

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO EXECUTIVO EM ADMINISTRAÇÃO

O FLUXO DE INFORMAÇÕES COMO APOIO À TOMADA DE DECISÃO:

O CASO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO DA TELET S/A

PROPOSTA DE DISSERTAÇÃO

MESTRANDO:

ESTELA PLETSCH

ORIENTADOR

HENRIQUE FREITAS ,Dr.

PORTO ALEGRE / MAIO

2002

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	04
2	OBJETIVOS	07
2.1	 Gerais	07
2.2	 Específicos.....	07
3	REFERENCIAL TEÓRICO	08
3.1	 A Informação.....	09
3.1.1	 As fontes de Informação	11
3.1.2	 Atributos da Informação	12
3.1.3	 Significado Estratégico da Informação	13
3.2	 O Infomediário	14
3.3	 Fluxo de Informações	15
3.4	 Sistema de Informações.....	17
3.4.1	 Internet e Intranet.....	19
3.4.2	 Tecnologia da Informação – CRM.....	21
3.5	 O processo de tomada de decisão	23
3.5.1	 A racionalidade das Decisões.....	27
3.6	 Central de Atendimento a Clientes	28

4	MÉTODO DE PESQUISA	32
4.1	Foco da Pesquisa	32
4.2	Etapas do Trabalho	33
5	AMBIENTE DE PESQUISA.....	38
5.1	Histórico da Empresa.....	38
5.2	Central de Atendimento ao Cliente	40
6	CRONOGRAMA	46
7	CONTRIBUIÇÃO	47
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

1 INTRODUÇÃO

O setor de telecomunicações no mundo inteiro se caracterizou, desde o seu início, por forte presença dos governos, seja envolvendo a propriedade de companhias telefônicas, seja regulamentado as atividades do setor. Contudo, 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 pressão da demanda pela expansão dos serviços já existentes e a demanda por novos tipos de serviços decorrentes da rápida inovação técnica que caracteriza o setor e da alta tecnologia inserida 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 verificada, onde já existem e irão existir novas concorrências, e também, onde os clientes 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 o atendimento prestado aos usuários. Isto torna

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 este será, em um futuro muito próximo, seu pilar de sobrevivência.

Devido a esta exigência de mercado, as Centrais de Atendimento tradicionais vem 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 atendê-lo e solucionar problemas (PEPPERS e ROGERS, 1997).

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, 1985).

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

O objetivo para este 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, seguido pela descrição do ambiente de pesquisa no capítulo 5. No capítulo 6, é apresentado o cronograma orientativo. Uma reflexão sobre as contribuições aparece no capítulo 7.

2 OBJETIVO

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

2.1 Objetivo Principal

Propor um fluxo de informações que possibilite que a necessidade do cliente trafegue pela Claro Digital até o seu destino final, utilizando a informação coletada em cada contato com clientes ou *prospects* como apoio à tomada de decisão.

2.2 Objetivos Específicos

São os seguintes objetivos específicos desta pesquisa:

- Identificar os atuais fluxos de informação na Central de Atendimento;
- Identificar os principais problemas e carências de informação na Central de Atendimento e de outras áreas que esta poderia suprir;
- Propor um fluxo que disponibilize informações precisas e confiáveis a respeito dos clientes, tornando o processo decisório mais ágil e com foco do cliente.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Estamos na era da informação. Organizações viverão ou morrerão, dependendo da habilidade que tiverem para processar dados, transformá-las em informações, distribuí-las adequadamente e usá-las com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quanto 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, fornecedores de informação (SCORNAVACCA, 2001).

Neste capítulo, serão abordados conceitos de infomediário, informação e o seu fluxo e processo decisório. Será apresentada, também, a definição de uma Central de Atendimento de uma organização.

3.1 A Informação

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

Para auxiliar as organizações a sobreviverem e prosperarem neste 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 compõe 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 , mas não pode ser limitada em coletar, filtrar e apresentar fatos pertinentes que supram as necessidades do tomador de decisão.

A relação entre dados e informação é bastante estreita, embora 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. Segundo Bio (1996), vincula o conceito de informação como resultado do processamento de dados. Assim, pode-se entender o dado como elemento da informação, que tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento.

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 forma adequada para serem utilizados com eficiência pelo usuário como apoio à tomada de decisão.

3.1.1 As fontes de informação

Segundo Freitas (1997), a informação, como fundamental recurso para a empresa, 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. Esta 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 pode ter sua origem no meio ambiente, incluindo outras organizações (Murdoch 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 órgão 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 provém do ambiente chegam até os tomadores de decisão, por meio de jornais, Internet, e-mail, televisão, rádios, etc. As informações informais de origem interna são recebidas de várias formas, podendo vir da conversa informal do restaurante da organização ou no café, 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.

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 estas possam ser significativas no momento da tomada de decisão. Quando estes atributos não são observados, a própria eficiência do sistema começa a ser questionada.

Podemos relacionar alguns atributos essenciais, como a informação necessita ter uma finalidade, freqüência, formato, ser confiável, ágil, precisa, 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”.

3.1.3 Significado Estratégico da Informação

As organizações estão inseridas em um mercado instável e competitivo, onde as ameaças e oportunidade 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.

Segundo Freitas (1997), acredita-se que 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 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 terão maior competitividade.

O papel do intermediário e o consequente fluxo de informações serão abordados a seguir, a partir do entendimento da definição, fatores e atributos da informação.

3.2 Infomediário

As economias avançadas do primeiro mundo, como as dos Estados Unidos, do Canadá e de alguns países da Europa têm sido transformadas de economias industriais em

economias da informação, nas quais a maior parte da riqueza é oriunda da produção de informações e do conhecimento (LAUDON E LAUDON, 2000).

Os trabalhadores da informação, isto é, os infomediários são aqueles cuja principal atividade é criar, coletar ou processar informação, segundo Laudon e Laudon (2000). 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”.

Enfim, o infomediário pode ser definido com o agente que intermedia a oferta e a demanda de informações, ou seja, todas as pessoas que principalmente criam, trabalham com ou disseminam informações podendo ser um arranjo sistêmico de homens, agentes autônomos, atendentes/operadores de uma Central de Atendimento, vendedores, organizações, sistemas, etc.

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 apresenta o fluxo de informações existente na infomediação.

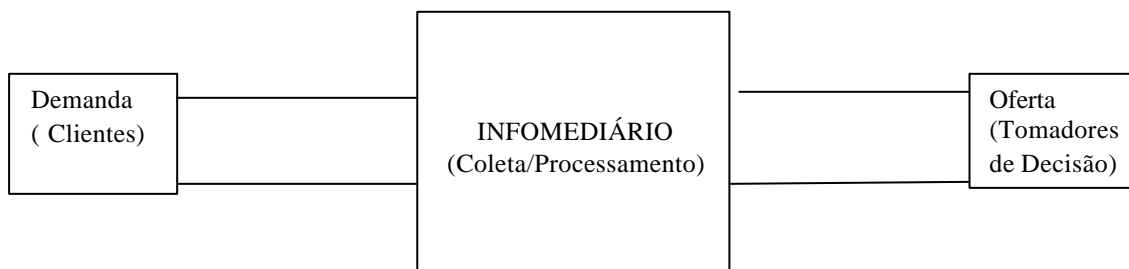


Figura 1 – Fluxo de informações

Fonte: Scornavacca, 2001, p.20

O infomediário coleta informações junto a clientes, processa e 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 as suas necessidades para a coleta de novas informações. Por outro lado, o cliente também demanda informações junto à organização, e vice e versa.

3.3 Fluxo de informações

Na história das empresas, a administração 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 se transformou 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 viabilizem seus objetivos e se cumpra 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.

Segundo Bartolomé (1999), existem várias barreiras que podem impedir o fluxo de informações que afetam igualmente a transmissão e a recepção. Ambas as dimensões do fluxo, a emissão ou transmissão de informações, bem como a recepção, a compreensão ou a interpretação, é importantíssima para um fluxo de informações eficaz. As principais barreiras são padrões disfuncionais de comportamento, falta de visão e liderança organizacional, barreiras estruturais e geográficas, barreiras interculturais e 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, analisar e visualizar 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 que podem criar valor adicional ao serviço disponibilizado ao cliente externo. Entende-se por cliente externo aquele que recebe e usa as informações saíntes 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 o motivo que 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-las em informação. Assim como os participantes têm um papel no processo de trabalho, o trabalho tem um papel na vida do participante, podendo incentivá-lo ou desmotivá-lo, depende das suas características, experiências, competências e anseios.

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

- Incentivos;
- Cultura organizacional;
- Os participantes.

Para completar este conceito, no próximo item será abordado definições e tipos de sistemas de informação.

3.4 Sistema de Informações

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.

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 (LAUDON E LAUDON, 1999).

Para se entender o conceito de sistemas de informações (SI) é necessário, antes, entender o conceito de sistema. Sistema é um conjunto de partes coordenadas que concorrem para a realização de um conjunto de objetivos. O seu modelo físico simples é representado como:

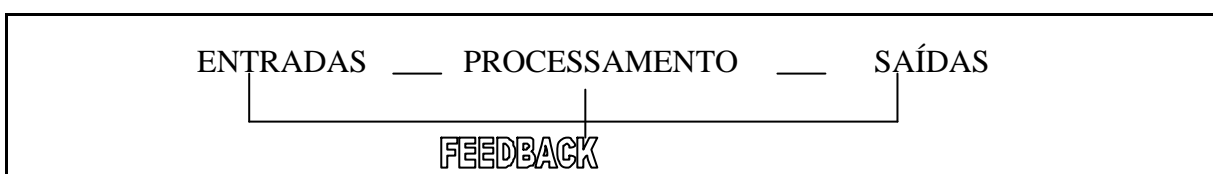


Figura 2 – Atividades do Sistema de Informação

Fonte: Laudon & Laudon, 1999, p.4.

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. Podemos citar, também, a realimentação (ou *feedback*) que é a saída que retorna aos membros adequados da organização para ajuda-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).

Sendo assim, podemos concluir que Sistema de informações (SI) é qualquer sistema utilizado como fornecedor de informações, incluindo processamento, para qualquer uso que se possa fazer capaz de efetuar análises, planificações, ou apoiar o processo de tomada de decisões. Um sistema de Informação bem sucedido tem dimensões organizacional e humana, além dos componentes técnicos. Ele existe para responder a necessidades organizacionais, incluindo problemas apresentados pelo ambiente externo criado por tendências políticas, demográficas, econômicas e sociais. “O objetivo do SI é fornecer informações aos tomadores de decisão que lhes permitam tomar melhores decisões” (FREITAS et al., 1997, p. 78).

3.4.1 Internet e Intranet

Com o advento da globalização, os negócios passaram a ser realizados de maneira diferente 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 60. 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 ataque 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 usava-o

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 configurações diferentes. Basicamente, a Internet é uma rede de computadores que comunica 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. Podemos citar um dos principais serviços, o e-mail (ou correio eletrônico), 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. 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 Wild Web*. Enquanto a Internet provê acesso irrestrito e público às suas informações, as Intranets controlam esse acesso, permitindo somente 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*. A *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.

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.

3.4.2 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.

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 deste 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 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, que gera ferramentas para informações gerenciais.

O termo *One-to-One Marketing* foi cunhado por Peppers e Rogers em seu livro “*The one to One Future*”, é fazer a empresa voltar-se para o cliente individual, conhecendo seu 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 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 forma que isso seja significativo para os clientes de forma individual.

A tecnologia de base de dados permite que uma empresa acompanhe 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 ela 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.

3.5 O processo de tomada de decisão

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 está inserido em uma situação, onde 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 4 fases:

- Inteligência ou investigação – nesta etapa ocorre à 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 – onde ocorre 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, onde a alternativa escolhida é implantada, ou seja, as decisões somente tem valor se postas em

ação. A fase de monitoração, onde 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, onde, em função do monitoramento a alternativa implantada é readequada, procurando melhor se adequar a fim de melhor atender os 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.

3.5.1 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 que embasa na racionalidade limitada do tomador de decisão (FREITAS et al, 1997).

A racionalidade se ocupa 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, pág.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 referencia 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 as quais 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 frequência no nível estratégico e tático da organização.

Segundo FREITAS (1997), seu principal pressuposto 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 entendermos o papel do atendente da Central de Atendimento, a seguir será abordado o conceito de uma Central de Atendimento.

3.6 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 a poder 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 tratado de modo a

contribuir efetivamente para a melhoria dos resultados organizacionais (FREITAS et al., 1997). Assim, uma Central de Atendimento é um canal disponibilizado para clientes com o objetivo da interação com a empresa, estabelecendo relacionamento e a conseqüente, fidelização.

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

Em uma definição mais genérica, pautada por Rufino (1999), Central de Atendimento é visto como centro de atendimento telefônico, ou seja, uma estrutura montada para centralizar o atendimento por telefone. É 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 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 informação, dúvidas e prestar serviços, estão vendendo produtos e serviços quando o cliente liga por algum motivo.

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 de forma lógica, fornecerão indicadores operacionais muito bons, mas péssimos resultados comerciais.

A imagem de uma empresa está diretamente ligada a qualidade de seu serviço de uma Central de Atendimento. Um atendimento insatisfatório é semelhante a sensação de

acessar um Web Site mal elaborado, ou seja, um sentimento de desconfiança, que pode levar a perda de muitos negócios. O contato do cliente com a Central de Atendimento configura-se 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 refletirão sobre as relações com os consumidores.

Segundo Maia (2002), uma operação de uma Central de Atendimento eficaz baseia-se em quatro elementos básicos: planejamento, pessoas, 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 nele 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, acertam apenas o erro, são gentis no atendimento, mas não tem 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 tratará do método de pesquisa. O método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa será 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 a chegar a outro, onde 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 da 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), deve-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, buscamos operacionalizar o método da pesquisa proposta.

4.2 Etapas do Trabalho

Segue esquematização das etapas que compõem a proposta de Estudo de Caso:

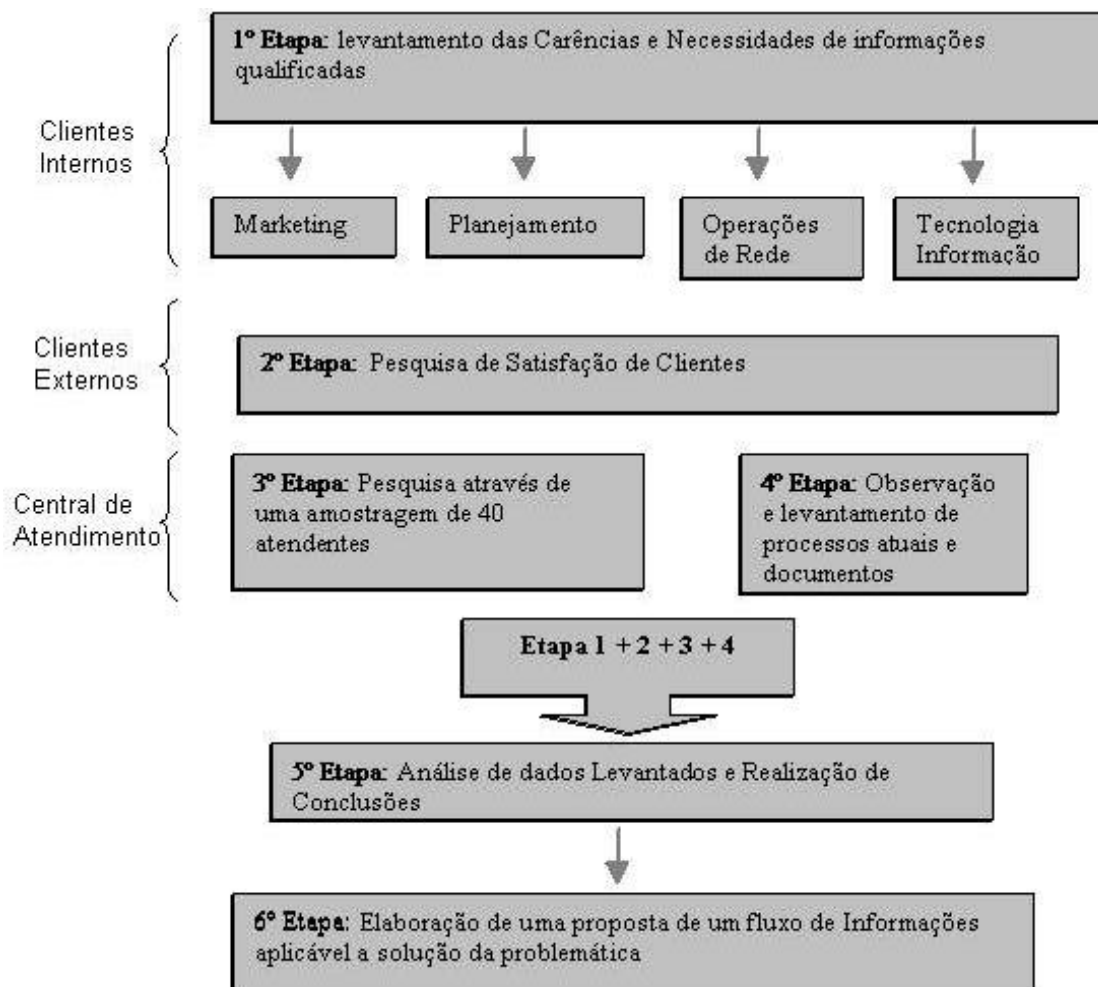


Figura 3 – Esquemática do estudo de caso e etapas

Entende-se por unidade de análise a delimitação da fronteira a ser estudada. Neste estudo, consideraremos 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, deverá ser definido a preparação da coleta de dados, o protocolo de coleta de dados (não exaustivo, preliminar). Definido o protocolo de coleta, será iniciado 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 descritivo desta fase.

Coleta (o que)	Justificativa (porque)	Local (onde)	Método de Coleta (como)	Protocolo de Coleta
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 a qualidade das informações prestadas pela Central de Atendimento	Pesquisa trimestral 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	Entrevista	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 suas atividades.
Observação participativa	Buscar desenhar e entender os processos	Central de Atendimento	Anotações	Eventos, comportamentos, procedimentos e

		to		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 4 –Protocolo de coleta de dados

Na primeira etapa será necessário 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). Serão levantadas questões como 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.

Será, também, utilizado como fonte os relatórios de pesquisas de satisfação de clientes, realizada trimestralmente pela organização, podendo assim entender a percepção dos clientes referente à qualidade das informações e soluções prestadas.

Na segunda etapa, serão realizadas pesquisas com os colaboradores da Central de Atendimento, buscando as dificuldades ou fatores críticos que os levam a não registrar corretamente as demandas dos clientes, bem como o entendimento do seu papel na organização. Para tanto, serão realizadas quarenta entrevistas semi-estruturadas com perguntas básicas do trabalho e no final será aberta para comentários gerais sobre o que o entrevistado deseja discorrer. As entrevistas serão por escrito, distribuídas entre as equipes, selecionando uma amostra com a seguinte divisão:

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

- Vinte colaboradores com maior facilidade no entendimento das informações (“multiplicadores”).

Buscaremos, assim, identificar quais as informações faltantes, o que mais dificulta/facilita a coleta de informações e a entrega de soluções para os clientes, o que necessita de conhecimento para execução de suas atividades, como consideram o seu trabalho e o seu papel na organização, importância de suas funções, etc.

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

Enfim, serão formuladas conclusões embasadas em todos os dados, observações e documentos coletados durante a pesquisa. Será elaborado, 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 será 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, utilizaremos esta nomenclatura para a abordagem da empresa neste trabalho.

A empresa considera a Central de Atendimento como parte importante do negócio, pois é onde ocorre o maior número de contatos com os clientes. A Central de Atendimento é uma mídia que promove a interação direta e instantânea com o cliente, já que as respostas são dadas diretamente, no exato momento em que se fala com ele.

Neste capítulo, será descrito um breve histórico da empresa, 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 encontrava-se 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 majoritários são BCI – Bell Canadá International e Telmex . O grupo Telecom Americas constituiu-se no segundo semestre de 2000, e desde o início de suas atividades focou-se no aumento de participação de capital nas 4 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. Segue mapa de concessão das quatro operadoras.

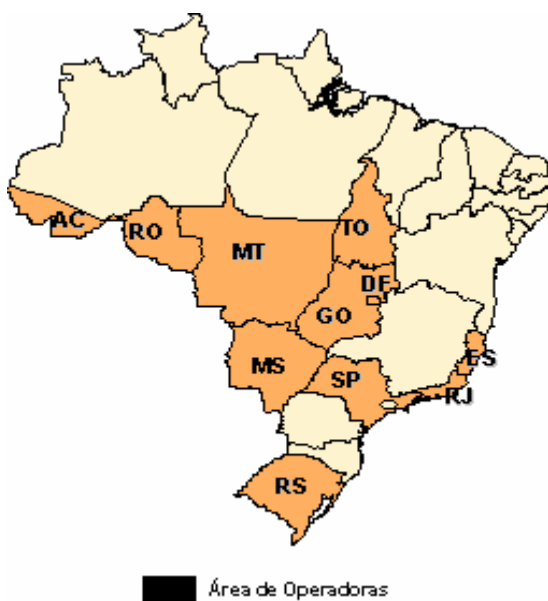


Figura 5 – Mapa da atuação no Brasil do grupo Telecom America

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 que 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 com a disponibilização de um serviço superior e a busca por relacionamento com clientes.

A marca, Claro Digital, foi escolhida por refletir clareza nas ligações, nas informações contidas nas contas, nos serviços prestados, ou seja, em todo o processo de relacionamento com seus clientes. Enfim, produzir uma rede digital com tecnologia de ponta, buscando simplicidade e facilidade de uso. O papagaio foi escolhido com o *gimmick* da Claro Digital, após pesquisas junto ao público. Ele funcionou com objeto simbólico associado, simultaneamente, à fala e ao Brasil. Por despertar curiosidades das pessoas, ser simpático e ser o único animal que efetivamente fala, tornou-se o personagem da Claro Digital.

Desde sua chegada no Estado já foram investidos mais de R\$ 1 bilhão e instaladas mais de 400 Estações Rádio Base. 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 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 da representatividade da Central de Atendimento dentro da Claro Digital.

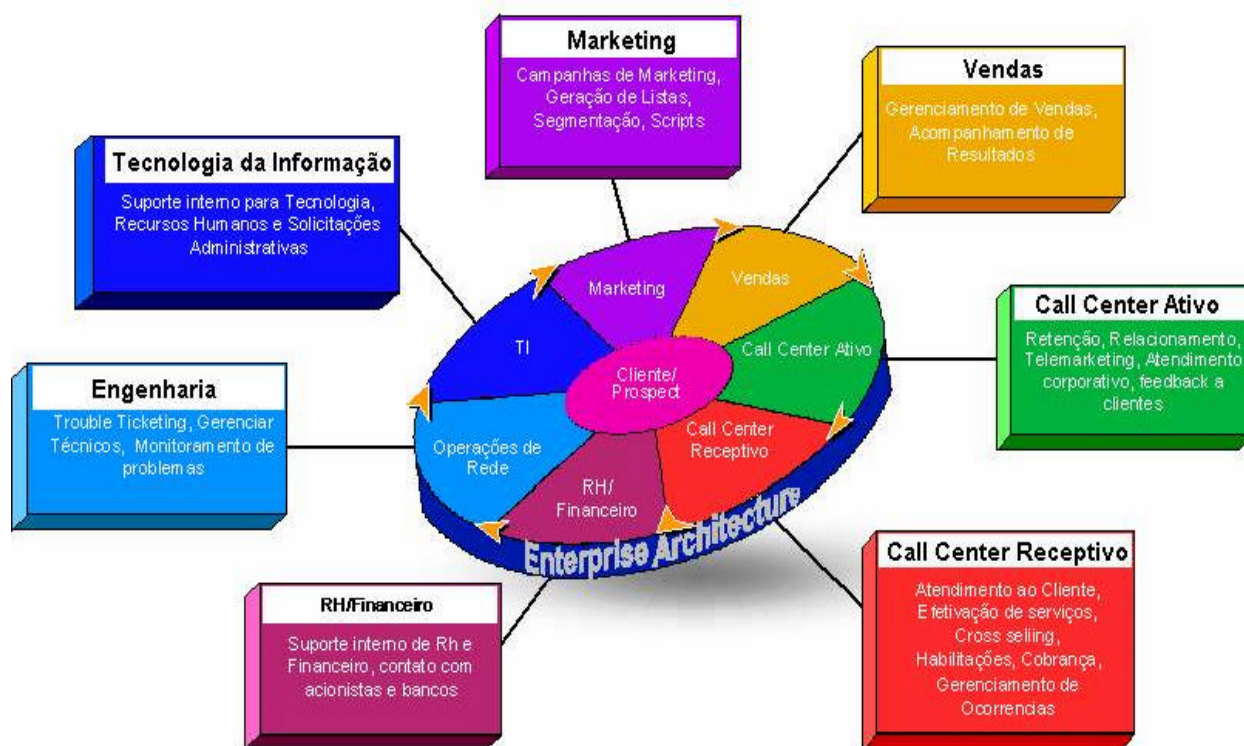


Figura 6 – Representação da Central de Atendimento

Muitas vezes, as Centrais de Atendimento, na busca de padronização nos processos, acabam tornando o atendimento impessoal e inflexível, gerando insatisfação tanto dos colaboradores como das organizações. Para acompanhar a eficiência das Centrais de Atendimento, utilizamos tempo de espera e níveis de serviço (dados quantitativos), e para medir a eficácia utiliza-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). A necessidade 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 faz mais de 15.000 contatos dia, desde solicitações até informações.

A Central de Atendimento possui atualmente 300 colaboradores trabalhando em várias escalas e diversos setores durante 24 horas, distribuídos em 272 posições de atendimento, estruturadas com terminais de computador e de telefone. Como formam-se ilhas de trabalho, a visualização do negócio e a percepção da informação, torna-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 o melhor fluxo da informação será muito mais completa, possibilitando 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 é dividida em 3 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 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, tanto do atendimento receptivo como ativo:

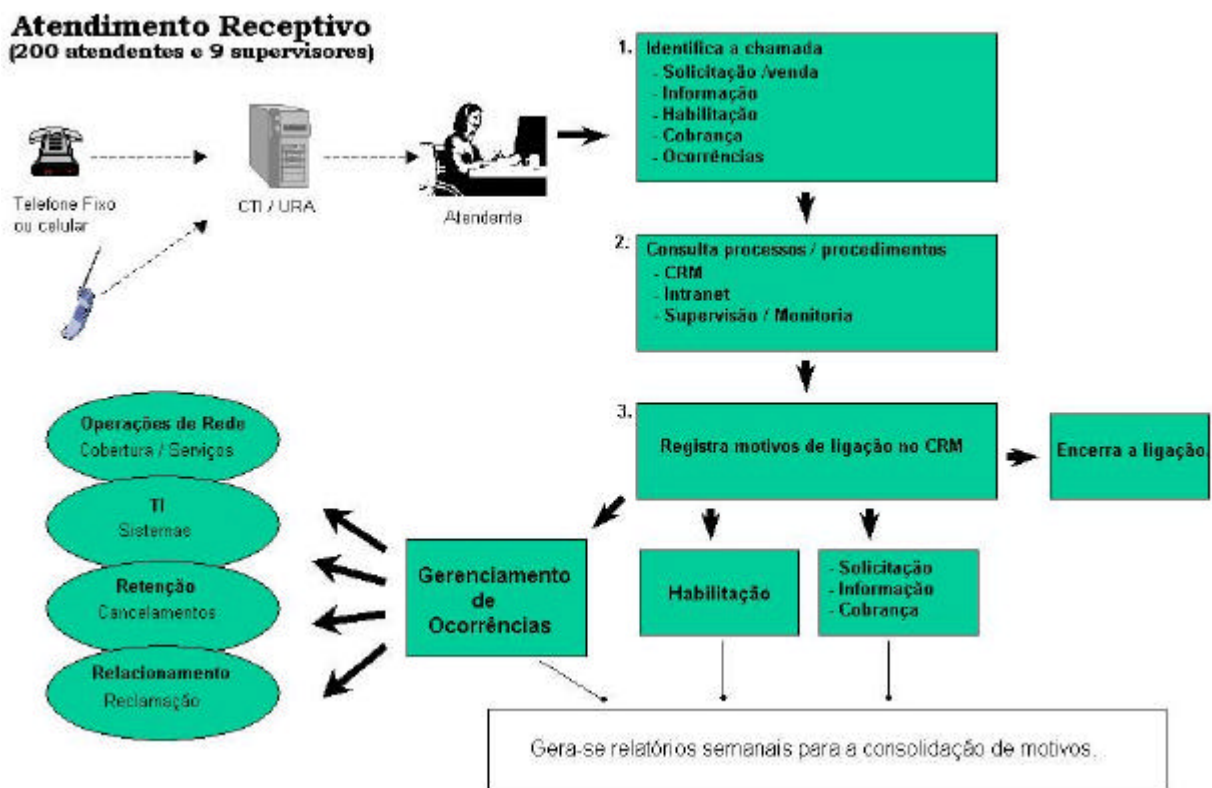
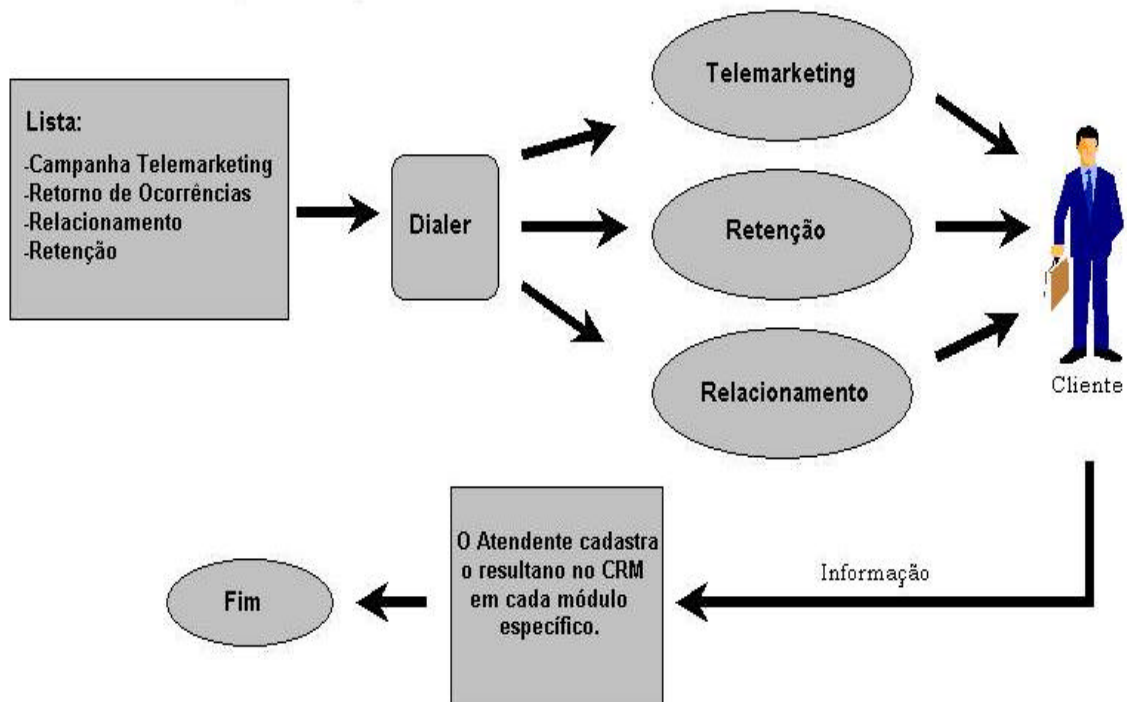


Figura 7 –Atendimento receptivo

Atendimento Ativo

(46 atendentes e 3 supervisores)



Gera-se relatórios semanais para a mensuração dos resultados.

Figura 8 – Atendimento Ativo

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 será detalhado 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 a necessidade do cliente. Caso seja apenas informação sobre sua situação (conta, ligações, saldo de cartão, etc.), esta é verificada no sistema e o atendimento é encerrado.
- 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.

No ano de 2001, a Central de Atendimento da Claro Digital foi escolhida como a melhor Central de Atendimento do Brasil pelos clientes. A Pesquisa foi realizada pela *i-best* e publicada pela revista Exame. Os itens auferidos foram o melhor atendimento telefônico, a mais elogiada e a mais regular de acordo com a opinião dos clientes.

6 CRONOGRAMA

ATIVIDADE	TEMPO
Defesa da Proposta	Maio/2002
Aprofundamento da revisão da Literatura	Maio a Agosto/2002
Elaboração do Instrumento de Pesquisa (roteiro estruturado)	Julho e Agosto/2002
Coleta de dados secundários	Agosto e Setembro/2002
Aplicação da Pesquisa	Outubro/2002
Tratamento e Análise de dados	Novembro e Dezembro/2002
Elaboração do fluxo pretendido	Janeiro a Abril/2003
Revisão, Redação final e Defesa	Abril a Maio/2003

7 CONTRIBUIÇÕES

O presente projeto tem por finalidade apresentar uma proposta de um fluxo de informações que possibilite que a informação coletada em qualquer contato com o cliente, trafegue pela organização até o seu destino final, servindo com apoio a tomada de decisão.

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. Através de 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 formas diferentes, 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.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTER, Steven. **Information Systems: A management perspective**. Addison Wesley Educational Publisher Inc., 1999.

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

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

BRETZKE, Consultoria. Disponível na Internet: <http://www.bretzke-marketing.com.br>, Acesso em: 10/02/2002.

CLEVELAND, Brad; Mayben, Julia. **Call Center Management on forward – Succeeding in Today’s Dynamic Inbound Environment**. Call center press, 1998.

FLORES-ROUX . A renovação do modelo brasileiro. Revista Telecom, plano editorial, n 157, julho, 2001.

FREITAS, Henrique; BECKER, João Luiz; KLADIS, Constantin; HOPPEN, Norberto.

Informação e Decisão: Sistemas de Apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GONÇALVES, Carlos Alberto; FILHO, Cid Gonçalves. Tecnologia da Informação e Marketing – Como obter clientes e mercados, Revista de Administração de Empresas Vol. 35, Num4, Julho/Agosto, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. Editora Atlas S/A, São Paulo, 1996.

LAUDON, Kenneth e LAUDON, Jane. **Sistemas de Informação com Internet**. Editora LTC, Rio de Janeiro, 1999.

MAIA, Carmem Sylvia . Os elementos básicos de uma operação de *call center* e suas exigências. Disponível na Internet: http://calltocall.com.br/call_artigo.htm Acesso em 24/02/2002.

PEPPERS, Don; ROGERS , Martha, PHD. Marketing 1 to 1 – Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de *Customer Relationship Management*. Publicado por Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PEPPERS,D.; ROGERS, M.,PHD. Disponível em <http://www.1to1center.com.br> Acesso em 20/03/2002.

RUFINO. Tudo que você gostaria de saber sobre telecomunicações, disponível em http://www.abafando.hpg.com.br/ciencia_e_educacao/8/index_int_3.html acesso em: 09/04/2002.

SCORNAVACCA, Eusébio – Intermediação na Internet: um modelo para o estudo da necessidade de informação de empresas gaúchas para a expansão de seus negócios.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/EA/UFRGS), para obtenção do título de mestrado. Porto Alegre, março, 2001.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras**, Universidade de São Paulo, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Bookman, Porto Alegre, 2001.