

PAULO NEURI TURRA CANI

CALL CENTER

Projeto de Pesquisa apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Marketing .
Orientadora: Professora Ana Paula Cherobim

CURITIBA
2003

1. - Histórico – Marketing e call center	1
1.1. – Transformações do marketing.....	2
1.2. – Brasil, mudança de comportamento.....	4
1.3. – Histórico do Telemarketing no mundo e no Brasil.....	5
1.4. – Telemarketing.....	7
1.4.1. - Aplicação integrada.....	8
1.4.2. - Tecnologias de telecomunicações.....	9
1.4.3. - Tecnologias de processamento de dados.....	9
1.4.4. - Mix de comunicações de marketing.....	10
1.4.5. - Diferença dos tipos de telemarketing.....	11
1.5. – Call Center.....	11
1.5.1. – Cenários.....	12
1.5.2. – Produtos.....	15
1.5.3. – Atendimento.....	16
1.5.4. - Fidelidade do cliente.....	16
1.5.5. – O futuro.....	17
1.5.6. –Instalação de um Call Center - quatro pontos importantes.....	18
1.6. Recursos Humanos	19
1.6.1. -Treinamento – atendimento.....	22
1.6.2.- Telemarketing mudança cultural.....	24
1.6.3.- Programa de treinamento.....	25
1.6.3.1.– Treinamento técnico.....	25
1.6.3.2.– Treinamento em técnicas de vendas e atendimento ao cliente.....	26
1.6.3.3. - Técnicas de atendimento telefônico.....	27

1.6.4.– Treinamento organizacional.....	30
1.6.5.- Técnicas de treinamento.....	30
1.6.6.- Perfil de um supervisor de telemarketing.....	31
1.6.7.- Principais responsabilidades do supervisor.....	31
1.6.8 - Principais responsabilidades do operador.....	33
2 – Projeto call center.....	34
2.1. – A decisão de implantar um call center.....	34
2.2. – Escolha dos parceiros.....	35
2.3. - Planejamento e montagem do projeto.....	36
2.4. – Diagnóstico.....	37
2.4.1. – Definição dos Objetivos do call center.....	37
2.4.2. – Análise de processos.....	38
2.4.3. – Análise de mercado.....	38
2.4.4. – Comitê diretivo.....	38
2.4.5. - Gerência do projeto.....	39
2.4.6. – Representante depto comercial e depto de marketing.....	39
2.4.7. – Representante departamento de recursos humanos.....	39
2.4.8. – Apresentação do projeto.....	39
2.4.9. – Definição de estratégia de implantação.....	40
2.5. – Execução e ativação.....	40
2.5.1. – Módulos de um software de call center	41
2.6. – Localização adequada do espaço físico.....	43
2.7. – Investimento.....	43
2.8. - Recursos Humanos para um call center com 10 pontos.....	44
2.9. – Técnicas chaves para telemarketing - orientações.....	44
2.10. – Modelos de alguns scripts para call center.....	52
3. – Anexos.....	58
3.1. – Exemplo de cronograma físico.....	58
3.2. – Planilha Orçamentária.....	59

4. – Caso práctico.....	62
5. - Comentário.....	71
6. - Bibliografia.....	72

1 – HISTÓRICO

Marketing e call center

Com certeza o homem pré-histórico não sobreviveria definitivamente, em nossa sociedade atual. As mudanças desde a época das cavernas, do sistema feudal, da descoberta da escrita e do fogo, da civilização nas cidades, dos prédios gigantescos, das trocas comerciais e mercantis balizadas em moedas de valores econômicos que facilitam a vida e as transações comerciais, do laser, dos aviões supersônicos, da era da digitalização e miniaturização, transformaram radicalmente as sociedades modernas e ditaram novos ritmos ao seu desenvolvimento e crescimento, nitidamente mais velozes nas décadas de 80 e 90. Continuamente a aceleração dessas mudanças sempre trará maior desempenho às avassaladoras transformações que nos afetarão a cada instante de nossas existências.

O fato é que a mudança está presente em toda a vida humana, ela é praticamente uma instituição que foi adotada por nossa sociedade moderna como necessária para seu desenvolvimento e sobrevivência. A aceleração de grandes eventos transformadores de estruturas, formas, padrões de comportamento, significados, funções, a que estávamos acostumados até então, leva numa velocidade estonteante à quebra da realidade em que sabíamos trabalhar e viver.

Compete ao homem entender essas novas mudanças que surgem primeiro na esfera social e depois “penetrarão em sua vida pessoal, se enraizarão em seu comportamento e alteração a qualidade de sua existência”¹ (1 Tofler, Alvin. O choque do futuro, p.41, 1970.) Essa habilidade é extremamente importante na medida que ela dependerá a manutenção do equilíbrio desse ser frente a novos e desconhecidos cenários.

Essas mudanças aceleraram o ritmo de vida, requerem mais velocidade de aprendizagem, para que se diminua a discrepância entre a velocidade de mudança da esfera externa e nossos ambientes pessoais. Nossa relações entre pais e filhos, marido e mulher, funcionário e empresa,

peças e lugares, pessoas e coisas, pessoas e instituições, serão sempre afetadas. Isso requer olhos atentos, visão acurada rumo ao futuro para que não sejamos pegos de surpresa em situações indesejáveis, vítimas ou prisioneiros do passado e do presente. Temos a cada dia menos tempo para ficarmos atualizados. A urgência da mudança nos enfrenta estrondosamente.

As avaliações de nossas vidas, seguindo também essas evoluções, não poderão ser mais feitas no final delas, quando batermos à porta do céu. Ao contrário de nossas avaliações, nossa existência terá o seu sucesso agora medido não mais em anos, não mais em meses, não mais em dias. Agora, teremos de provar que cada segundo de nossas vidas foi bem vivido. E quanto mais o tempo corre, quanto mais rapidamente a humanidade e os avanços tecnológicos avançarem, menos o intervalo de tempo disponível para nós progredirmos também. Já não bastasse o tempo reduzido, nossos esforços serão muito maiores para continuarmos atualizados e vivos nesse movimento.

Em cada instante, temos de ter aprendido mais, ter contribuído mais, ter ensinado mais, ter dedicado mais, ter compartilhado mais, ter produzido mais. Se o somatório desses instantes ao final do dia tiver trazido bons resultados, parabéns, nós teremos evoluído. As nossas vidas terão sido enriquecidas um pouco mais. Nessa caminhada, quanto mais tempo passa, mais nos aproximamos do seu fim.

Então, se um pequeno momento desses não tiver sido aproveitado, não terá valido a pena tê-lo vivido. Terá sido jogado fora uma oportunidade de experimentar um estado incessante de atividade que corrobora e ratifica nossas necessidades de auto-realização e felicidade.

1.1 - As transformações do marketing

Passamos por diversas transformações nos conceitos e nas aplicações de marketing desde a época do modelo T, da Ford, com a escolha da cor preta, única entre as opções. Lembramos também da Bell Telephone, que também produzia somente telefones simples, da mesma cor do modelo T. Passaram-se décadas desde então, surgiram novas escolas que colocam à mão do

consumidor, também novo, o poder de escolha, agora cada vez mais personalizadas. Os telefones, nos nossos dias, recebem vários formatos e formas, quer de um cachorro, quer de um sanduíche. Se preferir, poderá instalar em sua casa um arco-íris formado pela gama de cores em que são encontrados esses aparelhos. E a multiplicidade não pára nos formatos ou formas. O aparelho também recebe novas funcionalidades e serviços, secretária eletrônica, fax, e acesso à Internet.

Na onda evolutiva passamos pela era da produção, a era de vendas, a era do departamento de marketing e chegamos à era da empresa de marketing.

Apesar de vivermos um momento em que o marketing é considerado uma filosofia e deve ser implantado em todo conceito e negócio da empresa, assim, considerado pelas empresas bem-sucedidas, houve um longo caminho percorrido até chegar a este estágio. Evoluiu sua participação entre as preocupações dos demais departamentos, onde o foco de atenção foi sendo percorrido pelas finanças, passou pela engenharia e hoje chegou ao marketing. Essa concepção surge em um passado ainda recente, na década de 50, quando as empresas do período pós-guerra viam-se com grandes dificuldades em desovar os estoques de seus pátios e forçosamente entendem que, antes de bons produtos ou ótimos argumentos de venda, é necessário entender as necessidades do ser humano.

Deixamos para trás as falsas idéias, falsos marqueteiros, que inexistentes e supremacia diante dos concorrentes de desempenho bem superiores, trocando a realidade pela fantasia de maquiagem e artifício.

Este era o tempo do marketing de massa.

Passamos à era do marketing segmentado. Definimos público-alvo dividindo nossa carteira de prováveis clientes entre aqueles cujas rendas diferiam em algumas casas decimais. Foram realizados esforços diferentes entre os mais velhos e os mais novos. Escolhemos nossos clientes mais promissores entre aqueles que moravam em determinadas regiões geográficas. O sexo, religião e o ciclo de vida da família, ocupação, educação, religião, raça, nacionalidade, classe social, estilo de vida, personalidade, uma série de outros fatores que também usamos para detectar

parâmetros e características que explicassem o comportamento do consumidor em várias circunstâncias. Pudemos traçar nossa estratégia de ação com um padrão de clientes conhecido.

1.2 – Brasil, mudança de comportamento.

O Brasil viveu, na década de 80 momentos alternados na sua economia, levando as empresa a perceberem a necessidade de estabelecer um canal de comunicação mais prático e ágil com seus clientes. Criou-se um centro de atendimento, onde um grupo de profissionais treinado para o atendimento destes clientes, que não tinham a disponibilidade de comparecerem em suas empresas.

Em um mercado cada vez mais competitivo, exigente e integralizador por parte dos consumidores, que agora não querem apenas simplesmente o melhor preço, mais cada vez mais serviços agregados o call center veio de encontro no que diz respeito ao Marketing Pessoal Individualizado. Nos tempos atuais de oferta maior que a demanda, o novo consumidor está habituado em disputas de preços aliados de qualidade. Mas a palavra em moda nos tempos atuais, e que na verdade sempre foi o grande responsável pelo sucesso de qualquer empreendimento se resume em uma só: diferenciação. Várias instituições estão se utilizando deste novo processo com o objetivo de se ganhar uma fatia maior no mercado e o call center é um canal que veio justamente de encontro a este objetivo utilizando-se cada vez mais de softwares e sistemas integralizadores propiciando aos clientes e usuários uma interação, praticidade e rapidez nas ações.

Estes sistemas têm como objetivo primordial o foco no cliente, saber suas aspirações, desejos e até mesmo antecipar-se e motivar os clientes. Mintzberg (1983) trata em seu livro *"Power in and Around Organizations"* do problema de entre objetivos e ações. Esse autor cita que muitas vezes os objetivos reais não podem ser mencionados e a organização divulga objetivos oficiais que não influenciam o comportamento dos membros da organização. Não se pode dizer que se tem um objetivo se nenhuma ação é tomada para realizá-lo. Da mesma forma que se a gerência não consegue operacionalizar os objetivos formais, estes não podem ser classificados como objetivos da organização. E preciso que haja ligação entre as intenções e as ações.

A evolução do Marketing possibilitou estudos dos quais as empresas observaram que não basta colocar um produto ou serviço a disposição da população, conforme a empresa determine.

Forma, cor, cheiro, preço, e acima de tudo necessidade do consumidor, determinam a busca de produtos e serviços, principalmente se existe no mercado similares fornecidos por concorrentes.

Observamos algumas definições a respeito do Consumidor baseada em pesquisas:

“São necessárias doze experiências positivas de atendimento para compensar um incidente negativo”. (Christopher Hart)

“65% da perda de clientes é causada pela indiferença do pessoal que atende”. (Pesquisa ABT)

“A fidelidade de um cliente vale, na maioria dos casos dez vezes o preço de uma compra isolada”. (Michael Le Bocaf)

“Dos clientes insatisfeitos, apenas 5% efetivamente fazem uma reclamação”. (Denis Walker)

“68% deixam de ser clientes devido a uma atitude de indiferença em relação a eles”. (Pesquisa)

“Um cliente insatisfeito fala a aproximadamente onze pessoas de sua frustração e apenas seis quando fica satisfeito. (Christopher Hart)

1.3 - Histórico do telemarketing no mundo e no Brasil:

1880 - Quatro anos depois da invenção do telefone, um pasteleiro mantinha um cadastro de clientes, composto de 180 pessoas e oferecia seu produto à clientela.

1950 - Algumas revistas e jornais publicavam anúncios indicando o telefone como canal de resposta para compra de produtos e serviços, elaboravam uma lista de clientes e fortaleciam a imagem corporativa do anunciante.

1970 - A primeira campanha de marketing por telefone foi realizada no início dos anos 70 pela *Ford Motor Company*. Foram contratadas e treinadas 15 mil donas de casa, que realizaram vinte milhões de ligações dos seus próprios lares. O objetivo era identificar pessoas com potencial para a compra de um automóvel. Já em 1975, sete milhões de consumidores americanos recebiam chamadas telefônicas com a bordagem voltada para perguntas, ofertas ou vendas. Três milhões de consumidores eram receptivos e concordavam em ouvir. Esta atividade gerou cerca de US\$ 28 milhões por dia e US\$ 6 bilhões anuais.

1980 - Nasce o termo telemarketing. Desde então tem sido uma das ferramentas mais importantes de marketing.

No Brasil, o telemarketing ganhou notoriedade com a chegada de corporações norte-americanas ao país, principalmente administradoras de cartões de crédito e editoras, uma vez que apenas elas detinham conhecimentos e técnicas para um direcionamento correto desta ferramenta.

Com o tempo esta situação foi se alterando, pois as pequenas empresas também começaram a utilizar o telemarketing, em geral com o objetivo de aumentar sua força de vendas.

Com o amadurecimento do telemarketing no país, o brasileiro já usa mais o telefone para comprar. As vendas por telefone atingem bilhões de dólares anualmente, com mais de 5.000 empresas oferecendo produtos diversos. O crescimento de vendas através do telemarketing no Brasil gira em torno de 40% ao ano. As oportunidades de emprego também crescem na casa de bilhões.

Além das vendas, grandes institutos de pesquisas começam a usar este meio de comunicação para realizar pesquisas diversas.

2000 - Surge o Conceito *Call Center*. Moderno e integrado ao computador, é estruturado sobre uma plataforma totalmente flexível, montada para um determinado número de troncos e quantidades de agentes, e pode agregar fax, conectar-se com a Internet e com servidores que ligam base de dados com as comunicações.

1.4 - Telemarketing

Bob Stone e Jonh Wynan, grandes mestres dessa ferramenta de marketing, escreveram em 1986:

“O telemarketing compreende a aplicação integrada e sistemática de tecnologias de telecomunicações e processamento de dados, com sistemas administrativos, com o propósito de otimizar o mix das comunicações de marketing usado por uma empresa para atingir seus clientes. O telemarketing desenvolve a interação personalizada com clientes enquanto, simultaneamente, tenta fazer face às necessidades dos clientes, e melhorar a eficiência de custos”. 3

Outras definições de outros autores;

“O uso do telefone para incrementar a venda a clientes, pesquisas, catalogar pedidos. Telefonar para possíveis clientes que já têm relações comerciais com a empresa.”

“O telemarketing é o uso sistemático do contato telefônico para vendas e funções de marketing. É o uso do telefone para aumentar a eficiência das vendas ao mesmo tempo em que reduz os custos.”

“ Telemarketing é vendas por telefone.”

O telemarketing não é somente vendas por telefone. Quem acreditar piamente nesta definição estará com falta de visão. Sua visão comprometida estará deixando de dar à empresa maiores níveis de desempenho, já que não usará as várias funcionalidades que esta ferramenta possui, nem o estará fazendo adequadamente.

É a partir desta definição que nasce a confusão entre *telemarketing e televendas*. Novos tempos, novas propostas, novas aplicações. O telemarketing sai do papel de promovedor de vendas para aprofundar suas aplicações em serviços associados aos clientes. Ele começa a se estabelecer como importante fator nas estratégias de fidelização de clientes, que incorporam os planejamentos estratégicos das empresas. Então, definitivamente, assume novas funções que o

transformam em um centro de atendimento a clientes, não sendo somente um grande balcão sofisticado de venda como nos leva a crer a última citação. E essa evolução faz com que o termo telemarketing seja substituído por *call center*.

Se considerarmos o primeiro conceito veremos que ele continua atual, e com poucas palavras, consegue resumir uma série de ponderações, que tentamos agora comentar: Aplicação Integrada, Tecnologias de Telecomunicações e Tecnologias de processamento de dados e, Mix das comunicações de marketing.

1.4.1 – Aplicação integrada.

As ações e aplicações do telemarketing requerem que o centro de competência esteja totalmente integrado às outras atividades, processos, políticas e demais departamentos da empresas. Além disso, é primordial que as pessoas que irão trabalhar diretamente com o sistema conheçam profundamente produtos, serviços, mercados e concorrência. Esse conhecimento irá trazer boas prestações de serviços e informações. O *call center* será uma das maiores linhas de frente, senão a maior, que lidará diretamente com o cliente. A confiança nas informações que os operadores prestarem será de suma importância para a manutenção desses clientes na lista de pessoas ativas e lucrativas das empresas que adotam esta ferramenta do marketing direto.

Falar em aplicação integrada é falar também em otimização do processo de comunicação interna das organizações. Quebrar a regionalização de departamentos que constroem feudos isolados de informação e que historicamente vem exercendo funções divergentes e por vezes conflitantes, é um dos primeiros passos a serem feitos antes da implantação efetiva de um projeto. Torna-se complicado quando um departamento de expedição não fala com vendas, ou que o departamento de vendas não fale com o crédito. É raro ver um departamento de vendas se entender com o departamento financeiro e vice-versa. A gestão organizacional cada vez mais tem que estar on-line com as atividades da empresa. O fluxo de informações tem de se abastecer das atividades de cada centro de competência, e retroalimentá-los com as informações estratégicas, táticas e ações operacionais que a empresa vem adotando em todas as suas frentes de trabalho.

1.4.2 – Tecnologias de telecomunicações.

A estrutura que permite o bom desenvolvimento de um centro como este está totalmente integrada com os serviços e tecnologias de telecomunicações disponíveis. Administrar o fluxo de chamadas telefônicas pode ser extremamente complicado se não tivermos ferramentas simples como *DAC's*, *URA's*, que conduzem as chamadas automaticamente para os atendentes seguindo critérios definidos de acordo com o nível de serviços que se quer prestar.

Mas é interessante notar que os processos organizacionais ganham novas alterações a cada instante, na corrida incansáveis da construção da competitividade. Assim como os centros de atendimento, todo o processo de vendas vem sendo reinventado pelo uso frequente de novas tecnologias, que se aliam ao *cal center* criando novas portas de entrada para um pedido de venda. O *call center* está inserido em um contexto onde todos os processos relacionados ao gerenciamento de pedidos do cliente estão se tornando mais ágeis e rápidos, capazes de mover as informações para dentro das organizações, com cortes dramáticos de burocracia e passos que emperravam o andamento dos processos.

1.4.3. –Tecnologias de processamento de dados.

A tecnologia da informação que lança novos sistemas é fundamental para automatizar o processamento das informações que chegam em grande quantidade em uma organização, bem como para diminuir a complexidade do gerenciamento delas. Assim, proliferam os *ERP's* (*Enterprise Resource Planning*), sistemas integrados que unem as informações dos diferentes departamentos da empresa. Nesse sistema, a informação é compartilhada no mesmo momento em que as várias transações da empresa estão acontecendo. Assim, no instante em que o departamento comercial registra um pedido de compra de um cliente, o departamento financeiro já enxerga uma receita que afetará o seu caixa nos próximos dias. O departamento de suprimentos enxerga que naquela determinada data terá que fazer novas compras em virtude dos produtos que sairão do estoque para suprir aquele pedido específico, ou ainda programar uma nova entrega desse mesmo produto na data requerida pelo cliente e no endereço colocado no pedido de venda.

“A grande vantagem dos sistemas de gestão integrada é que o dado é inserido uma única vez e tudo o que ocorre com ele gera alterações simultâneas em todas as áreas a ele relacionadas. Uma ordem de compra, por exemplo, gera uma informação para a tesouraria, que sabe que há uma exigência de caixa para o contas a pagar. Todas as áreas olham e manejam o mesmo dado, o que assegura a integridade da informação” Revista Informática Hoje: A Corrida à Eficiência- Gestão empresarial.

Esses dois sistemas assumem dois grandes papéis. Num primeiro instante, facilitam os processos internos da organização. As informações precisas, rápidas, flexíveis e confiáveis são aglutinadas dentro de um fluxo.

Num segundo momento, tem o papel, não menos importante, de se transformar em um imenso e poderoso banco de dados que será um dos responsáveis pela possibilidade da criação dos sistemas de inteligência de marketing, que *Kotler* já anunciava tempos atrás. É através das informações que estiverem nesses sistemas que se poderá individualizar o atendimento dos clientes. É através do banco de dados que poderemos continuar com os mesmos conceitos de tratamento amigo do armazém da esquina em que nossos pais compravam.

1.4.4 – Mix das comunicações de marketing

Um novo mundo interativo se consolida através da proliferação de novas mídias. Surge a cada instante novos canais de televisão. Temos a mídia eletrônica, a *Word Wide Web (Internet)*, onde surgem novas páginas, novos sites, chegando a milhões de novos canais, uma proporção intimamente relacionada à constante entrada de novos usuários nesse novo tipo de vida cibernética e virtual. Portanto, chegamos à nova era, que exigirá que os conceitos e os princípios de marketing sejam superados. Viveremos um processo inverso, uma troca de papéis. Quem enviará mensagens, e em muito maior quantidade, serão os clientes, e quem irá recebê-las serão as empresas. Há duas formas de se encarar a nova tendência. As empresas começarão a sentir medo porque essa pode ser a grande revanche daqueles que foram bombardeados de informações durante a longa existência da propaganda em massa. Como poderá ser uma oportunidade de tratar essas informações e reclamações e corrigi-las, rapidamente, antes que toda a sociedade saiba de suas deficiências e de seus erros.

1.4.5 - Diferença dos tipos de telemarketing

As aplicações do telemarketing estão sustentadas em dois grandes grupos. No primeiro, concentram -se as ligações receptivas e no segundo, as ativas.

RECEPTIVO	ATIVO
<ul style="list-style-type: none">• O cliente liga para a empresa	<ul style="list-style-type: none">• A empresa liga para o cliente
<ul style="list-style-type: none">• Gera cadastro nos contatos	<ul style="list-style-type: none">• Requer cadastro para as ligações
<ul style="list-style-type: none">• Requer um roteiro para a abordagem	<ul style="list-style-type: none">• Requer script
<ul style="list-style-type: none">• Público comanda a ligação	<ul style="list-style-type: none">• Operador comanda
<ul style="list-style-type: none">• Picos de demandas sazonais	<ul style="list-style-type: none">• Picos previstos
<ul style="list-style-type: none">• Menos objeções dos clientes	<ul style="list-style-type: none">• Mais objeções dos prospects
<ul style="list-style-type: none">• Maior conhecimento do produto	<ul style="list-style-type: none">• Maior conhecimento de técnicas pelo operador
<ul style="list-style-type: none">• Equipamentos e estrutura adequados à demanda	<ul style="list-style-type: none">• Adequando ao tamanho do esforço de vendas

1.5 - Cal center

A variedade de assuntos tratados num centro de atendimento pode ser um dos grandes fatores para a quebra do pensamento ainda bastante freqüente de que as tarefas realizadas por este sistema sejam repetitivas ou rotineiras. Quando se enxerga as grandes possibilidades desse instrumento, vemos uma oportunidade de incrementar benefícios e sistemas criativos de remuneração e outras atividades motivacionais.

1.5.1 - Cenários

O telefone é indispensável na corrida veloz dos tempos modernos. Seria um caos se desligássemos o sistema telefônico de uma cidade por um único dia ou uma única hora. As emergências do corpo de Bombeiros, dos prontos-socorros, da Polícia, não seriam acionadas. Poderíamos ficar nas mãos de bandidos e assaltantes que estariam protegidos com sistemas de alarmes que não funcionariam, já que sua comunicação com as centrais de segurança não existiria. Nosso bem-estar físico estaria comprometido. Numa necessidade médica não poderíamos chamar rapidamente uma ambulância para nos atender. Os bancos, provavelmente, não funcionariam.

Poderíamos ficar a pé já que não conseguiríamos chamar um táxi pelo telefone, e assim estariam também comprometidos nossos compromissos urgentes. O prejuízo afetaria os varejistas, que teriam de liberar seus clientes do pagamento de suas compras quando estas fossem feitas com cartão de crédito, que também não teriam ligação com a central de processamento.

O telefone já se incorporou ao nosso estilo de vida pessoal. Deixar de usá-lo significaria, entre várias outras coisas, deixar de conversar com os amigos, companheiros, parentes, colegas, profissionais. Deixar de pedir a pizza ou comida chinesa nos dias preguiçosos ou corridos. Deixar de usar telefone significa filas, confusão congestionamentos, aglutinamento de pessoas. Se deixarmos de fazer tudo o que fazemos pelo telefone para fazer pessoalmente, teríamos de ir ao banco e enfrentar a fila dos caixas. E enfrentar o trânsito que ficará mais congestionado porque as pessoas terão de sair de casa ou de seus escritórios para se comunicar com outras e resolver problemas que são extremamente simples de ser solucionados.

Não precisamos ir muito longe para entender o que seria nossas vidas sem um telefone. Basta que voltemos há 30 anos, quando conseguir uma ligação interurbana poderia custar a espera de um dia. Nessa época, os números de terminais instalados no Brasil não superavam 1,5 milhão de unidades. Existiam aqueles postos de atendimentos nas cidades do interior, onde as pessoas que quisessem se comunicar o usavam como intermediário. O funcionário do posto, uma espécie de menino de recados, saía correndo pela cidade, ou até mesmos nos sítios mais próximo, à procura da outra pessoa com quem se queria falar. Meia hora depois, a pessoa que iniciou o contato ligava

para, em muitos casos. Ter de fazer outra chamada, porque o funcionário não havia encontrado o receptor. Ou o receptor não podia deixar o que estava fazendo para ir atender à chamada no posto que ficava alguns quilômetros de distância.

Sem o telefone estaríamos construindo uma grande barreira frente os avanços da sociedade na Terceira Onda, ou até mesmo na Quarta, o que contrariaria um pouco as previsões de Tofler quando escreveu seu livro, a Terceira Onda -1 *Tofler, Alvin. A terceira Onda*, Editora Record: Rio de Janeiro

Os investimentos mundiais em telecomunicações se avolumam. É certamente um dos melhores negócios, se não o maior negócio, nos tempos atuais.

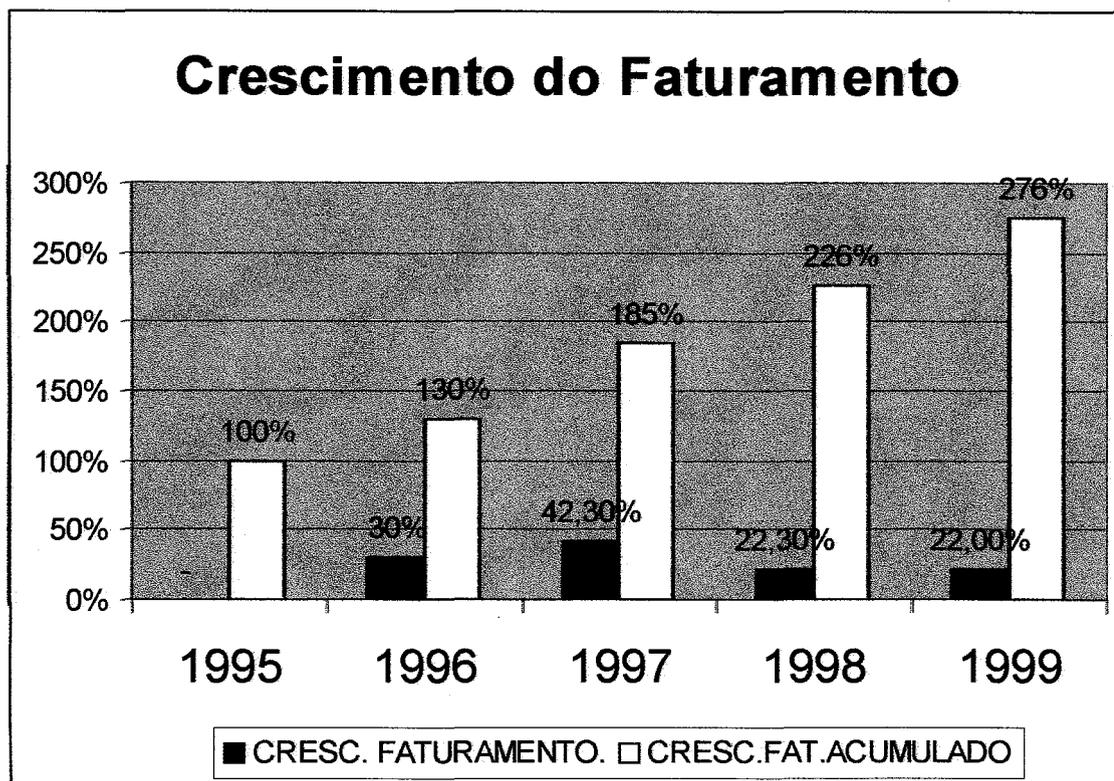
Todo setor de telecomunicações nacionais atrai enormes investimentos em tempos de recém-privatização. As novas operadoras aqui instaladas querem superar a marca de 22 milhões de aparelhos telefones fixos para 40 milhões até 2003. E ainda, pretendem extrapolar os 9 milhões de celulares para 23 milhões, no mesmo período.

A estrutura tecnológica capacitou as empresas a desenvolver seus centros de atendimentos a clientes mais modernos e com novas funções; “o papel de redutor de custos passa para a de investimento gerador de receita”.

O sistema de telemarketing tem avançado, gradativamente, desde a década de 80. Seus aspectos de Interatividade, Flexibilidade, Controle, Comodidade, Custos e Velocidade são fortes vantagens que contribuem para a sua continuada aplicação e evolução nos ambientes comerciais e nas atenções dos consumidores. O telemarketing no século 21 estará respondendo por 70% das vendas no mundo.

A Associação Brasileira de *Telemarketing* (ABT) vem comprovando o crescimento do setor no Brasil, que toma novos impulsos a cada ano. Em 99, o setor cresceu 22% em relação ao ano anterior, movimentou em torno de R\$ 44 bilhões, contra a média de 36 bilhões em 1998. Se compararmos esses dados num período de 3 anos – 96,97,98, veremos que o crescimento sempre foi frequente. Em 96 os índices de faturamento cresceram 30% em relação ao de 1995. Da mesma

forma, esse índice alcançou, em 1997, um aumento de 42,30% sobre os números de 96, e, finalmente perceberemos um avanço de 29,30%, se comparados os dados de 1998 com os de 1997.



Um *call center* não é apenas um centro de telemarketing, tele-atendimento ou de telecomunicações. O *call center* tem dois papéis principais: é um investimento em uma ferramenta para o progresso da empresa multiplicando seus potenciais, sendo simultaneamente a primeira linha de defesa em caso de problemas. Atua como pára-choques amortecendo e apresentando soluções rápidas.

As atividades de um *call center* trabalha tanto no *telemarketing* ativo e receptivo com *URA's* que podem traduzir em consideráveis benefícios o uso da tecnologia de resposta audível. No telemarketing receptivo, a *URA* pode atender a chamadas se a atendente não estiver disponível, oferecendo informações e/ou entretenimento enquanto as chamadas estiverem retidas, aguardando atendimento, ou menu de opções para fornecer informações sobre produtos e serviços, bem como obter informações dos usuários. Em *telemarketing* ativo, a *URA* pode colocar a chamada na

espera, transmitindo uma música ou uma mensagem informativa, transferindo para uma atendente assim que estas estiverem disponíveis. A opção de fazer pré-atendimento automático, no qual o assinante chamado adquire informações, transferindo-o para uma atendente, caso haja necessidade. Com isso, viabiliza-se o sistema, com a utilização de uma quantidade menor de atendentes minimizando custos, se esta for a opção do cliente. A que se cuidar para a *URA* não se transformar em um instrumento de dificuldades para o usuário.

1.5.2 - Produtos

SAC: Serviço de Atendimento ao Consumidor: Este serviço é a porta de entrada para a conquista da fidelidade do cliente. Através do SAC o Cliente tira dúvidas, faz sugestões ou reclamações e expressa o seu nível de satisfação com os produtos da empresa.

O SAC constitui-se num verdadeiro pára-choques entre empresas e consumidores, fortalecendo a confiança e o sentimento de fidelidade com a marca.

Televendas: Possibilita o aumento das vendas com um sistema eficaz e interativo por telefone, complementando o trabalho da equipe de vendas. Novos produtos, novos clientes, reativa os antigos e até se antecipa às ações de compras de clientes habituais, dificultando a ação da concorrência.

Agendamento de Visitas: Multiplica os resultados e eficiência das vendas da equipe de campo, tornando-a muito mais eficaz com um contato prévio.

Pesquisas de Mercado e de Opinião: Detalhe a imagem da empresa ou do(s) produto(s) junto ao mercado, corrigindo falhas e satisfazendo as necessidades dos clientes.

Reservas: Em hotéis, empresas de transporte e turismo, um atendimento ágil e eficiente garante aos clientes o conforto e a segurança de fazer reservas de qualquer lugar durante as 24 horas do dia, todos os dias da semana.

Pós venda: O acompanhamento pós venda é o serviço que mostra ao cliente o quanto ele é importante para a empresa.

Cobranças: Um mecanismo ágil e integrado de cobranças que traz os melhores resultados.

Softwares: Para as empresas que pretendem realizar o seu próprio serviço de atendimento, o software de telefonia computadorizada é disponibilizado mediante aluguel, utilizando tecnologia de gerenciamento de chamadas, proporcionando ao cliente um atendimento de qualidade e com economia em Telecomunicações.

Intranet: Estabelecimento de redes virtuais de comunicação com filiais e franqueados, para operacionalização global a baixo custo.

Extranet: Sistema virtual de comunicações sobre *internet* para atualização em tempo real de base de dados a baixo custo e com alta segurança.

1.5.3 - Atendimento

Administração de call center de terceiros: Esta opção complementa as possibilidades de serviço terceirizado, monitorando suas atividades, gerenciando métodos, tecnologia e qualidade de atendimento, durante o período que for considerado necessário.

Clientes:

* Grande Porte

* Médio Porte

* Pequeno Porte

* Profissionais Liberais

* Micro Empresas - Seja numa pizzeria ou num consultório.

1.5.4 - Fidelidade do cliente

Hoje em dia, o segredo da concorrência para conquistar clientes, mais do que nunca, é a satisfação do cliente. Com o atendimento personalizado, está se transformando na arma mais

eficaz para o crescimento das vendas. Num exemplo simples: se o dono da pizzaria atende telefonema de um cliente e já conhece as suas preferências e lhe serve sempre a pizza como ele gosta, cuidando com o excesso de cebola, caprichando na massa, escolhendo a marca do queijo e não se esquecendo que ele detesta azeitona. O Cliente procuraria outra pizzaria? Ele a recomendaria aos amigos?

O atendimento personalizado, faz diferença..... Mas um dia, o cliente telefonou para fazer uma encomenda e o dono da pizzaria não estava. O funcionário que o atendeu não o conhecia tão bem. Então o que aconteceu?

Tudo funcionou exatamente igual. Quando atendeu o telefone, ele já sabia quem era o cliente que estava na linha e até lembrou que ele detesta azeitonas!

Esta situação só é possível porque existem softwares de telefonia computadorizada, que mantém a qualidade do atendimento personalizado, mesmo quando outra pessoa atende! E o cliente continua se sentindo o cliente mais importante da casa.

Assim ocorre também nos call centers de grandes e médias empresas, que utilizam-se de um banco de dados com informações sobre os seus clientes e sobre todos os seus produtos, o que permite lhes oferecer um atendimento diferenciado, aumentar a sua satisfação e conquistar a sua fidelidade, incrementando as vendas, superando a concorrência e vencendo os desafios do mercado.

1.5.5 - O Futuro

Começar com Sistemas de Distribuição Automática de Chamadas dedicadas. Seguir para um futuro onde será capaz de caminhar para soluções profissionais, práticas, com baixo custo, adquirindo um pacote fechado com aplicativo para processamento de Chamadas.

Existem as centrais *DAC [ACD]* (*Distribuição Automática de Chamadas*), altamente sofisticadas, até recentemente um excelente dispositivo processador de chamadas. Elas trouxeram incríveis benefícios para os call centers - realmente, permitem fazer um call center em conjunto

com um bom pacote de *softwares*, como nós desejamos. Atualmente com a queda de custos muitas companhias podem dispor dele.

Estamos num período de muitas opções no mercado. Dizem os experts em computadores e telefonia; pessoas de fora do mundo antes restrito as telecomunicações, muitas da industria de computadores, estão desenvolvendo aplicações para telefonia. Há uma grande competição, uma grande variedade de aplicações, e várias escolhas. Deve-se ter o cuidado de ter aplicações que atendam plenamente suas necessidades, com requisitos e custos dentro da realidade. Apenas grandes empresas podem se dar ao luxo de investir pequenas fortunas em software e equipamentos e aguardar longos prazos até as adequações nos pacotes comprados.

1.5.6 – Instalação de um *call center* - quatro pontos importantes

- Capacidade de idiomas

A cidade para um call center deve prever a necessidade de atendentes em vários idiomas; por exemplo: uma cidade como Blumenau permite pelo perfil de sua população facilidade nos idiomas alemão, italiano, inglês e espanhol. Os equipamentos devem ter a capacidade de rotear a chamada para a pessoa certa baseado nas capacidades de idiomas.

- Produtividade de trabalho/custo de trabalho

Isto inclui seu nível de educação , o conhecimento histórico da área local, e seu trabalho com regras para contratar e despedir os empregados, bem como o apoio e/ou dificuldades de sindicatos e entidades de classe.

- **Estrutura e custo das telecomunicações**

É de fundamental importância o acesso avançado a facilidade a redes avançadas e inteligentes de telecomunicações incluindo serviços garantidos, roteamento dinâmico de chamadas e excelente suporte de comunicação de dados. Para pequenos *call center* conseguir feixes E-1 fracionados é uma grande conveniência.

- **Ajuda Governamental**

Todos governos, sejam estaduais ou municipais devem dar alguns incentivos (em um grau ou outro) para ajudar a localizar seu centro. Procurar créditos nos impostos, concessões e funcionários para ajudar na burocracia pública, para implantação no local.

1.6 - Recursos humanos

Mesmo com os avanços tecnológicos que permitem novas relações eletrônicas, novas experiências baseadas em trocas de informações e transações de alguns bytes ou megabytes, que transferem alguns casos a compra com a presença do vendedor para a compra eletrônica, a compra por catálogo ou a venda direta; mesmo assim é impensável a substituição total do elemento humano, do contato humano nas transações comerciais.

A imagem de uma empresa é constituída, entre alguns outros fatores, sobretudo com o que é repassado aos clientes pelos próprios funcionários. Os consumidores, quando procuram as organizações, conversam com pessoas. Entram em contato com pessoas. Reclamam com seus funcionários dos processos, dos produtos e dos serviços dessa empresa. Quando falam com um funcionário de uma empresa, não querem conversar simplesmente com um funcionário que cumpre jornada de trabalho e recebe o salário no final de mês.

Quando falam com este funcionário, muito mais do que isso, estão falando com a companhia. Estão observando os processos, os valores, as políticas, os procedimentos.

Estão entrando em contato com a imagem de competência e eficácia daquela organização. Enfim, um dos maiores pontos de contato entre a empresa e seus clientes está nessas relações bastante humanizáveis. Os consumidores não distinguem os funcionários a empresa, pelo contrário, para eles, os funcionários são a própria empresa com quem transacionam. Os funcionários se tornam a percepção da qualidade de seus produtos ou serviços. Assim, se o atendimento for prestado a contento, ponto positivo para a organização. Caso contrário, sua imagem começará a ser arranhada. Jan Carizon (SAS), no seu livro *A Hora da Verdade*, reconhece a importância de enforçar os contatos com seus clientes. Anualmente, cada um dos 10 milhões de passageiros entrou em contato com aproximadamente cinco funcionários da empresa durante a viagem. “Assim, a SAS ‘acontece’ 50 milhões de vezes por ano, 15 segundos por vez. Esses 50 milhões de ‘momentos da verdade’ são momentos que, enfim, determinam se a SAS será bem sucedida ou falhará como empresa. São momentos da verdade, quando devemos provar aos nossos clientes que a SAS é sua melhor alternativa’.

A citação deixa claro o tamanho do jogo. A empresa será colocada em prova a cada um desses contatos. Cada nova venda, cada novo produto, cada novo contato será mais um teste de uma corrida que não tem linha de chegada e nem regras fixa e pré-determinadas entre os participantes, que por força da competição são trocadas a cada instante. Novos participantes entram sem avisar, outros saem de repente.

Então o que diria o clássico e ainda atualizado Levitt, um produto é uma embalagem física para revestir uma série de funções tangíveis ou intangíveis, físicas ou emocionais, que são ferramentas para a solução de um problema. 2 (2 =VAVRA, Terry G. Marketing de relacionamento (After Marketing). Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo, ATLAS, pp.108-109, 1993).

Assim, mais que um produto genérico, as pessoas compram a aparência física do produto, suas características, seus benefícios, sua qualidade e estilo, compram a marca da empresa (produto esperado). E não param por aí, querem também garantia, programa de comunicação, mensuração de satisfação, eventos especiais, apoio de serviços, instalação (produto ampliado) 3. (3 LEVITT, T.A imaginação de marketing. São Paulo:Atlas, 1.985).

E os aspectos emocionais cada vez mais serão priorizados nos processos de decisão e de compra das pessoas. Vivemos num mundo de extremas mudanças sociais, conflitos tornam-se sempre constantes entre os interesses de uma sociedade que caminha para uma individualização extremada. Conflitos entre as minorias raciais e nacionalistas, portadores de doenças (aids), deficiências físicas, cegos, surdos, mudos, são os sinais dessa busca de identidade, liberdade e decisão. Esses movimentos, aliados as tentativas das organizações em promover especialização em massa, dando a cada pessoa um produto especial para a sua necessidade única, para seus interesses menos padronizados, são sinalizantes de uma forte corrida.

Essa corrida traz em contrapartida a necessidade de identidade das pessoas, de interação com outras, tornando-se cada vez mais sensíveis a velhas necessidades que, de tão comum e salutar na vida humana, não terá fim. O sentimento de pertencer, de vier em grupo, a luta entre a socialização contar a solidão. A luta entre as coisas conhecidas e um futuro extremamente rápido que nos assola de novidades que nem sabemos que alguém saiba que possa existir e que traz um mundo novo que nos deixa inseguros da nossa própria competência em sobreviver nesse novo ambiente que também exige não só das organizações, mas também dos próprios seres humanos que habitam esse planeta, a capacidade de enfrentar e se adaptar a mudanças.

E assim, toda essa corrida é movida pela necessidade, embora em movimentos individualizados que sejam das pessoas, superadas suas diferenças, serem aceitas e respeitadas como individuo no grupo que convivem. Em outras palavras, essas lutas estão revestidas por significados comuns, da participação destas em grupos e de viver em harmonia com outras pessoas de pensamentos e culturas diferentes.

Se o homem, então, é motivado pela convivência social, e se sua essência é o relacionamento entre pessoas e o sentimento de “pertença”; as organizações tem diante dessas necessidades a oportunidade de construir vantagens competitivas. Prestando a essas pessoas e consumidores – por vezes carentes de respeito, tranquilidade, de harmonia e cheias de preocupações nas filas quilométricas do trânsito engarrafado, do estresse ou pressão por maiores lucros e enxugamento dos quadros de funcionários vividas dentro de suas organizações, pela formação de suas carreiras profissionais, pela formação do caráter de seus filhos seduzidos pelas

facilidades do mundo das drogas ou a preparação para a sobrevivência em um futuro próximo e desconhecido – experiências agradáveis no seus momentos de compras.

O grande desafio, que só poderá ser vencido por quem entende nas nuances e detalhes, e o impacto deles em nossas vidas. Como disse Alvin Tofler em seu livro *O choque do futuro*:

“Nos sistemas tecnológicos de amanhã – rápidos, fluidos e auto-reguladores – as máquinas lidarão com o fluxo de materiais físicos, os homens com o fluxo de informação e percepção. Máquinas irão cada vez mais realizar as tarefas rotineiras, os homens as tarefas intelectuais e criativas. As máquinas assim como os homens, em vez de ficarem concentradas em fábricas, gigantescas cidades industriais, estarão espalhados através do globo, ligadas por um sistema de comunicação. O impressionantemente sensível, quase instantâneo. O trabalho humano sairá da fábrica e do escritório massificado, para a comunidade e o lar”.⁴ (4 TOFLER, Alvin. *O choque do futuro*. Rio de Janeiro, Record, p. 323, 1004)

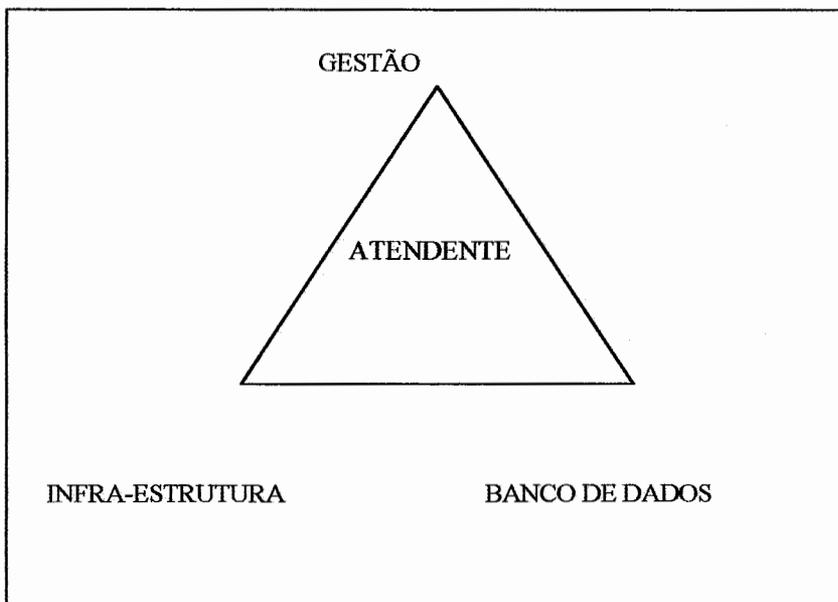
É nesse contexto que os homens de marketing irão trabalhar, estejam eles em suas estações de trabalho mais reservadas, ou lidando diretamente com o público através do telemarketing. Esses homens de marketing já não são mais apenas aqueles que trabalham no departamento específico, mas também os que trabalham na produção, ou área financeira, no departamento de recursos humanos ou no sistema de informação.

1.6.1 - Treinamento – atendimento

O bom atendimento é construído sobre bons processos, sobre a troca de informações entre vários departamentos, sobre a quebra de barreiras de comunicação internas ainda tão frequentes em nossas organizações, na agilidade em resolvemos nossos problemas, no cumprimento de condições acordadas com os clientes, no conhecimento de nossos produtos, dos nossos mercados, dos nossos concorrentes, na agilidade de como tudo isso é feito, no reconhecimento individual de cada cliente, dos seus históricos de vendas e de seus hábitos de compras, no valor intangível da solução de uma necessidade ou algum problema que motivou esses mesmos clientes a estarem nos procurando, a forma respeitosa, competente e humana com que os tratamos.

Portanto, bom atendimento não será construído por um departamento específico. Ele é baseado em ações e esforços conjuntos da organização, não se trata unicamente de um amontoado de medidas simplesmente operacionais.

A operação de telemarketing é construída sobre um tripé básico composto de: Gestão, Banco de Dados e Infra-estrutura.



Por mais que exista profissionais bem treinados, não estaremos ainda com boa sustentação. “Teremos limpado o lugar onde os problemas mais aparecem, esfriado um pouco mais a batata quente que irá queimar nas mãos de alguém, certamente o atendente, que é o ponto final desse processo”.

Esse jogo é decidido nas trincheiras dos bastidores da empresa, no emaranhado de seus complexos processos logísticos, faturamento, gestão de estoque, distribuição, venda, treinamento. Onde os recursos têm de estar disponíveis e a mão do operador para que isso se torne possível.

Então, mais que falar em treinamento do operadores, devemos falar em gestão de mudança. Um projeto de telemarketing bem sucedido assim exige. E como tal, não deverão ser treinados

somente os guerreiros finais dessa linha de combate, mas toda a organização há de se preparar para trabalhar com o novo conceito.

O gerente deve compreender as técnicas de motivação, recrutamento e seleção. E o supervisor, as políticas e os procedimentos da empresa, além de desenvolver programas e ações que validem todo o esforço feito até aqui. São os operadores que devem emprestar sua simpatia e boa disposição ao processo de vendas. São os demais departamentos e pessoas da empresa que devem otimizar seus processos conjuntamente.

1.6.2 - Telemarketing – mudança cultural

O telemarketing vem-se constituindo em mais uma força de vendas dentro das empresas. Assim como os vendedores externos, ou os vendedores internos, ou ainda os de balcão, constitui-se em mais uma equipe de vendas dentro da organização e como tal tem de ser tratada. Montar um centro de atendimento é discutir e reavaliar a composição de todas as equipes de vendas. Choques culturais e mudanças comportamentais surgirão e serão exigidas. Não é raro acontecer ciúmes e medo das mudanças entre as equipes de vendedores já presentes na empresa. Se a gestão de mudanças soa acontecer, os próprios vendedores ou revendedores podem se chocar e comprometer o resultado dos operadores de telemarketing.

A redefinição e reestruturação pela qual passa a venda pessoal se incrementam em decisões estratégicas de responsabilidade dos gerentes de vendas e de marketing que estarão redefinindo os papéis e as funções de cada tipo de vendedor. Segundo McCarthy e Perreault, existem três tipos de tarefas desempenhadas pelos vendedores. Os conquistadores de pedidos desenvolvem novos negócios, os tiradores de pedidos mantêm a empresa funcionando e o apoio da força de vendas é responsável pela informação e promoção do canal. Enxergar e redefinir essas funções da nova composição de vendas é importante para as decisões não ocasionam “custos com perdas de vendas e nem em despesas de desembolso reais”.

Assim como são divididos os territórios, clientes e linhas de produtos, para a equipe de vendedores externos trabalharem, nos centros de atendimento essa mesma preocupação é válida. Ela assume também novas formas de divisão. Poderemos especificar, por exemplo, atendentes para tratar especificamente com manipulação de reclamações, outros para venda ativa, outros para tratamento de pedidos. Essas possibilidades são factíveis no momento em que temos tecnologias como *DAC's* ou opções de encaminhamentos de chamadas, pelas quais o cliente escolhe qual assunto irá tratar manuseando o menu dos ramais desejados, que estão inter-relacionados com os atendentes específicos.

1.6.3 - Programa de treinamento

O *call center* abrange uma série de funções e processos da empresa, o treinamento dos operadores deverá contemplar três grandes pacotes principais:

1.6.3.1 -Treinamento técnico

Este pacote deverá conter temas conceituais e exercícios práticos de como usar os equipamentos de telecomunicações do call center, softwares e sistemas usados pela empresa, sejam eles específicos de telemarketing ou os mais amplos, como vendas. Assim, de um lado os usuários deverão aprender como utilizar os sistemas de informação da empresa e estar aptos a, por exemplo, exercer os seguintes processos:

- **Cadastro de clientes e produtos**

- Consultas a cotações e pedidos

- Lançar pedidos de vendas

- Verificação de disponibilidade de estoque

- Verificação de crédito

Determinação de preços

Consultas a alternativas de vendas através de lista de produtos similares

Verificação do *status* do pedido (faturamento, estoques)

Agendamento de telefonemas

Fazer vendas

Sistemas de informações sobre produtos e serviços para atender às necessidades de uma central de atendimento com funções mais amplas somente que a de vendas.

Outro aspecto do mesmo pacote, o treinamento com equipamentos de telefonia, deverá principalmente capacitar o atendente a ser rápido e altamente eficiente na monitoração de suas chamadas telefônicas. Essa tarefas não são tão complicadas mas exigem um atendente extremamente rápido e que não deixe nenhuma ligação cair. As transferências, caso necessárias, serão feitas para os ramais corretos.

Nossos ouvidos estão ficando altamente sensíveis e nossa paciência como menores níveis de tolerância. Não devem ser aceitos erros de ligações caindo a todo instante.

1.6.3.2 - Treinamento em técnicas de vendas e atendimento ao cliente

Um vendedor não nasce com uma estrela colada na testa. Mesmo os mais experientes e bem-sucedidos passam freqüentemente por programas de reciclagem e são constantemente treinados em novas técnicas de vendas e de apresentação de vendas.

Vêm casos e apresentações de vendas em vídeo, observam vendedores ao vivo e aprendem nas compras diárias que fazem agora como consumidores. Assistem a conferências e participam de convenções de vendas, trocam informações – muitas vezes propiciadas com a política da empresa de promover reuniões mensais ou semanais com as equipes de vendas.

Algo interessante deve acontecer nas empresas. Os operadores trocam mensalmente de lugares, fazem rodízio com os seus postos de atendimento. A cada mês, trabalham com colegas

diferentes aos eu lado. Este procedimento é com o intuito de sugar as boas experiências dos operadores. Essa equipe tem o espírito de compartilhar o conhecimento e conviver com todos os colegas de trabalho.

1.6.3.3 – Técnicas de atendimento telefônico

Um convite a um papo agradável e descontraído pode ser feito ao nosso cliente logo no início da conversa. Sendo assim, as técnicas de atendimento telefônico irão focar alguns elementos criativos para a criação de um diálogo profissional, mas não robotizado. Um diálogo formal, mas não frio. Aqui, sim, serão estimuladas as capacidades de empatia, entusiasmo, carisma, responsabilidade e seriedade do atendente.

Os treinamentos de *telemarketing* costumam, cada um deles, nos dar uma longa lista de conselhos de como devemos nos comportar ao telefone, alguns deles vão mais longe e nos montam vídeos com cenas plantadas e exageradas que costumam exarcebar os erros freqüentemente cometidos. Essa técnica que usa o humor e as cenas caricaturadas para prender a atenção do treinado tenta passar uma mensagem que tenha mais tempo de memorização em nossas cabeças já tão cheias de exemplos e teorias.

Mas o mais importantes nisso tudo é ter um completo senso de respeito pelas pessoas com quem convivemos, independentemente de elas serem clientes, possíveis clientes, nossos companheiros, nossos colegas de trabalho, nossos amigos. E essa a filosofia que devemos introduzir em nossas mentes.

- Falar corretamente ao telefone.

Não podemos gritar com nossos clientes nem preocupá-los Utilizar um tom adequado de voz. Outro conselho simples: não falar com objetos na boca, chicletes, palito, bala, cigarro etc.

O conselho pode até parecer banal, mas repetidamente vemos pessoas cometendo esses erros em várias circunstâncias.

Candidatos que mascam chicletes em entrevistas de processos seletivos levam grandes desvantagens em relação a outros concorrentes, se não forem eliminados de cara.

As salas de operação devem ter uma política de “Proibido Fumar Aqui”. Não se trata de procedimento contra os fumantes, mas, além de atrapalhar a fala com o cigarro na boca, a fumaça pode prejudicar as cordas vocais dos atendentes.

- Ouvir corretamente.

É terrível para os consumidores, ter dizer a todos instante a mesma coisa para que o atendente entenda o que estamos realmente dizendo. Quando não nos perguntam várias vezes o nosso nome. Ou quando temos aquela sensação de que estamos falando com alguém que pode estar fazendo tudo menos nos ouvindo, ou seja, estamos falando sozinhos. Pode acontecer ao contrário, alguém dispara a falar e só nos resta, lamentar ter atendido o telefone.

- Falar algo significativo e agradável logo que atender o telefone – não espere o terceiro toque.

Atender a ligação com um sorriso para cumprimentar a pessoa que está ligando, diga o nome da empresa, o departamento no qual trabalha e o seu nome. Assim a pessoa que esta no outro lado da linha terá a certeza de que está falando com o lugar desejado. O bom atendimento não é um pacote de regras mas é constituído em vários passos personalizados por cada empresa.

O processo de comunicação ao telefone tem como única ferramenta a fala, a voz. Não podemos, com a tecnologias disponíveis até agora, utilizar aos mesmo tempo em que nos comunicamos instrumentos auxiliares como os gestos ou desenhos ou mensagens escritas que auxiliam o entendimento da mensagem. Assim, mais do que em qualquer outro meio de comunicação teremos de dar especial atenção à mensagem que quisermos transmitir. Vendedor e cliente deverão conversar na mesma língua e se entender mutuamente. Claro que esse processo será de total responsabilidade da empresa, que deverá se fazer entender, e não do cliente

- Falar com convicção.

Essa postura será conquistada no momento que os operadores conhecem os produtos, os mercados, os concorrentes e a própria empresa, com seus processos e políticas. Assim, como oferecer vantagens em demasia cria desconfiança, a omissão também o faz. Não faltar com a verdade e não omitir informações.

- Perceber que não está agradando.

Ligar no momento em que o cliente está ocupado ou falar de um produto que ele logo no início demonstrou não se interessar. Em alguns casos, os momentos podem ser tão inoportunos que uma série de argumentos será usado para não continuar a conversa. É melhor reconhecê-los e terminar logo a ligação, para não tirar o sossego da pessoa do outro lado da linha, que deve sempre ser muito bem respeitado. Saber o momento certo de parar é uma das grandes habilidades do operador. Tão importante também é saber quando começar. Não se pode ligar para uma pessoa e referir-se à outra, trocar o nome, ou simplesmente oferecer um produto que ela não queira nem ouvir falar. Então, antes de fazer ligações ativa, deve haver certeza de que a retaguarda da empresa pesquisou o cliente antes, conhecendo o negócio dele e suas necessidades.

- Nome do cliente.

O nome do cliente é a sua identidade, o que o diferencia de outras pessoas. O atendente não deve utilizar expressões como: amigo, meu irmão, colega, meu filho, querido, meu bem, linda. São expressões perigosas para serem utilizadas no diálogos comerciais. Primeiro, porque forçam uma intimidade muitas vezes bastante indiscreta. Segundo, parecem rótulos, todos que ligam parecem ser tratados do mesmo jeito. É diferente quando se conhece um cliente de longa data, sabe-se suas manias e preferências. Neste caso, se ele preferir pode-se até chamá-lo pelo apelido.

1.6.4 - Treinamento organizacional

É muito importante que, em qualquer tipo de venda – seja ela no balcão, via mala direta, seja venda eletrônica na *Internet* – as pessoas que trabalham na empresa conheçam profundamente os produtos que negociam, o mercado, os concorrentes e, mais do que isso, os benefícios e as necessidades que fazem o cliente comprar um determinado produto, em vez de optar por de outro concorrente.

Além dos funcionários do quadro efetivo, o procedimento, poderá incluir os terceirizados e os que prestam serviços à empresa. É o caso do pessoal que faz a limpeza do escritório e atende o telefone quando todos já saíram. Essa pessoa deverá se portar profissionalmente. O Cliente, do outro lado da linha reconhece nela uma funcionária da empresa.

1.6.5 - Técnicas de treinamento

No dia-a-dia das organizações, ocorrem situações inusitadas, novidades. Existe uma variedade de grandes acontecimentos e não se pode estar totalmente preparados para enfrentá-los. Diante de tamanha adversidade, o treinamento tem que estar em constante atualização, para responder às novas exigências que aparecem freqüentemente.

O uso de material como filmes, artigos e técnicas como simulações, é muito importante para a preparação dos atendentes. Desta forma, é possível mostrar várias situações e testamos nossos erros à exaustão, com a possibilidade de corrigi-los a contento antes que entremos em contato com qualquer cliente.

Um das técnicas utilizadas nos treinamentos de telemarketers é a gravação de vozes, em exercícios que têm por finalidade um conhecimento melhor de sua própria voz ao telefone. Treinar a dicção, melhorar o tom de voz, observar a fluência com que falamos, se falamos rápido ou lentamente de mais, corrigir os nossos erros de linguagem. Enfim, talvez não seja nem uma técnica de treinamento, mas uma forma de auto-aprendizagem e atualização constante.

Quando falamos em individualização do atendimento, de novo, o treinamento exerce um papel fundamental. É com ele que podemos identificar as características pessoais e individuais de

cada cliente que recorre a uma central de atendimento. Desta maneira é que teremos a habilidade e capacidade de reconhecer em cada um das chamadas, os donos das vozes, com sua características corporais sinestésica, auditiva, se são mais fechadas ou abertas, se estão nervosas, ansiosas ou tranquilas.

1.6.6 - Perfil de um supervisor de telemarketing

- Características comerciais – Gostar de desafios, atingir objetivos, facilidades em se expressar ao telefone, não ser uma pessoa que apenas fala;
- Facilidade para trabalhar em equipe. Que aceite e sugira idéias para os demais colegas;
- Bom espírito de liderança junto à equipe, já que o perfil do operador exigirá muito da supervisão;
- Facilidade de relacionamento e acesso aos diversos níveis hierárquicos, para discutir objetivos, políticas comerciais, campanhas de vendas junto às respectivas diretorias;
- Motivado e facilidade em motivar equipes;
- Capacidade e facilidade para treinamentos futuros para os novos operador contratados;
- Postura ética e profissional como: seriedade, simplicidade, carisma, simpatia e responsabilidade;
- Não há limites de idade. Mas é necessário as demais características já citadas acima, e que tenha disposição para desenvolver as tarefas.

1.6.7 - Principais responsabilidades do supervisor

- Assegurar-se do bom nível de atendimento dos operadores, através de observações, gravações e gerenciamento do sistema telefônico, visando à manutenção de bons serviços aos clientes;

- Assegurar adequado treinamento e orientações ao pessoal, através da realização de programas que atendam às necessidades observadas junto à equipe, e após justa avaliação de sua performance;
- Contribuir para a manutenção de um clima organizacional sadio, através de uma gestão que mantenha os subordinados altamente motivados, acompanhando, orientando, incentivando, desenvolvendo e conscientizando sobre a importância do trabalho em equipe e perfeitamente integrado à empresa;
- Auxiliar no cumprimento dos objetivos mensais e anuais traçados no departamento, através da alocação, coordenação e acompanhamento dos recursos humanos e materiais envolvidos;
- Compartilhar sucessos obtidos em ações com a equipe de operadores;
- Tenha disponibilidade e flexibilidade de horário, uma vez que a função exigirá trabalhos extras, como abrir e fechar o departamento, implantação de turnos e plantões;
- Contribuir com a melhoria dos processos da empresa, através da identificação de problemas diversos, relatando-os de maneira isenta e imparcial, às áreas responsáveis por saná-los;
- Assegurar o cumprimento de normas e disciplina da equipe traçados pela empresa, através de orientações e reuniões e reuniões periódicas;
- Participar da elaboração de campanhas que envolvam o telemarketing através de relatórios de acontecimentos, diários, podendo, assim, contribuir para o bom desenvolvimento das mesmas;
- Auxiliar na obtenção dos benefícios esperados do telemarketing, através de seu uso adequado, reativando clientes inativos, descobrindo nichos de mercado, complementando o trabalho da equipe de vendas e fortalecendo imagem da empresa perante seus clientes, através da prestação de serviços;
- Ler e distribuir à equipe qualquer notícia referente a inovações ou *cases* que propiciem novos conhecimentos das mesmas;

- Ouvir com interesse e sabedoria o subordinado e dar ao mesmo uma satisfação favorável ou não previamente avaliado;
- Avaliar necessidade de nomear líderes de turno de trabalho, visando auxiliar na supervisão da equipe e substituir na sua ausência.

1.6.8 - Principais responsabilidades do(a) operador(a)

- Manter saudável a relação empresa clientes, através de contatos telefônicos ativos e passivos com o objetivo de vender, pesquisar, informar, reativar e tudo aquilo que resulte na prestação de serviços;
- Contribuir para o fortalecimento da imagem da empresa perante seus clientes, através de contatos telefônicos;
- Auxiliar a empresa no fortalecimento e consolidação de marcas e produtos, através de telefonemas específicos para esse fim;
- Relatar, sempre que necessário, opiniões, críticas e sugestões dos clientes a respeito da empresa;
- Manter informada e motivada a equipe de vendas externa, sempre que forem feitos os contatos;
- Contribuir para a manutenção de um clima organizacional sadio, através de bom relacionamento em equipe.
- Cumprir normas e objetivos traçados pela supervisão, contribuindo desta maneira para realização dos planos de metas de departamento;

2 - Projeto *call center*

Para melhorar a compreensão de como funciona a implantação de um *call center*, será apresentado as fases pelas quais passa a implantação. Será abordado também alguns questionamentos e algumas dificuldades típicas que a maioria das empresas enfrentam quando se utilizam dessa nova ferramenta de marketing.

Como escolher o fornecedor?

Que passos seguir?

Quais os cuidados a serem tomados para garantir que o projeto não extrapole prazos e orçamentos?

Como analisar a competência dos consultores contratados?

Fases de Implantação de um *call center*:

- decisão de se implantar ;
- escolha dos parceiros;
- diagnóstico;
- planejamento e montagem do projeto;
- apresentação do projeto;
- execução e ativação;

2.1 - A decisão de implantar um *call center*

Diante da concorrência acirrada no mercado que vem transformando o cenário empresarial em uma arena de guerra por competitividade e sobrevivência, novidades surgem e se clarificam quando executadas por empresas que precisam e lideram seus mercados. As inovações ganham a atenção de outros participantes desse mesmo mercado porque de alguma forma provaram ser eficientes em outra empresa, conferindo-lhes algum fôlego nessa árdua caminhada. Essas idéias tornam-se várias vezes modismos entre grandes executivos que começam a implantá-las também em seus negócios, como se fossem a resposta para a solução da queda brusca no faturamento, para

o aumento das vendas, a diminuição de custos, a melhoria dos níveis de atendimento e serviços prestados aos clientes, a elevação dos padrões de qualidade etc.

Na busca incessante por vantagens competitivas, algumas empresas criam novas formas de atuação, que dão bons resultados. Mas isso é rapidamente conhecido pelo mercado e copiado pelas empresas concorrentes. Então o que era novo e vantajoso, agora pode ser uma mera condição de continuar vivo no mercado. O *call center* também segue esse mesmo dilema. Grandes empresa tem os seguintes objetivos:

1. O primeiro e mais claro continua sendo a alavancagem de seus negócios baseada em um novo instrumento de vendas. A possibilidade de incrementar as vendas é sem dúvida a primeira grande razão buscada pela maioria para implantar uma infra-estrutura de *telemarketing* e centro de atendimento.
2. Um segundo está na possibilidade de redução de custos com uma nova forma de prospecção e abordagem aos clientes.
3. Para criar vantagens competitivas baseadas na melhoria dos serviços prestados aos clientes.

O *call center* apresenta outras vantagens e funções:

- É uma mídia mais pessoal e interativa
- Possui a flexibilidade para trabalhar com várias operações simultaneamente durante um curto período. Ainda, as mensagens podem ser elaboradas para diferentes tipos de clientes e reações;
- Otimização do contato, quando se colhem várias informações ao mesmo tempo com um único cliente. Pode-se ainda, nesse mesmo contato, oferecer produtos ou serviços adicionais;
- Foco das ações para clientes individualmente.
- Comodidade e conveniência para os consumidores que têm nessa ferramenta a oportunidade de obter informações rápidas e precisas, ou até fazer suas compras sem sair de casa.

2.2 – Escolha dos parceiros

No mercado existem diferentes tipos de empresas de *call center*. As que são fornecedoras de equipamentos de telefonia e que os implantam; outras empresas fornecem *software* de *telemarketing* e um terceiro grupo, com funções mais completas e integradoras, faz consultorias

para implantação e gestão de um projeto. Outras agências de *telemarketing* fazem parcerias na terceirização dos serviços.

2.3 - Planejamento e montagem do projeto

-Metodologia

Organizar o projeto do começo ao fim. Uma metodologia já testada e conhecida por seus executores é capaz de diminuir uma série de dificuldades de gestão do projeto. As melhores metodologias permitem reconhecer todos os passos e a seqüência deles para atingir os objetivos descritos no planejamento, o que será responsável pelo seu sucesso. Além disso, disponibilizam técnicas e um rigoroso sistema de controle, acompanhamento e avaliação do projeto, e antecipam problemas, assim como facilitam a solução destes em tempo exeqüível.

- Competência e conhecimento

Contar com pessoas experientes é essencial. Afinal, a experiência traz conhecimentos e competência, fatores importantes na solução de conflitos. A orientação do profissional de consultoria, que deve ser bastante qualificado e preparado, também deverá estar presente no processo de escolha de softwares de call center, escolha e desenho dos sistemas de informação, integração interna de informações e informatização do fluxo de pedidos comerciais, escolha da infra-estrutura de móveis e materiais de acústica para as salas de *call center*, processos e políticas de treinamento, recrutamento e seleção de operadores de telemarketing.

- Gestão

A empresa poderá trabalhar com sua própria estrutura ou se não for viável contratar uma consultoria.

Com a utilização da consultoria a gestão torna – se mais fluida, já que ela não terá os mesmos vícios e será isenta dos outros processos operacionais da empresa.

Segue abaixo algumas dicas e observações que podem facilitar a escolha:

- Formar uma equipe que conte com gerentes e diretoria comercial e de marketing.
- Elaborar uma lista com os critérios de avaliação e os pesos para cada um deles. Quando esses critérios são elaborados previamente, facilita o processo de comparação e análise entre os diversos concorrentes.

- Visitar empresas que tem seus centros de atendimentos montados e que são apontadas continuamente em reportagens como empresas-modelos e centros de excelência. Observar as principais aplicações do call center feitas nesses locais. As políticas de atendimento, ações pós-vendas, agilidade dos atendentes, as estruturas de seu banco de dados e as principais informações cadastradas dos clientes.
- Selecionar duas ou três empresas para montar uma proposta comercial. É de praxe no setor que as consultorias visitem seus clientes para fazer um levantamento e diagnóstico.

2.4 - Diagnóstico

No parecer sobre a continuidade ou não do projeto, levam – se em conta dois fatores. O primeiro, a análise se a empresa adapta-se a um *call center*, e aí entra também a análise da cultura organizacional, empresas que não tem o perfil e a tradição da inovação, não estão prontas para implantar um sistema de *call center*.

Um segundo instante estuda se no segmento onde ela atua justifica – se a construção de uma estrutura de telemarketing, a participação de mercado e o tipo de produtos também são facetas dessa mesma análise. Caso um desses dois itens seja reprovado, a continuação do processo implica perda de investimento.

Além das entrevistas com as pessoas-chave da organização, os consultores utilizam como material de apoio, os manuais de procedimento, para se conhecer o negócio da empresa e traçar soluções próprias para os processos especiais da contratante.

2.4.1 – Definição dos objetivos do *call center*

É uma das principais questões. Qual é realmente o objetivo de se implantar um *call center*? Ele deve ser claro.

Uma implantação como essa tem que vir necessariamente para adicionar valor para a empresa. O objetivo têm que ser encarado sob a ótica dos negócios da empresa, das estratégias pelas quais ela se alicerça na construção de vantagens competitivas sustentáveis

2.4.2 - Análise de processos.

A primeira etapa para iniciar o trabalho é conhecer toda documentação dos processos até então utilizados pela empresa, fluxo das tarefas, um macroprocesso deverá ser levantado detalhadamente, que é o fluxo de processamento de pedidos. Esta análise deverá percorrer todos os passos que o pedido percorre dentro da empresa até a entrega final do consumidor. A interação com sub-processos ou políticas como:

- Relação de clientes e produtos;
- Promoções e atividades de vendas;
- Determinação de preços;
- Verificação de crédito, cadastro e cobrança;
- Limites de vendas por pedido, por tipo de venda etc.;
- Processamento de desconto;
- Verificação de disponibilidade em estoque;
- Expedição, envio, transporte;
- Faturamento;
- Sistema de informações de vendas, relatórios gerenciais.

Essa análise é fundamental para conhecer o nível de complexidade dos processos internos da empresa, a qualidade das informações e a integração destas, condição básica para o trabalho dos atendentes do *call center*.

2.4.3. - Análise de mercado.

Estudar o mercado-alvo e a forma de atuação e pretendida é outro fator a ser considerado na estruturação do projeto.

2.4.4. - Comitê diretivo.

Será responsável por avaliar o andamento do projeto, aprovar os resultados intermediários e finais, prover os recursos necessários para a continuidade dos trabalhos.

2.4.5. - Gerência do projeto.

Formada pelo profissional da consultoria que lidera os trabalhos “em campo” (liderança técnica) e pelo representante da empresa apontado como “gerente do projeto” (como indicado), será responsável pela condução dos trabalhos programados, pela administração do projeto (pessoal, cronograma, custos, despesas), pela comunicação com o pessoal da empresa que precisa se dedicar parcialmente ao projeto e pelas prestações de conta ao Comitê em base regular, de modo que a alta administração da empresa possa acompanhar a evolução do projeto, avaliar os resultados preliminares e tomar as decisões aplicáveis para dar continuidade ao projeto e atingir os objetivos previstos.

2.4.6. - Representante do departamento comercial e de marketing.

Serão responsáveis para validar os desenhos de processos construídos para a configuração dos sistemas de informações, acompanhar o desenvolvimento desse mesmo sistema, prestando informações que forem necessárias como insumos para a parametrização de políticas e procedimentos internos.

2.4.7. - Representante departamento de recursos humanos.

Definir os critérios de seleção da nova equipe que será estruturada para o *call center* e conduzir a reestruturação de equipe de vendas já formada e também o processo seletivo com a participação da consultoria.

O envolvimento dos funcionários e a disposição para acatar mudanças estruturais são fundamentais nesse instante. Cabe à gerência do projeto criar condições para que os funcionários possam se envolver.

2.4.8.- Apresentação do projeto.

Um evento que marque o início do projeto deve reunir grande parte dos funcionários para a sua apresentação. Uma boa palestra envolvendo toda equipe da empresa, consultores. O grande evento que marca o sucesso de um *call center* é a presteza do atendimento.

É interessante que semanalmente seja providenciado jornal interno, circulando as notícias sobre o andamento do projeto e *Clipping* com os artigos e casos sobre *call center* que são divulgados em mídias especializadas distribuídos a cada departamento da empresa.

2.4.9. - Definição de estratégia de implantação.

Poderá implantar um *call center* para toda a empresa de uma vez ou escolher um segmento, ou área, e atuar nele. Testar toda a estrutura que foi criada, simular mais criticamente os sistemas que estão apoiando esse novo departamento, preparar possíveis alterações rapidamente para garantir a correção de possíveis falhas que ocorreram nesse percurso, antes que ele seja expandido para toda organização.

Essa estratégia é bem menos arriscada e assegura o efetivo funcionamento de todo esse novo conceito na empresa. Quando utilizamos essa técnica estamos também testando a receptividade dessa inovação entre os demais associado da empresa e demais vendedores e representantes de vendas, um dos prováveis focos de resistência.

2.5. - Execução e ativação.

A estrutura de um *call center* deverá estar capacitada para implantar e integrar os mais modernos sistemas de comunicação, relacionamos os principais:

- PA (ponto de atendimento) de acordo com a necessidade do Cliente;
- Moderno sistema de *CTI Open Vox*;
- Servidor de Comunicação – telefone, *fax*, *e-mail*, *chat*, *real time*;
- Gerenciamento e módulo de Supervisão;
- *DAC* – Distribuidor Automática de Chamadas;
- *URA* – Unidade de resposta Audível;
- *Power Dialing* – Sistema Inteligente de Discagem;
- Meio Eletrônico de emissão e recepção de Dados;
- Sistema Digital de Gravação;
- *Windows NT* – Plataforma *Oracle* – *Linux* – Intranet – Extranete (VPN);
- *Web Call Center*;
- Tarifação Completa de todos os processos.

2.5.1. - Módulos de um *software de call center* -

Para atender o cliente o centro de atendimento a clientes, a empresa deverá implantar um software com três módulos básicos.

- -Informatização dos processos de vendas;
- -Composto de funcionalidades para tratamento de reclamações de clientes;
- -Módulo de Informações.

- **Informatização dos processos de vendas.**

- Macroprocesso de Vendas

Esse módulo dá suporte às informações necessárias para o processamento de pedidos que são atendidos por esse departamento. Tem ligações com o controle de estoques, integração com a expedição, faturamento e, por fim deverá ser retroalimentado com as informações financeiras dos pagamentos que já foram recebidos das vendas feitas aos clientes, e que também servem para a definição de críticas para a análise e liberação de crédito.

- Cadastro / Clientes

Os cadastros são as informações básicas de onde surgirão todos os outros processos posteriores. Sem esses cadastros, o fluxo de pedidos fica totalmente comprometido.

Quanto mais se quiser conhecer o cliente maior será a profundidade dos dados cadastrados nos registros de informação. Para se alimentar esses cadastros de bastante profundidade, é comum a elaboração de pesquisas especialmente para esse fim.

É interessante tratar separadamente os clientes habituais em relação aos possíveis clientes e priorizar o tratamento dos clientes atuais e mais lucrativos é uma das máximas de marketing que começa a se estabelecer nos conceitos e filosofias dessa disciplina.

- Atividades de Vendas

A abrangência desse banco de dados deverá ser tal que permita o acompanhamento de todas as ações de vendas, pós-venda, contatos (visitas, chamadas telefônicas, carta ou malas diretas),

promoções que foram dirigidas a um cliente específico, dando suporte para a avaliação da eficiência do programa.

- Cotações e Pedidos de Vendas.

O sistema contemplará dois tipos básicos de documentos de vendas que irão rastrear o processo de vendas para determinado cliente, atendendo de forma eletrônica a visualização do modelo *AINDA* (atenção, interesse, desejo e ação). Esse modelo é a representação dos níveis ou estágios do processo de compras. A cotação é encarada como consultas de vendas, o momento em que o cliente liga para fazer uma pesquisa de preços. Com a cotação a venda poderá ser bloqueada pelo cliente pelos motivos: preço alto, prazo de entrega insatisfatório, qualidade do produto.

- Administração de Estoques.

Os dados de vendas e giro de estoques fazem parte dessa massa crítica do conhecimento da performance logística da organização e da capacidade de respostas integradas e rápidas as variações de vendas que ocorrem no mercado. Estabelecer as políticas para a gestão de estoque é um evento a mais que necessitará da participação da gerência e até mesmo da diretoria.

- Expedição

A expedição tem o papel de garantir a preparação das mercadorias para que o pedido seja entregue na quantidade, na qualidade acordada, e no prazo programado. Os recursos de expedição contemplados no software de call center devem atualizar os dados de saída da mercadoria para o centro de atendimento, visualizar o status de cada pedido e prestar as informações de rotina interna aos usuários das informações.

- Faturamento.

O *software* deverá contemplar a emissão de notas fiscais e faturas, como criar um módulo de crédito e cobrança. As informações do faturamento são insumos para o crédito e cobrança e é através desses dados que o departamento financeiro e sua extensão contábil estarão enxergando próximos lançamentos em suas contas a receber.

• **Composto de funcionalidades para tratamento de reclamações de clientes.**

Medir satisfação de clientes e reclamações. Esse módulo trará os procedimentos para a manipulação das reclamações dos clientes, No momento em que o cliente ligar para demonstrar

alguma reclamação dos produtos ou serviços e reclamação, assim como sugestões. Deverá ser inserida no sistema para que se dê o devido tratamento.

- **Módulo de informações.**

Suporte de informações tanto em nível de relatórios de desempenho, como dependendo da estruturação dos Serviços ao Consumidor, de informações mais refinadas sobre produtos (características técnicas e usos), informações sobre a empresa, o mercado e concorrência, serviços de assistência técnicas etc. Interação com campanhas de marketing e informações que integram os programas de fidelização.

2.6 - Localização adequada do espaço físico.

A Sala

O local deverá ter móveis específicos e material de acústica para isolar o som . O ambiente de trabalho tem especial influência sobre os funcionários, principalmente quando lidam com *telemarketing*.

Como Exemplo, uma empresa de Call Center com 10 PA's (pontos de atendimentos), deverá ter as medidas de 24x7m.

Sugere-se que próximo ao local para implantação deverá existir ponto de táxi, farmácia, lanchonete e restaurante, visando atender aos funcionários.

2.7. Investimento

- O investimento inicial nas posições de atendimento (PA) via de regra é o seguinte:

- **SOFTWARES:** R\$ 750,00 a R\$ 8.000,00 por PA.
- **MÓVEIS** - o investimento de R\$ 750,00 a R\$ 2.800,00 por PA;
- **EQUIPAMENTOS** - Central, *headphones*, terminais, rede, micros e acessórios estarão na faixa de: R\$ 1.500,00 a R\$ 4.500,00 por posição de atendimento.

2.8. – Recursos humanos para um *call center* com 10 pontos de atendimentos – P. A.

Na seleção da equipe – gerente, supervisor , coordenador e atendentes – deverá ser exigido inicialmente: *Curriculum-Vitae*, preenchimento de ficha de solicitação de emprego com espaço para redação.

Esta é uma maneira simples de checar o raciocínio lógico, bem como obter o perfil e vida dos candidatos.

Normalmente, numa primeira avaliação ver-se-á na prática que apenas 20% dos candidatos terão condições de prosseguir para uma segunda etapa.

O teste seguinte é na adequação com o aplicativo, sendo considerado 3 dias de duas horas de treinamento cada. A eliminação fica em 50% dos candidatos restantes.

Normalmente um *call center* opera em dois turnos. O primeiro das 08:00 às 14:00 horas e o segundo das 14:01 às 20:00 horas, com o total de 20 operadoras, 01 coordenador, 01 supervisor, 02 gerentes.

2.9. Técnicas chaves para telemarketing – orientações

- Métodos para bem escutar;
- Serviços que poderão ser implantados no *call center*;
- Recursos de telecomunicações.

A primeira regra do telemarketing é sempre escutar cuidadosamente os clientes e os tratar com dignidade. O operador deve reconhecer que se os clientes não comprarem, a empresa estará fora de negócio e ele perderá seu emprego.

Procurar ter uma tela de ajuda ou emitir um manual orientativo na arte de escutar tudo no *telemarketing*.

- **Métodos para bem escutar:**

A). **Limite seu próprio tempo falando:** Você não pode falar e escutar ao mesmo tempo.

- B). **Pense como o cliente:** O problemas de seu cliente e necessidades são importantes e você entenderá e os reterá melhor se você escutar os pontos de vista dele.
- C). **Faça perguntas:** Se você não entende algo ou sente que pode ter perdido um ponto, clareia isto logo antes de se envergonhar depois por ter se omitido ao pedir esclarecimentos.
- D). **Não interrompa:** Uma pausa, não significa uma declaração do cliente ter acabado de falar tudo o que ele quer expressar.
- E). **Se concentre:** Enfoque sua mente no que o cliente está dizendo. Pratique em bloquear sua mente de distrações.
- F). **Tome notas:** Isto lhe ajudará a se lembrar de pontos importantes. Mas seja seletivo. Tentando anotar tudo que for dito pode resultar ficar para atrás ou pior, retendo detalhes irrelevantes.
- G). **Escute as idéias.. não só palavras:** Você quer analisar o todo da situação, não só detalhes isolados e pedaços que não fazem sentido, por isso capte com segurança as idéias.
- H). **Interjeição:** Um ocasional " Sim," " eu entendo, " e assim por diante indica ao cliente que você ainda está com ele, mas não faça isto como um comentário sem sentido ou fora de contexto.
- I). **Esqueça suas próprias preocupações:** Isto não é sempre fácil, mas não se desligar de pensamentos, compromissos ou problemas pessoais que o preocupam, vai impedir de se "conectar" a mensagem do cliente, criando como que um tipo de "estática " que pode prejudicar a mensagem do cliente.
- J). **Com antecedência:** Observações e perguntas devem estar preparadas com antecedência, quando possível, livre sua mente para escutar.

L). **Escute as idéias - não a voz da pessoa**: Não permita a irritação do cliente atrapalhar o que ele quer dizer - de uma maneira - a forma dele falar o venha a distrair.

M). **Não salte para as conclusões**: Evite concluir o que o cliente vai dizer, e também não fique tentando completar as frases para ele.

N). **Escute o tom de voz**: Você pode aprender muito com o modo que o cliente diz as coisas e o modo como ele reage às coisas que você diz.

Os operadores devem ser extremamente bem treinados para perceber não só as nuances e particularidades dos produtos que o cliente quer, mas também perceber o cliente como um todo.

- **Serviços que poderão ser implantados no *call center*.**

A) Operação dirigida aos clientes que de alguma forma se desligaram da empresa. O agente de *telemarketing* identifica o motivo da desistência/cancelamento, argumenta e trata as objeções, citando benefícios e serviços a fim de resgatar a confiança do cliente.

B) Novos clientes: destinada aos novos clientes, dá boas-vindas, fornece informações, cita as vantagens do produto/serviço, esclarecendo possíveis dúvidas.

C) Ativação e recuperação de clientes: operação destinada aqueles clientes que interromperam momentaneamente o relacionamento com a empresa. São dadas informações sobre novos produtos, serviços e promoções, incentivando a sua ativação.

Através dela, é possível checar a veracidade dos dados para concessão de bens ou serviços, baseado em parâmetros fornecidos pela empresa. Além de preservar a qualidade da informação, esta operação evita riscos e facilita de forma segura o processo de adesão do cliente.

D) Venda de ingressos

O Cliente tem acesso à compra de ingressos para qualquer peça ou show, recebe com segurança e rapidez no endereço solicitado, podendo efetuar o pagamento através de cartão de crédito, débito na conta corrente ou emissão de boleto bancário.

Apoio a vendas através de *telemarketing* ativo, agentes especializados efetuam a venda de produtos/serviços. Esta operação fornece informações de aceitação/rejeição preciosas que possibilitam nortear as próximas decisões estratégicas da empresa.

O *site* de receptivo informa e esclarece os clientes sobre as características de um bem ou serviço e atua como mídia de resposta para ações de marketing direto e de comunicação de massa, especificamente desenvolvidas para este fim.

E) Agendamento de visitas

Agentes especializados entram em contato com prospects ou clientes para marcar data para uma visita com os Gerentes de negócio da empresa.

• Recursos de telecomunicações

A) Monitoria *on line*.

Este recurso permite que o próprio cliente, a qualquer momento, realize escutas para controle de qualidade da operação, acompanhando como o atendimento aos seus clientes está sendo realizado.

Um número de telefone é fornecido ao cliente juntamente com uma senha de acesso, numa operação bastante simples.

Acesso remoto

A administração de acessos remotos usando vários fornecedores de links de todos os tipos faz parte do escopo de serviços. Os acessos remotos são comumente usados para prover acesso a bancos de dados em situações onde uma integração com algum sistema do cliente é necessária.

B) Pré-atendimento personalizável.

Este recurso é largamente utilizado nas operações receptivas, quando vários níveis de atendimentos são necessários. Ao ser atendido por uma gravação, o cliente faz a escolha das opções de atendimento utilizando apenas o teclado de seu telefone. Um exemplo bastante típico é o dos auto-atendimentos usados nos bancos, onde o cliente realiza escolhas de como saber sobre seu saldo, fazer uma transferência, etc.

C) Mensagem de espera personalizada.

Se o cliente optar por criar uma fila de espera quando todos os operadores estiverem ocupados, ele pode contar com o recurso de mensagem de espera, onde o seu cliente que está aguardando para falar com um operador ouvirá uma música com dizeres previamente escolhidos. Este recurso é muito útil para realizar divulgação de novos produtos ou promoções enquanto a pessoa aguarda para ser atendida.

D) Correio de voz.

O correio de voz é outra opção disponível quando todos os operadores estiverem ocupados em um momento de pico de chamadas. Neste caso este recurso poderá ser programado para obter o telefone e demais dados necessários de seu cliente, para que os operadores possam retornar a ligação mais tarde.

Outra aplicação para o correio de voz, é a captação dos dados de clientes que ligarem fora do horário de atendimento para posterior retorno.

E) Integração com operadoras de telecomunicações.

Relacionamento amplo com as operadoras de telecomunicações existentes no mercado, visando a rápida disponibilização de recursos e soluções de voz e dados quando estes são necessários.

F) Distribuição automática de chamadas.

O Distribuidor automático de chamadas (*DAC*) que utiliza a base tecnológica da *Lucent Technologies*®, possibilita uma distribuição homogênea das chamadas entre os operadores, além de gerenciar todo o fluxo de entrada e saída das chamadas.

Este recurso é de extrema maleabilidade no que tange a programação dos mais diversos tipos de atendimento.

G) Sistema de gerenciamento de central de atendimento.

Este sistema permite que o cliente entenda, por meio de relatórios, detalhes importantes de toda a operação.

Esta ferramenta permite controlar a performance de cada operador para que seja obtido o máximo de cada grupo de operadores.

H) Controle de qualidade interno.

O controle de qualidade consiste em monitorias constantes nas chamadas para a obtenção de amostragens estatisticamente válidas, que são posteriormente analisadas com o objetivo de melhorar a qualidade.

I) Relatórios gerenciais.

Os relatórios gerenciais podem ser gerados de acordo com as necessidades de cada cliente, o que permite um acompanhamento da performance da central de atendimento.

Duração do atendimento, tempo médio de atendimento, tempo médio de espera, minutagem (custo da ligação) e outros pontos que podem ser parametrizados dentro de um sistema gerenciador.

Os relatórios permitem controlar, por exemplo, a performance de um único operador, de grupos de atendimento, ou a operação como um todo, seja ela uma operação ativa (chamadas realizadas), receptiva (chamadas recebidas) ou mista.

Os dados podem ser extraídos por meio de softwares como o *CMS da Lucent Technologies*.

- **Modelos de relatórios gerenciais:** Este relatório visualiza quais os eventos tem sido objeto de consultas/reclamações por parte dos clientes. Desta forma é ajustado o produto, bem como é reavaliado processos da comunicação com o cliente.

a) - Central de atendimento cartão de crédito

RELATÓRIO DE EVENTOS

Empresa			
Setor	Central Atendimento		
Mês:	abr/03		
	fev-03	mar-03	abr-03
Ligações Atendidas:	1319	1753	1916
Total Eventos	3697	5453	5646
Qtde de eventos por ligação	2,80	3,11	2,95

Categoria	Descrição	Código	Qtde	% sob total	Qtde	% sob total	Qtde	% sob total
INFORMATIVO	CONF DADOS CADASTR	CONF	1000	76%	1338	76%	1440	75%
INFORMATIVO	INF LIMITE TTL/DISP	LIMI	602	46%	954	54%	812	42%
INFORMATIVO	INFORMACOS GERAIS	CART	460	35%	368	21%	569	30%
INFORMATIVO	INF PAGAMENTO AVULSO	IPAG	153	12%	187	11%	268	14%
INFORMATIVO	DESBLOQ T OU O	DESB	161	12%	154	9%	255	13%
INFORMATIVO	INFO TAXAS/ ENCARGOS	IDOT	176	13%	173	10%	242	13%
INFORMATIVO	INFORMACAO DE SALDO	SALD	150	11%	149	8%	223	12%
INFORMATIVO	VENCIMENTO/MELHOR DI	VDIA	124	9%	131	7%	160	8%
SOLICITAÇÃO	SOLIC. TELESAQUE	SAQU	155	12%	141	8%	151	8%
INFORMATIVO	INFORMACAO SENHA	INSE	74	6%	111	6%	111	6%
INFORMATIVO	INFO DE SAQUE ATM	INFS	61	5%	57	3%	84	4%
SOLICITAÇÃO	ALTERACAO END/TELEF	ENDE	44	3%	32	2%	51	3%
INFORMATIVO	AUTORIZACAO NEGADA	AUTN	33	3%	36	2%	43	2%
SOLICITAÇÃO	PAGTO NAO PROCESSADO	PGTO	0	0%	904	52%	38	2%
INFORMATIVO	DIR REPRESENT / RH	REPB	33	3%	20	1%	32	2%
INFORMATIVO	LIGACAO INTERROMPIDA	LIGA	21	2%	19	1%	26	1%
SOLICITAÇÃO	OC. DE ATENDIMENTO	ATEN	4	0%	34	2%	20	1%
INFORMATIVO	NAO RECEBIMENTO FATU	NRFT	20	2%	27	2%	17	1%
SOLICITAÇÃO	CONTESTACAO TARIFA	TARC	4	0%	4	0%	15	1%
INFORMATIVO	DISCRIMINACAO DESP	DISC	12	1%	9	1%	14	1%
SOLICITAÇÃO	REEMISAO EXTRATO	ASSD	16	1%	13	1%	11	1%
SOLICITAÇÃO	SOLIC 2 VIA EXTRATO	EXTR	6	0%	6	0%	8	0%
INFORMATIVO	AUTORIZACAO PENDENTE	ATUP	21	2%	3	0%	7	0%
INFORMATIVO	CARTAO JA EMITIDO	CRTE	5	0%	5	0%	6	0%
CANCELAMENTO	CANCEL POR PERDA	CPER	2	0%	5	0%	5	0%
CONTESTAÇÃO	CONT JUROS/ENCARGOS	JURO	0	0%	5	0%	5	0%
SOLICITAÇÃO	REAGENDAM PARCELAS	1104	2	0%	0	0%	5	0%
SOLICITAÇÃO	ALT DADOS CTA CORREN	ALCC	4	0%	3	0%	4	0%
INFORMATIVO	ALTERACAO DE LIMITE	ALIM	1	0%	1	0%	3	0%
SOLICITAÇÃO	SEGUNDA VIA FATURA	FATU	2	0%	6	0%	2	0%
CANCELAMENTO	CANCEL POR ROUBO	CEXT	0	0%	2	0%	2	0%

b) Relatório de Performance : Abre as ligações recebidas, atendidas e abandonadas, num período estabelecido (dia/semana/mês), visualizando as datas de maior/menor volume de ligações, o que possibilita o ajuste dos operadores. A Performance de uma central de atendimento é avaliada pelos itens como: ligações abandonadas, desistência, tempo médio de espera (TME), tempo médio de atendimento (TMA), em relação ao Volume. O nível de serviço (%) determina a qualidade. A minutagem possibilita o faturamento do serviço.

Informações	
Empresa:	
Site:	JD
Mês:	Maio/03
Grupos:	Central de Atendimento

Metas	
Nível de Serviço:	80,0%
Desistência	3,0%
:	
TME:	30

FILA												
DIA / SEMANA	LIGAÇÕES RECEBIDAS	LIGAÇÕES ATENDIDAS	LIG. ABANDONADAS ATÉ 30 SEG	LIG. ABANDONADAS APÓS 30 SEG	DESISTÊNCIA	TME	TMA	TMT	TMO	MINUTAGEM	NÍVEL DE SERVIÇO	
01	Qui	23	22	0	1	4,3%	1	53	0	53	19	96
02	Sex	142	140	1	1	0,7%	8	143	0	143	333	94
03	Sab	38	37	1	0	0,0%	11	104	1	105	63	92
04	Dom	8	8	0	0	0,0%	0	33	0	33	4	100
05	Seg	125	125	0	0	0,0%	3	140	0	140	292	98
06	Ter	99	98	0	1	1,0%	2	145	0	145	236	97
07	Qua	88	87	0	1	1,1%	13	137	0	137	199	93
08	Qui	92	89	3	0	0,0%	8	141	0	141	209	91
09	Sex	90	89	0	1	1,1%	4	122	0	122	181	94
10	Sab	40	40	0	0	0,0%	5	89	0	89	59	98
11	Dom	23	20	1	2	8,7%	6	29	0	29	9	87
12	Seg	110	109	1	0	0,0%	4	142	0	142	258	95
13	Ter	114	114	0	0	0,0%	1	125	0	125	236	99
14	Qua	69	69	0	0	0,0%	1	136	0	136	156	99
15	Qui	60	60	0	0	0,0%	2	143	0	143	142	97
16	Sex	73	73	0	0	0,0%	0	114	0	114	138	100
17	Sab	30	30	0	0	0,0%	3	104	0	104	52	97
18	Dom	9	9	0	0	0,0%	0	57	0	57	8	100
19	Seg	75	72	0	3	4,0%	4	142	0	142	170	93
20	Ter	72	70	0	2	2,8%	3	135	0	135	157	94
21	Qua	73	73	0	0	0,0%	4	131	0	131	159	97
22	Qui											
23	Sex											
24	Sab											
25	Dom											
26	Seg											
27	Ter											
28	Qua											
29	Qui											
30	Sex											
Totais / Médias		1.453	1.434	7	12	0,8%	4	129	0	129	3080	96

2.10. – Modelos de scripts para *call center*.

Numa abordagem ativa ou passiva, definição de *Scripts* possibilita um melhor relacionamento com os clientes.

O atendente deverá ter um script para cada situação, onde possa se posicionar de diversas maneiras no trato dos assuntos pertinentes aos produtos/serviços da empresa.

Segue alguns modelos de *scripts*, podendo os mesmos serem, ajustados de acordo com a natureza do contato.

a) *Script* de boas vindas

Bom dia , meu nome é, e represento o programa de qualidade da empresa XXXX, parabéns por ter adquirido os nossos produtos de XXXXXX, tenha certeza que o Sr (a) fez o melhor negócio se tornando nosso cliente preferencial.

O Sr (a) poderia me ceder alguns minutos do seu tempo para que eu possa lhe fazer algumas poucas perguntas sobre a qualidade dos nosso serviços/produtos ?

Suas respostas são muito importantes para o desenvolvimento e melhoria da nossa prestação de serviços.

Esperar a resposta do cliente

Se negativo :

Sendo assim, o Sr. (a) poderia marcar um horário mais adequado para podermos conversar sobre a qualidade do nosso atendimento e representantes comerciais, também gostaria de esclarecer possíveis dúvidas sobre nossos produtos e serviços além de termos muitas novidades interessantes para lhe passar.

SIM – Então sem falta, estarei lhe contatando neste horário e conversaremos com mais calma OK?
Muito obrigado pela sua atenção e um bom dia para o Sr (a).

NÃO - Independentemente da sua falta de horários, saiba que, estaremos à sua disposição diariamente até as 18:00 hs no tel : ou em nosso escritório no end muito obrigado pela sua atenção e tenha um bom dia .

Observação: Não deixe de marcar um novo horário , sempre ressaltando a importância de esclarecimentos sobre os produtos e serviços.

Se positivo dar continuidade :

Obrigado Sr (a), estas informações são muito importantes e de grande validade para nós na constante busca da qualidade máxima dos nossos serviços , serei breve :

O Sr (a) conheceu nossos produtos por qual canal de informação ?

Na sua opinião como foi a abordagem dos nossos representantes comerciais ?

Ele (a) se apresentou adequadamente ao Sr (a) ?

Foi educado (a) e cordial com o Sr(a) ?

Estava bem apresentado pessoalmente ?

Ele (a) esclareceu os principais pontos de negócios ao Sr(a) ?

Falou sobre os benefícios dos nossos produtos de XXXX ?

Informou sobre as condições para obter nossos serviços/produtos ?

Detalhou os prazos de pagamentos e ou pagamento a vista?

Estes valores estão de acordo com a sua disponibilização orçamentária ?

Ele (a) lhe informou sobre as taxas e tarifas cobradas em nossos produtos/serviços ?

De que forma estas são cobradas ?

Quer que eu esclareça com maiores detalhes este item ?

O Sr(a) já recebeu a sua senha de segurança ?

O Sr(a) tem o numero do serviço de atendimento ao cliente do da nossa empresa ?

Se o Sr(a) não o tiver, anote em lugar de fácil acesso Ok ?

O Sr(a) já teve a oportunidade de utilizar o nosso produto/serviço?

Bem, com estas informações, poderemos estar melhorando muitos itens de nossa prestação de serviço, porem a sua opinião e sugestão é fundamental para concluirmos esta trabalho , o Sr (a) gostaria de opinar ou sugerir alguma coisa para nós neste momento ?

Aguardar o cliente se posicionar

Sr(a) saiba que estaremos sempre a sua disposição nos telefones :

.....ou em nossa loja no endereço

Sr(a), gostaria de agradecer a atenção a nós dispensada, desejando um excelente dia para o Sr (a) e muito obrigado (a).

b) Script - erro de débito

Bom dia, Sr(a)

Meu nome é trabalho no programa de qualidade do empresa XXXX e estou entrando em contato para esclarecer que neste mês infelizmente a lançamos o valor da 2ª parcela em sua conta corrente, igual ao valor do mês passado, isso o Sr(a) pode confirmar comparando seu extrato de conta corrente.

No seu caso o valor correto para desconto deste mês seria de R\$ xxxxx e no entanto foi descontado o valor de R\$ xxxxxx.

Caso o Sr (a) queira complementar o valor, poderá efetuar um pagamento através de transferência, DOC ou através de depósito identificado em conta corrente, o Sr(a) pode anotar os dados da nossa conta no Banco XXXX por favor ?

(BCO - xxx – AG xxx – C/C xxxx – xx)

No caso de não ser complementado o valor do pagamento , informamos que a diferença do valor devido, estará sendo incorporado a dívida, incluindo os encargos do período, devendo ser faturado para o próximo período.

No caso do Sr(a) complementar o pagamento , informamos que este valor será creditado em seu saldo, ajustando assim o valor de sua dívida.

Sr(a) , ainda permanece alguma dúvida sobre o pagamento referente a este mês ?

Procuramos esclarecer os motivos do ocorrido e as possibilidades de solução para melhor servi-lo, afinal o Sr(a) é nosso cliente preferencial .

Qualquer dúvida ou esclarecimento estaremos a sua disposição de segunda a sexta-feira da 8 as 18 horas, em nosso telefone : ou em nossa loja no endereço com a Sr(a)
.....

Sr (a), gostaria de agradecer a atenção a nós dispensada, desejando um excelente dia para o Sr(a) e muito obrigado(a) .

c) Script – primeiro uso de produto/serviço

Bom dia , meu nome é, e represento o programa de qualidade da empresa XXXX, parabéns por ter adquirido os nossos produtos/serviços, tenha certeza que o Sr(a) fez o melhor negócio se tornando nosso cliente preferencial.

O Sr(a) poderia me ceder alguns minutos do seu tempo para que eu possa lhe fazer algumas poucas perguntas sobre a qualidade dos nossos produtos/serviços ? suas respostas são muito importantes para o desenvolvimento e melhoria da nossa prestação de serviços.

O Sr(a) já está de posse de seu novo produto/serviço ?

O Sr(a) já recebeu a sua senha de segurança....ou o instalador, ou... ?

Em caso negativo,

Estaremos averiguando os motivos e lhe retornaremos o mais rápido possível com uma posição Ok? Obrigado(a) pela atenção e um bom dia

Em caso afirmativo – dar continuidade

O Sr(a) deve memorizar e não divulgar sua senha à ninguém , lembre-se é de sua responsabilidade o uso indevido em caso de compras. Ou...

O instalador após os testes do n/produto/serviço lhe repassou corretamente as instruções de uso ? Apenas é cobrada uma tarifa de R\$ xx,xx , referente ao repasse de custos de postagem e boleto bancário.

Esta política de custo reduzido, foi adotada para que possamos estar sempre oferecendo as melhores condições de negócios do mercado, de forma clara e totalmente transparente para os nossos clientes como está sendo praticado pelas melhores e mais sérias empresas do mercado .

O mais importante é o Sr (a) saber que poderá utilizar o nosso produto/serviço com total segurança enfim em toda rede conveniada no Brasil exterior e o que é o melhor

Observação: Se houver dúvidas sobre tarifas, estas devem ser muito bem esclarecidas ao cliente . -- verificar tabela de tarifas -

Se for empresa financeira, citar.

Uma outra vantagem que a nossa empresa lhe oferece é a certeza da prática da menores taxas de juros do mercado, tanto para o nosso cartão de crédito, como para os empréstimos em dinheiro

No caso do cartão de crédito a facilidade do desconto em folha é ainda mais interessante para o Sr(a) , pois debitaremos apenas 9 % do total de seus gastos , isso faz com que o seu cartão nunca fique bloqueado mesmo que o Sr(a) não faça nenhum pagamento adicional. .

É sempre importante lembrar que a nossa central de atendimento está a sua disposição 24 horas por dia 7 dias por semana, para qualquer dúvida ou situação emergencial que o Sr(a) precisar .

Em nossa central de atendimento o Sr(a) também poderá ter informações de saldos , extratos e detalhamento de suas compras .

O Sr já ouviu falar do novo programa de relacionamento da nossa empresa para clientes com o Sr (a) ?

Este é o maior benefício da nossa empresa, que é totalmente voltado para que o Sr(a) tenha a maior satisfação em usar sempre e preferencialmente os nossos produtos e serviços .

Para isto, todo o relacionamento que o Sr(a) tiver com a nossa empresa será transformado em cupons de relacionamento para que o Sr(a) participe de sorteios de incríveis prêmios ou créditos em sua conta cartão, para que possa ser utilizado nos melhores estabelecimentos de bens de consumo ou prestação de serviços.

Estaremos enviando para seu endereço um catalogo de regras e de prêmios pois o Sr(a) já está cadastrado e estará concorrendo *Ok* ?

O Sr (a) poderá concorrer com vários itens de relacionamento como :

Aquisição de produtos e serviços da nossa empresa (citar)

Pagamentos e quitações de bens adquiridos da nossa empresa

Entre outras possibilidades

Bem Sr(a)..... , espero ter conseguido mostrar ao Sr(a) como é bom e importante o uso dos produtos/serviços da nossa empresa para sua comodidade e praticidade , agora só me resta aguardar para poder premia-lo com este novo programa de relacionamento, seja muito bem vindo ao nosso convívio .

Sr(a) desejo-lhe um excelente dia e agradeço sinceramente a atenção a mm dispensada , foi um grande prazer falar com o Sr(a) e deixarei apenas um até logo , pois sempre que tiver uma boa novidade estaremos ligando para o Sr(a) *Ok?*

Muito obrigado.

3. - Anexos – fonte : Associados call center – São Paulo

Planilha orçamentária : Pessoal., despesas gerais, resultado (receitas e despesas)

Legenda

Tttt => Testes	Oooo => fabricação	???? => Pode adiar
!!!! => Parado	**** => execução	pppp => Atrasado
OK => Pronto	liii => Instalação	aaaa => Aceitação

3.1.- Exemplo do cronograma físico – Modelo de cronograma utilizado para implantar um call center, observando atividades/materiais,móveis em relação a prazos e prioridades.

Descrição	CRONOGRAMA FÍSICO – PREVISÃO DE EVENTOS												
	S 22 Mês 1	T 23 Mês 1	Q 24 Mês 1	Q 25 Mês 1	S 26 Mês 1	S 29 Mês 1	T 30 Mês 1	Q 31 Mês 1	Q 01 Mês 2	S 02 Mês 2	S 05 MEs 2	T 06 Mês 2	S 09 Mês2
Baterias/Mód./Instal.	*** *	*** *	*** *	*** *	*** *	Iiii	iiii	iiii	Iiii	iiii			
Inst.câmaras/porteiro	*** *	*** *	*** *	*** *	*** *	Iiii	iiii	iiii	Iiii	iiii			
Mesas(Fabric./Inst.)	Iiii	iiii	Iiii	Iiii	Iiii	Iiii	iiii	iiii	Iiii	iiii	iiii	iiii	
Baias(Fabric./Inst.)	Ppp p	ppp p	Ppp p	Ppp p	Ppp p	Iiii	iiii	iiii	Iiii	iiii			
Elétrica(Final)	*** *	*** *	*** *	*** *	*** *	Iiii	iiii	iiii	Iiii	iiii			
Ativação Central	*** *	*** *	*** *	*** *	*** *	Iiii	iiii	iiii	Iiii	iiii			
Alarme (Final)	????	????	????	????	????								
Cortinas	????	????	????	????	????	????	????	????	????	????	????	????	????
Inst. Micros PA's	*** *	*** *	*** *	*** *	*** *	Iiii	iiii	iiii	Iiii	iiii			
Limpeza Geral	????	????	????	????	????	*** *	*** *	*** *	*** *	*** *			
Rodapés Recepção	????	????	????	????	????	*** *	*** *	*** *	*** *	*** *			
Inst. Relógio Ponto	????	????	????	????	????	????	????	????	????	????	*** *	*** *	****
Cadeiras	????	????	????	????	????	????	????	????	????	????	*** *	*** *	****
Fretes Diversos	????	????	????	????	????								
Capacho Recepção	????	????	????	????	????	????	????	????	????	????	????	????	????
Contrato Alarme	????	????	????	????	????	***	***	***	***	***			

						*	*	*	*	*			
Montagem Móveis	Ppp p	ppp p	Ppp p	Ppp p	Ppp p	*** *	*** *	*** *	*** *	*** *			
Ramais PA's	????	????	????	????	????	*** *	*** *	*** *	*** *	*** *			
Inst. 2 Fones	Ppp p	ppp p	Ppp p	Ppp p	Ppp p								
Aluguel Prédio	OK	OK											
Serv. Web Software	????	????	????	????	????	????	????	????	????	????			
Serv. Web Hardware	????	????	????	????	????	????	????	????	????	????			
Software Beta	*** *	aaaa	aaaa										
PA's WEB	????	????	????	????	????	????	????	????	????	????	*** *	*** *	*****
Monofones	????	????	????	????	????	*** *	*** *	*** *	*** *	*** *			
Seleção Atendentes	????	????	????	????	????	????	????	????	????	????			
Treinamento	????	????	????	????	????	Ppp p	ppp p	ppp p	Ppp p	ppp p			
Aceitação Interna	*** *	OK											
Demonstração	*** *	OK											

3.2. - Planilha orçamentária -simulação – Elaborada de acordo com a atividade contratada.

A) - Pessoal

A) Operadoras	Turno	Sal.Base	Vlr.Adic.	Qtde	Valores
		R\$			R\$
Operadoras Telemarketing	1º	500,00	-	12	6.000,00
Operadoras Telemarketing	2º	500,00	43,70	11	5.643,70
		SOMA.....			11.643,70
B) Encargos Sociais					5.138,67
C) Serviços de Apoio				Qtde	Valores
Coordenadoras				4	3.500,00
Supervisoras				2	2.600,00
Gerentes Depto.Administração/Financeira				2	3.000,00
Programação				1	2.000,00
Sub Total Pessoal					27.882,37

B) – Despesas Gerais

Discriminação		Valores-R\$
Água		100,00
Aluguel		1.100,00
Alvará		100,00
Assinaturas Periódicos		200,00
Atualização Softwares		1.000,00
Combustíveis		500,00
Correios		100,00
Despesas Financeiras		100,00
Despesa. Fixas Telecomunicações.		1.000,00
Despesas de Viagens		3.000,00
Energia Elétrica		500,00
Honorários Contábeis		300,00
Internet		200,00
IPTU		300,00
IPVA		350,00
Manutenção de Máquinas e Equipamentos		1.500,00
Material de Expediente		200,00
Material de Higiene		100,00
Material de Limpeza		100,00
Pró-labore		5.000,00
Salários + Encargos		27.882,37
Seguro Incêndio		200,00
Telefone		500,00
Vale Transporte		400,00
Sub- total Operacional		44.732,37
Eventuais		1.789,29
C) – Impostos e comissões		Valores
I. S. S.		2.550,18
PIS/COFINS		2.726,55
Cont. Social (L. Pres.)		328,68
I.R. Pres. = >32%		1.147,39
Comissões (5,5%)		5.485,07
Total de Impostos e Comissões	16,38 %	12.237,87

D) Resultados - despesas e receitas - A execução de uma atividade contratada carece sempre de uma análise do custo do PA – ponto de atendimento. Baseada no custo do operador, e outros agregados, é feita a proposta de prestação de serviço, sempre observando a margem líquida de receita desejada.

4 – Apropriação de despesas/receitas por ponto no mês					
1º Turno	100%	90%	80%	70%	50%
Nº Pontos de Atendimento	16	14	13	11	8
Custo por ponto -R\$	1677,12	1.863,47	2096,4	2395,89	3354,24
VENDA=receitas R\$	2005,71	2.228,56	2507,13	2865,3	4011,43
2º Turno					
Nº Pontos de Atendimento	16	14	13	11	7
Custo por ponto -R\$	1.919,00	2.132,21	2.398,74	2.741,42	3.837,99
VENDA=receitas R\$	2.294,97	2.549,96	2.868,72	3.278,53	4.589,94

	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
CUSTO POR PONTO	3.596,12	3.995,68	4.495,14	5.137,31	7.192,23
VENDA POR PONTO	4.300,68	4.778,52	5.375,85	6.143,83	8.601,37
PREÇO SUGERIDO	6.225,00	6.225,00	6.225,00	6.225,00	6.225,00
Margem Lucro	42,23%	35,81%	27,79%	17,47%	-15,54%
Prev Receita à 80%=	Preço Sugerido		Nº médio de PA à 80%=		R\$74.700,00

4 – Caso prático

Abertura de uma empresa nos moldes de Sociedade Anônima ou de uma Limitada deve ser avaliada de acordo com o ramo de atividade.

Normalmente, as empresas de atividades financeira são Sociedade Anônimas.

Empresas prestadoras de serviços são constituídas como limitadas.

A empresa que apresentaremos a seguir, segue o modelo de uma limitada, voltada para o ramo de atividades de telemarketing,

Para abertura de uma empresa é necessário seguir os seguintes passos:

A -Apresentação na Prefeitura Municipal do pedido de instalação de empresa, mostrando o ramo de atividade a qual se destina.

A Prefeitura irá analisar o pedido, observando se o ramo solicitado dentro da área/região é permitido. É oportuno levar o carnê de IPTU do local de instalação pretendido, o que possibilita confirmar se o ramo de atividade pode ser instalado na localização.

B -Uma vez obtida aprovação pela Prefeitura do local de funcionamento da empresa, recorre-se a Junta Comercial de um pedido de abertura de empresa..

C -Na junta comercial é solicitada a verificação se existe alguma empresa registrada com o nome desejado e registro do Contrato Social.

Nesta fase são verificados, também, os antecedentes dos sócios junto à Receita Federal através do número do CPF. Processo feito na Junta Comercial.

D -Documentação a ser apresentada:

- Contrato Social em 3 vias
- Cópia autenticada do RG e CPF dos sócios
- Requerimento padrão da Junta Comercial
- Pagamento de guias através de GRP e DARF

E -Solicitação de CNPJ

Com a finalidade de incluir a empresa no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

F -Alvará de licença

Licenciamento para exercer as atividades no local pretendido.

Apresentação dos seguintes documentos: Formulário próprio, Consulta comercial aprovada, Cópia do CNPJ, Cópia do Contrato Social.

Uma vez obtido o alvará de funcionamento, a empresa pode começar a comercializar os seus produtos e serviços, bem como proceder a sua estruturação.

Vamos observar a empresa CCM – Serviços Administrativos e Telemarketing Ltda. –

Criada para atender o ramos de call center, e outras atividades correlatas, a CCM foi estruturada com as seguintes áreas:

Por ser uma limitada, constituiu três sócios gerentes.

Administrativa: Controles e contábil.
Comercial: Gerentes de vendas e marketing
Operacional: Supervisores e atendentes

Vamos observar uma situação onde a CCM Telemarketing foi consultada para atender uma Administradora de cartões de crédito.

– Solicitação de prestar serviços de tele-atendimento abrangendo clientes da Administradora de Cartões de Crédito CTNP Ltda, conforme contrato firmado .

Pede a Administradora que a CCM efetue contatos com seus clientes portadores de cartões de crédito para os programas de Boas Vindas /Pós-Venda, Ativação de Clientes e Esclarecimentos de Serviços.

- Situação da Administradora

- A Administradora ingressou na atividade de cartões de crédito a menos de seis meses e conta com 2.500 clientes portadores de cartões.
- O público alvo da Administradora são empresas públicas e privadas onde parte dos gastos com o cartão de crédito é debitado na folha de pagamento dos funcionários.
- Coloca no mercado em média 600 cartões/mês.
- O percentual de ativação é de 55%.

Proposta da empresa contratada.

- Meta – aumentar a base ativada em 75% dos clientes no período dois meses.
- Contatar todos os novos clientes visando efetuar *boas vindas e pós-venda
- *Boas vindas: Agradecer o cliente pela opção de ter o cartão da CTNP.
*Pós-venda: Reforçar junto ao cliente a utilização correta do cartão, seus benefícios, bem esclarecimentos sobre a fatura, melhor dia de compra, seguro etc., e tirar as dúvidas que ainda por ventura possa existir. Colocar a central de atendimento ao dispor do cliente.

Elaboração do plano de ação

Após análise do pedido da Administradora, e elaborado o contrato de prestação de serviço, a CCM elabora o plano de ação:

Disponibilizado dois (02) PA's (Pontos de Atendimento).

Objetivo no primeiro mês: 3.000 ligações, para os três serviços; serão disponibilizados: 02 funcionários com média de 110 telefonemas/dia.

A CCM fornecerá a Administradora os seguintes relatórios para controle e acompanhamento dos serviços:

Quantidade de chamadas realizadas e contatos não concretizados

Duração média das chamadas

Histórico de ocorrências de acordo com o script definido.

– Elaboração dos Scripts de Boas Vindas e Ativação

O atendente terá um script para cada situação, onde possa posicionar as diversas situações dos Produtos/Serviços da Empresa. Documentos esses aprovados pela empresa contratada, podendo os mesmos serem, ajustados de acordo com a natureza do contato.

a) Script de Boas Vindas – Clientes que receberão o cartão em breve.

Bom dia/boa tarde, o Sr.(a)..... *(sempre falar o nome do (a) cliente)*.

Meu nome é, e represento a Administradora de Cartões de Crédito - CTNP e estou entrando em contato para informar que seu cartão de crédito chegará dentro de alguns dias.

Gostaria de saber se na hora da venda o(a) Sr.(a) foi bem atendido, se recebeu todas as explicações de como funciona o cartão? *(Caso o cliente questione informações, verificar mais detalhes)*.

O cartão possui muitos benefícios, mas a utilidade ainda maior é nas compras em supermercados, farmácias, postos de gasolina e lógico, necessitando de dinheiro tem as opções de telesaque e saque na rede cirrus.

Qualquer esclarecimento que o (a) Sr.(a) venha a necessitar é só entrar em contato com a central de atendimento através do 0800-80808080.

Obrigada e tenha um bom dia/uma boa tarde.

b) Script de ativação – Cartão sem utilização a mais de 10 dias do desbloqueio)

Bom dia/boa tarde, o Sr.(a)..... *(sempre falar o nome do (a) cliente)*.

Meu nome é, e represento a Administradora de Cartões CTNP e gostaria de saber se o(a)Sr.Sra já está com seu cartão de crédito em mãos?

Não – então irei verificar o ocorrido e em breve lhe darei um retorno.

Sim – E o (a) Sr. Sra tem alguma dúvida quanto a utilização do cartão? Sabe que pode ser utilizado tanto para compras em uma série de estabelecimentos conveniados com a Bandeira MasterCard Electronic e também utilizar para saques?

Nosso Juros para saque ou telesaque é de apenas 5% o que compensa muitas vezes retirar o dinheiro e quitar outras dívidas.

Quanto ao pagamento é ainda mais acessível, porque o que é utilizado no período apenas 9% vem descontado em folha, e o restante do saldo virá para pagamento em fatura, sendo opcional o valor para pagamento.

Qualquer esclarecimento que o Sr.(a) venha a necessitar é só entrar em contato com a central de atendimento através do 0800-80808080

Obrigada(o) e tenha um bom dia/uma boa tarde.

Apresentação dos resultados.

Fechado o primeiro mês de atividade, a CCM elabora uma correspondência à Administradora CTNP, apresentando o seguinte quadro:

Curitiba, 01 de agosto de 2003.

A
Administradora de Cartões de Crédito CTNP Ltda.
Curitiba – PR

At.
Gerente de Marketing e Comunicação

Apresentamos Relatório do mês de julho referente à prestação de serviços de Telemarketing Ativo compreendendo:

- Boas Vindas
- Ativação
- Esclarecimentos de Serviços

Colocamo-nos a sua inteira disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,

CCM Telemarketing

Descrição dos Serviços

Iniciamos os trabalhos no dia 1º de julho com a preparação do sistema e treinamento dos operadores envolvidos.

Em função das características do trabalho, com a necessidade de contatar os clientes em vários horários, preparamos 2 (dois) operadores que atuam das 9:00h às 19:00h além da Supervisão compartilhada.

Foram definidos os respectivos scripts:

- S. Jose dos Pinhais
- Boas Vindas
- Ativação

No dia 04 de julho iniciamos os contatos.

1- São José dos Pinhais

Foi realizada uma ação específica para alguns clientes de S. Jose dos Pinhais com o objetivo de entregar e desbloquear os cartões que estavam na Loja.

Dos clientes contatados, apenas dois não querem o cartão. Dos que querem o cartão, muitos alegaram não ter tempo para retirá-lo na Loja. Seria interessante alguma ação para entregar os cartões.

2- Boas Vindas

Esta ação abrangeu todos os clientes com cartões emitidos no período de 17 de junho a 23 de julho.

Destes clientes aproximadamente 60% ainda não haviam recebido o cartão na oportunidade do contato. 3% não foram localizados e atualizamos o cadastro de 5%. Algumas outras situações também foram identificadas conforme detalhado no gráfico anexo.

Sugerimos que este trabalho seja realizado com uma base maior de clientes o que dará um resultado mais confiável quanto à aceitação/satisfação do cliente com o produto e orientando outras ações.

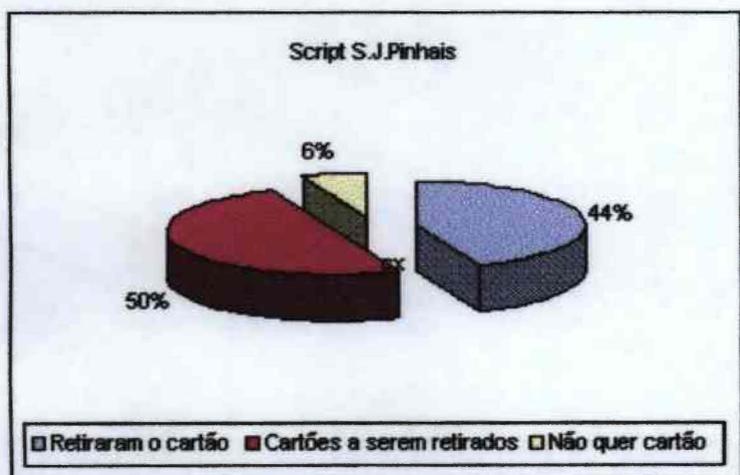
3- Ativação de Clientes

Como a ativação é para ser feita num prazo de 15 dias após o desbloqueio do cartão, somente uma pequena parte dos clientes foi contatada com este objetivo. Apesar disso, tivemos um número significativo de ativação com base na fase anterior de Boas Vindas, 16% conforme demonstrado no respectivo gráfico anexo.

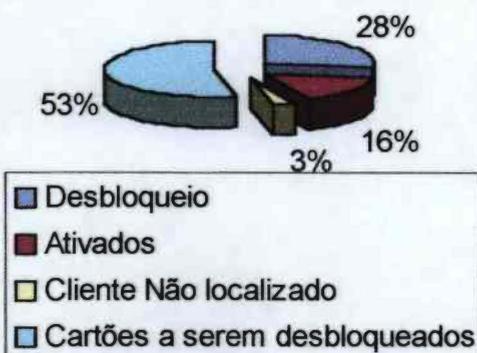
Cliente:Administradora de Cartões de Crédito CTNP

Resultados São José dos Pinhais - SJP	Qtde
Contatos	32
Retiraram o cartão	14
Cartões a serem retirados	16
Não quer cartão	2

Resultados Outros	Qtde
Contatos	412
Desbloqueio	115
Ativados	64
Cliente Não localizado	13
Cartões a serem desbloqueados	220



Script Boas Vindas e Ativação



CIDADE - São José dos Pinhais

Evento:

Data	Script	Ligações	Valor	Rel.Ocorrências
04/jul Sex	Boas Vindas	59	9,84	
07/jul Seg	Boas Vindas	63	33,08	
08/jul Ter	Boas Vindas	25	18,21	
09/jul Qua	Boas Vindas	24	21,12	
10/jul Qui	Boas Vindas	47	40,57	
11/jul Sex	Boas Vindas	36	34,59	
12/jul Sáb	Boas Vindas	6	3,19	
14/jul Seg	Boas Vindas	66	49,27	
15/jul Ter	Boas Vindas	45	101,40	
16/jul Qua	Boas Vindas	41	31,01	
17/jul Qui	Boas Vindas	89	68,75	
18/jul Sex	Boas Vindas	87	65,59	
21/jul Seg	Boas Vindas	81	32,83	
22/jul Ter	Boas Vindas	57	31,98	
23/jul Qua	Boas Vindas	31	16,74	
24/jul Qui	Boas Vindas	8	1,78	s/relat.p/contato
25/jul Sex	Boas Vindas	59	38,86	
28/jul Seg	Boas Vindas			
29/jul Ter				
30/jul Qua				
31/jul Qui				
	Total	824	598,81	

Ocorrências	Qtde
Não Recebeu Cartão	192
Recebeu o cartão	78
Deixado Recado s/desbloqueio	19
Outros	14
Informação s/Limite de Crédito	3
Recebeu fatura c/cobrança anuidade	1
Descontente com a bandeira Mastercard	1
Descontente com Limite de Crédito	1
Mudança de endereço	1
Poucas lojas que aceitam o cartão	1
Cancelou o cartão e recebeu o mesmo	1
Não consegue usar o cartão	2
Solicitação Relação de Lojas	2
Não conseguiu 0800	1



317

– Resumo Mensal da Central de Atendimento CCM

- Ligações Efetuadas = 824

Serviços	Nº de Ligações	Ligações Atendidas	% Resultado
Boas Vindas	824	799	97%
Esclarecimento do Produto	317	317	100%
Total	1141	1116	97,8%

– Resultado Financeiro dos serviços executados à empresa.

- Custo de Implantação = R\$ 265,00
- Custo Mensal do Ponto de Atendimento = R\$ 1.450,00

- Custo das ligações = R\$ 598,81
- Total Geral = R\$ 2.313,81
- Relatório Geral – Emissão mensal.

5 - Comentário

O tema *call center* escolhido para o trabalho final da especialização de *marketing* teve como objetivo associar os conhecimentos adquiridos por meio de diversas disciplinas apresentadas na especialização e a minha intenção em criar uma empresa que atue neste ramo.

Observei durante a elaboração do trabalho, o quanto é abrangente a utilização de um *call center* dentro de uma instituição pública ou privada.

Acabou o tempo onde as empresas resolviam eventuais conflitos com seus clientes através de cartas protocoladas, balcão ou simplesmente um registro através do SAC.

Problemas, solicitações, sugestões são prontamente atendidas e registradas através do *call center*, cujas empresas por necessidade competitiva de mercado buscam no menor espaço de tempo obter o devido retorno.

Também através de um *call center* uma empresa pode obter dados importantes (pesquisa) visando aprimorar produtos, melhorar a qualidade de seus serviços, e mensurar o grau de satisfação, bem como manter, adquirir e fidelizar clientes.

Observamos neste trabalho, que um *call center* espelha o comprometimento final de uma empresa perante os seus clientes, demonstrando responsabilidade e acima de tudo respeito.

Elaborar um trabalho como este requereu uma ampla pesquisa, pois o assunto apesar de ser extremamente importante no contexto atual é escasso em termos de literatura técnica.

Existem várias empresas de *call center* que apresentam em seus *sites* seus serviços, bem como especificações técnicas o que possibilita avaliar a sua capacidade tecnológica para a execução de tarefas, ou seja, o prato está pronto.

Visitei algumas empresas de *call center*, obtive conceitos técnicos e valores de equipamentos, mas não consegui obter o projeto que detalhasse a sua criação.

Como as empresas de *call center* vivem numa competição acirrada, buscar informações referente a preço de mercado por minutagem, custo operador/hora, modelos de contratos e outras informações as quais são consideradas “sigilosas”, foi quase que impossível, mesmo citando que os dados solicitados era para um trabalho acadêmico.

Dentro da finalidade deste trabalho, o objetivo foi alcançado. Os dados coletados foram, transformados em informações e colocado numa seqüência que possibilita visualizar a interação que existe de um *call center* dentro do *marketing*, a sua importância no relacionamento com o consumidor, e dentro de suas estruturas a preparação da equipe de atendimento (RH), bem como os conceitos tecnológicos que possibilita melhor aproveitar esta ferramenta.

5 - Bibliografias

CARIZON, Jan , - livro A Hora da Verdade

LEVITT, T.A imaginação de *marketing*. São Paulo:Atlas, 1.985).

MATOZO, Luciano, - *Call Center* –modismo ou realidade.

SOTNE, Bob e WYMAN, John: *Telemarketing a bíblia do Telemarketing Nobel* –São Paulo, 1992

TOFLER, Alvin. O choque do futuro. Rio de Janeiro, Record, p. 323, 1004)

VAVRA, Terry G.*Marketing* de relacionamento (*After Marketing*). Como manter a fidelidade de clientes através do *marketing* de relacionamento. São Paulo, ATLAS, pp.108-109, 1993.

VAVRA, Terry G.*Marketing* de relacionamento (*After Marketing*). Como manter a fidelidade de

www.abranet.com.br/sh/abril99_tendencia.htm

www.associadoscallcenter.com.br

www.directmarketing.com.br