

CRM SERIES

CALL CENTER 1TO1®



Av. Angélica, 2466 – 21º andar

CEP.: 01228-200 – São Paulo – SP

Tel.: +55 (11) 3159-3151

Fax.: +55 (11) 3159-4440

www.1to1.com.br

Patrocínio



CRM Series — Call Center 1to1®

Copyright © 2001 Peppers And Rogers Group Brasil

Todos os direitos para a língua portuguesa reservados por Peppers and Rogers Group. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, guardada pelo sistema “retrieval” ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, seja este eletrônico, mecânico, de fotocópia, de gravação, ou outros, sem prévia autorização, por escrito, do mesmo.

Dados de Catalogação na Publicação

Peppers and Rogers Group
CRM Series — Call Center 1to1
São Paulo, Makron Books, 2001

ISBN: 85.346.1328-1



MAKRON Books Ltda.
Rua Tabapuã, 1.348 – Itaim-Bibi
CEP 04533-004 – São Paulo – SP
(11) 3849-8604 e (11) 3845-6622
e-mail: vendas@makron.com.br



Pearson Education do Brasil
Rua Emílio Goeldi, 747 – Lapa
CEP 05065-110 – São Paulo – SP
(11) 3611-0740
fax (11) 3611-0444

*São Paulo • Rio de Janeiro • Ribeirão Preto • Belém • Belo Horizonte • Brasília • Campo Grande
Cuiabá • Curitiba • Florianópolis • Fortaleza • Goiânia • Manaus • Porto Alegre • Recife • Salvador*

Brasil • Argentina • Colômbia • Costa Rica • Chile • Espanha • Guatemala • México • Peru • Porto Rico • Venezuela

Este livro pode ser encontrado nas melhores livrarias do Brasil.

Sobre o Peppers and Rogers Group

O Peppers and Rogers Group foi fundado em 1993 por Don Peppers e Dra Martha Rogers, criadores do conceito Marketing 1to1[®], metodologia baseada em tratar clientes diferentes de forma diferente. O grupo presta serviços de consultoria auxiliando os clientes na elaboração e na implementação de estratégias de CRM (Customer Relationship Management).

O Peppers and Rogers Group chegou ao Brasil em agosto de 1999 e presta os mesmos serviços disponíveis nos Estados Unidos, adaptados às necessidades do mercado local. Além disso, o Peppers and Rogers Group do Brasil também publica livros e uma série de relatórios que analisam, em detalhes, o que há de melhor no uso das técnicas de Marketing 1to1[®] e apontam os caminhos a serem seguidos por empresas que desejam ter sucesso no relacionamento com seus clientes.



Sumário

SUMÁRIO	4
PREFÁCIO	6
CRM E MARKETING ONE TO ONE	8
INTRODUÇÃO	8
OS BENEFÍCIOS DA RELAÇÃO ONE TO ONE	8
CRM.....	9
IDIP -- A METODOLOGIA DO PEPPERS AND ROGERS GROUP	10
O CALL CENTER ONE TO ONE.....	10
1. <i>Identifique quem está ligando</i>	14
2. <i>Diferencie seus clientes</i>	14
3. <i>Interaja com seus clientes</i>	16
4. <i>Personalize a atenção</i>	17
OS CENTROS DE INTERAÇÃO COM CLIENTES (CIC)	19
INTRODUÇÃO	19
TENDÊNCIAS	20
<i>Os call centers tradicionais não funcionam mais</i>	21
<i>E a terceirização?</i>	22
<i>Não jogue fora seus investimentos atuais</i>	23
<i>Mantenha a prioridade na visão do cliente</i>	24
<i>A construção de um CIC é complexa</i>	25
<i>Use seu CIC para gerar receita, não somente para cortar custos</i>	26
<i>Torne o CIC o centro de sua estratégia de CRM</i>	27

MELHORES PRÁTICAS	28
<i>As mudanças devem ser abrangentes começando por cima</i>	28
<i>Ver o cliente como o centro da empresa</i>	28
<i>Obtenha lucros através de eficiência operacional</i>	30
<i>A integração da tecnologia leva geralmente à eficiência.</i>	30
<i>Uma consideração mais ampla: como construir a fidelidade dos clientes</i>	31
<i>O CIC tem a ver com gente</i>	32
<i>O agente universal</i>	32
<i>Como fazer com que os agentes vendam</i>	33
<i>Dinheiro e poder geralmente motivam os agentes</i>	34
<i>São necessárias novas medidas de desempenho para o CIC</i>	35
A VISÃO DO MERCADO	36
IDÉIAS	41
<i>15 dicas para o sucesso na gerência de um CIC</i>	41
OPINIÕES.....	43
AVALIE SEU CALL CENTER.....	45
FAZENDO O CHECK-UP NA PRÁTICA.....	46
GLOSSÁRIO DE TERMOS RELACIONADOS A CRM E INTERNET	47

Prefácio

Quando escrevemos *The one to one future* (em português, *marketing um a um*) em 1993, PCs rodavam com processadores 486, a Internet era usada apenas nas universidades e a farta infra-estrutura de telecomunicações disponível hoje simplesmente não existia. Por isso, nossa visão de empresas interativas desenvolvendo relacionamentos com seus clientes parecia apontar para um futuro longínquo.

Os princípios do futuro *one to one* que enxergávamos naquela época são os mesmos que usamos em projetos de consultoria do Peppers and Rogers Group em todo o mundo: identificar os clientes independentemente de sua forma de contato com a empresa, entender o valor de cada um, para poder tratar clientes diferentes de forma diferente e interagir com eles, um a um, para poder personalizar produtos e serviços de acordo com seus desejos e necessidades. Mas a tecnologia necessária ainda não estava disponível.

Em menos de dez anos, uma evolução tecnológica sem precedentes fez de nossa visão de futuro uma realidade presente. Hoje temos à nossa disposição mecanismos que permitem um altíssimo nível de interatividade e conhecimento de nossos clientes. As distâncias não importam mais, a World Wide Web estabelece um canal bidirecional entre empresas e clientes e os *call centers* são pontos de contato obrigatórios para empresas de todos os tamanhos. Além de evoluírem em velocidade astronômica, essas tecnologias estão convergindo: computadores e telefones, a televisão e a Internet, *handhelds* e celulares se integram, criando ferramentas combinadas de interatividade e personalização. Em resumo: hoje podemos adotar uma maneira de fazer negócios que não era factível dez anos atrás.

Mas o potencial inexplorado das novas ferramentas ainda é enorme. A maioria das empresas está apenas tocando a superfície. A tecnologia, claro, é necessária, mas não é suficiente para transformar a forma de fazer negócios com que estamos acostumados há tanto tempo. Por isso, nos preocupamos em disseminar conhecimento sobre os diversos aspectos do CRM (*Customer Relationship Management*). Porque somente mudando nossa forma de pensar transformaremos nossas empresas em organizações centradas nos clientes.

O objetivo dos guias da coleção *CRM Series* é ajudar gerentes, executivos e profissionais de marketing, tecnologia de informação, vendas e administração a ver mais claramente quais são os caminhos que levam à nova forma de fazer negócios. O primeiro título da série mostrou, de forma concisa e direta, os fundamentos do *marketing one to one*. Neste segundo título, o tema é o *call center one to one*. Os centros de atendimento por telefone são, de longe, o mecanismo preferido de interação da maioria dos clientes e por isso, foram para o topo da lista de prioridades de investimento das empresas.

Este guia é o resultado de pesquisas do Peppers and Rogers Group sobre a evolução do *call center* ao Centro de Interação com Clientes (CIC), combinadas com nossa experiência real de consultoria. Ele mostra de forma prática como o *call center* pode ser o centro do relacionamento com os clientes e um centro de resultados, em vez de ser o repositório das reclamações e um centro de custos para a empresa. Temos certeza de que será uma leitura agradável e cheia de idéias de valor para você e sua empresa. Aproveite!

Don Peppers e Dr^a Martha Rogers

CRM e Marketing

One to One

INTRODUÇÃO

O objetivo deste guia é discutir o *call center* como parte de uma estratégia abrangente de CRM ou de *marketing one to one*. Não é objetivo deste guia a discussão profunda dos conceitos de CRM. Os próximos parágrafos discutem os conceitos de uma forma resumida. Se o leitor já está familiarizado com eles, siga adiante. Se quiser saber mais, recomendamos a leitura de nosso *Guia executivo para entender e implantar estratégias de CRM (Customer Relationship Management)*, disponível para download em nosso site em <http://www.1to1.com.br>.

OS BENEFÍCIOS DA RELAÇÃO ONE TO ONE

One to one quer dizer relacionar-se com clientes de forma individual, um por vez. Assim, conhecendo cada um de nossos clientes, podemos identificar suas necessidades e tratá-lo de forma personalizada. *One to one*, em poucas palavras, significa simplesmente "tratar clientes diferentes de forma diferente". Os clientes **são** diferentes. Ignorar as diferenças, ou não saber quais são elas, não as eliminam e não faz com que os clientes tornem-se todos iguais. Porém, desde já o leitor deve incorporar a regra que *one to one não é* para todos os clientes. Nenhuma empresa consegue manter esse tipo de relação com **todos** os clientes.

One to one é para os clientes de alto valor. Com esses clientes, necessitamos desenvolver uma relação personalizada, de forma que seja cada vez mais **conveniente** que o cliente siga fazendo negócio conosco e que seja cada vez mais **inconveniente** mudar para um concorrente. Em outras palavras, que a fidelidade traga **conveniência** para ele, o cliente. Você já deve ter ouvido que cliente fiel é mais barato. É verdade. Mas isso vale para os dois lados, ou seja, também é verdade para o cliente. Para ele é mais barato manter-se fiel à empresa, porque sempre existe o custo da troca.

O ser humano é infiel por natureza, pelo menos como consumidor. Sempre queremos experimentar novos produtos e serviços. Independentemente do grau de satisfação, "a grama do vizinho é sempre mais verde". Satisfação **não traz fidelidade**, necessariamente. Clientes satisfeitos mudam desde que não haja custo nessa mudança. A indústria automobilística talvez seja o melhor exemplo, com altíssimos níveis de infidelidade apesar dos altos níveis de satisfação. O fato de estar totalmente satisfeito

com um carro não garante que o próximo será da mesma marca. O que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar.

Da mesma forma, clientes insatisfeitos não necessariamente mudam de fornecedor. O leitor pode não estar satisfeito com a empresa que lhe presta serviços de telefonia celular e não muda. Só a mudança do número pode trazer tanta inconveniência, que não vale a pena.

À primeira vista, transformar sua empresa em uma empresa *one to one* é um esforço muito grande e caro. Muito importante é ressaltar, mais uma vez, que *one to one* não é para todos os clientes. *One to one* é para os melhores clientes, ou seja, os de melhor valor e de maior potencial. Para os outros clientes, seguiremos utilizando a abordagem comum, ditada pela cultura de serviço da organização, e para outros, os piores, simplesmente vamos atender, de forma reativa, mas sem nenhum tipo de trabalho de nossa iniciativa. Entretanto, vale a pena enfatizar que a diferenciação de clientes **nunca** quer dizer tratar mal qualquer cliente.

Outro ponto importante é que *one to one* não é uma iniciativa do tipo tudo ou nada. O início deve ser com poucos clientes e, à medida que a cultura vai sendo assimilada pela empresa e os resultados vão sendo comprovados, avança-se lenta e gradualmente, até chegar ao ponto onde não mais é possível justificar o investimento em novas iniciativas *one to one*. Na empresa *one to one*, a participação no mercado é menos importante que a participação no cliente. O *share of customer* ou *share of wallet* é mais valorizado que o *market share*. O objetivo é aumentar a participação nos melhores clientes.

Com nossos melhores clientes, necessitamos desenvolver o que chamamos de *relação de aprendizado*. Nessa relação, o cliente participa ativamente com reclamações, sugestões e retroalimentação. Com isso, fazemos com que nossas ações sejam conduzidas pelas necessidades dos clientes, respondendo a essas necessidades, e muitas vezes antecipando novas necessidades. Esse tipo de relação torna-se cada vez mais inteligente e faz com que o cliente invista seu tempo e muitas vezes seu dinheiro para preservá-la. É simples: quanto mais o cliente investe na relação, maior seu esforço para mantê-la funcionando.

CRM

Embora universalmente utilizado, o termo CRM nunca foi formalmente definido. Assim, muitos fornecedores, -- incluem-se aqui fornecedores de softwares, hardware, infra-estrutura e serviços -- aproveitando o movimento do mercado nessa direção, chamam suas soluções de CRM (as mesmas que já existem há algum tempo). Pode-se dizer que CRM é a infra-estrutura para implementar-se a filosofia *one to one* de relacionamento com os clientes. Segundo o Gartner Group:

"CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente 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 o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa".

IDIP -- A METODOLOGIA DO PEPPERS AND ROGERS GROUP

Para implementar iniciativas de CRM, o Peppers and Rogers Group desenvolveu uma metodologia simples e poderosa. Essa metodologia consiste-se de quatro passos:

- **Identificar** seus clientes, independentemente do ponto de contato e lembrar-se deles;
- **Diferenciar** os clientes por seu valor, real e potencial, e por suas necessidades;
- **Interagir** com os melhores clientes, e com eles construir uma relação de aprendizado;
- **Personalizar** aspectos da relação com a empresa, o que agrega valor real à relação, cria custos de mudança e gera fidelidade.

O CALL CENTER ONE TO ONE

À medida que os profissionais de marketing se recuperam dos efeitos da explosão da Web e buscam novas formas de desenvolver diálogos individualizados com seus clientes, eles descobrem que isso pode ser tão fácil como fazer uma ligação telefônica.

Tradicionalmente relegado a segundo plano, geralmente visto como um mal necessário para ouvir reclamações dos clientes e freqüentemente situado em um "canto" do edifício, o *call center* quase sempre não tem o respeito e o apoio do alto nível executivo da empresa.

Entretanto, o *call center* está rapidamente ganhando uma nova vida à medida que os Web sites convidam os visitantes a utilizar o número 0800 das empresas para sugestões, dúvidas etc. Alguém tem de atender essas ligações. E nos dias de hoje, ninguém da empresa, com exceção do pessoal do *call center*, realmente fala com os clientes freqüentemente. Falar com clientes normalmente é uma habilidade dos profissionais de vendas, mas essa habilidade cada vez é mais crítica para as empresas que convidam os clientes a interagir. Dessa forma, o *call center* finalmente está ganhando algum respeito.

Praticamente todas as empresas, de qualquer tamanho e de qualquer mercado, podem obter melhoras significativas nas relações com os clientes, na participação nos clientes e nas vendas de serviços e de produtos através de um *call center*. Entre outras coisas, os *call centers* fornecem aos profissionais de marketing a oportunidade singular de aprender diretamente com o cliente, sem ter de recorrer a pesquisas, projeções e análises de segmentos. Os clientes que espontaneamente ligam para o *call center* talvez sejam uma amostra auto-selecionada do mercado, enquanto que o cliente para o qual se liga, certamente não precisa ser. E cada ligação atendida, quando manejada de forma correta, pode ser uma oportunidade de venda -- uma oportunidade de aumentar a participação no cliente. Não apenas envie o produto ou o manual solicitado. Envolve o cliente em um diálogo sobre como os produtos e serviços de sua empresa podem ser úteis às necessidades individuais de cada cliente.

O *call center* é perfeito para o desenvolvimento de relações **com um cliente de cada vez**.

Muitos *call centers* evoluíram inadvertidamente até o estágio atual depois de terem começado como um centro de suporte ou atendimento ao cliente (SAC) ou mesmo um centro de encomenda de peças de reposição. Com o passar do tempo, esses centros passaram, de forma não-planejada, a ser utilizados para suprir uma necessidade crescente dos clientes: a comunicação rápida e eficiente com a empresa. Como resultado, a missão do *call center* de hoje, se é que ela existe, provavelmente não foi refletida ou não é totalmente entendida. A maioria dos *call centers* está muito mais preocupada com a medida do custo das ligações e do número de ligações atendidas por hora, do que com a medida, muito mais difícil de ser feita, dos benefícios da satisfação dos clientes, resolução de problemas ou fidelidade. E quase ninguém fora do mundo do marketing direto atreve-se a sugerir que se pode obter lucro e aumento na participação no cliente através das centenas de ligações atendidas todos os dias.

Mas hoje o *call center* de muitas empresas é muito mais um centro corporativo de negócios, manejando literalmente todos os aspectos do contato eletrônico com os clientes e freqüentemente integrando, sob um grande guarda-chuva, todas as atividades relacionadas às respostas de perguntas, solicitações de suporte e outras interações. Quanto mais ampla é a abrangência do *call center*, mais próximo ele fica do que se chama de *contact center* (centro de contatos) ou do CIC (Centro de Interação com Clientes). Aqui, o desprestigiado papel do *call center* expande-se de forma dramática, tornando-se o centro corporativo de todas as interações com o cliente.

Os clientes podem fazer o que quiserem através do CIC, utilizando a forma de contato que quiserem. Se estiverem fazendo uma compra, verificando a situação atual de sua conta, perguntando coisas a respeito de compras passadas, resolvendo dúvidas sobre produtos ou procurando suporte técnico, o CIC é o lugar onde os problemas dos clientes são resolvidos. Os CICs são organizados de forma a ajudar os clientes a obter as respostas que necessitam e a resolver seus problemas através de uma única comunicação, por telefone, fax, correio convencional ou qualquer outra forma.

O CIC ideal deve relacionar-se com cada cliente de forma individual, *one to one*. Ele deve ser o ponto de contato único para a solução de problemas relacionados a necessidades individuais de cada cliente. Um verdadeiro ambiente de "gerência de clientes". Assim, sem dúvida, obtém-se um aumento da eficiência e da eficácia de cada interação. As compras são feitas de forma mais rápida, e as instruções de envio de produtos e de forma de pagamento poderão ser antecipadas com base na história de cada cliente. Muitas ligações poderão ser atendidas de forma automática, através de interfaces de auto-serviço, liberando os agentes para que atendam clientes de maior valor, ou clientes que prefiram o atendimento ao vivo.

Já há empresas produzindo sistemas que permitem prestar atendimento totalmente diferenciado aos clientes, tanto ao vivo como através de auto-serviço. Instruções de envio de produtos, por exemplo, podem ser ajustadas com base nas compras anteriores do próprio cliente. Clientes VIP podem receber automaticamente serviços de entrega expressa sem nenhum custo adicional. Clientes que ligaram para pedir suporte técnico mais de três vezes podem ser encaminhados para técnicos mais experientes, que recebem um relatório completo das consultas anteriores. E, caso leve mais tempo do que o planejado sem a resolução do problema, ele é automaticamente escalado. Quando a conta do cliente está negativa, o sistema pode automaticamente passar a aceitar apenas compras à vista. Com a riqueza de dados e a consistência dos processos, o agente pode preocupar-se em ouvir o cliente e construir uma relação com ele, deixando o sistema manejar as tarefas rotineiras. Esses sistemas permitem ainda que sejam feitas ofertas diferenciadas de pacotes de produtos, condições de pagamento e promoções com base na região geográfica, volume da compra, tipo de cliente e até por

cliente individual, e os critérios podem ser criados e geridos por profissionais de marketing, em tempo real, sem a ajuda da área de informática.

A conversão de um *call center* em um ambiente mais automatizado e capaz, cria um ambiente onde é possível cultivar a relação de aprendizado com cada cliente. Além disso, transforma o agente, geralmente mal remunerado, em um profissional de vendas bem preparado e que pode contar com um poderoso arsenal de informações para satisfazer as mais complexas necessidades dos clientes.

Mas essa abordagem geralmente vai de encontro à forma de agir da grande maioria dos *call centers*, onde os dados operacionais orientam a maior parte das decisões, porque de fato são considerados centros de custos.

Os executivos geralmente analisam o *call center* em termos de custo por posição ou custo por ligação. Frequentemente, eles não têm idéia do poder potencial de marketing e de construção de relacionamentos com os clientes, daquele pequeno e problemático departamento do canto do prédio.

Para implementar um programa de relacionamento com os clientes que realmente tire proveito das interações, é necessário primeiro dar alguns passos para trás e começar a pensar de forma diametralmente oposta - de custo para resultado. Considere a instalação do *call center* não apenas um custo necessário para o negócio, mas também uma oportunidade de aumentar o lucro. O *call center* pode:

- vender produtos e serviços adicionais, aumentando a participação de sua empresa no cliente;
- prestar suporte a produtos e serviços complexos, reduzindo o custo de atenção ao cliente;
- fornecer produtos complementares e permanentes, o que aumenta a fidelidade dos clientes ao produto básico;
- melhorar a qualificação dos clientes potenciais, reduzindo o custo de venda;
- reduzir a necessidade de utilizar descontos para vender a novos clientes, aumentando a lucratividade;
- realizar pesquisas com os clientes, baixando os custos de obtenção de dados.

Uma grande empresa financeira canadense, que fatura 4 bilhões de dólares americanos por ano, espera aumentar as vendas e melhorar sistematicamente os índices de retenção de clientes através de um *call center* integrado. A proposta é eliminar as transferências de ligações, que consomem tanto tempo, garantindo que cada cliente receba atenção individualizada.

Espera-se que esse projeto cause um grande impacto na organização como um todo. Embora o *call center* tenha sido primeiramente dirigido aos clientes da administradora de cartões de crédito, ele se tornou o principal *call center* da empresa.

Toda a iniciativa está centrada no *call center* e permitirá a construção e a utilização de perfis de clientes de maneira muito sofisticada. Eles encaram o *call center* como um ativo estratégico da empresa. Por ser o principal ponto de contato do cliente com a empresa, têm a intenção de maximizar seu potencial.

A demanda é enorme. Os dez *call centers* da empresa trabalham 24 horas por dia, sete dias por semana, atendendo mais de 15 milhões de ligações por ano. Os agentes têm a missão de fornecer serviço personalizado, enquanto lidam com um conjunto amplo de problemas respondendo a mais de 200 tipos distintos de solicitações de clientes. A intenção é que qualquer agente possa resolver o problema do cliente sem ter de recorrer a outro departamento.

Os principais objetivos da empresa são:

- maior fidelidade dos clientes como resultado da melhor qualidade do serviço, menor número de transferências e da atenção personalizada;
- introdução rápida de novos produtos;
- agilidade nas mudanças dos serviços disponíveis;
- redução da necessidade de treinamento de novos agentes;
- integração de todos os pontos de contato com o cliente através de um único sistema capaz de manejar interações pela Web, email e *call center*.

O principal objetivo da empresa é criar um ambiente de serviço que permita o entendimento completo do comportamento e das necessidades do cliente, além de permitir a oferta contínua de novos produtos e serviços, à medida que melhora a qualidade dos serviços disponíveis com o objetivo de satisfazer as expectativas dos clientes.

Quando começaram o projeto, analisaram os *call centers* e chegaram à conclusão de que havia muitos *call centers* independentes porque, na prática, cada vez que lançavam um novo produto, implementavam um novo *call center*. Decidiram então simplificar a organização, de forma a fazer com que cada ligação fosse direcionada para o agente correto, dentro de um mesmo *call center*.

Eles pensaram em desenvolver o sistema internamente, mas rapidamente perceberam que deveriam implementar algo com visão estratégica de longo prazo, e que não poderiam correr o risco de ter soluções parciais e que poderiam limitar a implementação da visão da empresa. Optaram, então, por uma solução de mercado.

Como mostra esse exemplo, um dos elementos mais importantes de uma estratégia *one to one* é desenvolver um *call center* que imediatamente reconheça o cliente de forma individual, e então busque e integre os dados para que o agente tenha uma idéia completa da relação do cliente com a empresa. Pode dar muito trabalho e custar caro, mas muitas empresas já perceberam o quanto isso é crítico quando se fala em aumento da fidelidade e da lucratividade dos clientes.

O *call center* é uma ferramenta de interação poderosíssima, e a empresa deve tirar proveito dela. E, como já foi dito, as interações devem ser vistas fora da lente míope da gerência de custos e à luz da eficácia do aprofundamento da relação com os clientes.

Entretanto, da mesma forma que se gerencia as relações com os canais, a força de vendas e todos os outros elementos de uma estratégia *one to one*, devemos utilizar a metodologia IDIP também para a implementação do *call center*. Esses quatro passos fornecem um arcabouço simples e de muito valor, que permitem garantir que o *call center* esteja inserido de forma harmônica na visão global de CRM da empresa.

1. Identifique quem está ligando

A identificação de quem está ligando é algo tão óbvio e tão importante, que não deveria merecer discussão. Entretanto, apesar das várias formas possíveis de identificar o cliente no momento da ligação, é incrível como as empresas pecam por omissão nessa tarefa. Mesmo um *call center* totalmente orientado a produtos e a controle de custos, pode economizar tempo e dinheiro ao utilizar alguma forma de identificação automática de quem está ligando. Com esse tipo de tecnologia, é possível recuperar as informações do cliente ainda enquanto o telefone está tocando. Outra forma de diminuir custos seria o roteamento automático, a partir da identificação do cliente, para ilhas de atendimento de especialistas, quando se reconhece o tipo de produto do cliente como um produto complexo, ou rotear as ligações não identificadas para uma URA.

Por outro lado nem todos os clientes vão ligar, e sua empresa pode trabalhar em um mercado onde a única forma de identificar o cliente é através de uma ligação ou da visita ao Web site. O *call center* pode, na realidade, ser um mecanismo de identificação de uma grande parte de seus clientes, que de outra forma permaneceriam anônimos. Dessa forma, o primeiro princípio real de um *call center* que esteja inserido em uma estratégia *one to one*, é sua promoção para os clientes que queremos identificar. É necessário garantir que pelo menos seus melhores clientes tenham a possibilidade de se auto-identificar, e talvez seja interessante fornecer-lhes algum tipo de incentivo para que o façam.

Uma grande empresa de brinquedos dos EUA encoraja seus clientes a entrar em contato com ela. Não através de incentivos caros, mas simplesmente estampando seu número 0800 em todos os produtos que fabrica. Se o cliente necessita de uma peça de reposição ou de um brinquedo difícil de ser encontrado para uma criança de cinco anos, basta ligar para o número 0800 que provavelmente está por toda a parte. E toda vez que se liga para a empresa, ela identifica o cliente através de um código único -- o que faz com que as futuras interações sejam cada vez mais simples.

Mesmo os *call centers* mais antigos permitem algum tipo de roteamento para o envio automático de uma ligação para um agente ou um ramal específico. Esse ajuste relativamente simples pode trazer enormes benefícios em termos de controle de custo e de qualidade da atenção ao cliente.

2. Diferencie seus clientes

Muitas empresas aéreas fornecem números de telefones diferentes para as distintas categorias de passageiros, como ouro, prata, platina, etc. Os passageiros das categorias mais elevadas são reconhecidos e instantaneamente enviados para os agentes em um tempo muito menor, quando comparado ao passageiro comum. Além disso, os agentes que atendem esse tipo de cliente são os que têm mais experiência e os que ganham os melhores salários, porque estão prontos para resolver problemas mais complexos, de passageiros que têm expectativas mais altas, e que são os clientes de mais alto valor da empresa.

Um grande fabricante de computadores, que atende clientes e empresas, identifica prontamente o cliente corporativo quando alguém da empresa liga, e imediatamente o conecta com o gerente daquela conta, que conhece todas as peculiaridades do cliente em relação à forma de comprar e pagar, que tipo de contrato o cliente tem e muito mais. Frequentemente, o gerente da conta conhece melhor as necessidades do cliente do que a pessoa que está ligando. O que é particularmente atraente, é o benefício que se obtém da simples diferenciação do cliente com base em suas necessidades, com o conseqüente desvio para o agente adequado. E isso é conseguido a partir da identificação de quem está ligando.

A gerência adequada das bases de dados e das informações dos clientes é um grande desafio, e também é o grande responsável pela eficiência e sucesso de um *call center*. A maioria dos gerentes de TI gaba-se da riqueza de dados de clientes que seus sistemas podem armazenar. Mas os dados dos clientes, *per se*, não são muito úteis em um ambiente de alta velocidade como o *call center*. Conhecimento do cliente é necessário quando um indivíduo nervoso está do outro lado da linha procurando a solução de seu problema. Deixar a pessoa esperando, ouvindo uma música, enquanto o agente rastreia páginas e mais páginas de dados históricos, pode ser mais danoso do que o problema que gerou a ligação.

Além de simplesmente enviar o cliente para o especialista mais adequado, um bom *call center* deve também fornecer ao agente informações suficientes para que ele saiba o que existe de singular a respeito daquele cliente em particular. Os melhores *call centers*, e os mais automatizados, utilizam técnicas de personalização em massa para modular a descrição do cliente, e desenvolver perfis ou "apanhados" que resumem a relação do cliente com a empresa, de forma individual. Dessa forma, em uma situação real, o agente pode aprender instantaneamente qual o relacionamento que um cliente específico tem com a empresa, e transformar esse conhecimento em ações e palavras mais eloqüentes do que "Pois não?".

Uma grande empresa de sistemas de telecomunicação fornece uma tecnologia muito atraente para empresas de telefonia celular, que recebem uma avalanche de ligações de clientes irados, de alto e de baixo valor para a empresa, com os mais diversos tipos de problemas. Através de uma ferramenta de data mining (mineração de dados), que rastreia toda a base de clientes, os agentes recebem na tela um resumo gráfico do cliente que está ligando. E essa é a primeira tela que o agente vê quando vai atender o cliente.

A relação do cliente com a empresa é resumida em termos de nível de insatisfação, potencial de abandono do serviço e valor para a empresa. Tudo é colocado na tela através de gráficos e números. Uma a cinco "bombas" indicam a longevidade do cliente. Um a cinco "sacos de dinheiro" indicam o valor global do cliente para a empresa. As bombas indicam problemas potenciais que o cliente possa estar enfrentando e refletem o número de queixas, interrupções de serviço, ou outros problemas que o cliente possa ter relatado recentemente.

Instantaneamente, e quase sem pensar a respeito, o agente passa a conhecer intimamente o cliente, simplesmente ao olhar para o número de bombas e de sacos de dinheiro, que são mostrados juntamente com o perfil do cliente. Os melhores sistemas são capazes de mostrar esse tipo de informação em uma janela na tela do agente enquanto o telefone toca. Se o cliente está ligando de seu celular, o que é o mais freqüente, o índice de acerto é fantástico.

Ninguém mais pergunta seu número de conta (que todos têm, mas provavelmente ninguém se lembra) ou o número de seu celular (que algumas pessoas se lembram). "Bom dia Sr. Luís, obrigado por estar conosco há tanto tempo, em que posso ajudá-lo?" Muito mais inteligente, amigável e eficiente do que "Bom dia, o Sr. está ligando de seu celular? Qual o número, por favor? Há quanto tempo o Sr. é nosso cliente?".

3. Interaja com seus clientes

A melhora da interação com seus clientes, como já foi dito, significa uma maior eficiência, em termos de custos, e eficácia, em termos de aprofundamento da relação. Quanto mais eficiente é a interação, maior a possibilidade de aumentar a interação com os clientes. E quanto mais eficaz for a captura de informações úteis a respeito do cliente, mais forte será o vínculo da empresa com ele.

Com o passar do tempo, a Web vai ajudar muitos consumidores de produtos de massa a interagir com as empresas que os fabricam. Porém, atualmente, a maioria desses consumidores não tem acesso à Web, e se sua empresa quer manter os custos de vendas baixos, mas quer melhorar a qualidade do atendimento que oferece, uma alternativa a ser considerada é um *call center* orientado ao cliente.

Quando se fala de um canal de interação, os dois objetivos inseparáveis -- eficiência e eficácia -- sempre estão inter-relacionados. Por um lado, o custo da venda "ao vivo" segue aumentando. Dessa forma, dirigir mais vendas para o *call center* pode reduzir os custos de forma dramática. Por outro lado, a possibilidade de se encontrar um vendedor que conheça bem o produto no qual estamos interessados, em uma loja de varejo, é cada vez menor. Assim, dirigir as solicitações de informações, mesmo as de rotina, para o ambiente mais controlado do *call center* melhorará muito a eficácia das interações.

Eficiência é a medida de sucesso tradicional do *call center*, mas há muito mais que isso quando se fala de desenvolver relações com clientes. Quando o cliente ligar para fazer uma pergunta, ou para solicitar mais informações a respeito de um produto, encoraje a atitude positiva, de respeito e de receptividade de seus agentes. O cliente está utilizando seu precioso tempo para fazer a ligação para sua empresa, abrace sua causa. Faça com que a ligação seja uma experiência positiva para o cliente, o que pode ser conseguido às custas de um custo simbólico.

Em um *call center*, postura é algo tão crítico quanto tecnologia. Que tipo de ambiente há em seu *call center* e como se sentem seus agentes mais novos e os mais antigos quando chegam ao trabalho para o início de seu turno? Identifique e premie os maiores sorrisos, que definitivamente podem ser vistos através de linhas telefônicas.

A maioria dos *call centers* define medidas de eficiência em termos de duração da ligação, ou quão rapidamente o agente desliga o telefone. Mas um *call center one to one* tem como missão interagir mais tempo com o cliente, não menos, e mede o tempo para saber qual é o benefício incremental de cada conversa mais longa.

A fabricante de brinquedos citada anteriormente, por exemplo, oferece a "oferta especial da semana" a quase todos os que ligam. É um item que saiu de linha, excesso de estoque ou outro produto que não conflita com a rede de varejo. Uma empresa que aluga chalés em uma estação de esquis, no Colorado, oferece e vende ingressos para os teleféricos, algo óbvio para quem vai esquiar e alugou um chalé na área. Além de garantir

que o cliente vai esquiar em sua área em vez de ir a outra área concorrente, vender os ingressos por telefone diminui as filas nos guichês de vendas e economiza o tempo do cliente. Outras estratégias de marketing envolvem fazer uma ou duas perguntas simples e amigáveis para verificar o nível de satisfação do cliente, ou ainda sugerir que o cliente faça referências de amigos.

O custo e o benefício de uma ligação telefônica de maior tempo podem ser precisamente medidos, simplesmente testando a iniciativa em relação a um grupo de controle. Faça sua oferta especial para cada enésimo cliente no próximo mês. Compare a margem bruta gerada pela oferta ao custo da "conversa prolongada" e amplie o programa com base nos números obtidos.

Um fator crítico e fundamental quando se fala de diálogo *one to one* é o cultivo da memória institucional das relações com cada cliente. Isto é, se um cliente lhe diz que calça 44, não lhe pergunte outra vez que número calça. E diga-lhe, logo no início da conversa, quando o cliente mostrar interesse, que não há esse tamanho de sandália, antes que ele comece a discutir cor, estilo e preço.

Quando foi a última vez que o presidente de sua empresa ou o vice-presidente de marketing passou mais de vinte minutos no *call center*? Gerentes de *call center* inteligentes circulam fitas de áudio de uma hora com gravações aleatórias de ligações telefônicas, boas e ruins, pela alta diretoria da empresa. Os mais inteligentes quase que forçam os diretores a passar algumas horas por mês monitorando ligações no fone de ouvido do supervisor. Os mais inteligentes de todos insistem que os gerentes passem todo o tempo de um turno para avaliar a equipe pessoalmente.

Uma grande empresa farmacêutica tem no *call center* uma parada obrigatória para todos os vendedores que estejam aptos a receber uma promoção. Após o sucesso obtido com as vendas de campo, eles passam um ano no *call center*, na sua rota de chegada a um posto mais alto na matriz da empresa. Exige-se que os vendedores interajam com os clientes, nesse caso os médicos, pessoalmente, todos os dias. A empresa crê que essa experiência dá, às pessoas que estão em uma rota de ascensão de carreira, uma maior empatia com os clientes, e isso contribuirá muito quando estiverem no nível de gerência executiva.

4. Personalize a atenção

Um dos centros de interação de maior volume de ligações em todo o mundo é o *American Cancer Society's National Cancer Information Center* (Centro Nacional de Informação da Associação Americana Contra o Câncer), em Austin, Texas. Esse centro de 90 posições foi construído no final de 1996 e recebe mais de um milhão de ligações por ano. As ligações variam desde gente que quer fazer uma doação de dez dólares ou que está à procura de aconselhamento para parar de fumar, até ligações de extrema dramaticidade, como "Alô, acabo de saber que tenho um câncer avançado. Ajude-me!".

Para lidar com tal variedade de ligações, e para servir a missão tão nobre, eles jogaram fora quase todas as regras pelas quais os *call centers* são regidos. Por que? Porque sua missão sugere que todo cliente é um cliente de alto valor, tanto se o cliente está doando cinco dólares como se está tendo de viver com uma moléstia tão devastadora. Em termos de operação do *call center*, considere as regras a seguir da Associação Americana Contra o Câncer quando estiver repensando o seu:

- Todas as ligações são atendidas por um ser humano, ao vivo, para fazer com que o cliente se sinta em uma atmosfera receptiva, principalmente aqueles extremamente carentes.
- A duração das ligações não é medida nem discutida.
- Quem liga pode ser transferido para qualquer nível da organização, e os especialistas de informação são encorajados a fazer pesquisas específicas ou básicas para encontrar qualquer tipo de informação solicitada.
- Os agentes são encorajados a fazer intervalos e caminhadas regulares, além de passar uma hora ou mais consultando a base de conhecimento da organização para aprender mais a respeito de seu "produto".

Um exemplo a ser seguido!

Os Centros de Interação Com Clientes (CICs)

INTRODUÇÃO

Está terminando a era do *call center* tradicional. Com o advento da Internet, os clientes (empresas e consumidores) não mais se contentam com o serviço limitado oferecido pela maioria dos *call centers*. Algumas empresas de cliques e tijolos são especialmente culpadas por tratar como estranhos os clientes que visitam seu Web site. Isso porque um número significativo de empresas ainda não comparte dados de clientes nos diversos pontos de contato com eles. Honestamente, não é mais possível ter uma visão tão estreita de seus clientes. Os clientes de hoje esperam que as empresas sejam capazes de responder perguntas e de resolver problemas, independentemente de como foi feita a compra, pessoalmente, pelo telefone, por fax, correio eletrônico ou *online*.

Como resposta às expectativas cada vez maiores dos clientes, muitas empresas estão implementando Centros de Interação com Clientes (CICs), que combinam o contato por telefone com interações através da Web -- como voz sobre IP (VoIP), respostas por *email* e *chat*. Muitos benefícios podem ser esperados da implementação de CICs: aumento da retenção e da fidelidade dos clientes, aumento da receita através de *cross selling* (venda cruzada) e de *up selling* (venda de mais produtos relacionados ao que o cliente já tem), além de melhora da eficiência operacional. Mas atingir esse nível de integração e ter uma visão unificada dos clientes significa quebrar antigas barreiras internas entre os diversos departamentos. Isso pode ser uma tarefa política difícil.

Fazer a transição para um CIC não significa descartar a infra-estrutura do *call center* que já existe. Para implementar novos processos, os CICs estão determinando quais as principais prioridades de negócio para definir um ponto de partida e, a partir daí, integra-se o novo e o velho, utilizando-se uma abordagem evolutiva. A integração dos novos sistemas aos sistemas antigos para a construção do CIC é um desafio considerável, o que tem levado muitas empresas à terceirização. Outro desafio é treinar os agentes para que atinjam o nível adequado de proficiência na gerência de contatos por múltiplos pontos, o que é exigido pelo CIC. Os obstáculos não são triviais, mas o retorno pode ser monumental.

Apresentamos aqui uma revisão das práticas e das tendências nessa área. Não se trata de uma análise técnica de como implementar ou operar um CIC, mas um estudo da situação atual e de como essa evolução está acontecendo; uma perspectiva importante para o profissional que pratica *marketing one to one*.

Em *Tendências*, seção a seguir, analisamos o que está sendo feito na atualidade à medida que os profissionais se preparam para migrar seus *call centers* tradicionais para CICs. Em *Melhores práticas*, exploramos as questões e os problemas que são apresentados aos gerentes de *call centers* que estão lutando para conseguir uma visão única do cliente em todos os canais de contato. *Idéias* oferece 15 maneiras de gerir as interações como os clientes através dos canais tradicionais e da Web. *Opiniões* lista uma série de opiniões de analistas, consultores e de autores de publicações nessa área. Na última seção -- *Para aprender mais* -- oferecemos uma bibliografia, fontes de consulta e um glossário.

TENDÊNCIAS

Consumidores educados e acostumados a navegar na Web não toleram mais a visão míope e freqüentemente inconsistente que um *call center* tradicional oferece. Hoje as empresas que estão utilizando sistemas tradicionais de atendimento a clientes oferecem respostas fragmentadas aos problemas e às perguntas dos mesmos. Em entrevista com 60 empresas de grande porte, conduzida pelo Forrester Research (*The customer conversation*), apenas 23% declararam ter agentes capazes de ver a atividade do cliente na Web. Apenas 37% dos entrevistados conheciam a participação da empresa no cliente (*share of customer*) quando múltiplos departamentos eram considerados (veja a Figura 2.1)

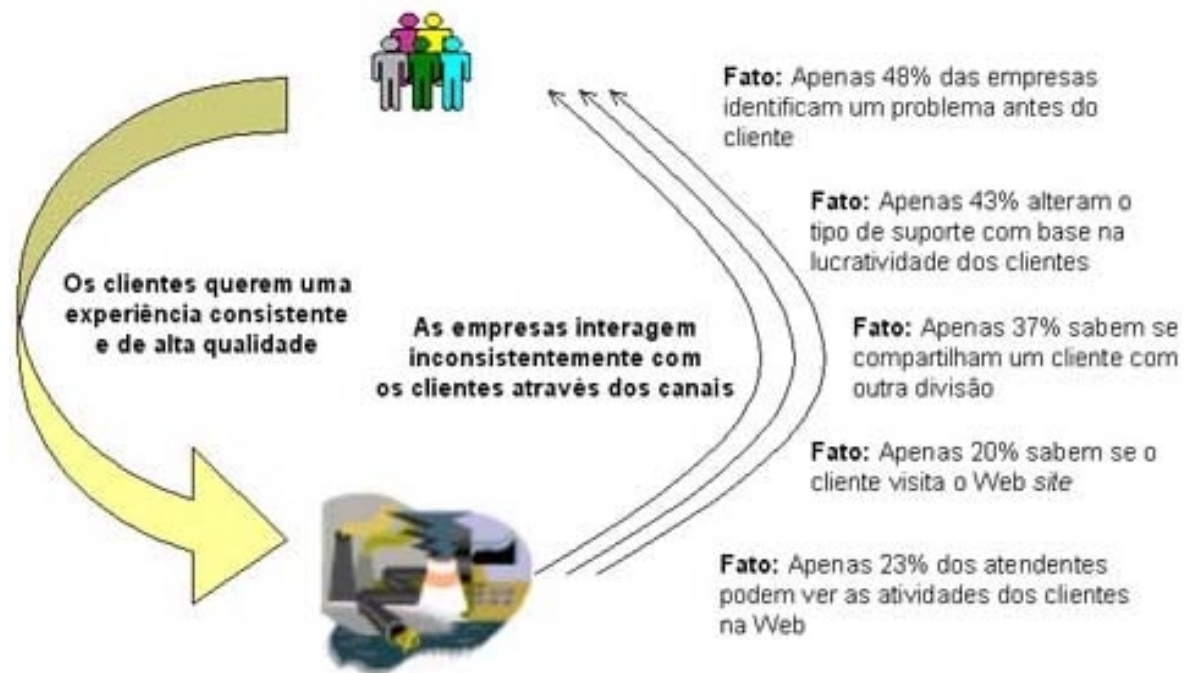


Figura 2.1- Interação inconsistente.

Em outro estudo feito para a DMA (*Direct Marketing Association*) intitulado *Customer Relationship Management: technology enabled marketing* (outubro de 1999), apenas 25% dos entrevistados responderam que usam aplicações sofisticadas de roteamento e, embora a grande maioria deles seja composta de profissionais de marketing direto, um terço declarou não utilizar *call centers*, próprios ou terceirizados. Entretanto, a maioria das empresas utiliza múltiplos canais de comunicação com clientes e *prospects*.

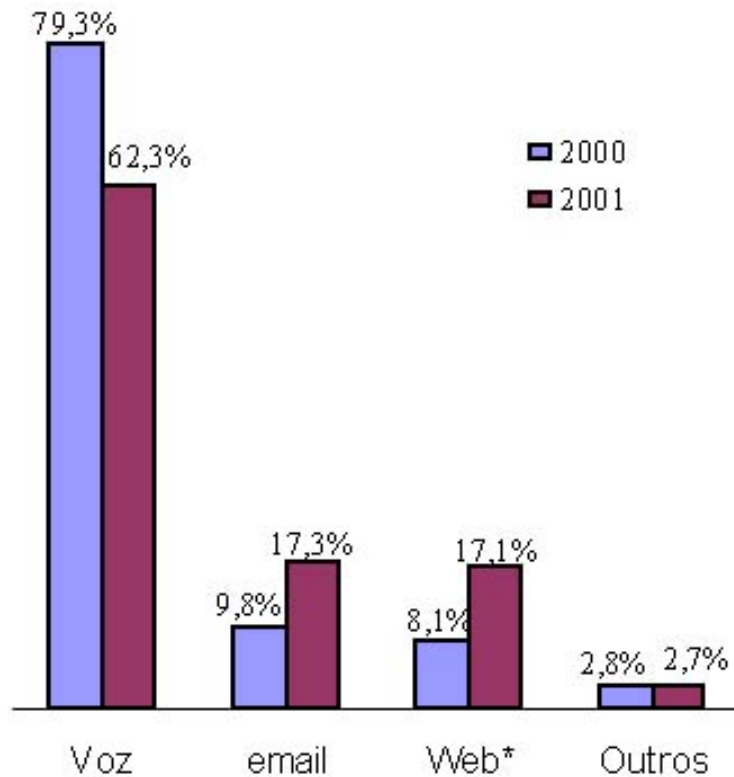
De fato, a maioria das empresas que vende na Internet e em lojas convencionais, faz um trabalho mediano em termos de atendimento ao cliente através da Web. De acordo com o estudo do Gartner Group *eTail eService Functionality Study* (agosto de 2000), o resultado dessa ausência, ou não-eficiência do serviço pela Web, é que os clientes geralmente acabam utilizando o número 0800 da empresa -- o que certamente aumenta, e muito, o custo de atenção. A maioria dos *call centers* de empresas de varejo, na realidade, ignora a importância da construção de uma relação com os clientes da Web. Dessa forma, além de aumentar seus custos, alijam esses clientes do processo. O atendimento, na maioria dos Web sites, é incipiente ou simplesmente não existe embora as empresas declarem que o fazem, de acordo com o estudo do Gartner.

Os call centers tradicionais não funcionam mais

Para melhorar o atendimento, as empresas têm de unificar a visão que têm do cliente através de dados que possam ser utilizados por todos os envolvidos no trato com ele. Recomenda-se que empresas B2C e B2B utilizem um modelo de conversação proativo quando se relacionam com o cliente, não importando o canal ou o ponto de contato. Para construir fidelidade, a empresa deve conectar-se às atividades de seus clientes, reabastecer seus estoques freqüentemente, fornecer substitutos de forma inteligente e notificar os clientes sobre problemas e oportunidades -- com todas as atividades orientadas à lucratividade de cada cliente.

A próxima geração de *call centers* misturará os contatos feitos pelo telefone às interações feitas pela Web, como *email* e *chat*, o que resultará em uma visão mais ampla do cliente. De fato, o segmento de atendimento ao cliente e de *call centers* é o que mais cresce no mercado de CRM, que será de 12,1 bilhões de dólares americanos até 2004, de acordo com o IDC (International Data Corp). E, de acordo com o relatório *Kick starting contact centers* (outubro de 2000) do Forrester Research, 70% dos gerentes de *call centers* entrevistados acreditam que um Centro de Interação com Clientes (CIC) multimídia será crítico para o futuro das empresas. Embora em quase 80% das empresas entrevistadas o contato com os clientes foi feito pelo telefone durante o ano 2000, é esperada uma redução para 62% desse tipo de contato em dois anos, de acordo com o Forrester (veja a Figura 2.2). O Yankee Group prevê que as receitas dos *call centers* integrados à Web, especificamente, crescerão de forma dramática dos 120 milhões de dólares americanos para mais de 1,2 bilhões em 2003.

Os benefícios esperados quando se implementa um *call center* integrado à Web incluem um aumento da satisfação e da retenção dos clientes e um aumento da eficiência e da receita em função da possibilidade de vendas cruzadas. Os centros de contatos (*contact centers*) também podem enriquecer a experiência do cliente pela personalização e pela consistência através dos múltiplos canais e pontos de contato -- além de atendimento 24x7 (vinte e quatro horas, sete dias por semana).



Média com base nas 50 companhias que responderam
 (não deve totalizar 100% em função de arredondamentos)
 * Inclui colaboração através de *chat*, navegador / arquivo e auto-serviço

Figura 2.2 - Canais de contato.

Entretanto, apesar de reconhecer as vantagens da migração para um centro de contatos completo, 70% dos entrevistados pelo Forrester ainda não haviam implementado nenhum tipo de aplicação que integrasse a Web. Eles apontaram barreiras à implementação, como a integração de sistemas legados de *call centers*, problemas com pessoal, treinamento e serviços de manutenção.

E a terceirização?

A maioria dos gerentes de *call centers* prefere manter o controle sobre seus CICs. Apenas 20% das empresas entrevistadas pelo Forrester declararam esperar terceirizar a criação e a operação do CIC. Mas há vantagens reais em fazê-lo, de acordo com o analista Mark Zohar do Forrester.

Entre outras vantagens, as empresas que terceirizam esse tipo de serviço oferecem escalabilidade (sua infra-estrutura de rede pode crescer à medida que o volume de contatos cresce); flexibilidade (os centros de contato integrados à Web oferecem mais oportunidades para que os agentes possam trabalhar de suas casas); inovações (porque eles atualizam continuamente seus equipamentos e conexões de rede e com a Internet).

Entretanto, no relatório *Should you outsource your call center?* o analista Dave Caruso, do AMR Research, alerta que a terceirização provavelmente não é adequada às empresas que investiram pesadamente em tecnologia própria de *call center*.

Não jogue fora seus investimentos atuais

Embora o *call center* tradicional não possa ser considerado adequado para apoiar iniciativas de comércio eletrônico, de acordo com o relatório *Prioritizing your call center, contact center, and Web self-service investments* (Peggy Menconi, maio de 2000), da AMR, a evolução para um centro de contatos não exige que se descarte a infra-estrutura e os investimentos já feitos, a menos que os sistemas legados não sejam capazes de conectar-se aos novos sistemas.

De acordo com o Gartner Group as empresas que se propõem a engajar-se em iniciativas de comércio eletrônico devem garantir que seus *call centers* estejam em ordem antes de gastar tempo e dinheiro em aplicações de comércio eletrônico de última geração. Em sua pesquisa de junho de 2000, entre 600 tomadores de decisão em projetos de soluções de CRM na América do Norte, ficou claro que as empresas classificam o comércio eletrônico como a maior prioridade em termos de investimento. Em termos de importância funcional, as aplicações de *call center* foram classificadas em primeiro lugar, ainda que a prioridade, em termos de investimentos nesse tipo de aplicação tenha aparecido apenas em quinto lugar. Essa classificação baixa pode ser resultado de investimentos já feitos ou devido ao fato de que esses investimentos de TI estejam sendo canalizados para iniciativas de comércio eletrônico. Entretanto, as empresas devem manter *call centers* de última geração antes e durante sua incursão no mundo do comércio eletrônico.

O ideal é quando os *call centers* antigos são utilizados com aplicações de última geração para manter a fidelidade dos clientes, enquanto novas aplicações de comércio eletrônico baixam os custos de CRM e conduzem a empresa para um aumento de receita. Essa é uma outra razão pela qual as empresas híbridas, que combinam cliques e cimento além de práticas de CRM na Internet, terão sucesso nos próximos três a cinco anos, segundo o Gartner Group.

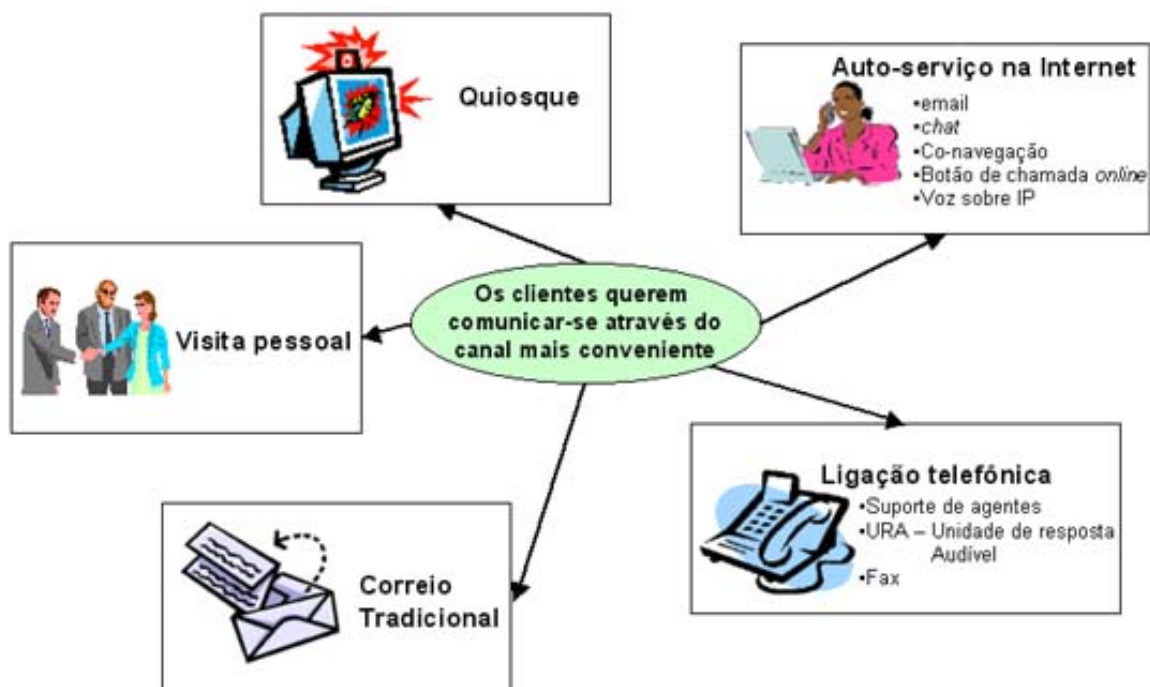


Figura 2.3 - Os clientes prezam a conveniência acima de tudo.

Mantenha a prioridade na visão do cliente

Sempre que se estabeleça o plano de implementação de um CIC, os responsáveis pelo projeto devem ter a visão do cliente (veja a Figura 2.3). Olhe para a empresa de fora. Quando os clientes desejam comunicar-se com a empresa, eles o querem fazer através do canal mais conveniente para eles naquele momento.

Não importa se B2B ou B2C, na maioria dos casos a implementação de funcionalidades que permitam o auto-atendimento no Web site deve ter prioridade máxima. O auto-atendimento com base na Web é crítico porque assim ambas as partes, empresa e cliente, economizam tempo e dinheiro. Quando os clientes utilizam esse tipo de serviço, passam a fazer parte da equipe de apoio da empresa. É claro que a empresa também deve fornecer o apoio de agentes através de outros canais (telefone, *chat*, VoIP e *email*) quando o auto-atendimento não for suficiente para resolver os problemas dos clientes.

Criar um CIC verdadeiro é o objetivo da maioria das empresas. Entretanto, elas não percebem que 80% do esforço está na mudança dos processos do negócio. Elas têm de entender que o *call center* é na realidade uma janela através da qual os clientes vêm a empresa, além de ser uma ferramenta de interação poderosa que permite que se aprenda cada vez mais a respeito do cliente.

A construção de um CIC é complexa

O relatório *Building an e-business contact center: converting priorities into implementation projects* do AMR (Peggy Menconi, julho de 2000) descreve os vários componentes do CIC, que incluem sistemas telefônicos, Web sites, aplicações de produtividade para os agentes, módulos de acompanhamento de ligações e de serviço colaborativo. Os CICs não surgem de um momento para o outro, eles evoluem com o tempo, à medida que as empresas melhoram e combinam seus *call centers* com Web sites. O enorme número de opções faz com que a priorização de etapas seja essencial. Avalie cada projeto e determine sua influência sobre os principais objetivos do negócio em termos de geração de receita. Uma vez feita essa análise, os projetos mais importantes aparecerão naturalmente (veja a Figura 2.4).

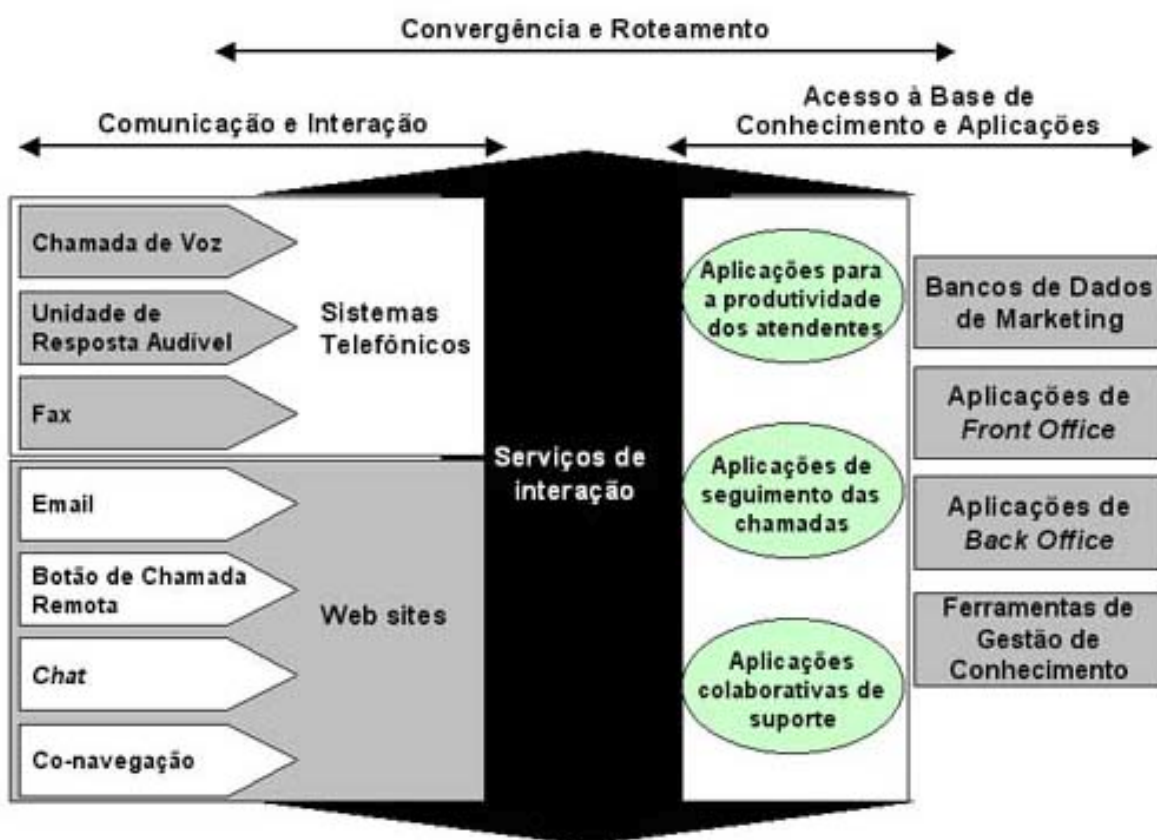


Figura 2.4 Os sistemas para centrais de contato.

Os fornecedores dos distintos componentes da arquitetura do CIC estarão consolidados até 2002. Antes de selecionar o fornecedor é recomendável analisar seus planos estratégicos de longo prazo, para avaliar a profundidade e a abrangência de sua visão.

Treinar os agentes para que sejam capazes de operar o CIC também é uma tarefa complexa. De acordo com o relatório do AMR, nenhuma ferramenta ou treinamento é capaz de preparar todos os agentes para que sejam capazes de responder todas as perguntas feitas através dos diversos canais de interação. Dessa forma, a evolução do *call center* para um CIC geralmente exige uma evolução em paralelo das capacidades e habilidades dos agentes.

Os agentes do CIC devem receber treinamento a respeito das informações disponíveis no sistema e como aplicá-las na solução de dúvidas de clientes. Eles devem tornar-se cada vez mais proficientes na extração e na combinação de informações das várias fontes, transformando-as em respostas -- sempre respondendo à solicitação do cliente através do canal preferido por ele.

Use seu CIC para gerar receita, não somente para cortar custos

A maioria das empresas considera o *call center* como um centro de custos e, conseqüentemente, tenta continuamente reduzir os custos a ele associado. Mas quando o *call center* evolui para um CIC completo, robusto e multicanal, ele se transforma em uma ferramenta de geração de lucro.

O quanto se pode posicionar o CIC como um centro de resultados depende do mercado vertical no qual a empresa se encontra, de acordo com o relatório *The emerging contact technology survey* (abril de 2000) da Datamonitor. Setores tradicionais, como governo e manufatura, vêem o *call center* apenas como fonte de despesas. Por outro lado, empresas de telecomunicação, varejo e de serviços na área financeira compartilham a opinião que necessitam manter os clientes lucrativos e desenvolver os clientes de alto potencial através de *cross selling* e do *up selling*. Portanto, esses setores estão bem posicionados para explorar o modelo multimídia do CIC (veja a Figura 2.5).

Os fornecedores devem notar que o velho discurso da economia de dinheiro pode não mais se aplicar. Ele deve ser adequado à visão que a empresa e o próprio *contact center* têm de si mesmo.

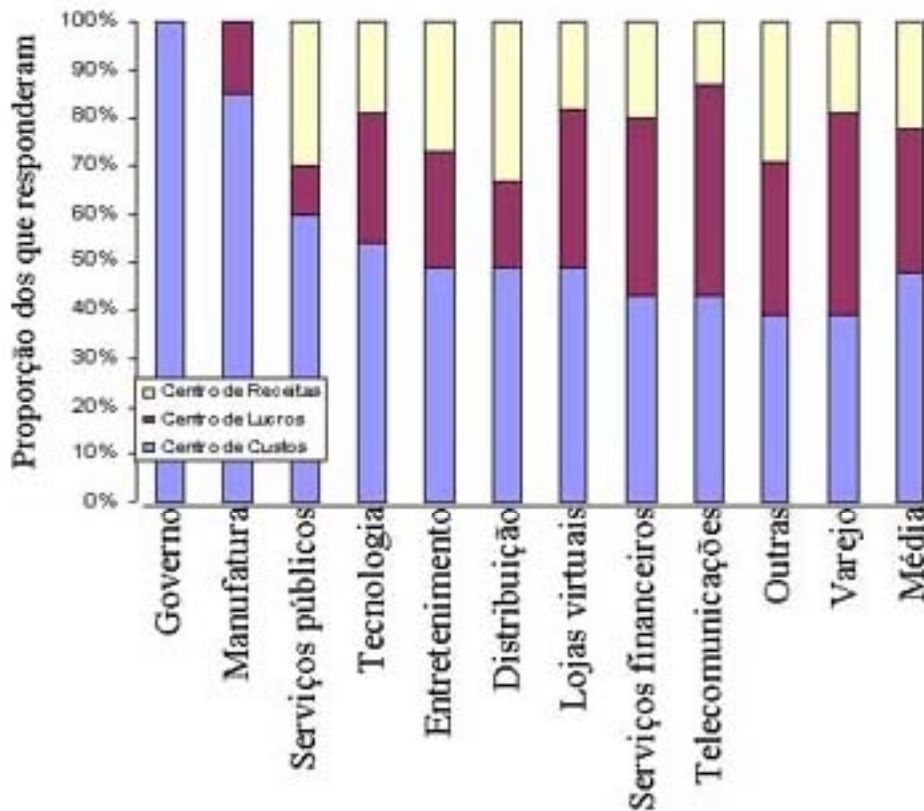


Figura 2.5 Os mercados verticais vêm seus calls centers de forma distinta.

Torne o CIC o centro de sua estratégia de CRM

As empresas que buscam a excelência em atendimento ao cliente através de múltiplos canais devem repensar seu modelo operacional para que ele se encaixe no modelo do CIC. É recomendável ainda que as empresas adotem medidas de desempenho mais abrangentes (valor vitalício, número de interações proativas *versus* reativas) do que aquelas normalmente utilizadas nos *call centers* tradicionais (tempo da ligação, por exemplo). As empresas devem eliminar as fronteiras departamentais internas em favor de um modelo abrangente, integrado e apoiado por aplicações de arquitetura com base na Web. A ênfase deve estar na gerência holística das relações com os clientes.

Os benefícios de um CIC que explora totalmente a tecnologia são claros. CICs eficazes transformam ligações feitas para solicitar atendimento em oportunidades de vendas, transformando a interação do cliente de um custo para uma potencial fonte de

receita. E essa mudança alimenta iniciativas de melhora da empresa em longo prazo, na medida em que a empresa captura informações sobre os clientes e as transforma em novos produtos, personalizando o atendimento e aprofundando a relação com seus clientes.

MELHORES PRÁTICAS

Os agentes do *call center* do Weaver Leather, Inc., em Mt. Hope, Ohio, EUA, tradicionalmente faziam apenas uma coisa -- e o faziam muito bem. Eles tiravam pedidos. Só isso. Mais isso mudou há alguns anos, quando a empresa iniciou um programa para expandir os serviços prestados aos clientes ao ensinar aos agentes técnicas de *cross selling* e de *up selling*. Agora, a cada cliente que faz uma ligação, por qualquer motivo, é oferecido o produto que está em promoção ou um produto que tenha a ver com algo que o cliente comprou no passado. Foram criados sistemas de incentivo, o que gerou uma oportunidade de ganho de receitas para os agentes e para a empresa.

A empresa também mudou seu foco, e hoje encara o *call center* como um ponto único de contato dos clientes para satisfazer suas várias necessidades. Não acredita no conceito de *help desk*, dando poder a seus funcionários para resolver os problemas dos clientes sem ter de fazer três ou quatro transferências para outras áreas.

Recentemente foi iniciado um programa ativo de ligações. Todos os dias os agentes têm um tempo para fazer ligações para uma lista de clientes potenciais -- como clientes que não compram nada há um certo tempo -- ou ligações de retorno para aqueles que fizeram algum tipo de solicitação.

Embora a equipe de apenas dez agentes da Weaver Leather não possa ser comparada às equipes de empresas que muitas vezes têm andares inteiros dedicados ao *call center*, as mudanças implementadas mostram que estão caminhando para a implementação de um CIC de verdade.

As mudanças devem ser abrangentes começando por cima

Cada vez mais se faz *cross selling*, *up selling* e ligações ativas, mas à medida que os *call centers* começam a receber mais interações eletrônicas, algumas empresas relutam em colocar seus melhores agentes para responder *emails*, participar de *chats* ou fóruns de discussão, ou mesmo para falar com o cliente através do computador.

Para transformar o *call center* em um centro de resultados a transição vai muito além de ferramentas e técnicas. Ela envolve a quebra das barreiras virtuais que existem em todas as empresas, especialmente aquelas entre a área de vendas e suporte ao cliente e entre contatos telefônicos e outros tipos de contato. Outras mudanças de extrema importância devem ser implementadas na forma de gerência, recrutamento, remuneração, políticas de avaliação e promoção dos agentes. Mas é claro que tudo deve começar com a mudança da visão, dos altos executivos da empresa, de como o *call center* se encaixa no modelo de negócios de toda a organização.

Ver o cliente como o centro da empresa

Os CICs funcionam de forma perfeita quando toda a organização está centrada no cliente, o que significa que a empresa projeta sua infra-estrutura como se estivesse no lugar do cliente. É fundamental que, do ponto de vista do cliente, seja fácil fazer negócios com a empresa, seja simples navegar por toda a organização e por todos os seus distintos processos. Deve ser simples a visualização do histórico transacional e das interações, independentemente do ponto de contato, fornecendo à empresa uma única visão do cliente e ao cliente uma única visão da empresa.

Hoje, um bom CIC deve orientar-se ao cliente, não ao produto, fazendo com que ele seja o centro da empresa e de sua estratégia. Muitas empresas estão começando a entender a importância disso e seu papel na criação de fidelidade, mas há um longo caminho a percorrer.

Entender tudo a respeito do cliente e ter essa informação facilmente disponível para os agentes do CIC envolve investimentos tanto nas pessoas como nos sistemas. Por exemplo, a United Airlines instalou um software para acompanhar as experiências de seus clientes quando fazem contato com a empresa, consolidando os sistemas de reserva, informações de vôo e histórico de contatos. Os agentes utilizam esses dados quando atendem o cliente por telefone, fax, correio convencional ou eletrônico. O crescimento da utilização do *email* e da utilização de novas ferramentas permitiu-lhes um melhor seguimento e controle das interações e da comunicação com os clientes, como, por exemplo, entregar algo que antes havia sido prometido. Com a maturidade da empresa e dos sistemas, a UA agora começa a identificar tendências. Se um problema começa a se repetir, compartilham-se as informações através das distintas equipes para que, sempre que possível, o problema seja corrigido na origem.

A tecnologia, além de permitir a criação de CICs, está conduzindo as empresas para eles. Entretanto, na maioria das empresas, a principal forma de contato é o telefone e não outros meios eletrônicos.

As empresas estão tentando empurrar os clientes para a utilização de meios eletrônicos, mas quando se usa o telefone, a resposta é dada em alguns minutos. Quando se usa *email*, a resposta é obtida, com sorte, em algumas horas. Mais provável é que se receberá uma resposta automática dizendo que a resposta de verdade virá em 24 horas. Como o nível de serviço fornecido através dos meios eletrônicos é baixo, os clientes não têm motivação para usá-los. Há interesses conflitantes e, de fato, a falta de satisfação com as respostas obtidas por *email* faz com que os clientes evitem utilizá-lo com mais frequência.

Criar um centro de interação que misture o telefone e os meios eletrônicos -- por exemplo, fazendo com que os agentes respondam *emails* nas horas de menor movimento é uma forma de amenizar o problema. Essa também é uma forma de balancear o número de agentes à demanda dos clientes. Ter muitos agentes faz com que a ociosidade aumente e ter poucos pode causar uma queda na qualidade do serviço.

Obtenha lucros através de eficiência operacional

À medida que os CICs são vistos como potenciais centros de lucro, eles devem ser avaliados em termos de eficiência como qualquer outro. Com essa visão, nenhum centro de contatos deve ter um orçamento simplesmente para fazer as coisas que agradam os clientes: deve-se olhá-lo com o rigor crítico adequado, pois ele deve operar com eficiência, integrado aos outros processos da empresa, para gerar os resultados esperados em termos de lucro e de fidelidade dos clientes.

Uma grande instituição financeira, usando um CIC de 700 agentes, integrou a área de vendas e de serviços há quatro anos. Como resultado, vem reduzindo o orçamento todos os anos -- 20% em 1999. Em outra empresa, um site de comércio eletrônico dobrou a produtividade dos agentes em 1999 através da melhora dos processos e da implementação de novas ferramentas.

A integração da tecnologia leva geralmente à eficiência.

A integração do telefone ao *email* é apenas uma das novas ferramentas disponíveis. Essa integração vem sofrendo transformações na velocidade da Internet. Veja algumas a seguir:

- softwares de reconhecimento de voz já estão disponíveis, e permitem conduzir o cliente até o agente mais adequado ou para opções de auto-serviço;
- contatos de um determinado cliente através de distintos pontos de contato ligações telefônicas, *emails*, Internet, fax e correio convencional podem ser integrados de forma que um agente tenha o quadro geral das transações e da história do cliente ao responder através de qualquer canal de comunicação;
- o suporte ao cliente que visita o Web site pode incluir *chat* em tempo real para guiar os visitantes através do site ou do processo de pedido de compra;
- a telefonia através da Internet (VoIP) permite que os clientes falem com os agentes através de seus computadores, também em tempo real.

Mas algumas empresas descobriram que enquanto a combinação do telefone e do *email* pode melhorar a eficiência, o mesmo pode não ocorrer com a combinação de *chat* com VoIP.

Com *chat* ao vivo, é necessário contratar o mesmo número de agentes que seriam necessários para atender o telefone, no mínimo. Se a empresa quer oferecer *chat*, necessita ter agentes disponíveis. Os clientes não vão esperar muito. Quem sabe alguns minutos, como em uma ligação telefônica. Mas não é possível datilografar na mesma velocidade que se fala. Dessa forma, o *chat* comporta-se como uma ligação telefônica onde o cliente e o agente estão datilografando e não falando, e aí está a perda de eficiência.

Usar VoIP é, basicamente, o mesmo que usar o telefone. É claro que pode haver economia ao utilizar a Internet como veículo de ligações telefônicas, mas é preciso que os clientes tenham esse tipo de tecnologia instalada em seus computadores para que

possam falar através da Internet. VoIP é uma tecnologia atraente, mas geralmente não permite que o CIC possa operar de forma mais eficiente.

Mas é a falta de capacidade, não o custo, a razão pela qual poucas empresas de varejo que operam na Web oferecem a tecnologia de VoIP. Basicamente por duas razões: os clientes mostram pouco interesse em VoIP e a largura de banda ainda não é suficiente para sua utilização em larga escala.

Como resultado, especialistas de mercado prevêem que a aceitação em massa dessa tecnologia, leve, pelo menos, mais dois anos. A qualidade da comunicação ainda é ruim e não se tem observado grande progresso no últimos meses.

Outras formas de atender o cliente, como *email* e *chat*, não só estão tendo sua utilização aumentada como também tem aumentado muito a expectativa dos clientes em obter ajuda imediata na Web -- de uma forma ou de outra. De fato, no futuro, todas as empresas terão de oferecer alguma forma de suporte ao vivo para manterem-se competitivas.

Algumas empresas que se adiantaram, e já implementaram ferramentas como o *email* e o *chat* já há algum tempo, estão começando a ver o retorno, apesar dos desafios relacionados à contratação e ao treinamento dos agentes. Na Acer, por exemplo, o suporte ao vivo reduziu o número médio de ligações semanais relevantes ao CIC em 35%, e a média do tempo de ligação em 44%. A Cisco declara que seu suporte ao vivo aumentou a satisfação média dos clientes de 3,4 para quatro (de um total de cinco).

Entretanto, o tipo de tecnologia que as empresas têm em seus sistemas legados pode dificultar sua capacidade de integrar seus processos operacionais. Por exemplo, uma empresa pode estar disposta a investir em tecnologia de centro de contatos, mas os novos sistemas não são capazes de conectar-se aos que estão sendo utilizados para o envio de *email* ou para contato através da Web. Nesse caso, a integração do centro de interação exige que se abandone parte dos investimentos já feitos.

Uma consideração mais ampla: como construir a fidelidade dos clientes

A economia de dinheiro não é o maior objetivo da mudança para um CIC. O objetivo deve ser aquele mandamento do *one to one* que provavelmente o leitor já sabe de cor: construir a fidelidade dos melhores clientes que já temos, e atrair e reter novos clientes que tenham potencial de crescimento.

Temos notado que, nos últimos meses, sempre que discutimos com um cliente a respeito dos pontos de contato com a organização, começa-se a falar de pontos de interação. No passado, o *call center* era considerado uma estrutura independente, que ali estava para atender reclamações dos clientes. Agora essa visão está mudando. O *call center* é um canal que deve ser integrado para garantir que a empresa possa construir o relacionamento com seus clientes.

As empresas estão cientes que a migração para o CIC custa caro. Mas pode custar mais caro ainda não começar a integrar os vários pontos de contato. Se um cliente vai para a Web e envia um *email* para a empresa, ao ligar para o *call center*, os agentes devem conhecer o conteúdo dessa última interação para que não seja necessário repetir o que já foi dito. Se fazemos o cliente dizer-nos a mesma coisa mais de uma vez, às

vezes muito mais que duas, fazemos com que ele se dê conta de que é muito difícil fazer negócios conosco, e assim, ele pode ver conveniência em mudar para outra empresa. Em longo prazo, o investimento na migração para o CIC construirá a fidelidade de seus clientes.

O CIC tem a ver com gente

Construir um CIC não é simplesmente comprar equipamentos ou sistemas. O CIC deve estar integrado aos processos da organização e às relações com os clientes. O que temos visto é que as empresas estão lutando para estar à frente em termos tecnológicos, mas estão falhando em termos de interação com seus clientes. A tecnologia funciona muito bem, mas esquece-se que há um ser humano do outro lado da linha. São necessárias respostas personalizadas, adequadas às necessidades específicas de cada cliente.

Os melhores CICs vêem as pessoas como objetivo de seu negócio, e não as transações. Essas empresas sabem que têm de tratar os clientes de acordo com suas preferências individuais, cultivando as diferenças, e não tentando tratar todos os clientes da mesma forma.

Para tentar identificar os clientes e decidir como interagir com eles, uma empresa pode coletar dados e fazer muitos tipos de análises. Mas é muito mais simples apenas perguntar: "Que tipo de relação você quer? Qual sua forma preferida de entrega de informação? Você está interessado somente na transação ou quer que a empresa faça sugestões? Em que tipo de ajuda você está interessado?"

Esse tipo de relação, com base na permissão do cliente, permite dar ao cliente o que ele quer. Ao mesmo tempo, a empresa não desperdiça esforços tentando construir uma relação com alguém não adequado ao grau de serviço e compromisso que busca.

O agente universal

Avanços na tecnologia ressuscitaram o debate tradicional a respeito da necessidade ou não da criação de um agente universal -- aquele que é capaz de atender todo o tipo de ligação. Na verdade, um agente que resolve problemas e vende produtos está quase lá.

Uma das barreiras à criação do agente universal é que uma ampla gama de informações deve estar disponível, e facilmente acessível, no momento da ligação. Hoje, a tecnologia o torna possível.

O conceito do agente universal foi abandonado devido a deficiências na integração de dados das empresas. Elas não tinham disponíveis os dados de produtos, serviços e clientes. Com tantos produtos e serviços complexos, quanta informação um agente pode guardar na cabeça? O resultado dessa limitação foi a segmentação e a especialização de agentes, em vez de agentes universais.

Entretanto, quando olhamos para o problema com os olhos do cliente, é do agente universal que precisamos. A fragmentação da estrutura que temos hoje, nos leva a uma série de problemas que seriam eliminados com a utilização desse tipo de agente.

Entretanto, mesmo com os avanços tecnológicos, permanecem barreiras à adoção do modelo do agente universal. As empresas que estão migrando para o agente universal estão tendo dificuldades. Elas buscam um profissional experiente que aja como um curinga nas áreas de vendas, serviços, suporte técnico e até na área financeira.

Além disso, há áreas de negócio onde a implementação do modelo do agente universal é impossível, ou quase, de se conseguir. No mercado de serviços financeiros, por exemplo, com a enorme variedade de opções de investimentos, regulamentações e movimentações do mercado, é pouco provável que um único indivíduo seja capaz de se manter atualizado o suficiente para ser considerado um especialista. Além disso, certos tipos de clientes podem exigir, especialmente através da Web, informações tão técnicas, que mesmo um agente universal competente pode ter dificuldades de responder.

E mais. Embora a solução do problema por uma única pessoa, em uma única ligação, seja o desejo de todo cliente, um CIC realmente focado no cliente exige que a empresa diferencie os contatos dos clientes por seu valor e necessidades. Por exemplo, quando um CMV (Cliente de Maior Valor) liga e se identifica através de seu número de conta, ele deve ser imediatamente desviado para um agente que seja capaz de atendê-lo. Não pode e não deve esperar.

Por outro lado, a segmentação com base nas necessidades dos clientes exige que os agentes sejam treinados para responder a maioria das perguntas dos clientes, e além disso devem existir grupos de especialistas, ou "centros de excelência", para as perguntas mais complicadas.

Como fazer com que os agentes vendam

As empresas têm tido dificuldade na transição dos *call centers* do modelo de serviço, para o de serviço e vendas. Embora a idéia de utilizar os agentes para fazer *cross selling* e *up selling* seja antiga, a aceitação não é grande. Muitos agentes simplesmente não querem ser vendedores.

Em um ambiente misto, de suporte e vendas, tempo é dinheiro para os agentes. Todo o tempo gasto na atenção ao cliente é dinheiro perdido. Nesse caso, o fundamental é alinhar os incentivos e a remuneração à qualidade do serviço, com a implementação de formas de medida de desempenho, como a satisfação dos clientes.

Do lado do serviço, muitas das objeções podem ser eliminadas através de treinamento, mas quando não existe boa vontade, temos um problema. Geralmente, quanto mais tempo o agente tem de experiência, mais difícil é vender-lhe novos conceitos como o de vender.

O treinamento em serviços e vendas pode incluir uma grande variedade de capacidades, desde técnicas de *script* até técnicas básicas de comunicação. Por exemplo, os agentes podem ser treinados para dirigir o diálogo: quando alguém liga com um problema em uma conta, o agente resolve o problema, e inicia uma discussão a respeito de outros serviços e produtos que a empresa fornece. Os agentes devem ser convencidos de que a venda de um produto que tenha relação com as necessidades do cliente é um tipo de serviço.

Algumas empresas têm problemas nesse convencimento, mas conseguem eliminá-los através de treinamento. Inicialmente os agentes podem se recusar a vender

porque pensam estar incomodando os clientes. Com treinamento, os agentes são ensinados a encarar a oferta como uma prestação de serviços, e a resistência diminui. Com o amadurecimento dos agentes, é possível fazer ofertas de produtos mesmo a clientes que tenham ligado para reclamar.

Embora o treinamento adequado possa resolver o problema da relutância em alguns casos, as empresas devem prestar atenção nos critérios de contratação, e analisar que tipo de pessoa está sendo contratada para a posição de agente. Atender ligações é uma tarefa passiva, mais adequada a pessoas passivas. Fazer uma proposta de valor para vender algo, entretanto, exige uma postura mais agressiva, principalmente em ligações ativas -- como fazem os agentes de *telemarketing*.

Quando se solicita que alguém que foi contratado para uma função específica, tenha agora de assumir uma postura mais agressiva e proativa, assumimos um risco. E é por isso que muitas vezes o funcionário não desempenha bem o papel. A personalidade e o comportamento do agente simplesmente não são os adequados para esse tipo de trabalho. A empresa deve procurar pessoas que tenham uma postura mais assertiva e que sejam capazes de assumir riscos.

Dinheiro e poder geralmente motivam os agentes

Muitas empresas já descobriram até que ponto as recompensas financeiras motivam os agentes. Nos *call centers* onde se espera que os agentes vendam, a grande maioria dos agentes de melhor desempenho são altamente motivados por dinheiro. Nesse sentido, pode ser que um esquema de comissões, como o da área de vendas, funcione. As tarefas de vendas, *cross selling* e *up selling*, põem mais pressão sobre os agentes, que devem ser recompensados de forma adequada. É fundamental, porém, que haja um balanço claro entre vendas e serviço prestado, e que esse balanço seja refletido no plano de remuneração.

Da mesma forma, as empresas estão dando mais poder a agentes de primeiro nível para que, utilizando seu próprio julgamento, tomem atitudes para fazer com que os clientes fiquem felizes. A United Airlines, por exemplo, fornece aos agentes de reservas e das lojas, um conjunto de benefícios composto de crédito de milhas, certificados de *upgrade* e outros, que são utilizados para a resolução de problemas com os passageiros. Na hora, sem precisar depois passar por um processo longo e burocrático para justificar o porquê da concessão do benefício.

Como na questão das vendas, o aumento de poder significa mudar a mensagem enviada ao agente, o que altera sua forma de trabalhar. Deve-se tomar cuidado para que esse poder não seja encarado pelos agentes como uma carga a mais de trabalho. Isso pode ser evitado através do treinamento adequado dos supervisores, para que sejam incentivados a fornecer apoio, aconselhamento e orientação. Essa nova cultura, criada pelos supervisores e gerentes, pode provocar uma grande mudança na organização.

Não há uma forma fácil ou grátis de aumentar a fidelidade dos clientes. É preciso investir dinheiro em curto prazo para poder obter resultados em longo prazo. Em muitos casos, a empresa quer que os agentes atendam os cliente de forma extremamente cordial e educada -- mas que não levem mais tempo para fazê-lo -- e, além disso, vendam. Isso envia uma mensagem dúbia aos agentes. Ser cordial e receptivo aumenta o tempo da ligação. Se o agente o fizer, ele corre o risco de ser punido ou criticado por alongar a ligação. Por que arriscar-se se não está sendo pago para isso? Na maior parte do tempo,

os agentes estão entre o fogo e a frigideira. É preciso mudar a forma de medir os desempenhos dos agentes.

São necessárias novas medidas de desempenho para o CIC

O CIC exige uma estratégia definida, além de formas de medir desempenho mais orientadas ao cliente do que as utilizadas nos *call centers* tradicionais. A maioria das empresas está se esforçando para descobrir quais as formas de medir o desempenho dos CICs. E o que se pode notar é que as empresas estão percebendo que necessitam mais do que estatísticas, porque os números normalmente utilizados não mostram coisas como fidelidade e valor dos clientes.

No lugar das formas tradicionais de medição, como duração da ligação, necessitamos de outras medidas. Uma delas seria a medida de qualidade -- que deve estar relacionada às políticas da empresa e à lei vigente -- com o balanço adequado entre o nível de serviço e o cumprimento de quotas de vendas. Mas outra forma de medir o desempenho (provavelmente monitorada de outra maneira) deve estar relacionada à habilidade de vender dos agentes. Dessa forma pode-se detectar pontos fortes e fracos, o que definirá e orientará os treinamentos necessários.

Atualmente, a maior parte dos monitoramentos é feita de forma coerciva em vez de treinar os agentes no que seria o ideal. A tecnologia evoluiu muito no que diz respeito à habilidade de atender chamadas telefônicas, *emails*, multimídia etc., embora a maioria dos gerentes não tenha mudado a forma de encarar o fator humano. Esse, sem dúvida, deve ser o próximo passo.

Uma medida de desempenho comum nesse novo ambiente é a satisfação dos clientes. Mais e mais empresas estão fazendo pesquisas de satisfação contínua com seus clientes, e estão remunerando os agentes de acordo com os resultados dessas pesquisas.

Outras mudanças na forma de medir o desempenho estão relacionadas aos supervisores. Os supervisores necessitam medir a qualidade do serviço -- e eles sabem o que isso significa -- e devem ser capazes de demonstrar para os agentes, tanto usando técnicas de *role-playing* (representação, como num teatro), como utilizando fitas de monitoramento silencioso. Através da retroalimentação e das sugestões da supervisão o agente pode buscar a autocorreção e a automotivação. É fundamental que o agente entenda a filosofia por trás das sugestões. Dessa forma, a autocorreção levará o agente a uma evolução gradual e contínua.

Da mesma maneira, a forma de avaliar os supervisores deve ser revista. O nível de compromisso dos supervisores com o sucesso dos agentes passa a ser crítico. Quantas vezes o supervisor revê as fitas gravadas com seus agentes, na busca do aperfeiçoamento deles?

De um modo geral, a forma de medir o desempenho do CIC como um todo deve basear-se em novos parâmetros. Os *call centers* tradicionais têm seu desempenho medido em termos de produtividade e não há medidas objetivas relativas ao relacionamento com o cliente, como nível de interação, conhecimento das necessidades do cliente e fidelidade.

É mais difícil, mas não impossível, efetuar essas medidas. As informações podem ser obtidas através de pesquisas e ligações ativas a clientes inativos. Alguns dados podem ser analisados estatisticamente, por exemplo, frequência e valor das compras, número de consultas, taxa de conversão de *prospects* em clientes e, o mais importante, níveis de retenção (fidelidade) e evasão de clientes.

A VISÃO DO MERCADO

Do ponto de vista dos clientes, as soluções de CRM com base na Web devem ajudá-los a comprar o produto. Resolvendo um problema, respondendo perguntas através de múltiplos canais, fornecendo preços competitivos e comparações e informações sobre produtos. Também devem eliminar receios e incertezas que eventualmente estejam presentes. Em outras palavras, devem mimetizar as expectativas que eles têm quando estão em contato com um *call center* físico, em termos de nível de serviço, precisão, confiança e facilidade de acesso. Entretanto, as empresas têm distintas expectativas em relação a isso. Elas estão buscando vantagens como aumento da receita, aprofundamento das relações com os clientes, aquisição de novos clientes mais lucrativos e aumento da retenção dos clientes. É necessário que sejam estabelecidas regras de negócio, para garantir que as transações sejam processadas de forma eficiente, que as informações relevantes sejam consolidadas em um único local, que sejam disponibilizadas oportunidades de auto-serviço e que sejam gerados relatórios úteis para o cliente e para a empresa.

*Extraído de Building an effective Web based CRM infrastructure.
Philip J. MacLaren e Ephraim Frankel, TMCnet.com, julho de 2000.*

Três especialistas discutem como os sistemas eletrônicos de contas e cobrança (*e-statement* e *e-billing*) modificarão o modelo de serviço ao cliente no mercado financeiro. O conceito de pagamento eletrônico de contas foi concebido para ajudar os clientes a colocar seus documentos na Internet, para melhorar o nível de serviço e aprofundar o relacionamento com os clientes, de acordo com um dos especialistas, Mike DeRiso, da Xerox. Entretanto, são exigidas funcionalidades distintas quando se analisa o mundo B2B e B2C. Para B2B, o foco está em permitir que os dados sejam analisados e que se possa visualizar o *workflow* (fluxo de trabalho) enquanto que para B2C, o foco está no marketing segmentado, no *data mining* (mineração de dados) e na conexão da conta com o sistema de auto-serviço. A cobrança eletrônica economiza dinheiro, cria credibilidade e fidelidade junto aos clientes e gera receitas, de acordo com DeRiso.

*Extraído de E-billing & customer service: realizing the potential.
Insurance & Technology, julho de 2000.*

Nas melhores lojas do varejo, o serviço está sempre disponível mas nunca é intrusivo. Os clientes aceitarão outro tipo de comportamento quando compram *online*? Mais e mais empresas que estão sofrendo da "síndrome do abandono do carrinho de compras" pensam que não. Muitas empresas -- e não apenas as de vendas ao varejo -- estão tentando replicar no mundo virtual os mesmos benefícios do atendimento ao vivo, utilizando o canal de contato preferido do cliente: *email*, *chat* ou mesmo uma conversa telefônica com um agente, que pode enviar páginas de conteúdo aos clientes através da

Web. Fornecer esse nível de serviço não é uma tarefa trivial. O lugar natural para onde os clientes que buscam contato com a empresa devem ser enviados é o CIC. Afinal, se a maioria das empresas tem agentes de prontidão, por que não tirar proveito dessa infraestrutura para gerenciar todos os tipos de contato? Entretanto, conectar esses centros à Internet envolve desafios técnicos e de pessoal. A tecnologia e os produtos são relativamente novos e as exigências quanto as habilidades dos agentes não são as mesmas quando se analisa o suporte pelo telefone e pela Web. Mas os potenciais benefícios são atraentes. Trazer toda a interação dos clientes a um único ponto pode ajudar as empresas a desenvolver uma visão única do cliente, praticar marketing dirigido e baixar custos com pessoal.

Extraído de Uncarted territory. Derek Slater, CIO magazine, 1º. de julho de 2000.

Pesquisas têm demonstrado uma correlação direta entre a propensão de comprar *online* e o nível de serviço que o comprador obtém. Muitos compradores *online* não comprarão nada a não ser que sintam que têm um nível de interação humana adequado, e a falta de suporte ao cliente é a principal razão pela qual os carrinhos de compra são abandonados. Entretanto, as perguntas e preocupações dos clientes não são necessariamente simples e podem sempre ser reduzidas a uma pergunta enviada por *email*, especialmente se a compra é complicada e/ou de alto valor. Lojas de produtos de luxo incorporam botões na página Web, o que permite que os visitantes falem com um agente utilizando a tecnologia VoIP. Embora muitos compradores pela Internet gostem do anonimato, eles ainda têm necessidades de informações que devem ser satisfeitas antes de fazer a compra. A tecnologia pode tornar as sessões *online* mais produtivas para ambos, o cliente e o agente da empresa. Os clientes que têm somente uma linha telefônica teriam de sair do site, desligar a conexão à Internet e fazer a ligação. Além disso, os agentes podem ser mais proativos na venda se os clientes puderem continuar a ver os produtos *online* à medida que ouvem o agente.

Extraído de Hello, may I help you?. David Pescovitz, The Standard, 15 de maio de 2000.

A Capital, uma firma francesa de corretagem de ações *online*, utiliza a telefonia por Internet para guiar seus *prospects* através do site. Seus agentes de suporte ao cliente fornecem tanto informações sobre os produtos da empresa como enfatizam a segurança das transações. A empresa teve de superar o fato de que a tecnologia é nova e que os franceses são relutantes em comprar ações *online*. Entretanto, a utilização de VoIP apresenta várias vantagens como ferramenta de marketing para uma empresa que está iniciando, incluindo rapidez de instalação e flexibilidade à medida que a empresa cresce. A empresa vê como próximo passo o fornecimento de informações através de telefones celulares permitindo que os clientes vejam seu portfólio enquanto falam com um corretor. Isso também poderia levar a uma expansão do serviço para o negócio de telefonia celular, fornecendo seu próprio serviço aos clientes, como forma de construir fidelidade.

Extraído de Europe swoons for voice on the Net. Stephen Baker, Business Week, 1º. de maio de 2000.

O aumento da concorrência forçou as empresas de serviços públicos (água, energia elétrica etc.) a melhorar o suporte aos clientes, ao mesmo tempo em que a utilização de *email* e da Web para obter informação e serviço está aumentando. As empresas enxergam a necessidade de novas tecnologias, formas de medida de desempenho e capacidades em seus *call centers*. Além disso estão pesquisando seus clientes com o objetivo de estabelecer novas políticas e procedimentos. Normalmente são fornecidas aos agentes telas com o nome e o número da conta do cliente que está ligando, ajuda *online* para a gerência de *emails* que vêm do Web site e permitem aos clientes o acesso a informações gerais de sua conta. Outras estratégias incluem o desenvolvimento de especialistas para certos tipos de ligações e a utilização de softwares para projeção de horas de pico de chamadas quando se pode utilizar trabalho temporário. Vários Web sites incluem formulários que os clientes podem utilizar para solicitar certos tipos de serviço e para fornecer retroalimentação para a empresa.

Extraído de Energized utilities. Jennifer O Herron, Call center magazine, 1º. de abril de 2000.

A importância dos CICs está aumentando à medida que as empresas tentam comunicar-se da maneira mais conveniente com o cliente. Embora tradicionalmente essa maneira seja o telefone -- e ainda é -- a metade das transações dos clientes poderiam ser dirigidas à Web em dois anos. Agora que a Provident Central Credit Union, uma empresa de Redwood City, Califórnia, instalou seu CIC, por exemplo, os clientes não mais têm de esperar no telefone por um agente e não mais têm problemas com ligações que caem. O número de reclamações dos clientes diminuiu. O novo sistema também permite que a Credit Union crie um perfil de seus clientes e forneça dados aos agentes para que eles possam fazer *up selling*. E em Minnetonka, os agentes da *flowersandgifts.com* co-navegam com os visitantes do Web site, que podem clicar em botões de *chat*, sendo encorajados a preencher formulários de preferências de produtos. Os agentes também podem enviar páginas para a tela do visitante. Geralmente, a co-navegação é feita com cinco ou seis clientes de uma vez, embora os clientes tenham a sensação de que estão navegando sozinhos com o agente.

Extraído de Special focus: making the connection. Jim Emerson, DIRECT magazine, 1º. de março de 2000.

As empresas *online* têm as mercadorias, serviços e marketing para atrair clientes, mas não serão capazes de diferenciar-se dos concorrentes, a não ser que tenham um sistema unificado de suporte ao cliente. O problema tradicional tem sido a falta de integração entre as bases de dados dos vários *call centers*. Sem essa integração, perde-se tempo fazendo o cliente repetir, muitas vezes, informações básicas. As distinções entre os departamentos do *call center* estão agora sendo pulverizadas por softwares de CRM que permitem a coleta e a integração de dados das várias áreas da empresa. Empresas que utilizam CRM devem alinhar-se ao auto-serviço e derrubar as barreiras entre os departamentos, de forma que todos entendam as necessidades de cada cliente, além de permitir que os clientes interajam através do canal que escolham. O *call center* tem um papel mais destacado que nunca, no que diz respeito a ajudar a empresa a definir-se e a implementar uma estratégia.

Extraído de The CRM zone. Adam Throne, Call center magazine, 1º. de março de 2000.

A transição para um CIC envolve um investimento financeiro significativo. Mas a alternativa pode também ter alto custo, em termos de tempo de espera para ser atendido, ligações abandonadas, serviço pessoal limitado e reclamações de clientes. Sistemas automatizados geram alertas que põem janelas nas telas dos agentes quando a base de dados identifica um *prospect* para um produto, o que gera *cross selling* e *up selling*. Esses sistemas também podem gerar mensagens na forma de *emails* ou de páginas Web -- que os agentes podem enviar aos clientes, automática ou manualmente -- podem enviar respostas a perguntas freqüentes através de *email* e de outros meios e também permitem que os agentes co-naveguem o Web site com os clientes que clicam o botão de *chat*. A análise dos cliques captura os dados da movimentação de um cliente no site, e os utiliza para fortalecer a relação *one to one* com ele. Tecnologias mais sofisticadas, como reconhecimento de voz, também podem ser integradas. Embora atualmente esse tipo de recurso normalmente esteja espalhado em diversas plataformas de software e hardware por toda a empresa, há uma oportunidade de integrar todos os canais de comunicação com o cliente através de uma plataforma única, o que eventualmente economizará dinheiro e aumentará a produtividade.

Extraído de Making the connection. Jim Emerson, 1to1 magazine, fevereiro de 2000.

O gerente de um centro de contato com clientes necessita, além da competência operacional, capacidade de enxergar o todo. Enquanto processos de certificação e padrões de avaliação são estabelecidos, a gerência dos processos, da organização, familiaridade com a tecnologia e medidas de custos e resultados devem ser os principais objetivos. A visão do todo deve incluir uma estratégia clara, uma comunicação eficaz e valor para a organização. Entre as perguntas que devem ser respondidas estão: Qual é o papel do centro de contatos na estratégia geral da empresa? Qual seu papel na estratégia de CRM? Essa visão foi compartilhada com o alto nível da gerência? A alta gerência está comprometida com a visão?

Extraído de Is this a profession?. Mikael Blaisdell, Customer Support Management, janeiro/fevereiro de 2000.

O *email* é muito diferente do telefone. Dessa forma, não é necessariamente inteligente alocar alguém que seja proficiente em um, para que seja responsável pelo outro. Alguém que tenha boa voz e postura no telefone, pode não conhecer o suficiente de gramática e de utilização de palavras, importantes no mundo escrito. O estilo de escrever deve ser testado no momento da admissão, através de, por exemplo, uma carta de resposta à comunicação de um cliente, escrita pelo candidato. Outra habilidade desejável é a de ser capaz de ler nas entrelinhas de uma pergunta exatamente quais são as preocupações do cliente. Isso se traduz em saber quais as perguntas que se deve fazer. A alternativa seria uma longa troca de *emails*, o que paulatinamente minaria a eficiência da troca eletrônica de mensagens.

Extraído de Cultivating super cyber reps: what to look for in your email service reps. Mark DelFranco, Catalog Age, janeiro de 2000.

O suporte ao cliente está se tornando um centro de lucro -- outra fonte de receita para as empresas de software, hardware e provedores de Internet. Mas as empresas que estão cobrando pelo suporte propriamente dito, não estão entendendo um ponto básico. Os clientes são pessoas que já pagaram pelo produto -- e pagaram para ter um produto que funcione. Os clientes que nos ligam para relatar um problema, ou uma funcionalidade que não está de acordo com o especificado, na realidade nos estão fazendo um favor, chamado de pesquisa de mercado. Mas fazer ligações para as empresas está fora de moda. Tente obter informações sobre sua impressora, por exemplo. Navegue no Web site e depois envie um *email* para, em alguns dias receber, talvez, a resposta -- ou pague por minuto para falar com um ser humano real. A mensagem: na realidade não queremos fornecer suporte ao cliente, deixe-nos em paz. Mas precisamos fornecê-lo, necessitamos ganhar dinheiro com ele. Porque não poderíamos cobrar o suficiente pelo produto para incluir o suporte. As empresas devem incentivar a retroalimentação como o meio mais rápido de identificar problemas e aperfeiçoamentos. Elas deveriam recompensar os clientes que as ajudam. Deveriam pensar nessa área como se ela fosse crítica para seu sucesso.

*Extraído de Support. A charged issue. Tom Steinert Threlkeld,
ZDNet Inter@ctive Week Online, 5 de novembro de 1999.*

IDÉIAS

15 dicas para o sucesso na gerência de um CIC

1. Saiba quando automatizar a manipulação de *emails*.

Como regra geral, automatize quando receber mais de 50 perguntas ou emails por dia. Outro ponto importante para considerar a automação, é que a resposta aos *emails* não mais pode ser feita no tempo ocioso dos agentes.

2. O telefone, fax e correio convencional não vão desaparecer.

As iniciativas *online* de suporte ao cliente devem ser acrescentadas aos métodos tradicionais de comunicação, não substituí-los. Ainda existe alguma resistência à compra pela Internet por parte de pessoas que relutam em fornecer o número de seu cartão de crédito. Não subestime o fator conforto. Tenha sempre disponível alguém para atender a ligação desse tipo de cliente. E não espere que todos os clientes queiram, ou possam, utilizar a última palavra em termos de tecnologia.

3. Ajude seus agentes a entusiasmarem-se com o lançamento do novo CIC.

Encontre algo que mostre aos agentes resultados positivos imediatos muito antes do retorno de longo prazo que a nova tecnologia oferece. Pode ser uma coisa tão simples como a consolidação de um relatório, que mostra os ganhos de eficiência do novo ambiente.

4. Utilize ferramentas de gravação multimídia para determinar se os clientes estão tendo um serviço de alto nível.

As formas tradicionais de monitoração podem não mais ser suficientes. Ferramentas de gravação multimídia podem ajudar a ter certeza de que se está tirando o máximo dos investimentos em hardware, software e outras tecnologias.

5. Os clientes que compram pela Web se notabilizam pela baixa tolerância a espera.

Compare o tempo que um cliente leva para fazer uma compra pelo telefone com o tempo que leva na Web. Não incentive a compra pelo Web site a não ser que possa ter, pelo menos, a mesma rapidez da compra pelo telefone.

6. Leve em conta todos os novos canais de contato e os inter-relacione.

Para cada canal, meça o volume, horas de pico e de vale, as causas das variações e o tempo médio de manipulação de um contato.

7. Faça com que vender seja fácil para os agentes que estão acostumados apenas a atender ligações de suporte.

Inicie com ligações de retorno ao cliente, de compras ou anúncios, que são as ligações ativas mais fáceis de fazer. Promova algo que venda bem -- não um produto do qual queremos nos livrar -- para que o cliente tenham maior oportunidade de dizer "sim". Além disso, troque de produto freqüentemente, para que o discurso dos agentes não perca o entusiasmo e o cliente não se canse de ouvi-lo. Recompensas instantâneas são bons motivadores para os agentes novos ou que tenham reservas quanto a vender.

8. Treine os agentes para que conheçam bem o Web site da empresa.

Os clientes vão pedir ajuda na navegação do site, e os agentes devem estar familiarizados com seu conteúdo e organização. Além disso, podem fazer perguntas

técnicas com relação à compatibilidade dos navegadores disponíveis, como funcionam os carrinhos de compra e outras questões relativas ao site.

9. Evite jogar muita tecnologia sobre o visitante do Web site.

Simplicidade. Mantenha a simplicidade para que as páginas sejam carregadas rapidamente e a navegação seja eficiente. Vídeo e animação têm apelo visual, mas não deixe que interfiram na comunicação entre sua empresa e o cliente.

10. Aprenda o valor da tecnologia de auto-resposta.

Soluções de resposta automatizada oferecem um benefício que vai além da resposta instantânea a consultas. Elas fornecem dados para análise posterior o que se torna a base da melhora do serviço e mesmo dos produtos.

11. Crie uma base de dados das ligações e dos *emails* dos clientes.

Utilize a informação obtida ao longo do tempo através desses contatos para rotear futuras ligações ou *emails* a respeito de assuntos específicos para agentes com conhecimento especializado.

12. Faça ofertas por telefone ou *email* para construir e manter a relação com os clientes.

Se a empresa apresenta-se de forma fria ao cliente, a ligação tão difícil de ser criada quebrar-se-á. Como resultado, os clientes começarão a utilizar somente o critério de preço para fazer compras.

13. Reveja regularmente o conjunto de perguntas freqüentes.

Não publique respostas às perguntas mais freqüentes e simplesmente esqueça. Reveja as dúvidas e questões recebidas e modifique continuamente a lista de respostas, de forma a refletir a realidade do momento. Isso fará com que seus clientes fiquem felizes e aliviará a carga sobre os agentes.

14. Melhore o tempo de resposta e a precisão do conteúdo dos *emails* dirigidos aos clientes.

O nível de expectativa dos clientes está aumentando no que diz respeito à precisão do conteúdo e ao tempo de resposta dos *emails*. Um baixo desempenho nessa área -- que freqüentemente é o primeiro contato de um cliente potencial com a empresa -- pode levá-lo a crer que toda a relação, inclusive a qualidade dos produtos e serviços, terão o mesmo desempenho.

15. Conheça seu pessoal -- seus pontos fortes e fracos.

Pessoas acostumadas a comunicar-se com os clientes pelo telefone podem não ser adequadas, pelo menos sem treinamento, à utilização de outras formas de contato. Alguém que fala bem não necessariamente escreve bem, e erros gramaticais são mais notados no mundo escrito do que no falado. Pelo menos esteja certo de que o serviço de *email* tenha um verificador ortográfico, e assegure-se que os agentes o utilizam.

OPINIÕES

Especialistas, analistas, autores, consultores

"O telefone tem sido a forma dominante de comunicação, mas o número de alternativas está crescendo em ritmo exponencial. A tecnologia está se alimentando dela mesma. Até 2002, mais de 50% de todas as transações de clientes serão realizadas *online*."

Joseph Adams, VP de comunicações com o mercado, Interactive Intelligence Inc.

"As empresas que gerenciam as relações com clientes a partir de modelos fechados não são capazes de permitir a experiência esperada por clientes educados no mundo Web. Para atingir essas expectativas, elas devem tratar as relações com os clientes como diálogos".

Bob Chatham, analista, Forrester Research, Inc.

"O telefone sempre será a forma mais importante de fazer negócios; ele é rápido e fácil, e a resposta é imediata".

Dan Hawkins, analista sênior, Datamonitor

"As pessoas estão acostumadas a utilizar a voz quando fazem compras. Quando vão para a Web e isso é eliminado, sentem-se como se tivessem perdido algo. E se alguém está considerando comprar uma jóia, um carro ou ações de uma empresa de tecnologia, as perguntas não são tão fáceis de escrever."

Matt Jones, presidente e CEO, Lipstream Networks

"A Web oferece o potencial de integrar vários canais, o que é essencial para a melhora do atendimento ao cliente. Os *call centers* atuais fazem de tudo para atingir a satisfação sustentada dos clientes. A previsão inadequada de tráfego e a implementação insensível de URAs (Unidade de Resposta Audível) causam danos à percepção da qualidade do serviço pelo cliente -- justamente quando as expectativas do cliente chegaram a níveis nunca antes observados."

Rhion Jones, presidente, Helpdesk Associates Inc.

"Agentes que têm ótima voz pelo telefone podem não ser capazes de ter um bom desempenho na utilização do *email*. E o mundo escrito intrinsecamente tem muito mais poder que o mundo falado. Mas as coisas básicas da escrita -- ortografia, gramática e utilização das palavras -- não são tão básicas para muitas pessoas."

Bill Kuipers, principal, Spaide, Kuipers & Co.

"2001 será o ano do VoIP. Essa é uma tendência crescente. Nossa pesquisas mostram que 80% dos entrevistados planejam implementar redes convergentes nos próximos 12 meses. A maioria deles está interessada em VoIP para ter acesso a novas aplicações (40%) como IP Contact Centers e pelo potencial de redução de custos (32%). Por que substituir um telefone por um novo telefone se posso ter um único terminal com voz, acesso à Web e novas aplicações IP?"

Byron Henderson, diretor de marketing de produtos corporativos, Cisco System, Inc.

"O imenso número de opções na construção de um centro de contatos torna a priorização de projetos essencial. Avalie cada projeto, determinando sua influência nos principais objetivos do negócio, em termos de geração de receita, melhora da fidelidade dos clientes e economia de custos -- a partir daí, atribua um coeficiente de urgência que classifique a importância de cada objetivo."

Peggy Menconi, analista, AMR Research

"As estratégias dos negócios orientados a clientes de hoje, vêm da convergência singular da evolução tecnológica e da evolução social. A Internet dá aos clientes um controle sem precedentes sobre o fluxo de informações que a eles chega. Para sobreviver na Era da Interatividade, as empresas precisam forjar relações com os clientes. Relações que tornem mais conveniente para um cliente permanecer fiel em vez de buscar outro fornecedor."

Don Peppers, sócio-fundador, Peppers and Rogers Group

"É caro oferecer ajuda personalizada a clientes novos, mas essa é também a melhor forma de garantir que eles voltarão. O tema não é ter o custo de serviço reduzido em 50% porque agora um agente pode manipular seis clientes em vinte minutos em vez de quatro. É o desenvolvimento de relações e fidelidade ao site e, eventualmente, a prática de *cross selling* e *up selling*."

Greg Sosville, diretor de vendas ao varejo e distribuição online, Mainspring, Inc.

"A convergência da comunicação, a junção de tecnologias tradicionalmente não-sinérgicas (voz, dados, vídeo, fax etc.) encontram seu grande potencial no CIC. Como uma cultura dirigida pela medida de resultados, os líderes de CICs entenderão as oportunidades de melhora das relações com os clientes e tirarão proveito do meio preferido de um cliente específico".

Elizabeth Ussher, analista, META Group

"Para atender o cliente de forma consistente através de canais distintos, as empresas devem implementar centros de contato que associem telefone, fax, *email* e interações via Web. As empresas começarão a construir centros de contato em suas próprias empresas, utilizando as melhores soluções pontuais disponíveis. Em 2005, as empresas terceirizarão os componentes da infra-estrutura do centro de contato, acrescentarão contexto e análise às interações com os clientes, e migrarão para um centro de contato virtual, com base em IP."

Mark Zohar, analista, Forrester Research.

Avalie seu call center

Avaliar o estágio atual de um *call center* não é uma tarefa complicada, desde que sejam utilizadas as perguntas corretas. Na maior parte das empresas que conhecemos o volume de trabalho do dia-a-dia acaba impedindo que a empresa pare por alguns instantes e analise mais profundamente o estágio atual de seu *call center*. Assim, preparamos um questionário sintético que vai ajudar a entender quais são as principais questões a serem resolvidas para conseguir transformar seu *call center* em um *call center one to one*.

1. Questões Estratégicas -- A definição clara do papel estratégico atual do *call center* na organização é essencial para que o planejamento da mudança possa acontecer. É muito importante que essas questões sejam respondidas pela empresa da maneira mais honesta possível. Esconder problemas só vai piorar a situação, já que eles vão surgir durante o processo e mais tarde serão maiores.

- a. Sua estrutura de *call centers* cobre todas as regiões geográficas onde sua empresa atua? Em todos os canais de venda? (lembre-se de que existem consumidores indiretos que compram através de revendedores e distribuidores. Eles conseguem facilmente ter acesso a sua empresa?)
- b. Descreva cada uma de suas linhas de produto ou serviço, os serviços complementares que são oferecidos, e qual seu valor estratégico. Você é capaz de identificar a abordagem e a segmentação que é utilizada para cada uma em seu *call center*? Elas estão de acordo com a estratégia corporativa para esses produtos?
- c. Identifique os pontos críticos e as oportunidades de crescimento de cada uma de suas unidades de *call center*, levando em consideração fatores geográficos, estratégicos, corporativos e mercadológicos.
- d. Faça uma lista das capacidades que seriam necessárias nos atendentes de sua empresa. Elas podem ser encontradas na equipe atual? Quais são as principais falhas? Elas são fruto de problemas de seleção ou de problemas de treinamento?

2. Operação e Tecnologia -- Como já foi dito, a utilização de um identificador único e o modo como os dados são disponibilizados também tem grande impacto na atuação de um *call center*. Dessa forma, é preciso saber:

- a. Como é organizada a tecnologia de informação na empresa? Quantos são os bancos de dados, onde estão, em que linguagens operam?
- b. Se existe mais de um banco de dados, eles conversam entre si? É fácil cruzar as informações para quem precisa dos dados?
- c. Como os usuários têm acesso à informação, no *call center* e nas demais áreas de contato com o cliente?
- d. Qual é a infra-estrutura de telecomunicações que a empresa tem hoje? Ela trabalha com que grau de ociosidade? Poderia suportar um aumento de demanda?
- e. Aponte as principais oportunidades e ameaças para seu atual modelo de tecnologia, sistemas e telecomunicações.
- f. Quais são as formas de avaliação de seu *call center*? Todas as operações têm pelo menos um indicador válido e mensurável sendo analisado? Se não, por quê?

- g. No caso de um problema com o sistema -- queda de energia elétrica, ou perda de dados -- quais são os sistemas de recuperação de informações que existem? Como o *call center* opera enquanto o problema está sendo resolvido?

3. Análise Geral -- Como complemento do mapeamento estratégico e de tecnologia, a análise de um *call center* deve considerar ainda dois pontos adicionais:

- a. Quais são as maiores sazonalidades e picos de atendimento por serviço e produto, os motivos dessas variações e a possibilidade de distribuição dessa concentração ao longo do tempo?
- b. Quais são as 5 principais áreas de insatisfação com a operação atual do *call center*, por parte dos agentes, dos funcionários que têm contato com a área (suporte, *back office* etc.), canais de distribuição e clientes?

FAZENDO O CHECK-UP NA PRÁTICA

Ainda que todas as perguntas propostas tenham sido respondidas e discutidas pelos responsáveis por seu *call center*, e pela definição de estratégias para o futuro *call center one to one*, todas as observações teóricas precisam ser confirmadas e validadas na prática.

Assim, é importante que antes de iniciar qualquer processo de planejamento ou migração, se efetue um teste prático através de ligações e contatos com seu *call center* de forma não identificada. Embora o modelo aplicado vá variar de empresa para empresa, existe um roteiro que pode ser usado como base:

- Inicialmente, determine o volume de chamadas que será feito, considerando a capacidade da equipe que fará o trabalho e o volume de chamadas que o *call center* recebe de modo a ter uma amostra significativa. Defina uma agenda de chamadas, cobrindo todos os horários e dias, e refletindo as curvas de atendimento (picos e vales, momentos de maior e menor procura e utilização do serviço).
- Ao executar as chamadas, os pesquisadores devem agir refletindo os diversos perfis de clientes que entram em contato com o *call center*, de modo a permitir uma análise do atendimento em cada grupo de clientes.
- Ao final da pesquisa, os resultados devem ser avaliados considerando o resultado genérico do *call center*, e não o desempenho dos atendentes em particular. Deve, inclusive, ficar claro para a equipe de atendentes (se for norma da empresa comunicá-los sobre esse tipo de ação) que o objetivo da pesquisa é determinar tendências, e não buscar qualidades ou deficiências individuais; isso garante que não vai se formar um ambiente reativo ao teste.

Uma sugestão complementar é que periodicamente se façam testes semelhantes, em menor escala, com as centrais de atendimento dos principais concorrentes e de empresas-modelos do setor, de modo a permitir a comparação dos pontos onde o *call center* de sua empresa ainda precisa melhorar.

Glossário de Termos Relacionados a CRM e Internet

Agente Também conhecido como agente de atendimento, operador, atendente ou representante. É o responsável pelo atendimento das chamadas que chegam a um *call center* ou pela realização de chamadas externas como em campanhas de *telemarketing*.

Agente de confiança (trusted agent) Uma empresa que trata como essenciais os interesses do cliente e age em favor do cliente em todos os seus negócios. Na maioria das organizações é uma filosofia difícil de implementar pois, em muitos casos, os interesses do cliente e da empresa não coincidem. Somente em relacionamentos colaborativos os interesses reais do cliente correspondem aos da empresa.

ASP (Application Service Provider) Uma empresa que vende ou aluga o uso de software, de hardware e de serviços, evitando o investimento de seus clientes em ativos e em estruturas para suportá-los.

Auto-serviço na Web Web site onde o indivíduo pode, sem intervenção ou sem interação com pessoas, obter os serviços de que precisa. Exemplos de auto-atendimento são o suporte técnico, o *Internet banking* e o envio de mensagens para localizadores e telefones celulares.

Back office Retaguarda da operação.

Banco de dados Tecnicamente, qualquer conjunto de informações – desde uma simples lista de compras a um conjunto complexo de informações sobre o cliente, conhecido como banco de dados do cliente. No entanto, o termo é geralmente aplicado para registros de informações computadorizados.

Barganha explícita O “acordo” que uma empresa faz com uma pessoa para obter seu tempo, atenção ou retroalimentação. *Veja também* Barganha implícita e Marketing de permissão.

Base de dados *Veja* Banco de dados.

Barganha implícita Quando patrocinam um programa ou um artigo, os anunciantes de mídias de massa estão na verdade fazendo uma “barganha implícita” com os consumidores. Exemplo “Assista ao nosso anúncio e veja o programa gratuitamente”. O problema com uma barganha implícita é que, uma vez que a mídia não é interativa, não existe uma forma de ligar um consumidor em particular, que assiste ao programa, ao

anúncio veiculado, ou tampouco saber se ele viu o anúncio. É por isso que a chamamos de barganha implícita, pois ela fica subentendida, ao contrário de uma Barganha explícita que pode ser feita diretamente com um consumidor individual.

Best of breed Termos genérico utilizado na língua inglesa para determinar aquele que é o melhor em um grupo ou em uma categoria.

Bricks and mortar (tijolos e cimento) Jargão usado nos EUA para designar negócios que existem no mundo real, o oposto do mundo puramente virtual da Internet. Alguns exemplos de empresas reais são as lojas de desconto de varejo, depósitos e empresas de advocacia, que realizam negócios pelos métodos tradicionais de comunicação e tem presença física. *Veja também* Clicks and mortar.

Business-to-business (B2B) É o termo que descreve o relacionamento entre as empresas. É comum para utilizá-lo referir-se ao comércio ou à colaboração entre empresas, principalmente através de extranets ou da Internet. *Veja também* Business-to-consumer.

Business-to-consumer (B2C) Termo que descreve o relacionamento entre as empresas e seus consumidores. Normalmente faz referência ao atendimento direto ao cliente, através da Internet. *Veja também* Direto ao consumidor.

BZ (below zero — abaixo de zero) Clientes nos quais o custo da atenção é maior que seu valor real e potencial – clientes que dão prejuízo para a empresa. Exemplos: um BZ pode ser alguém que aceita muitos serviços gratuitos, mas não gera receita suficiente para pagar esses serviços. Pode ser alguém que reclamou de algo, mas cuja reclamação nunca foi resolvida e portanto não faz mais negócios com a empresa. Essa pessoa não vale somente zero nessa conta, na verdade ela tem valor abaixo de zero, pois irá prejudicar a reputação da empresa, falando mal dela para outros clientes.

Call center Local em uma empresa onde se concentram as ligações telefônicas de clientes. Um *call center* típico dispõe de tecnologia de informação para auto-matizar os processos e tem a capacidade de suportar um grande volume de ligações simultaneamente, atendendo, mantendo o registro e redirecionando essas ligações quando necessário. Um *call center* é utilizado como apoio para catálogos, empresas de telemarketing, suporte a produto (*help desk*), serviços de atendimento ao consumidor (SAC) e a qualquer empresas que use o telefone como suporte a vendas (televendas).

Call center híbrido *Call center* no qual a central telefônica funciona tanto como DAC (Distribuidor Automático de Chamadas) quanto como discador, permitindo receber e fazer chamadas.

Call center virtual Nome dado às operações que têm agentes em diversas localizações geográficas mas que atendem como uma única organização, em um único número de acesso.

Canal Meio pelo qual os produtos e serviços são fornecidos ou prestados para o cliente final. Concessionárias de automóveis, varejistas, revendas de computadores e atacadistas de produtos alimentícios são exemplos de canais.

Cherry pickers (oportunistas) Pessoas que têm por hábito realizar transações comerciais com a empresa somente durante os períodos de promoções ou para receber prêmios, realizando dessa forma, compras eventuais. Não estão interessados em uma relação de longo prazo.

Churn Termo que descreve a deslealdade ou a falta de fidelidade dos clientes. Uma taxa de *churn* alta indica alta deslealdade dos clientes.

Ciberespaço Metáfora usada para descrever o “lugar” aonde os clientes “vão” quando participam de transações eletronicamente pela Internet.

CIC — Centro de Interação com os Clientes É a evolução dos *call centers*. Integram o atendimento por telefone com interações via Web (email ou suporte *online*), através de agentes de produtividade, *call tracking* e suporte remoto. O cliente tem, desta forma, a visão de um atendimento único e integrado ao interagir com a empresa através de qualquer ponto de contato.

Clicks and mortar (cliques e cimento) Trocadilho usado nos EUA que descreve uma empresa que integrou sua existência no mundo real ao mundo virtual da Internet, através do comércio eletrônico ou do auto-serviço pela Web. Uma loja *online* de eletrodomésticos que permite aos clientes agendar visitas em seu Web site para conserto é um exemplo de empresa *clicks and mortar*. Outro exemplo é uma rede de livrarias que vende no Web site e permite que o cliente busque a mercadoria nos pontos-de-venda. *Veja também* Bricks and mortar.

Click-through Número de cliques efetuados a partir de links em emails ou em *banners* em sites.

Clientes de Maior Valor (CMV) Aqueles clientes com o valor real mais alto para a empresa – os que fazem a maior parte dos negócios, geram as mais altas margens de lucro, são mais predispostos a cooperar e tendem a ser os mais fiéis. Os CMVs são aqueles nos quais a empresa tem a mais alta participação (*share of customer*). O objetivo de uma empresa para seus CMPs é a retenção. *Veja também* BZ e Clientes de Maior Potencial.

Clientes de Maior Potencial (CMP) Aqueles clientes nos quais o valor estratégico

– que é o valor potencial do cliente – excede muito o valor real. São clientes que têm o maior potencial de crescimento – crescimento que pode ser alcançado por meio de *cross selling* (vendas cruzadas), por meio da manutenção do cliente por um longo período de tempo ou talvez pela alteração do comportamento dele, fazendo-o operar de uma maneira que custe menos para a empresa. *Veja também* BZ e Clientes de Maior Valor.

Conflito de canais Ocorre quando uma empresa fornece produtos para seus clientes através de uma variedade de meios que podem entrar em conflito entre si. Um exemplo é vender automóveis diretamente ao consumidor pela Internet, o que cria um conflito com as concessionárias reais que também vendem auto-móveis.

Conhecimento comunitário *Veja* Filtragem colaborativa.

CRM Customer Relationship Management Gerência do Relacionamento com Clientes. O CRM é o mesmo que marketing one to one. Esse modelo de negócios centrado no cliente também é conhecido como marketing de relacionamento, marketing em tempo real, intimidade com o cliente. Mas a idéia é a mesma, ou seja, estabelecer relacionamento com os clientes de forma individual e depois usar as informações coletadas para tratar clientes diferentes de maneira diferente. O intercâmbio entre um cliente e a empresa torna-se mutuamente benéfico, uma vez que os clientes oferecem informações em retribuição aos serviços personalizados que atendem às suas necessidades individuais.

CRM analítico Componente do CRM que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes como: cliente de maior valor, clientes de maior potencial e clientes below zeros dentro da carteira de clientes de uma empresa e, de posse dessas informações, determinar qual estratégia seguir para atender as diferentes necessidades dos clientes

identificados. Normalmente utiliza recursos de data mining para localizar os padrões de diferenciação entre os clientes. *Veja também* CRM colaborativo e CRM operacional.

CRM colaborativo É a aplicação da tecnologia de informação (TI) que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Esses pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM operacional. *Veja também* CRM analítico e CRM operacional.

CRM operacional É a aplicação da tecnologia de informação (TI) para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Estão entre os produtos de CRM operacional as aplicações de automatização da força de vendas (SFA), da automação de canais de venda (SCA), dos sistemas de comércio eletrônico e dos *call centers*. O CRM operacional prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente. *Veja também* CRM analítico e CRM colaborativo.

Cross selling (venda cruzada) Vender mercadorias e serviços relacionados entre si para um cliente. Esse processo é somente uma das formas de aumentar a participação no cliente.

CTI (Computer Telephony Integration) Permite que os computadores realizem as funções de controle de telefonia, como fazer e receber ligações de voz, enviar fax e dados e identificar a ligação (*caller identification*). Algumas das funções básicas de aplicações baseadas em CTI são: fazer e receber ligações, consulta, transferência e conferência; fazer associação de chamadas com dados (provisão de informações de quem liga) a partir de bancos de dados e outras aplicações de forma automática antes da resposta ou da transferência da ligação.

Data mining *Veja* Mineração de dados.

Desvio de valor O grau em que o valor de uma base de clientes está concentrado em uma pequena porcentagem dos clientes. Um desvio de valor acentuado seria o caso em que uma minúscula porcentagem de clientes é responsável pela maior parte do valor da carteira de clientes. Um desvio de valor leve seria o caso em que o valor dos clientes é distribuído mais uniformemente ao longo de toda a carteira de clientes.

Diálogo Comunicação interativa entre uma empresa e um cliente. Em uma empresa *one to one*, cada contato com o cliente também servirá como um ponto de coleta de dados.

Diferenciação de clientes A segunda etapa da estratégia *one to one* identificada como IDIP é diferenciar os clientes. Os clientes são diferenciados de duas formas: os que têm valor diferente para a empresa e os que precisam de coisas diferentes da empresa. A diferenciação de clientes é vital para a conquista da relação de aprendizado.

Diferenciação por necessidades O modo como os clientes são diferenciados com base no que necessitam da empresa. Dois clientes podem comprar o mesmo produto ou serviço por duas razões drasticamente diferentes. As necessidades do cliente referem-se aos motivos pelos quais o cliente compra e não ao produto ou serviço que ele adquire.

Direto ao consumidor Direto ao consumidor descreve o processo envolvido quando um fabricante vende e envia mercadorias diretamente ao consumidor sem intermediários, através de canais como: Internet, mala direta, telemarketing, TV, quiosques, catálogos e serviços de reposição automática de produtos alimentícios em domicílio.

e-business (negócio eletrônico) Termo que é mais freqüentemente aplicado aos negócios resultantes do uso da tecnologia digital e da Internet como principal meio de comunicação e interação.

e-commerce (comércio eletrônico) E-commerce refere-se ao uso da Internet, das comunicações digitais e dos aplicativos de tecnologia da informação (TI) para possibilitar o processo de compra ou venda. Alguns especialistas definem o e-commerce como todas as etapas que ocorrem em qualquer ciclo de negócios usando a tecnologia acima descrita. Outros, como compras feitas por consumidores e empresas pela Internet. Uma outra definição de e-commerce engloba as transações de suporte à TI, como a venda de código de computador por programadores que ocorre *online*.

e-CRM (eletronic CRM) É o conceito que envolve o CRM e o e-commerce, permitindo que o CRM desfrute das mesmas vantagens das aplicações disponíveis via Internet, como disponibilidade 24x7, auto-serviço e cooperação com outros sistemas de e-CRM. Alguns fornecedores oferecem outros nomes para esse conceito, como PRM (*Partner Relationship Management*), ERM (*Enterprise Relationship Management*) e e-BRM (*eletronic Business Relationship Management*).

EDI (Eletronic Data Interchange) É a transmissão de dados de negócio entre empresas, de computador a computador, e em formato eletrônico. Para os puristas, o EDI é composto somente de dados de negócio (sem mensagens em formato livre ou verbais) com um formato padronizado, aprovado por organizações nacionais ou internacionais.

email (eletronic mail – correio eletrônico) É a troca de mensagens produzidas, armazenadas e transmitidas por computadores, redes locais, WANs, ou intranets Internet como meio de comunicação.

ERP (Enterprise Resource Planning) ERP é o termo que descreve uma série de atividades de gestão empresarial suportadas por aplicações de TI. Essas atividades são compostas de muitos módulos, incluindo planejamento de produto, compras, estoque, relacionamento com os fornecedores, atendimento ao cliente e acompanhamento de pedidos. Em seu uso corrente, o termo ERP engloba também módulos para as áreas financeira e de recursos humanos. Normalmente um ERP utiliza ou é integrado a um banco de dados, e a implantação de um sistema de ERP envolve uma profunda análise do negócio da empresa, treinamento de funcionários e modificações ou criação de procedimentos.

Estratégia da barreira Termo usado para descrever uma estratégia particular de transição para tornar uma empresa *one to one*. A estratégia da barreira baseia-se no isolamento de todos ou da maioria dos seus Cliente de Maior Valor e de seus Clientes de Maior Potencial das iniciativas tradicionais de marketing a que está sujeito o restante da carteira de clientes e, com o tempo, expandir a população de clientes que está por trás dessa barreira.

e-tailer Uma empresa direto ao consumidor que pratica o e-commerce. De modo geral, um e-tailer é uma empresa de varejo que realiza transações com os clientes através da Internet.

Extranet Refere-se a uma intranet que permite o acesso parcial a usuários externos autorizados. Enquanto a intranet reside atrás de um *firewall* e é acessível somente às pessoas que são membros de uma mesma empresa ou organização e estão conectadas à rede interna, uma extranet fornece vários níveis de acesso a usuários externos. Tem-se acesso a uma extranet mediante a utilização de um nome de usuário e de uma senha. A identificação do usuário normalmente especifica quais áreas da extranet serão visíveis. A

utilização das extranets está se popularizando principalmente para a troca de informações entre parceiros de negócios, principalmente em sistemas de automação do canal de vendas.

Fidelidade do cliente O grau em que os clientes estão predispostos a permanecer com sua empresa e a resistir as ofertas da concorrência.

Filtragem colaborativa Também chamada de conhecimento comunitário, e essencialmente um mecanismo de combinações. Permite a uma empresa oferecer produtos e serviços para um determinado cliente com base no que outros clientes com gostos ou preferências similares, tenham consumido. Por exemplo, a Amazon.com usa a filtragem colaborativa para recomendar aos usuários livros que tenham sido lidos por pessoas com interesses similares.

Golden questions *Veja* Pergunta de ouro.

HTML (Hypertext Mark-up Language) É uma linguagem padronizada de definição de layout de documentos e *links* de hipertexto, independente de plataforma. HTML é um subconjunto do SGML (*Standard Generalized Markup Language*) e é usada para conectar documentos na World Wide Web.

IDIP A metodologia de quatro etapas do Peppers and Rogers Group para a implementação de relações *one to one* com os clientes. IDIP é a sigla de Identificar clientes, Diferenciá-los, Interagir com eles e Personalizar produtos e serviços.

Interface de especificação O mecanismo pelo qual um cliente especifica exatamente o que ele precisa. Aspecto importante da personalização em massa.

Internet O vasto conjunto de redes conectadas entre si que interligam diferentes tipos de computadores em todo o mundo. Todas elas usam os protocolos TCP/IP e evoluíram a partir da ARPANET do fim da década de 60 e no início da década de 70.

Inter-relação operacional Envolver as operações da empresa com as do cliente. Oferecer ferramentas para que o cliente possa desempenhar algumas das funções que, do contrário, teriam de ser desempenhadas pela empresa, em geral para que o cliente possa assumir mais controle sobre o serviço que está sendo prestado.

Intranet Termo usado para descrever a utilização da tecnologia da Internet (rede e servidores) nas redes corporativas. Em alguns casos é chamada de “Internet atrás do *firewall*”.

Irrigação gota a gota (drip irrigation) Técnica de *marketing one to one* dentro da etapa de interação com o cliente. A empresa faz, de forma constante, uma ou duas perguntas a cada contato com o cliente, durante todo o tempo de relacionamento entre a empresa e aquele cliente. Desta forma, a empresa desenvolve a relação de aprendizado, conhecendo mais sobre as necessidades do cliente, e armazena informações para permitir a personalização de produtos e serviços. *Veja também* IDIP.

IT (Information Technology) *Veja* Tecnologia da informação.

Keiretsu Termo japonês que descreve um grupo de empresas afiliadas com grande poder e alcance no mercado. No Japão existem seis Keiretsu — Mitsubishi, Mitsui, Dai Ichi, Kangyo, Sumitomo, Sanwa e Fuyo – que dominam boa parte da atividade econômica do Japão.

Latência zero Termo de computação que descreve um sistema de informações no qual pouco ou nenhum tempo decorre entre a atualização de um registro de informação e sua disponibilidade em qualquer lugar do sistema. *Veja também* tempo real.

LTV *Veja* Valor real.

Marketing de nicho Uma estratégia de segmentação de marketing pela qual a empresa concentra-se em atender um segmento do mercado. O marketing de nicho é muito semelhante ao marketing segmentado, com a única diferença de que os segmentos são menores – um nicho é um segmento pequeno e distinto, que pode ser atendido com exclusividade.

Marketing de permissão Um método de marketing pelo qual as empresas obtêm permissão do cliente para falar sobre seus produtos ou serviços para eles. Conversando somente com os que consentiram ouvir, o marketing de permissão garante que os consumidores prestem mais atenção à mensagem de marketing. O termo foi cunhado pelo autor Seth Godin em seu livro *Marketing de permissão*. *Veja também* Barganha explícita.

Marketing one to one Voltado para o cliente individual, o *marketing one to one* baseia-se na idéia de uma empresa conhecer seu cliente. Por meio de 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, *marketing one to one* não significa que cada necessidade exclusiva do cliente deva ser tratada de maneira exclusiva. Em vez disso, significa que cada cliente tem uma colaboração direta na maneira como a empresa se comporta com relação a ele.

Marketing de relacionamento *Veja* CRM.

Marketing em tempo real O termo de Regis McKenna para marketing de relacionamento ou CRM, mencionado em seu livro *Real time: preparing for the age of the never satisfied customer*.

Mecanismo de combinações Um algoritmo ou equação que permite fazer a correlação entre os produtos e serviços oferecidos às necessidades particulares de um consumidor em particular.

Melhores práticas Estudo de casos considerados como um bom exemplo de disciplina nos negócios.

Mineração de dados (Data mining) Análise das informações em um banco de dados usando ferramentas que procuram tendências ou anomalias sem o conhecimento do significado dos dados. Fundamental em estratégias de CRM, especialmente no comércio eletrônico.

OLAP (Online Analytical Processing) É a tecnologia que permite ao usuário extrair e visualizar informações de um banco de dados de forma seletiva e simples, sob diferentes pontos de vista. Uma aplicação baseada em OLAP tem a capacidade de responder rapidamente as solicitações de informações, diferente das aplicações tradicionais baseadas em bancos de dados. Outra característica típica é que essas informações são normalmente extraídas de um grande volume de dados armazenados.

Opt-in Opção exercida pelo cliente que dá autorização à empresa para que ela envie emails sobre temas relacionados ao interesse do cliente ou faça um contato ativo.

Opt-out Opção exercida pelo cliente que cancela a autorização de envio de emails ou outras formas de contato.

Pacote de produto e serviços Outros serviços e produtos que envolvem o produto principal, como faturamento, forma de entrega, financiamento, embalagem, promoção, entre outros.

Participação no cliente (share of customer) Em contraste à participação de mercado, a participação no cliente refere-se à porcentagem do negócio de um determinado cliente que uma empresa obtêm durante a existência desse cliente como um consumidor. Razão entre o valor real de um cliente e o valor estratégico.

Participação no mercado As vendas de uma empresa, expressas como uma porcentagem do total de vendas do ramo de mercado no qual a empresa atua.

Pergunta de ouro (golden question) Pergunta sutil, que quando feita ao clientes permite que se tenha conhecimento sobre o seu valor e seu comportamento, ajudando sua diferenciação.

Personalização Envolve a adaptação de algumas características de um produto ou serviço, de modo que o cliente desfrute de mais comodidade, custo mais baixo ou de algum outro benefício.

Personalização em massa A produção em massa de maneira econômica de produtos e serviços em lotes de uma ou de apenas algumas unidades por vez. A *personalização em massa* não é o mesmo que personalização. A personalização envolve a produção de um produto desde o início segundo uma especificação personalizada, enquanto que a personalização em massa é, na verdade, a montagem de um produto ou a prestação de um serviço a partir de módulos ou componentes configurados previamente.

Ponto-com Empresas com base na Internet, que recorrem à tecnologia digital e ao uso da Web como principal meio de comunicação e interação.

Princípio de Pareto O nome vem de Vilfredo Pareto, economista e sociólogo do século XIX. O Princípio de Pareto também é conhecido como “regra do 80:20”. Ele diz que 80% da receita de uma empresa vêm de 20% de seus clientes. Em termos práticos, no entanto, talvez 90% da receita venham de 5% dos clientes, ou 60% venham de 30% dos clientes, dependendo do desvio de valor dos clientes da empresa.

PRM (Partner Relationship Management) Metodologia e ferramentas que uma corporação emprega para auxiliar na gestão do relacionamento de interesses mútuos com outras empresas, como co-propriedade de marcas, produtos e patentes, parceria OEM, revenda ou distribuição e co-patrocínio. PRM tem muito em comum com o CRM e, como este, pode utilizar tecnologia de informação para manter e acompanhar esse tipo de relacionamento.

Relação de aprendizado Um relacionamento entre uma empresa e um cliente individual que, por meio de retroalimentação regular ou repetitiva, vinda do cliente, permite à empresa conhecer mais a respeito de suas necessidades. Quando um cliente e uma empresa estão envolvidos em uma relação de aprendizado, para cada ciclo de interação e personalização, o cliente percebe que é mais conveniente fazer negócios com essa empresa. Isso leva a fidelidade, porque para iniciar uma nova relação com outra empresa, o cliente teria de ensinar tudo o que já foi aprendido pela empresa, outra vez, ao concorrente.

Retorno de Investimento (ROI – Return on Investment) Termo que descreve o cálculo do retorno financeiro em uma política ou iniciativa de negócios que implica algum custo. O ROI pode ser medido em termos de um período para a recuperação do investimento, como uma porcentagem de retorno em uma despesa de caixa, ou como o valor presente líquido descontado dos fluxos de caixa livres de um investimento. Há muitas maneiras diferentes de calculá-lo.

SCA (Sales Channel Automation) Componente de soluções de CRM, onde uma empresa estabelece uma extranet e uma aplicação SCA para automatizar o canal de vendas indiretas. Distribuidores, revendas e seus agentes ganham acesso a informações como posição de pedidos, histórico de vendas, posição de envio de material, recursos de marketing, formulário de pedidos, EDI, mensagens entre empresas, atendimento online, contato e treinamento para produtos e novidades da empresa.

SET (Secure Eletronic Transactions) A Mastercard, a Visa e outros fornecedores de tecnologia estão desenvolvendo um método simples que consumidores e vendedores utilizarão para conduzir transações na Internet de forma segura e simples como acontece hoje no comércio tradicional. Esse método permite que clientes realizem compras e paguem com seu cartão de crédito, sem que o vendedor tenha acesso aos dados do cartão. A entidade financeira (normalmente o emissor do cartão) irá validar os dados do cartão e transferir os recursos diretamente para o vendedor.

SFA (Sales Force Automation) É o software para automatização de força de vendas que inclui: gestão de contatos, previsão de vendas, gestão de vendas e vendas em grupo. O SFA está se tornando parte integrante das soluções de CRM.

SGML (Standard Generalized Markup Language) Metalinguagem padrão para especificar uma linguagem de descrição de página ou conjunto de identificadores. Linguagens como HTML ou XML são derivadas do SGML.

Share of wallet (participação na carteira) É a participação na carteira ou no bolso do cliente. O mesmo que *share of customer* ou participação no cliente.

Sistema legado Um sistema de computadores ou programas aplicativos mais antigos ou desatualizados, que continua a ser usado devido ao custo exorbitante de substituí-lo ou reelaborá-lo. Quase sempre, tais sistemas oferecem pouca competitividade e compatibilidade com equivalentes modernos. Os sistemas legados freqüentemente são grandes, monolíticos e difíceis de modificar, e sucatear um sistema legado, em geral, exige também a reengenharia dos processos de negócio de uma empresa.

Site Veja Web site.

Spam Nome dado a emails enviados sem o prévio consentimento de quem os recebe. Todo e qualquer email recebido sem autorização prévia é *spam*, independe do seu conteúdo ou do que levou a empresa a enviá-lo. Ex: Ofertas de *newsletter*, mensagens de pirâmide tipo “fique rico facilmente” etc. O conceito pode ser expandido também para o telefone. Aprenda mais sobre *spam* em www.1to1.com.br/spam.

Sticky application (aplicação “adesiva”) Uma parte de um Web site desenvolvida para interagir com os clientes, que exige deles colaborações e que fica mais “inteligente” com o passar do tempo da relação, de modo a atender às necessidades individuais do cliente. O aplicativo torna-se “adesivo” à medida que o cliente torna-se parte dele e o que faz com que ele evite fazer negócios em algum outro lugar. *Veja também* Relação de aprendizado.

TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) Um conjunto de protocolos que permite o compartilhamento de aplicações entre computadores heterogêneos (pessoais, servidores e estações de trabalho) em uma rede de comunicação. Devido à padronização dos protocolos em todas as camadas (incluindo os que fornecem emulação de terminal e transferência de arquivos) diversos dispositivos rodando TCP/IP podem se comunicar e cooperar em uma mesma rede física.

Tecnologia da Informação (IT – Information Technology) É o termo que engloba toda tecnologia utilizada para criar, armazenar, trocar e usar informação em seus diversos formatos (dados corporativos, áudio, imagens, vídeo, apresentações multimídia e outros meios, incluindo os que não foram criados ainda). É um termo conveniente para incluir a tecnologia de computadores e tele-comunicações na mesma palavra. Essa convergência está conduzindo a “revolução da informação”.

Televendas Aplicação do call center que é utilizada para realizar vendas e acompanhamento de vendas por telefone. Pode acontecer de forma ativa (*outbound*), onde os operadores do *call center* efetuam ligações para potenciais clientes (muitas vezes de forma automatizada através de recursos de CTI ou de forma passiva (*inbound*), onde os operadores aguardam as ligações dos clientes.

Tempo real Refere-se ao nível máximo de prontidão relativa à transmissão, processamento e/ou uso de informações. Uma empresa que coleta e usa dados dos clientes em tempo real pode gerenciar os relacionamentos com clientes individuais com muito mais eficiência. *Veja também* Latência zero.

Teste beta O teste de uma versão de pré-lançamento (e potencialmente pouco confiável) de um produto, iniciativa de negócios ou software, disponível para usuários selecionados. Enquanto um teste alfa envolve testes internos, um teste beta indica testes externos.

Up selling Vender atualizações, complementos ou aperfeiçoamentos para um determinado produto ou serviço.

Valor do cliente

O valor de um cliente para uma empresa, composto de dois elementos: o *valor real*, ou valor vitalício atual de um cliente e *valor estratégico*, valor potencial do cliente, caso o mesmo possa ser elevado a seu potencial máximo. *Veja também* Participação no cliente.

Valor estratégico O valor estratégico de um cliente é o potencial que o cliente tem a oferecer a você, caso você tenha uma estratégia para atendê-lo.

Valor real O mesmo que valor vitalício (LTV); valor presente líquido do lucro futuro originário de um cliente. O valor real sobre o valor estratégico pode ser entendido como participação no cliente.

Valor vitalício Também conhecido como LTV (*LifeTime Value*), é o mesmo que valor real.

Web site Um conjunto de páginas da Web (documentos contendo texto, elementos gráficos e fotos que são carregados na tela de um computador) interligadas segundo uma estrutura organizada. A maioria dos Web sites contém uma página inicial também conhecida como *home page* que o usuário de um computador vê quando visita o site.

World Wide Web (WWW) Sistema com base em elementos gráficos e texto para publicação de informações pela Internet; a rede global de computadores interligados, desenvolvida originalmente pelo Departamento de Defesa dos EUA. A maior parte dos documentos da Web (ou páginas da Web) é criada em HTML, um sistema de codificação relativamente simples. Os usuários de computadores navegam pela Web clicando em *hiperlinks*, que fazem a carga de outras páginas da Web na tela do computador do usuário.

XML (Extensible Markup Language) Subconjunto do SGML, o XML é uma metalinguagem que contém uma série de regras para a construção de outras linguagens

que permitem a troca de informações. Com o XML, o usuário cria seus próprios identificadores, que podem ser expandidos para descrever o número e os tipos de informação que poderão ser fornecidos sobre os dados a serem incluídos dentro de um determinado documento XML.

Bibliografia

1. BERGEREON, BRYAN e RAY KURTZWEIL. *The eternal e-customer: how emotionally intelligent interfaces can create long-lasting customer relationships*. Nova York, McGraw-Hill Professional Publishing, 2000.
2. DURR, WILLIAM. *Navigating the customer contact center in the 21st century*. Massachusetts, Advanstar communications, 2000.
3. GODIN, SETH. *Permission marketing: turning strangers into friends, and friends into customers*. Nova York, Simon & Schuster, 1999.
4. GORDON, IAN. *Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win customers you want and keep them forever*. Nova York, John Wiley & Sons, 1998.
5. PEPPERS, DON e MARTHA ROGERS, Ph.D. *Enterprise one to one: tools for competing in the Interactive age*. Nova York, Currency/Doubleday, 1997.
6. PEPPERS, DON e MARTHA ROGERS, Ph.D. *One to one B2B*. Nova York, Currency/Doubleday, 2001.
7. PEPPERS, DON e MARTHA ROGERS, Ph.D. *The one to one future: building relationships one customer at a time*. Nova York, Currency/Doubleday, 1993.
8. PEPPERS, DON e MARTHA ROGERS, Ph.D. *The one to one manager: real world lessons in customer relationship management*. Nova York, Currency/Doubleday, 1999.
9. PEPPERS, DON; MARTHA ROGERS, Ph.D. e BOB DORF. *The one to one fieldbook: the complete toolkit for implementing a 1 to 1 marketing program*. Nova York, Currency/Doubleday, 1999.
10. PINE, B. JOSEPH, II e GILMORE, JAMES H. *Experience economy: work is theatre & every business is a stage: goods & services are no longer enough*. Boston, Harvard Business School Press, 1999.
11. PINE, B. JOSEPH, II. *Mass customization: the new frontier in business competition*. Boston, Harvard Business School Press, 1992.
12. REICHHELD, FREDERICK F. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, Harvard Business School Press, 1996.
13. SEWELL, CARL e PAUL B. *Customers for life: how to turn that onetime buyer into a lifetime customer*. Brown, Nova York, Pocket Books, 1998.
14. WIERSEMA, FRED. *Customer intimacy: pick your partners, shape your culture, win together*. Santa Monica, CA, Knowledge Exchange, 1996.