estruturada e aplicada em 48 atendentes da Central de Atendimento, com a finalidade de entender a percepção do atendente referente à importância do seu papel como intermediário e buscar identificar as dificuldades na coleta de dados e na entrega de informações. Nas análises, foram, também, considerados dados secundários coletados durante a pesquisa, como a pesquisa de satisfação de clientes, documentos existentes e observações diretas, com o intuito de abranger as percepções em três dimensões, a do cliente interno, do atendente da Central de Atendimento e do cliente externo.

Enfim, foram formuladas conclusões embasadas em todos os dados, observações e documentos coletados durante a pesquisa. Elaborou-se, então, uma proposta, buscando aprimorar o fluxo de informações atual, tornando-o mais preciso, ágil e com informações confiáveis para apoio ao processo de tomada de decisão.

## **5 AMBIENTE DE PESQUISA**

Este Estudo de Caso foi desenvolvido na Telet S.A., uma empresa que opera desde fevereiro de 1999 no serviço de telefonia móvel celular da Banda B do Rio Grande do Sul. A Telet S/A é conhecida comercialmente como Claro Digital. Assim, utiliza-se esta nomenclatura para a abordagem da empresa neste trabalho.

A empresa considera a Central de Atendimento como parte importante do negócio, pois é neste setor que ocorre o maior número de contatos com os clientes. A Central de Atendimento pode ser considerada como uma mídia visto que promove a interação direta e instantânea com o cliente, as informações são colhidas no momento em que o atendente fala com ele.

Neste capítulo, tece-se um breve histórico da empresa e descrevem-se o ambiente da pesquisa – a Central de Atendimento e as ferramentas utilizadas para a execução da coleta de informações.

### **5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

A Claro Digital é a operadora de telefonia móvel da Banda B no Rio Grande do Sul. Iniciou suas atividades no Estado em fevereiro de 1999, inserida em um mercado fortemente competitivo e veloz. A comunicação móvel, que antes se encontrava nas mãos de uma única empresa, ganhou concorrência, e o consumidor, a possibilidade de escolha. A Claro Digital iniciou suas operações com um grande desafio, a construção da Empresa, e principalmente, a construção de sua marca.

A Claro Digital é uma empresa brasileira, participante do grupo Telecom Américas, cujos acionistas é o grupo Telmex . O grupo Telecom Americas constituiu-se no segundo semestre de 2000, e, desde o início de suas atividades, focou sua atenção no aumento de participação de capital nas quatro operadoras de telefonia móvel que já era acionista, ATL, Americel, Claro Digital e TESS, com o objetivo de conquistar mercado e fortalecimento de suas marcas. A Fig. 6 mostra o mapa de concessão das quatro operadoras.

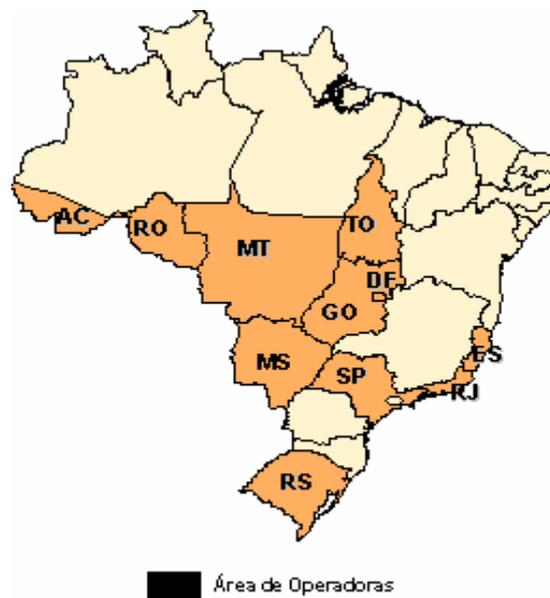


Figura 6 – Mapa da atuação no Brasil do grupo Telecom Americas  
Fonte: Dados da pesquisa

Quando a Claro entrou em operação, o mercado do Rio Grande do Sul já possuía mais de 600 mil usuários de telefonia celular, não existindo demanda inercial sobre o serviço oferecido. A Claro Digital sabia que tinha de superar as expectativas do Consumidor, que almejava melhores serviços e melhor tratamento. Um grande desafio para uma nova empresa e uma nova equipe, que se comprometeu a oferecer um serviço superior e a buscar um melhor relacionamento com os clientes.

A marca Claro Digital foi escolhida por refletir uma idéia de clareza nas ligações, nas informações contidas nas contas, nos serviços prestados, ou seja, em todo o processo de relacionamento com os clientes. O propósito era produzir uma rede digital com tecnologia de

ponta, buscando simplicidade e facilidade de uso. O papagaio foi escolhido como o gimmick da Claro Digital, após pesquisas junto ao público. A ave associa-se tanto ao ato de falar como com o Brasil. Por despertar curiosidades das pessoas, ser simpático e ser o único animal que efetivamente fala, tornou-se o personagem da Claro Digital.

Desde a chegada da Claro no Estado já foram investidos mais de R\$ 1 bilhão e instaladas mais de 400 Estações Rádio Base (ERB). A empresa possui uma rede totalmente digital. Atualmente a Claro Digital possui mais de 700 funcionários e, em 3 anos de atuação, a Telet alcançou 30 % da fatia do mercado do mercado de telefonia móvel do Rio Grande do Sul.

## 5.2 CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

A Central de Atendimento da Claro Digital é o local onde diversos canais de comunicação são administrados para prospecção e qualificação de *prospects*, atendimento pós-venda, para atender a solicitações de clientes, ou dar informações sobre produtos ou serviços, *telemarketing* para venda ativa e receptiva, para cobrança ou retenção. Um contato, através de ligação, e-mail ou carta, é a melhor oportunidade que a Claro Digital tem para obter uma interação da mais alta qualidade com o *prospect* ou com o cliente, e os processos estão desenhados para capitalizar esta oportunidade. Contudo, necessita-se de apoio da Tecnologia de Informação para automatizar os processos, e de ter a capacidade de suportar grande volume de contatos simultaneamente, atendendo, mantendo o registro e redirecionando esses contatos quando necessário. Segue diagrama (Fig.7) da representatividade da Central de Atendimento da Claro Digital.

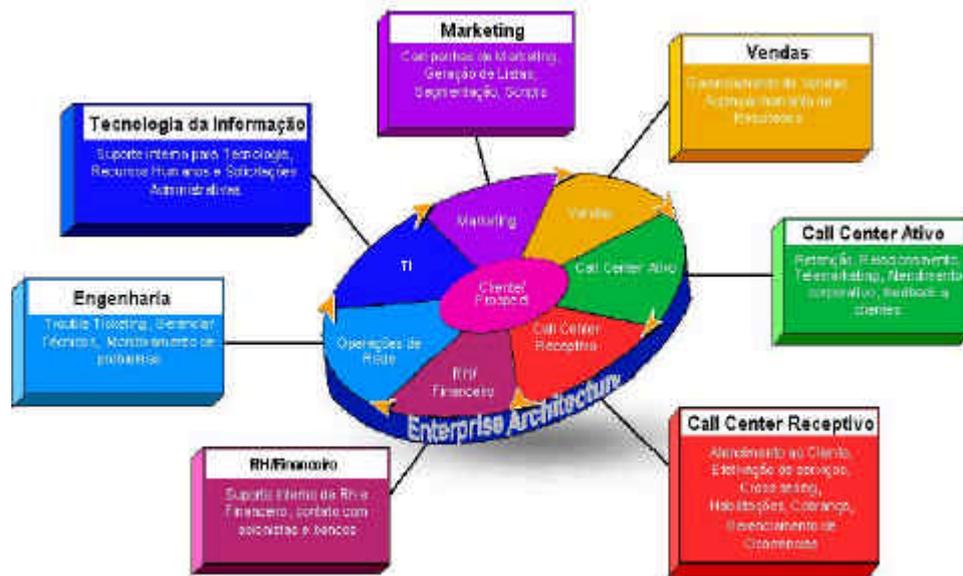


Figura 7 – Representação da Central de Atendimento  
 Fonte: People Soft (2000) - Consultores Associados.

Muitas vezes, as Centrais de Atendimento, na busca de padronização nos processos, acabam tornando o atendimento ao cliente impessoal e inflexível, gerando insatisfação tanto dos colaboradores como das organizações. Para acompanhar a eficiência das Centrais de Atendimento, utilizaram-se tempo de espera e níveis de serviço (dados quantitativos), e, para medir a eficácia, utilizaram-se medições como taxa de problemas resolvidos na primeira chamada, percentual de perguntas que geraram *leads* de venda e conhecimento adquirido sobre o consumidor (dados qualitativos). O grande desafio dos gestores das Centrais de Atendimento está exatamente na busca do equilíbrio entre estes dois aspectos, ou seja, a busca da eficiência e da eficácia.

A busca de uma melhor solução em relação ao fluxo de informações da empresa através da Central de Atendimento, isto é, o uso da Central de Atendimento como fornecedor e receptor de informações de forma sistêmica e integrada, pode oportunizar alavancagem de habilidades obtidas no trabalho coletivo, conjuntamente com tecnologia avançada. Na Central de Atendimento, o fluxo de informações diárias é muito grande e rico, já que se fazem mais de 15.000 contatos dia, desde solicitações até informações.

A Central de Atendimento possuía na data da pesquisa 300 colaboradores trabalhando em várias escalas e diversos setores durante 24 horas, distribuídos em 272 posições de atendimento, estruturados com terminais de computador e de telefone. Como se formam ilhas de trabalho, a visualização do negócio e a percepção da informação tornam-se um grande desafio para a Gestão. Acredita-se que, através de um melhor fluxo de informações, o grupo coletivamente perceberia o resultado de cada informação para o negócio como um todo, participando do processo ativamente, tornando sua atividade desafiante. Sendo, assim, um estímulo ao comprometimento e, conseqüentemente, uma melhor qualidade dos atendimentos e informações prestadas.

A gestão do conhecimento com um melhor fluxo da informação, segundo Rufino, pode possibilitar a delegação da tomada de decisão, sem riscos de queda de qualidade ou perdas financeiras e também, possibilitando propor a quebra do paradigma da necessidade de previsibilidade e controles rígidos.

A Central de Atendimento divide-se em três atividades, atendimento de chamadas receptivas, realização de chamadas (atendimento ativo) e *back office* (administrativo). O atendimento receptivo opera no formato multitarefa, isto é, a mesma equipe realiza atendimentos com diferentes fins, tais como:

- Atendimento a agentes autorizados;
- Cobrança (contato a clientes inadimplentes);
- Atendimento a clientes com conta mensal (pós-pago);
- Atendimento a clientes de cartão (pré-pago);
- *Cross-selling*.

O Atendimento receptivo acontece quando um cliente ou *prospect* contata a central de atendimento e, através do motivo selecionado na URA (unidade de resposta automática), a ligação é direcionada para um determinado atendente, conforme Fig.8.

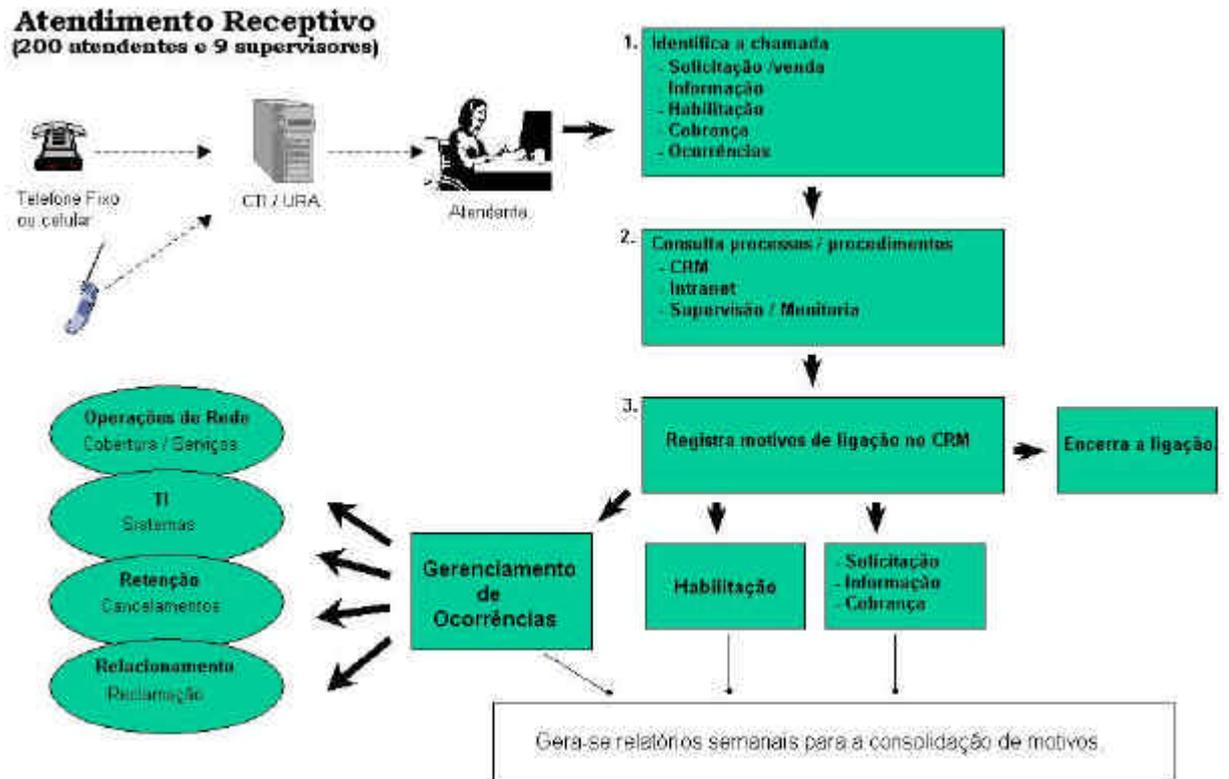


Figura 8 – Representação de um atendimento receptivo.  
Fonte: Dados da pesquisa.

O atendimento ativo opera em quatro especialidades diferentes, telemarketing, retenção, relacionamento (retorno de ocorrências) e *welcome call*. Para uma melhor descrição destas atividades, segue abaixo diagramas do detalhamento das atividades dos operadores, do atendimento ativo (Fig.9).

## Atendimento Ativo

(46 atendentes e 3 supervisores)

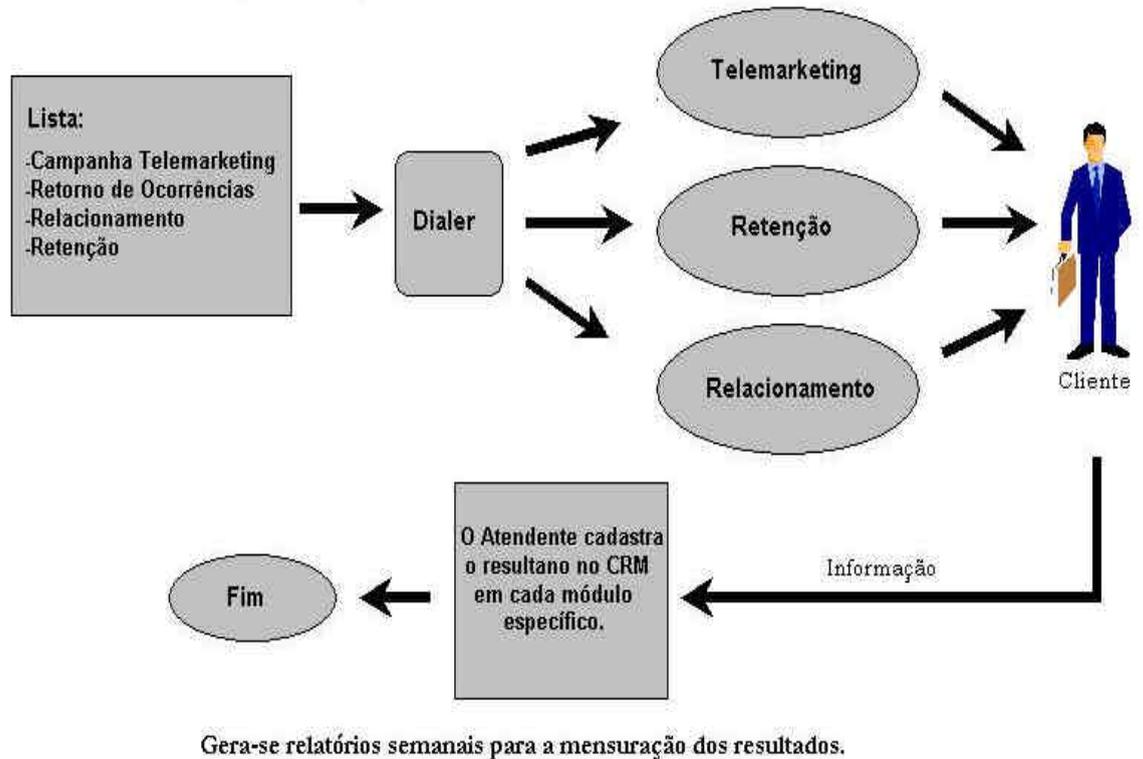


Figura 9 – Representação de um atendimento Ativo.  
Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa possui alta tecnologia disponível, possibilitando uma padronização do conhecimento e ferramentas de informações coletivas, como a Intranet e o CRM, possibilitando a busca de respostas padrão para cada situação. Contudo, embora membros do mesmo grupo possam, aparentemente, aprender as mesmas coisas, as diferentes habilidades e experiências de cada um resultam em formas diferentes de conhecimento, levando a necessidade de acompanhamentos maiores, gerando controles e despersonalização do trabalho. O grande desafio está exatamente em entender as dificuldades de cada um, e buscar, de uma forma integrada, comunicar-se com todos em duas vias, a recepção e a emissão de informações qualificadas.

O fluxo de informações ocorre a partir de um contato recebido de um cliente, o qual detalha-se abaixo.

- Ao ligar para o atendimento, o cliente é identificado. Após a identificação positiva, todas as informações relacionadas ao cliente são apresentadas na tela do atendimento;
- São conferidos seus dados principais;
- O sistema verifica se o cliente está vinculado a algum evento de campanha da empresa (*cross selling*). Se estiver, é informado ao atendente para que o mesmo possa oferecer ao cliente;
- O atendente verifica os contatos anteriores daquele cliente;
- Baseado nestas informações, o atendente verifica a necessidade do cliente. Caso seja apenas informação sobre sua situação (conta, ligações, saldo de cartão), marca o motivo da ligação no sistema. Estas informações ficam armazenadas em um banco de dados;
- Caso seja uma ligação motivada por uma falha de rede e/ou problema de sinal (congestionamento, queda, sombra), o atendente efetua questionamentos pré-definidos, sendo as respostas direcionadas on-line para a Engenharia efetuar a tomada de decisão e a busca de soluções;
- Caso necessite alterar alguma informação que esteja em outro sistema, o mesmo é acessado e, após a alteração, o atendimento é encerrado com os motivos devidamente associados.

Estes motivos de ligação são armazenados em um banco de dados, sendo agrupados por informações, solicitações, reparos e críticas/sugestões. Estas informações podem ser acessadas por qualquer área da empresa, contudo apenas a Engenharia faz uso deste recurso. Assim, podemos avaliar que o fluxo de informações não está operacionalizado em sua totalidade, desperdiçando informações importantes para a organização.

A Claro Digital adotou a ferramenta CRM – *Customer Relationship Management* - como apoio aos processos de atendimento, tanto na central de atendimento como em suas lojas e a integração com as demais áreas da empresa – operacional, marketing, engenharia e financeira. O CRM possui entre suas funcionalidades padrão, a marcação de motivos de ligações e o conseqüente encaminhamento de atividades decorrentes dessas. Entretanto, o único fluxo de informações definido na Telet, foi o da central de atendimento com a engenharia.

A implantação do CRM teve como objetivo e focos principais:

- Identificação: garantir satisfação do cliente e estabelecer o valor do cliente para a Claro Digital;
- Ativação: maximizar receitas;
- Retenção: minimizar cancelamentos de clientes de alto valor.

O CRM foi implementado apoiando vários processos independentes, buscando conexão entre os mesmos e possibilitando facilidades na emissão e recepção da informação. Pode-se tratar o CRM em diferentes módulos para facilitar o entendimento do processo como um todo, motivos de ligações, gerenciamento de campanhas, qualificações cadastrais e acompanhamentos gerenciais.

Um atendimento, conforme Fig.10, constitui-se de:

Atendente atende o cliente e classifica o atendimento em motivos de ligação:		Work Flow
Solicitação	Deve executar a solicitação no sistema, isto é, inclusão/exclusão de serviços, cancelamento, habilitação, migração, contestação	não
Informação	Saldo, produtos/serviços,prospects, AA, não clientes, cobertura	não
Gerenciamento de Ocorrência	Ocorrencias Produtos/serviços, elogios, críticas, cobertura, indisponibilidades, reclamações, inoperancias	Sim
Gerenciamento de Campanhas	Cross selling	não

Figura 10 – Motivos de Ligações  
Fonte: Dados da pesquisa.

Todas as ligações atendidas na Central de Atendimento são devidamente registradas no sistema (CRM). Estes registros são batizados como motivos de ligações. A codificação correta é extremamente importante, pois visa antecipar dúvidas e conhecer as necessidades dos clientes da empresa; avaliar e reduzir os impactos de novas promoções, serviços e processos; e realizar melhorias internas, buscando a excelência do atendimento.

Realizam-se freqüentemente campanhas internas de incorporação deste conceito, já que um registro errado pode ocasionar a perda de uma venda, distorção do impacto de uma promoção e/ou conhecimento do perfil/preferências dos clientes, perda de eficiência na solução de problemas e, principalmente, falta de precisão da informação para apoio à tomada de decisão.

A qualificação do atendimento pode ser segmentada em vários níveis de detalhamento da informação. As três opções utilizadas em primeiro nível são:

- **Informações:** Utiliza-se este motivo quando o cliente realiza uma consulta, podendo ser de serviços/produtos, promoções, cobrança ou processos;
- **Solicitações:** Utiliza-se este motivo quando efetivamente realiza-se uma operação no sistema, podendo ser ativação ou desativação de serviços/produtos, restituição ou suspensão de serviços e procedimentos operacionais (ex.: troca de plano de preços). Para cancelamentos, transfere-se a ligação para a célula de retenção;
- **Gerenciamento de Ocorrências:** Utiliza-se este motivo quando o atendente recebe uma reclamação, sugestão ou elogio de clientes. Este motivo possui *workflows* predefinidos, sendo gerado notificações e resultado de pesquisas para as áreas responsáveis.

Esse motivos podem ser detalhados em até cinco níveis diferentes, incluindo pesquisas específicas para apoio à tomada de decisão.

O Gerenciamento de ocorrências possui interface com diversos departamentos, fluxos e pesquisas desenvolvidos, são eles:

- *Workflow:* consegue-se controlar todo o andamento de um registro, em que fase ele está, quem é o responsável pelo seu andamento, enfim, todas as informações para controle e gerenciamento da execução do serviço;
- Banco de soluções para resolução de serviços: no momento em que um problema é detectado e resolvido, existe um banco de soluções que registra todas as soluções para os problemas que já foram detectados e resolvidos, com isso, consegue-se diminuir o tempo de resposta para a resolução de um mesmo problema que venha a ser registrado.
- *Scripts* para detalhamento de problemas: conjunto de perguntas e respostas para um determinado problema;
- Controlar frequência de um serviço (pelos motivos): conforme os motivos de abertura e fechamento de um motivo, realizam-se relatórios, gráficos estatísticos para demonstrar o percentual, frequência de ocorrência de um determinado serviço;
- Histórico de todos os motivos: disponibilizam registros de todas ocorrências, todas as alterações, transações, enfim, todos os processos que ocorrem, gerando um

histórico consistente de tudo que aconteceu desde a abertura até o fechamento de uma OS/registro de um dado cliente ou grupo deles.

Esse encaminhamento é feito de maneira automática ou semi-automática. No modo automático são registradas regras de negócio predefinidas, que farão uma atividade ser encaminhada para uma(s) determinada(s) caixa de serviços (*inbox*) de usuário(s), e será transparente para a pessoa que gerou a atividade. No modo semi-automático, um usuário do sistema que possua permissão para tal, poderá criar regras de notificação onde ele mesmo poderá dizer que em/com um determinado status você deseja encaminhar essa atividade para alguém.

A Claro Digital optou pelo canal eletrônico para a comunicação interna. A intranet e o e-mail são os meios oficiais de acesso e propagação da informação e conhecimento. O e-mail, ou correio eletrônico, permite a troca de mensagens, arquivos, agendamento de tarefas e reuniões e *follow-up* de atividades, internamente, entre todos os colaboradores da Claro Digital e, externamente, entre quaisquer dois ou mais usuários que possuam endereços eletrônicos em computadores servidores.

A principal razão para a Claro Digital implementar sua rede intranet foi a possibilidade desta tecnologia facilitar o acesso pelos colaboradores à informação gerada na própria empresa, usando a simplicidade da internet. Assim, a rede intranet da Claro Digital permite incrementar o fluxo de informação entre os usuários, garantindo a comunicação entre todos os departamentos da empresa. Recorrendo ao correio eletrônico ou aos fóruns de discussão real, os colaboradores podem repartir dados, realizando um trabalho mais cooperativo, reduzindo custos com telefone, fax e correios normais e otimizando o trabalho, fornecendo informações do negócio contidas nas bases de dados, ou seja, informação em tempo real para que os colaboradores a utilizem no processo decisório.

A central de atendimento possui sua página própria inserida dentro da intranet corporativa. Nela estão inseridos dados como promoções, preços, comunicados e um guia de referências. Nesse guia estão contidos todos os procedimentos e processos dos mais variados assuntos, sendo utilizado como apoio à solução de problemas. O grande desafio é manter toda a gama de informações necessárias para a operação, atualizada e de fácil localização, já que se

opera em um ambiente dinâmico, altamente competitivo e de tecnologias similares, onde a informação é a diferença do negócio para gerar relacionamento e fidelização de clientes.

## **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo está dividido em três partes principais. Na primeira parte (6.1), são apresentados os resultados da análise das entrevistas realizadas com especialistas das áreas clientes, como marketing, planejamento, engenharia e tecnologia da informação, destacando-se primeiro o resultado proveniente das questões genéricas e depois o resultado das específicas. Tudo isto visando identificar as carências e dificuldades de informação para apoio à tomada de decisão.

Na segunda parte (6.2), são apresentados os resultados da pesquisa estruturada, aplicada a 48 atendentes da Central de Atendimento, com a finalidade de entender a percepção do atendente referente a importância do seu papel como infomediário e buscar identificar as dificuldades na coleta de dados e na entrega de informações.

Na terceira e última parte (6.3), é apresentado o fluxo proposto, com base nas análises acima citadas e dados secundários coletados durante a pesquisa, como a pesquisa de satisfação de clientes, documentos existentes e observações diretas, com o intuito de abranger as percepções em três dimensões, a do cliente interno, do atendente da Central de Atendimento e do cliente externo.

### **6.1 MAPEAMENTO DAS CARÊNCIAS E NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS CLIENTES INTERNOS**

As entrevistas trouxeram resultados bastante construtivos para este trabalho. A apresentação destes resultados começa com a avaliação de percepção do negócio dos

RESPONDENTES em relação ao mercado Telecom (6.1.1), a empresa e a tecnologia, os quais foram verificados através das questões genéricas contidas no roteiro da entrevista, buscando entender as percepções dos clientes internos referente à necessidade de informações no mercado Telecom. Depois, são apresentados os resultados das reflexões dos RESPONDENTES sobre pontos específicos do fluxo de informações da área Central de Atendimento (6.1.2), através da análise do conjunto das questões do roteiro da entrevista, procurou-se, assim, identificar sistemas, processos, dificuldades e facilidades na coleta de dados e na disponibilização da informação. Foram os seguintes entrevistados:

- a) Gerente de Marketing – O atendente da central de atendimento recebe toda e qualquer reação/resposta do mercado referente a novos produtos e ofertas lançadas pelo marketing. Estas demandas são registradas no sistema e poderiam ser acessadas diariamente pelo marketing, medindo a aceitação ou a negação daquele lançamento. Trata-se de um *feedback* do mercado podendo ser utilizado como apoio à tomada de decisões. A entrevista com esse executivo foi buscar entender como e onde ele busca as informações para apoio à tomada de decisão, quais as suas necessidades e carência de informações, como a central poderia suprir essa necessidade, bem como a percepção do mesmo quanto ao papel da central de atendimento na empresa.
- b) Gerente de Engenharia – O atendente da central de atendimento recebe as reclamações referentes a oscilações de sinal, queda de antenas, necessidade de reparos, entre outras. Estas informações são primordiais para que os técnicos possam acionar soluções rápidas e precisas, a fim de evitar perda de receitas, danos da imagem da empresa e insatisfação de clientes. A entrevista com esse executivo, foi buscar entender como e onde ele busca as informações para apoio à tomada de decisão, quais as suas necessidades e carência de informações, como a central poderia suprir essa necessidade, bem como a percepção do mesmo quanto ao papel da central de atendimento na empresa.

- c) Gerente de TI – O atendente da central de atendimento recebe e percebe reclamações sobre falhas sistêmicas, erros de contas, distorções de saldos, entre outras. Estas informações devem ser encaminhadas ao TI para que o mesmo possa realizar as devidas correções, podendo minimizar impactos negativos nos clientes e reduzir evasão de receitas. A entrevista com esse executivo foi buscar entender como e onde ele busca as informações para apoio à tomada de decisão, quais as suas necessidades e carência de informações, como a central poderia suprir essa necessidade, bem como a percepção do mesmo quanto ao papel da central de atendimento na empresa.
- d) Gerente de Planejamento (vendas) – O atendente da central de atendimento recebe a informação da percepção dos clientes referente a uma determinada promoção bem como reclamações de atendimento de uma loja. As informações referentes à atuação da concorrência, como preços praticados, também, são registradas via central de atendimento. Entretanto, não existe um fluxo definido que possibilite que estas informações trafeguem pela empresa até o departamento responsável. A entrevista com este executivo foi buscar entender como e onde ele busca as informações para apoio à tomada de decisão, quais as suas necessidades e carência de informações, como a central poderia suprir essa necessidade, bem como a percepção do mesmo quanto ao papel da central de atendimento na empresa.

### **6.1.1 O Papel da Informação na Organização e no Mercado**

Como já constatou-se anteriormente, as questões genéricas contidas no roteiro de entrevista (Apêndice A) são as perguntas de número 3, 4, 5, 7 e 9. Elas procuraram identificar qual a percepção que os RESPONDENTES têm em relação ao negócio Telecom, a empresa

Claro Digital, o perfil dos clientes e a tecnologia empregada. A análise do conteúdo foi realizada buscando identificar o contexto competitivo no qual a empresa está inserida e buscando entender a importância da velocidade e de obtenção de informações e suas correlações com o sucesso do negócio.

A síntese do resultado da análise é apresentado na Figura 11, onde se pode observar que as unidades de registro derivadas da análise de conteúdo foram agrupadas em categorias por critério semântico. Bardin (1977, p. 117) afirma que a categorização das variáveis é uma operação de classificação de elementos de um conjunto, sendo categorias consideradas rubricas que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico.

RESULTADOS DA ANÁLISE DO CONTEXTO DAS QUESTÕES 3, 4, 5, 7 E 9	
<b>O papel da informação na Organização de no Mercado</b>	<b>Qt. cit.</b>
Negócios Telecom (citado por 4 RESPONDENTES)	14
Avaliação do reflexo das fusões/aquisições de empresas	4
Perspectiva do mercado	3
Avanços tecnológicos impondo o ritmo	3
As influências de "idade" do mercado	4
<b>Organização (Citado por 4 RESPONDENTES)</b>	<b>16</b>
Importância do posicionamento do mercado	4
Necessidade de reestruturação interna	4
Reflexão sobre o foco do negócio	4
Perfil do Cliente	4
<b>Tecnologia (Citado por 4 RESPONDENTES)</b>	<b>8</b>
CRM	3
Mercado de dados	2
Portal Web	2
DBM	1

Figura 11 – Síntese do resultado de análise do conteúdo das questões genéricas.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

A seguir, descreve-se o significado de cada categoria e variável resultante da análise de conteúdo das questões genéricas, destacando-se trechos das entrevistas que auxiliam e complementam a compreensão de seus significados.

#### 6.1.1.1 A categoria ‘Negócios Telecom’

A categoria ‘Negócios Telecom’ é formada por quatro variáveis e está relacionadas com a velocidade, inovação e altos investimentos tecnológicos, impactando diretamente no ritmo e estruturação do trabalho da organização.

As variáveis que compõem esta categoria são: a) Avaliação do reflexo das fusões/aquisições de empresas; b) Perspectiva do mercado; c) Avanços tecnológicos impondo a velocidade no negócio; e d) As influências da idade do mercado.

### **a) Avaliação do reflexo das fusões/aquisições de empresas**

A necessidade de resultados rápidos devido a altos investimentos realizados, aliados à instabilidade financeira nos Estados Unidos e na Europa, resultou em fusões e aquisições de empresas no ano 2002. Uma das principais conseqüências é a freada no *boom* do mercado de telecomunicações, conforme a percepção do respondente 1, que comenta

[...] quando eu entrei nesse negócio há uns 4 anos atrás, todo mundo falava que ele iria durar dez anos e iria ser um segmento mágico, muito emprego, dinheiro para todo mundo. Em quatro anos, eu percebo que um pouco desta magia acabou [...].

A fusão e a aquisição de empresas consolidadas no mercado acabam gerando uma instabilidade interna dentro das organizações, dificultando a estratégia de mercado e a decisão de migração para novas tecnologias (RESPONDENTE 4)

[...] O governo achava que todo mundo iria querer todas as faixas de A, B, C, D ou E, contudo não teve a procura esperada [...] e depois com o fato das fusões, as pessoas mal começam um projeto de fusão e já tem troca de acionista, dificultando a consolidação de novas tecnologias [...].

Entretanto, as fusões de empresas não são percebidas apenas como um dificultador do negócio, pelo contrário, são vistas como fonte de novos investimentos, possibilitando que a empresa conquiste novos mercados (RESPONDENTES 1 e 3). O mercado Telecom no Brasil está em desenvolvimento, entretanto os investidores estão buscando não mais apenas a participação de mercado, mas também remuneração do capital investido. O Brasil, na América Latina, continua sendo foco de grandes investidores com um mercado em crescimento.

## **b) Perspectivas do mercado**

As operadoras celulares querem atuar como fixas, as fixas querem ganhar mobilidade, as de longa distância querem entrar na área de todas as concorrentes. Tudo está convergindo, enxugando, se fundindo. O mercado começa a ficar mais maduro. As teles que não estão num novo mundo de competição estão pagando como *churn*. Os clientes querem novos serviços, *features*, velocidade e qualidade no atendimento, conclue o respondente 3.

A era da comunicação ainda continua e o alto potencial é percebido pelos quatro RESPONDENTES. O RESPONDENTE 1 destaca

[...] Há um grande potencial, o usuário brasileiro ainda não tem acesso à comunicação com um todo [...].

E esta posição é reiterada pelo RESPONDENTE 2,

[...] por mais que se comente que o mercado está saturado ou a gente acha que todos têm telefone, ou a gente ache o dólar está muito alto e os preços também conseqüentemente, mas a prova de que este mercado é bastante cíclico é a entrada da Oi e da TIM, *start ups* gigantes e conquistando novos clientes [...].

O RESPONDENTE 4 coloca que apesar dos problemas de distribuição de renda dos cidadãos brasileiros, os investidores crêem num grande potencial de mercado e nas possíveis políticas sócio-econômicas do novo governo brasileiro, aliadas às alternativas da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) para a inclusão de novos serviços.

## **c) Avanços tecnológicos impondo a velocidade no negócio**

Fala-se que os negócios irão mudar mais nos próximos 10 anos do que mudaram nos últimos cinquenta. A velocidade das inovações tecnológicas e a conseqüente mudança nos hábitos dos consumidores se manifesta em todos os segmentos de economia. Segundo os quatro RESPONDENTES, a velocidade das decisões é determinante para vencer a competitividade, entretanto o ritmo imposto é o reflexo do avanço tecnológico. Por exemplo ,

o RESPONDENTE 4 efetua uma crítica aos fornecedores que não estão conseguindo caminhar na mesma velocidade

[...] Eu acho que as telecomunicações estão evoluindo rapidamente e todos possuem áreas técnicas que se preparem e acompanhem esta evolução, contudo não estão sendo acompanhados pelos fabricantes de aparelhos, e que hoje está dificultando blocos novos [...] eles estão fazendo com que sejamos impedidos de ter aparelhos que possam trabalhar tanto em GSM quanto em SMP, e aí sim a concorrência não terá barreiras tecnológicas [...]

Três RESPONDENTES comentam que a velocidade e o ritmo imposto pelo negócio pode prejudicar a coleta da informação e a qualidade de tomada de decisões, de acordo com a RESPONDENTE 2.

[...] no mercado de telecom a gente vive na rotina com uma velocidade muito grande, e a velocidade de informação e a rapidez são vitais, mas eu não sei se a gente hoje consegue se ater muito à qualidade de informação [...].

O ano de 2003 foi o ano do Serviço Móvel Pessoal (SMP), que arrastou em sua esteira uma significativa transformação do mercado. Prevêm-se mais competições, novas tecnologias, embora com menos operadoras. São muitas mudanças para um mercado que há poucos anos era um monopólio estatal onde o cliente não tinha vez. Os RESPONDENTES 1 e 4 preocupam-se com a possibilidade de simultaneidade tecnológica. Ao mesmo tempo, a penetração do uso do celular cresce rapidamente, tendo sua demanda básica atendida, sofisticada-se e passa a requerer mais serviços de valor agregado, com maior grau de personalização, o que as operadoras tradicionais, voltadas ao atendimento de milhões de clientes, têm grande dificuldade de oferecer.

O mercado Telecom mudará completamente a forma de as organizações trabalharem, o investimento em relacionamento e fidelização deverá ser tão alto quanto o investimento tecnológico.

#### **d) As influências da idade do mercado**

Reconhecendo o esgotamento do modelo para o setor de telecomunicações adotado no Brasil nas décadas de 60 e 70, em 1994 foi iniciada uma das transformações setoriais mais importantes na história do Brasil. A exaustão do modelo deveu-se a várias razões. Uma delas

foi a demanda excessiva e a oferta inadequada, tanto de serviços básicos como de transmissão de dados e serviços de valor adicionado, aponta o RESPONDENTE 1.

A implementação do modelo estipulado em 1997 pela Lei Geral de Telecomunicações (LGT) causou uma grande descontinuidade na estrutura do setor, mas proporcionou universalização de serviços, atingindo altos índices de penetração e qualidade. Entretanto, o modelo está se esgotando rapidamente, está-se iniciando uma nova fase onde as empresas estão buscando maior escala, cobertura e abrangência geográfica. Assim, todos os RESPONDENTES destacam que o mercado Telecom é muito novo para se ter histórico, e assim possibilitar a realização de projeções baseadas no passado. O RESPONDENTE 2 manifesta sua posição

[...] O mercado de Telecom é um mercado muito novo, muito novo, até mesmo pensando em banda A, é um mercado muito novo. Sete a 10 anos esse é um mercado muito novo mesmo [...] a gente faz um superesforço para tentar ser o mais assertivo possível, mas não estamos falando de um Gerdau, que tem mais de 60 anos [...] então estamos sempre fazendo algo novo que nunca fizemos antes e isso tem a ver com a consistência de informação, não tem muito tempo para analisar, mas na verdade não tem muito histórico também [...].

A identificação desta característica no mercado Telecom, segundo eles, é determinante para as ações e processos organizacionais adotados na Claro Digital.

#### 6.1.1.2. A categoria ‘organização/empresa’

Nesta categoria, foram tratadas questões sobre as percepções dos RESPONDENTES referente à empresa situada neste ambiente informacional e veloz.

Apesar de apenas três variáveis formarem a categoria “empresa”, ela foi a mais citada pelos RESPONDENTES, pois relaciona cultura e posicionamento da empresa no mercado.

As variáveis identificadas são: a) Importância do posicionamento do mercado; b) Necessidade de reestruturação interna; c) Reflexão sobre o foco do negócio; e d) Perfil do cliente.

### **a) Importância do posicionamento de mercado**

Conhecer as necessidades e os desejos dos clientes, para melhor direcionar seus negócios, foi um tópico destacado por três dos RESPONDENTES.

Vivendo em um ambiente de extrema competição desde que começou a operar e antevendo o acirramento da disputa pelo mercado com a entrada de novas teles com tecnologia GSM, a Claro Digital sempre trabalhou na busca de satisfação de seus clientes, no conhecimento do perfil dos seus clientes e na busca de novas oportunidades de mercado. O RESPONDENTE 1 destaca

[...] Vejo a Organização como uma empresa extremamente bem posicionada, de tecnologia de ponta [...] quando foi montada, lembro que imaginávamos uma empresa de pós-pago e ela foi constituída em cima disso. Após um mês do lançamento iniciou o pré-pago e tivemos que corrigir esta distorção [...]. A gente conseguiu dar uma virada e nos posicionarmos como uma empresa que tem marca, relacionamento e *market share*. Acho que prova que o resultado foi alcançado [...].

Os RESPONDENTES especialistas em tecnologia acreditam que este posicionamento original de uma empresa de pós-pago, ocasionou altos investimentos em qualidade de rede e sistemas, tratando-se de um diferencial competitivo para migração de tecnologias (RESPONDENTES 3 e 4). O RESPONDENTE 3 reflete:

[...] Hoje a empresa tem estrutura instalada para atender e colocar outra rede por cima facilitando a implementação de novas tecnologias como GSM [...].

Comenta o RESPONDENTE 2, para ser competitivo no futuro, faz-se necessário ter a capacidade de adaptar-se a novas tecnologias e velocidade na disponibilização de novos serviços. A Central de Atendimento tem um papel significativo na satisfação e relacionamento com clientes, já que, desde o início da operação, a empresa organizou-se para buscar alternativas de atender seus clientes e entender suas necessidades como diferencial competitivo.

## **b) Necessidade de reestruturação interna**

Desde que a Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) optou pela faixa de 1,9 MHz e estabeleceu as primeiras regras para o Serviço Móvel Celular (SMP), as empresas têm procurado formar suas alianças, montar o *business plan* e avaliar se esse mercado é interessante economicamente. A Claro Digital acompanhou esta tendência, ocorrendo uma alteração majoritária no quadro acionário, deixando de ser uma empresa regional, mas sim de abrangência Nacional, fazendo parte do grupo Telecom Americas.

Todos os RESPONDENTES comentaram o processo de reestruturação organizacional e o reflexo desta alteração nas suas atribuições, suas atividades, enfim na mudança da cultura organizacional.

Conforme comenta o RESPONDENTE 2,

[...] Depois das “n” mudanças que passaram na empresa, unificação de funções e trabalhos de outras áreas, a área de aquisição uniu-se com a de planejamento e desenvolvimento de produtos, então a gente trabalha e bota a máscara de aquisição, ora bota a de planejamento [...] mas isso na verdade foi uma ação relativamente estratégica da empresa, porque ela colocou sob os cuidados da mesma equipe a aquisição e a preocupação com o planejamento e rentabilidade dos negócios [...].

As áreas tecnológicas também vêm com bons olhos a reestruturação, conforme comenta o RESPONDENTE 4:

[...] Estamos maximizando resultados e *know how* dentro do grupo Telecom Americas através de busca de sinergia de sistemas e processos [...] a informação deve ser multiplicada em todos os níveis, gerando conhecimento organizacional de forma mais rápida [...] por outro lado, a customização de processos e relatórios passa a ser uma realidade cada vez mais distante, dificultando a obtenção de informações para apoio à tomada de decisão [...].

Nota-se nas declarações dos RESPONDENTES que esta unificação possibilitou maiores investimentos e competitividade organizacional, apesar de toda a reestruturação que a empresa passou nos últimos dois anos.

### **c) Reflexão sobre o foco do negócio**

Todos os RESPONDENTES percebem a Claro Digital como uma empresa jovem e que busca o compartilhamento e a multiplicação de informação para que dê à empresa agilidade na busca de novas oportunidades e velocidade ao adquirir novas tecnologias. Entretanto, a empresa tem buscado fortemente, paralelo a novos investimentos, a redução de custos e incremento de resultados, como explica o RESPONDENTE 2:

[...] As etapas de muito dinheiro investido em imagem e em entrada do mercado, nós já passamos. Estamos na fase de redução de custos e de resultados [...].

Os RESPONDENTES 1 e 2 apontam a importância da aquisição e do relacionamento. A empresa já está consolidada no mercado, o crescimento deve ser contínuo, mas não tão veloz como nos primeiros anos, ressalta o RESPONDENTE 2. Entretanto, o relacionamento e a fidelização ganharão uma nova força de impulso. A tecnologia e o preço são condições necessárias para as empresas competirem no mercado, mas o grande diferencial é a capacidade de aprender sobre e com o cliente, afirma o RESPONDENTE 1, o objetivo é conhecê-lo antes da concorrência e acrescenta:

[...] A importância do relacionamento e fidelização de clientes vai começar agora na realidade, porque até então os holofotes estão todos em aquisição [...] não que se relacionar com clientes nunca tenha sido importante, mas era uma importância 80 a 20 [...] até o final do ano alcançaremos a marca de 50 a 50 [...] manter e rentabilizar quem está na base terá outro foco [...].

Como principal porta de entrada do cliente na empresa, a área de Central de Atendimento vem passando por diversas mudanças conceituais, não podendo mais ser apenas centro de custos, mas, sobretudo, de um centro gerador de receitas e de fidelização de clientes.

### **d) Perfil do cliente**

Esta última variável da categoria “organização” tem um significado muito próximo do primeiro. Porém, foram citados por todos os RESPONDENTES como básico o entendimento das necessidades e vontades do cliente. Como comentado anteriormente, o mercado de

Telecom é muito novo e veloz, o consumidor tem dificuldade de aprender e acompanhar todas as tendências e novos serviços disponíveis. O responde 1 segmenta o mercado em duas fatias

[...] a primeira fatia é constituída por um novo usuário de telecomunicações, que não tinha domínio de tecnologia, e a segunda fatia, constituída de jovens que se identificam com a empresa, perfil inovador e com a utilização do uso de mensagens e não apenas a utilização do telefone para a voz [...].

A área de Central de Atendimento é o principal canal de contato com os clientes, comentam os RESPONDENTES 1 e 3, o atendimento tem papel fundamental para que a empresa possa adaptar processos, produtos e serviços. O RESPONDENTE 1 complementa:

[...] precisamente Serviço ao Cliente [...] traz informações muito ricas e pode estar realimentando marcas, campanhas, produtos e serviços [...] e ajustá-los de acordo com a percepção do cliente e de mercado [...]. Conhecer e entender o seu cliente é fundamental para o negócio Telecom [...].

Hoje o cliente está mais voltado a ligar para a Central de Atendimento do que ir para uma loja. O cliente aponta como fator de satisfação com a empresa a facilidade de fazer negócios por meio da área de Central de Atendimento, utilizando, inclusive, como canal de compra de créditos.

#### 6.1.1.3 A categoria ‘tecnologia’

A tecnologia foi destacada por todos os RESPONDENTES, mas com menos intensidade que as outras categorias anteriores. A tecnologia produz novos produtos e serviços, que podem reduzir o preço dos produtos ao melhorar eficiência e reduzir custos. Os desenvolvimentos tecnológicos proporcionam oportunidades importantes para melhorar o valor oferecido aos clientes. Entretanto, quando as organizações não acompanham as mudanças, a tecnologia torna-se uma ameaça. Em Telecom, economia globalizada e de forte concorrência, conquistar a satisfação de clientes e fidelizá-los pode ocorrer através do equacionamento de pessoas qualificadas e tecnologias adequadas, conforme manifestam os RESPONDENTES 2 e 3.

A estratégia do negócio é fundamental na definição da tecnologia. As tecnologias exercem o papel de realizar o gerenciamento de múltiplos canais de comunicação com o cliente, visando estreitar seu relacionamento com a empresa. Que assim pode agregar serviços e gerar maior valor percebido na marca.

Uma menção a importância e ao que constitui a infra-estrutura tecnológica é apresentada pelo RESPONDENTE 3:

[...] Eu percebo a evolução de novos sistemas de informação. Podemos até ser uma empresa nova, com pessoas novas de empresas diferentes, a gente não sabia exatamente o que precisávamos em determinados momentos. Hoje, o CRM tem auxiliado e acredito que já está gerando um ritmo mais veloz na disponibilização de informação [...].

Com a evolução e os recursos cada vez mais importantes da tecnologia da informação, principalmente aqueles relacionados com a troca de informações e a comunicação via Internet, está aumentando cada vez mais a necessidade de um conjunto de competências, humanas e técnicas. A competição acirrada impõe às empresas uma busca cada vez mais intensa por vantagens competitivas. Desta forma, é fundamental que as empresas busquem informações estratégicas e monitorem constantemente a concorrência, com o intuito de traçar e executar novas oportunidades. Todos os RESPONDENTES destacaram que a transformação de dados em informação, seja via CRM, seja via WEB ou até via outros canais alternativos, é estratégico para a assertividade da decisão.

O RESPONDENTE 2 apresenta questões relacionadas à reestruturação da empresa com tecnologia:

[...] Temos sistemas excelentes implementados e possuímos riqueza em informações [...] o enxugamento dificultou o processo [...], eu tenho quase certeza que hoje alguém dentro da empresa sabe uma informação preciosa para mim, mas, em nenhum momento, passou pela cabeça de passar essa informação para mim [...].

Dentro da categoria “tecnologia” foram citadas as seguintes variáveis:

- A Solução CRM como oportunidade para estabelecer relacionamentos e negócios, através do conhecimento dos hábitos, preferências e comportamentos dos clientes;
- A tendência do mercado de dados, especialmente o envio de mensagens, proporcionando resultados positivos em paralelo ao uso da voz;

- crescimento da interface dos clientes com a organização através do seu portal WEB, seja para realizar compras de serviços/produtos, seja para buscar informação ou até mesmo para um bate-papo (*Chat*), impactou diretamente na estrutura do negócio;
- Investimentos em banco de dados (DBM, Data Base Marketing) permitem que sejam descobertas muitas informações sobre os clientes, como histórico de pagamento, tipo de ligações, perfil de uso, idade, escolaridade, entre outros.

### 6.1.2 A percepção dos especialistas sobre a importância da informação

As questões específicas contidas no roteiro de entrevista (Apêndice A) são as perguntas de número 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18. Elas procuram identificar as percepções dos RESPONDENTES em relação às carências e dificuldades de informação através de questionamentos referentes a que tipo de informação necessita, quais já possui disponíveis e qual a importância das mesmas dentro de cada campo de atuação.

A análise do conteúdo foi realizada sem distinção entre as questões, conforme Fig. 12, procurando-se identificar as ações importantes que uma organização deve fazer, ou levar em consideração, para ter sucesso no acesso à informação necessária para o apoio à tomada de decisão.

RESULTADO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS QUESTÕES 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17	Qt. Cit.
Informação de clientes (citado por 4 RESPONDENTES)	25
Avaliação da importância da informação	4
Buscar conhecimento das solicitações dos clientes	3
Entender as reclamações dos clientes	3
<i>Feedbacks</i> de produtos/serviços e campanhas promocionais	4
Avaliação de relatórios existentes	4
Fontes de informação	4
Avaliação do papel de Central de Atendimento	3
Barreiras (citado por 4 RESPONDENTES)	8
Percepção de velocidade como fator de qualidade	1
Inexistência de histórico	1
Inexistência de um fluxo estruturado	4
Avaliar a capacidade do atendente a necessidade do cliente	2

Figura 12 – Síntese do resultado de análise do conteúdo das questões específicas.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

Um dos grandes desafios da gestão atual é obter informações confiáveis que permitam prever as possíveis necessidades de mudanças a tempo de preparar antecipadamente a sua implementação. Os resultados da análise são bastante significativos e são apresentados a seguir, com a inclusão de trechos das entrevistas.

#### 6.1.2.1 A categoria "informações de clientes"

As questões relacionadas à informação dos clientes foram amplamente destacadas pelos RESPONDENTES. Foram 25 citações, identificadas na análise do conteúdo, o maior número entre todas as categorias. As variáveis que compõem essa categoria são: a) Avaliação da Importância da Informação; b) buscar conhecimento das solicitações de clientes; c) conhecer as reclamações dos clientes; d) *feedbacks* sobre produtos/serviços e campanhas promocionais; e) Avaliação dos relatórios existentes; f) as fontes de informação ; e g) avaliação do papel da área Central de Atendimento.

##### a) Avaliação da importância da informação

Esta primeira variável foi destacada como básica pelos quatro RESPONDENTES. Independentemente do setor de atuação, os RESPONDENTES vêem a informação como crucial para sua operação no dia-a-dia e para a sobrevivência a longo prazo da organização. Os quatros RESPONDENTES relacionam como fundamental a informação para a realização das suas atividades, esclarece o RESPONDENTE 1

[...] a informação é fundamental, mas ela tem que ser rápida tem qualidade ou não [...] o *core business* da área está muito ligado ao *core business* de vendas [...] é a variável mais nervosa dentro da empresa, porque se eu pensar em tamanho de quanto funcional, tem 200 pessoas que dependem das minhas informações para botar o dinheiro delas no bolso, então é na variável muito nervosa, tanto para o lado bom quanto para o lado ruim [...] então, qualquer de não estiver bem, vem rápida a informação [...].

O ambiente hoje leva as empresas a tratar o cliente de forma individualizada. Obter informações, detectar problemas e solucioná-los rapidamente é precioso para a organização. O

RESPONDENTE 3 diz que tem informações necessárias para a tomada de decisão via meios formais bem-estabelecidos e que parte do sucesso do seu trabalho é diretamente relacionado às informações recebidas

[...] a informação, bom, nós trabalhamos com a informação. Temos uma relação muito forte com clientes através do Central de Atendimento, trocas de informações, busca de soluções [...] é composto de informações que nos ajudam a chegar a uma solução [...], a operação é uma área que trabalha continuamente em qualidade, então ela precisa estar colhendo todas as informações para poder antecipar qual a resposta, qual a melhor solução para aquela específica situação[...].

O atendimento tem um papel fundamental para que a empresa aprimore seus processos não somente na abordagem junto a clientes, mas também a não-clientes, fornecedores, parceiros e a comunidade, reforça o RESPONDENTE 3.

#### **b) Buscar conhecimento das solicitações dos clientes**

Dentro das organizações, as áreas responsáveis pela interface com o consumidor cresceram, ganharam status, atendendo solicitações seja por telefone, e-mail, *web site* ou *chat*, tornando cada vez maior o número de mudanças provocadas por solicitações de consumidores. Esta variável foi comentada por todos os RESPONDENTES, entretanto o RESPONDENTE 1 foi o mais enfático em suas afirmações

[...] estar ouvindo o que o cliente está solicitando, especialmente a central de atendimento que se depara com milhares de contratos diários, eu acho que as informações são muito ricas para direcionarmos investimentos ou inovações àquelas solicitações [...] por exemplo, quantas vezes o cliente ligou, qual foi o motivo, o cliente ficou satisfeito, qual o ponto de venda que o habilitou, uma série de coisas, até para vermos se há uma deficiência daquele ponto de venda ou de uma cidade, cruzando dados transacionais.

As estratégias organizacionais estão em permanentes mudanças, e seu sucesso depende de compromissos com a competitividade, de alianças estratégicas e de compromissos políticos. Porém, o poder está relacionado com o processo de comunicação e com a capacidade de assimilar novas tecnologias que permitam responder e antecipar-se às necessidades dos clientes, afirma o RESPONDENTE 4 e critica o processo atual

[...] é preocupante, pois raramente recebo informações sobre as solicitações de clientes externos. Muito raramente acontece de recebermos informações sobre solicitações de clientes [...].

Atualmente a capacidade de identificar novas necessidades e de obter respostas através da articulação de múltiplos conhecimentos é a mais relevante que as posições de mercado já conquistadas. Na economia do conhecimento, a criatividade e a flexibilidade valem mais do que o controle dos ativos físicos, complementa o RESPONDENTE 3.

### c) Entender as reclamações dos clientes

Outro ponto destacado pelos RESPONDENTES foi a importância de dirigir esforços a fim de evitar reclamações e buscar soluções rápidas para as ocorrências existentes.

A área de Central de Atendimento tem um papel fundamental para que a empresa aprimore seus processos. O sistema CRM foi imprescindível para a agilização de soluções e para sua atuação na percepção de problemas, o que importa é fisgar a lealdade do cliente. Lealdade é um grande problema nos dias de hoje, em que há muito concorrentes, reforça o RESPONDENTE 3 e complementa

[...] hoje, o CRM está auxiliando na informação de reclamações, já que possuem *workflow* predefinido com *surveys* estabelecidas pelas áreas de operações, e bastando o atendente apenas seguir a rotina [...] agora faz-se necessário trabalhar as informações informais que vêm do cliente subjetivamente e que muitas vezes não consegue-se extrair diretamente do cliente e sim pelos sintomas que enxergamos na rua, a gente conseguiria agir mais rapidamente e preventivamente, antes que chegasse a um problema maior. Se tivéssemos como filtrar isso, conseguiríamos melhores informações [...].

O RESPONDENTE 1 acredita que informação informal é que tem apoiado suas decisões e acredita que ainda estão caminhando para a obtenção de informações formais

[...] o cliente está ligando um monte para a Central de Atendimento com pequenas reclamações, se a gente cruzasse essas informações com o perfil, poderemos estar prevenindo o *Churn* [...] nós, preventivamente, fazemos algumas reuniões informais, mas em cima, do que a Central de Atendimento ouve e nos encaminha, com sugestões de idéias para reter, para benefícios, para melhorias [...] nós procuramos estudar e implementar algumas destas sugestões, mas tem muita coisa a fazer que a gente não está fazendo [...].

O principal fator é que os clientes acreditam na Central de Atendimento e recorrem a ela freqüentemente, mas toda a operação precisa ter um planejamento para que as informações

não sejam perdidas e acabem não gerando conhecimento para a empresa (RESPONDENTE 2).

#### **d) *Feedbacks* de produtos/serviços/campanhas promocionais**

Esta quarta variável foi citada pelos quatro RESPONDENTES. De caráter bem amplo, ela é a base para o aprendizado, ao reconhecimento do acerto ou do erro. Entender a percepção do cliente e do mercado rapidamente é apresentado como um desafio para o RESPONDENTE 1

[...] os clientes estão ligando por causa de um determinado serviço, esta informação em um conjunto de componentes e soluções, até porque sente naquele cliente ou naquele conjunto de clientes, o que eles estão esperando [...], é bem importante estar afirmando isso cada vez mais, e a gente pode estar alimentando a central de atendimento ao Cliente com cada vez mais inteligência, é realmente surpreender o cliente, este é o desafio [...].

O RESPONDENTE 2, por exemplo, também destaca a velocidade do processo como primordial, mas utiliza meio informal para a obtenção da informação, pois o considera mais ágil e diretivo

[...] a informação informal pelo meio de vendas, então o tempo inteiro, diariamente, ouvimos a percepção e de um processo que na verdade começa no cliente que bate o ponto de venda [...], a gente bota uma promoção agora no ar, e amanhã a gente já tem o primeiro *feedback* [...], o processo informal é esse, de estar no meio, de estar ouvindo, de como é que estão indo as coisas [...].

Entretanto, o RESPONDENTE 2 destaca *workshops* como um excelente meio formal de coleta de informações apesar de este meio requerer tempo e ter custo. Por exemplo

[...] levamos alguns projetos que estão em andamento nos *workshops* de vendas e colhemos muita informação deles, do que podíamos estar melhorando ou não [...].

A utilização da informação contribuiu muito para melhorar o processo de vendas e para a realização de campanhas promocionais, bem como aprimorar o *portfólio* de produtos e serviços, complementa o RESPONDENTE 2.

### **e) Avaliação de relatórios existentes**

Esta questão é bastante ampla. Refere-se à necessidade de relatórios relativos que contenham informações gerenciais consolidadas que facilitam a tomada de decisão.

É muita informação, contextualiza o RESPONDENTE 2, que precisa estar no lugar certo, no formato correto, na hora precisa,

[...] por mais que sejamos da empresa de tecnologia, eu acho que tem uma fragilidade na disponibilização de relatórios, uma sugestão macro seria a sistematização de informação [...].

A grande maioria das empresas não dá atenção aos dados que serão suporte para soluções, sistemas, transformá-los em informação, enfim, agregar aprendizado e conhecimento à organização, reforça o RESPONDENTE 3, quando declara que

[...] ainda não tem disponível adequadamente as informações ordenadas e controladas. A empresa tem umas informações, mas a gente não consegue extraí-la [...].

Por outro lado, o RESPONDENTE 1, entende que a empresa possui relatórios gerenciais disponíveis que suprem quase que integralmente sua necessidade e afirma que é necessário agregar inteligência às operações, transformar milhões de dados em informação.

### **f) Fontes de informação**

A avaliação dos meios utilizados no momento da entrevista como fontes de informação pelos RESPONDENTES foi uma das variáveis mais divergentes entre os RESPONDENTES. O sentimento que o Central de Atendimento é uma fonte de informação não é um consenso. Enquanto RESPONDENTE 1 destaca:

[...] a central para mim, é o coração da organização, porque a parte que mais sente que mais ouve o cliente [...] até porque já tem essa consciência de ouvir e tentar dar uma solução para o cliente. Vendas, também, têm um enfoque de ouvir e de fazer o serviço, mas o foco deles é vender. O Central de Atendimento também começou a faltar em vendas, essa coisa todas de rentabilizar, mas não vende por si só, é relacionamento, é fidelidade de negócios. É criar barreiras de saída [...].

Os RESPONDENTES citaram várias fontes de informação, entre elas, a Central de Atendimento, a Engenharia, as Vendas e o próprio histórico da empresa. É preciso identificar os pontos de contato entre a empresa e o cliente, por onde trafegam as informações e conduzi-las a mesma base de dados, contudo é uma tarefa difícil e cara (RESPONDENTE 4).

### **g) Avaliação do papel da Central de Atendimento**

A Central de Atendimento foi considerada estratégica, por unanimidade, pelos quatro RESPONDENTES. A RESPONDENTE 1 entende que a Central de Atendimento não é só informante, ela traz muitas idéias e soluções. Na era do conhecimento, o papel da Central de Atendimento é estratégico no sucesso da empresa, destaca o RESPONDENTE 1

[...] Na verdade, não basta ter as informações, é preciso fazer conexões e associá-las com a capacidade de flexibilização, criatividade, agilidade e inovação.

O RESPONDENTE 3 declara que apesar de ter um telefone de contato disponibilizado para os clientes, todas as suas informações/solicitações são canalizadas via Central de Atendimento,

[...] temos um Central de Atendimento estruturado e consolidado, com processos, fluxos e *surveys* definidas, construídos conjuntamente. Eles são os especialistas em relacionamento.

Algumas reflexões críticas são abordadas pelo RESPONDENTE 3, quando afirma:

[...] recebo poucas estatísticas e indicadores do Central de Atendimento e quando recebo [...] o problema já está muito grande, assim acabamos operando através de priorização das novas atividades que podem não concatenar com as necessidades dos clientes.

#### 6.1.2.2 Barreiras existentes no fluxo de informações

A última categoria identificada na análise de conteúdo das questões específicas ressalta as barreiras existentes na organização que acabam impedindo que informação permeie a organização até o departamento, enfim, a pessoa que a utilizaria integralmente no processo

decisório. Quatro variáveis formam esta categoria, sendo que duas foram citadas apenas por um RESPONDENTE. São elas:

- Inexistência de históricos (referindo-se ao tempo de empresa (4 anos) e do negócio a qual ele está inserido (10 anos));
- A percepção de velocidade como fator de qualidade (a rapidez de informação e a agilidade de resposta acabaram afetando a qualidade de decisão).

As demais variáveis identificadas são:

#### **a) Inexistência de um fluxo estruturado**

Três RESPONDENTES citaram que a grande barreira para o fluxo de informação eficaz é a falta de estruturação e visão sistêmica. O RESPONDENTE 2 expressa claramente a sua opinião ao comentar

[...] falta de visão sistêmica, isto é, para mim esta informação não significa nada, mas para outro pode ser vital [...].

Independente do tamanho, cada vez mais as organizações necessitam de informações tanto para reagir aos problemas como para buscar oportunidades. O CRM foi construído para se entenda o cliente de forma holística, para ganhar mercado, para fidelizar e reduzir custos, entretanto o sistema está focado mais na necessidade do Central de Atendimento do que na necessidade da organização, comenta o RESPONDENTE 2.

O RESPONDENTE 4 complementa:

[...] será que todo mundo hoje passa toda a informação que deveria passar [...] a resposta não, porque não tem influxo estruturado, não tem uma estrutura como vinco sistêmico e sim interdepartamental.

Como destaca o RESPONDENTE 1, existe um determinado grau de informação que é difícil de ser disseminado.

[...] porque ele fica restrito a alguns grupos. Eles trabalham internamente, mas muitas vezes deve trabalhar lateralmente e verticalmente. Por outro lado, muitas informações devem reestruturar ao estratégico e ao prático, e acaba não dividindo os “porquês” com o operacional e perde-se uma bela oportunidade de *feedback* [...].

Na verdade, as empresas precisam aprender a usar os sistemas disponíveis, integrando-os, possibilitando a visão do todo (RESPONDENTE 4).

#### **b) Avaliação de capacidade do atendente em perceber a necessidade do cliente**

Esta questão foi citada por apenas dois RESPONDENTES. Entretanto, expressa uma crítica a capacidade do atendente do Central de Atendimento em ouvir o cliente, atender à demanda e registrar o motivo e/ou a ação que realizou adequadamente no sistema.

O RESPONDENTE 3 evidencia com mais veemência a sua crítica:

[...] as informações, algumas faltam, mas não devido à inexistência de um fluxo formal e sim devido à má formalização deste registro no início do caminho, pelo atendente, que ouviu e entendeu equivocadamente a solicitação do cliente [...].

O sistema e a análise dos dados obtidos são extremamente importantes, comenta o RESPONDENTE 4, mas não são a chave do problema. Estas coisas estão dentro das pessoas e não nas máquinas e relatórios, a quem atende e a quem reclama. Os contatos devem gerar inteligência sobre o cliente, e não apenas dados, estabelecendo uma relação de aprendizado. A empresa aprende sobre o cliente, suas necessidades, seus valores, suas expectativas. E o cliente aprende sobre a empresa, do que ela é capaz e como são os seus produtos.

A Central de Atendimento faz parte da economia do conhecimento. É preciso orquestrar conhecimentos, comunicar-se e integrar-se com todos os assuntos da empresa. Este é o nosso grande desafio, comenta o RESPONDENTE 1, as áreas devem refletir a missão e a visão da empresa, determinando as estratégias de atuação no mercado.

Terminada a análise da percepção dos RESPONDENTES sobre o fluxo de informação da organização, trata-se a seguir dos resultados da pesquisa, aplicada em 48 atendentes da área de Central de Atendimento para buscar verificar como o atendente percebe seu papel informacional na organização.

## 6.2 ANÁLISE DA PESQUISA ESTRUTURADA

Conforme descrito no capítulo sobre o método, foi realizada uma pesquisa estruturada com 13 perguntas para os 48 atendentes (Apêndice B), buscando identificar as dificuldades ou fatores críticos referentes a registros de solicitações recebidas no atendimento a Clientes, bem como o entendimento do papel do atendente na organização.

A amostra foi selecionada aleatoriamente buscando abranger atendentes com diferentes históricos e perfis.

Os resultados da pesquisa são apresentados em duas partes: a) avaliação da importância do trabalho pela percepção do atendente; e b) reflexão sobre a utilização dos sistemas para a coleta da informação.

### **a) Avaliação da importância do seu trabalho percebida pelo atendente**

Como se pode observar na Fig. 13, 38 RESPONDENTES consideram seu trabalho valorizado e reconhecem a importância de sua função dentro da organização. Contudo, no meio de tantas tecnologias, metodologias e normatizações, como *scripts*, jornada de trabalho, escala de horário e intervalos, processos informacionais, 21% deles não consideram o seu trabalho reconhecido pela empresa.

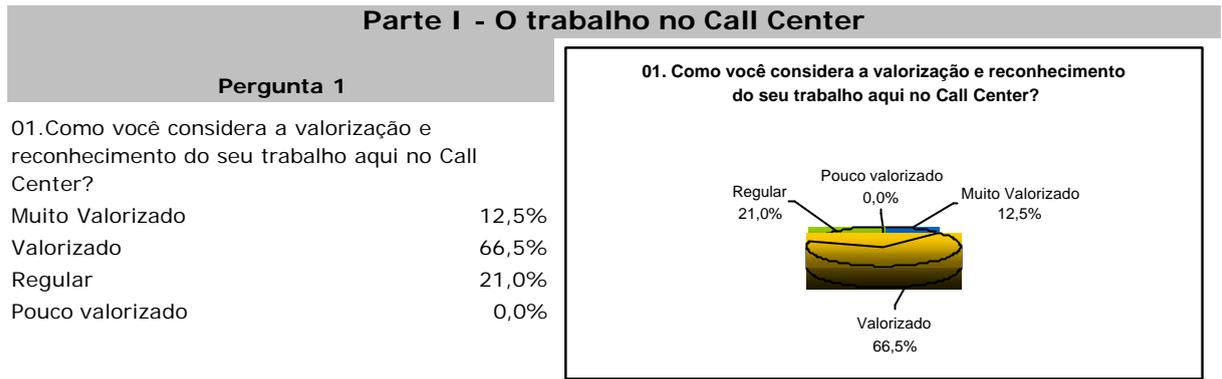


Figura 13 – Análise das respostas à pergunta 1  
 \* quantidade de respondentes: 48  
 Fonte: Dados da pesquisa

A motivação é fundamental para o exercício desta tarefa. Atender às necessidades dos clientes em uma única ligação requer além de conhecimento, habilidade para falar com as pessoas. Observa-se que as oportunidades de desenvolvimento pessoal e crescimento profissional, o reconhecimento público, etc. conferem, pela visão do atendente, um significado de prazer ao seu trabalho. Entretanto, o atendente considera difícil de lidar com a quantidade de informações necessárias para desempenhar sua função, a rapidez da atualização comparada ao tempo que possui para atender e atualizar-se simultaneamente. Tais exigências afetam diretamente a compreensão do seu papel dentro da organização.

No item 6.1.2.1, todos os todos RESPONDENTES consideraram a Central de Atendimento como estratégica para a organização, sendo o atendente considerado a porta de entrada para um bom relacionamento com o cliente; não apenas atender, mas também para oferecer uma solução para o cliente. Toda a organização aprende com as manifestações dos clientes.

Analisando os resultados (figura 14), 21 RESPONDENTES participam ativamente com idéias e/ou sugestões de novos procedimentos e serviços, isto é, buscam inovar e dar *feedback* para a organização de serviços. Entretanto, a maioria (56,5%) apenas segue a padronização dos atendimentos.

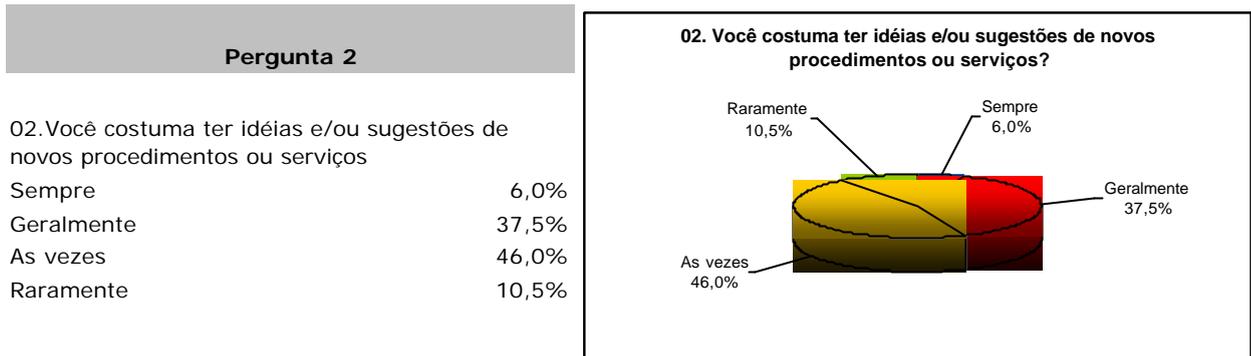


Figura 14 - Análise das respostas à pergunta 2  
 \* quantidade de respondentes: 48  
 Fonte: Dados da pesquisa

A empresa busca fomentar a inovação através de estímulos, oferta de prêmios e através de reuniões mensais. A oferta de prêmios é realizada através do programa da qualidade, Programa de Otimização de Desempenho – POD, que foi implementado não somente como ferramenta para controle e acompanhamento da *performance* em qualidade e produtividade dos atendentes, mas também como meio de interação do atendente com a operação, seja participando de grupos de revisão de processos, seja enviando sugestões. Os grupos de revisão de processos se reúnem quinzenalmente para discutir processos, procedimentos, produtos e serviços. Cada grupo é composto por 8 atendentes, 1 monitor e 2 Supervisores e são alterados os participantes a cada 6 meses. Para cada participação, o atendente recebe pontos que podem ser revertidos em prêmios. As reuniões mensais foram batizadas de mesa redonda, quando um grupo de atendentes voluntários se reúne com a Gerência para troca de idéias. Tendo por base o contido na ata dessas reuniões, a Gerência dispara várias ações corretivas ou informativas junto à operação ou a outros departamentos, conforme a necessidade.

No item 6.1.2.1, o RESPONDENTE 1 destaca a importância das sugestões e idéias recebidas da Central de Atendimento, e especifica que diversos produtos e serviços foram modificados em função destas informações, mesmo reconhecendo que ainda há muito a fazer.

Observa-se na Fig. 15 que 42 RESPONDENTES encaminham suas idéias e sugestões através da sua supervisão, e apenas 2 RESPONDENTES utilizam os meios formais disponibilizados pela empresa.

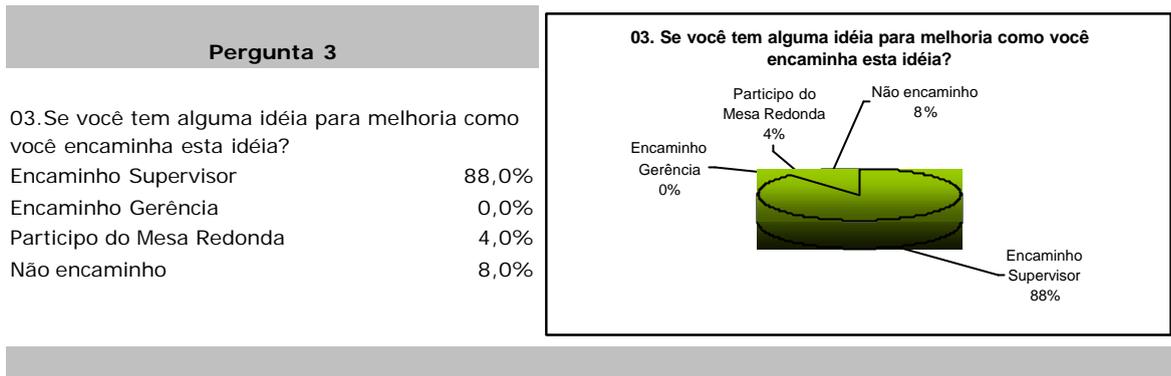


Figura 15 – Análise das respostas à pergunta 3  
 \* quantidade de respondentes: 48  
 Fonte: Dados da pesquisa

Para o papel do atendente é necessária uma certa habilidade em adaptar-se a rotinas fechadas de trabalho. Contudo, os resultados dependem do seu desempenho no contato com o cliente e, para tanto, faz-se necessária a utilização de alguma autonomia, criatividade e proatividade. Os diferentes níveis de compreensão e aceitação destas características entre os atendentes resultam em diversos comportamentos em relação a comprometimento e realização profissional. Assim, nota-se que apenas quatro RESPONDENTES simplesmente desconsideraram suas idéias e não se sentem motivados para colaborar com a inovação e com a melhoria dos produtos e serviços.

Essa questão avaliou como atendente percebe os sistemas de apoio de informação, como o CRM (Vantive) e a intranet disponibilizados pela empresa e inseridos nas suas rotinas de atendimento (figura 16).

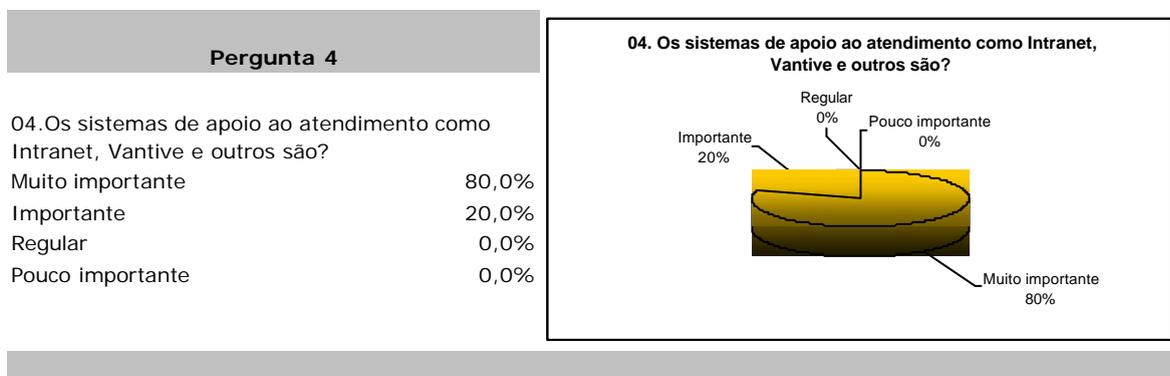


Figura 16 – Análise das respostas à pergunta 4  
 \* quantidade de respondentes: 48  
 Fonte: Dados da pesquisa

As respostas revelam a grande importância que os atendentes atribuem à sua atividade.

Todas as ligações atendidas na Central de Atendimento são devidamente registradas no sistema (CRM). Estes registros são batizados como motivos de ligações. A codificação correta é extremamente importante, já que com a utilização da consolidação destes registros pode se antecipar dúvidas e conhecer as necessidades dos clientes, avaliar e reduzir os impactos de novas promoções, serviços e processos, e realizar melhorias internas de atendimento.

No item 6.1.2.2, o RESPONDENTE 3 expressa sua crítica quanto à capacidade do atendente da Central de Atendimento em ouvir o cliente, atender à demanda e registrar o motivo e/ou a ação que realizou adequadamente no sistema. O atendente deve entender a real necessidade do cliente e marcar corretamente o motivo da ligação.

Em relação à intranet, o atendente utiliza este meio para consulta de informações e para a utilização de formulários especiais, os quais exercem o papel de *workflows* para outras áreas do atendimento, como o *back office* e a monitoria.

No resultado da pesquisa de satisfação de clientes, efetuado bimestralmente pelo GERPE - Instituto de Pesquisas, localizado no Rio de Janeiro (Apêndice C), a satisfação dos clientes referentes a avaliação da Central de Atendimento para a resolução de problemas obteve um índice de favorabilidade de 96% dos entrevistados. Essa a questão buscou avaliar o meio que as informações são multiplicados na Central de Atendimento ( Fig. 17).

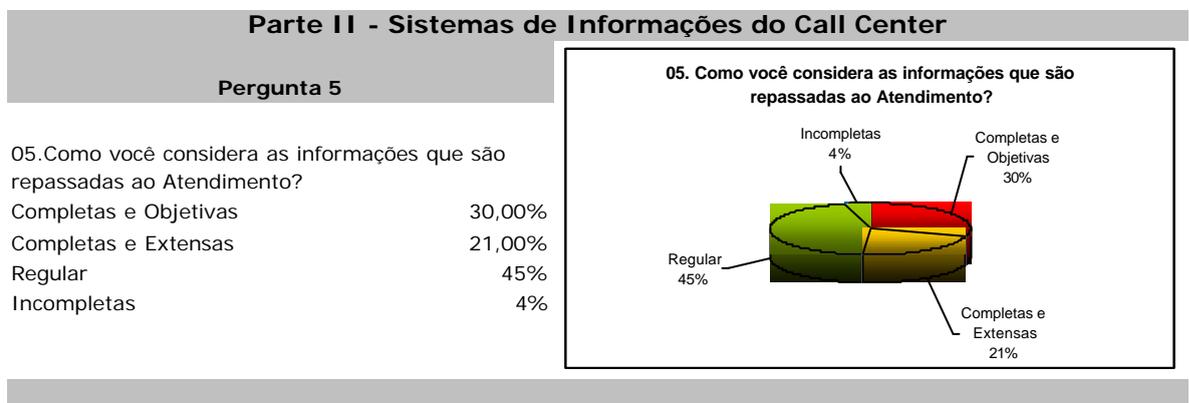


Figura 17 – Análise das respostas à pergunta 5

\* quantidade de respondentes: 48

Fonte: Dados da pesquisa

Apenas 14 RESPONDENTES consideram as informações recebidas completas e objetivas. Considerando que o entendimento das informações de produtos e serviços é fundamental para a execução do trabalho, pois o atendente esclarece dúvidas junto a clientes, este resultado revela-se crítico ao processo de fluxo de informações.

Entretanto, a percepção do cliente revelada via pesquisa de satisfação de clientes (Apêndice C), a satisfação dos clientes, referente à avaliação do nível de conhecimento e preparo dos atendentes, obteve um índice de favorabilidade de 95% entre os entrevistados.

Em contraponto a questão anterior, 44 RESPONDENTES têm a consciência de que informações corretas são muito importantes para a operação (Fig. 18).

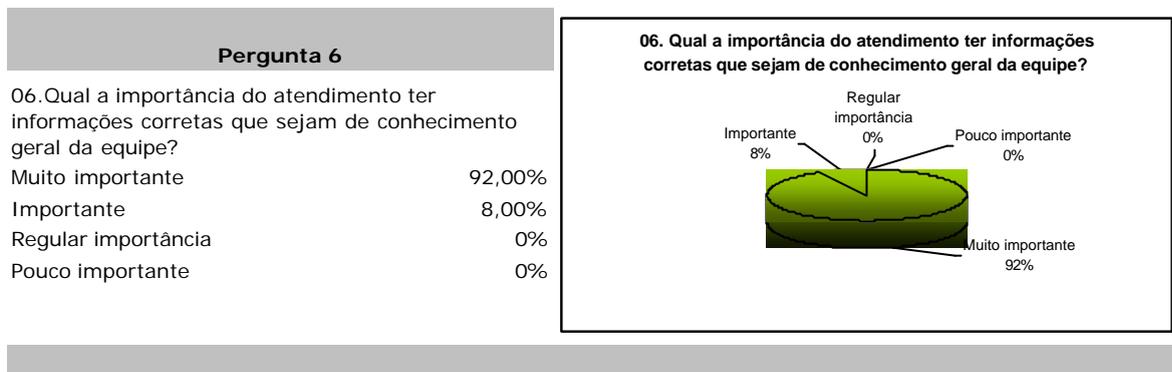


Figura 18 - Análise das respostas à pergunta 6

\* quantidade de respondentes: 48

Fonte: Dados da pesquisa

O processo de trabalho do atendente inclui, além de disponibilizar-se para o atendimento em horário definido, acompanhar as novas informações para atender às demandas do cliente com segurança e confiabilidade. Observa-se que o atendente tem dificuldade em administrar o seu tempo, seja no conflito entre produtividade e qualidade, seja na necessidade de, durante a sua jornada, acompanhar as novas informações sobre produtos, serviços, sistemas, procedimentos enviados diariamente pela equipe de comunicação.

Nota-se na Fig. 19 que apenas 23 RESPONDENTES buscam os meios formais para solução de problemas, a supervisão e a intranet. O processo de direcionar as dúvidas para a Supervisão é importante para que os diagnósticos de possíveis necessidades de treinamento ou dificuldades individuais possam ser devidamente corrigidos.

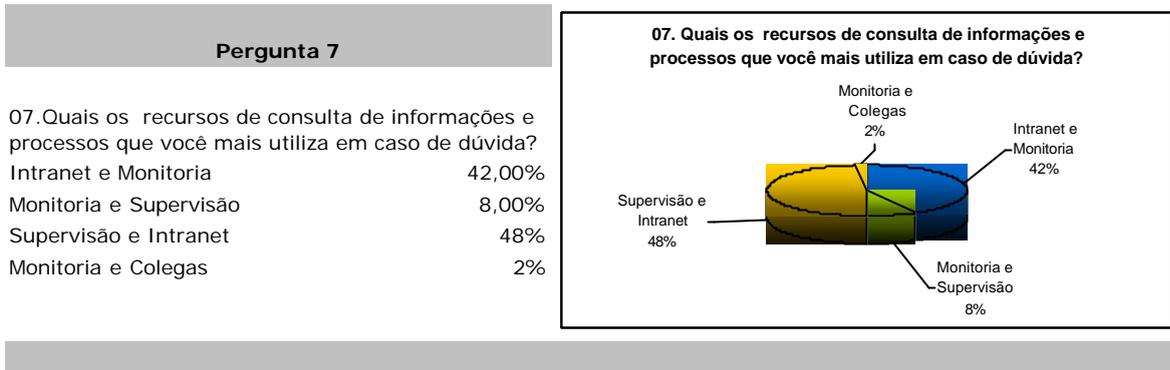


Figura 19 - Análise das respostas à pergunta 7  
 \* quantidade de respondentes: 48  
 Fonte: Dados da Pesquisa

A central de atendimento possui sua página própria na intranet corporativa. Nela estão inseridos dados como promoções, preços, comunicados e um guia de referências. Neste guia estão contidos todos os procedimentos e processos dos mais variados assuntos, sendo utilizado como apoio à solução de problemas. O grande desafio é manter toda a gama de informações necessárias para a operação atualizada e de fácil localização, já que se opera em um ambiente dinâmico, altamente competitivo e de tecnologias similares, onde a informação é a diferença do negócio para gerar relacionamento e fidelização de clientes.

Avaliando esta questão, nota-se que todos os RESPONDENTES consideram as informações necessárias ao desempenho da sua função disponíveis para a realização do seu trabalho (Figura 20).

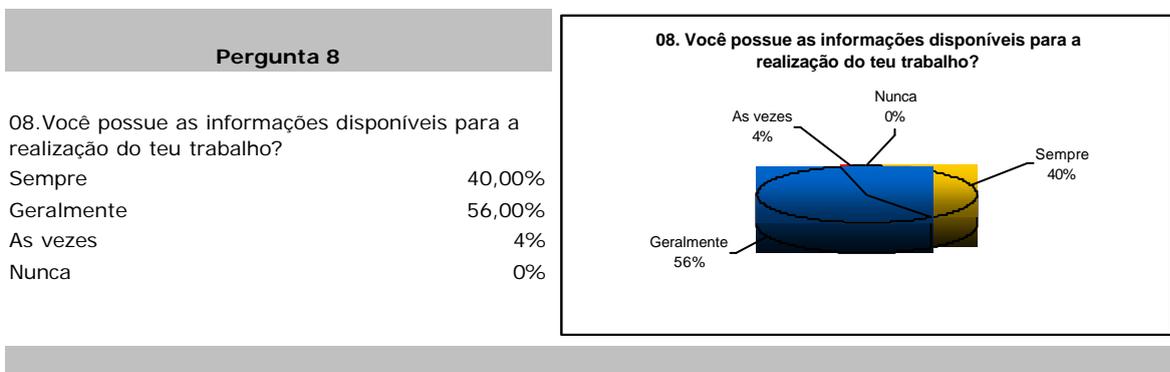


Figura 20 - Análise das respostas à pergunta 8  
 \* quantidade de respondentes: 48  
 Fonte: Dados da Pesquisa.

Além da Intranet, o atendente acessa *scripts* específicos para detalhamento de determinadas situações. *Scripts* são um conjunto de perguntas e respostas para um determinado problema, para que se consiga verificar e encontrar uma solução mais rápida para um determinado problema, pois, conforme a resposta dada para uma determinada pergunta, pode-se ter uma solução associada a ela.

A marcação dos motivos no CRM (Vantive) é estratégica para a organização. Analisando a figura 21, aproximadamente 46 atendentes consideram muito importante e importante a codificação dos registros. Apesar de parecer que 95% seja um resultado excelente, este resultado não é positivo, pois para um fluxo de informações ser constituído de informações confiáveis, torna-se necessário uma correta entrada de dados. Um erro nesta etapa pode comprometer todo o resultado.

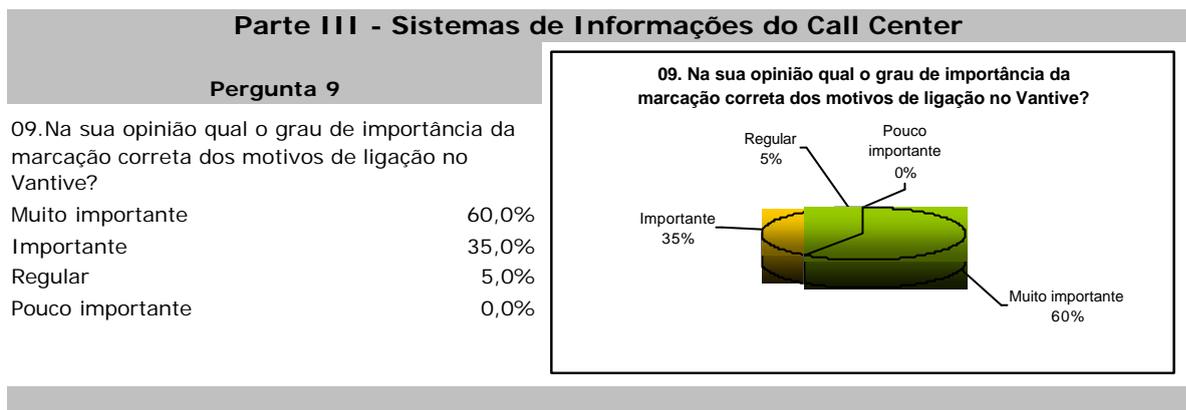


Figura 21 - Análise das respostas à pergunta 9

\* quantidade de respondentes: 48

Fonte: Dados da Pesquisa.

A qualificação do atendimento pode ser segmentada em vários níveis de detalhamento da informação. As três opções utilizadas em primeiro nível são:

- **Informações:** Utilizam este motivo quando o cliente realiza uma consulta, podendo ser de serviços/produtos, promoções, cobrança ou processos;
- **Solicitações:** Utilizam este motivo quando efetivamente realizam uma operação no sistema, podendo ser ativação ou desativação de serviços/produtos, restituição ou suspensão de serviços e procedimentos operacionais;

- Gerenciamento de Ocorrências: Utiliza-se este motivo quando recebem uma reclamação, sugestão ou elogio de clientes. Este motivo possui *workflows* pre definidos, sendo gerado notificações e resultado de pesquisas para as áreas responsáveis. Estes *workflows*, muitas vezes, não são visíveis para o atendente;
- Gerenciamento de Campanhas: Utiliza-se este motivo quando há necessidade de venda de créditos ou de serviços, isto é, *cross selling*.

A figura 22 demonstra que todos os RESPONDENTES consideram importante a missão de entender o cliente para a realização de suas tarefas.

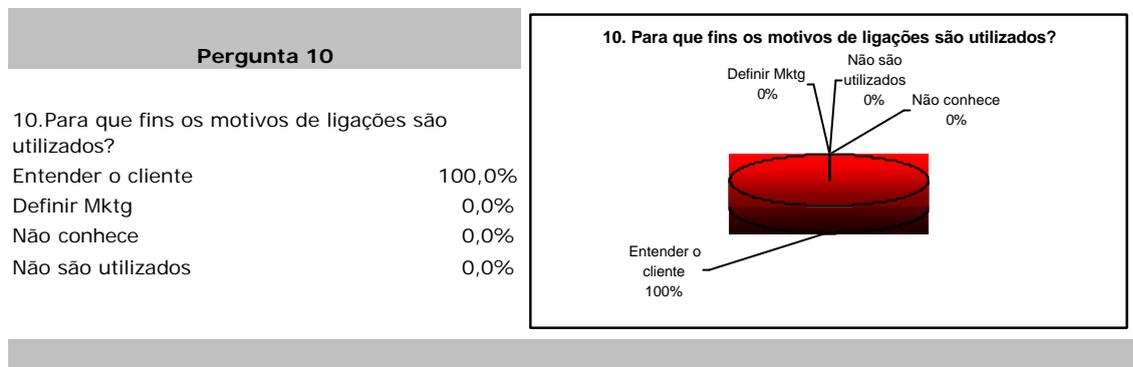


Figura 22 - Análise das respostas à pergunta 10

\* quantidade de respondentes: 48

Fonte: Dados da Pesquisa

Dentro das organizações, as áreas responsáveis pela interface com o consumidor cresceram, ganharam status, atendendo solicitações seja por telefone, e-mail, web site ou chat, tornando cada vez maior o número de mudanças provocadas por solicitações de consumidores (6.1.2.1).

Nota-se na figura 23, que 46 RESPONDENTES têm a cultura de buscar os registros corretos para codificar os seus atendimentos de clientes.

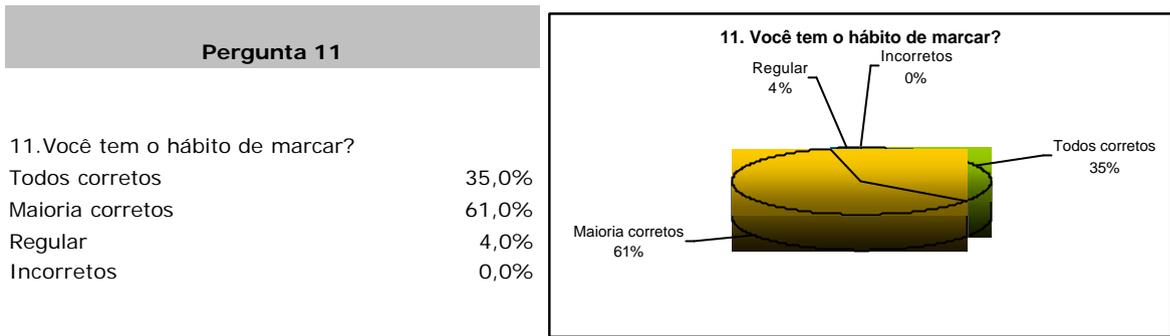


Figura 23 - Análise das respostas à pergunta 11  
 \* quantidade de respondentes: 48  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando esta questão (figura 24), percebe-se que o atendente está consciente da importância da marcação dos motivos, dificilmente deixa de fazê-lo, entretanto aparece novamente o conflito do tempo do atendimento como fator crítico na qualificação da informação e as dificuldades em encontrar na árvore de motivos a real demanda do cliente. Os dados são em abundância, logo, os usuários não sabem como consolidar ou verificar as suas necessidades de informações.

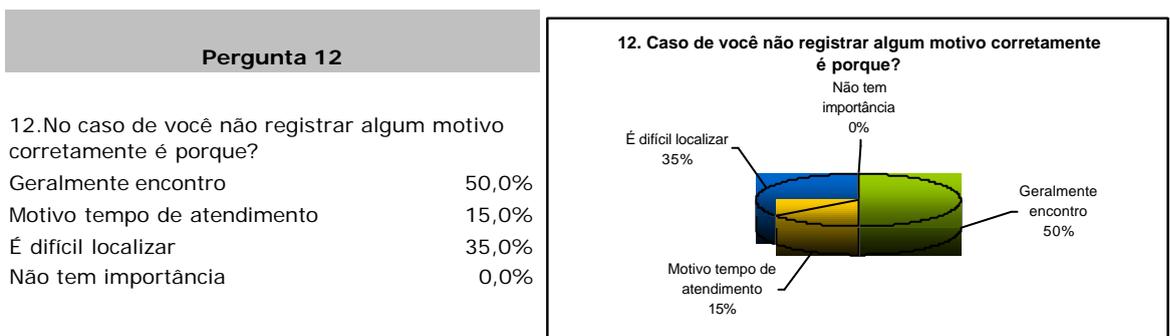


Figura 24 - Análise das respostas à pergunta 12  
 \* quantidade de respondentes: 48  
 Fonte: Dados da pesquisa

Conclui-se, através dos resultados apresentados na figura 25, que o atendente percebe a importância do seu trabalho e entende que as informações registradas no sistema podem ser utilizadas por outros departamentos da organização.

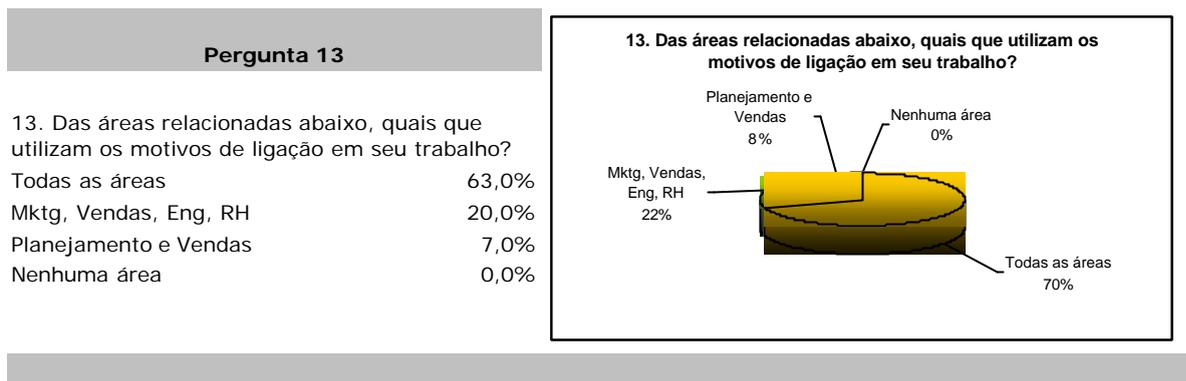


Figura 25 - Análise das respostas à pergunta 13

\* quantidade de respondentes: 48

Fonte: Dados da Pesquisa

Essa percepção foi confirmada no item 6.1.2.2, onde o respondente 2 comenta que cada vez mais as organizações necessitam de informações tanto para reagir aos problemas como para buscar oportunidades. O CRM foi construído para que se possa entender o cliente de forma holística, para ganhar mercado, para fidelizar e reduzir custos.

Os atendentes têm consciência do seu papel como intermediários na organização, mas, com as métricas e a padronização atendimento, acabam colocando em risco a qualidade de informação gerada.

### 6.3 FLUXO DE INFORMAÇÕES PROPOSTO

As empresas que terão sucesso na próxima década serão aquelas que utilizarem a informação como seu sistema nervoso central. Estas empresas tomarão decisões com rapidez, atuarão com eficácia e irão atingir direta e positivamente seus clientes (GATES, 2000).

Para melhor demonstrar a importância da central de atendimento e seu fluxo de informações, aborda-se o assunto sob dois aspectos:

- Relacionamento da Central de Atendimento e suas interfaces internamente e externamente (Figura 26);
- Fluxo de informações da Central de Atendimento (Figura 27).

A busca da satisfação do cliente provoca mudanças de foco dos setores da empresa, isto é, todos, independentemente de setor, devem ter como objetivo principal atender à solicitação do cliente. Agindo desta maneira, as metas serão alcançadas mais rapidamente e o cliente ficará satisfeito. Com isso, também é possível:

- Agregar valor, pois, consegue-se atender a solicitação no prazo proposto, elevando a confiança do cliente em seus serviços.
- Integrar os diversos departamentos – Como o objetivo é satisfazer o cliente e todos na empresa têm isto em mente, não haverá mais espaço para atritos internos.
- Aproveitar as oportunidades – Todas as oportunidades são aproveitadas, pois a informação do cliente é trazida para dentro da empresa de forma transparente;
- Aumentar a competitividade – A prática do marketing de relacionamento por todos na empresa permite que o canal de relacionamento agregue serviços que geram maior valor percebido da marca, ficando menos sujeita à guerra de preços e às ações da concorrência.

Uma central de atendimento deve ser considerada mais um canal de comunicação da empresa com o mercado, onde se capturam dados e informações que os clientes e os *prospects* fornecem diariamente.

Conforme citado na pesquisa, a inexistência de histórico, referindo-se ao mercado de telecomunicações e ao tempo da empresa no mercado, reflete a importância do papel da central de atendimento na organização. Este papel, conforme análise, não está definido nem reconhecido como parte integrante do fluxo de informações para a tomada de decisão. As informações geradas na central não são utilizadas na sua integralidade, dificultando, muitas vezes, a visão do cliente por outros departamentos da organização.

A missão da Central de Atendimento é viabilizar o modelo de atendimento da empresa, proporcionando ao cliente um canal eficiente de comunicação e solução de problemas, contribuindo para a satisfação e lealdade deste cliente e para a lucratividade, *market share* (KASANOFF, 2001).

Entretanto, o modelo proposto acrescenta nesta missão de central de atendimento, o papel de fornecedor de informações confiáveis e precisas a respeito dos clientes e do mercado, para a organização, facilitando o processo decisório. Conforme a figura 27, a central de atendimento passa a ser o elo de relacionamento da empresa com seus clientes, não clientes e parceiros (agentes autorizados), gerando um fluxo de informações para todas as áreas da empresa.

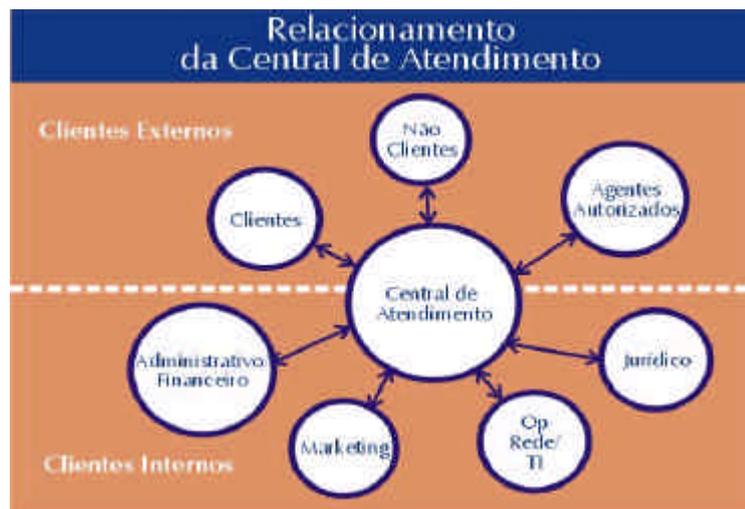


Figura 26 – Relacionamento da Central de Atendimento  
\* O Papel da Central de Atendimento

Maia (2002) entende que o papel da Central de Atendimento, não é apenas atender às solicitações dos clientes, mas também fornecer informações para os demais departamentos da empresa para melhorar a competitividade. A Figura 26 demonstra este papel da central de atendimento, como geradora e receptora de informações para as demais áreas da empresa. Assim, uma central de atendimento deve ter os seguintes critérios:

- Acesso fácil aos clientes;
- Eliminação do tempo gasto pela equipe de vendas em pós-venda;
- Presteza e agilidade no atendimento ao cliente;
- Orientação ao cliente;
- Redução do custo pelo redesenho dos processos de atendimento;
- Controle dos chamados e problemas;
- Entendimento do comportamento do cliente;
- Aumento da eficiência operacional;
- Geração de índices e indicadores de desempenho do atendimento;

- Geração de uma base de dados para uso “inteligente”, contribuindo para melhoria de produtos e serviços;
- Fortalecimento de imagem da empresa.

Da análise dos dados das entrevistas realizadas com especialistas das áreas clientes (Marketing, Planejamento, Engenharia e TI) e dos resultados da pesquisa estruturada e aplicada em uma amostra de atendentes da Central de Atendimento, acrescidos de dados secundários coletados durante a pesquisa, como a pesquisa de satisfação de clientes, documentos existentes e observações diretas, emergiu uma proposta de um fluxo de informações que sirva de apoio à tomada de decisão.

Atualmente, as informações geradas na Central de Atendimento não estão focadas sob a visão sistêmica organizacional, e sim sob um foco departamental, seguindo as necessidades operacionais da própria central de atendimento. Foi possível verificar que os benefícios têm sido bem mais abrangentes, sendo os *workflows* utilizados somente por operações de rede, e os relatórios consolidados de motivos de ligações têm sido utilizados mais para otimização de rotinas do atendimento e oportunidades de atendimento eletrônico do que propriamente municiar os demais departamentos de informações gerenciais. A própria construção da árvore de motivos foi realizada de acordo com a necessidade da Central de Atendimento entender o motivo das ligações entrantes e o devido impacto no seu volume de ligações.

Na construção do fluxo proposto, foram considerados os fatores críticos levantados durante o processo de análise. São eles:

- O atendente deve entender a real necessidade do cliente e marcar corretamente o motivo da ligação. Os motivos são constantemente revistos e divulgados pela intranet a fim de que se minimizem as perdas de informação;
- Os dados são em abundância, e muitas vezes os usuários não sabem como consolidar ou verificar as suas necessidades de informações. Este é o ponto mais crítico, a falta de conhecimento de dados/informações disponíveis;
- Muitos *workflows* não estão sendo utilizados por falta de treinamento de uso da ferramenta por outras áreas da empresa, sendo necessário a utilização de formulários na intranet e e-mails;

- O Atendente, isto é, o infomediário, não recebe a retroalimentação das informações coletadas. Não existe fluxo ou relatório que demonstre para ele o resultado das informações coletadas;
- Na Claro, nota-se que os colaboradores utilizam o correio eletrônico (*e-mail*) de forma excessiva, transferindo responsabilidades e afetando o processo decisório.

Segundo Freitas (1997), a informação é um fator importante de diferenciação, sobrevivência e prosperidade para as organizações. A organização deve desenvolver fluxos de informações confiáveis a fim de contribuir para uma melhor qualidade das decisões, conforme apresenta-se na Figura 27.

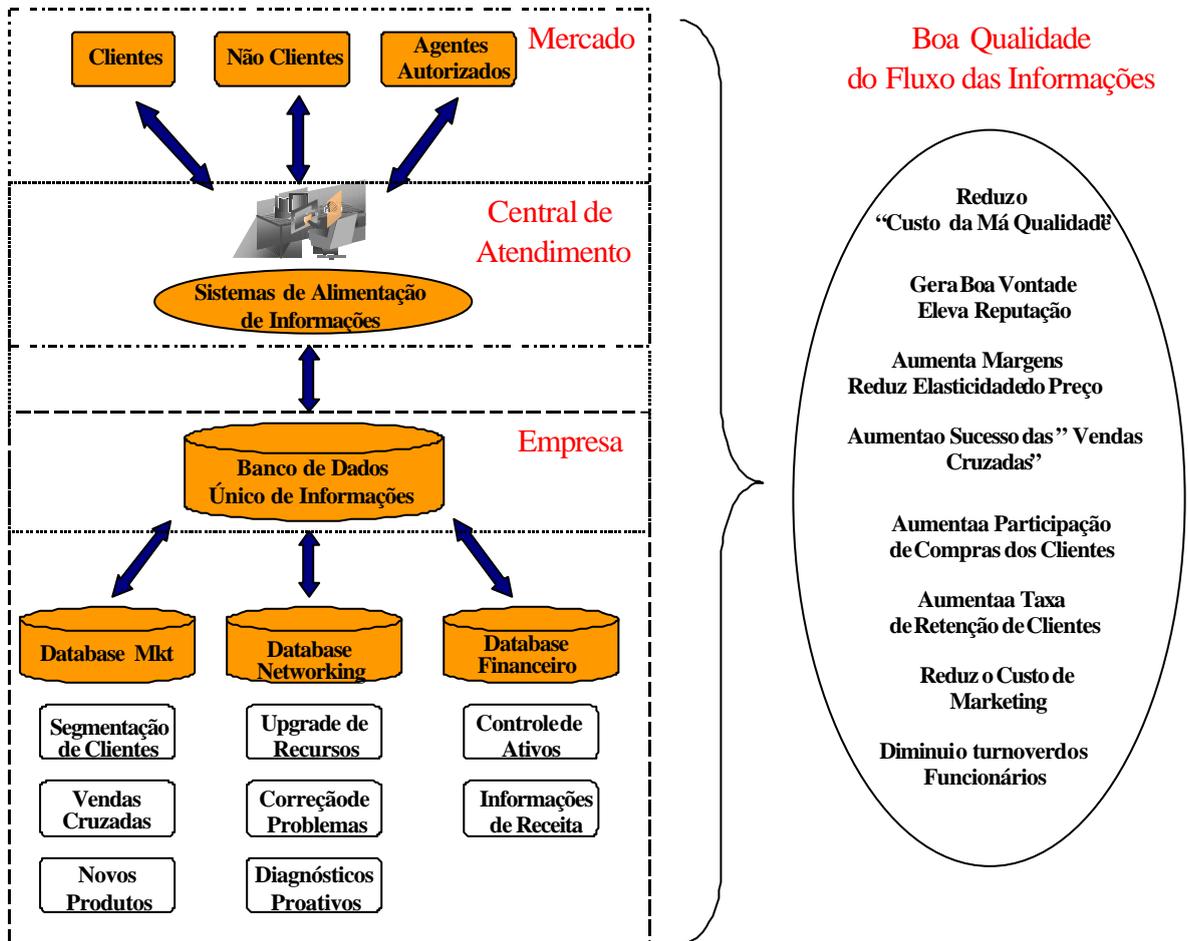


Figura 27 – Fluxo de Informações Proposto

\* Diagramação do Fluxo de informações proposto

O atendente, ao desempenhar sua função como infomediário, deve ser preparado e treinado para melhor desempenhar ao seu papel na coleta de dados e informações.

Nota-se que a proposta é existir alimentação e retroalimentação entre as diversas áreas e a Central de atendimento e vice-versa. Esta integração sistêmica deve possibilitar que:

- O atendente visualize o resultado do seu trabalho, percebendo melhor o seu papel de infomediário dentro da organização e a importância do registro de dados corretamente;
- Os demais departamentos, interagindo com a Central de Atendimento, utilizem as informações disponíveis como apoio à tomada de decisão e que subsidiem de informações o atendente para que o mesmo possa entender melhor o cliente;
- A árvore de motivos de ligações seja revista conforme as necessidades e demandas de cada área, podendo, assim, mais facilmente captar a percepção e o entendimento do cliente sob um determinado aspecto desejado.

Não basta a central de atendimento estar preparada, treinada e capacitada para melhor atender o cliente e coletar dados e informações dos produtos e serviços, necessidades, sugestões e críticas, se a organização não considerar as informações recebidas confiáveis e precisas. E, se não houver um fluxo de informações estruturado, permitindo que a informações trafegue até o seu destino certo, as informações recebidas podem ser consideradas irrelevantes.

Outro ponto importante a ressaltar é referente ao desafio de alterar o modelo de gestão e a organização do trabalho atualmente utilizados nas centrais de atendimento. As centrais de atendimento tradicionais ainda seguem o modelo “Taylorista” de administração, visando à produtividade acima de questões motivacionais e de conhecimento.

Faz-se importante um processo de aprendizagem e revisões constantes no fluxo proposto, pois os clientes mudam seus hábitos e costumes rapidamente bem como o mercado de telecomunicações, com movimentações como aquisições e constante entrada de novos *players* .

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Está terminando a era das Centrais de Atendimento tradicionais. Com o advento da internet, os clientes (empresas e consumidores) não mais se contentam com o serviço limitado oferecido pela maioria das empresas. Os clientes de hoje esperam que as empresas sejam capazes de responder a perguntas e de resolver problemas, independentemente de como foi feita a compra, pessoalmente, pelo telefone, por fax ou *on-line*. Como respostas às expectativas dos clientes, muitas empresas estão implantando o conceito de Centro de Interações, que combinam o contato por telefone com interações através de WEB, com voz, resposta de e-mail e *chat* (BRETSKE, 2002). Os benefícios esperados são retenção e fidelidade dos clientes, aumento de receita através de venda cruzada ou venda de mais produtos, além da melhoria operacional. Entretanto, atingir este nível de integração e ter uma visão unificada dos clientes significa quebrar antigas barreiras internas entre os diversos departamentos. Este pode ser um dos desafios da Claro Digital.

Apesar de todos os conceitos e sistemas já inseridos na organização, a Central de Atendimento ainda não assumiu, em sua integralidade, seu papel de conector da empresa com o mercado. Muitas informações coletadas são desperdiçadas ou encaminhadas para canais indevidos, tornando o processo falho e restrito.

Grande parte das informações resultantes da central é utilizada para melhoria de performance e processos da própria central, deixando de trafegar até o seu destino final.

Outro ponto muito importante é o papel do operador. Não existe retroalimentação no processo informacional, assim o operador não tem conhecimento da importância e do objetivo das informações por ele geradas. Isto faz com que o mesmo não tenha comprometimento com esta atividade a releve a uma atividade secundária do seu trabalho. Segundo Alter (1999), este é o grande risco de fluxos com participantes humanos. O processo de retroalimentação faz com que os dados se tornem informações e as informações em conhecimento. A chave para a

sobrevivência e a lucratividade está na correta seleção de oportunidades de negócios sólidos e no mapeamento da trilha mais adequada para explorá-las rapidamente com uma visão global, eficiência e flexibilidade.

Nota-se que os atendentes que trabalham em Centrais de Atendimento não conseguem perceber a importância do seu trabalho no negócio, fazendo os atendimentos de forma rotineira e impessoal. Um fluxo de informações melhor concebido permitirá que o atendente consiga acompanhar todo o processo, participando ativamente e aumentando sua relação cliente/empresa. Transformar a informação em conhecimento permitirá que os grupos de trabalho utilizem continuamente meios inventivos e recursos para fazer as coisas de várias formas, quando a situação se torna mais importante do que a previsão rotineira.

Com base no conhecimento adquirido neste projeto, pretende-se, além de conscientizar o atendente do seu papel de intermediário na organização, demonstrar que a capturação e disponibilização de informações pode gerar uma maior vantagem competitiva para a empresa, pois, além de proporcionar um canal eficiente de comunicação e solução de problemas, possibilita a geração de uma base de dados para uso “inteligente”, contribuindo para a melhoria de produtos e serviços.

Finalmente, a organização poderá aplicar esta proposta em todas as suas atividades de contato com clientes, aprimorando o entendimento do comportamento do cliente e proporcionando um aumento da eficiência operacional.

## 7.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

As limitações são inerentes a um estudo de caso, com destaque para dificuldade de generalização dos resultados, pois a análise de um único ou mesmo de múltiplos casos se constitui em uma base muito frágil para a generalização (GIL, 1999).

A pesquisa, portanto, apresenta algumas limitações:

- O presente trabalho foi realizado analisando apenas uma empresa de telecomunicações, inexistindo a comparação sobre rotinas de trabalho e processos informacionais, dados que seriam enriquecedores para o projeto. Cabe ressaltar que

poucas empresas permitem acesso ao seu sistema de informações, mesmo como objeto de estudo, por tratar-se de setor altamente estratégico;

- como segundo ponto limitador, pode-se citar a concentração em um único departamento de contato com os clientes. Seria importante acrescentar o trabalho realizado por vendas, nos pontos de venda, já que os vendedores representam a empresa, assim, além da realização da venda em si, possuem informações do mercado e dos clientes, podendo contribuir fortemente para o sistema de informação, caso exista um fluxo de informações devidamente estruturado e eficiente;
- o fato de a autora trabalhar na empresa e ser uma gestora da central de atendimento se, por um lado, facilita o acesso a dados e informações, por outro, pode induzir um viés de quem trabalha no objeto de estudo;
- o fator tempo é outro ponto limitador. Além das atividades acadêmicas exigidas pelo curso, houve a dedicação profissional em tempo integral dificultando desta forma, maior disponibilidade de tempo para aprofundar a dissertação.

## 7.2 PESQUISA FUTURA

Este trabalho pode ser aprofundado em pesquisas futuras, ampliando o conceito de infomediário e trabalhando na eficiência do fluxo de informações de todos os canais disponíveis em cada organização. Este trabalho delimitou-se a um estudo de uma central de atendimento, entretanto pode-se analisar todas as interfaces da organização com o seu mercado.

A maioria das empresas considera a Central de Atendimento como um centro de custos e, conseqüentemente, tenta continuamente reduzir os custos. Entretanto, quando a central de atendimento evolui para um centro de interação com os clientes, ela se transforma em ferramenta de geração de lucro. Quando os clientes desejam comunicar-se com a empresa, eles querem fazê-lo através do canal mais conveniente para eles naquele momento, e, para tal, os operadores devem receber treinamento a respeito das informações disponíveis no sistema e como melhor aplicá-las na solução das dúvidas de clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTER, Steven. *Information systems: a management perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley, c1999. 523 p.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, c1977. 226 p.

BARTOLOMÉ, Fernando. *Comunicação Eficaz na Empresa: Como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas*. In: *Harvard Business Review Book*. Campus, 1999.

BIO, Sérgio R. *Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1996.

BRETZKE, Consultoria. Disponível na Internet: <http://www.bretzke-marketing.com.br>, Acesso em: 10 fev. 2002.

CLEVELAND, B.; MAYBEN, J. *Call Center Management on forward – Succeeding in Today's Dynamic Inbound Environment*. . Anapolis: Call center press, 1998.

FLORES-ROUX. A renovação do modelo brasileiro. *Revista Telecom*, plano editorial, volume: V, n. 157, jul 2001. 4-6 p.

FREITAS, H.; et al *Informação e Decisão: Sistemas de Apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GATES, B. *A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital*. São Paulo: Schwarcz, 2000.

GERPE – Instituto de Pesquisa – *Pesquisa de Satisfação dos Clientes Claro Digital*. Rio de Janeiro, outubro, 2002.

GIL, A. C. *Pesquisa Social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES F<sup>o</sup>., C. Tecnologia da Informação e Marketing – Como obter clientes e mercados. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 4, Jul./Ago. 1995. Disponível em: <http://www.era.com.br>.

KASANOFF, Bruce. *Making it Personal – How to profit form personalization without invading privacy*. Cambridge: Persues, 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1996. 676p.

LAUDON, K. e LAUDON, J. *Sistemas de Informação com Internet*. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 389 p.

MAIA, C. S. *Os elementos básicos de uma operação de call center e suas exigências*. Disponível em: [http://calltocall.com.br/call\\_artigo.htm](http://calltocall.com.br/call_artigo.htm). Acesso em: 24 fev. 2002.

MARQUES, A. e COELHO, A. A Reinvenção do marketing no contexto “Economia Digital”. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. *Anais do XX Enanpad*. Campinas: ANPAD, 2001.

- MENEZES, Luiz Cláudio. O fim do abismo entre a informação e o dado. *Anuário Brasileiro de Call Center e CRM*. São Paulo: Padrão, out. 2002. p. 19.
- MIDDLETON, David. Conversational remembering and uncertainty: interdependencies of experience as individual and collective concerns in team work. Thousand Oaks, California: *Journal of language and Social Psychology*, V.16, p.389-510, dezembro, 1997.
- PEOPLE SOFT Consultores Associados. Apresentação: *Vantive/CRM – Uma solução aplicada a gestão de clientes*, Porto Alegre, 2000.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Marketing 1 to 1 – Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management*. São Paulo: Markon Books Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.
- RUFINO, R. *Tudo que você gostaria de saber sobre telecomunicações*. Disponível em: [http://www.abafando.hpg.com.br/ciencia\\_e\\_educacao/8/index\\_int\\_3.html](http://www.abafando.hpg.com.br/ciencia_e_educacao/8/index_int_3.html). Acesso em: 09 abr. 2002.
- SCORNAVACCA, E. *Intermediação Informacional na Internet: um modelo para o estudo da necessidade de informação de empresas gaúchas para a expansão de seus negócios*. 2001. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- SIMÕES, V. C. *No Limiar de um Novo Milênio: Seis Teses Sobre Inovação na Economia do Conhecimento*. Economia & Prospectiva do Ministério da Economia, n. 10, Jul./Set. 1999.
- TERRA, J.C.C. *Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras*. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Universidade de São Paulo.
- TESTA, M. *Fatores críticos de sucesso de programas de educação a distância via internet*. 2002. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

## **APÊNDICES**

# APÊNDICE A – ENTREVISTA: LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO

**Cargo:**

**Área:**

**Tempo de Empresa:**

1. Qual a sua atividade atual?
2. Como você percebe a evolução dos negócios de telecomunicações?
3. Como você enxerga a Claro Digital neste contexto?
4. E a concorrência?
5. E os possíveis novos concorrentes?
6. Qual a importância da sua área na empresa?
7. O que você busca conhecer? Quais são suas metas?
8. Como você percebe o cliente da Claro?
9. E o cliente em potencial (*prospect*)?
10. Você considera que a informação rápida e assertiva podem ajudar a melhorar a qualidade de produtos e serviços?
11. Qual o diferencial competitivo da Claro em relação à concorrência, na sua opinião?
12. O que você acredita que sejam as principais barreiras a um fluxo de informações eficaz?
13. Quais os sistemas de informações principais da Claro Digital?
14. Como a tecnologia pode ser um agente facilitador dos fluxos de informação?
15. Você recebe todas as informações necessárias para a tomada de decisão?
16. Que tipo de informações necessita? Qual a periodicidade? De que forma gostaria de receber as informações?
17. Que tipo de informações mais utiliza? Que tipo de problemas mais informações poderia auxiliar você na busca da melhor solução?
18. Você recebe *feedback* das outras áreas em relação à tua?
19. E do mercado?
20. Você recebe retorno sobre a opinião dos clientes a respeito dos produtos e serviços da Claro?
21. Qual o papel da Central de Atendimento na sua opinião?
22. Você tem conhecimento do número médio de ligações/dia?
23. Você conhece o sistema de motivo de ligações utilizados na Central de Atendimento?
24. Você tem conhecimento do número de reclamações recebidas/mês? Quais os motivos mais frequentes? Dúvidas? Solicitações?
25. Seria importante para o teu trabalho este tipo de informação? Por quê?
26. Como você percebe que a Central de Atendimento poderia agregar a sua função?

# APÊNDICE B – PESQUISA SEMI-ESTRUTURADA COM OPERADORES DA CENTRAL DE ATENDIMENTO

## Identificação

**Tempo de empresa:** ( ) até 6 meses ( ) de 7 a 12 meses ( ) mais de 12 meses

**Qual o seu skill:** ( ) RS1 ( ) RS2 ( ) RS3 ( ) Não sou atendente

## **Parte 1 - O trabalho no Call Center**

01. Como você considera a valorização do seu trabalho aqui no Call Center:

- ( ) Muito valorizado
- ( ) Valorizado
- ( ) Regular valorização
- ( ) Pouco valorizado

02. Você costuma ter idéias e/ou sugestões de novos procedimentos ou serviços?

- ( ) Sempre
- ( ) Geralmente
- ( ) As vezes
- ( ) Raramente

03. Se você tem alguma idéia para melhoria como você encaminha esta idéia?

- ( ) Encaminho para o Supervisor
- ( ) Encaminho para a Gerência
- ( ) Participo do programa Mesa Redonda
- ( ) Não encaminho, pois provavelmente não terei retorno a minha solicitação

04. Os sistemas de apoio ao atendimento como intranet, Vantive e outros são:

- ( ) Muito importantes
- ( ) Importantes
- ( ) Regular importância
- ( ) Pouco importantes

## **Parte II - Sistema de Informações do Call Center**

05. Como você considera as informações que são repassadas ao Atendimento?

- ( ) Completas e objetivas
- ( ) Completas e extensas
- ( ) As vezes completas e as vezes incompletas
- ( ) Incompletas

06. Qual a importância do atendimento ter informações corretas que sejam de conhecimento geral da equipe?

- ( ) Muito importante
- ( ) Importante
- ( ) Regular importância
- ( ) Pouco importante

07. Quais os recursos de consulta de informações e processos que você mais utiliza em caso de dúvida?

- Intranet e Monitoria
- Monitoria e Supervisão
- Supervisão e Intranet
- Monitoria e colegas de atendimento

08. Você possui as informações disponíveis para a realização do teu trabalho?

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Poucas vezes
- Nunca

### Parte III - Motivos de Ligação no Vantive

09. Na sua opinião qual a importância da marcação correta dos motivos de ligação no Vantive?

- Muito importante
- Importante
- Regular importância
- Pouco importante

10. Para que fins os motivos de ligação são utilizados?

- Não são utilizados
- Para definir quais os pontos de comunicamos de forma incorreta aos cliente e repassar para área de Marketing
- Para entender as demandas dos clientes, visando implementar melhorias nos scripts e nos canais de contato ao cliente, como a URA por exemplo
- Não tenho conhecimento

11. Você tem o hábito de marcar:

- Todos os motivos corretos
- A maioria dos motivos corretos, mas alguns aproximados
- Alguns corretos e outros incorretos conforme a fila e o tma (tempo médio de atendimento)
- Todos os motivos incorretos

12. No caso de você não registrar algum motivo corretamente é porque:

- Geralmente encontro
- Motivo o tempo do atendimento
- É difícil localizar
- Não tem importância

13. Das áreas relacionadas abaixo, quais que mais utilizam os motivos de ligação como base para o trabalho?

- Planejamento e Vendas
- Marketing, Vendas, Engenharia e Recursos Humanos
- Todas as áreas da empresa
- Nenhuma área da empresa

Comentários:

**Obrigada (o) por ter respondido a pesquisa!**

## APÊNDICE C – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

### PESQUISA DE SATISFAÇÃO ATENDIMENTO AO CLIENTE CLARO

#### Índice de satisfação com serviços prestados pelo SAC

