
Fonte de Informação Estratégica e Não-Estratégica

Customer Relationship Management

por Roberto Campos da Rocha Miranda

Resumo: O artigo apresenta a caracterização básica de um Sistema de Gerenciamento de Relacionamento com Usuários (CRM), indicando suas fases, bem como um exemplo de implementação. Além disso, são destacadas informações estratégicas e não-estratégicas que podem ser obtidas por meio desses sistemas, tornando-se importante fonte de informação para as organizações. A conclusão do trabalho leva à verificação de que os CRMs são um mercado de trabalho importante para o profissional da informação.

Palavras chave: *Call Center*, Informação, Estratégia, Informação Estratégica, Gerenciamento de Relacionamento com Clientes.

Abstract: Study about the principal elements of a Customer Relationship Management and its cycle of activities. It has been shown a case study and some kind of information strategic and non-strategic are indicated. The conclusions of the work show the importance of the Customer Relationship Management as a source of the information to the organizations. Besides, the professional of information has a great job to do, linking needs demanded by the customer and information about the enterprise.

Keywords: Call Center, Strategic, Customer Relationship Management, Customer Care

INTRODUÇÃO

A partir do início da década de 90, com a sanção do Código de Defesa do Consumidor, o universo empresarial brasileiro passou por profunda mutação no foco de sua atenção: da visão intimista de observação da empresa para a visão do ambiente externo, do ecossistema envolvente à organização.

Nesse contexto, variáveis como ações governamentais, determinações legais, aspectos demográficos e sociais, fatores ambientais e ecológicos, entre outros, ocuparam lugar de destaque no conjunto de informações que suportam a tomada de decisões estratégicas nas empresas. Entre os elementos de observação, coube ao cliente o local de honra nas preocupações de dirigentes e de funcionários. Buscando melhor atendê-lo e compreender suas necessidades e anseios, a cada dia multiplicam-se as empresas interessadas em implantar sistemas de relacionamentos com sua clientela.

O “REI” CLIENTE

Em busca da satisfação de seus anseios e amparado por dispositivo legal, o cliente – na condição de usuário de serviços – ou o consumidor – enquanto demandante de produtos – tornou-se cada vez mais consciente de seus direitos e do papel que desempenha no mercado, passou de uma atitude passiva, aceitando e recebendo o que lhe ofereciam, para uma postura pró-ativa no atendimento de seus desejos. Seu nível de exigência quanto a fatores relacionados à qualidade dos serviços/produtos, à forma de

prestação/comercialização, ao atendimento pré-“in”-pós venda aumentaram consideravelmente, obrigando as organizações (governamentais, comerciais e particulares) a adotarem novos instrumentos que permitissem ouvir a voz o cliente de forma clara e cristalina, a fim de direcionar suas ações estratégicas para a busca de satisfação de seus necessidades, ou antes, da antecipação dessas necessidades.

Apoiados nos significativos avanços da ciência no desenvolvimento das Tecnologias da Informação, os dirigentes puderam estabelecer canais de audiência da clientela, utilizando-se dos modernos sistemas de telefonia, da ampla disseminação do correio eletrônico, dos softwares de tratamento de imagens e de documentos, entre outros.

Essa profusão de meios e de mudanças de enfoque levou ao surgimento de um novo conceito no tratamento com os clientes: *Customer Relationship Management*, CRM ou Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes.

O QUE É CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM ?

O Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes pode ser entendido como o sistema, suportado por Tecnologias da Informação, que permite o contínuo e efetivo contato com os clientes/consumidores de uma organização, facilitando e agilizando o tratamento das demandas apresentadas por esses clientes/consumidores e a geração de informação estratégica para a empresa.

O canais de comunicação estabelecidos envolvem o uso de correspondência (correio tradicional), e-mail (correio eletrônico), telefone (geralmente congregado em *call centers*[1]), fac-símile, contato pessoal, notas na imprensa e outros. Em função de sua importância e crescimento acelerado, vale destacar os call centers, particularmente no que tange aos aspectos relacionados à terceirização de seus serviços conforme preconiza KRAUSE (1999), quando elenca os motivos para adotar a terceirização: garantia do foco na atividade principal da empresa, redução de gastos, aumento da produtividade, gerenciamento das oscilações de demanda, melhoria da qualidade e eliminação de problemas relacionados ao “core business” (competências específicas da empresa). Complementa o palestrante advogando que se deve esperar de um call center: facilidade de acesso, consistência das informações, cortesia e atenção para com o cliente, solução de problemas, rapidez nas respostas, conhecimento técnico e dos produtos, além de confidencialidade nas informações e nos dados tratados. Acrescenta, ainda, que os parceiros/terceirizados dos serviços precisam ter por características: especialização, gestão completa do centro, infra-estrutura adequada, flexibilidade às necessidades do contratante, garantia dos melhores padrões de qualidade, quadro de profissionais experientes e especializados, área de recursos humanos especializada, tecnologia de ponta e sistemas de segurança (implantações, migrações e planos de contingência).

Atualmente, muitas empresas oferecem soluções integradas de CRM, conforme se depreende do artigo publicado por PINTO (1999) e do qual condensamos as principais características na tabela seguinte:

SOLUÇÕES DE CRM

| EMPRESA | LOCALIZAÇÃO DA MATRIZ | SOLUÇÃO | CARACTERÍSTICAS DA SOLUÇÃO |
|---------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Lucent Technologies | USA | Definity e Melita | Aberta, flexível e customizável |
| Nortel | Canadá | não disponível | Capacidade de alocação de muitos atendentes |
| Siemens | Alemanha | Utiliza a tecnologia CTI – computador e telefone integrados | Integração de dados e som |
| Alcatel | França | Parceria com fabricantes de softwares (Genesys, Easyphone, Vantive) e produtores de URAs como a GMK e a Technet | Gestão integrada de recursos |

Além dos canais, é válido mencionar o processo de tratamento das demandas apresentadas pelos clientes/consumidores dentro de um sistema de gerenciamento de relacionamento com clientes, seguindo as seguintes fases:

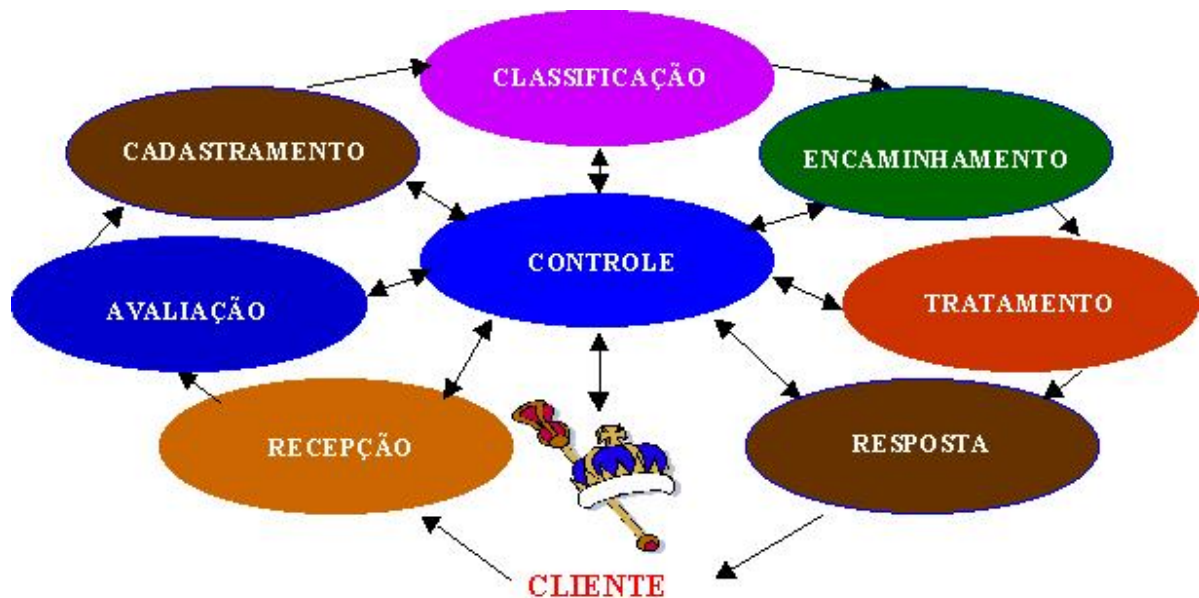
- a) **recepção**: corresponde à entrada da solicitação no órgão responsável pelo CRM, que se dará por meio dos canais anteriormente citados;
- b) **avaliação**: corresponde aos trabalhos de triagem inicial da demanda recebida, conhecimento de seu teor e verificação da necessidade de dados adicionais para seu completo entendimento ou solução, bem como à abertura da correspondência (no caso de correio convencional); objetivando seu cadastramento;
- c) **cadastramento**: corresponde à transposição dos dados do usuário para o formulário próprio (eletrônico ou manual), instaurando-se processo para análise e apresentação de posicionamento quanto à demanda do cliente/consumidor;
- d) **classificação**: é a fase realizada simultaneamente a de cadastramento, quando são definidos o tipo de solicitação, o assunto, o(s) órgão(s) da estrutura organizacional envolvido(s), a data de recebimento e o agente captador;
- e) **encaminhamento**: corresponde ao envio do formulário a outros órgãos internos à organização, quando os atendentes verificarem a impossibilidade de prestar os esclarecimentos devidos ao cliente/consumidor com as informações/documentações disponíveis no próprio órgão responsável pelo CRM;
- f) **tratamento**: corresponde aos procedimentos adotados na busca das informações para solução da demanda do cliente/consumidor, podendo envolver a pesquisa

documental, a apuração de dados, o questionamento a especialistas e outras atividades;

g) **resposta**: corresponde à preparação e formatação de posicionamento à demanda do cliente/consumidor, podendo ser realizada pelos responsáveis do órgão envolvido, da área de atendimento ou por funcionários do CRM, bem como seu repasse ao cliente/consumidor; e

h) **controle**: corresponde à permanente manutenção de dados sobre o andamento do processo de avaliação da demanda do cliente/consumidor, a fim de mantê-lo informado sobre a evolução no trato de sua solicitação.

As fases do processo do CRM podem ser assim representadas de forma esquemática:



EXEMPLO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM

Avaliando-se a experiência de órgãos que já implantaram o CRM, citamos o exemplo do Estado do Paraná, citado por OLIVEIRA (1999), no “2º Seminário Nacional de Administração Pública Gerencial”. Segundo aquele painalista, foram adotados os seguintes programas para o atendimento da população:

Programas de Recepção e Atendimento:

- Alô Cidadão: atendimento da população por um sistema que reúne telefonia e informática;

- Telecidadão: realização de pesquisas e prospecções quanto ao nível de satisfação da população em relação à prestação de serviços públicos;

- Selo Cidadão: atendimento da população por meio de cartas-respostas à disposição nos Correios;

- Ouvidor na Internet: atendimento da população que tem acesso ao correio eletrônico;

- Canal Aberto: programa implantado em parceria com a iniciativa privada, no qual são distribuídos em supermercados, shopping centers, aeroportos etc. folhetos explicativos sobre o serviço de atendimento do Estado;

Programas de Expansão e Parcerias:

- Ouvidor Municipal: programa de interiorização da ouvidoria para as cidades do interior do Estado;

- Ouvidor da Casa: programa voltado para a integração dos órgãos públicos, buscando eliminar a lentidão e descaminhos próprios da estrutura hierárquica;

- Ouvindo a Comunidade: programa para atendimento das necessidades de grupos da sociedade;

Programas de Informação e Esclarecimento:

- Cidadão: é o seguinte: programa direcionado ao esclarecimento dos direitos e deveres dos cidadãos, por meio da publicação de cartilhas e livretes, bem como a realização de palestras;

- Ouvindo com qualidade: programa de difusão e divulgação dos avanços obtidos quando da adoção de medidas de aprimoramento da organização e dos serviços públicos;

- Núcleo de Documentação e pesquisa: disponibilização em suporte papel de material sobre ouvidores e ouvidorias para pesquisa de alunos e professores;

Programas pedagógicos:

- Ouvidor Mirim: programa desenvolvido junto às crianças das escolas do Estado, buscando repassar-lhes conceitos para o exercício da cidadania;

- Ouvidor Ambiental: programa desenvolvido para a divulgação de temas ecológicos e de divulgação de práticas de proteção do meio ambiente.

INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS OBTIDAS

Dentro da concepção de que informações estratégicas são aquelas “obtidas do monitoramento estratégico, que subsidia a formulação de Estratégias pelos tomadores de decisão nos níveis gerenciais da organização” e, por extensão, que o monitoramento

externo ou estratégico “é a sistemática observação e coleta de dados do ambiente externo à organização” (MIRANDA, 1999), os CRM são fonte importantíssima de informações estratégicas do tipo “cliente”.

Entre as informações estratégicas que podem ser obtidas, identificamos:

1. As consultas mais freqüentes do cliente/consumidor

Informações sobre os temas mais freqüentes nas demandas dos clientes/consumidores podem indicar lacunas ao processo de comunicação da organização com seus clientes/consumidores, interesse específico dos clientes sobre um produto/serviço ofertado/prestado ou boa repercussão do produto/serviço no mercado. Em todos os casos, a partir da visão dos clientes/consumidores, os dirigentes podem direcionar seu foco de atuação para ações estratégicas já adotadas e avaliá-las (quanto à eficácia, adequabilidade e etc.) em função da retroação dos clientes/consumidores. Além disso, podem e devem formular novas estratégias, rever as existentes e acompanhar e implementar ações correspondentes às expectativas identificadas.

2. O perfil do consumidor/cliente

Os clientes/consumidores que acessam a organização demonstram, implicitamente, que utilizam/consomem algum serviço/produto da empresa, identificam o serviço/produto como a organização e principalmente, buscam contato, abrindo canal para que se explore e melhor conheça seus hábitos de compra, freqüência, produtos/serviços demandados, qualidade requerida para os produtos/serviços, necessidades não atendidas etc.

3. A resistência dos clientes/consumidor

O pior cliente/consumidor para uma organização é aquele que não conhece seus produtos, conhece e não utiliza ou conhece e não quer utilizar e, em todos os casos, não interage com a organização, mantendo-se à distância.

O cliente/consumidor que aciona o CRM não se enquadra nos anteriores, pois sua postura é ativa frente à organização, já que sua demanda por informação, produtos ou serviços indica seu interesse e vínculo com a empresa. Nesse caso, deve-se aproveitar esse contrato para sondar junto ao cliente/consumidor sua visão, e a impressão de pessoas dele conhecidas, sobre os produtos/serviços produzidos, bem como sobre os que a organização pretende lançar ao mercado.

Com isso, obtém-se retroinformação prévia que possa retificar ou retificar ação estratégica implantada ou em implantação.

4. Os índices de reclamações

Talvez a informação estratégica obtida no CRM que mereça maior atenção dos dirigentes sejam os índices de reclamações sobre produtos/serviços.

Tais índices indicam os focos dos problemas da organização sob a perspectiva do cliente/consumidor. No caso, caberá ao dirigente identificar as falhas nos processos organizacionais internos ou na forma de atuação de empresa junto aos clientes/consumidores.

5. A percepção do cliente/consumidor sobre a organização

Entre os questionamentos dos dirigentes das organizações quanto à atuação da empresa está a percepção que os clientes/consumidores têm dos produtos/serviços ofertados.

Das demandas apresentadas por clientes/consumidores é possível utilizar métodos que permitam identificar pontos comuns quanto à sua percepção da organização, importantíssimo para as tomadas de decisão estratégica.

INFORMAÇÕES NÃO-ESTRATÉGICAS OBTIDAS

As informações de acompanhamento visam auxiliar na tomada de decisão interna à organização, particularmente quanto à atuação e ao desempenho do CRM no contrato empresa-cliente/consumidor.

Entre as informações obtidas citamos: o tempo de espera do usuário do CRM para ser atendido, o volume de demandas apresentadas por tipo de canal, a taxa de abandono por não atendimento, a produtividade dos atendentes, os custos de manutenção de canais e atendentes, o tempo livre dos atendentes, entre outras.

CONCLUSÃO

Dentro na nova concepção de customer care, os CRMs vêm atuar como elos de ligação entre clientes/consumidores e empresas, permitindo que essas se organizem no sentido de aprimorar os seus serviços/produtos e antecipar as necessidades de sua clientela. Nessa visão, podemos vislumbrar um novo nicho de mercado para o profissional da informação, principalmente no que se refere à organização e classificação de todo o material advindo das demandas dos usuários dos CRMs, de um lado, e de outro, a participação na busca de informações requeridas pelos clientes/consumidores sobre a organização. Na verdade, sua atuação é a de intermediário na busca de informações para os clientes e na geração de informações estratégicas e não-estratégicas para a organização.

NOTAS

[1] As Centrais de Atendimento (call centers) constituem-se de um conjunto de meios de comunicação (linhas telefônicas), recursos humanos (atendentes, supervisores e gerentes) e facilidades (p. ex. Unidades de Resposta Audível – URAs e DAC – Distribuidor Automático de Chamadas) colocados à disposição dos clientes/consumidores com o fito de atenderem a suas demandas de informação sobre serviços/produtos da organização

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KRAUSE, Moacyr. Vantagens da terceirização de *call center*. Palestra proferida na Telexpo'99. Anais em CD-ROM. 1999.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **Informações estratégicas: estudo de caso aplicado à ECT**. Brasília: UnB, 1999. (dissertação de mestrado).

OLIVEIRA, João Elias de. Ouvindo a voz do cliente cidadão: a gestão dos sistemas de reclamações e a implantação da ouvidoria no serviço público. In: **2º Seminário Nacional de Administração Pública Gerencial**. São Paulo: IBAP, abril-1999. (extrato da palestra elaborado por Angela Maria Cavalcanti Zanetti).

PINTO, Lucia. Empresas descobrem no Brasil a força das centrais. In: **Teletime**. ano 2, n. 11. ago. 1999.

Sobre o autor / About the Author:

Roberto Campos da Rocha Miranda

bobfields@tba.com.br; RMiranda@mc.gov.br

<http://www.tba.com.br/pages/bobfields>

Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília, sendo graduado em Administração Postal e Administração de Empresas (habilitação pública e privada). Tem experiência na área postal atuando 12 anos na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, especialmente na área de planejamento estratégico. Atualmente é Coordenador no Ministério das Comunicações, atuando como Gerente do Projeto de Instalação do Órgão Regulador do Sistema Nacional de Correios. Tem cursos de especialização em Informática, Administração de Projetos e Gestão da Informação, entre outros. Tem experiência no gerenciamento e implementação de projetos de sistemas de informação, destacando-se o sistema automatizado normativo da ECT – ECT-Normas e o Núcleo de Relacionamento com Usuários na Secretaria de Serviços Postais do Ministério das Comunicações. É professor das disciplinas Administração de Sistemas de Informação I e II e Sistemas de Informações Gerenciais, no Instituto de Educação Superior de Brasília – IESB.

Outros contatos:

UnB Colina, Bloco I, Apto. 103 - Asa Norte - 70919-970 - Brasília - DF
(061) 347-7732 (Residencial) e (061) 311-6933 (Comercial)