

SOLANGE SATIE NAGAMATSU

Estudo de caso: Qualidade Call Center

**Texto apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do
Certificado de Especialista
em Gestão e Tecnologias da
Qualidade – MBA/USP**

**São Paulo
2001**

SOLANGE SATIE NAGAMATSU

Estudo de Caso: Qualidade Call Center

**Texto apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do
Certificado de Especialista
em Gestão e Tecnologias da
Qualidade – MBA/USP**

**Orientador:
Prof. Adherbal Caminada Netto**

**São Paulo
2001**

**Ao meu marido, Wagner e ao meu filho Ricardo
por estarem sempre ao meu lado.
Aos meus pais, Paulo e Marta, pelo apoio
constante.**

AGRADECIMENTOS

Ao prof. Adherbal Caminada Netto, pelas diretrizes e ajuda nas horas certas.

Aos meus colegas de trabalho, que, sem eles, nada do que foi relatado seria realidade.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

RESUMO

ABSTRACT

1. INTRODUÇÃO	01
2. CALL CENTER	04
2.1 Telefone Exemplo Center.....	04
2.2 Qualidade no Call Center	08
2.3 Tecnologia Adotada no Call Center	13
3. CALL CENTER EM EVOLUÇÃO	15
3.1 Tecnologia da Informação e Marketing de Relacionamento	15
3.2 CRM e Busca de Receita	21
3.3 Evolução da Tecnologia e do Negócio	26
4. MELHORIA CONTÍNUA	31
4.1 Qualidade, Necessidade Constante	31
4.2 Evolução da Qualidade na Informática	32
4.3 Melhorar a Qualidade	46
5. CONCLUSÃO	55
6. BIBLIOGRAFIA	56
7. ANEXOS	57
7.1 Tabela 3 – Indicadores de Qualidade do Telefone Exemplo Center.....	57
7.2 Tabela 4 - Quadro Comparativo das Indisponibilidades	58
7.3 Tabela 5 – Quadro de Ocorrências – Julho 2001	59
7.4 Tabela 6 – Principais Ocorrências – Julho 2001	60
7.5 Tabela 7 – Principais Ocorrências – Julho 2001	61

7.6 Figura 7 – Volumes de Ligações Recebidas	62
7.7 Figura 8 – Volume de Transações – Telefone Exemplo Center.....	63
7.8 Figura 9 – Volume de Transações	64
7.9 Figura 10 – Fluxo de Vendas no Telefone Exemplo Center.....	65
7.10 Figura 11 – Potencial de Ligações Impactadas	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A Nova Sociedade da Informação.....	16
Figura 2 – Melhoria nos Indicadores Informática	35
Figura 3 – Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas.....	37
Figura 4 – Ciclo PDCA	40
Figura 5 – Sequência MASP	45
Figura 6 – Elementos de Controle.....	53
Figura 7 – Volume de Ligações Recebidas no Telefone Exemplo Center.....	62
Figura 8 – Volume de Transações no Telefone Exemplo Center.....	63
Figura 9 – Volume Comparativo de Volumes no Telefone Exemplo Center....	64
Figura 10 – Fluxo de Vendas Telefone Exemplo Center	65
Figura 11 – Potencial de Ligações Impactadas no Telefone Exemplo Center.	66

LISTA DE TABELAS

Tabela I - Grau de Satisfação Telefone Exemplo Center e Concorrentes	06
Tabela II - Padrões Atendimento, Treinamento e Controle de Qualidade.....	09
Tabela III - Indicadores de Qualidade do Telefone Exemplo Center	57
Tabela IV - Quadro Comparativo das Indisponibilidades	58
Tabela V - Quadro de Ocorrências	59
Tabela VI - Exemplo ocorrências solucionadas	60
Tabela VII - Exemplo ocorrências pendentes.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

URA	-	Unidade de Resposta Audível
DAC	-	Direcionador Automático de Chamadas
SAC	-	Serviço de Atendimento a Clientes
Abend	-	Problema, bug em programa de computador
CRM	-	Customer Relationship Management
DBM	-	Data Base Marketing
TI	-	Tecnologia da Informação
ISO	-	International Standard Organization
MASP	-	Método de Análise e Solução de Problemas
QFD	-	Desdobramento Função Qualidade
PDCA	-	Plan, Do, Check, Action
RDP	-	Reporte de Problemas

RESUMO

O presente trabalho analisa o processo de evolução de uma Central de Atendimento, o Telefone Exemplo Center. Os esforços para quebrar a barreira de ser uma Central que atendia às solicitações dos clientes e transformar em uma área geradora de receitas para a Instituição. Toda a tecnologia aplicada para tanto, com os esforços para se ter uma qualidade ímpar. O destino traçado para o Call Center e a preocupação com a evolução tecnológica, sem perder de vista a melhoria constante dos processos de qualidade. Ou seja, o desafio de manter e melhorar a qualidade, mesmo com a evolução tecnológica e de negócios acontecendo em velocidade nunca vista antes.

ABSTRACT

This work analyses the evolution of a Call Center, the Banco Exemplo Center. It shows the efforts to break the barrier of a traditional Call Center, that used to attend clients solicitations, to become a Call Center that creates income to the enterprise, in order to achieve this result, all the technology and quality assurance that has been applied to reach the quality of the process.

The enterprise has the challenge to keep and improve the quality, even with the fast technological and business evolution, never seen before.

1. INTRODUÇÃO

Sexto maior banco privado do Brasil, o Banco Exemplo foi a organização financeira que mais se expandiu na última década. Nestes últimos dez anos, o banco triplicou a rede de distribuição, multiplicou por cinco a base de clientes. Hoje o Banco Exemplo encontra-se entre os seis maiores bancos privados da América Latina. São mais de 28 mil funcionários e 7,7 milhões de clientes, atendidos por uma rede nacional de 1023 agências, 600 Posto de Atendimento Bancário (PAB) e 5.165 máquinas de auto-atendimento (ATM), além dos canais on-line: Telefone, Internet Banking e o Micro. Estruturado em quatro pilares estratégicos – Banco de Varejo, Banco de Atacado, Seguros e Administração de Recursos de Terceiros – o Banco Exemplo apresenta posição de destaque e liderança em praticamente todos os segmentos em que atua. Para toda essa estrutura, o Telefone Exemplo Center atua como apoio, agente de solução e negociação.

O Telefone Exemplo Center foi o primeiro canal remoto na indústria bancária brasileira. Foi criado com a missão de atender todos os correntistas realizando transações e prestando informações de forma padronizada e com qualidade assegurada por procedimentos rígidos. Este modelo de sucesso foi amplamente aceito pelos clientes e copiado pelos concorrentes.

O Telefone Exemplo Center teve sua origem em 1991 e desde então sofre constantes inovações. Atendendo 24 horas por dia e 7 dias por semana, tornou-se diferenciado mercadologicamente pela sua qualidade e alta disponibilidade.

A qualidade percebida era decorrente da grande agilidade, cordialidade e conhecimento dos atendentes, além da comodidade de resolver muitos negócios sem sair de casa ou mesmo de qualquer parte do mundo.

O sistema que dava suporte à Central teria que ser de altíssima performance - um cliente não poderia esperar vários minutos na linha para ter suas necessidades atendidas e todas as informações teriam que ser de total confiabilidade.

Além de tudo, as transações efetuadas deveriam ser visualizadas em todos os canais do banco, seja agência, telefone, áreas de apoio do banco (backoffice), etc. Ou seja, uma aplicação em fundos efetuada no telefone, por exemplo, deveria imediatamente estar disponíveis nas agências, micro, internet, etc.

Por tudo isso, os indicadores de qualidade sempre eram aperfeiçoados e a cobrança por melhoria contínua era rotina.

As quebras de paradigmas são, muitas vezes, responsáveis pelas grandes descobertas.

O paradigma do Call Center Telefone Exemplo Center era ser um canal do Banco Exemplo receptivo, ou seja, os clientes ligavam, faziam suas consultas, investimentos, solicitações. O cliente é que dizia o queria do banco.

Foi identificada uma oportunidade, quebrando o paradigma do Call Center de ser receptivo e somente atender às necessidades dos clientes. Poderíamos, através de pesquisas detalhadas do perfil de cada cliente, oferecer serviços/produtos visando aumentar a receita do banco. A idéia seria aproveitar a ligação do cliente e oferecer-lhe algo mais.

Reformular o conceito de Atendimento no Call Center significava não apenas limitar-se a realizar transações e fornecer informações por esse canal, mas oferecer negócios aproveitando sabiamente 6 milhões de chamados por mês.

Tarefa árdua, pois não poderíamos agredir o cliente com uma enchente de produtos e serviços. Não poderíamos tornar nosso relacionamento ruim, já que todas as pesquisas demonstravam um relacionamento fiel. Seria necessária uma receita que pudesse conhecer o perfil do cliente e abordá-lo de forma simpática e sem insistência.

Os projetos são uma constante. Seguindo a linha da evolução, a Internet, sem dúvida, merece total atenção, porém, todo o conceito empregado no Telefone pode ser aproveitado nos Projetos para Internet. Um cliente que utiliza a Internet, pode precisar de mais informações, além das encontradas nas páginas da Instituição. Para que ele possa obter essas informações, pode telefonar para o Call Center, mandar um e-mail, utilizar-se da consultoria de atendentes através do chat (comunicação através da troca de mensagens digitadas no computador entre o cliente e o atendente). Outra forma de interação é através da Vídeo Conferência, onde o cliente munido de um computador com câmera e software apropriado, pode conversar com um atendente e observá-lo, tornando a comunicação mais interativa. Pode-se, perfeitamente, integrar o Call Center do Telefone com o Call Center de e-mails, chat, voz sob IP (Protocolo da Internet que permite trafegar voz e dados por um único canal de comunicação) e

vídeo conferências. Significa dizer que um operador que atende hoje o cliente através do telefone pode atender por todos esses novos canais de comunicação.

Além de tudo, a utilização do telefone pelos clientes é de baixo custo e vida muito longa. As previsões de crescimento de linhas telefônicas convencionais e celular são muito grandes, portanto, este é um canal que não tem seu fim traçado.

Este trabalho tem como objetivo descrever os esforços para manter e melhorar a qualidade do Call Center - Telefone Exemplo Center, mesmo com os avanços de negócios e tecnológicos como Marketing de Relacionamento, Tecnologia da Informação, CRM, incorporação de outros bancos e Internet.

2. CALL CENTER

2.1 O Telefone Exemplo Center

O Call Center (Central de atendimento, com operadores para prestar serviços através do telefone) é um dos principais canais de comunicação com o cliente e está em contínuo processo de expansão no Brasil. O Call Center proporciona tratamento individualizado, com registros em banco de dados. Na comunicação, a emoção pode ser controlada ou enfatizada. A percepção do sentimento do cliente é mais facilmente sentida e pode-se dar uma resposta adequada para ajudar a criar satisfação do cliente. O feedback é instantâneo. A empresa pode fornecer resposta imediata e solucionar os problemas. Essas são atitudes extremamente valorizadas pela sociedade acostumada ao pronto atendimento.

Outra vantagem é que o custo de um Call Center é menor que o atendimento nas agências ou comunicação via cartas, fax, etc.

O Telefone Exemplo Center é um Call Center que tem a função de atender as necessidades de clientes no que se refere a produtos e serviços. É um Call Center receptivo, ou seja, o cliente é quem liga para a Central e faz suas solicitações.

Alguns dos serviços prestados no Call Center são: transações financeiras, pagamento de contas, registros de reclamações, solicitações de cheques e cartões, desbloqueio de talões, bloqueio de cartões, troca de senhas, 2ª. via de extratos e outros documentos, empréstimos, alteração de endereço, assessoria financeira, aumento de limite de cheque especial, serviços de Courier (entrega a domicílio de dinheiro, documentos, etc), renovação de seguros e todo e qualquer serviço bancário possível por telefone.

No Telefone Exemplo Center o atendimento é realizado através de duas formas:

a - Atendimento Eletrônico (URA – Unidade de Resposta Audível):

- é a voz eletrônica que fala com o cliente, sem interação humana
- essa forma de atendimento concentra 87% do volume das ligações
- Através das Unidades de Respostas Audíveis, muitos serviços são efetuados

sem a abordagem de operadores.

- o Banco Exemplo hoje fornece o mais completo leque de serviços através da URA:

aplicações financeiras, pagamentos de contas, serviços, fax, lançamentos, empréstimos, etc.

b - Atendimento Humano (analistas da Central)

- Composto de aproximadamente 600 operadores, em turnos, que fazem o atendimento às necessidades dos clientes.
 - É subdividido por células que atendem a cada segmento do Varejo e Atacado.
- Existe diferenciação no atendimento, de acordo com o segmento do cliente
(Clientes mais rentáveis, tem níveis de serviço diferenciados)

O Telefone Exemplo Center é seguro pois o cliente somente pode movimentar seus investimentos e solicitar produtos e serviços através da senha de conta-corrente.

Essa senha é teclada no telefone e com as devidas criptografias, validadas no Computador Central, sem intervenção humana.

Além disso, para transações de maior risco para o cliente como DOC's e transferências de recursos para terceiros, ocorrem outros processos de segurança, como por exemplo, são solicitadas informações adicionais ao cliente para confirmar a identidade do mesmo. Nesses casos são solicitadas informações como: CPF, RG, endereço comercial e residencial, dados da conta, etc.

O fator segurança é outro motivo para a grande aceitação do canal pelos clientes do banco, pois 80 % dos clientes Banco Exemplo utilizam o canal.

Outras instituições financeiras também possuem atendimento por telefone, mas nenhuma com a quantidade de produtos e serviços existentes no Telefone Exemplo Center .

O Bradesco, por exemplo, não tem Atendimento 24 horas por dia e 7 dias por semana. Os serviços através do telefone estão disponíveis das 7:00 horas às 23:00 horas.

No Itaú, o funcionamento é 24 horas por dia e 7 dias por semana, mas não possui todos os serviços que o Telefone Exemplo Center possui. Alguns exemplos de produtos e serviços que o Telefone Exemplo Center Atendimento Eletrônico

disponibiliza e o Itaú e Bradesco não possuem: empréstimos, troca de senha de cartão, carga de celular pré-pago, sustação de cheques, bloqueio de cartão, etc.

Em maio de 1999 o Banco Exemplo realizou uma pesquisa de satisfação com 800 clientes.

O cliente teria que ter, pelo menos, uma segunda conta em outro banco para atribuir nota (em escala de 1 a 7 na qualidade percebida) no Call Center desse outro banco. Da mesma forma deveria avaliar o Telefone Exemplo Center . Os resultados estão a seguir:

GRAU DE SATISFAÇÃO TELEFONE EXEMPLO CENTER E CONCORRENTES

Cliente Banco Exemplo, com conta também no Itaú:

Nota para o Call Center Banco Exemplo: 6,32

Nota para o Call Center Itaú: 5,92

Cliente Banco Exemplo, com conta também no Bradesco:

Nota para o Call Center Banco Exemplo: 6,33

Nota para o Call Center Bradesco: 5,71

Cliente Banco Exemplo, com conta também no Banco do Brasil:

Nota para o Call Center Banco Exemplo: 6,41

Nota para o Call Center Banco do Brasil: 4,31

Cliente Banco Exemplo, com conta também no Banco Real:

Nota para o Call Center Banco Exemplo: 6,58

Nota para o Call Center Banco Real: 6,34

Cliente Banco Exemplo, com conta também no Banespa

Nota para o Call Center Banco Exemplo: 6,34

Nota para o Call Center Banespa: 4,48

Média

Nota para o Call Center Banco Exemplo: 6,39

Nota para outros bancos: 5,37

Tabela I – Grau de Satisfação Telefone Exemplo Center e Concorrentes

De acordo com a pesquisa, o canal do Telefone Exemplo Center é visto com superioridade por clientes que utilizam Call Center de outros bancos.

As perspectivas para o futuro do Call Center são boas. Pesquisas constataram que mesmo com a explosão da Internet, as pessoas não abrem mão do contato humano. Muitos consumidores não comprarão na Web enquanto não tiverem intervenção humana. Enquanto as empresas não integrarem seus Call Center com a estrutura de seus sites, haverá perda de escala, demora nas respostas, dificuldade de gerenciamento e desempenho, ou seja, insatisfação do cliente. É preciso que haja uma total comunicação entre os canais do banco (agências, telefone, Internet, máquinas de auto-atendimento, etc.) para que o cliente seja entendido de uma forma única: seus negócios, suas solicitações, reclamações, etc.

As empresas, como o Banco Exemplo, que adotarem a interatividade humana virtual, poderão oferecer muito mais a seus clientes.

2.2 Qualidade no Call Center

Segundo Philip Kotler (01), os executivos atuais vêem a tarefa de melhorar a qualidade dos produtos e serviços como sua principal prioridade. O sucesso de muitas empresas japonesas é atribuído à qualidade excepcional de seus produtos. A maioria dos consumidores não mais aceitará ou tolerará desempenho de qualidade média. Se as empresas desejarem permanecer competindo, não se limitando apenas a serem rentáveis, não terão escolha a não ser adotar administração de qualidade total. Administração de Qualidade Total é uma abordagem organizacional ampla para melhoria contínua da qualidade de todos os seus processos, produtos e serviços. Uma definição de qualidade centrada no consumidor: qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas.

De acordo com Daniel Beckham (02), as empresas que não aprenderem a linguagem de melhoria da qualidade, manufatura e produção se tornarão tão obsoletas quanto as carroças de tração animal. Os dias do marketing funcional já se foram. Não podemos mais nos dar ao luxo de pensar que somos pesquisadores de mercado, publicitários, especialistas de marketing direto, estrategistas. Vamos assumir que nosso propósito é satisfazer os consumidores e isto significa focar o conjunto de processos.

Com foco em processos, o Telefone Exemplo Center, possui padrões de atendimento.

Os clientes são divididos em dois segmentos na Central do Exemplo Center: o Priclass (diferenciado, mais rentável para o banco) e os comuns. Para cada segmento, são estimados níveis de serviços diferentes. Os clientes Priclass têm prioridade no atendimento, equipe mais treinada (normalmente são clientes mais exigentes e informados), tempo estipulado de atendimento maior. A tabela abaixo ilustra os padrões adotados na Central:

PADRÕES DE ATENDIMENTO, TREINAMENTO E CONTROLE DE QUALIDADE

PADRÕES DE INFORMAÇÕES	CLIENTES DIFERENCIADOS	CLIENTES COMUNS
Nível de Serviço	97% dos clientes atendidos em até 20 segundos	90% dos clientes atendidos em até 20 segundos
Tempo Médio de Atendimento	O analista fica, em média, 220 segundos com o cliente na linha	O analista fica, em média, 120 segundos com o cliente na linha
Características das Equipes de Atendimento	Cada supervisor tem uma equipe de 13 analistas de atendimento	Cada supervisor tem uma equipe de 25 analistas de atendimento
Treinamento e Reciclagens	10% do tempo de trabalho é utilizado para treinamento	8% do tempo de trabalho é utilizado para treinamento
Controle de Qualidade do Atendimento	Cada analista de Atendimento é monitorado 4 vezes ao mês, no mínimo, através de escuta passiva e simulações de ligações	Cada analista de Atendimento é monitorado 4 vezes ao mês, no mínimo, através de escuta passiva e simulações de ligações

Tabela II – Padrões de Atendimento, Treinamento e Controle de Qualidade

Através desses dados, busca-se atingir os melhores índices de qualidade existentes na Central. Pesquisas são efetuadas para identificar possíveis desvios na Qualidade para que planos de ações sejam efetuados corrigindo e melhorando os índices.

Na Tabela 3, anexa, identificamos as principais pesquisas efetuadas para o canal.

Semestralmente o IBOPE, Instituto Brasileiro de Pesquisas, é contratado para medir, junto aos usuários do canal, atributos como: qualidade das informações, rapidez, educação, competência, eficiência, etc. Pesquisas mensais, realizadas internamente pelo próprio canal, buscam ajustes mais frequentes.

Também são realizadas pesquisas qualitativas, anuais, onde clientes são convidados para contribuírem com dados que possibilitam visão mais detalhada de suas sugestões, reclamações e necessidades. Todas essas pesquisas, apontam para um Telefone Exemplo Center de qualidade. É o canal mais bem avaliado de toda a Instituição. Alguns itens em que se distingue:

- Pronto Atendimento

Trabalhos de acompanhamentos constantes fazem com que toda a tecnologia aplicada seja revista e equipada para atender a demanda das ligações. Semestralmente, toda a infra-estrutura é visitada para identificar possíveis necessidades de crescimento no parque. São avaliadas desde a necessidade de aquisição de pontos de atendimento (mesas, computadores, telefones, etc.) até a necessidade de aumentar os canais de comunicação entre as centrais telefônicas. Os recursos humanos também são monitorados para que não falem atendentes. Para tanto, são necessários estudos de capacitação por região, mês, dia, hora, minuto.

- Cordialidade e padronização no Atendimento.

Os cerca de 600 atendentes são treinados para que o atendimento seja cordial e padronizado. Há várias campanhas motivacionais, garantindo o empenho no trabalho. Nas telas dos atendentes são disponibilizadas informações que orientam sua atuação com o cliente e as ações para casos excepcionais. O sistema também possibilita que mensagens emergenciais sejam distribuídas para todos os operadores, possibilitando comunicação rápida.

- Rapidez no Atendimento

Os atendentes são coordenados para que façam o melhor serviço no menor espaço de tempo. A objetividade é marca registrada no atendimento. O sistema que dá suporte ao atendimento deve ser ágil, já que o cliente está no telefone aguardando uma resposta. É bem diferente de alguém aguardando a ação de um caixa de agência. Os controles para garantir o sistema com alta performance são exigidos e acompanhados por toda a hierarquia da Informática. Os sistemas são construídos para dar a melhor agilidade com estudos e desenhos de telas, ícones, paginações, etc. O objetivo é ter o menor tempo de atendimento.

- Exatidão nas Informações

Como mencionado anteriormente, o treinamento é uma ação constante na Central. Os atendentes têm de entender do seu negócio e não deixar o cliente sem resposta. Os dados disponibilizados, bem como as atualizações efetuadas devem ser altamente

precisos. As informações devem fluir por toda a Instituição de tal forma que qualquer movimentação financeira, por exemplo, esteja visível em qualquer canal do banco.

Não são apenas as pesquisas que norteiam a direção do Telefone Exemplo Center quanto ao grau de satisfação do cliente. Outros indicadores dão uma ampla visão aos executivos de ações corretivas e preventivas para melhorar o atendimento dado ao cliente.

Há acompanhamento das reclamações registradas no SAC – Serviço de Atendimento a Clientes, que possui todas as reclamações e sugestões dos clientes.

O cliente registra sua reclamação ou sugestão através de telefone, e-mail ou registro nas agências. Nesse momento, o cliente recebe um código numérico que funciona como um protocolo do registro de sua informação e a data de retorno dessa solicitação. O sistema direciona a reclamação para o agente solucionador do problema, por exemplo: agência do cliente, área de cartão de crédito, etc. Há a administração centralizada na área do SAC, que monitora para que as reclamações sejam respondidas no prazo dado ao cliente. O SAC administra as respostas até que elas ocorram, caso a caso. Através do sistema SAC, é possível contabilizar ações para melhoria na Central, tanto em processos como em Sistemas. Com esses dados, é possível tabular e gerar dados estatísticos e gerenciais. O acompanhamento dos casos registrados no SAC é feito pelo alto escalão do banco, onde para os itens com maior destaque são atrelados planos de ações. Por exemplo, modificações nos menus do Atendimento Eletrônico, novos serviços no canal, etc.

Mas o Telefone Exemplo Center, há anos, tem sido o canal do banco que menos reclamações possui. Sinal de que os projetos de melhoria contínua, bem como os controles dos índices de qualidade estão sendo efetivamente gerenciados.

As sugestões dos clientes também são registradas pelo Call Center. É foco de tratamento especial: todas são respondidas quanto a viabilidade e prazo de implantação, quando for o caso.

Outro processo para garantir a qualidade, são as monitorias. As monitorias têm como principal objetivo avaliar desempenho do atendente. O supervisor ouve os atendimentos dos operadores periodicamente e orienta-os, quando necessário.

Existem outros indicadores na Central voltados ao controle de produtividade e custos. Por exemplo, o nível de serviço (quanto tempo um cliente aguarda o atendimento do analista), tempo médio de atendimento (quanto tempo o cliente fica na linha para que o atendente finalize o atendimento).

O volume de atendimento também é medido de acordo com o histórico e comparativamente com outros canais do banco, conforme figuras 7, 8 e 9 anexas.

O Exemplo Center realiza, mensalmente, o Comitê de Qualidade, composto pela alta hierarquia e profissionais de vários níveis se encontram para analisar os índices de qualidade. Nesse Comitê são verificados e sugeridos planos de ações que são acompanhados com rigor. Esse Comitê é um exemplo de que o envolvimento de todos na busca da melhoria contínua é fundamental para que a consciência pela qualidade esteja no cotidiano.

O Telefone Exemplo Center é hoje referência de qualidade para toda a organização. Isso é resultado dos esforços dos envolvidos em melhorar a cada telefonema. Já existem dificuldades em manter os índices como estão. O grande desafio é melhorar ainda mais, aliado às mudanças tecnológicas e necessidades de negócios cada vez mais arrojados.

2.3 Tecnologia Adotada no Call Center

Os sistemas que dão suporte ao Telefone Exemplo Center são constituídos de vários componentes de hardware, software e aplicativos. São servidores, bases de dados, recursos de telecomunicações, Mainframe (computador de grande porte), etc

Alguns dos recursos que fazem parte do parque instalado para a Central:

- Telecomunicações

- DAC – Direcionadores Automáticos de Chamadas, responsáveis por distribuir as ligações de tal maneira que haja perfeito aproveitamento dos recursos existentes, responsável pelo sincronismo de dados e voz.

- URA – Unidades de Respostas Audíveis, responsáveis por disponibilizar serviços através de Atendimento Eletrônico.

- Softwares e Aplicativos

- CTI Linker, Viewer e Report Server – Responsáveis pelo gerenciamento das ligações, possibilitando, inclusive, o sincronismo da voz do cliente com os dados na tela do Operador. Com isso, quando o cliente é atendido na Central, todos os dados estão disponíveis na tela do operador, proporcionando um atendimento mais personalizado, rápido e eficiente.

- Aplicativos Mainframe – Sistemas que, unificados, integram a vida do cliente. São dados dos produtos, contabilidade, riscos, dados dos clientes, etc.

- Aplicativos Client Server – Permitem, através de integração com os outros softwares e aplicativos, alta produtividade da operação através de telas e dados demonstrados no momento certo.

O sistema do Telefone Exemplo Center interage com quase todos os sistemas do banco: quando o cliente se identifica com agência, conta e senha na URA, há a leitura nos sistemas de cadastro de clientes, senha e conta corrente. Após isso, a cada nova requisição do cliente, são acionados outros sistemas como: poupança, fundos de investimentos, renda fixa, controles de restritivos, segurança, talões de cheques, cartão de débito e crédito, seguros, empréstimos, tarifas, ações, informes fiscais, extrato unificado, títulos de capitalização, etc.

Para implantar o conceito de CRM no Call Center foi pré-requisito instalar o conceito de priorização de filas das ligações. A Central aprendeu a identificar o segmento do cliente (de acordo com a rentabilidade, negócios com o banco, etc.) e direcionar a sua ligação para o grupo de atendentes especializados.

Foi necessário integrar o Call Center com o sistema de Data Base Marketing, de tal forma que quando o cliente ligar e se identificar com agência, conta e senha, possibilita verificar sua propensão de compra e direcionar a ligação para um grupo específico de vendas.

Os clientes com propensão de compra são derivados do Atendimento Eletrônico para o Humano. O atendente recebe a informação em sua estação de trabalho a qual campanha de vendas esse cliente está propenso à compra. Tem um roteiro apropriado, de tal forma que o respeito ao cliente seja premissa. No final da interação o atendente registra o resultado da operação para que todos os canais do banco conheçam a informação. O esquema macro está ilustrado na figura 10, anexa.

O banco quer oferecer sua infinidade de produtos e serviços, mas não quer irritar o cliente. Com essa preocupação, o sistema do Atendimento Eletrônico foi preparado para somente derivar o cliente para o grupo de vendas em caso de haver atendentes disponíveis para prestar o serviço de imediato.

Em caso de filas no atendimento, a operação é abortada, aguardando uma nova oportunidade.

3. CALL CENTER EM EVOLUÇÃO

3.1 Tecnologia da Informação e Marketing de Relacionamento

Segundo Shiozawa (03), o progresso no mercado sempre é medido pelo modo como se realiza algo: fornecer informações melhores para mais pessoas, a custo mais baixo. Ou seja, “fazer mais por menos”. Após a Segunda Guerra, a economia americana estava forte e o mercado colocava novas exigências de bens e serviços. Assim sendo, era fácil para as corporações terem sucesso. Dentro de poucos anos, os estrondos da Revolução da Informação estilhaçaram o modelo econômico industrial; as previsões comerciais e as curvas dos estudos perderam seus significados. Atualmente, as companhias raramente podem se dar ao luxo de cometer um grande erro, e ainda assim ter esperanças de competir na economia mundial. A Revolução da Informação traz um novo ímpeto ao modelo econômico. Na Era Agrária, o potencial humano era o ímpeto. O trabalho humano era a energia que limpava a terra, plantava as sementes e alimentava a nação. Na Era Industrial, a energia barata foi o ímpeto. Ela alimentava altos-fornos, transportava pessoas e aquecia os lares. Quando entramos na Era da Informação, a informação transforma-se no ímpeto. Agora é a informação, e não o potencial humano ou a energia, que impulsiona novas indústrias. Há um século, a Revolução Industrial ajudou as companhias a atingirem maior eficiência, substituindo o trabalho humano pelo maquinário pesado. As informações, no entanto, ainda eram geradas por pessoas. Durante a atual Revolução da Informação, os computadores substituem o esforço humano no processamento de informações em todas as horas. As informações fluem o dia inteiro, oferecendo diversos benefícios para organizações, dentro do ambiente de competitividade: as informações mudam a imagem de mercado de uma organização, cria vantagem sobre a concorrência, gera novas oportunidades comerciais.

O crescimento da entrega ininterrupta de informações deve-se ao fato de que a informação tem impacto sobre todas as atividades corporativas e remodela o comportamento do consumidor. A informação assume uma qualidade valiosa assim que se torna disponível a qualquer hora do dia ou da noite. A tecnologia da informação permite que as pessoas disquem para um número de telefone e recebam

informação sobre qualquer produto ou serviço, a qualquer hora, de qualquer parte do mundo. Essa dinâmica força as companhias a reexaminarem suas políticas de distribuição de informação, a padronizarem métodos de entrega de informação e a criarem os melhores meios para atender os cronogramas de trabalho 24 horas por dia e os hábitos de compra impulsiva do consumidor. A tecnologia da informação pode padronizar qualquer tipo de informação para distribuição 24 horas por dia. À medida que a Revolução da Informação alcança a economia, nenhuma empresa escapará de seus efeitos. As empresas que reconhecerem e respondem a essas mudanças ganharão vantagem competitiva através da entrega de informações o dia todo (07).

Figura de Shiosawa (03) que mostra a mudança de valores da sociedade:

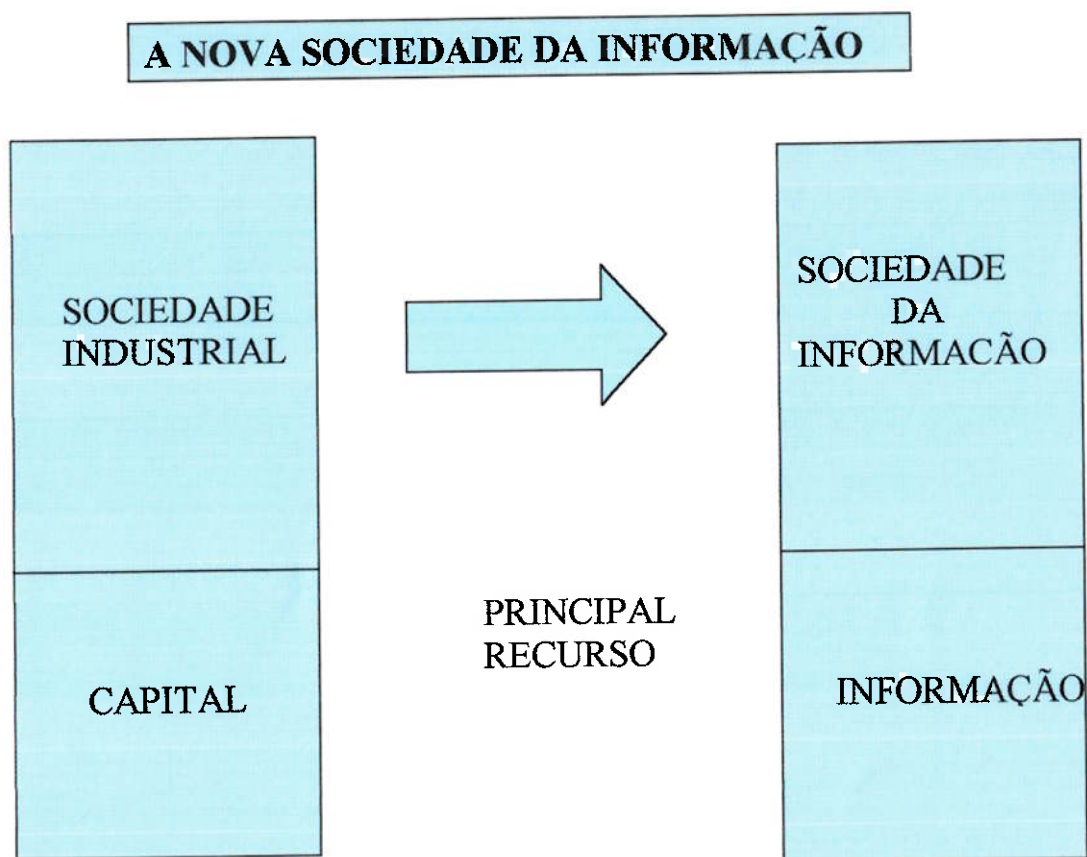


Figura 1 – A Nova Sociedade da Informação

Assimilar e tornar essas informações disponíveis é hoje, talvez, um problema maior do que disseminá-las. A ansiedade causada por tanta informação pode levar à perda do foco naquilo que realmente é importante ou necessário. Muitos executivos já sofrem atualmente da “Síndrome da Informação” por acreditarem que não estão lendo tudo o que é publicado, tarefa esta obviamente impossível.

Surge uma série enorme de serviços que filtram as informações de acordo com o interesse de cada um dos segmentos de mercado. Malas-diretas, informações científicas, movimento das bolsas, dados e índices para o comércio e os governos e outros serviços são hoje prestados com informações mundiais (03).

Aliada a Tecnologia da Informação está o Marketing de Relacionamento – uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação e orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os possíveis clientes, clientes de fato, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

As principais características do Marketing de Relacionamento são (10):

- a) A integração do cliente no processo de planejamento dos produtos ou serviços, para garantir que os mesmos sejam desenvolvidos, não somente em função das necessidades e desejos do cliente, mas também de acordo com a estratégia do cliente.
- b) O desenvolvimento de nichos de mercado onde, o conhecimento da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos, leva a um ganho de mercado.
- c) Desenvolvimento da infra-estrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo, e clientes, em que o relacionamento irá ajudar a criar e sustentar a imagem da empresa e o seu desenvolvimento tecnológico.
- d) A empresa irá despender esforços mercadológicos e tempo com os seus cliente, monitorando constantemente as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, através de um Sistema de Suporte a Decisões Mercadológicas, possuindo um afinado sistema de inteligência de marketing integrado a toda a empresa.
- e) Monitoramento constante da concorrência, dentro do conceito onde uma análise da concorrência é usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras. Em que prováveis movimentos de cada concorrente e da sua capacidade de

responder a mudanças pode determinar a perda ou ganho de vantagem competitiva da empresa.

f) Desenvolvimento de um Sistema de Análise Mercadológica, que pela pesquisa, retorna a informação sobre mercado, concorrência, e comportamento dos clientes, fornecedores e outros intermediários, para o sistema de suporte à decisão, aperfeiçoando o próprio sistema e permitindo uma tomada de decisão ágil e consistente, num processo contínuo de adaptação às condições mutantes do ambiente competitivo.

O Marketing de Relacionamento, como suporte à força de vendas, permite aumentar a produtividade do vendedor, realizando para ele todas as atividades de prospecção (análise de prováveis compradores), liberando tempo para que o vendedor se dedique ao trabalho de negociação e fechamento da venda.

As funções específicas do Marketing de Relacionamento como suporte à força de vendas são as seguintes (10):

- a- Fazer a prospecção de clientes potenciais, separando aqueles efetivamente interessantes da enorme massa de compradores aparentes.
- b- Identificar todas as pessoas-chave na cadeia decisória de compra do produto ou serviço para atingí-los com informações que dêem seqüência ao processo de vendas.
- c- Através da informatização e estruturação de um Database (base de dados), acionar campanhas de comunicação segmentada – através de comunicação direta (mala direta, por exemplo) ou telemarketing (através do telefone) – visando romper barreiras iniciais, fornecer argumentos básicos, fazer uma pré-venda do conceito do produto/serviço e, acima de tudo, colocar o vendedor em uma posição favorável perante o prospect já predisposto a iniciar a negociação.
- d- Gerenciar o trabalho de vendas, pois ao qualificar o prospect, a empresa entrega para seus vendedores apenas as oportunidades realmente interessantes, tornando o esforço de vendas mais eficiente e controlável, impedindo que boa parte dessa função de Marketing fique na dependência do estilo pessoal e da sorte de cada vendedor.
- e- Apoiar todo o processo de venda. Pois, com as informações contidas no database sobre cada prospect – tais como decisores efetivos, comportamento de compra e

perfil da empresa, o vendedor pode ser mais eficiente em todo o seu trabalho, contando com excelente apoio do sistema para agilizar até o fechamento da venda.

f- Possibilitar uma perfeita mensuração de resultados. Pela capacidade de acompanhamento do sistema e o controle objetivo da ação do vendedor, a empresa pode avaliar com precisão os resultados do trabalho de cada um e aferir a eficácia de sua força de vendas como um todo.

No mercado de informações, o sucesso das instituições financeiras não dependerá apenas da extensão pela qual elas coletam informações sobre seus clientes atuais, mas também da forma que usarão as informações coletadas. As instituições financeiras que se relacionam de forma continuada vendendo seus serviços e tem facilidade de coletar rotineiramente informações de seus clientes adaptam-se ao novo Marketing de Informação com relativa facilidade. Os esforços de implantar um banco de dados de clientes serão recompensados pelo aumento da lealdade dos mesmos.

O crescimento e desenvolvimento da lealdade dos clientes pode ser obtido pela utilização da escada de lealdade. Os clientes atuais e potenciais devem subir uma escada ou dar passos em termos de intensidade de lealdade em relação à empresa: passando de clientes prováveis, clientes potenciais, experimentadores, repetidores de compra, a clientes fiéis e defensores. As empresas estão concentrando esforços na criação de consumidores fiéis e de longa vida. A mudança é da idéia de transação para a de construção de relacionamento. Elas estão criando banco de dados contendo dados demográficos e de estilo de vida, níveis de resposta à diferentes estímulos, transações anteriores – e orquestrando suas ofertas para obter consumidores satisfeitos ou encantados que permanecerão leais.

Muito freqüentemente os bancos param no caminho, ficando satisfeitos ao converter um cliente potencial em cliente da instituição. O valor real é conduzir o cliente na escada de lealdade: transformando clientes potenciais em clientes rentáveis e leais.

Consumidores maximizam valor. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Comprarão da empresa que perceberem estar oferecendo o maior valor, definido como a diferença entre o valor total para o consumidor e o custo total do consumidor. Isso significa que os vendedores devem avaliar o valor total para o consumidor e o custo total associados a cada oferta concorrente. Os vendedores em desvantagem na

entrega de valor podem tentar aumentar o valor total para o consumidor ou diminuir o custo total. A primeira situação exige o fortalecimento ou aumento do produto, serviços, atenção aos funcionários e dos benefícios de imagem. A segunda situação exige a redução dos custos do comprador. O vendedor pode reduzir o preço, simplificar o processo de atendimento de pedido e entrega ou absorver algum risco do comprador oferecendo garantia.

A satisfação do comprador é função do desempenho percebido do produto ou serviço e de suas expectativas. Reconhecendo que essa alta satisfação leva a maior lealdade do consumidor, muitas empresas, hoje, estão visando à satisfação total do consumidor. Para as empresas centradas no consumidor, satisfazê-lo é uma meta e uma ferramenta de marketing. Entretanto, a principal meta de uma empresa deve ser maximizar a satisfação do consumidor.

As empresas fortes desenvolvem capacidades tecnológicas superiores para administrar os quatro processos-núcleos do negócio: desenvolvimento de novos produtos, administração de estoque, ciclo pedido-recebimento e serviço a consumidores.

As instituições financeiras não são exceções nesses processos, visto que periodicamente são lançados novos produtos, onde as demandas devem ser supridas, com todo o suporte aos compradores.

A perda de consumidores rentáveis pode impactar fortemente o lucro da empresa. Estima-se que o custo de atrair um novo consumidor (10) é cinco vezes o custo de manter um consumidor fiel. Assim, uma das principais tarefas da empresa é manter consumidores. A chave para isso é o marketing de relacionamento. Para manter os consumidores satisfeitos, as empresas podem oferecer benefícios financeiros ou sociais na aquisição de seus produtos e/ou criar vínculos estruturais com eles. Entretanto, devem evitar a retenção de consumidores não rentáveis.

3.2 CRM e Busca de Receita

O Marketing de Relacionamento deu origem ao CRM (Customer Relationship Management). O CRM é uma estratégia que impacta a gestão da empresa, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes, que passa a ser em tempo real. No Marketing em tempo real, as ações e decisões referentes ao cliente atual e potencial precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento. As informações de relacionamento precisam se compiladas ou recuperadas no momento que o contato entre a empresa e o cliente está ocorrendo para que se possa conhecer e reconhecer o cliente e desta forma direcionar produtos, serviços e ofertas completamente ajustadas a ele, que assim estará disposto a estabelecer a preferência pela marca, repetir a compra e inclusive pagar mais para obter o valor agregado que lhe é oferecido. Para isso é preciso fazer uso intensivo da tecnologia da informação, o Database Marketing (Banco de Dados que possui toda a história do cliente com a Instituição).

O conceito é uma volta ao passado, onde o dono do empório da esquina conhecia pessoalmente todos os seus clientes e conseguia, inclusive, antecipar suas necessidades de compra (modelo one to one). Com o conceito de marketing de massa, que buscava desovar uma produção em larga escala, este lado pessoal desapareceu. Os meios de divulgação como a TV e a mídia impressa favoreceram o crescimento deste marketing impessoal e massificado. Após isso, surgiram conceitos de mala direta e telemarketing, permitindo maior segmentação do mercado. A idéia era fazer contato apenas com determinada parcela de clientes e não com toda a base, uma vez que os produtos são diferenciados, com potenciais de vendas diversos.

Mais do que nunca, a missão é estabelecer uma ligação direta com o cliente. Identificar as suas exigências, preferências e costumes não significa, apenas, um diferencial de atendimento, mas condição essencial para assegurar além da fidelidade, a conquista de um novo cliente.

O CRM é a integração entre o Marketing e a Tecnologia da Informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar estes dados em informações que disseminadas pela organização permitem que o cliente seja reconhecido e cuidado por todos. Desta

forma, um dos fatores mais importantes para o sucesso são os recursos humanos, que precisam ser treinados e capacitados, em todos os níveis, não só para melhorar a qualidade do atendimento, mas também para usar adequadamente as informações que transformam possibilidades de negócio em lucros. Essa integração singular pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais mais ágeis e selecione a tecnologia adequada.

O CRM é um ciclo, onde três etapas básicas são continuamente ativadas. A primeira é o conhecimento do cliente: quem é ele, o que quer, o que compra? A segunda etapa é o planejamento de campanhas de marketing e interação com o cliente, baseadas nos ensinamentos obtidos na primeira fase. E, finalmente, a terceira fase, onde são efetivadas as ações de marketing e vendas. E o ciclo deve se repetir continuamente, buscando sempre o aperfeiçoamento do processo.

Além de estar preparado para atender no primeiro toque, é preciso responder o e-mail ou o fax assim que chega à empresa, e incorporar todos os dados de contato no Database Marketing para gerar uma comunicação continuada e com pertinência por qualquer meio (telefone, mala direta, e-mail e pessoal). Além disso, a captura centralizada desses dados, transmitida para o banco de dados de marketing permite conhecer o perfil do cliente, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas através de uma reclamação, de um pedido de mais informações.

Grande parte da estratégia de CRM está no posicionamento de negócios. No caso do marketing, por exemplo, as grandes empresas usualmente gastam milhões em campanhas de massa que, muitas vezes, trazem resultados ínfimos. O retorno de métodos como mala direta usualmente é de apenas 1% mas após as mudanças impregnadas pelas técnicas de CRM, pode-se chegar a patamares de 15%.

Os principais objetivos das empresas com a utilização do CRM são:

- Garantir a fidelidade do cliente
- Personalização de produtos/serviços
- Conhecer melhor o cliente
- Diferenciação da Concorrência
- Identificar clientes de maior potencial
- Aumentar a receita por cliente

- Conquistar novos clientes
- Reduzir o custo de aquisição

O banco deve ser hábil na escolha dos clientes em suas campanhas. Por exemplo, se um cliente não movimenta a sua conta, não utiliza o cartão de crédito, está diminuindo suas aplicações, sem motivo racional, já pode ser considerado em vias de se tornar inativo e precisa ser incorporado numa campanha de retenção de clientes. Quanto mais tempo um cliente permanecer fiel a uma instituição, maior seu valor. Porém, fidelidade precisa ser traduzida em níveis crescentes de rentabilidade.

O objetivo é o aumento de receita. No caso de abertura de conta corrente pode-se aumentar a lucratividade do cliente pela venda de outros produtos como cartão de crédito, cheque especial, seguros, empréstimos, etc.

A utilização de um Sistema eficiente, proporciona a liberação de 60% do tempo do atendente, primeiramente para fechamento da venda e depois para o atendimento pessoal diferenciado. Isto é, todo o trabalho é transferido para um sistema centralizado, que se responsabiliza por identificar, qualificar e criar através de ações de comunicação, a predisposição no possível cliente para aceitar a demanda. É no aperfeiçoamento desse processo que podem surgir oportunidades para redução de gastos, racionalização, melhoria na organização em geral e aumento da produtividade.

Pesquisa apresentada em Congresso DMA – Direct Marketing Association – Estados Unidos, aponta que um vendedor eficiente gasta 2/3 de seu tempo para se colocar favoravelmente perante um cliente de real potencial. Empresas, como o Banco Exemplo, encontraram uma solução para obter maior eficácia nas vendas: concentrar o vendedor na nobre atividade de negociar e utilizar a tecnologia de Marketing por banco de dados o trabalho de prospecção. Com esse processo estruturado, o vendedor gasta a maior parte do seu tempo em tarefas que representam a parte mais importante e efetiva do processo de venda, que é a da negociação e fechamento da venda.

A proposta do Telefone Exemplo Center era um atendimento mais eficiente dentro do novo conceito de relacionamento, constituindo maior aproximação junto aos clientes e aumento dos volumes de negócios do canal.

A idéia era que a equipe de atendimento passasse a atender o cliente de forma pró-ativa e com o auxílio da ferramenta DBM (“Data Base Marketing”) que passa a sinalizar propensões e oportunidades.

A mecânica proposta redesenhou o formato do atendimento: atendimentos padronizados passam a ser substituídos por roteiros e tabelas financeiras, a conversação é mais fluida e menos robotizada, passando a ser um diálogo de troca de impressões. O analista passou a abordar o cliente de forma adequada quando detectar oportunidade de oferta e sentir que o momento é propício. O objetivo seria reter, ativar e expandir a base e volumes de negócios do banco, com custos competitivos.

Na ponta do Call Center, a pessoa é atendida por uma URA (Unidade de Resposta Audível) e passa pelo data warehouse, que envia as informações para o Mainframe (computador central). Em seguida, o atendente reconhece a intenção do cliente e indica o produto que ele deseja ou não adquirir. Nesse momento, os dados transmitidos são arquivados, e se amanhã esse correntista entrar em uma agência, o sistema indicará sua propensão.

Os canais estão integrados, ou seja, as informações sobre propensão do cliente e os resultados das abordagens de vendas são compartilhados por todos os canais do banco: agência, Call Center, Internet, Auto Atendimento, etc.

Caso o cliente não manifeste nenhum interesse na compra do que foi oferecido, por exemplo, é registrado no sistema e nenhum outro canal do banco voltará a oferecer esse produto.

É um processo que visa aumento de receita para o banco, mantendo o máximo de conforto ao cliente, ou seja, não são campanhas agressivas e a vontade do cliente é prontamente atendida, sem questionamentos.

O Banco Exemplo está investindo em CRM para garantir atendimento personalizado aos 500 mil usuários do seu sistema de Internet Banking. Essa nova plataforma permite aproximar cada vez mais os clientes atendendo suas necessidades e expectativas e permitindo uma interação com resultados positivos.

No Banco Exemplo, com a implantação do Call Center em 1991, o assunto é tratado com foco no CRM evolutivo. “Ao longo desses anos, todos os nossos serviços acompanharam um padrão de relacionamento estabelecido. Partimos para a Internet e evoluímos para o data warehouse. Hoje falamos de uma plataforma consolidada e de

um gerenciamento de relacionamento integrado.”, dizem os executivos do Banco Exemplo.

3.3 Evolução da Tecnologia e do Negócio

A tecnologia fornece alta velocidade e permite o manuseio de enormes volumes de informação, dando forma concreta às redes de comunicação. Permite transportar dados, voz ou imagem. Interliga computadores, bases de dados e aplicações. Elimina distâncias, aproxima fonte e destino, integra organizações e traz qualidade de vida à pessoas. O papel da informática é focalizar com precisão o negócio da organização, voltar toda a organização em direção ao cliente, identificar as competências básicas da organização e seus diferenciais competitivos, mapear seus processos centrais e eliminar seus espaços em branco. Para tanto, parcerias são estabelecidas, programas de qualidade são desenvolvidos, usos estratégicos para a tecnologia e novas estruturas organizacionais são implementadas. As novas tecnologias abrem perspectivas bastante grandes quanto a sua utilização. Os bancos de dados e a administração de dados facilitam a disponibilização e a disseminação de dados. A inteligência artificial, os sistemas especialistas e as redes neurais permitem informatizar áreas até então complexas demais para a lógica tradicional dos computadores. As redes de computadores e os serviços digitais criam alternativas limitadas para sua aplicação. A multimídia permite a integração, num mesmo meio magnético, de dados, voz e imagem (03).

O enorme salto das telecomunicações e das tecnologias integradas estão transformando a sociedade industrial na sociedade da informação. As fronteiras são derrubadas e o recurso estratégico deixa de ser o capital e passa a ser a informação. O poder estrutura-se não mais a partir de recursos financeiros e nas mãos de alguns, característica da sociedade industrial, mas em recursos informacionais nas mãos de muitos (03). E isto significa modificações profundas na sociedade, o que Alvin Tofler (04) chama de terceira onda. Informação é conhecimento, é criatividade e, portanto, estamos falando de capital humano.

Segundo Peter Drucker (05), a produção científica mundial estava, em 1982, em torno de 7.000 artigos diários e o conjunto dos conhecimentos crescia à razão de 13% ao ano, ou seja, dobrava a cada cinco anos e meio. Informação é produzida em massa, o que exige que seja registrada, organizada, transmitida, distribuída e

selecionada. Somente uma estrutura de telecomunicações acoplada a sistemas de informação pode suportar esta tarefa.

Os clientes devem ser atendidos de forma dedicada e personalizada, por funcionários preparados, apoiados na estrutura tecnológica e nos serviços disponibilizados pela Informática (03).

Uma ferramenta para esse atendimento personalizado é a prospecção, que consiste no levantamento das oportunidades de negócios, com foco no mercado potencial. Definido o mercado, o objetivo da prospecção é a geração da base de conhecimento do cliente, com a identificação de seu ambiente, negócio e missão. É vital a adoção do “database marketing”, ou a criação do banco de dados do cliente, conforme apresentado por Stan Rapp (06). Este banco de dados deve registrar a vida do cliente, prevendo cada mudança de disposição, preferência e necessidade.

Através da prospecção pode-se definir e reavaliar permanentemente a partir do diálogo com o mercado e com os clientes, os parâmetros comerciais da empresa: nichos de mercado de interesse, clientes preferenciais, políticas de comercialização e preços, características dos produtos e serviços desejados. A prospecção não deve ser vista apenas como a primeira fase de relacionamento com o cliente. Deve assumir caráter permanente, especialmente quanto à avaliação de efetividade dos serviços prestados, necessidades de reformulação ou implementação, em face das mudanças organizacionais, métodos, tecnologias, etc. É a constante busca de compreender o que o cliente de fato quer e considera importante. O cliente é alvo móvel, ou seja, o mercado como um todo ou cada cliente em particular estão em constante alteração. Vários instrumentos podem ser utilizados, como a pesquisa de satisfação de usuários (03).

A revolução das informações e das comunicações promete mudar a natureza da compra e venda. Em qualquer local do mundo, as pessoas podem acessar a Internet e as home pages das empresas para procurar ofertas e encomendar bens e serviços. Via serviços online, podem dar sugestões e receber orientações sobre produtos e serviços. Como resultado dos avanços na tecnologia de banco de dados, as empresas podem fazer mais marketing direto. Além disso, muita compra está sendo feita automaticamente através de intercâmbio eletrônico de dados entre as empresas. Todas essas tendências prognosticam maior eficiência na compra e venda.

O crescimento do comércio eletrônico, novas formas de acesso, como a Internet, computadores mais potentes, a convergência de voz e dados em uma linha, a integração dos computadores com os telefones e linhas e as mudanças operacionais estratégicas, contribuem para a evolução dessa forma de atendimento a clientes.

O Banco Exemplo prepara uma revolução em seu Call Center. Está em desenvolvimento um modelo integrado com a Web e a Central de Atendimento. Já estão implantadas as respostas a e-mails enviados através do site do Banco Exemplo. A mensagem do cliente é transmitida para um software que direciona para o atendente, de acordo com o assunto. Os atendentes são divididos em grupos que respondem por determinados assuntos, conforme a especialidade de cada grupo. Por exemplo, grupo especializado em investimentos, seguros, cartões de crédito, etc. As mensagens são priorizadas e respondidas, monitoradas por um gerenciador de onde se obtém dados estatísticos e gerenciais. Esse serviço de correio eletrônico já conta com uma performance de 98% de respostas em até 24 horas, sendo aproximadamente 500 mensagens respondidas diariamente. Em seguida, será implantada a troca de mensagens através de chat (cliente e atendente se comunicando em tempo real através da digitação de textos), vídeo conferência (cliente e atendentes se comunicando através de voz e imagem no computador, através de câmera de vídeo instalada no equipamento).

A estratégia de retenção do cliente implica em cercá-lo com serviços de maior valor agregado, que sejam convenientes, e não com a oferta demasiada de novas opções. A velocidade e integridade das respostas aos e-mails devem ser de alta qualidade. Esse cenário deve alavancar a convergência das tecnologias no ambiente Call Center. Os pessimistas tendem a achar que a Internet representará ameaça às atuais estruturas das centrais de atendimento. Mas há na integração dos Call Centers com a Internet uma excelente oportunidade de conquistar o cliente, já que as empresas adeptas dessa prática terão condições de fazer um contato com seu público-alvo muito mais rápido e com uma informação mais qualificada. O cliente poderá, através de e-mail, chat ou vídeo-conferência consolidar as negociações. Quando isso acontecer, as estatísticas do e-commerce serão mais positivas.

A área financeira lidera o time que considera a segurança o item mais importante nos sites do e-commerce, enquanto a maioria dos usuários corporativos aponta a velocidade como questão principal, seguida da segurança.

O e-commerce (Comércio Eletrônico) e o Call Center estão intimamente ligados. Na visão dos internautas, as principais falhas na prática do e-commerce ocorrem porque os Web sites são show-rooms desertos, em que os clientes não têm a quem recorrer e os emails demoram para ser respondidos. Mais da metade dos consumidores dizem que não comprarão na Web enquanto não houver intervenção humana. As companhias que adotarem os chamados Contact Centers, web sites com interatividade humana virtual, poderão oferecer muito mais a seus clientes em potencial. Não importa qual seja o canal de comunicação escolhido para acessar o cliente, o operador terá na hora todo o histórico dele na empresa. Um bom exemplo de como essa integração será providencial para o cliente é o ambiente bancário. Quem acessa os dados de conta corrente ou investimentos por telefone ou Internet costuma priorizar algumas funções. Os bancos que optarem pela convergência e, conseqüentemente, apresentarem um banco de dados único, os canais de atendimento poderão ser personalizados. Um cliente que costuma utilizar Internet Banking e só acessa saldo e extratos poderá ter essas funções priorizadas num atendimento por telefone.

O Contact Center será um aliado no aumento das vendas e na redução de custos. Com condições de entender o comportamento do cliente em tempo real, a empresa pode converter visitantes passageiros em consumidores e aumentar as vendas.

A adoção de Contact Center também garantirá economia, pois os custos de telefonia serão reduzidos e os recursos racionalizados. O internauta será estimulado a manter contato com a empresa, porque terá acesso mais rápido às informações, conseguirá resolver seus problemas de maneira mais ágil e terá um contato humano personalizado. Mas a infra-estrutura é fundamental para que tudo isso se torne realidade. Para manter um Contact Center a pleno vapor, é preciso investir em canais de telecomunicações, contar com um melhor desempenho da rede pública e montar uma equipe de atendimento ao cliente mais capacitada. Surgirá um novo perfil de operador, que vai saber os hábitos do usuário que fez o contato e não vai importuná-lo com perguntas que já foram respondidas milhões de vezes.

No Banco Exemplo, essa tecnologia está em andamento. Já há a integração entre os canais de comunicação, o cliente já pode mandar e-mails, telefonar, ou ir à agência e ter uma visão única de seus negócios e do relacionamento com o banco. Seus saldos, investimentos, solicitações e reclamações refletem da mesma maneira, independente de onde ele esteja.

4. MELHORIA CONTÍNUA

4.1 Qualidade, Necessidade Constante

Os executivos atuais vêem a tarefa de melhorar a qualidade dos produtos e serviços como sua principal prioridade. O sucesso de muitas empresas japonesas é atribuído à qualidade excepcional de seus produtos. A maioria dos consumidores não mais aceitará ou tolerará desempenho de qualidade média. Se as empresas desejarem permanecer competindo, não se limitando apenas a serem rentáveis, não terão escolha a não ser adotar a administração de qualidade total.

De acordo com Kotler (01), a administração de Qualidade Total é uma abordagem organizacional ampla para melhoria contínua da qualidade de todos os seus processos, produtos e serviços. O esforço para a produção de bens e serviços que sejam superiores nos mercados mundiais tem levado alguns países - e grupo de países - a criar prêmios para agraciar as empresas que adotam as melhores práticas e melhorias de qualidade. Em 1951, o Japão tornou-se o primeiro país a ganhar um prêmio de qualidade nacional, o Prêmio Deming (nome do estatístico norte-americano W. Edwards Deming que ensinou a importância e a metodologia da melhoria da qualidade ao Japão pós-guerra). O trabalho de Deming formou a base para o desenvolvimento de muitas práticas de qualidade total. Em meados dos anos 80, os Estados Unidos criaram o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige em honra a seu ex-Ministro do Comércio. Os critérios do Prêmio Baldrige consistem de sete mensurações, cada uma com determinado número de pontos: foco no consumidor e sua satisfação (maior número de pontos), qualidade e resultados operacionais, administração do processo de qualidade, desenvolvimento e administração de recursos humanos, planejamento estratégico da qualidade, informações e análise e liderança do executivo principal. Para não ficar fora da disputa por prêmios de qualidade, a Europa desenvolveu o Prêmio Europeu da Qualidade em 1993. Foi criado pela Fundação Europeia para Administração da Qualidade. É conquistado pelas empresas que atingem graus altos em determinados critérios: liderança, qualidade de recursos humanos, política e estratégia, recursos,

processos, satisfação dos funcionários, satisfação dos consumidores, impacto na sociedade e resultados empresariais. Embora a Europa tenha demorado para criar o Prêmio, foi iniciadora de um conjunto de padrões internacionais de qualidade denominado ISO 9000, que vem tornando-se aceito como referência para documentação da qualidade. Os padrões da série ISO 9000 fornecem uma estrutura para mostrar aos consumidores como as empresas orientadas para a qualidade testam produtos, treinam funcionários, mantêm registros e solucionam e detectam defeitos. A obtenção do certificado ISO 9000 envolve uma auditoria semestral de algum órgão credenciado pela ISO (Internacional Standards Organization).

Há uma conexão direta entre qualidade de produto e serviço, satisfação do consumidor e rentabilidade da empresa. Maiores níveis de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação do consumidor, embora implicando em preços maiores e freqüentemente custos menores. Assim, os programas de melhoria da qualidade, normalmente, aumentam a rentabilidade. Qualidade, sob ponto de vista do consumidor, é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas. Qualidade total é a chave para gerar valor e satisfação do consumidor. As empresas que aprenderem a linguagem da melhoria da qualidade, vão assumir o propósito de satisfazer os consumidores e isto significa focar o conjunto de processos.

4.2 Evolução da Qualidade na Informática

A qualidade na Informática Banco Exemplo nem sempre foi tão boa. Os indicadores de ligações impactadas, por exemplo, mostram o percentual de clientes que não conseguiram ser atendidos no Telefone Exemplo Center por problemas de software, aplicativos, hardware ou telecomunicações, conforme figura 11.

O grande impacto foi no segundo semestre de 1996, quando foram incorporados os dados e aplicativos do Banco Nacional, adquirido pelo Banco Exemplo. Essa foi uma fase difícil, pois até mesmo a quantidade de reclamações registradas no Serviço de Atendimento a Clientes havia aumentado em quase 100%. O mais preocupante era que estávamos causando danos no atendimento a clientes migrados do Nacional e também os antigos clientes do Banco Exemplo, já que o sistema era o mesmo.

A partir de um esforço conjunto, envolvendo usuários, fornecedores e todas as áreas da informática, foram executados planos de ações para tentar eliminar os impactos ou, pelo menos, amenizar. Foram executados projetos como:

- a- Contingência Tandem – tornaram-se disponíveis informações principais do cliente (saldos, extratos) através da máquina Tandem (máquina alternativa apartada do parque de computadores existentes). Em caso de indisponibilidade no Mainframe (computador central de grande porte), os recursos de captura de informações se deslocariam para obter dados da máquina Tandem automaticamente.
- b- Contingência para outra Central – possibilitou-se a utilização de uma Central adicional para casos de contingência. Essa Central seria de uma empresa de Call Center contratada para manter alguns pontos de atendimento disponíveis para o Exemplo Center. Em caso de greve, por exemplo, os atendentes poderiam se dirigir para outros prédios.
- c- Ações de Capacity de Infra Estrutura – monitoração da utilização de recursos de rede e de infra-estrutura. Semestralmente são avaliados, em todo o Brasil, se há aumento no volume de ligações e se os recursos disponíveis são o suficiente para dar atendimento imediato para o cliente. Esse trabalho visa analisar a necessidade de melhorar canais de comunicação, hardwares ou até mesmo contratar novos atendentes.
- d- Virada zero – existia, por motivos técnicos, pausa no atendimento ao cliente por aproximadamente 3 minutos, por volta das 01:30, todas as madrugadas. Com esse projeto de estruturação dos softwares e aplicativos, esse impacto foi eliminado.
- e- Duplicação de ambientes – Foi duplicado o ambiente no Mainframe com contingência ativa, ou seja, caso um ambiente falhe, o outro assume automaticamente. Caso o ambiente Mainframe falhe como um todo, existe a Contingência Tandem, conforme já mencionado no item a.
- f- Bind Version – toda vez que uma nova versão do aplicativo tinha que entrar para o ambiente produtivo era gerada uma indisponibilidade de 3 minutos, aproximadamente. Com a implantação desse projeto, a cópia desse nova versão ocorre de forma transparente para os que estão utilizando o sistema.
- g- Projetos de Melhoria de Performance e Disponibilidade de aplicativo – várias frentes foram abertas para redução do consumo de MIPS (Milhões de Instruções Por

Segundo), o que permitiu melhorar o tempo de resposta dos aplicativos e diminuir o tempo de indisponibilidade dos sistemas.

Além dos projetos concretos, houve envolvimento de todas as equipes da Informática em busca de mudar a situação. Foi instalada uma “UTI” (Unidade de Terapia Intensiva), nome dado para casos de emergência, onde os diretores organizavam reuniões de trabalho semanais e eram posicionados do andamento de projetos, auxiliando na resolução de problemas.

Especificamente a equipe de desenvolvimento de sistemas do Telefone Exemplo Center, ficou com a missão de “guardião” do sistema. Conforme já mencionado, a arquitetura de sistemas faz com que os aplicativos sejam totalmente interligados, ou seja, qualquer desvio de um aplicativo pode afetar os serviços no Telefone Exemplo Center. Por isso, a participação em processos de controles e melhoria da qualidade fazia parte do cotidiano da equipe.

A qualidade passou a estar inserida na rotina da equipe de Informática do Telefone Exemplo Center. **Foram criados procedimentos, como segue:**

- a- Releases Planejados Mensais – para causar o mínimo de impacto no ambiente produtivo, passou-se a acumular alterações nos sistemas para implantação apenas uma vez por mês. No dia da implantação, toda a equipe envolvida, consultores, fornecedores e usuários passariam a acompanhar a implantação, facilitando a tomada de decisão em caso de problemas.
- b- Homologação em parceria com a área de Negócios – para que houvesse um perfeito envolvimento e espírito de equipe, foi negociado que a equipe de usuários estariam participando da homologação de qualquer projeto ou implementação de sistema.
- c- Processos de Contingência – para qualquer novo serviço ou produto que o projeto de desenvolvimento fosse implantar, deveria haver um plano de contingência em caso de falhas. Mesmo que essa contingência se resumisse em anotar as necessidades do cliente em um papel (boleto manual) para ser processado posteriormente. Com isso, o cliente ao telefone não saberia que o sistema estava com falhas, pois seu problema seria resolvido de forma transparente.

d- Acompanhamento local em qualquer alteração no sistema – nos releases planejados mensais (item a) ou mesmo nas implementações emergenciais (mudanças legais, correções, etc.), a equipe envolvida passou a acompanhar a implantação nas madrugadas até assegurar-se do sucesso da implantação.

e- Equipe com foco na resolução imediata de problemas, independente de onde ele estivesse – conforme já mencionado os componentes que fazem o Telefone Exemplo Center ficar ativo são vários. Desde softwares e aplicativos, até hardware e rede de telecomunicações. Qualquer problema identificado, a equipe passou a estar acompanhando até sua resolução, mesmo que a responsabilidade da solução fosse de outra área. Seria o conceito de responsabilidade pelo bom funcionamento da Central.

f- Utilização de acesso remoto pelos principais analistas de sistemas e coordenadores responsáveis pelos sistemas que passaram a ter acesso remoto ao computador do banco em suas casas. Foram disponibilizados micro-computadores e infra-estrutura para o acesso. Com isso, a solução de problemas foi agilizada e a segurança e comodidade dos profissionais também melhorou.

g- Rodízio na equipe - o rodízio interno foi incentivado e houve aceitação principalmente pelos profissionais porque foram identificadas novas oportunidades de conhecimento e carreira. Com isso, houve ganho de escala na solução de problemas, facilidade de substituição de profissionais em caso de férias, licença, etc. O conceito de “dono do sistema” deixou de existir, garantindo maior qualidade nos sistemas, visto que haviam várias pessoas conhecendo vários assuntos.

A figura abaixo ilustra, de forma simplificada, a diferença ocorrida nos indicadores da informática a partir de 1997:

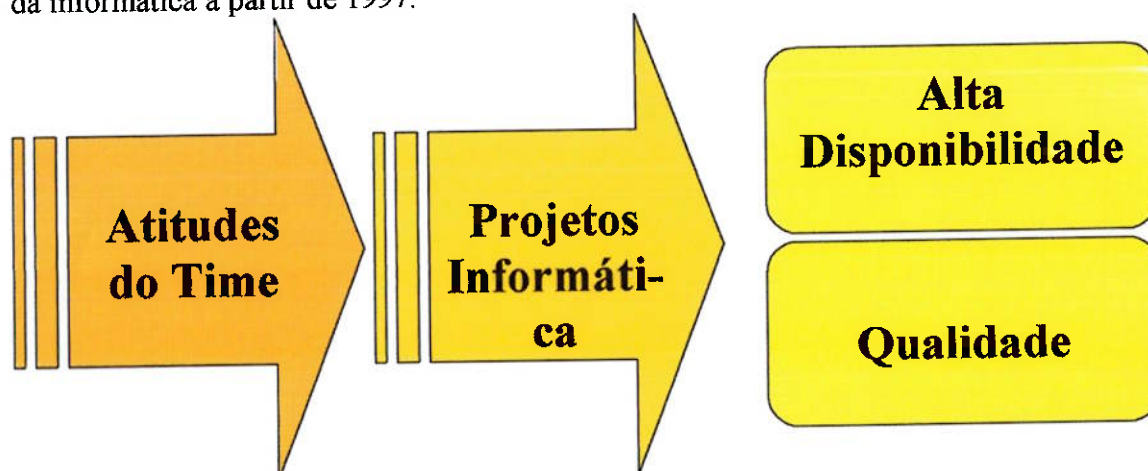


Figura 2 – Melhoria nos Indicadores Informática

Para garantir a qualidade do desenvolvimento das soluções na Informática Banco Exemplo, foi necessário uniformizar o processo de comunicação entre Cliente Interno e Informática, agilizando-o e tornando-o mais efetivo.

Delimitou-se de forma clara as responsabilidades das áreas envolvidas durante o ciclo de desenvolvimento de sistemas.

A base para o planejamento e controle do desenvolvimento foi obtida através da segmentação do processo em atividades com objetivos, envolvimento e produtos, claramente definidos.

Foi utilizada a Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas do Banco Exemplo, garantindo que todos os processos fossem cumpridos. Os benefícios esperados com esse processo são: qualidade do desenvolvimento de soluções, formalização na comunicação cliente-interno e informática, delimitação clara das responsabilidades das áreas envolvidas, pontos de controle rígido, produtividade, etc.

A Metodologia prevê, de início, a especificação de Maquete, cujo objetivo é registrar todas as necessidades de um cliente-interno de forma detalhada, clara e objetiva, de modo a servir de base para a Informática desenvolver uma solução de tecnologia.

Cabe à Informática, através do domínio que possui das soluções tecnológicas disponíveis, atuar como catalisador do processo, envolvendo, motivando e auxiliando o cliente-interno a estabelecer as definições de negócio necessárias ao Projeto. A Maquete é desenvolvida em parceria com as áreas de Negócios e a Informática para que as necessidades sejam claramente conhecidas bem como a viabilidade técnica das soluções. Nela são descritos os objetivos, público alvo, volume estimado de utilização, canais de atuação, retorno esperado, pesquisa de mercado, premissas, restrições, contingências, exceções, necessidades, fluxos, enfim, tudo o que permita conhecer detalhadamente o que se espera do projeto.

Após o entendimento da maquete, inicia-se o desenvolvimento do protótipo e projeto lógico, cujo objetivo é demonstrar ao cliente interno, de forma clara e objetiva, a proposta de solução tecnológica projetada pela informática para a automação de suas necessidades, expressas pela Maquete. Nessa etapa a Informática desenvolve uma espécie de simulador (protótipo) onde a área de Negócio visualiza como será o produto final. Nessa etapa são feitos os ajustes com itens que não estão de acordo

com o especificado na maquete ou que não foram pensados inicialmente. Nessa etapa, entende-se que as expectativas estão claras e bem delimitadas.

Inicia-se efetivamente o desenvolvimento do sistema, obviamente aproveitando insumos gerados na fase de protótipo/projeto lógico. Nessa fase, são verificados todos os pontos de controle de desenvolvimento como: desenvolvimento do projeto físico, especificação de programas, codificação, roteiro de testes, testes individuais de programas, testes integrados do sistema. Após o desenvolvimento e homologação por parte da equipe de Informática, as áreas de Negócio entram em cena para ajudarem a identificar possíveis falhas no sistema ou no processo como um todo.

Nessa fase são feitos exaustivos testes, levando em consideração desníveis técnicos e funcionais. São homologadas questões como volume de acessos, condições de exceções, performance nas respostas, qualidade gráfica, etc.

Depois que todas as áreas envolvidas validem o sistema e o processo, é iniciado um piloto, normalmente contemplando um grupo restrito de clientes para que, em caso de necessidade de ajustes, o impacto seja pequeno.

Quando há segurança no processo todo, é liberado para toda a comunidade Banco Exemplo utilizar.

Ilustração das fases de desenvolvimento de sistemas do Banco Exemplo:

METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS

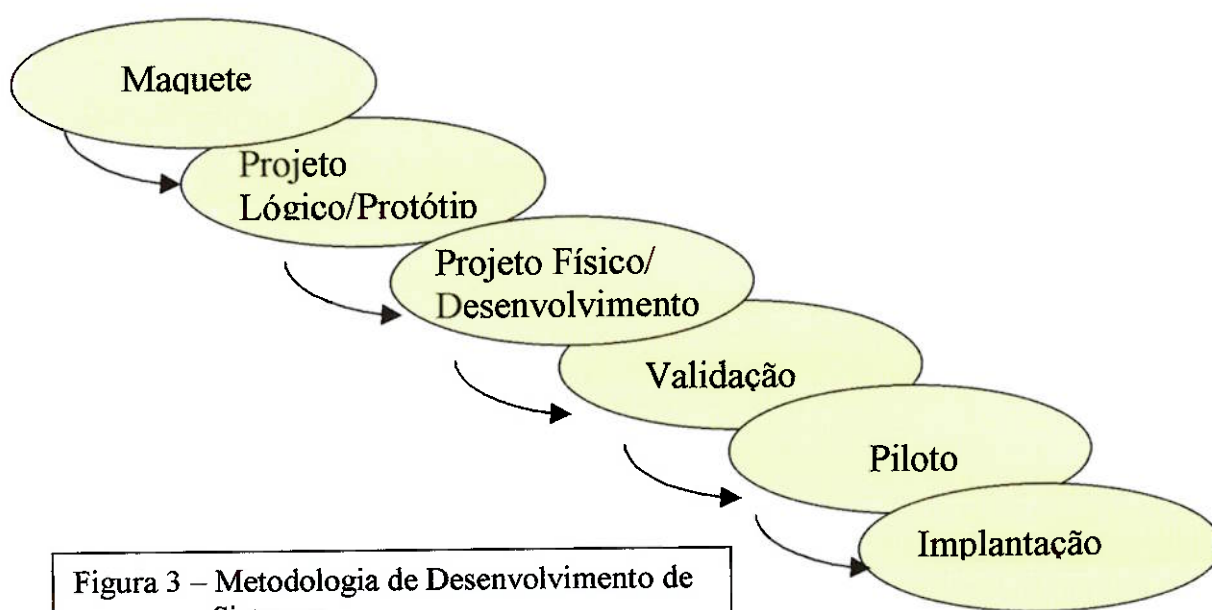


Figura 3 – Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas

Todo esse processo, desde a concepção da Maquete até a implantação, tem um planejamento que é constantemente consultado e reajustado, quando necessário. Cada fase possui um cronograma que é rigorosamente acompanhado, para que ações possam ser tomadas de imediato a qualquer sinal de desvio de meta de solução ou prazo.

Outro processo fortemente utilizado por toda a comunidade Informática é a GMUD (Gerência de Mudanças). O objetivo desse processo é garantir que nenhum trabalho seja migrado para o ambiente produtivo sem que todos os envolvidos tenham emitido um parecer favorável à implantação. É um processo formal, controlado através de um sistema, onde as atividades são cadastradas e todas as áreas envolvidas devem autorizar a implantação. Para que isso ocorra, o responsável pelo trabalho deve mostrar a solução e eliminar qualquer possibilidade de problemas com a implantação. Caso contrário, pelo menos uma área pode emitir um parecer não favorável, cancelando a implantação da atividade. São envolvidas várias áreas da Informática com a responsabilidade por diversas frentes tais como: espaço em disco, performance, impactos no ambiente produtivo, etc. O trabalho somente prossegue quando todas as áreas envolvidas emitirem seus pareceres favoráveis à implantação do projeto.

O conceito do QFD (Desdobramento da Função Qualidade) está incorporado na Informática. Apesar dessa terminologia não fazer parte do cotidiano das equipes de desenvolvimento de sistemas, a cultura para a qualidade se faz presente a cada etapa do trabalho.

Na fase do projeto, o cliente contribui para definir os requisitos do produto ou serviço. Os requisitos dos clientes são convertidos em quês. Uma vez determinados esses itens, a equipe passa desenvolver idéias criando diferentes maneiras de satisfazer os requisitos – os “comos”.

Nos detalhes, determinam-se os componentes necessários para desenvolver o produto ou prestar o serviço. Os detalhes que saem desta fase são os que apresentam a mais alta relação com a satisfação dos requisitos do produto especificado pelo cliente, com o apoio da Informática.

Na terceira fase, definida como processo – são destacados os processos necessários para que o produto/serviço torne-se disponível no ambiente produtivo. Os processos

que saem desta fase são os que melhor satisfarão os requisitos do produto especificado pelo cliente.

Na última fase, produção, os métodos de produção aqui determinados permitirão à empresa fabricar um produto de alta qualidade que satisfaça as exigências do cliente.

No caso da Informática Banco Exemplo, quando o sistema passa para o processo produtivo, equipes específicas monitoram 24 horas por dia e 7 dias por semana o bom andamento das funções.

O controle do processo é a base de sustentação do novo modelo gerencial que é o Controle da Qualidade Total. Esse modelo gerencial focaliza o controle do processo, das causas e não o controle do produto (efeito). O controle do processo é exercido através do Ciclo de Deming ou Ciclo de Controle PDCA (Plan, Do, Check e Action) (figura a seguir). O significado de cada letra da sigla PDCA (09) é:

a- Planejar (P) – consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle, ou seja, estabelecer os níveis de controle que se deseja atingir e o método para se atingir as metas. Consiste em estabelecer as diretrizes de controle para o processo (meta e método). A cada projeto, manutenção ou pequenas implementações que têm de ser desenvolvido, inicia-se com o planejamento do que deve ser feito para se atingir o resultado.

b- Executar (D) – consiste no treinamento do pessoal envolvido no processo quanto as diretrizes de controle, da execução das tarefas de acordo com estas diretrizes e da coleta de dados para analisar posteriormente os resultados. Todo desenvolvimento que ocorre, entra no processo de coleta de informações quanto à qualidade, medindo problemas que ocorrem, impactos ao cliente, quantidade de linhas de código desenvolvidas para correção de problemas, etc.

c- Verificar (C) – Consiste na comparação dos dados coletados com a meta planejada verificando o seu atendimento. Com os dados que são coletados na fase de implantação (executar), são analisados os índices de acordo com suas características: volume de dados, tempo, quantidade de acessos, etc.

d- Atuar (A) – Consiste na atuação corretiva quando são constatados na verificação desvios em relação às diretrizes de controle estabelecidas no planejamento e deve ser conduzida de tal modo que o desvio numa mais volte a ocorrer. Esta atuação deve servir também de uma avaliação em busca de oportunidades de melhoria das

diretrizes de controle até então estabelecidas. Pode, então, interferir na execução (DO), isto é, na maneira como vem sendo conduzido o que foi planejado, ou no planejamento (PLAN), se for constatada alguma deficiência no planejamento ou alguma oportunidade de melhoria. Muitas regras e diretrizes são alteradas ou criadas como resultado das análises dos índices e indicadores de qualidade. Processo já mencionados anteriormente como Gerencia de Mudanças (GMUD), é um exemplo.

Ciclo PDCA

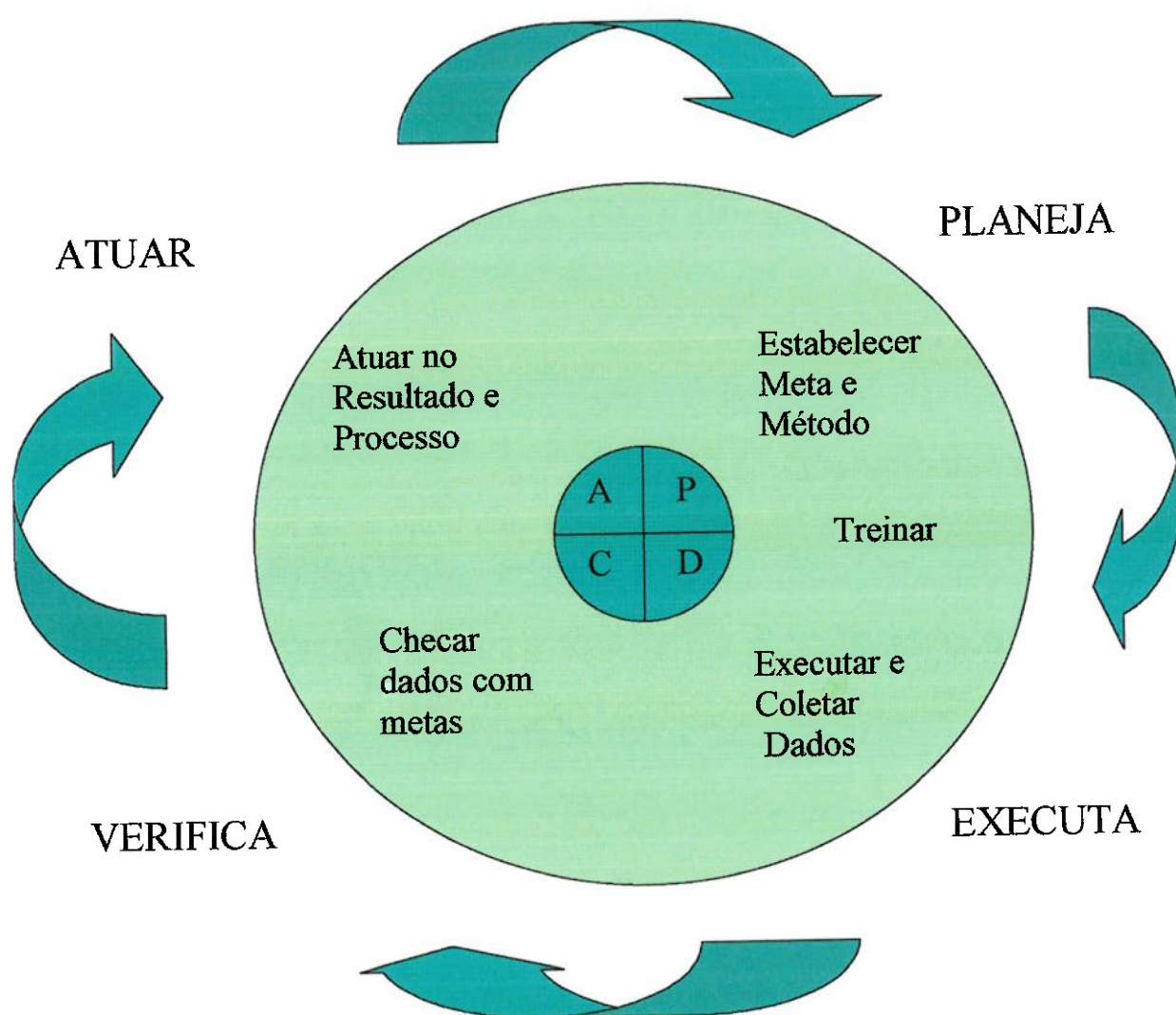


Figura 4 – Ciclo PDCA

Além de todo esse processo, também são consideradas ações gerenciais no Controle da Qualidade. A execução do controle da qualidade requer ações gerenciais organizadas de modo a obter os resultados desejados de maneira correta e consistente, buscando constantemente seu aprimoramento, de forma a atender as necessidades presentes e futuras de nossos clientes.

As três ações gerenciais no controle da qualidade (09) são observadas:

- Planejamento da Qualidade

Consiste no estabelecimento de Planos de Ação de forma a se atingir novas metas para a qualidades. Estes planos poderão se transformar em novos métodos padrões para se atingir os novos padrões de qualidade.

Essa ação é bastante observada no ambiente Banco Exemplo. As equipes são orientadas a procurar identificar novos processos que possam agregar a própria equipe, na Informática ou na organização como um todo.

No processo de gerenciamento de pessoas, foi criado o Contrato de Gestão, onde cada funcionário, independente do cargo que ocupa, possui metas pré estabelecidas pelo seu gestor no início do ano e reajustadas no decorrer dos meses. Através desse instrumento, os funcionários são avaliados e conseguem identificar o que a organização espera do seu trabalho.

Um dos itens de maior relevância incluso no Contrato de Gestão de todos os funcionários da Informática é o Compromisso com a Qualidade e sua contribuição na melhoria dos processos.

Todo funcionário sabe que melhorar os processos significa menor esforço com melhores resultados.

- Manutenção da Qualidade

Essa ação gerencial é conduzida com o fim de tornar consistentes e previsíveis os resultados planejados, através do cumprimento dos métodos padrões estabelecidos para obtê-los. Assim, se todos os padrões estabelecidos forem cumpridos, resultarão uma qualidade padrão, um custo padrão e uma segurança padrão. Por outro lado, se ocorrerem desvios dos padrões ou anomalias, devemos atuar de duas maneiras: - atuar no resultado para que o processo entre imediatamente em funcionamento e atuar nas causas (processo) para prevenir o reaparecimento do desvio. Neste caso,

devemos avaliar se são causas especiais (assinaláveis) ou crônicas (aleatórias). Quando a causa for especial deve-se proceder uma análise de falha, para uma reavaliação futura.

Essa também é uma prática empregada na organização. Existem vários pontos de controle no desenvolvimento de projetos e implementações. Qualquer desvio, os ajustes são efetuados, acarretando acertos e mudanças em processos.

Todo o ambiente produtivo é monitorado. Qualquer desvio é reportado aos envolvidos, gerando planos de ações que são dirigidos pela alta hierarquia.

- Melhoria da Qualidade

Esta ação gerencial tem como finalidade promover a melhoria mediante a alteração dos padrões de meta e métodos estabelecidos (ou seja, alteração das diretrizes de controle), de forma a atender o nível sempre crescente de exigências e necessidades das pessoas e com isso garantir o sucesso da empresa. Essas alterações, entretanto, não implicam em mudanças significativas no processo e sim na melhoria de seu desempenho procurando torná-lo mais efetivo.

Um exemplo prático dessa ação no Banco Exemplo é o tratamento dado aos nossos indicadores de qualidade. Um deles, o de total de ligações telefônicas não atendidas por problemas sistêmicos, tem metas cada vez mais agressivas de redução com o intuito de promover desafios constantes em melhorar cada vez mais.

Um exemplo de como esses assuntos são tratados pelo Banco Exemplo estão ilustrados na figura 11 e tabelas 4, 5, 6 e 7.

Outro método fundamental das Técnicas da Qualidade é o MASP – Método de Análise e Solução de Problemas. Ele é importante na tomada de decisões gerenciais. O método se baseia numa sequência lógica e racional de análise do processo, sempre calcada em dados e fatos, objetivando a determinação das causas que levam o processo a apresentar resultados indesejáveis, com o objetivo de eliminá-las.

Ele deve ser utilizado em duas ocasiões (09):

- a- Na manutenção dos níveis de controle dos processos (manutenção da qualidade) – análise das causas crônicas dos processos responsáveis pelos desvios dos valores apresentados pelos itens de controle.

b- Na melhoria dos níveis de controle de processos (melhoria da qualidade) – análise das causas visando redirecionar o processo, alterando a faixa de valores dos itens de controle.

O MASP é dividido em fases, conforme descritas (09):

a- Identificação do Problema

Na etapa de identificação, o que se propõe é o reconhecimento da importância do problema – através de fatos e dados, e a identificação de temas, ou subtemas do problema cuja oportunidade de solução facilite e agilize soluções para o problema.

No caso do Banco Exemplo, os processos estão bem definidos e são medidos através de itens de controle (ex. quantidade de abends (problemas no ambiente produtivo), tempo de indisponibilidade, etc.), considerando as dimensões da qualidade total, esta tarefa é imediata. Em outros casos, entretanto, deve-se efetuar coleta de dados a respeito da ocorrência do problema.

b- Observação do Problema

O grupo em função dos dados e fatos históricos do problema deve fazer uma avaliação das perdas atuais decorrentes do problema e uma primeira estimativa do potencial de ganhos em decorrência de possíveis ações para melhorias. A existência de indicadores mostrando a situação atual e tendências de nossos concorrentes, as expectativas de nossos clientes e as marcas mundiais a respeito do problema é de grande importância para se balizar esta avaliação. Muitas vezes é conveniente identificar temas/subtemas do problema cuja tratativa em separado, agilize a análise e solução do problema, promovendo a obtenção gradativa da meta potencial de forma mais consistente e segura. Isso ocorre de acordo com as análises do índice de impacto. Os problemas de maior impacto, ou seja, que podem afetar a boa imagem da Instituição são tratados com maior prioridade que os demais, caso existam.

É efetuada uma investigação detalhada do problema baseada em fatos e dados, procurando conhecer as características ou aspectos específicos que podem estar influenciando a situação.

c- Análise do Problema

Nessa etapa são identificadas as causas fundamentais da ocorrência do problema, confirma-se hipóteses e busca-se evidências que possam ser bloqueadas sem provocar efeitos indesejáveis.

d- Plano de Ação

Na etapa do plano de ação, deve ser estudada a estratégia e determinado o plano de ação para bloqueio das causas fundamentais. É comum na Informática equipes estarem trabalhando em “como garantir que esse problema não mais ocorra”. Com isso, os processos são revistos e a disseminação da consciência em não cometer erros é cada vez mais efetiva.

e- Ação

Os planos de ações devem ser cumpridos, devendo ser acompanhados pelos itens de verificação e de controle e através de observação “in loco”. Devem ser anotados todos os resultados obtidos, bons ou ruins, com as datas e circunstâncias em que ocorreram.

Na Informática Banco Exemplo isso ocorre e, inclusive, é registrado eletronicamente através de um sistema de gerenciamento de problemas. Nesse sistema, a cada erro, ocorre a abertura de uma RDP (Reporte de Problemas). O problema é direcionado para os agentes de solução, onde o tempo de solução é computado, bem como os registros das ações planejadas e efetuadas. Esse indicador serve para avaliar cada profissional, a equipe, a gerência, superintendência e até mesmo a Diretoria.

e- Verificação

Na etapa de verificação, são efetuadas as comparações dos resultados, listagem de efeitos secundários, verificação de toda a ação. Esses itens também são obedecidos e registrados no Sistema de RDP, mencionado anteriormente.

Com base no plano de ação e os ajustes que por ventura foram realizados nas outras etapas, são elaborados novos padrões ou ajustes nos existentes, estabelecidos novos indicadores, divulgado e efetuado treinamento dos envolvidos.

A conclusão consiste numa análise dos resultados alcançados no trabalho, avaliando os problemas remanescentes e fazendo uma reflexão final.

Também as etapas do MASP são seguidas com rigor, apesar dessa terminologia não ser de entendimento da comunidade. O que realmente importa são que as idéias, ações, consciência do dia a dia das Equipes da Informática estejam voltadas integralmente para a Qualidade.

Na figura abaixo é observado o fluxograma do MASP. Observando essa figura, fica evidente que a qualidade dos produtos/serviços gerados pela Informática não são

decorrentes de sorte. Os gestores conseguiram enraizar nas equipes a cultura para a Qualidade Total, pois todos esses ciclos são rigorosamente obedecidos no desenvolvimento e manutenção dos sistemas Banco Exemplo.

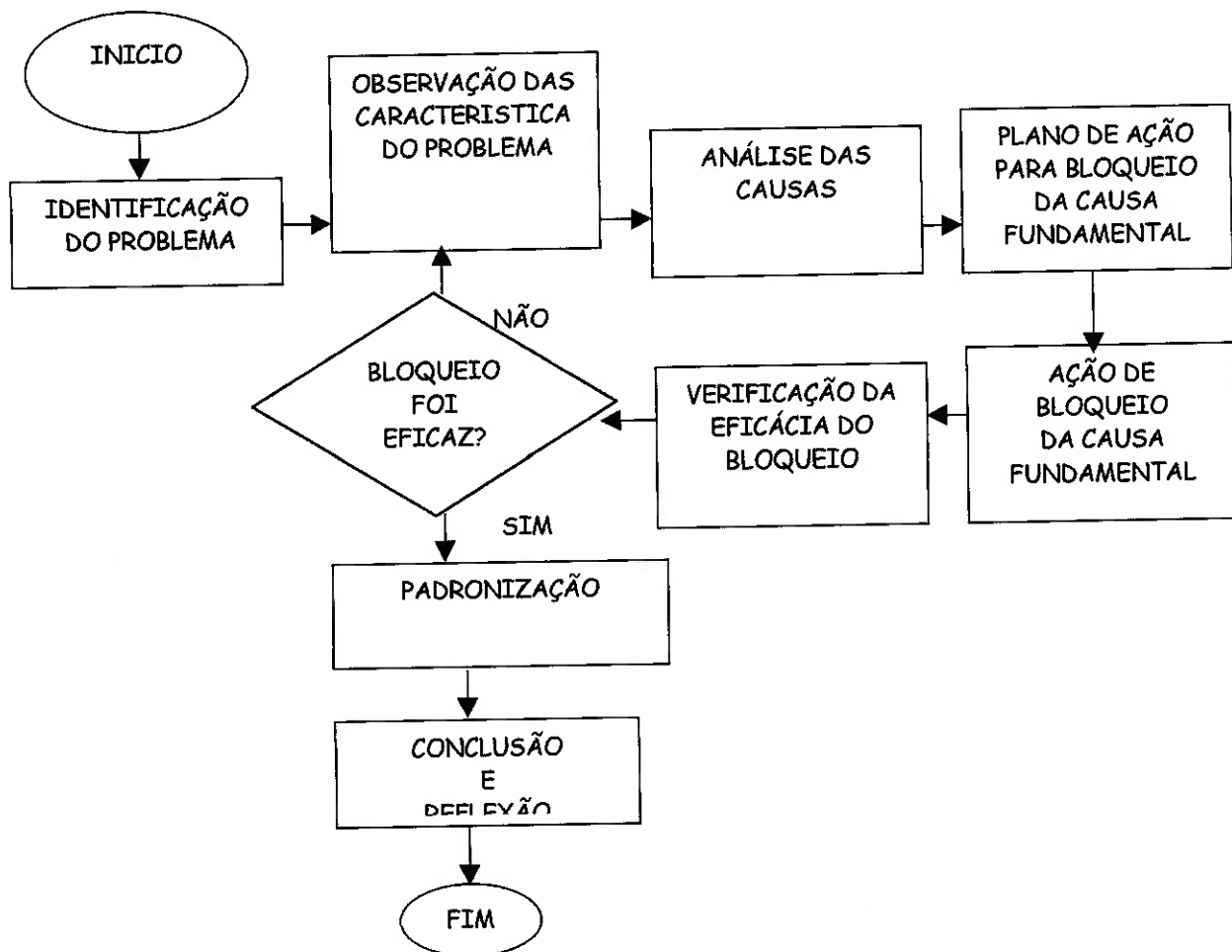


Figura 5 – Sequência Masp

4.3 Melhorar a Qualidade

São várias as frentes a serem observadas com visão de melhoria contínua: as tendências do mercado, a evolução tecnológica dinâmica, sem perder de vista o nível de qualidade que sempre esteve presente.

No que se refere à evolução tecnológica, não importa qual plataforma os softwares rodarão ou as diversidades de soluções. As mentes dos profissionais devem estar com bases sólidas que a cultura para a qualidade total está voltada: atender as necessidades dos clientes, surpreender os clientes, informações exatas, alta disponibilidade, alta performance, rapidez nos acessos, etc.

Não perder o foco no que todas as pesquisas estão mostrando constantemente, inclusive mencionado anteriormente: o cliente quer ter contato humano. Apesar da tecnologia hoje permitir que praticamente quase todas as transações bancárias possam ser feitas por meio eletrônico (Telefone, Internet, Micro, ATM, etc.), o banco tem que estar atento aos clientes que queiram manter o contato pessoal.

O CRM ajuda muito nessa empreitada, visto que, novamente com a ajuda da tecnologia, teremos todo o histórico do cliente em qualquer canal que ele procurar o banco. Com isso, será possível dar um atendimento muito mais personalizado, antecipando os desejos dos clientes, inclusive oferecendo produtos e serviços de forma inteligente, sem agredir o cliente com enxurradas de ofertas.

O Call Center deve se preparar para todas essas mudanças. Os sistemas estão sendo adaptados, porém o modo de trabalho do operador muda. Hoje o operador está acostumado a atender o telefone, efetuar o que o cliente solicita, com o sistema dando os subsídios para efetuar os procedimentos pré-estabelecidos. São procedimentos, em sua maioria, previsíveis, já que a estrutura foi criada para atender às solicitações dos clientes no que se refere a transações e consultas bancárias. Atualmente, o operador deve estar vendendo e oferecendo “algo mais” ao cliente, na busca de tornar o cliente cada vez mais satisfeito com o banco. Além disso, o operador deverá estar apto para atender por telefone, responder e-mails em nome do banco e as conversas via Chat. Outra tecnologia que está batendo na porta, é a

conversa com o cliente através do voz sob IP e imagem. Dessa forma, o cliente, de casa no micro com uma câmera poderá conversar com a Central, visualizando o atendente.

O operador deverá estar apto para que sua comunicação flua com eficiência em diferentes situações, propondo negócios para os clientes, respondendo e-mails e conversando com interações com imagens, ou seja, face a face através de câmeras.

Não importa a tecnologia, os sistemas devem estar preparados para não falhar. Todo o conceito aplicado até hoje para os velhos sistemas Mainframe ou client-server devem ser preservados e aprimorados.

Os custos fazem parte da infinidade de pontos de atenção que o banco precisa ter para manter seus negócios rentáveis.

A preocupação com os custos devem estar no âmbito tecnológico, com pesquisas no mercado mundial, concorrências, aliada a necessidade de soluções com altíssima qualidade.

Já no que se refere a Recursos Humanos, um dos principais itens geradores de despesas, os sistemas devem ter ótima eficiência para que o número de pessoas atendendo seja compatível.

Por isso, vários projetos devem ser pensados em redução do tempo de atendimento ao cliente, sem que a percepção do cliente se modifique. É necessário criar processos e sistemas que atendam a demanda rapidamente, sem que haja desperdício de tempo, consequentemente de dinheiro. As propostas são projetos de diminuição no tempo nas navegações de telas dos operadores, criando soluções adequadas por cliente que ligar, agilizando todo o processo.

Clientes não rentáveis para o banco, devem ser direcionados para o Atendimento Eletrônico, cujo custo é infinitamente inferior, já que não depende de recursos humanos. O Atendimento Eletrônico deve ter condições de atender as principais demandas dos clientes, sem comprometer suas necessidades. Por isso, o foco em melhoria contínua nesse ponto está em analisar os produtos e serviços hoje existentes e, se possível, disponibilizá-los no Atendimento Eletrônico. A cada dia surge a necessidade de incluir novos produtos e serviços no canal. Nesses casos, não pode-se deixar de considerar o desenvolvimento também no Atendimento Eletrônico.

Com isso, os operadores serão direcionados para trabalhos mais nobres, com o objetivo de encantar os clientes com suas habilidades na área de comunicação, gerando maiores negócios para o banco e contribuindo na fidelização dos clientes.

Outro fator é o constante treinamento aos atendentes para que o nível de qualidade seja sempre satisfatório. É de vital importância que os atendentes conheçam os assuntos abordados, tenham excelente fluência e educação, passando a imagem de solidez da Instituição.

Para tanto, são necessários trabalhos na área da motivação, onde as hierarquias das necessidades de Maslow sejam foco dos gestores. As questões de sobrevivência básica e segurança não apresentam problemas, visto que a atividade não apresenta riscos e normalmente os profissionais são jovens, no início de suas carreiras, não sendo arrimos de família. A aceitação no grupo e auto-estima são trabalhados com processos motivacionais como gincanas entre grupos, confraternizações, festas, aulas de ginásticas, etc. Já auto-realização são trabalhadas com metas a serem atingidas, inclusive com comissionamento para os serviços bem prestados e por negócios finalizados. A forma de se comissionar deve ser revista. Hoje o comissionamento tem um valor padrão, independente do montante e taxa negociada em um empréstimo, por exemplo. Devem ser considerados esses fatores, bem como a dificuldade da venda de alguns produtos e serviços e a taxa de retorno que cada negócio finalizado pelo operador traz à Instituição. É importante que os operadores tenham clara suas principais metas e seus resultados.

Os sistemas contribuem com informações precisas, plataforma de trabalho agradável, com visualização prática e bonita. Os comissionamentos e dados estatísticos utilizados pelos gestores também são gerados pelos sistemas que não podem errar.

Com isso, o operador poderá dispor seu tempo com o bom atendimento ao cliente, com a ajuda do sistema que aponta os últimos negócios que o cliente finalizou com o banco, se é seu aniversário, qual o perfil do cliente, etc.

Hoje pode-se dizer a Informática tem a cultura para a Qualidade Total divulgada em todos os níveis, inclusive, a área de Telecomunicações já possui o Certificado ISO.

Mas, como em todas as empresas, existe a rotatividade de pessoal, onde a consciência pela qualidade deve ser mantida e aprimorada. Deve-se chegar ao ponto

de não serem necessários tantos controles para garantir a qualidade. O objetivo não é detectar defeitos e sim preveni-los.

Para se ter uma idéia, um típico negócio americano de software gera de 3 a 4 defeitos para cada 1000 linhas de código, ou seja, 0,3% de erros.

A boa qualidade de software prega que devem se ter pessoas habilitadas, treinadas e motivadas, procedimentos e métodos que definam a relação entre as tarefas e ferramentas e equipamentos adequados. Tudo isso com uma eficiente gestão dos processos. Esses itens devem estar nas principais metas dos profissionais envolvidos. É preciso que os sistemas sejam vistos como fonte de mudanças, sempre com o objetivo de melhoria contínua. Tendo identificado os candidatos para melhoramento, temos que responder a essas questões com planos de ações e monitoramento constante (12).

As respostas às essas questões, direcionam para melhorias nos processos e foco na prevenção:

a- Manutenibilidade

Você pode consertá-la?

Gasta-se pouco esforço para consertá-la ou modificar seus defeitos?

Os módulos são simples?

b- Flexibilidade

Você pode melhorá-la?

O programa é livre de códigos não estruturados?

c- Confiabilidade

Eles irão ser executados e produzir resultados corretos todas as vezes?

d- Reutilizabilidade

O sistema, programa ou módulo pode ser usado em outra aplicação para reduzir os custos de desenvolvimento?

e- Utilizabilidade

O cliente pode aprender e usar o sistema com facilidade? As operações podem executá-lo?

f- Eficiência

Ele é executado no seu hardware tão rapidamente quanto possível?

g- Estabilidade

Você pode testá-lo?

h- Integridade

A aplicação e seus dados estão seguros de uma intromissão externa?

i- Portabilidade

O sistema pode ser facilmente movido de um hardware e ambiente de Sistema

Operacional para outro?

j- Interoperabilidade

Ele pode interfacear facilmente com outros sistemas?

k- Correção

A aplicação e seus dados são completos, precisos e consistentes?

As principais alternativas para se corrigir problemas da qualidade são (12):

a- Reprojetar e reescrever completamente. Esta abordagem deve ser utilizada quando mais de 20% do programa deve ser alterado. Não deve se usar essa abordagem quando o projeto e função do programa existente não forem conhecidos.

b- Reestruturar completamente ou recondicionar o código existente. Esta técnica deve ser utilizada em programas com alta tendência à manutenção.

c- Reestruturação parcial integrada com manutenção adaptativa. Esta abordagem fornece um melhoramento ordenado do programa em cada versão do sistema.

d- Aposentadoria do sistema e redesevolvimento completo. A aposentadoria é a melhor solução quando está se movendo para uma nova tecnologia, ou quando os custos de manutenção de software e hardware excedem o custo de desenvolvimento.

Esses itens (identificação de melhorias e ações de correções), são fatores-chave do sucesso para a utilização da qualidade no trabalho diário – coletar dados de qualidade e refiná-los para o software.

É importante que haja, dentro de cada equipe de desenvolvimento de sistemas, essas preocupações para que os problemas diminuam e haja tempo para criar novos negócios, surpreender clientes e aumentar a produtividade.

A rotina dos profissionais de empresas altamente competitivas, como o Banco Exemplo, é altamente exigente. Novos produtos e serviços são lançados de forma surpreendentemente rápida e com tecnologias das mais variadas. A preocupação em estar na liderança do mercado, faz com que os profissionais estejam envolvidos nos constantes desafios de fazer mais por menos (custo e prazo). Por isso, muitas vezes, a prioridade em melhorar processos e planejamentos perde em escala.

O que é mais importante: trazer receita e imagem de destaque para a Instituição ou melhorar processos que hoje já não são pontos críticos?

O grande desafio é atender a todas essas questões. Não se pode deixar de lado a melhoria nos processos de qualidade e os estudos dos índices e indicadores. Até porque tudo isso tem um valor intangível muito forte que é a consciência da comunidade pela qualidade.

É fato que os principais indicadores jamais são deixados de lado. Não se vê falar que o Banco Exemplo deixou de atender seus clientes por problemas sistêmicos. Isso é prova de que a Qualidade Total faz parte do cotidiano das equipes.

Mas, como o próprio conceito da Qualidade prega, não se pode parar por aí. Sempre pode-se melhorar e criar processos para garantir ainda mais o bom atendimento às necessidades da Organização.

Hoje já se têm vários indicadores, como mencionado anteriormente como quantidade de erros, quantidade de linhas de programas produzidas, quantidade de linhas produzidas para correções, tempo para acerto, tempo de indisponibilidade dos sistemas, tempo de impacto para o cliente, quantidade de clientes não atendidos, etc. São de extrema importância para que o gerenciamento seja efetivo e para mostrar para os clientes a grande ênfase dada no seu atendimento.

Já se pensa em novos indicadores de produtividade e qualidade. O que a prática mostra é que os indicadores devem ser de coleta automática, sem intervenção humana para que não haja dúvidas nos conceitos e divergências. Outro ponto é que não são necessários infinidades de indicadores, visto que o foco deve ser dado onde realmente precisamos medir e melhorar. Não há tempo para dispersões.

Esses indicadores devem ser divulgados para a comunidade, com o apoio e envolvimento direto da alta hierarquia para que todos percebam a importância em ter os melhores índices.

Programas motivacionais devem ser estimulados, como o Prêmio Walter Moreira Salles, onde os trabalhos de destaque em qualidade e processos são homenageados. Os profissionais devem se sentir parte ativa da organização e não fazedores de tarefas. As idéias devem ser consideradas, mesmo que não utilizadas para que as pessoas se sintam responsáveis pelo bom ou mau andamento dos trabalhos.

Essas já são práticas comuns, de forma geral, que devem ser divulgadas.

A comunicação, da mesma forma que a revisão dos processos de qualidade, não deve ser esquecida, afogada pelo dia a dia atribulado.

Seria desnecessário dizer que temos que rever prioridades, planejar antecipadamente os trabalhos, etc. É fato que muitas tarefas são negociadas, mas, na maioria, temos que estar à frente do mercado, obedecer as mudanças legais nos prazos, etc. Não se pode aumentar as equipes com recursos humanos que trabalhem nos meses de picos. Para atender a essas demandas oscilantes, são contratadas empresas prestadoras de serviços que desenvolvem, em conjunto com os recursos internos, os projetos.

Esse é outro ponto que deve ser tratado com muito cuidado: diferentemente dos profissionais do Banco Exemplo, cuja rotatividade é baixa, os recursos das empresas prestadoras de serviços tem alta rotatividade.

A cultura para a qualidade e a comunicação quanto aos processos deve estar enraizado em todos, inclusive aos prestadores de serviços.

Para tanto, além das informações hoje disponíveis das metodologias do banco e dos sistemas, deve haver uma forte divulgação dos conceitos de qualidade exigidos na organização, considerando a prevenção a falhas. Os pontos de controle devem ser rígidos. Não se pode admitir o cliente final observando alguma falha. Os acordos de níveis de serviços com os fornecedores devem ser revistos constantemente e a não conformidade com algum dos itens, deve ser cobrado com rigidez.

A Informática deve contar com elementos de controle antecipativo, ou seja, voltar para o aspecto de prevenção. Esse controle abrange os procedimentos organizacionais, administrativos e técnicos a serem seguidos nos projetos.

São elementos de controle antecipativo (11):

a- Plano de Execução – planejamento prévio do processo de execução do projeto no qual são consideradas todas as atividades necessárias à geração dos documentos,

definidos os procedimentos correspondentes e identificadas as interfaces internas e externas. Define, ainda, a atuação do controle de qualidade.

b- Procedimento de controle de dados básicos – deve definir que informações devem ser obtidas do cliente para execução do desenvolvimento, bem como estabelecer uma sistemática de consolidação dessas informações básicas.

c- Procedimento de controle de interface – deve, a partir da identificação de interfaces, estabelecer um método de fluxo de informações tanto interna como externamente ao setor ou empresa responsável pelo desenvolvimento do projeto.

d- Procedimento de controle de alterações de projeto – deve prever uma sistemática de compatibilização de documentos afetados a partir da alteração de alguns documentos de referência, devendo prever, também, uma análise das conseqüências das alterações para as fases de implantação.

e- Procedimentos de controle de distribuição e atualização de documentos – deve fazer cumprir o fluxo de informações e garantir a não-utilização de documentos obsoletos.

Figura 6 - ELEMENTOS DE CONTROLE



O objetivo é registrar todos os desníveis e mudanças de estratégias, bem como os erros ocorridos. Com isso, será possível manter uma base de conhecimento para a comunidade para que novos erros não ocorram. Seriam geradas listas de problemas e as respectivas soluções dadas para eles. Seria incluído no Acordo de Nível de Serviços com os Fornecedores para que os problemas não se repetissem. Seria uma ferramenta preventiva, onde na construção de projetos já estariam contemplando os cuidados para não haver repetição de erros na Informática.

A atenção deve estar voltada em processos preventivos, aprendizado através dos erros e divulgação desses itens para a comunidade envolvida.

Com a terceirização, rotatividade, exigência de altíssima produtividade geradas pelo mercado, evolução tecnológica sem limites, etc., não se pode deixar de lado os conceitos básicos da Qualidade Total em todos os projetos e processos da área.

5. CONCLUSÃO

Desde o surgimento do Telefone Exemplo Center , em 1991, o conceito de melhoria contínua se fez presente a cada dia. Cada segundo de indisponibilidade, cada cliente que liga para o telefone do Exemplo Center e não tem suas necessidades atendidas, podem gerar muitos planos de ações. Nessa linha, a Informática tem importância vital para o Negócio, por isso o foco em manter os índices de qualidade dentro das metas são fundamentais. Todos os problemas que ocorreram desde a criação do Telefone Exemplo Center serviram de lição. Hoje, não importa para onde caminemos nas evoluções tecnológicas ou de negócio, as equipes não podem falhar. Hoje não se implanta qualquer tecnologia sem um software de monitoração que automaticamente controle se o sistema está funcionando normalmente. Em caso de problemas, as equipes responsáveis pelas ações de correção são imediatamente acionadas. Todos os sistemas e processos implantados, tem planos de contingências. Mas, apesar de toda essa evolução em manter a qualidade, sempre há oportunidades de melhorias. A preocupação com controles que ajam de forma antecipada, ou seja, com foco na prevenção é fundamental e deve ser explorada. Hoje nem todas as experiências de sucesso e insucessos estão registrados, isso deve ser incentivado para mantermos bases históricas e aprendermos com os erros e os acertos.

A Informática deve buscar um nível adequado em relação ao volume de trabalho e o foco nos processos. As equipes devem ter tempo e motivação para buscar novas formas de melhorar o que já é considerado bom.

Finalmente, não importa para onde os caminhos levem, a qualidade é fundamental e melhorar a qualidade é um trabalho que jamais tem fim, pois os clientes estão cada vez mais exigentes e as tecnologias cada vez mais complexas.

BIBLIOGRAFIA

01. KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
02. BECKHAM, J. Daniel **Expect the unexpected in health care marketing future**. The Academy Bulletin, p.3, July 1992.
03. SHIOZAWA, R. **Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 1993.
04. TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
05. DRUKER, Peter. **Material distribuído e notas do Seminário Internacional The Competitive Company Of The 1990**. HSM, São Paulo, 8 maio 1991.
06. RAPP, Stan. **Maximarketing, A grande virada do marketing**. CRR Consulting Group, 1991.
07. WEITZEN, H. **O poder da Informação**: como transformar a informação que você domina em um negócio lucrativo. São Paulo: Makron, 1991.
08. GIL, L. **Qualidade Total em Informática**. São Paulo: Atlas, 1992.
09. OLIVEIRA, D. **Introdução à Qualidade Total**. São Paulo: PECE-EPUSP, 1999. (Apostila do Curso Introdução à Qualidade Total).
10. BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.
11. KAMINSKI, P. **Desenvolvendo Produtos Com Planejamento, Criatividade e Qualidade**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.
12. ARTHUR, L. **Melhorando a Qualidade do Software**: Um guia completo para o TQM. Rio de Janeiro: Livraria e Editora Infobook S. A., 1994.

TABELA 3 – INDICADORES DE QUALIDADE DO TELEFONE EXEMPLO CENTER

PESQUISAS	IBOPE	QUALIDADE	TARP	QUALITATIVA
Serviços Avaliados	- Atendimento Humano - Atendimento Eletrônico - Concorrência	- Atendimento Humano - Novos Offerings - Serviços	- Atendimento Humano - Atendimento às Agências (suporte à rede)	- Atendimento Humano - Atendimento Eletrônico - Células de apoio a Internet - Concorrência
Quem Mede	IBOPE	Equipe Interna do Banco	Equipe Interna do Banco	Equipe Interna do Banco
Amostra	- Atendimento Humano – 800 - Atendimento Eletrônico – 600	- Atendimento Humano – 300	- Atendimento Humano – 800 - Agências – 800	- Atendimento Humano – 90 - Atendimento Eletrônico – 30
Frequência	Semestral	Mensal	Mensal	Anual
Última Nota	Escala 1 a 7 Nota 6,31	Escala 1 a 7 Nota 6,8	Atendimento Humano – 93% satisfeitos	Escala 1 a 10 - Atendimento Humano – 9,1 - Atendimento Eletrônico – 9,7
Atributos Avaliados	Atendimento Humano - Qualidade Informações - Competência e Eficiência - Atenção e Educação - Rapidez completar a ligação - Rapidez transferência Atendimento Eletrônico - Segurança - Offering (produtos e serviços) - Confiabilidade - Rapidez - Facilidade	- Qualidade Informações - Atenção e Educação - Competência e Eficiência - Rapidez completar a ligação - Rapidez transferência	Em linhas gerais, qual é o grau de satisfação dos correntistas em relação ao atendimento disponibilizado pelo Call Center	Atendimento Humano - Qualidade Informações - Competência e Eficiência - Atenção e Educação - Rapidez completar a ligação - Rapidez transferência Atendimento Eletrônico - Segurança - Offering (produtos e serviços) - Confiabilidade - Rapidez - Facilidade

TABELA 4 - QUADRO COMPARATIVO DAS INDISPONIBILIDADES

INDICADORES		Telefone			
% Impacto e Volumes	ABR	MAI	JUN	JUL	Até 30/Ago
Impacto	0,400	0,783	0,654	0,500	0,299
Ligações	5.203 M	5.903 M	6.300 M	6.900 M	-

TABELA 5 - QUADRO DE Ocorrências - JULHO 2001

Data	Tipo	Ocorrência	Telefone 30 HS
07/07	TEL	Salvador - Rompimento de fibra Ótica	0,015
05 e 06/07	TEL	Cuiabá – Rompimento de fibra Ótica	0,016
16,17,21 e 23/07	INFRA	Brasília - Queda de energia e nobreak não assumiu	0,006
16,18 e 24/07	TEL	São Paulo – 2 Uras apresentando falhas	0,176
25/07	MF	Problemas em aplicação Mainframe	0,013
31/07	MF	Cancelamento no software DB2	0,030
31/07	MF	Cancelamento de aplicações	0,043
Total de Ocorrências			0,299

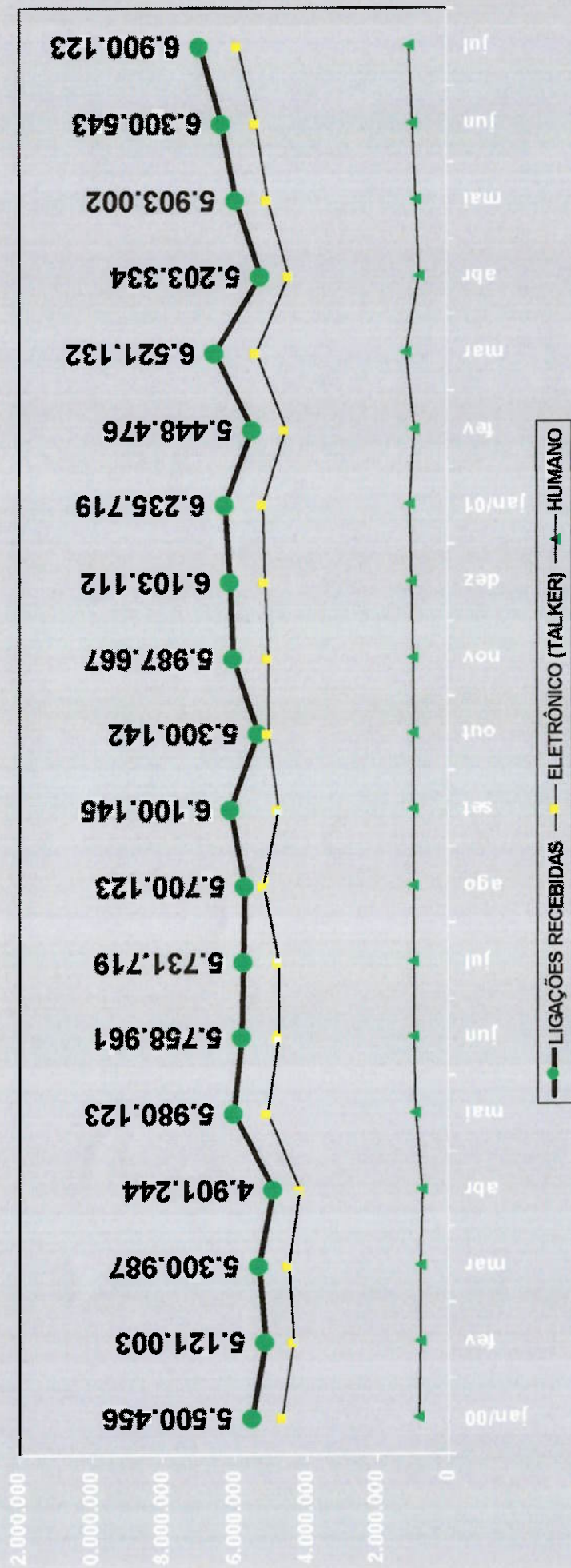
**TABELA 6 - PRINCIPAIS OCORRÊNCIAS - JULHO
2001**

TELECOM (REDE EXTERNA)	OCORRÊNCIA	0,176	PLANO DE AÇÃO
São Paulo – 2 Uras apresentando falhas	Problemas nos hardwares devido a falta de manutenção		Troca dos equipamentos e criação de processo efetivo de revisões SOLUCIONADO

**TABELA 7 - PRINCIPAIS OCORRÊNCIAS - JULHO
2001**

TELECOM (BUS)	OCORRÊNCIA	0,030%
OCORRÊNCIA Cancelamento no software DB2	CAUSA Software apresenta quedas intermitentes, afetando todos os aplicativos	PLANO DE AÇÃO Normalizado após reinstalar o software, mas acionado IBM para solução definitiva PENDENTE

FIGURA 7 - VOLUMES DE LIGAÇÕES RECEBIDAS



VOLUMES	JULHO	6.900M
	JUNHO	6.300M
Ligações	MAIO	5.903M

FIGURA 3 -VOLUME DE TRANSAÇÕES



FIGURA 9 - VOLUME DE TRANSAÇÕES

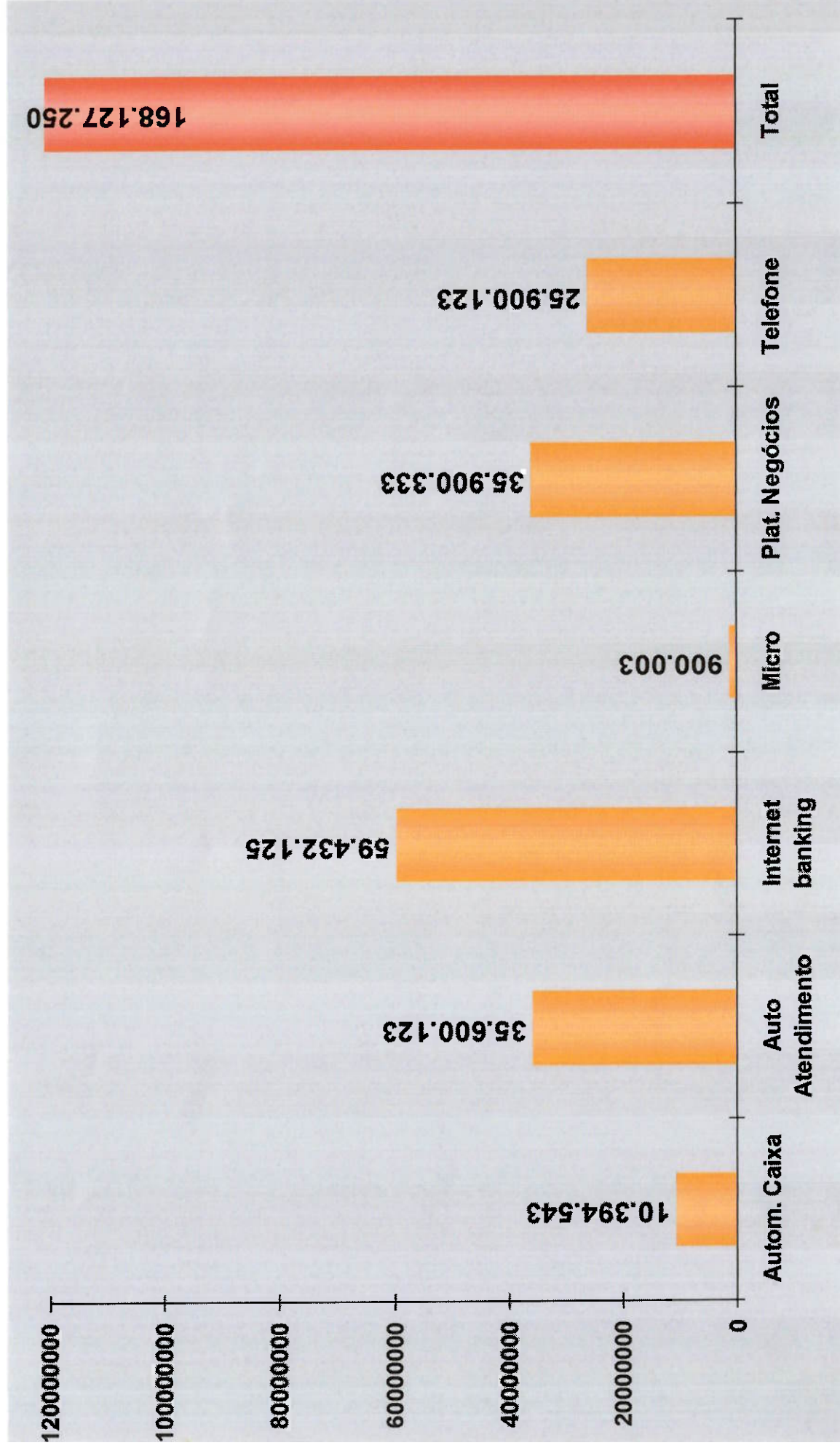
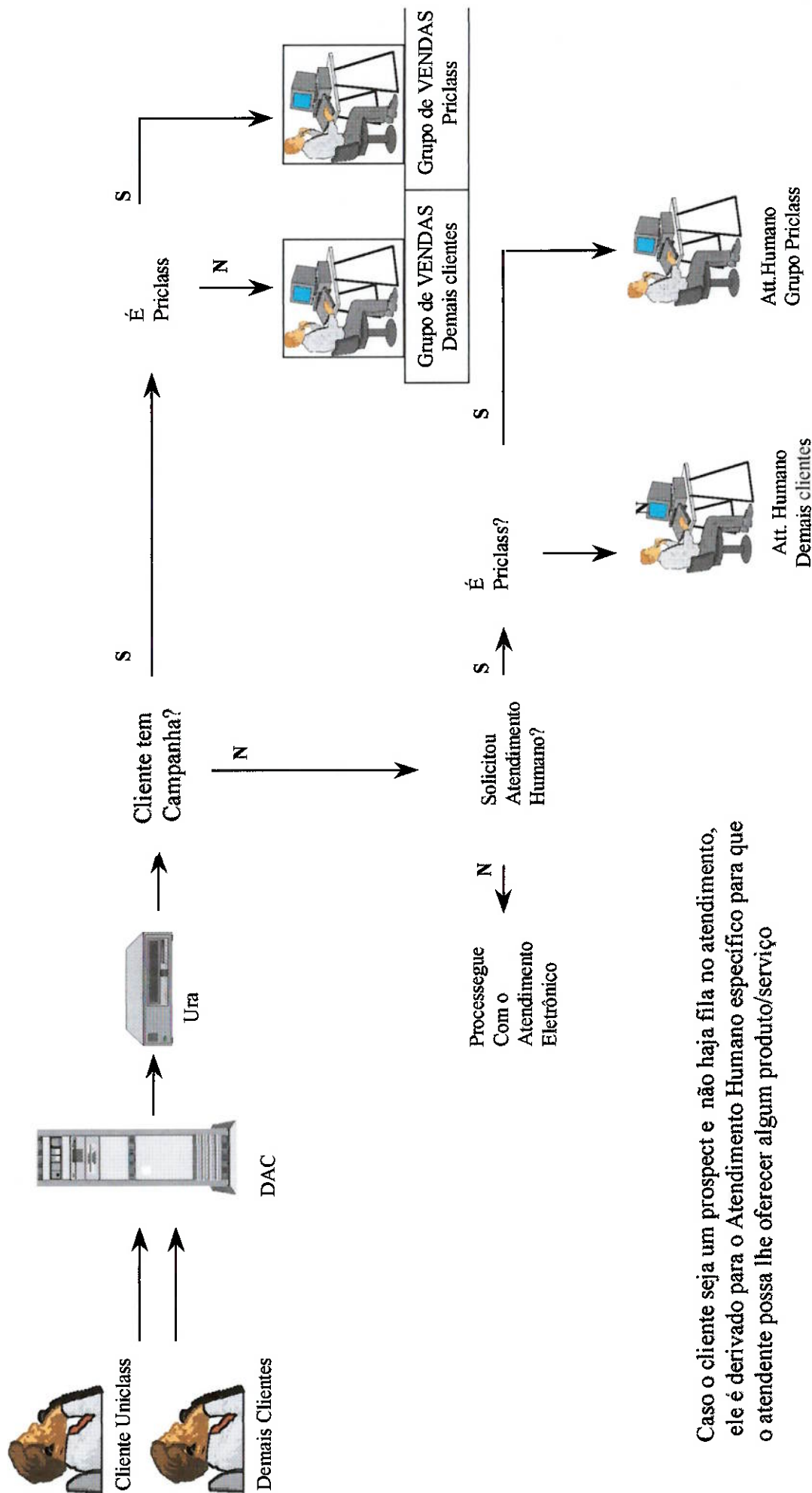


Figura 10 - Fluxo Vendas no Telefone 30 Horas



Caso o cliente seja um prospect e não haja fila no atendimento, ele é derivado para o Atendimento Humano específico para que o atendente possa lhe oferecer algum produto/serviço

FIGURA 11 - POTENCIAL DE LIGAÇÕES IMPACTADAS