

**O PAPEL DO *CONTACT CENTER* NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE:
PERSPECTIVA DOS OPERADORES DE TELEVENDAS**

Maria Amélia G. M. Correia

Projecto de Mestrado
em Marketing

Orientadora:

Prof^ª. Doutora Maria da Conceição Santos, Prof^ª do ISCTE Business School

Dezembro 2009

Agradecimentos

À Professora Doutora Conceição Santos, minha orientadora, pelo profissionalismo, sempre disponível para esclarecer dúvidas, dar opiniões e apoiar-me nas diversas fases deste trabalho. Aos professores da pós-graduação e complementos do INDEG/ISCTE, pelos conhecimentos e competências transmitidos, ao longo dos dois últimos anos e que culminaram na elaboração desta dissertação. Uma palavra especial ao Dr. Vicente Rodrigues, Dr. Eiras Antunes e Dr^a Carla Cruz que sempre me incentivaram a prosseguir.

Aos assistentes comerciais das Televendas da CTT Expresso, cujas respostas permitiram a realização do estudo de caso. Às responsáveis pelos serviços Televendas e *Contact Center* e à directora Comercial e de Marketing, pelas informações transmitidas.

À família, em especial ao meu marido, pelas palavras de estímulo, pela paciência, compreensão e carinho dados nesta jornada.

Maria Amélia Correia

Dezembro de 2009

SUMÁRIO

O CRM – *Customer Relationship Management* está hoje amplamente utilizado pelas organizações independentemente das áreas em que se inserem. Trata-se de uma ferramenta que veio alterar a dinâmica dos relacionamentos das empresas com os seus clientes.

A importância do sector postal na economia e o interesse pessoal pela actividade, conduziu à escolha de uma empresa especializada no envio de correio expresso e encomendas, pertencente ao Grupo CTT.

Na elaboração deste trabalho, optou-se pelo estudo de caso como método de recolha e análise qualitativa de dados.

No estudo do Caso CTT Expresso pretendeu-se avaliar o papel do *Contact Center* no relacionamento com o cliente na perspectiva dos operadores de Televendas através da utilização das funcionalidades da tecnologia, ao nível do conhecimento e da interacção com o cliente. Procedeu-se à realização de entrevistas a chefias e assistentes comerciais da empresa.

Atento ao enquadramento teórico, o resultado da análise das entrevistas, a existência de tecnologia instalada constatou-se a necessidade de envolver os que mais directamente contactam com o cliente numa acção de formação específica dirigida aos assistentes comerciais das Televendas e do *Contact Center*. Propõe-se um Projecto de Formação que deverá incluir, além da sensibilização para a completa utilização da tecnologia, conceitos de centralidade do cliente, ciclo de vida e valor do cliente, como pilares fundamentais da estratégia de relacionamento com o cliente.

Palavras-chave (M31): CRM, *Contact Center*, Televendas, Relacionamento com o Cliente

ABSTRACT

CRM – Customer Relationship Management is nowadays widely used by companies regardless of the area they work in. This tool has brought a new dynamic to the relationship established between the companies and their customers.

Because the postal sector is considered to be important in economy and due to a personal interest for this subject, a company within the CTT group was selected. This company, CTT Expresso, is specialized in sending express mail and parcels.

In this project, the methodology used was the case study and qualitative data analysis.

In the case study CTT Expresso, the main goal was to evaluate the role of the Contact Center in the relationship with the customer from the Telesales operator's point of view, through the use of the full potential of the technology and also regarding knowledge and interaction with the customers. Interviews were made to people in leading jobs and well as company commercial assistants.

Based on theoretical assumptions, results obtained in the interviews and the existence of installed technology, we consider to be relevant the involvement of Telesales commercial assistants and Contact Center assistants in a specific training. We propose a Training Project that should not only cover awareness to the use of the full potential of the available technology, but also concepts of customer centrality, life cycle and customer value as fundamental pillars of customer relationship strategies.

Key words (M31): CRM, Contact Center, Telesales, Customer Relationship

Índice de Figuras

Figura 1 - Esquema da estruturação do trabalho.	3
Figura 2 - Componentes do CRM. Fonte: Chen e Popovich (2003).	8
Figura 3 - Aplicações do <i>Call Center</i> . Fonte: esquema adaptado de Bretzke (2002).	14
Figura 4 - Modelo conceptual de análise.	20
Figura 5 - Esquema das operações de prestação de serviços nas Televendas e <i>Contact Center</i> da CTT Expresso. Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas.	26

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Como atender as chamadas dos clientes – efeito nos clientes das atitudes dos atendedores. Elaboração própria com base nas informações de Molina (2009).	17
Tabela 2 - Entrevistas. Elaboração própria.	21

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução dos proveitos operacionais, investimento e resultados líquidos da CTT Expresso. Elaboração própria com base nos dados dos Relatórios e Contas dos CTT.	24
Gráfico 2 - Evolução do tráfego da CTT Expresso. Elaboração própria com base nos dados embora tenha decrescido em 2008, Dados dos Relatórios e Contas dos CTT.	24
Gráfico 3 - Evolução dos efectivos da CTT Expresso. Elaboração própria com base nos dados dos Relatórios e Contas dos CTT.	25
Gráfico 4 - Evolução anual das chamadas oferecidas e chamadas atendidas. Elaboração própria com base em dados da CTT Expresso.	28
Gráfico 5 - Evolução mensal das chamadas atendidas em 2008 e Setembro de 2009. Elaboração própria com base em dados da CTT Expresso.	28
Gráfico 6 - Evolução mensal do tempo médio de atendimento no período 2008/ Set. 2009. Elaboração própria com base em dados da CTT Expresso.	29
Gráfico 7 - Evolução anual das chamadas com atendimento superior a 20 segundos. Elaboração própria com base em dados da CTT Expresso.	29
Gráfico 8 - Evolução do tempo médio de resposta nos anos de 2007 e 2008. Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela CTT Expresso.	30
Gráfico 9 - Tempo médio de resposta. Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela CTT Expresso.	30

Índice de Abreviaturas

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CC – *Call Center* – Centro telefónico de relacionamento

CEP – *Courier, Express and Parcels*

CP – Código Postal

CRM – *Customer Relationship Management*

CTI – *Computer Telephony Integration*

DBM – *Data Base Marketing*

DM – *Data Mining*

DW – *Data Warehouse*

e-CRM ou eCRM – *Electronic Customer Relationship Management*

e-mail – *Electronic mail*

EMS – *Express Mail Service*

FCS – Factores Críticos de Sucesso

IVR – *Interactive Voice Response*

LTV – *Life Time Value*

m-CRM – *Mobile Customer Relationship Management*

PME – Pequenas e Médias Empresas

SFA – *Sales Force Automation*

ROI – *Return on Investment*

SLA – *Service Level Agreement*

SIGAP – Sistema de Gestão Após Venda

SILOG – Sistema de Logística

T&T – *Track & Trace*

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UPU – União Postal Universal

Índice Geral

SUMÁRIO	i
ABSTRACT	ii
Índice de Figuras	iii
Índice de Tabelas.....	iii
Índice de Gráficos	iii
Índice de Abreviaturas	iv
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
2.1 CRM – Customer Relationship Management	4
Definição de CRM e estratégia da empresa.....	5
Implementação do CRM.....	6
Componentes do CRM.....	8
Objectivos visados pelas empresas e diversidade de aplicações CRM	10
A Internet e o CRM electrónico (e-CRM)	11
2.2 Call Center em contexto CRM.....	13
Conceito e aplicações do Call Center	14
Componentes tecnológicas do Call Center	15
Tipos e métricas do Call Center.....	16
O atendimento telefónico e o contacto com o cliente.....	16
2.3 Considerações Finais.....	18
3. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E ABORDAGEM METODOLÓGICA DA INVESTIGAÇÃO	20
4. ESTUDO DO CASO CTT EXPRESSO	23
4.1 Breve enquadramento da empresa CTT Expresso	23
4.2 Serviço de Apoio ao Cliente e Televendas.....	26
4.3 Plataforma tecnológica - Implementação do mySAP CRM.....	27
4.4 Indicadores de performance comercial	28
4.5 Principais conclusões do Caso	31
5. PROJECTO DE FORMAÇÃO AOS COLABORADORES DO CONTACT CENTER..	38
6. CONCLUSÃO	42
BIBLIOGRAFIA.....	45
ANEXO I.....	49
ANEXO II	53
ANEXO III.....	57

1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 80 que a tecnologia tem contribuído para o aparecimento de novos modelos de organização económica e novas formas de dinamização empresarial. Esta evolução tecnológica prende-se nomeadamente com o aumento da capacidade de processamento dos computadores e com a importância crescente da utilização da Internet. Em paralelo, assistiu-se à mudança dos consumidores, os quais se mostram cada vez mais informados e proactivos (Dionísio, 2009).

O CRM - *Customer Relationship Management* é uma abordagem de gestão que procura criar, desenvolver e melhorar as relações com determinados clientes, de modo a maximizar o valor do cliente, a rentabilidade da empresa e o valor para o accionista. O CRM une o potencial das estratégias de marketing relacional com as Tecnologias de Informação e potencia a oportunidade em utilizar os dados e informações para compreender os clientes e criar valor. Isto requer uma integração de processos, pessoas, operações e capacidades de marketing (Payne e Frow, 2005).

Actualmente o CRM é cada vez mais, não uma moda de gestão, mas sim uma nova forma das empresas criarem e manterem um relacionamento duradouro com os seus clientes, não apenas na venda, mas ao longo do ciclo de vida do cliente (Dantas, 2007/8). De facto, o CRM, usado em associação com *data warehousing*, *data mining*, *call centers* e outras aplicações, permite às empresas reunirem e acederem a informações sobre os históricos de compra dos clientes, às suas preferências, reclamações e outros dados, podendo melhor antecipar o que os clientes irão querer. O relacionamento entre empresa e cliente é essencial para que as organizações conheçam os seus clientes e elaborem produtos e serviços que atendam às suas necessidades. Os centros telefónicos de relacionamento (*Call Centers*) são um canal essencial de comunicação e relacionamento entre a empresa e o cliente e uma tecnologia de comunicação muito utilizada pelo CRM.

É inquestionável a importância do CRM nas organizações que agem num mundo cada vez mais concorrencial. O CRM em si vem potenciar a relação entre empresa, cliente e fornecedor, permitindo a racionalização dos custos e tornando mais expedita a resposta às exigências crescentes da sociedade moderna.

O objectivo deste trabalho é avaliar o papel do *Contact Center* no relacionamento com o cliente na perspectiva dos operadores de Televendas.

Foi realizado um estudo junto da empresa CTT Expresso - Serviços Postais e Logística, S.A., onde foram conduzidas entrevistas junto de três chefias, (Direcção Comercial/Marketing, Televendas e *Contact Center*) e a cinco assistentes comerciais do Serviço Televendas.

Para alcançar aquele objectivo, surgem as seguintes perguntas de investigação:

1. Como é que a tecnologia existente nas Televenda auxilia o conhecimento do historial do cliente?
2. Como a tecnologia existente nas Televendas permite processar o relacionamento com os clientes?
3. Como a tecnologia existente nas Televendas permite uma uniformização de conhecimentos acerca do cliente?

O critério que presidiu à escolha da empresa teve em conta a tipicidade do segmento (cumprimento de padrões de serviço na recolha, tratamento e distribuição de correio expresso), o interesse pessoal pelo modelo de gestão da empresa (implementação de uma solução de CRM para o *Contact Center* e Televendas) e o acesso à liderança da empresa, de modo a obter aprovação para a realização do estudo.

O estudo “O papel do *Contact Center* no relacionamento com o cliente: perspectiva dos operadores de televendas” encontra-se estruturado da seguinte forma: Enquadramento Teórico, Enquadramento Conceptual e Abordagem Metodológica da Investigação e Estudo do Caso CTT Expresso.

O Enquadramento Teórico, baseado em bibliografia disponível, foi subdividido em dois grandes temas: CRM – *Customer Relationship Management* e *Call Center* em contexto CRM. No primeiro, desenvolve-se o conceito de CRM, as etapas da implementação do mesmo, as suas componentes e os objectivos visados pelas empresas bem como a diversidade de aplicações CRM. Esta parte inclui ainda o papel da *Internet* na construção da relação com os clientes. No segundo tema, procura-se desenvolver a problemática do *Call Center*, enquanto possível canal de interacção com os clientes numa óptica de CRM. Tecem-se ainda considerações finais acerca dos méritos da adopção da ferramenta.

No respeitante ao Enquadramento Conceptual e Abordagem Metodológica da Investigação, procura-se definir a metodologia da investigação utilizada.

No respeitante à parte relativa ao Estudo do Caso CTT Expresso procedeu-se a uma breve descrição da empresa, do Serviço de Apoio ao Cliente e Televendas, da tecnologia utilizada e dos principais indicadores de performance comercial. Foram efectuadas entrevistas a chefias da empresa e a assistentes comerciais, com vista a apurar o valor das funcionalidades instaladas para os operadores das Televendas. Tiradas as principais conclusões do Caso, elaborou-se um Projecto de Formação destinado aos colaboradores do *Contact Center*.

Por último, enumeram-se as conclusões da pesquisa, enunciam-se as limitações encontradas e sugerem-se pistas para a realização de trabalhos futuros.

A figura 1 apresenta o esquema da estruturação dado ao trabalho:

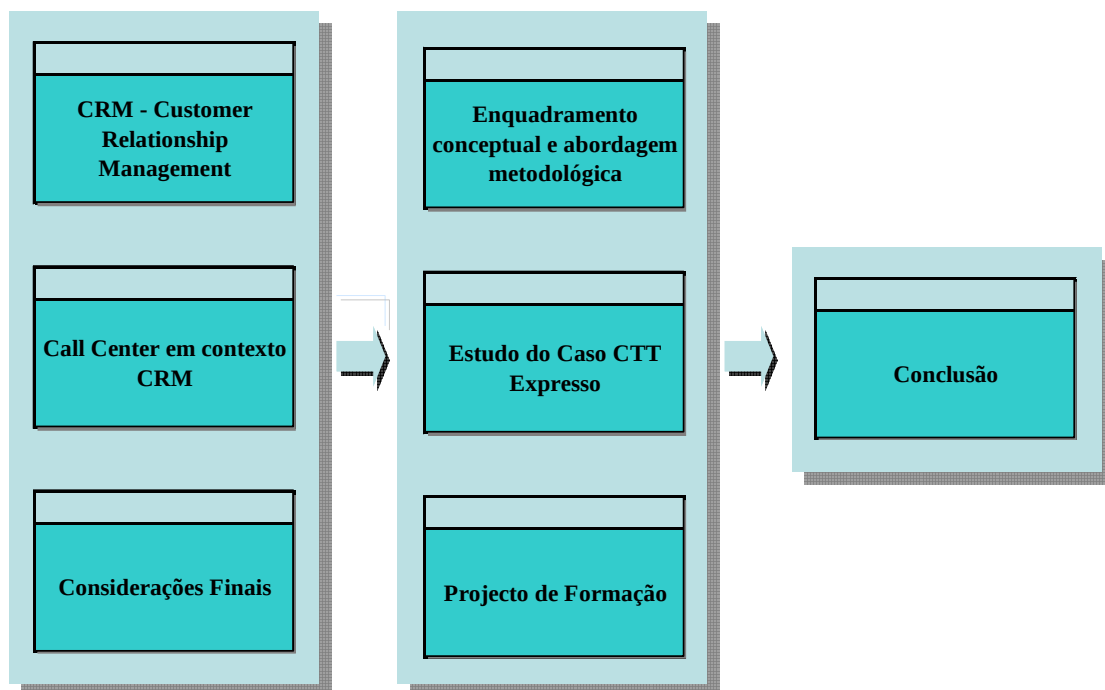


Figura 1 - Esquema da estruturação do trabalho.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A leitura de livros, artigos científicos, teses e dissertações, permitiu enquadrar a análise teórica do Caso a estudar. Pretendeu-se conhecer os principais conceitos e reflexões sobre o *Customer Relationship Management*. Obtiveram-se também ensinamentos acerca da metodologia mais adequada a este estudo.

2.1 CRM – Customer Relationship Management

Até muito recentemente, as empresas estavam mais preocupadas com os “quê” do que com os “quem”, ou seja, estavam focadas em vender o maior número de produtos e serviços possível, sem darem atenção a quem os estava a comprar (Diché, 2002).

O marketing relacional (também chamado marketing *one-to-one*) significa desejar e ser capaz de mudar o comportamento em relação a um cliente individual, com base no que esse cliente nos diz e algo mais que sabemos acerca dele. O marketing relacional está baseado na ideia de estabelecer uma relação de aprendizagem com cada cliente, a começar com os mais valiosos. Cada vez que a empresa e o cliente restabelecem a relação, a empresa é capaz de ajustar mais um pouco o produto ou serviço às necessidades do cliente. Com efeito, esta relação – *Learning Relationship* – vai tornando-se cada vez mais profunda e melhor em relação à satisfação de determinada necessidade específica do cliente (Peppers e Rogers, 2000).

Nos últimos anos, os principais factores que têm contribuído para o rápido desenvolvimento e evolução do CRM são: o crescente processo de não intermediação em muitas indústrias e o crescimento dos serviços. Este processo que se tem verificado principalmente nas companhias aéreas, bancos, seguros, software de computadores, editoras de livros, deve-se ao advento das tecnologias sofisticadas ligadas aos computadores e às telecomunicações que possibilitam aos produtores interagirem directamente com os consumidores finais (Parvatiyar e Sheth, 2001). A Internet permite colocar em contacto directamente compradores e vendedores, retirando os intermediários (Dionísio, 2009). Por outro lado, sendo os serviços produzidos e prestados na mesma instituição, minimiza-se o papel dos intermediários. Entre o fornecedor de um serviço e o utilizador desse serviço desenvolve-se um laço emocional, criando a necessidade de manter e desenvolver a relação. (Parvatiyar e Sheth, 2001).

O aumento da capacidade dos sistemas informáticos das organizações gerou um interesse adicional pelo *Customer Relationship Management*, principalmente no sector dos serviços. Na verdade, actualmente consegue gerar-se uma grande quantidade de dados provenientes das transacções efectuadas com os clientes. Com base num determinado histórico, é possível saber quais as preferências dos consumidores, (por exemplo, no caso dos detentores de cartões de crédito, saber que restaurantes frequentam e que tipo de quartos preferem).

Definição de CRM e estratégia da empresa

Existem diversas definições de *Customer Relationship Management*.

Peppers, Rogers e Dorf (1999 e 2000) definem CRM como a integração dos módulos de automatização de vendas, gestão de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento a clientes e suporte a clientes, automatização de marketing, ferramentas para informação de gestão, *Web* e comércio electrónico.

Enfatizando a componente estratégica para além da tecnológica, Paul Greenberg (2002) define CRM como um compromisso por parte da empresa de colocar a experiência do cliente no centro das suas prioridades e assegurar que os sistemas de incentivos, processos, e os recursos de informação nivelem a relação através da valorização da experiência. Em termos de tecnologia, CRM é o desenho, comunicação, e uso da informação para assegurar que os clientes têm cada vez mais confiança e sentido de valor pessoal na sua relação com a empresa. O CRM é uma estratégia que inclui todas as operações, processos e tecnologias que se desenvolvem com vista a um relacionamento estável e duradouro com os clientes (Dantas, 2007/8).

O CRM é mais do que instalar um software ou tecnologias, passa por novas formas de gerir o negócio e por um maior conhecimento dos clientes. (Dantas, 2007/8).

O processo de se tornar uma verdadeira empresa *one-to-one* requer que a empresa reflecta nas suas filosofias básicas, reveja as atitudes dos seus gestores e empregados, e provavelmente reconstrua a própria cultura. Existe algo mais além de simplesmente pôr a funcionar um site de *e-commerce*, ou lançar um *call-center*, ou automatizar a força de vendas. Um negócio *one-to-one* implica ver a totalidade do negócio na perspectiva do cliente. (Peppers e Rogers, 2000)

De acordo com Ferrão (2003):

- CRM é uma estratégia e não uma aplicação ou tecnologia. É uma estratégia utilizada num contexto competitivo entre empresas que disputam os seus clientes (B2B¹ ou B2C²) e que combina informação, sistemas, políticas e colaboradores com vista a atrair e reter os seus clientes mais valiosos (medidos por exemplo através do seu LTV³ – *life time value*). As aplicações e tecnologias ditas de CRM são ferramentas utilizadas para implementar a estratégia CRM, a qual deverá fazer parte da estratégia global da empresa.
- O CRM deverá partir dos responsáveis da empresa e não ser resultado de esforços isolados aos mais variados níveis da empresa. O empenhamento directo neste processo por parte dos gestores das empresas constitui um dos FCS – factores críticos de sucesso.
- A estratégia CRM deve ser utilizada não apenas nos casos de B2C (associado à satisfação das necessidades de consumo dos clientes individuais), mas cada vez em B2B, principalmente com o advento da utilização da Internet (incluindo as suas tecnologias associadas: *Intranets* e *Extranets*), em que os clientes se tornam parceiros de negócio, integrando os seus processos de gestão com os dos seus fornecedores (colocando encomendas, verificando o planeamento das encomendas, efectuando pagamentos).

Implementação do CRM

Segundo Don Peppers e Martha Rogers (Peppers e Rogers, 2000), o processo de implementação de uma iniciativa de CRM, consiste numa série de quatro passos básicos (metodologia IDIC):

1. Identificar os clientes.

Para podermos ter uma relação com alguém é muito importante “conhecer” os clientes individualmente, de forma tão detalhada quanto possível e ser capaz de os reconhecer em todos os pontos de contacto da empresa.

¹ B2B - *Business to Business* - comércio electrónico associado a operações de compra e venda, de informações, de produtos e de serviços através da *Internet* ou através da utilização de redes privadas partilhadas entre parceiros de negócios, substituindo assim os processos físicos que envolvem as transacções comerciais.

² B2C - *Business to Consumer* - comércio efectuado directamente entre a empresa produtora, vendedora ou prestadora de serviços e o consumidor final, através da *Internet* (Note-se: consumidor e não ainda necessariamente cliente, pois o consumidor pode estar ainda apenas a conhecer os produtos e serviços).

³ LTV – *Life Time Value* – é uma métrica de marketing que projecta o valor de uma pessoa sobre a história do seu relacionamento com uma empresa. Corresponde ao valor estimado corrente do cliente baseado no seu rendimento esperado.

2. **Diferenciar entre os clientes.**

Os clientes são diferentes uns dos outros, representam diferentes níveis de valor para a empresa e têm diferentes necessidades. É necessário diferenciá-los, com vista a (a) ganhar uma maior vantagem com os clientes mais valiosos e (b) personalizar de acordo com as necessidades individuais de cada cliente.

3. **Interagir com os clientes.**

A empresa precisa melhorar a eficiência de custos, bem como a eficácia das interações com os clientes, isto é, as interações não só deverão ser menos caras e possivelmente mais automatizadas, como deverão ser mais úteis, em termos de produzir informações que permitam fortalecer e aprofundar as relações com os clientes. O contacto deverá ser retomado onde o anterior terminou, quer a última interação tenha ocorrido na noite anterior ou no mês passado, no *Call Center*, no site da empresa ou nas instalações onde teve lugar a reunião com o vendedor.

4. **Customizar o produto ou serviço, de modo a ajustar-se às necessidades de cada cliente.**

A empresa deve tratar os clientes de maneira que tenha significado para os clientes individuais. Esta personalização só pode ser efectuada em termos de eficiência de custos, utilizando uma metodologia de personalização em massa – criação de uma variedade de produtos altamente específicos sem módulos ou componentes pré-existent. Esta “customização” aplica-se à forma como os serviços são embalados, configurados, entregues, facturados, financiados; na forma como as chamadas telefónicas são tratadas num *Call Center*, e como os visitantes são tratados numa *Web site*.

O sucesso do *Customer Relationship Management* depende mais da estratégia do que do montante dispendido em tecnologia. Para fazer o sistema de CRM funcionar é preciso estabelecer a estratégia do cliente, a qual ajuda os empregados a compreenderem para onde vão e porquê, e alinhar os processos de negócio antes de implementar a tecnologia. É preciso também liderar e gerir a mudança de forma efectiva, mostrando às equipas como atingir os seus objectivos através dos novos processos, dando-lhes as ferramentas necessárias para terem sucesso. Na verdade, a tecnologia é apenas um facilitador poderoso no processo da gestão de relação com o cliente (Rigby, Reichheld, 2002).

O objectivo da implementação de um sistema de CRM é possibilitar à empresa fazer um melhor trabalho de criar valor para os clientes, através do envolvimento dos empregados de

formas mais eficientes, significativas e completas, criando ao mesmo tempo valor financeiro e valor da marca (*brand equity*) para a organização (IDM, 2002).

Componentes do CRM

O CRM incorpora uma componente funcional (serviços e tecnologias) e outra filosófica (estratégia, visão, cultura de empresa), as quais devem ser implementadas de forma equilibrada (Rasquilha, 2008). Conceber um sistema de CRM implica uma combinação entre pessoas, processos e tecnologia, procurando compreender os Clientes da empresa (Chen e Popovich, 2003).

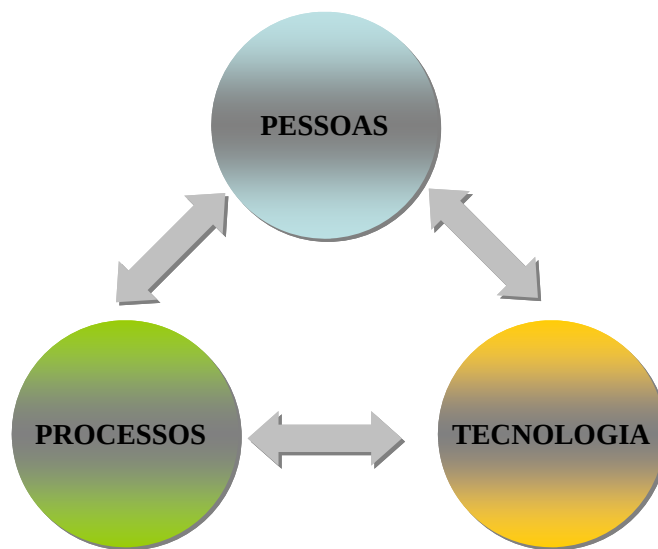


Figura 2 - Componentes do CRM. Fonte: Chen e Popovich (2003).

A tecnologia corresponde à infra-estrutura de *hardware* e *software*. Os processos representam as rotinas da organização necessárias à execução da estratégia. As pessoas representam os executivos e funcionários da organização.

Processos

Uma vez que o CRM coloca o cliente no centro da organização, todos os processos da empresa são projectados para o ponto de vista do cliente, para gerar lealdade e aumentar o valor do cliente a longo prazo. Através da automatização dos processos de negócios e dos recursos informáticos, o CRM facilita o relacionamento, não só da empresa com os seus clientes, mas também entre os funcionários da organização e desses com os fornecedores (Ferreira e Sganzerlla, 2000).

Tecnologia

Paul Greenberg (2002) considera três tipos de tecnologia de CRM:

- CRM operacional ou *front-office* CRM – os aplicativos voltados para o cliente. Inclui serviço ao cliente e a automatização da força de vendas.
- CRM analítico ou *back-office* CRM – baseia-se na análise de factos e dados armazenados dos clientes e geralmente utiliza a tecnologia de *data warehouse*⁴ e *data mart*⁵.
- CRM colaborativo – relacionado com a interacção entre o cliente e os canais de comunicação da organização (pessoal, correio, e-mail, *Web*, telefone, fax, *Call Center*). É também utilizado para estabelecer o LTV dos clientes.

As soluções de CRM devem preencher os seguintes requisitos (Ferrão, 2003):

- fornecer uma visão coerente e única de cada cliente em cada transacção;
- permitir ao cliente uma visão completa da empresa independentemente da forma como a contacta;
- conseguir que o *front-office* da empresa execute as tarefas relacionadas com as vendas, serviços e marketing de uma forma integrada, reduzindo custos e melhorando a sua eficiência.

Nas tecnologias de comunicação com os clientes, incluem-se as seguintes tecnologias:

- *Call Center* e *Contact Centers* – permitem contactos via telefone, fax e e-mail;
- Internet (e-CRM);
- Intranet;
- Comunicações Móveis (m-CRM).

Pessoas

A parte mais difícil da implementação de um programa de CRM, não está na aquisição e instalação das tecnologias necessárias, mas na adaptação da empresa e das pessoas a essas tecnologias. Não se trata de fazer as coisas da forma como sempre foram feitas, mas sim efectuar uma enorme mudança na maneira como o negócio vai passar a ser conduzido. As pessoas envolvidas na implantação da estratégia para o CRM podem ter de aprender e/ou desenvolver novas competências. São imensos os obstáculos culturais e organizacionais colocados (Peppers e Rogers, 2000).

⁴ *Data warehouse* – grande base de dados construída a partir de bases de dados operacionais.

⁵ *Data mart* – subconjunto do *data warehouse*, para análises mais específicas.

Objectivos visados pelas empresas e diversidade de aplicações CRM

Muitas empresas têm um grande número de clientes e muitos pontos de contacto em várias localizações geográficas. Nestes casos, é pouco provável que um cliente numa segunda ou terceira vez que contacta a empresa seja atendido pelo mesmo pessoal do *front-office*. Actualmente, as empresas dispõem de ferramentas para praticar marketing de relacionamento, que lhes permite registar as informações de clientes e passá-las aos vários pontos de contacto. Na perspectiva da empresa, os sistemas de CRM permitem entender, segmentar e classificar melhor a sua base de clientes, permitem realizar promoções e vendas cruzadas com alvos melhor definidos e até implementar sistemas de alerta de *churn* (abandono dos clientes) que avisam quando há perigo dos clientes abandonarem a empresa (Lovelock e Wirtz, 2007).

As aplicações mais comuns do CRM são as seguintes:

- Recolha de dados – o sistema regista os dados dos clientes (demográficos, histórico de compras, preferências de serviço).
- Análise de dados – após a recolha, os dados são analisados pelo sistema, de acordo com os critérios estabelecidos pela empresa. Estas informações são utilizadas para dividir as bases de clientes em classes e personalizar a prestação do serviço.
- Automatização da força de vendas – identificação e processamento das vendas realizadas, vendas cruzadas, vendas com valores mais elevados.
- Automatização do marketing – a utilização do *datamining* permite à empresa atingir o seu mercado. Um bom sistema de CRM possibilita à empresa a realização de marketing *one-to-one*, permite-lhe avaliar a eficácia das campanhas de marketing (pela análise das respostas) e economizar nos custos, o que resulta no aumento do ROI (retorno sobre o investimento).
- Automatização da central de atendimento – os profissionais da central de atendimento podem melhorar os níveis de serviço, uma vez que dispõem de informações dos clientes ao alcance dos seus dedos. Os sistemas de identificação de clientes e de números de contas permitem identificar as classes e personalizar o serviço.

De entre os diversos benefícios para a empresa da implementação de um sistema de CRM, destacam-se:

- Resposta mais rápida às reclamações/pedidos dos clientes;
- Aumento da eficiência através da automatização;
- Conhecimento mais profundo dos clientes;

- Aumento das oportunidades de marketing e vendas;
- Identificação dos clientes mais rentáveis;
- Obtenção do feedback do cliente que possibilita a oferta de novos e melhores produtos ou serviços;
- Obtenção de informação que pode ser compartilhada com parceiros de negócio.

A Internet e o CRM electrónico (e-CRM)

A utilização das tecnologias de informação e de comunicação (vulgo TIC) permite uma mudança do perfil competitivo da empresa, altera o relacionamento entre empresas, as formas de negociação com os fornecedores e clientes, modifica os procedimentos internos e o fluxo de informação.

De acordo com a Wikipédia, chamam-se Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs) às tecnologias e métodos para comunicar que surgiram no contexto da chamada Revolução Informacional, ou Terceira Revolução Industrial, desenvolvidas gradualmente desde a segunda metade da década de 70 e, principalmente, nos anos 1990. Consideram-se NTICs:

- computadores pessoais (PCs, *personal computers*)
 - o câmaras de vídeo e foto para computador ou webcams
 - o gravação de CDs e DVDs
 - o suportes para guardar e transportar dados: disquetes, discos rígidos, cartões de memória, pen drives.
- telefonia móvel (telemóveis)
- TV por cabo e TV por antena parabólica
- correio electrónico (*e-mail*)
- Internet
- tecnologias digitais de captação e tratamento de imagens e sons (*scanners*, fotografia digital, vídeo digital, cinema digital, som digital, TV digital e rádio digital)
- tecnologias de acesso remoto, sem fio ou *wireless* (Wi-Fi, Bluetooth)

O aparecimento da *Internet* mudou as regras de negócio, criou novas oportunidades para a construção de relações com os clientes (Croteau & Li, 2001, citados na Tese *CRM in e-Business*). Os motores de busca tornaram mais simples encontrar comerciantes *on-line*, e

confiar-lhes informações pessoais. Em vez de esperar por receber pelo correio um formulário para abrir uma conta, ou fazer um pedido pelo telefone, o potencial cliente só precisa de enviar um pedido através do ciberespaço, resultando num prazo de entrega mais curto, num maior rigor e, muitas vezes, numa maior percepção positiva do serviço (Strauss & Hill, 2001, citados na Tese *CRM in e-Business*).

O utilizador da Internet, através de diversos *clicks*, tem oportunidade de mudar de fornecedor para comparar preços e produtos numa base mundial e seleccionar, sem pressões externas, a melhor oferta disponível (Chaston, 2001, citado na Tese *Internet and Customer Relationship Management in SME's*).

Segundo Diché (2002), com a Web, os clientes passaram a ter opções que não tinham com outros canais, tais como:

- 24 horas de acesso
- Informação ao minuto
- Capacidade de procurar um produto/serviço durante uma visita na *net*
- Assistência ao cliente *on-line*
- *Self-service on-line*
- Obtenção de conteúdo personalizado.

Com a *Internet* muitos procedimentos podem ser automatizados, o que permite uma maior rapidez na prestação do serviço. Devido ao aumento do grau de exigência, a qualidade do serviço aumenta, mas por outro lado, a fidelização dos clientes torna-se mais difícil, uma vez que os outros fornecedores desse cliente podem estar na *Web*, à distância de um *click* (Ferrão, 2003).

Para Porter (2001), a *Internet* é uma nova tecnologia extremamente importante. No entanto, considera perigoso afirmar que a *Internet* torna obsoletas as regras das empresas e da concorrência. Deve ser encarada como uma tecnologia facilitadora, ou seja, como um conjunto poderoso de ferramentas que podem ser bem ou mal usadas, em praticamente todas as indústrias e como fazendo parte de qualquer estratégia. Para este autor, a *Internet* não é propriamente uma bênção, uma vez que tende a alterar as estruturas industriais, reduzindo a capacidade das empresas estabelecerem vantagens operacionais sustentáveis. A tecnologia da *Internet* possibilita às empresas melhores oportunidades para estabelecerem posicionamentos estratégicos distintos em relação ao que era efectuado com as anteriores gerações de tecnologia informática. Por si, a *Internet* raramente será uma vantagem competitiva, mas se as empresas querem manter-se competitivas, não podem dispensá-la. Apesar disso, as empresas

vencedoras serão as que usarem a *Internet* como complemento às formas tradicionais de concorrência e não aquelas que estabelecerem iniciativas de *Internet* fora das operações estabelecidas.

A utilização de processos baseados na *Web* entre os prestadores de serviço e os seus clientes, permite que as empresas sejam muito mais eficientes em termos de muitas das transacções de rotina, tais como recepção de pedidos, facturação, pagamentos e *tracking* de pedidos. Além disso, a *Internet* potencia a capacidade dos serviços das empresas melhorarem e aumentarem as relações com os clientes. Recolher as informações certas acerca dos clientes, leva as empresas a desenvolverem perfis precisos dos clientes, a lançarem campanhas de marketing direccionadas, a providenciarem melhor assistência pós-venda e, além de tudo, a serem melhor sucedidas no e-CRM (Tsikriktsis, 2004).

Com o avanço da tecnologia baseada na *Web*, as dinâmicas de mercado estão a levar as empresas a adoptar o e-CRM – CRM electrónico (Pan e Lee, 2003).

O e-CRM é um sistema de gestão focado no cliente que pretende gerir, de forma integrada, todos os pontos de contacto de todos os elementos da empresa com os seus clientes. A interactividade *on-line* entre as diferentes áreas da empresa e os clientes é possível devido aos meios electrónicos actualmente disponíveis. (Dionísio, Rodrigues, 2009).

Segundo Pan e Lee (2003), a maior parte das empresas estão confrontadas com uma base de clientes cada vez mais sofisticada (onde os clientes são cada vez mais informados, mais exigentes) que solicita um nível mais alto de serviço imediato, através dos múltiplos canais de acesso. Para satisfazer as necessidades dos clientes, as empresas têm de manter consistência através de todos os canais de interacção (telefone *Internet*, *e-mail*, *chat*, *fax*) e através de todas as áreas da empresa com as quais cliente interage (vendas, serviço, marketing).

Para Greenberg (2001) e-CRM é CRM e o CRM deve tornar-se e-CRM.

2.2 *Call Center* em contexto CRM

Do ponto de vista do marketing, um *Call Center* tem potencial de se tornar num ambiente de vendas ideal. Os sistemas modernos de CRM aumentaram significativamente a informação disponível em tempo real aos representantes do Serviço ao Cliente acerca do cliente individual. Especificamente, nos *Call Centers*, uma vez identificada a pessoa que telefona, o sistema de CRM pode informar o agente em relação ao historial das transacções do cliente, o

seu valor para a empresa e oportunidades específicas de *cross-selling*. Como resultado, as ofertas cruzadas de vendas podem ser ajustadas a um determinado cliente, tornando os *Call Centers* modernos canais perfeitos para vendas customizadas (Armony e Gurvich., 2006).

Conceito e aplicações do Call Center

O atendimento telefónico surgiu no final dos anos 20, quando algumas empresas substituíram o contacto “face a face” ou por carta, pelo telefone. Os seus colaboradores passaram a ter telefones nas secretárias para contactarem ou serem contactados pelos seus clientes. No entanto, os *Call Centers* organizados só surgiram nos anos 60, nos Estados Unidos, em grandes empresas de venda por catálogo, centrais de reserva de viagens e centros de assistência a equipamentos. O crescimento destes deve-se sobretudo à introdução dos números 800, efectuada em 1967 pela empresa AT&T. Hoje em dia encontram-se espalhados por todo o mundo e por diversos sectores de actividade, como Banca, Seguros, Telecomunicações e *Utilities* (Nunes, 2009).

Bretzke (2002) define *Call Center* como a estrutura dentro da empresa responsável pelo atendimento e relacionamento com os clientes, através de meios remotos, como sejam telefone, fax, e-mails ou correio. Segundo o autor, podemos resumir as diferentes aplicações de um *Call Center* como se ilustra na figura 3.

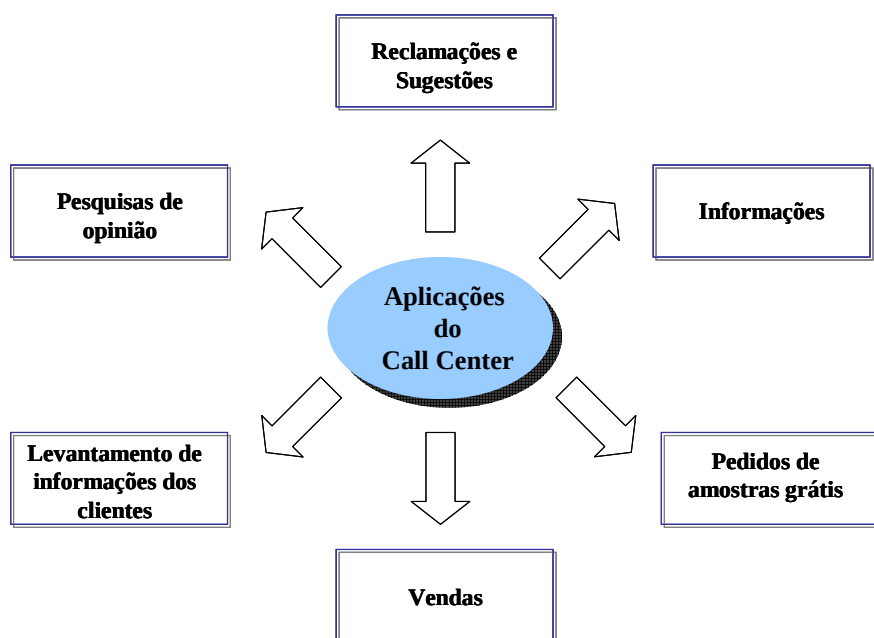


Figura 3 - Aplicações do *Call Center*. Fonte: esquema adaptado de Bretzke (2002).

As principais vantagens da implementação de um *Call Center* são:

- Eliminar os custos com o atendimento de clientes ao balcão;
- Evitar a deslocação do cliente até um local específico, ou a saída da empresa de um funcionário para o atender;
- Permitir aos clientes escolherem a forma de contacto que mais lhes convier.

Componentes tecnológicas do Call Center

Grande parte da tecnologia usada nos *Call Center* fica invisível para o utilizador. O cliente não vê a tecnologia mas antes um serviço de melhor qualidade, com maior rapidez de resposta e melhor experiência do utilizador (Subramaniam, 2008).

As componentes tecnológicas mais importantes são as seguintes:

- **ACD** – *Automatic Call Distribution*: dispositivo que distribui as chamadas que chegam para um grupo específico de terminais que os agentes usam. Por vezes faz parte do sistema de CTI.
- **IVR** – *Interactive Voice Response*: tecnologia interactiva que permite a um computador detectar voz. Estes sistemas são utilizados para identificar e segmentar os clientes que telefonam.
- **CTI** – *Computer Telephony Integration*: tecnologia que inclui a integração de todos os canais de contacto com os clientes (voz, e-mail, *Web*, fax, etc.) com os sistemas informáticos. Este sistema possibilita reunir informações acerca de quem liga, por forma a direccionar as questões para o agente adequado. CTI, ao extrair de uma base de dados importantes e relevantes acerca do cliente individual, torna o serviço mais efectivo e eficiente.
- **Predictive Dialer**: é um sistema que marca automaticamente os números de telefone para ligação com os agentes designados para as vendas ou outras campanhas.
- **Call Recording**: a gravação das chamadas telefónicas poder ser utilizada para resolução rápida de disputas, avaliação dos agentes, utilização de informação recolhida para fins de marketing e para contratação verbal.

As pesquisas, segundo Subramaniam (2008), mostram que os clientes não gostam dos sistemas de IVR. Quando o computador “pede” ao cliente para pressionar a tecla “1”, “2” ou “3”, de acordo com determinadas situações tipificadas, a maior parte dos clientes pressiona a tecla “9” para falar com um representante do serviço de apoio ao cliente. Estão a ser

desenvolvidos sistemas para simplesmente perguntarem “como podemos ajudar?” e automaticamente direccionar a chamada para os departamentos ou agentes correctos, com base na **NLP** (*Natural Language Processing*). De acordo com o Natural Language Processing Research Group, este sistema utiliza o computador para processamento de linguagem escrita e falada com o fim de traduzir idiomas, obter informações da Web acerca de bases de dados de texto, para responder a perguntas, manter conversas com máquinas, assim como para obter conselhos.

Tipos e métricas do Call Center

As chamadas são frequentemente classificadas em *outbound* e *inbound*. As primeiras (cerca de 2/3 das chamadas) são efectuadas pelo cliente para obter informações, dar conhecimento de uma avaria, ou pedir ajuda. As chamadas *outbound* (cerca de 20% do total) são efectuadas pelos agentes da empresa e dirigem-se a potenciais clientes com intenção de vender um serviço. Um *Call Center* pode lidar exclusivamente com chamadas *inbound* – (*Inbound Call Center*) ou *outbound* (*Outbound Call Center*) ou com uma combinação das duas (*Blended Call Center*).

As métricas utilizadas também são diferentes: resolução à primeira chamada - FCR (*First Call Resolution*) nos *inbound call centers*, e custo por chamada (*cost per call*), total de chamadas efectuadas, tarefas terminadas, no caso dos *outbound call centers*.

O atendimento telefónico e o contacto com o cliente

O telefone constitui, na maior parte das situações, a primeira impressão que um cliente tem de uma empresa. Daí a importância que deve ser dada às pessoas que representam a imagem da empresa e que estão em contacto directo com os clientes. São estes profissionais que promovem os produtos e serviços da empresa, respondem a reclamações ou dão esclarecimentos. Para um bom atendimento, não é suficiente o dom da palavra, o bom senso ou a inspiração, é necessário dar às equipas informações detalhadas sobre os produtos e serviços e uma formação sólida que lhe permita interagir com os clientes de forma consistente e eficaz (Molina, 2009). As equipas devem ter:

- Guião de vendas – deve ser completo, mas não é suficiente perante perguntas fora do âmbito do guião;
- Perguntas e respostas padrão – lista de perguntas mais frequentes dos clientes e das respectivas respostas.

- Informações sobre os produtos/serviços, preços e concorrência – conhecer os produtos e serviços da sua empresa é muito importante, mas para interagir com os clientes é crucial a equipa estar a par do que se passa na concorrência;
- Conhecimento do cliente – saber identificar se as necessidades do cliente se encontram satisfeitas, de modo a poder eventualmente acrescentar outros produtos/serviços, ou outras vantagens, e até atenuar a gravidade de qualquer reclamação.

Segundo Molina (2009) existem determinadas regras que se aplicam a todos os departamentos da empresa que contactem com os clientes e que visam transmitir da empresa uma imagem de profissionalismo, organização e eficácia.

Esses procedimentos melhoram o contacto entre a empresa e o cliente, como sejam:

Atitudes do atendedor	Efeito no cliente
Identificar-se e utilizar o nome do cliente	Sente-se importante e único
Assumir a responsabilidade pela resposta Se não lhe for possível dar solução ao problema do cliente, deverá apresentar alternativas.	Profissionalismo e eficácia da empresa
Sorrir e ser sincero O sorriso transparece na voz e a sinceridade nas palavras.	Simpatia e cordialidade
Manter o cliente informado Uma vez que não há contacto visual, o atendedor deverá informar o cliente que se vai ausentar e depois quando regressa pedir desculpa pela demora.	Simpatia, cordialidade e eficiência
Não apressar a chamada Ouvir o cliente calmamente, sem interromper o raciocínio e mostrando que o está a ouvir.	Respeito e empatia
Ter as informações à mão	Profissionalismos e rapidez da resposta
Estabelecer objectivos com a pessoa que liga Definir quando o cliente volta a telefonar (dia e hora) ou quando a empresa o fará.	Simpatia e organização

Tabela 1 - Como atender as chamadas dos clientes – efeito nos clientes das atitudes dos atendedores.
Elaboração própria com base nas informações de Molina (2009).

De acordo com Molina (2009), devem evitar-se determinadas situações e comportamentos que não favorecem o relacionamento com os clientes, tais como: deixar o cliente à espera (não

o mantendo informado), fazer ruídos ao mesmo tempo que se fala (evitar o eco, comer ou beber enquanto fala), distrair-se com outras pessoas (falar com os colegas enquanto atende um telefonema), fazer promessas que não consegue cumprir, desviar-se do tema da conversa (o atendedor não deve falar das suas experiências pessoais nem fugir do tema principal da conversa).

Algumas empresas possuem um sistema de atendimento automático, no caso de as linhas estarem ocupadas, ou fora do horário de atendimento. Este tipo de atendimento tem, segundo Molina (2009), como principais vantagens: a redução dos custos e o direccionamento das chamadas. A gravação de mensagens permite, mantendo a comunicação, reduzir os custos relativos a pessoal, além de ser possível deixar “recados” nos departamentos ou no telefone directo do responsável, que podem ser pelo mesmo consultados à distância.

2.3 Considerações Finais

Em resumo, podemos concluir que o CRM não é apenas uma tecnologia para fornecimento de dados, mas sim uma estratégia de negócio, na qual toda a empresa se volta para o cliente com vista a um melhor entendimento e atendimento do mesmo. A tecnologia é facilitadora deste processo, recolhendo os dados relativos a transacções, analisando-os e tornando-os disponíveis para uso de toda a empresa. Perante um cenário de globalização e de grande concorrência, as empresas estão cada vez mais a utilizar as TIC como instrumento para aumentar a sua produtividade e eficiência.

O desafio do CRM não reside na simples implementação e uso de uma tecnologia de informação através de recursos de informática. O CRM precisa de começar com uma estratégia de negócio, a qual provoca mudanças na cultura da empresa (o foco estratégico não é mais o produto, mas sim o cliente), nos processos de trabalho e consequentemente nas pessoas. O CRM é antes de tudo uma mudança de atitude e as pessoas são o principal agente.

A maior parte das empresas estão confrontadas com uma base de clientes cada vez mais informados e exigentes que solicitam um nível mais alto de serviço imediato, através dos múltiplos canais de acesso. Para satisfazer as necessidades dos clientes, as empresas têm de manter consistência através de todos os canais de interacção (telefone, *Internet*, *e-mail*, *chat*, *fax*) e através de todas as áreas da empresa com as quais cliente interage (vendas, serviço, marketing). Sendo as Televendas um dos interfaces da empresa com o cliente, deve dotar-se

esta estrutura de condições que proporcionem uma eficaz resposta às solicitações. No caso concreto da empresa analisada, o principal canal de interação é o telefone.

Considerando que temos um mercado altamente competitivo e em constante mutação, as empresas têm de adaptar-se de forma a prestarem serviços com eficácia, qualidade, maior rapidez e menor preço, sendo o CRM uma das formas de o conseguir.

3. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E ABORDAGEM METODOLÓGICA DA INVESTIGAÇÃO

A análise do enquadramento teórico permitiu avaliar os determinantes da utilização de um sistema de CRM e mais especificamente da unidade de *Contact Center*, enquanto parte integrante do sistema de CRM. Complementando estes ensinamentos com a prática instaurada numa empresa portuguesa, desenvolveu-se um plano de pesquisa assente no estudo de caso.

Neste capítulo pretende-se apresentar o tipo de investigação escolhida, a estratégia seleccionada, as técnicas de recolha e análise de dados utilizadas, e justificar as opções efectuadas. Inicia-se com a apresentação do modelo conceptual, no qual se identificam as proposições de base ao estudo e em seguida explicam-se as principais opções de natureza metodológica e etapas na realização da pesquisa.

Segue-se a apresentação do modelo que servirá de base para o estudo empírico. As variáveis que compõem o modelo são:

- Tecnologia associada ao CRM
- Informação centralizada
- Conhecimento do cliente
- Interação com o cliente

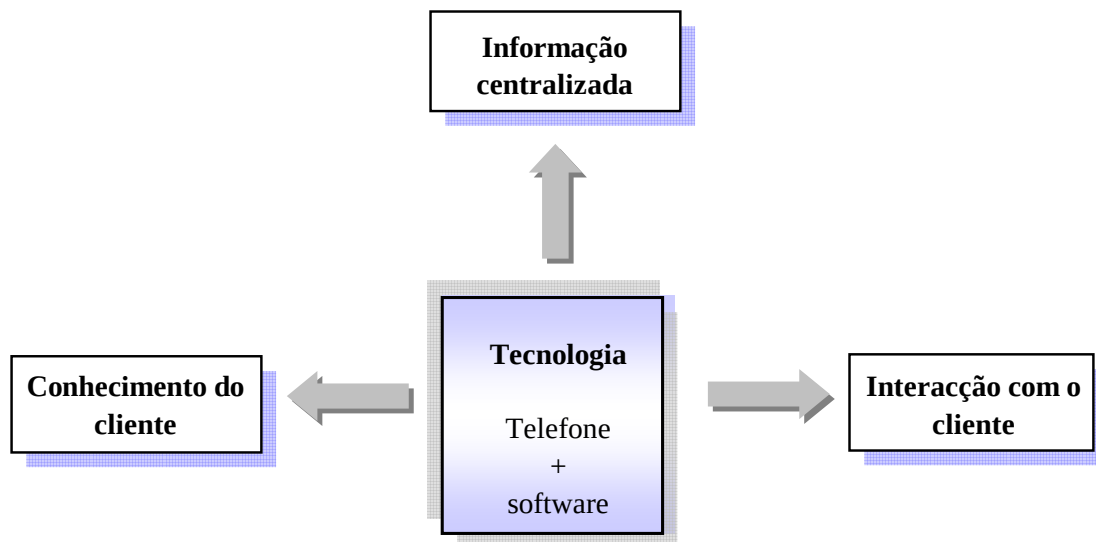


Figura 4 - Modelo conceptual de análise.

As variáveis destinam-se a avaliar a percepção que os operadores das Televendas da CTT Expresso têm das potencialidades associadas à tecnologia instalada, designadamente ao nível da centralização da informação, do conhecimento do histórico do cliente e do relacionamento com o cliente. Pretende-se assim apurar o entrosamento do operador das Televendas com a tecnologia existente de forma a obter respostas às perguntas da investigação formuladas no objectivo do estudo.

A investigação é primordialmente descritiva, uma vez que se pretende avaliar o papel do *Contact Center* no relacionamento com o cliente na perspectiva dos operadores de Televendas. De facto, é importante conhecer a contribuição de uma tecnologia ligada ao CRM para a melhoria do conhecimento e relacionamento com os clientes num serviço específico como as Televendas.

Para esta investigação empírica optou-se pelo estudo de caso uma vez que a investigação está focada em acontecimentos contemporâneos, por oposição a acontecimentos históricos e as perguntas de investigação são do tipo “como” e “porquê”.

A recolha de dados primários foi efectuada através de entrevistas realizadas a chefias e a operadores de Televendas, e da observação directa da forma como utilizam a tecnologia.

A fase de pesquisa ocorreu durante o mês de Outubro de 2009 e realizaram-se entrevistas a oito colaboradores, entre os quais três chefias, com a seguinte repartição:

Serviços	Chefias	Assistentes Comerciais	Total
Direcção Comercial e Marketing	1		1
<i>Contact Center</i>	1		1
Televendas	1	5	6
	3	5	8

Tabela 2 - Entrevistas. Elaboração própria.

As chefias, alvo das entrevistas, foram contactadas pessoalmente e escolhidas por serem considerados os elementos mais importantes no esclarecimento dos assuntos relativos ao relacionamento com o cliente e com a utilização da tecnologia. Estas entrevistas foram presenciais, tiveram um carácter exploratório e conduzidas no local de trabalho. Após autorização, procedeu-se ao registo das mesmas em suporte magnético (gravações audio) e

visaram obter uma perspectiva da realidade actual do serviço com a utilização da tecnologia apoiada no *mySAP CRM*. As entrevistas aos assistentes comerciais do serviço Televendas consistiram no envio por *e-mail* de um conjunto de questões relativas à prestação do serviço, sendo garantido o total anonimato e confidencialidade. As respostas foram recebidas, pela mesma via, num intervalo de poucos dias.

Durante a visita à CTT Expresso, realizou-se igualmente uma recolha de dados através de observação directa. Observou-se a forma de trabalho dos operadores de Televendas, a utilização da tecnologia e o processamento dos contactos com os clientes contratuais.

A nível dos dados secundários e a fim de realçar a credibilidade do estudo, consultaram-se documentos e registos da empresa CTT Expresso (folhetos publicitários, brochuras e apresentações externas) e informações *on-line* disponíveis no *site* dos CTT (oferta de produtos e serviços CTT Expresso, Relatórios e Contas CTT - consolidados, pesquisa de objectos).

Para efeitos de análise dos dados recolhidos na CTT Expresso, as gravações das entrevistas pessoais foram transcritas para um documento em Word. Sublinharam-se as expressões que continham determinadas ideias, experiências, atitudes ou pensamentos dos entrevistados. Os dados foram divididos em partes e comparados com vista a encontrar diferenças e semelhanças. Foram depois organizados e analisados de acordo com as variáveis que compõem o modelo conceptual.

Procurando respeitar os requisitos de qualidade da investigação, nomeadamente em termos éticos, foram realizados diversos contactos prévios com a CTT Expresso. A visita às instalações da empresa foi previamente marcada, bem como as entrevistas a realizar. A condução das entrevistas foi realizada durante o horário de expediente e mediante um guião prévio, após a concordância do seu registo magnético. A observação directa decorreu no mesmo dia no serviço de Televendas e no Serviço de Apoio ao Cliente. Em relação aos assistentes comerciais foram enviados e-mails com um questionário com perguntas abertas, com garantia de anonimato e confidencialidade das respostas.

4. ESTUDO DO CASO CTT EXPRESSO

Este estudo focaliza-se no caso de uma empresa específica do sector postal, especializada no mercado do correio expresso e encomendas: – a CTT Expresso.

A análise do contexto desta empresa com a utilização de uma tecnologia de CRM na prestação de serviço pelo *Contact Center*, foi suportada por várias fontes de informação e métodos de pesquisa, como se explicou no capítulo anterior. Neste capítulo, apresentam-se os dados e respectiva análise. Os dados foram recolhidos através de entrevistas realizadas a colaboradores da CTT Expresso, do site da empresa CTT, de documentação interna e de informações da SAP Portugal disponíveis na *Web*.

4.1 Breve enquadramento da empresa CTT Expresso



ctt expresso - Serviços Postais e Logística, S.A., é uma empresa 100% detida pelos CTT. Foi criada no ano 2000, a partir da unidade de encomendas do Grupo CTT, encontrando-se situada em São Julião do Tojal, no distrito de Lisboa. A sua actividade consiste na recolha, tratamento, transporte e distribuição de documentos e mercadorias, outros envios postais e serviços complementares na área da logística, desenvolvidos no mercado CEP (*Courier, Express and Parcels*), no território nacional e internacional. Oferece aos seus clientes (particulares e empresas) serviços de estafetagem e soluções de logística integrada.

Os proveitos operacionais da CTT Expresso têm registado crescimentos nos últimos 5 anos, sendo superior a 99 milhões de euros em 2008 (crescimento de 7,2% face ao ano anterior). O investimento tem apresentado valores significativos ao longo do período em referência, embora tenha decrescido em 2008. O resultado líquido atingiu 7,4 milhões de euros, mais 7% do que em 2007. Comparativamente com a empresa mãe, destaca-se um crescimento da ordem de 41% nos proveitos operacionais e de 20% nos resultados líquidos no quadriénio 2004/2008.

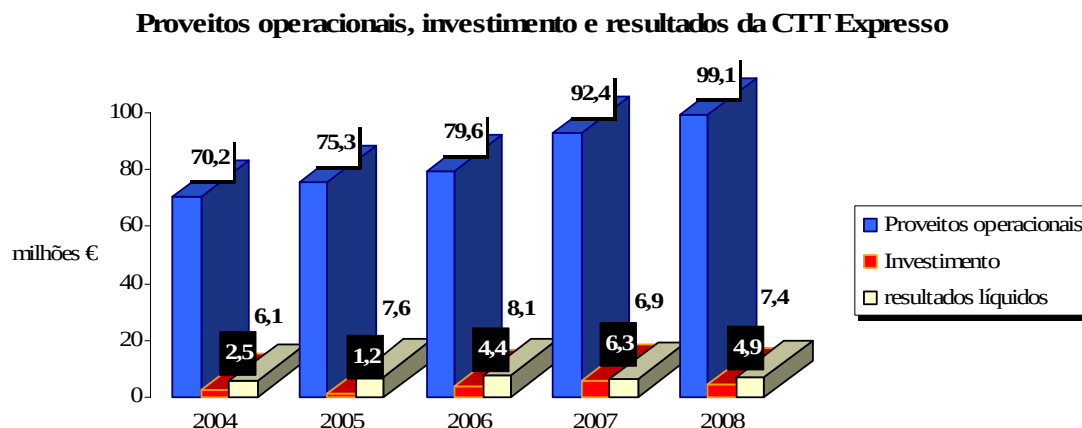


Gráfico 1 - Evolução dos proveitos operacionais, investimento e resultados líquidos da CTT Expresso. Elaboração própria com base nos dados dos Relatórios e Contas dos CTT.

O tráfego da CTT Expresso, que representa cerca de 1% do total do Grupo CTT, rondou os 12 milhões de objectos no ano de 2008, registando no período de 2004 a 2008 um crescimento de 67%.

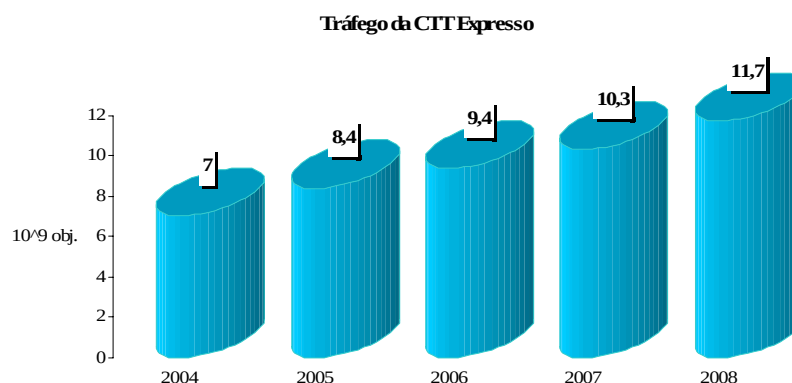


Gráfico 2 - Evolução do tráfego da CTT Expresso. Elaboração própria com base nos dados dos Relatórios e Contas dos CTT.

O número de efectivos da CTT Expresso tem vindo a crescer nos últimos cinco anos, sendo de 1.142 trabalhadores em 2008. Os valores incluem efectivos do quadro e contratados a termo; não incluem trabalhadores temporários. O número de efectivos a 31 de Dezembro tem vindo a representar uma percentagem cada vez maior do número total de efectivos da empresa mãe: no período 2004/2008, os efectivos do grupo CTT sofreram um decréscimo de 9,7% enquanto na CTT Expresso registaram um aumento da ordem dos 84%.

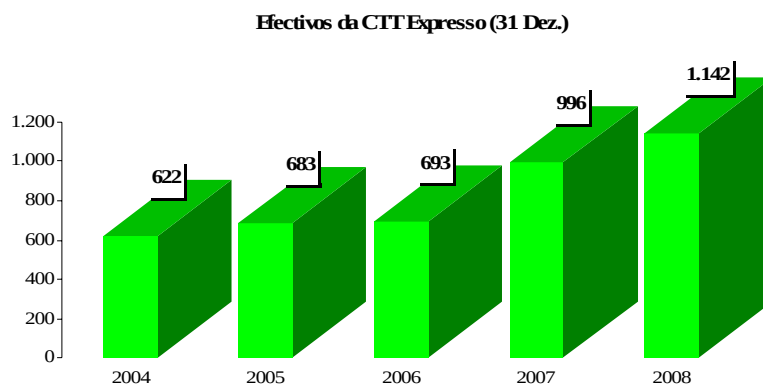


Gráfico 3 - Evolução dos efectivos da CTT Expresso. Elaboração própria com base nos dados dos Relatórios e Contas dos CTT.

A CTT Expresso garante a qualidade e o acompanhamento de todas as suas actividades, proporcionando uma maior segurança e satisfação aos seus clientes, através do recurso a tecnologias como o *Track & Trace* (pesquisa de objectos)⁶ e o sistema SILOG (leitura óptica de códigos de barras).

Pesquisa de objectos

O sistema *Track & Trace* permite localizar de imediato os objectos expedidos por Correio Registado, Azul Prime, EMS, TODAY ou QUICK. Para tal, basta aceder ao site dos CTT ou da CTT Expresso, escolher a opção “Pesquisa de Objectos” e escrever o código que se encontra no talão de envio ou na guia de transporte.

Os clientes exigem cada vez mais o acompanhamento dos objectos que enviam ao longo de todo o processo de distribuição. Este sistema facilita a detecção dos objectos postais por parte da empresa. Permite uma resposta imediata ao cliente que telefona para a Linha de Apoio ao Cliente a solicitar informações acerca da localização do objecto que enviou - quando foi recolhido, se foi entregue, quando foi efectuada a entrega do objecto, quem o recebeu, ou em caso de não entrega, as razões porque não foi entregue. O cliente pode assim acompanhar o percurso do objecto desde a sua origem até ao destino, a qualquer hora do dia e as vezes que necessitar, bastando para isso aceder ao sistema através da *Internet*.

Em relação ao mercado onde a CTT Expresso se insere, trata-se de um sistema que, pela disponibilidade da informação, permite aos CTT concorrerem com outras empresas que prestam serviços idênticos. Os principais concorrentes da CTT Expresso no mercado das

⁶ No final de 2008, a CTT Expresso alienou aos CTT (empresa-mãe) a solução *track & trace*, sendo licenciada por esta a sua utilização às empresas do Grupo (Relatório e Contas CTT - 2008).

encomendas, têm também ao dispor dos seus clientes formas de localização baseadas em sistemas de pesquisa de objectos.

4.2 Serviço de Apoio ao Cliente e Televendas

Serviços que na CTT Expresso estão em contacto directo com os clientes:

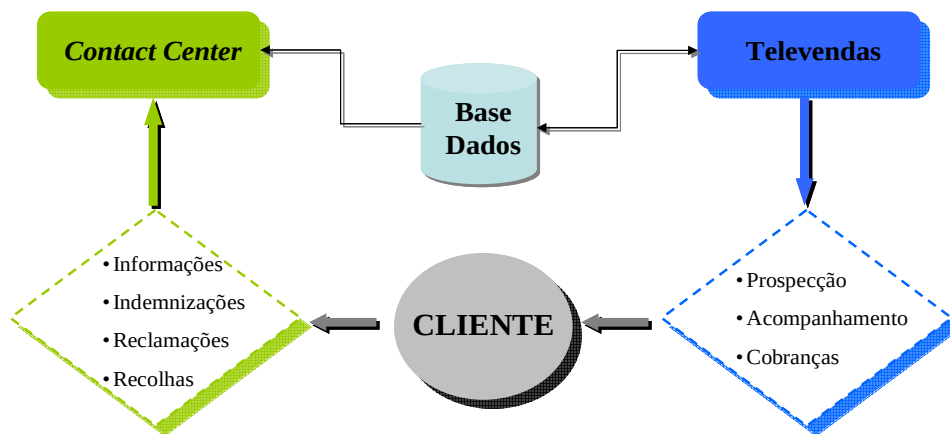


Figura 5 - Esquema das operações de prestação de serviços nas Televendas e *Contact Center* da CTT Expresso. Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas.

- **Contact Center** – serviço de apoio pós-venda, composto por:
 - front-office (linha CTT Expresso 808 200 118 – de 2^a a 6^a, das 08h30 às 19h00) responsável pelo atendimento, dando informações gerais sobre os produtos/serviços, tarifários, etc. É um serviço exclusivamente *inbound*, constituído por trabalhadores externos à empresa (*outsourcing*) – tem cerca de 21 posições;
 - back-office: formado por diversas equipas responsáveis pelas recolhas (ocasionais), pelo agendamento (marcações de entregas), pelas indemnizações, reclamações e pelo atendimento a Grandes Clientes – tem cerca de 40 pessoas.
- **Televendas** – serviço predominantemente *outbound* formado por assistentes comerciais com carteiras de clientes. Utilizam a referida tecnologia para a realização de contactos telefónicos pré-programados com vista à prospecção de novos clientes, registo de novos clientes contratuais através de abertura de uma ficha de cliente,

acompanhamento da facturação do cliente, divulgação de novos produtos a clientes existentes.

Cientes contratuais

De acordo com a facturação, os Clientes da CTT Expresso podem ser agrupados da seguinte forma:

- Clientes Televendas – até 1.000,00 €/mês
- Clientes Vendas Norte / Centro / Sul – até 20.000,00 €/mês
- Grandes Clientes – mais de 20.000,00 €/mês

Os chamados “Grandes Clientes”, segmentados por sector de actividade, pertencem aos sectores da Banca, Seguros, Comunicações, *Utilities* e Vendas por Correspondência, como Caixa Geral de Depósitos, Banco Espírito Santo, Banco BPI, Portugal Telecom, Optimus, EDP, La Redoute, entre outros. Correspondem à grande fatia, em termos de volume de vendas da empresa, sendo os restantes clientes constituídos por particulares e pequenas e médias empresas (PME).

4.3 Plataforma tecnológica - Implementação do mySAP CRM

Desde Abril de 2001 é utilizada uma nova ferramenta, o *mySAP CRM* que auxilia os trabalhadores da CTT Expresso a melhorarem as relações com os clientes e a tratarem de forma mais rápida e eficiente os assuntos directamente relacionados com os clientes.

O principal benefício proporcionado traduz-se na centralidade dada ao cliente através da atribuição de um único número ao cliente e registo na respectiva ficha dos seus dados. Esta funcionalidade, apenas utilizada para consulta do historial do cliente, permite manter actualizada a informação sobre o cliente que é guardada numa base de dados e que pode ser consultada no sistema SAP.

O *Contact Center*, a par da tecnologia SAP CRM que lhe dá um conhecimento do historial do cliente, utiliza um outro sistema, o SIGAP, software desenvolvido internamente, que lhe permite gerir todos os processos pós-venda, nomeadamente os relacionados com reclamações e indemnizações. Estes dois softwares trabalham de forma independente, não existindo qualquer tipo de integração entre eles.

4.4 Indicadores de performance comercial

De acordo com a informação cedida pelo *Contact Center* da CTT Expresso, as chamadas atendidas e as oferecidas têm vindo a aumentar ao longo do período 2005/2008, atingindo valores da ordem das 400 mil chamadas nos dois últimos anos.

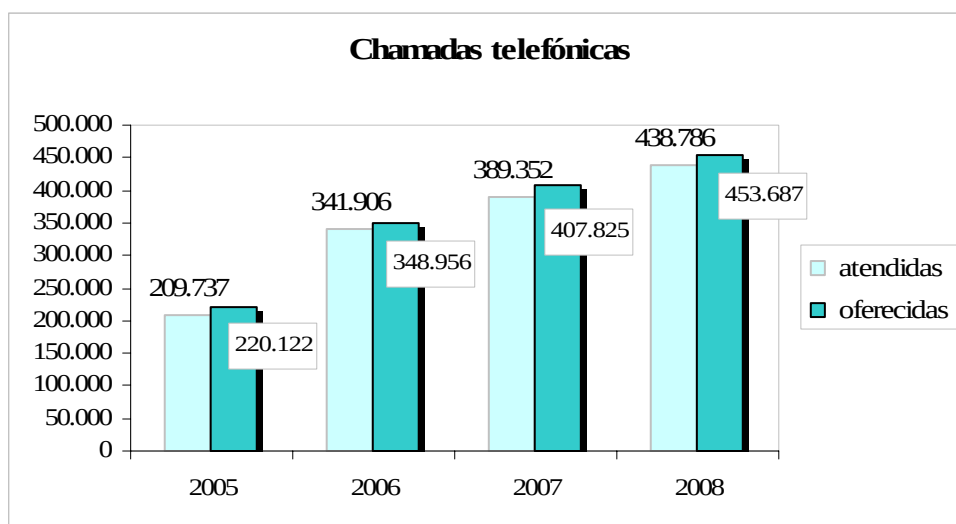


Gráfico 4 - Evolução anual das chamadas oferecidas e chamadas atendidas. Elaboração própria com base em dados da CTT Expresso.

No respeitante às chamadas atendidas tem-se vindo a verificar um acréscimo em 2009 em relação a 2008. A média anual de 2008 foi de cerca de 36,5 mil, notando-se que até ao mês de Setembro de 2009, se observou uma média da ordem das 38 mil chamadas.

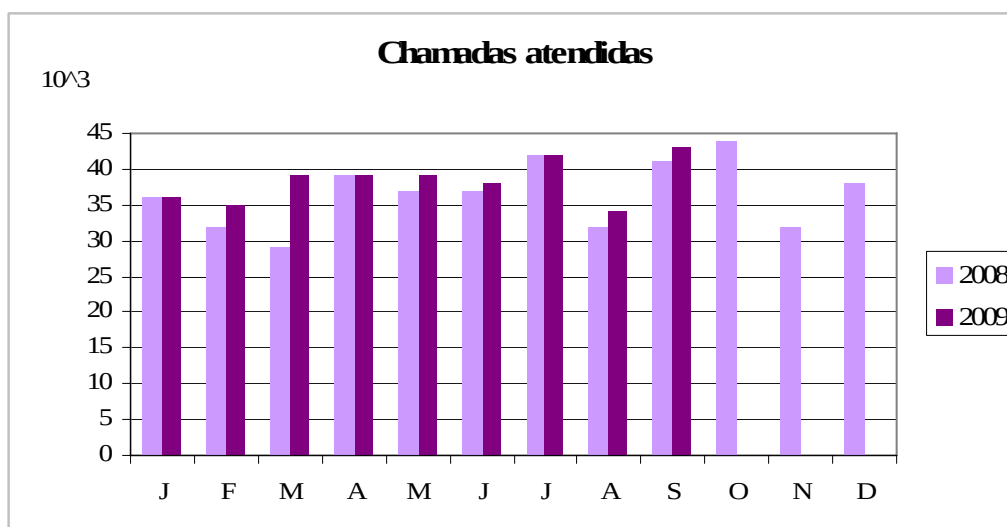


Gráfico 5 - Evolução mensal das chamadas atendidas em 2008 e Setembro de 2009. Elaboração própria com base em dados da CTT Expresso.

O tempo médio de atendimento passou de uma média de 28 segundos no ano de 2008 para 21 segundos nos primeiros 9 meses de 2009.

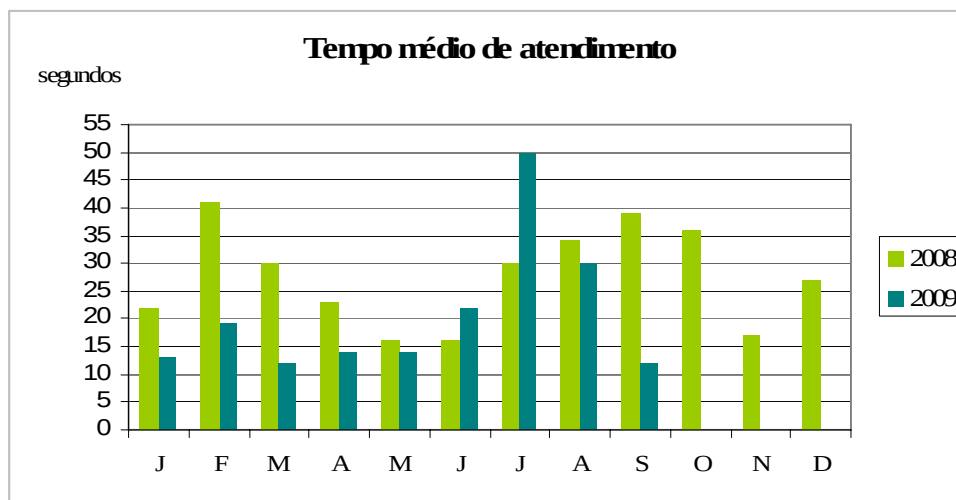


Gráfico 6 - Evolução mensal do tempo médio de atendimento no período 2008/ Set. 2009. Elaboração própria com base em dados da CTT Expresso.

De acordo com o SLA (*Service Level Agreement*), a CTT Expresso obriga-se a atender o cliente no tempo máximo de 20 segundos.

A percentagem de chamadas que ultrapassaram os 20 segundos teve a evolução constante do gráfico 7.

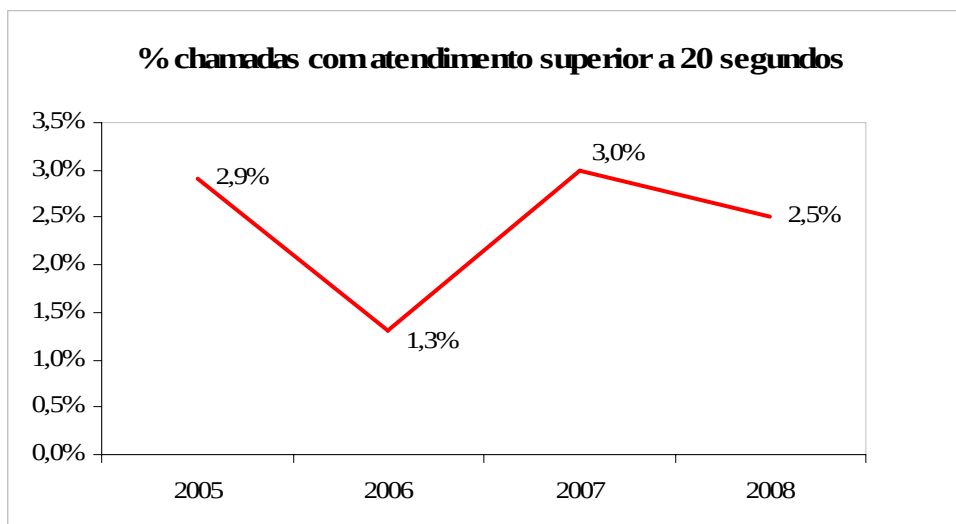


Gráfico 7 - Evolução anual das chamadas com atendimento superior a 20 segundos. Elaboração própria com base em dados da CTT Expresso.

Relativamente às respostas dadas aos processos (inclui as reclamações) verifica-se um aumento da rapidez de resolução, verificando-se que o tempo médio de resposta baixou, de

3,2 dias corridos (inclui fins-de-semana) em 2007, para 2,7 dias em 2008, situando-se até Setembro deste ano em 2,4 dias.

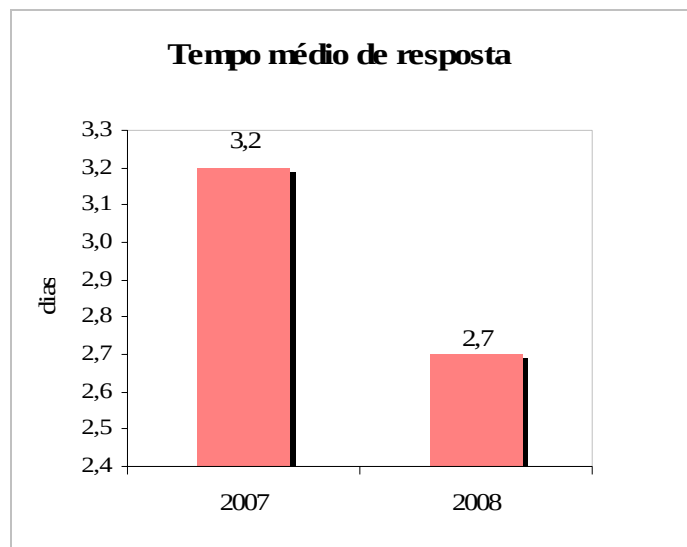


Gráfico 8 - Evolução do tempo médio de resposta nos anos de 2007 e 2008. Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela CTT Expresso.

Ao nível da evolução mensal, nota-se que o mês de Agosto regista uma inflexão relativamente à tendência que se vinha registando desde o início do ano de 2009.

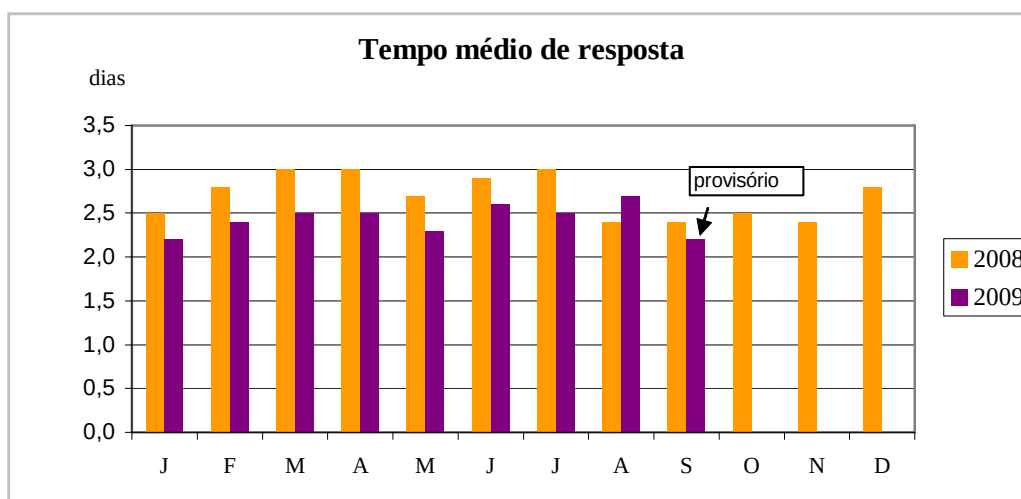


Gráfico 9 - Tempo médio de resposta. Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela CTT Expresso.

Nas Televendas, cada assistente comercial tem cerca de 26 actividades a cumprir, desde o registo de todas as actividades (chamada telefónica, envio de fax ou de *e-mail*), criação de um cliente, até à manutenção de clientes actuais. Diariamente, cada assistente deve efectuar 8 a 10 chamadas de saída: chamadas para uma prospecção, chamadas para cobrar uma dívida,

chamadas para manter um cliente e fidelizá-lo. Em média, as chamadas têm uma duração de 4 a 5 minutos.

A sensibilidade é que cerca de 33% das chamadas efectuadas pelas Televendas resultam em novos contratos. Mensalmente, são angariados cerca de 35-40 novos clientes.

4.5 Principais conclusões do Caso

A principal vantagem da implementação na CTT Expresso da solução mySAP CRM, como ferramenta de acompanhamento das interações com os clientes, é a existência de uma única ficha de cliente, ou seja cada cliente contratual é identificado através de um único número. A existência deste número permite mais facilmente o acesso aos dados do cliente, dando a conhecer o seu historial a nível dos contactos efectuados com a empresa ou realizados pela empresa, dos produtos/serviços que consome/utiliza, do volume de vendas, de dados de facturação, entre outros.

A ficha de cliente, conduz a uma maior e melhor interacção com o cliente, principalmente em relação a uma maior rapidez nas respostas e na resolução de problemas. O número de chamadas oferecidas e as atendidas tem vindo a aumentar nos últimos anos (gráfico 4) e o tempo médio de resposta a solicitações (incluindo reclamações) diminuiu nos 2 últimos anos, de acordo com os dados disponíveis. Estes dois indicadores denotam uma maior eficiência no atendimento, em parte explicado pelo acesso mais rápido aos dados dos clientes.

Os dados dos clientes são armazenados numa Base de Dados que pode ser consultada, nomeadamente pelo *Contact Center* e pelas Televendas, o que se traduz numa centralização da informação. Assim, cada cliente que telefone para o *front-office* é reencaminhado para equipas do *back-office* responsáveis por áreas, como recolhas, agendamento, indemnizações, reclamações, ou atendimento (no caso dos Grandes Clientes).

A ficha de cliente não inclui dados de marketing, o que induz a uma diminuição do relacionamento com os clientes, uma vez que se torna difícil ajustar a oferta da CTT Expresso às reais necessidades de cada cliente.

Seguem-se alguns extractos de entrevistas considerados significativos.

Tecnologia associada ao CRM

A tecnologia mySAP CRM é utilizada do ponto de vista do cliente contratual para criação do número de cliente, consulta da ficha do cliente e marcação de serviços.

Pergunta: ***É possível efectuar uma descrição sucinta do processo, desde a implementação até agora?***

Resposta: *Desde que cheguei, a última coisa que foi alterada foram algumas características da criação do parceiro....Dantes cada vez que criava um cliente, era dado um número e era criada uma ficha e davam-lhe um número de cliente temporário; quando o cliente adjudicava, era criado um outro número em SAP, que esse sim era o número de cliente válido, por ser contratual. Actualmente, o cliente a partir do momento em que começa a falar com as assistentes já tem um número que, caso adjudique, já é o número contratual.*

(Directora das Televendas)

Pergunta: ***Indique quais os registos que efectua diariamente na plataforma mySAP CRM?***

Resposta: *Contactos com os clientes, prospecção, manutenção e pós-venda.*

Resposta: *Prospecção, assistência e controle de crédito.*

(Assistentes Comerciais das Televendas)

Pergunta: ***Na sua opinião, quais os benefícios que a plataforma mySAP CRM lhe traz no seu dia-a-dia?***

Resposta: *Permite-me ter acesso ao registo/histórico de todos os contactos efectuados com o cliente.*

Resposta: *Podemos registar toda a conversação e e-mails do cliente, originando um histórico útil.*

(Assistentes Comerciais das Televendas)

Pergunta: ***Em que vertente utilizam o CRM no Contact Center?***

Resposta: *Utilizamos só do ponto de vista do cliente, de consulta de ficha de cliente e para marcação de serviços Today. Tudo o que é serviços Today, o cliente liga para nós para marcar, então é tudo feito no sistema da SAP CRM, ou com a componente do mobile, onde nós marcamos directamente a recolha, vai para os nossos centros de estafetagem, aloca logo o serviço, mediante se é Lisboa,*

Braga ou Porto, e vai directamente para os colegas do Centro Operacional. O Centro Operacional faz a divisão e manda recolher o envio.

(Directora do Contact Center)

A criação do cliente é efectuada no serviço Televendas através do preenchimento em SAP dos dados do cliente, criando-se uma ficha e atribuição do número de cliente. Trata-se do início do processo de relacionamento da CTT Expresso com cada um dos seus clientes, podendo daqui construir-se uma base integrada potenciadora da utilização em rede por todos os agentes no processo.

Depois da criação do cliente, a tecnologia é utilizada de diferentes formas pelos serviços de Televendas e do *Contact Center* da CTT Expresso. Os assistentes comerciais das Televendas efectuem contactos telefónicos com clientes contratuais e com potenciais clientes. No caso de serem clientes contratuais, os contactos têm como objectivo efectuar um acompanhamento do cliente. As chamadas de prospecção são efectuadas de acordo com a indicação da chefia e pretendem angariar novos utilizadores dos serviços da CTT Expresso. Para os funcionários do *Contact Center*, a existência da ficha do cliente permite-lhes aceder rapidamente aos dados do cliente, mediante a indicação do número de cliente contratual, e efectuar mais facilmente o reencaminhamento da chamada, conforme as necessidades do mesmo.

Verifica-se que a utilização da tecnologia se resume à criação do cliente e da consulta do seu historial, não evidenciando a exploração na íntegra as potencialidades da aplicação. A existência de aplicações acessórias (SIGAP) pode condicionar o desenvolvimento integrado, com os consequentes riscos de inconsistência (utilização simultânea do SAP CRM e do SIGAP).

Informação centralizada

A tecnologia CRM deverá possibilitar a toda a empresa consultar as informações acerca dos clientes.

Pergunta: ***O que mudou com a introdução do CRM?***

Resposta: *Com a introdução do CRM, há uma maior facilidade em termos de acesso à Base de Dados e uma uniformização, ou seja, a partir daí, no Contact Center vão através do CRM e toda a gente tem a informação disponível, logo a*

qualidade do atendimento é melhor, é maior porque têm respostas mais concretas.

(Directora Comercial e de Marketing)

A centralização da informação a nível dos serviços que contactam directamente com os clientes, é considerado pelos responsáveis contactados, como um passo importante. O CRM não pode porém restringir o seu âmbito a este objectivo. O CRM é/deve ser um potenciador de uma nova estratégia de relacionamento com o cliente.

Conhecimento do cliente

A criação de uma ficha do cliente permite à empresa um conhecimento do cliente. Assim que ele entra em contacto com a empresa através do canal telefónico, é fácil identificar o seu historial.

Pergunta: ***Que dados constam da ficha de cliente criada no SAP?***

Resposta: *Facturação, tráfego, NIF, contas correntes, facturas pagas, facturas não pagas, notas de crédito, todo o histórico financeiro, histórico de tráfego, histórico de facturação. Exclui-se o histórico de marketing, não temos ainda as características de marketing.*

(Directora das Televendas)

Pergunta: ***Quando angaria um novo cliente, quais os elementos que regista no sistema?***

Resposta: *Os dados básicos dos clientes, tais como: nome da empresa, do cliente, código postal, telefone, fax e e-mail. Depois é registado nas observações o levantamento de necessidades do cliente.*

Resposta: *Nome, morada, NIF, contactos telefónicos, CAE, responsável da empresa.*

Resposta: *Um resumo da conversa tida com o cliente: área de actividade/negócio, caracterização das expedições, concorrência, tempos de entrega desejados.*

(Assistentes Comerciais das Televendas)

Os dados constantes da ficha do cliente resumem-se a elementos básicos de carácter sócio-demográficos, pelo que o conhecimento do cliente poderia ser mais profundo se fossem recolhidos outros elementos, tais como, estilos de vida, actividades, hobbies, interesses, opiniões, uma vez que não interessa apenas saber quem utiliza os serviços, mas compreender

porque as pessoas o utilizam. Tal como refere a directora das Televendas, a ficha de cliente exclui as características de marketing. Era importante para a empresa saber o que os seus clientes gostam no serviço da CTT Expresso, o que gostam no serviço dos concorrentes, o que os faz decidirem-se pela empresa, qual a mensagem publicitária que viram antes, que aspectos emocionais os influenciam na opção pela empresa.

Interacção com o cliente

A interacção com o cliente visa estabelecer os laços que devem presidir ao relacionamento das Televendas com os mesmos.

Pergunta ***A seu ver, o que mudou em relação aos contactos efectuados anteriormente pelos vendedores?***

Resposta: *Eu não conheço o que era feito anteriormente. O que lhe posso dizer é que, relativamente a esta mudança dos números da criação dos números dos parceiros, simplificou-se sobretudo aqui, porque na esfera do cliente não teve muito impacto. Aqui sim, ficou mais fácil e mais user-friendly lidar com o cliente porque lidamos sempre com um número.*

(Directora das Televendas)

Pergunta: ***De entre as diversas actividades que realiza diariamente, indique as que lhe permitem melhorar o relacionamento com os clientes?***

Resposta: *O contacto telefónico.*

Resposta: *As chamadas de manutenção. Acompanhamento do cliente.*

Resposta: *Negócio do cliente, dados do negócio.*

(Assistentes Comerciais das Televendas)

Pergunta: ***Em relação ao seu relacionamento com os clientes, o que para si, melhorou com a utilização desta nova aplicação?***

Resposta: *O que melhorou foi poder recorrer ao CRM e verificar o que foi falado com o cliente, conseguindo resolver os problemas mais rapidamente.*

Resposta: *Com esta aplicação consigo verificar tudo o que falei com o cliente e nunca estar em falta com o mesmo.*

Resposta: *Não senti alterar-se qualquer relacionamento com os clientes.*

(Assistentes Comerciais das Televendas)

Pergunta: ***O que considera serem os aspectos mais importantes no relacionamento do assistente com o cliente?***

Resposta: *Simpatia/empatia, ouvir o cliente, transmitir segurança e tratá-lo como único.*

Resposta: *A transmissão de confiança, simpatia.*

Resposta: *Os aspectos mais importantes são: confiança e simpatia e o bom conhecimento do serviço.*

(Assistentes Comerciais das Televendas)

Pergunta ***Qual a reacção dos clientes, a nível das vendas, em relação ao facto de passarem a ser atendidos por telefone em vez de serem visitados?***

Resposta: *Em relação àqueles clientes que estão num processo de decréscimo de facturação, é melhor ter uma assistente interna do que não terem... Quando são clientes que recorrem muito à ajuda do comercial e querem que esteja sempre disponível, a melhor forma é pelo telefone, porque as assistentes acabam por estar aqui todo o dia. E um vendedor, muitas vezes se o contactarmos e ele estiver numa reunião, não está disponível, só trata do assunto no final do dia.*

(Directora das Televendas)

Pergunta: ***Na sua opinião, os clientes gostam mais de ser contactados pelo telefone ou preferem a visita de um assistente nas suas instalações?***

Resposta: *Depende de cliente para cliente: alguns preferem contacto telefónico, outros preferem reunião presencial.*

Resposta: *Depende da tipologia do cliente, da zona geográfica e do assunto.*

(Assistentes Comerciais das Televendas)

As alterações a nível de relacionamento com os clientes, segundo a percepção dos assistentes comerciais têm-se sentido sobretudo a nível interno, pela maior facilidade na consulta do historial do cliente. No relacionamento entre assistente comercial e cliente, ressaltam os atributos confiança, segurança, simpatia e bom conhecimento do serviço.

Os assistentes comerciais, não mencionaram outros atributos igualmente muito importantes como o relacionamento e a motivação do atendedor. É preciso não esquecer o foco no cliente e que este precisa se ser conquistado diariamente através de uma boa gestão do relacionamento (corrigir falhas, aprender com os erros, respeitar os seus “desejos”). É preciso cativar o cliente e surpreendê-lo de forma positiva e para o reter, é necessário saber

estabelecer e manter o relacionamento. É imprescindível que haja motivação para vender com sucesso. O estado emocional do vendedor “passa” para o cliente, pelo que a motivação precisa igualmente de ser estimulada diariamente.

Os assistentes comerciais referem que a introdução da tecnologia baseada em software+telefone não trouxe alterações a nível da interacção com os clientes, nomeadamente no que diz respeito à substituição do contacto pessoal do vendedor pelo contacto telefónico do assistente comercial. No entanto, é importante não ignorar que existem clientes que preferem o contacto pessoal ao telefónico e que existem sempre aqueles que têm dificuldade em interagir com máquinas.

Com vista à redução de custos com deslocações de vendedores, o contacto com os *prospects* é feito quase na totalidade pelo telefone, o que pode ser condicionante para alguns clientes que pretendam um contacto face a face.

A inexistência de conhecimentos qualitativos acerca do cliente, como atrás referido, não permite interagir com os clientes de uma forma consistente com vista à sua fidelização e à criação de valor para a empresa CTT Expresso.

5. PROJECTO DE FORMAÇÃO AOS COLABORADORES DO CONTACT CENTER

Da análise das entrevistas infere-se que o conceito de CRM é encarado de forma redutora. Na realidade, o que é enaltecido é a simplificação de procedimentos internos e não uma estratégia direccionada para o cliente. Considerando que as funcionalidades da tecnologia *mySAP CRM* reúnem condições para uma alteração de procedimentos internos e que as mesmas não são integralmente conhecidas pelos prestadores de serviço da CTT Expresso. Propõe-se assim a realização de uma acção de formação/sensibilização envolvendo os assistentes comerciais das Televendas e do *Contact Center*, com a finalidade de lhes dar a conhecer pilares fundamentais da estratégia de CRM. Adicionalmente dever-se-á promover o uso das TIC de modo a que o telefone não seja na prática o único canal de comunicação com o cliente.

A formação será realizada por formadores da empresa CTT devidamente certificados pelo IEFP através de ensino à distância (EaD), em regime de *e-learning*. A acção terá a participação/colaboração da SAP Portugal enquanto responsáveis pelo desenvolvimento da tecnologia instalada e do desenvolvimento da solução. A opção pelo ensino *online* prende-se, não apenas pelos baixos custos que representam para a empresa, mas também pelo novo paradigma que significa o ensino à distância ao nível da aprendizagem. O *e-learning* tem como vantagem adicional a optimização do tempo dos formadores e dos formandos.

Embora o ensino à distância não seja uma forma de ensino recente, as TIC trouxeram ao EaD uma maior flexibilidade na aprendizagem, uma vez que os formandos, através da *Internet* ou da *intranet*, podem aceder aos conteúdos formativos a qualquer hora e em qualquer lugar. Por outro lado, a interacção é cada vez mais imediata, o que torna mais rápido o *feedback* sobre a aprendizagem e desempenho dos formandos, permitindo uma aprendizagem orientada de acordo com os objectivos pretendidos. No entanto, torna-se necessário forte empenhamento, motivação e disciplina por parte dos formandos, com vista à prossecução de uma iniciativa desta natureza.

A acção formativa deverá incidir sobre os seguintes aspectos:

Enquadramento

Breve caracterização da CTT Expresso, de acordo com as seguintes vertentes:

- Produtos e serviços
- Principais clientes e concorrentes

- Indicadores de avaliação do grau de satisfação do cliente

Objectivos

- Compreender os conceitos de centralidade do cliente, ciclo de vida e valor do cliente, como pilares fundamentais da estratégia de CRM;
- Descrever as funcionalidades tecnológicas do *mySAP CRM* no contexto das Televendas e do *Contact Center*;
- Identificar os benefícios da utilização da tecnologia para o cliente, a empresa e o prestador do serviço;
- Capacitar os trabalhadores de ferramentas de relacionamento capazes de actuar na área de vendas, marketing e atendimento e de manterem e conquistarem novos clientes;
- Motivar os trabalhadores do *Contact Center* para a utilização das potencialidades da tecnologia, com vista a melhorarem a performance da prestação do serviço ao cliente;
- Identificar o papel das TIC no relacionamento com o cliente.

Benefícios

Após a conclusão da acção de formação, os participantes deverão estar aptos a:

- Compreender os conceitos estratégicos de centralidade do cliente, valor e ciclo de vida do cliente;
- Identificar as principais tecnologias que suportam o CRM, nomeadamente as existentes na CTT Expresso;
- Perceber o impacto que a implementação de uma estratégia de CRM tem na empresa, a nível interno e no relacionamento com os clientes, com vista a ir ajustando o produto/serviço às necessidades do cliente;
- Serem capazes de conseguir novos clientes e aumentar o volume de negócios da empresa;
- Identificar razões da fidelidade dos clientes e formas de recuperar um cliente perdido.
- Poder utilizar as TIC, designadamente a *Internet* como canal de interacção com o cliente.

Destinatários

Assistentes comerciais das:

- Televendas - angariação e manutenção de clientes;

- *Contact Center* - atendimento a clientes e pós-venda

Pré-requisitos

Acesso a um computador pessoal, com *Acrobat Reader* instalado (para a leitura de documentos em pdf) e com acesso à *Internet* ou à *intranet* (para a ligação ao curso).

Conteúdo programático

Módulo 1 - CRM

- O que é o CRM?
- Conceitos estratégicos do CRM
- Estratégia *versus* tecnologia
- CRM e performance na prestação do serviço
- Clientes mais lucrativos
- Causas mais comuns de perda de clientes
- Vantagens da fidelidade para o cliente

Teste de avaliação formativo

Módulo 2 – *Call Center*

- Aplicações e componentes tecnológicos
- Tecnologias de comunicação com os clientes
- *mySAP CRM* – funcionalidades
- Atendimento ao cliente e fidelização

Teste de avaliação formativo

Duração

14 horas

Palavras-chave

Marketing relacional, CRM, TIC, centralidade, interacção, angariação, grau de satisfação, fidelização.

Materiais de estudo

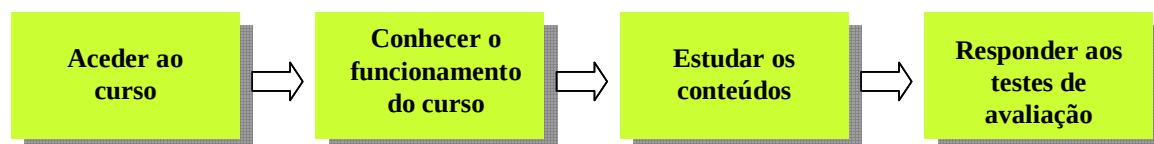
- Apresentação multimédia, disponível na sala de aula virtual do curso;
- Manuais disponíveis *on-line* e na *intranet*.

Tutoria

O processo de formação terá o acompanhamento e orientação de um ou dois e-tutores, cujo papel principal é orientar o estudo dos formandos, incentivar a progressão na aprendizagem e esclarecer dúvidas a nível dos conteúdos. As dúvidas de ordem técnica serão tratadas com a equipa responsável pelo funcionamento da plataforma tecnológica a disponibilizar. A empresa CTT já possui uma estrutura de apoio a este tipo de iniciativas de formação, designadamente ao nível da Unidade de Serviços Partilhados.

Percurso pedagógico

Ao longo do curso, são os seguintes os passos para cada e-formando:



Avaliação

O facto de ter associada uma classificação, tem como finalidade permitir ao e-formando, medir a sua progressão ao longo da formação, e também aferir os resultados finais do seu estudo à distância.

Esta avaliação não deve, contudo, ser encarada como um risco para o colaborador da empresa, designadamente em termos de avaliação de desempenho. Os objectivos de formação são anualmente definidos pela empresa – Plano de Formação – devendo esta acção específica ser contemplada no respectivo Plano, atendendo às necessidades identificadas. Ao longo da apresentação de cada módulo são efectuados testes de avaliação formativa, os quais não contam para nota, destinando-se à consolidação de conhecimentos. No fim de cada módulo existe um teste de avaliação, dispondo o formando de duas tentativas para o completar. Cada teste de avaliação é composto por perguntas aleatórias de resposta tipo múltipla, preenchimento de espaços, correspondências, etc. Estes testes de avaliação contribuem para a nota final do curso.

6. CONCLUSÃO

6.1 Principais conclusões da pesquisa

A finalidade deste trabalho foi avaliar o papel do *Contact Center* no relacionamento com o cliente na perspectiva dos operadores de Televendas através da sua percepção em relação ao conhecimento e interacção com o cliente, mediante a utilização do *mySAP CRM*. Qual o papel deste tipo de tecnologia para a prestação do serviço, foi uma das questões de premissa desta investigação. Apresentam-se as conclusões relativas ao estudo desenvolvido numa empresa do sector postal especializada em envios urgentes e que dispõe de uma tecnologia que permite aos clientes contactarem a empresa, principalmente através do telefone e *e-mail*.

A análise de publicações no âmbito do CRM, do marketing relacional, nomeadamente do relacionamento com o cliente, centrou-se no estudo das potencialidades das estratégias de marketing relacional aliadas às tecnologias de informação e comunicação. Pretende-se desenvolver o conhecimento dos clientes utilizando os seus dados e informações para o compreender, fidelizar e criar valor.

Foi escolhida uma empresa participada dos CTT, especializada em envios urgentes, a CTT Expresso, onde desde 2001 está em funcionamento no serviço Televendas a ferramenta tecnológica *mySAP CRM*.

A recolha de dados primários foi efectuada de duas formas: através de entrevistas e observação directa. As entrevistas às chefias foram realizadas pessoalmente e no local de trabalho e as entrevistas aos assistentes comerciais de Televendas foram concretizadas através de *e-mail*. Quanto à observação directa visou avaliar como se processavam as tarefas realizadas nas Televendas, especialmente as relacionadas com a utilização da tecnologia.

A recolha dos dados secundários baseou-se na consulta de brochuras, folhetos publicitários e apresentações da CTT Expresso; em informações disponíveis no site dos CTT e nos Relatórios e Contas dos CTT.

A análise do caso permite averiguar o papel da tecnologia no conhecimento e interacção com os clientes. A principal vantagem desta ferramenta é possibilitar o acesso rápido ao historial dos clientes contratuais, através do número de cliente, criado aquando da angariação. A ficha de cliente, onde consta um conjunto de dados do cliente (nome, contactos telefónicos, NIF, CAE, necessidades a nível de serviços, prazos, preços) permite conhecer, em tempo real, o seu histórico financeiro e o histórico de tráfego. A inexistência de dados comportamentais,

não torna possível traçar um perfil de marketing, o que possibilitaria um conhecimento das necessidades do cliente permitindo melhorar o relacionamento.

A necessidade de um Projecto de Formação decorre da análise do Caso, onde se constata que não são alcançadas as sinergias que a ferramenta *mySAP CRM* permite. Efectivamente, não são utilizadas/exploradas as totais capacidades que a ferramenta pode disponibilizar.

6.2 Limites da pesquisa

Face a condicionantes, como escassez em recursos financeiros e de tempo, a escolha de uma metodologia qualitativa, usando o estudo de caso, pareceu ser a melhor opção para ilustrar e analisar a experiência de uma empresa com a utilização das tecnologias associadas ao *Contact Center*. Além destas limitações existiram constrangimentos a nível da empresa, alvo do estudo.

Trata-se de uma empresa onde a tecnologia de informação no *Contact Center* foi implementada há cerca de oito anos. As particularidades do mercado, de cariz fortemente concorrencial, em que a empresa se encontra inserida, limitam nomeadamente a divulgação de elementos quantitativos e de estudos de mercado acerca da avaliação do grau de satisfação dos clientes. Pela mesma razão não se efectuaram entrevistas com elementos do portfolio de clientes.

6.3 Sugestão de pesquisas futuras

Seguindo a orientação de (Zickmund, 1991), as fases de um plano de investigação traduzem um conceito de fluxo circular, uma vez que geralmente as conclusões dos estudos geram novas ideias e problemas que necessitam de investigação adicional.

No caso da presente pesquisa, a análise complementar do enquadramento teórico e do estudo do caso da CTT Expresso, induz-nos a sugerir as seguintes propostas de estudos futuros:

- Complementar com um estudo longitudinal da empresa CTT Expresso onde se poderá analisar o impacto da utilização desta tecnologia pela evolução do relacionamento com determinados clientes.

- Comparar momentos anteriores e posteriores à implementação do mySAP CRM, com base em entrevistas a clientes e a colaboradores que tenham experimentado estas duas fases de evolução no atendimento ao cliente.
- Utilizar uma metodologia de estudo de casos múltiplos, comparando com outros casos de empresas que tenham uma experiência semelhante com a utilização de uma tecnologia de informação *Call Center*.
- Analisar a sensibilidade dos assistentes comerciais das Televendas em relação à utilização das TIC com vista à melhoria da performance da prestação de serviço e do relacionamento com os clientes.
- Realizar um estudo de cariz quantitativo com base numa amostra representativa dos clientes da empresa, com o objectivo de obter a sua opinião em relação aos principais indicadores de avaliação do grau de satisfação.

BIBLIOGRAFIA

Livros

Barañano, A. M., (2004), *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*: Edições Sílabo, Lda.

Diché, J. (2002), *The CRM Handbook – A Business Guide to Customer Relationship Management*: Addison-Wesley

Dionísio, P., Rodrigues, J. V. et al. (2009), *b-Mercator – Blended Marketing*: Publicações Dom Quixote

Ferrão, F. (2003), *CRM – Marketing e Tecnologia*: Escolar Editora, Lisboa

Greenberg, P. (2002), *CRM at the Speed of Light*: McGraw-Hill/Osborne, 2nd edition

Hill, M., Hill, A. (2008), *Investigação por Questionário*: Edições Sílabo, 2^a Edição

Lovelock, C. e Wirtz, J. (2007), *Services Marketing – People, Technology, Strategy*: Pearson / Prentice Hall, 6th Edition

Peppers, D. e Rogers, M. (2000), *The One-to-One Manager – Real-World Lessons in Customer Relationship Management*: Capstone Publishing Ltd., Oxford Centre for Innovation

Rasquilha, L. (2008), *Gestão de Clientes e CRM*. LPR Academy, On-line free edition
http://www.clickyourthoughts.com/admin/upload_files/site/dreamland/equipa/gestao_clientes_crm_web_freeedition.pdf (30.09.2008)

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007), *Research Methods for Business Students*. FT Prentice Hall, 4th Edition

Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, Third Edition

Zikmund, G. W. (1991), *Business research methods*. The Dryden Press, Third Edition

Periódicos científicos e working papers

Armony, M., Gurvich, I. (2006), When Promotions Meet Operations: Cross-Selling and Its Effect on Call-Center Performance, 27th July 2006
http://www.stern.nyu.edu/om/faculty/armony/research/Cross-Selling_main.pdf (13.05.2009)

Chen, I. J. e Popovich, K. (2003), Understanding customer relationship management (CRM): people, processes and technology. *Business Process Management*, 9, 5, 672-688
<http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/157/2003/00000009/00000005/art00008;jsessionid=ferhbji2nmi.alexandra?format=print> (14.03.2009)

Ferreira e Sganzerlla (2000), *Estratégia de CRM: O Desafio da Implantação* - artigo 322

Lancastre, A., Lages, L.F. (2006), The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context, *Industrial Marketing Management* 35; 774-789

http://docentes.fe.unl.pt/~lflages/index.html?papers_frames.html&1 (28.11.09)

Pan, S. L. e Lee, J. (2003), Using e-CRM for a Unified View of the customer, *Communications of the ACM*, April 2003, 46, 4

[http://www.nuigalway.ie/bis/mlang/readings/CRM/Pan%20\(2003\)%20Using%20e-CRM%20for%20a%20unified%20view%20of%20the%20customer.pdf](http://www.nuigalway.ie/bis/mlang/readings/CRM/Pan%20(2003)%20Using%20e-CRM%20for%20a%20unified%20view%20of%20the%20customer.pdf) (02.06.2009)

Parvatiyar, A. & Sheth, J. N. (2001), Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research* 3(2), 1-34

<http://www.jagsheth.net/docs/Customer%20Relationship%20Managementbe.pdf> (04.09.2009)

Payne A., & Frow P. (2005), A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing* Vol. 69 (October), 167-176

<http://www.atypon-link.com/AMA/doi/pdf/10.1509/jmkg.2005.69.4.167?cookieSet=1> (17.08.2009)

Peppers, D., Rogers, M. e B. Dorf (1999), Is Your Company Ready for One-to-one Marketing? *Harvard Business Review*, January-February 1999, 151-160

http://content.epnet.com/pdf18_21/pdf/1999/HBR/01Jan99/1405939.pdf?T=P&P=AN&K=14059&EbscoContent=dGJyMMvl7ESeqLQ4yNfsOLCmrlGep7BSrqu4TLGWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=bth (b-on: 09.12.2008)

Porter, E., M. (2001), Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March 2001, 63-78.

http://www.unitech-alumni.org/index.php?module=documents&JAS_DocumentManager_op=downloadFile&JAS_File_id=22&47bb2d0ae2359eabf38258644d134bc5=cbf320dda9ce2309b55d2c5cc609c06f (18.06.2009)

Rigby, D. K., Reichheld, F. F. e Schefter, F. (2002), Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, February, 80, 2, 101-109

https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2007/2/IN71K/1/material_docente/objeto/152521 (21.02.2009)

Subramaniam, L. V. (2008), Call Centres of the Future, *Folk Technology*

<http://lvs004.googlepages.com/callcenters.pdf> (26.09.09)

Tsikriktsis, N., Lanzolla, G. e Frohlich, M., (2004), Adoption of e-Processes by Service Firms: Na Empirical Study of Antecedents. *Production and Operations Management*, Fall 2004, 13, 3, 216-229

<http://www.poms.org/journal/2004-03-Tsikriktsis.pdf> (13.06.2009)

Teses / Dissertações

Ahmed, T. M. (2005), *Internet and Customer Relationship Management in SME's*. Master's Thesis, Luleå University of Technology (LTU).

Versão electrónica: <http://epubl.luth.se/1404-5508/2005/087/LTU-SHU-EX-05087-SE.pdf>.

Acesso: 10.09.2008

Johansson, J. e Sparredal, J. (2004), *CRM in e-Business*. Master's Thesis, Luleå University of Technology (LTU).

Versão electrónica: <http://epubl.luth.se/1404-5508/2005/025/LTU-SHU-EX-05025-SE.pdf>.

Acesso: 10.09.2008

Lancastre, A. P. (2004), *O relacionamento comprador-fornecedor: as percepções dos determinantes da cooperação no contexto de mercado electrónico*. Tese de Doutoramento em Gestão, Especialidade em Marketing, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE

Ramos, C. S. M. (2002), *O Impacto das Tecnologias de Informação ao Nível da Gestão de Relacionamento*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia – Universidade do Porto

<http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Carla%20Ramos.pdf> (22.09.2009)

Referências não publicadas retiradas da Internet

Bretzke, M., Ribeiro, A. H. e Dourado, Y. (1998), *Marketing de Relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro*, *Balas Conference The University of Texas - Pan American em 1998*

<http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos08.html> (21.01.2009)

Bretzke – Marketing de Relacionamento (2002), *Call Center: O que Existe por Detrás do Número 0-800*

<http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos02.htm> (21.01.2009)

Dantas, J. A. P. (2007/8), *CRM – Customer Relationship Management*, *Informática de Gestão* nº 17104

<http://josedantas.inforverde.pt/crm.pdf> (09.09.2009)

IDM (2002), *The IDM Guide to CRM Mastery*, *The Institute of Direct Marketing*, July

<http://www.mycustomer.com/download/5049/idm-009.pdf> (17.10.2008)

Molina, V. (2009), *Como melhorar a qualidade do atendimento telefónico*, *Relacionamento com clientes*

<http://www.relacionamentocomclientes.com.br/crmmarketing/artigos/como-melhorar-a-qualidade-do-atendimento-telefonico.html> (20.11.09)

Natural Language Processing Research Group (2009), *University of Sheffield Department of Computer Science*

<http://nlp.shef.ac.uk/> (26.09.09)

Nunes, J. (2009), “Call Centers” – Ontem, hoje e amanhã, *Capgemini*
http://www.pt.capgemini.com/imprensa/opiniao/2003/opiniao_10022003/ (210.11.09)

Payne, A. (2000), A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *BT White Paper – Draft Version 16 MB 08/11/00*
http://www.economicstoolbox.com/docs/3500cases/cranfield_crm.pdf (12.09.2009)

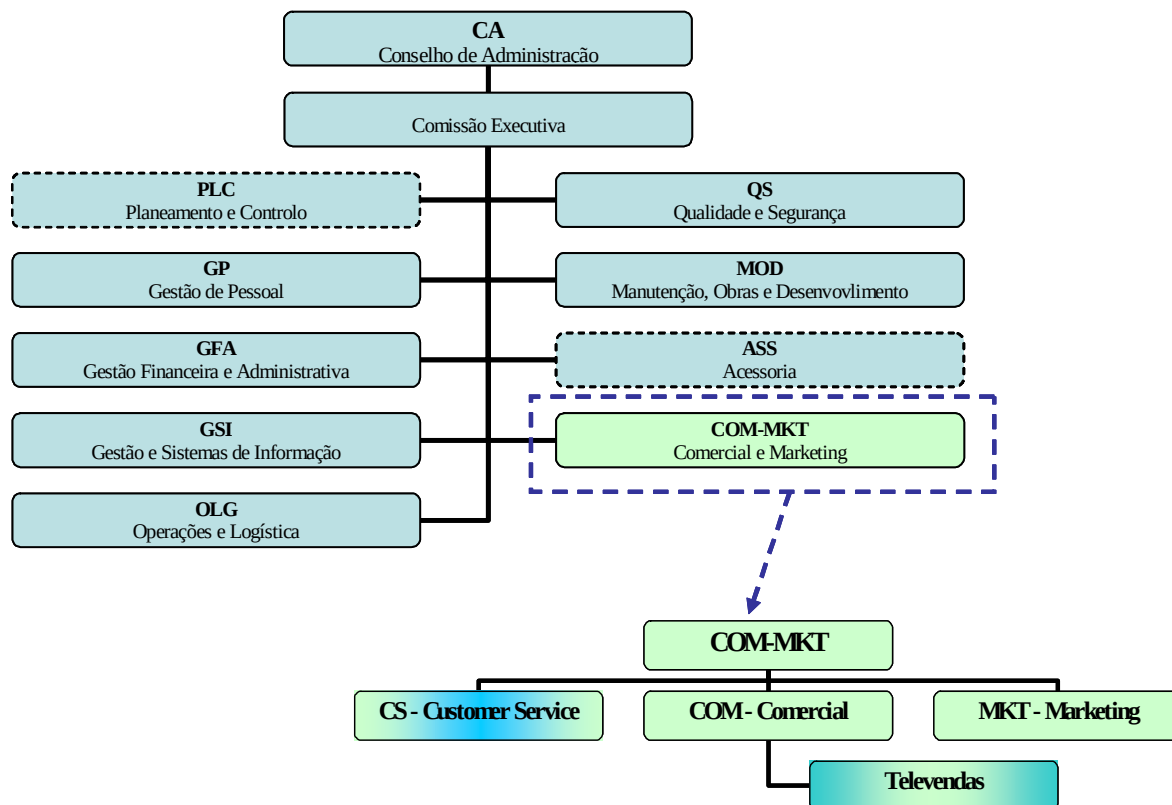
Relatórios e Contas dos CTT – 2005 a 2008
http://www.ctt.pt/fewcm/wcmservlet/ctt/grupo_ctt/infofin/relatoriocontas.html (13.11.09)

Guia CTT Expresso:
http://www.ctt.pt/fewcm/export/download/grupoctt/comimagens/publicacoes/guia_7_ctt_expresso_09_.pdf (13.11.09)

Sites de empresas do sector postal:
CTT: <http://www.ctt.pt> (13.11.09)
Chronopost: <http://www.pt.chronopost.com/> (13.11.09)
DHL: <http://www.dhl.pt/> (13.11.09)
MRW: <http://www.mrw.pt/> (13.11.09)
SEUR: <http://www.seur.com/> (13.11.09)
TNT: <http://www.tnt.com/> (13.11.09)
UPS: <http://www.ups.com/> (13.11.09)

ANEXO I

Organigrama da CTT Expresso



Organigrama da CTT Expresso. Elaboração própria.

Estrutura operacional da CTT Expresso

A cobertura operacional nacional é assegurada por 14 Centros Operacionais da CTT Expresso e cerca de 400 Centros de Distribuição Postal dos CTT.

Centros Operacionais da CTT Expresso:

- | | |
|-------------|------------------|
| ✓ Braga | ✓ Leiria |
| ✓ Porto | ✓ Lisboa |
| ✓ Perafita | ✓ Loures |
| ✓ Carvalhos | ✓ Prior Velho |
| ✓ Viseu | ✓ Mem Martins |
| ✓ Aveiro | ✓ Corroios |
| ✓ Coimbra | ✓ Guia/Albufeira |

Produtos e Serviços

Produtos

Embalagens Postais - embalagens de cartão em diversos tamanhos e formatos.



Embalagens postais comercializadas pela CTT Expresso. Fonte: site da empresa.

Principais Serviços

SERVIÇO NACIONAL			SERVIÇO INTERNACIONAL
Entregas			Entregas
próprio dia	dia seguinte	mais de 2 dias úteis	2 a 7 dias úteis
TODAY 1	EMS 09	QUICK Nacional	EMS Internacional
TODAY 2	EMS 12	EMS Ilhas	EMS ESPAÑA Empresas
TODAY	EMS 18		QUICK Internacional
TODAY CITY	EMS 19-22		

Entrega de documentos e encomendas. Elaboração própria com base no Guia CTT Expresso e site.

Capacidade operacional da CTT Expresso

- Acompanhamento do estado dos envios – através da tecnologia de Track & Trace, disponibilizando a informação via telefone ou Internet;
- Facilidade de preparação para expedição – disponibilização de uma Aplicação-Cliente de produção de todos os documentos necessários;
- Capacidade de acção internacional sustentada nas seguintes parcerias:
 - *Tourline Express* que assegura a cobertura total do território espanhol
 - *Rede União Postal Universal* e *Parceiro Integrador* que asseguram a cobertura de todas as geografias mundiais.

Capacidade comercial da CTT Expresso

- Apoio na venda – através de:
 - equipas comerciais da CTT Expresso
 - equipas comerciais dos CTT
 - cerca de 1000 Estações de Correios
- Assistência pós-venda – garantida pelo *Contact Center* através da Linha CTT Expresso 808 200 118.

Principais clientes e concorrentes

Clientes

Os clientes da CTT Expresso são classificados em ocasionais e contratuais.

- Clientes ocasionais, são clientes sem contrato cujos envios são esporádicos e em pequenas quantidades.
- Clientes contratuais, têm envios regulares e em grandes quantidades, sendo-lhes atribuído um Número de Cliente.

Além dos preços competitivos, segurança e acompanhamento permanente dos objectos, os clientes procuram sobretudo o cumprimento dos padrões de serviço (prazos de entrega).

Concorrentes

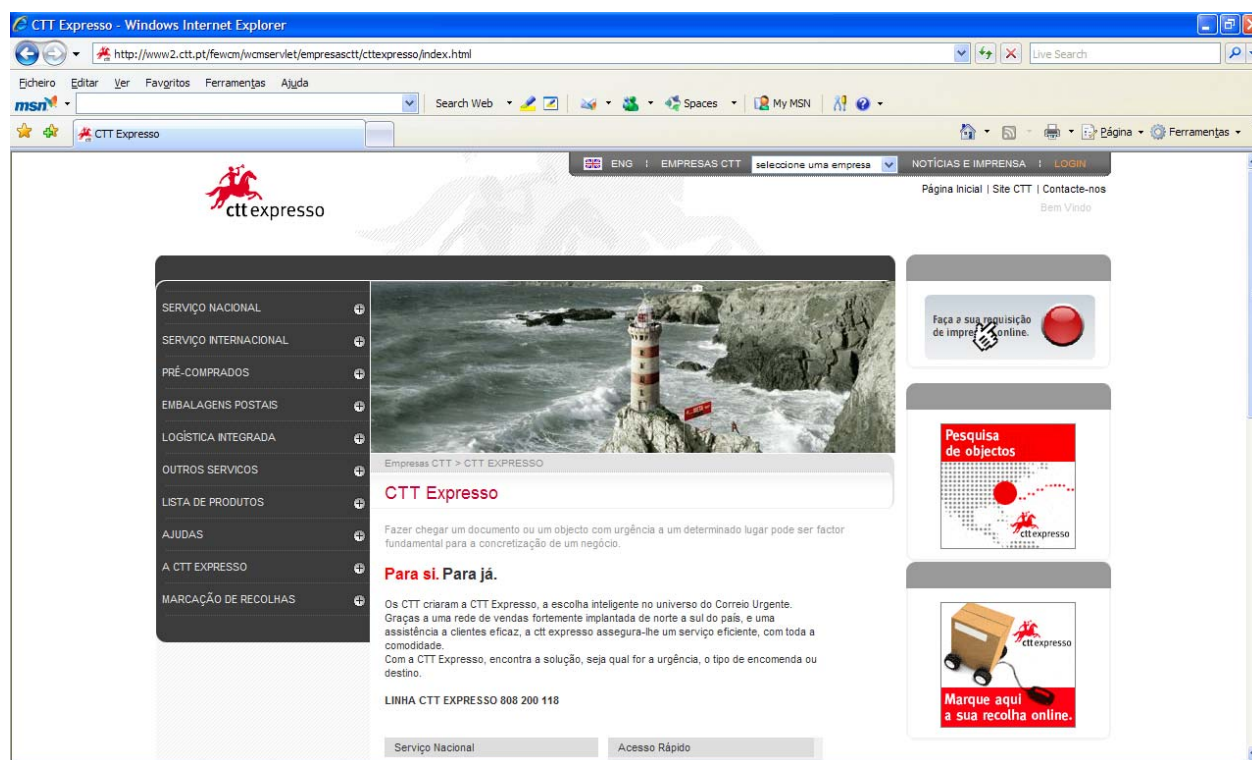
Os principais concorrentes são empresas que operam no mercado internacional: MRW (mercado ibérico), DHL, TNT, UPS, SEUR, Chronopost.

O canal Internet

Além dos contactos via telefone, fax, e-mail, a CTT Expresso possibilita aos seus clientes outro ponto de contacto: a consulta na Internet.

Os clientes através do endereço www.cttexpresso.pt dispõem de diversas funcionalidades:

- pesquisa *on-line* dos objectos (T&T);
- obtenção de informações acerca dos produtos/serviços;
- diversas ajudas (“escolha assistida”, “como acondicionar os seus objectos”, “cálculo do peso”, questões frequentes);
- requisição de impressos *on-line*;
- marcação de recolhas (exclusivo para clientes com contrato CTT Expresso).



Homepage da CTT Expresso. Fonte: site.

ANEXO II

Guião das Entrevistas - Chefias

Directora Comercial e de Marketing

Objectivo: *Recolha de informações e indicadores estatísticos relativos à empresa.*

1. A CTT Expresso é uma empresa do Grupo CTT especializada no mercado do Correio Expresso e Encomendas. Quais considera serem os principais serviços prestados?
2. Qual o número de trabalhadores da CTT Expresso? Quantos estão alocados:
 - a. ao *Contact Center*
 - b. às *Televendas*
3. Explique o conceito de logística integrada presente na CTT Expresso.
4. Os clientes da CTT Expresso podem ser classificados em ocasionais e contratuais. Indique quais são os principais clientes contratuais?
5. Com base nos últimos valores disponíveis, qual o volume de vendas anual da empresa?

Objectivo: *Colher algumas impressões acerca da implementação do CRM na empresa.*

6. Quando foi decidido implementar o CRM no *Contact Center* e nas *Televendas*?
 - a. É possível efectuar uma descrição sucinta do processo, desde então até agora?
 - b. Quais as áreas que estiveram envolvidas?
 - c. Que outros aspectos da empresa foram afectados com essa implantação?
7. Quais os maiores obstáculos sentidos durante a implementação? Foram de ordem interna, ou a nível dos Clientes? Pode citar exemplos.
8. Quais eram os benefícios esperados pela empresa, com a implementação da plataforma *mySAP CRM*?
9. Que benefícios viu até agora, para a empresa e para o cliente em relação a:
 - a. Qualidade no atendimento
 - b. Interacção com os Clientes
 - c. Gestão das reclamações
 - d. Satisfação do Cliente

- e. Retenção dos Clientes
 - f. Valor para o Cliente
10. Quais as funcionalidades que foram implementadas?
 11. Antes da implementação da plataforma *mySAP CRM* como se processava o atendimento aos clientes?
 12. Com a introdução desta nova ferramenta, de que forma pretende a CTT Expresso aumentar as vendas?
 13. Na sua opinião, o que devia melhorar no *Contact Center* e nas Televendas?
 14. Estão previstas implementações de novos módulos de CRM? Se sim, quais?

Objectivo: *Recolher algumas informações acerca do funcionamento do Call Center / Contact Center da CTT Expresso.*

15. Na CTT Expresso existe um *Call Center* ou um *Contact Center*?
16. O serviço prestado é *inbound* ou *outbound*?
17. Os contactos com os Clientes são efectuados exclusivamente por telefone, ou são utilizados outros canais de comunicação?
18. Que tipo de contactos com os clientes são mais comuns?
19. Têm sistema de *Interactive Voice Response (IVR)*?
20. No atendimento ao cliente os operadores utilizam algum *script*?
21. A solução *mySAP CRM* disponibiliza o acesso a alguma BD de Clientes?
22. Numa escala de 1 a 6 (sendo 1=muito baixo; 2=baixo; 3=neutro; 4=razoável; 5=bom e 6=excelente), como classificaria o grau de satisfação com o CRM no *Contact Center* e Televendas da CTT Expresso? Qual é a sua sensibilidade, se tivesse de classificar?

Guião das Entrevistas - Chefias

Directora das Televendas

Objectivo: Colher algumas impressões acerca da implementação do CRM na empresa.

1. Quando foi decidido implementar o CRM nas Televendas da CTT Expresso?
2. É possível efectuar uma descrição sucinta do processo, desde então até agora?
3. Quais as razões que levaram a empresa a decidir implementar o CRM nas Televendas da CTT Expresso?

Objectivo: Saber quais os benefícios da introdução da nova plataforma tecnológica.

4. Quais as funcionalidades que foram implementadas a nível das Televendas?
5. Quais eram os benefícios esperados pela empresa, com a implementação da plataforma mySAP CRM nas Televendas?
6. O que mudou em relação aos contactos efectuados pelos vendedores?
7. Quais os benefícios trazidos, a nível do relacionamento com o Cliente?
8. Em termos de valor, passou a existir alguma diferenciação dos clientes?

Objectivo: Identificar os efeitos que o mySAP CRM teve na performance da prestação do serviço.

9. Qual a reacção dos clientes, a nível das vendas, em relação ao facto de passarem a ser atendidos por telefone em vez de serem visitados?
10. Que benefícios destaca para os trabalhadores das Televendas, a implementação desta nova tecnologia?
11. Quais os efeitos que a introdução do mySAP CRM nas Televendas teve na relação da CTT Expresso com outras entidades com as quais se relaciona?

Objectivo: Recolher alguns indicadores estatísticos relativos ao serviço.

12. Quais as categorias de trabalhadores que existem no Serviço Televendas?
13. Qual o horário praticado?
14. Como é conseguido o conhecimento em detalhe dos produtos/serviços comercializados pela CTT Expresso?
15. Qual o número de chamadas em média realizadas por dia? E qual a duração?
16. Qual a percentagem de chamadas com origem na CTT Expresso que se traduzem em vendas efectivas?
17. Existe alguma medida do grau de satisfação dos clientes? Se sim, qual é?

Guião das Entrevistas - Chefias

Directora do Contact Center

Objectivo: *Colher algumas impressões acerca da implementação do CRM na empresa.*

1. Pode confirmar se o CRM se encontra implementado no *Contact Center* da CTT Expresso?
2. É possível efectuar uma descrição sucinta do processo, desde então até agora?
3. Quais as razões que levaram a empresa a decidir implementar o CRM no *Contact Center* da CTT Expresso?

Objectivo: *Saber quais os benefícios da introdução da nova plataforma tecnológica.*

4. Quais as funcionalidades que foram implementadas com a plataforma *mySAP CRM* a nível do *Contact Center*?
5. Quais eram os benefícios esperados pela empresa, com a implementação da plataforma *mySAP CRM* no *Contact Center*?
6. Quais os benefícios trazidos pela plataforma, a nível do relacionamento com o Cliente?
7. Em termos de valor, passou a existir alguma diferenciação dos clientes?

Objectivo: *Identificar os efeitos que o mySAP CRM teve na performance da prestação do serviço.*

8. Que benefícios destaca, para a empresa e para o cliente, em relação à qualidade no atendimento (proximidade, interacção, relacionamento, confiança)?
9. Que benefícios destaca para os trabalhadores do *Contact Center*, a implementação desta nova tecnologia?
10. Quais os efeitos que a introdução do *mySAP CRM* no *Contact Center* teve na relação da CTT Expresso com outras entidades com as quais se relaciona?

Objectivo: *Recolher alguns indicadores estatísticos relativos ao serviço.*

11. Quantas posições estão actualmente instaladas no *Contact Center*?
12. Quais as categorias de trabalhadores que existem neste serviço?
13. Qual o horário praticado?
14. Qual o número de chamadas em média realizadas por dia?
15. Qual a duração média das chamadas efectuadas por dia?
16. Existe alguma medida do grau de satisfação dos clientes? Se sim, qual é?

ANEXO III

Guião das Entrevistas - Assistentes Comerciais das Televendas

1. Indique quais os registos que efectua diariamente na plataforma *mySAP CRM*?
2. De entre as diversas actividades que realiza diariamente, indique as que lhe permitem melhorar o relacionamneto com os clientes?
3. Quando angaria um novo cliente, quais os elementos que regista no sistema?
4. Existem apenas assistentes comerciais que contactam os clientes por telefone, ou existem outros meios de contacto?
5. Na sua opinião, quais os benefícios que a plataforma *mySAP CRM* lhe traz no seu dia-a-dia?
6. E em relação ao seu relacionamento com os Clientes, o que para si, melhorou com a utilização desta nova aplicação?
7. Em termos de aumento das vendas, parece-lhe positiva a existência desta aplicação? Porquê?
8. Na sua opinião, os clientes gostam mais de ser contactados pelo telefone ou preferem a visita de um assistente nas suas instalações?
9. O que considera serem os aspectos mais importantes no relacionamento do assistente comercial com um Cliente?
10. Uma vez que as Televendas não fazem atendimento, como deverá proceder um cliente das Televendas que precise de efectuar uma reclamação, por exemplo?