COPPE/CRIE

Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento

MBKM - Turma RJ14

A VOZ DO CLIENTE:
Uma Taxonomia Baseada no eTOM para Transformar as Manifestações Verbais dos Clientes em Conhecimento Utilizável

Alunos:

Andréa Pestana

Elizabeth Rodopiano

Flavia Martinez

Maximiliano Rodrigues

Mônica Arouche Ornellas Mota

Jun./2007

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

A Voz do Cliente: Uma Taxonomia Baseada no eTOM para Transformar as Manifestações Verbais dos Clientes em Conhecimento Utilizável. Andréa Pestana, Elizabeth do Carmo Felipe Rodopiano, Flávia Martinez, Maximiliano Rodrigues e Mônica Arouche Ornellas Mota. Rio de Janeiro, 2007. 105p.

Dissertação de MBA – Curso Gestão do Conhecimento. UFRJ, COPPE/CRIE, 2007. Orientador Sérgio Lins.

1. Taxonomia. 2. Cliente. 3. Conhecimento. 4. Mapeamento de Processos. 5. eTOM. I. Coordenação de Pós-Graduação em Engenharia. Centro de Referência em Inteligência Empresarial. I. COPPE/UFRJ II. Título.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

RODOPIANO, Elizabeth et al. A Voz do Cliente: Uma Taxonomia Baseada no eTOM para Transformar as Manifestações Verbais dos Clientes em Conhecimento Utilizável. Rio de Janeiro: UFRJ, COPPE/CRIE. Dissertação (MBA) – Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. 2007. 105 p.

A VOZ DO CLIENTE:
UMA TAXONOMIA BASEADA NO ETOM PARA TRANSFORMAR AS MANIFESTAÇÕES VERBAIS DOS CLIENTES EM CONHECIMENTO UTILIZÁVEL

Andréa Pestana, Elizabeth Rodopiano, Flavia Martinez, Maximiliano Rodrigues e Mônica Arouche Ornellas Mota

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

APROVADO POR:

_____
Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

_____
Prof. Sérgio Lins, Esp.

_____
Heden Cruz Gerente Geral
Telecomunicações - Petrobras

Rio de Janeiro, RJ - Brasil
Junho/2007

AGRADECIMENTO

Agradecemos aos colegas da que contribuíram de forma direta ou indireta para o desenvolvimento deste trabalho, e em especial a:

- Aos colegas da Telecomunicações da Petrobras, Carlos Alexandre, Rittmeyer, Rogério Cunha e Silvestre, sempre atenciosos e dispostos a colaborar,
- Aos pesquisadores do Inmetro e aos funcionários da Anatel pelas entrevistas gentilmente cedidas que contribuíram substancialmente para o desenvolvimento deste projeto.
- Aos professores do CRIE,
- A nosso orientador, Sérgio Lins que nos confiou a incumbência de tratar desse tema,
- Aos nossos familiares,
- Por fim, a todos os colegas de turma que durante o ano contribuíram com o nosso desenvolvimento coletivo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....10

1.1 Descrição Sumária dos Capítulos.....12

1.2. Formulação do Problema 14

1.3. Diagnóstico.....14

1.4. Objetivo do Estudo.....15

1.5 Justificativa.....16

1.6. Relevância do Estudo.....16

1.7. Metodologia.....17

1.8. Delimitações 17

2. REFERENCIAL TEÓRICO.....18

2.1. Dado/ Informação/ Conhecimento.....18

2.2. Os Quatro Capitais do Conhecimento.....19

2.3. Tipos de Conhecimento: Tácito e Explícito.....20

2.4. A Aprendizagem Organizacional.....20

2.5. A Aquisição do Conhecimento.....22

2.6. Mudança Cultural.....25

2.7. A Comunicação Empresarial.....26

3. O CAPITAL AMBIENTAL: Mercado de Telecomunicações no Brasil.....27

3.1. Privatização.....28

3.2. A Agência Reguladora.....29

3.3. A Telefonia Pós-Privatização.....31

3.4. Análise Estratégica do Setor de Telefonia Celular.....34

3.5. Matriz SWOT..... 40

4. O CAPITAL ESTRUTURAL: O SAC 46

4.1. Terceirização.....47

4.2. As Empresas de Serviço de Atendimento ao Cliente 48

4.3. O Processo de Atendimento.....48

4.4. O Capital Humano: O Atendente.....49

4.5. A Necessidade de Capacitação dos Atendentes.....50

4.6. A Qualidade no Atendimento de Acordo com as Normas ISO 9001/2000 e ISO 10002/2004.....51

5. O CAPITAL DE RELACIONAMENTO: O CLIENTE 55

5.1. As Manifestações Verbais dos Clientes – As Reclamações.....56

5.2. A Identificação e o Compartilhamento da Manifestação Verbal.....58

6. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO........60

6.1. A Necessidade de Organizar a Manifestação.....62

6.2. A Importância da Integração dos Repositórios de Informação.....62

6.3. O Mapeamento dos Processos pelo Modelo eTOM 63

7. A TAXONOMIA.....70

7.1. Folksonomia.....70

7.2. Ontologia.....71

7.3. Tesauro.....72

7.4. Vocabulário Controlado.....73

7.5. Tipologia das Reclamações.....74

7.6. Transformação da Manifestação Verbal em Conhecimento Utilizável.....76

7.6.1. Arquitetura da Taxonomia.....76

8. CONCLUSÃO.....85

BIBLIOGRAFIA.....87

ANEXO: Glossário.....92

APÊNDICE: A VOZ DO CLIENTE: Uma taxonomia baseada no modelo eTOM para transformar as manifestações verbais dos clientes em conhecimento utilizável 94

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1: Espiral do Conhecimento.....22
Fig. 2: Criação de Valor Através de Alianças. 31
Fig. 3: Market Share das Operadoras de Telefonia Celular 33
Fig. 4: Modelo das Cinco Forças.....35
Fig. 5: Matriz SWOT.....40
Fig. 6: Ciclo PDCA 54
Fig. 7: Ciclo PDCA para Melhorias.....54
Fig. 8: A Voz do Cliente: Uma Taxonomia Baseada no eTOM para Transformar as Manifestações Verbais dos Clientes em Conhecimento Utilizável.....57
Fig. 9: Modelo eTOM.....66
Fig.10: eTOM para Operadoras de Telefonia.....67
Fig. 11: Fluxo das Reclamações.....79
Fig. 12: Pontos de Taxonomia.....82
Fig. 13: Aplicação da Taxonomia.....83

LISTA DE TABELA

Tabela. 1 Transformar Manifestações Verbais em Conhecimento Utilizável 77

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAREC: Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente
ANATEL: Agência Nacional de Telecomunicações
CDC: Código de Defesa do Consumidor
CDMA: Acessos Múltiplos por Divisão de Código
CRM: Customer Relationship Management
FNT: Fundo Nacional de Telecomunicações
GSM: Sistema Global para Comunicação Móvel
ITU-T: União Internacional de Telecomunicações
LGT: Lei Geral de Telecomunicações
PROCON: Programa de Orientação e Defesa do Consumidor
IRBC: Instituto Brasileiro de Relações com o Cliente
SAC: Serviço de Atendimento ao Cliente
SINDEC: Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor
SWOT: Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats
TDMA : Divisão de Tempo de Acesso Múltiplo
TMA: Tempo Médio de Atendimento
URA: Unidade de Resposta Audível (em inglês Interactive Voice Response)

RESUMO

O projeto apresenta um modelo conceitual para tratar as manifestações verbais dos clientes, sua interpretação e transformação dessas informações em conhecimento utilizável para a organização. Tem como objetivo valorizar a informação obtida no serviço de atendimento ao cliente do setor de telefonia celular do Rio de Janeiro, num momento onde essa informação se tornou vital para que estas organizações obtenham vantagem competitiva.

O produto final deste estudo é a construção de uma taxonomia, norteada no modelo de mapeamento de processos eTOM.

Palavras-chaves: Taxonomia. Cliente. Conhecimento. Mapeamento de Processo eTOM . Call center. Telefonia Celular

ABSTRACT

The Project shows a theoretic model designed to deal with customer's verbal expressions and its interpretation, treatment and transformation of these information into profitable knowledge to any corporation. The purpose of this project is to add value to the information gathered at a certain mobile phone call center, in the city of Rio de Janeiro, since information is vital for any company as far as competitive advantage is concerned.

The product of this research is a taxonomy proposition is the product of this research, based on eTOM process mapping model.

Key words: Taxonomy . Customer. Knowledge. eTOM. Process mapping. eTOM. Celular Telephone

1. INTRODUÇÃO

A sociedade moderna vem presenciando nos últimos anos, um processo de reestruturação global dos formatos organizacionais, passando de um modelo industrial, para um modelo informacional que apresenta uma nova arquitetura tecnológica, econômica, política, organizacional e de gestão coletiva.

A capacidade de produção de conhecimento, utilizando informação cada vez mais disponível, será maior do que nunca. Surge uma nova sociedade de indivíduos, uma sociedade de pessoas e de redes entre pessoas, que podem influenciar outras pessoas. Esta sociedade, não tradicional, representa um desafio às instituições sociais atuais, num processo de globalização e fragmentação simultâneas, como uma reação à busca de identidades culturais.

Levando em conta essa visão global, e a diversidade de clientes trazidos por ela, as organizações devem estar atentas à prestação de um serviço de excelência, adequando-o aos variados perfis de clientes, independente do porte, do desafio ou do setor de atividade ao qual ela pertença. Dessa forma, as empresas terão de ser mais competitivas, fazendo do serviço ao cliente, uma arma para vencer a concorrência.

Ter o cliente como foco do negócio tem sido uma estratégia pouco utilizada pelas organizações no Brasil, que não reconhecem o cliente como sua razão de existência. Procurar satisfazer o cliente implica em descobrir e antecipar seus desejos e necessidades, demandas, exigências e satisfações, de forma a mantê-lo permanentemente satisfeito.

À luz desse novo perfil de marketing, algumas organizações abriram um canal direto de comunicação entre a empresa e seus clientes, demonstrando assim, a preocupação em conhecer, entender, atender e dialogar com seus clientes. As organizações precisam ter seus canais cliente-empresa, cada vez mais amigáveis integrados, com melhoria crescente de qualidade e no tempo de resposta, para garantir a satisfação do cliente e suportar as entradas de novos produtos, serviços e soluções.

Neste contexto, as empresas têm investido na comunicação através dos diálogos com *feedback* com seus clientes insatisfeitos. Por isso, o serviço de atendimento ao cliente se tornou necessário a todas as empresas.

O serviço de atendimento ao cliente, entre outras atividades, é responsável por gerenciar as diversas formas do cliente se manifestar.

Esta atividade, ganhou força nos últimos anos em virtude da atuação de órgãos reguladores e de defesa do consumidor, que utilizam o Código de Defesa do Consumidor (lei nº. 8.078, de 11/09/1990) para garantir os direitos do cliente de um serviço ou produto frente às empresas.

Para o tratamento dessas manifestações, usam-se procedimentos, interações e mecanismos que entram em ação quando o cliente registra uma manifestação no serviço de atendimento ao cliente.

Tais procedimentos podem resultar em benefícios tangíveis tanto para o cliente quanto para a empresa. Um bom tratamento das reclamações gera inovação, melhoria na qualidade de processos, produtos, serviços, prevenindo a perda de clientes e negócios, além de evitar a propaganda negativa.

Sendo o conhecimento um dos maiores ativos do patrimônio de uma organização, é necessário saber priorizar o cliente, e no caso proposto por

este projeto, tratar as manifestações obtidas em um serviço de atendimento ao cliente, de forma ágil, eficiente e eficaz, transformando-as em conhecimento utilizável, conforme pode ser visto no apêndice.

1.1. Descrição Sumária dos Capítulos

A fim de atingir os objetivos estabelecidos, o projeto foi dividido em capítulos. O capítulo 1 faz contém um resumo do que é o projeto, sua justificativa, hipótese e desafios. O argumento desenvolvido parte da constatação de que os clientes se manifestam, e que as operadoras têm dificuldade em lidar com essas manifestações. Há neste capítulo o diagnóstico do projeto, o objetivo deste estudo e a proposta do projeto em criar uma metodologia baseada em taxonomia para tratamento das manifestações dos clientes.

No capítulo 2, no referencial teórico são apresentados conceitos de gestão do conhecimento, a sua relevância, objetivos, os tipos de conhecimento, tipos de capitais e seus relacionamentos. Também neste capítulo fala-se sobre o aprendizado organizacional, cita-se a importância da mudança cultural para que todo o processo de gestão do conhecimento tenha sucesso e da necessidade de comunicação.

No capítulo 3, é apresentado um breve relato histórico, as origens do segmento de telefonia celular, a privatização do mercado no Brasil, sendo feita uma descrição dos fatos que ocorreram nesta época, as parcerias, as alianças que aconteceram e a regulamentação do mercado. É feita uma análise estratégica do setor, segundo Porter e a matriz SWOT.

O capítulo 4 retrata o serviço de atendimento ao cliente, a terceirização dos colaboradores, a necessidade de mantê-los motivados, a importância da comunicação para a tradução e seleção das informações contidas nas manifestações verbais dos clientes. Há um destaque neste capítulo para a apresentação da norma ISO 9001 e ISO 10002, que trata das reclamações dos clientes.

O capítulo 5 fala sobre o capital de relacionamento que é o cliente, a sua importância e segmentação para tratamento personalizado, sobe o valor das manifestações verbais.

No capítulo 6, há uma abordagem sobre o processo de tomada de decisão, chamando-se a atenção para os softwares que são adquiridos pelos gestores, sem a preocupação de comunicação entre as linguagens dos mesmos, fazendo com que estes repositórios de conhecimento fiquem ilhados, sem qualquer relacionamento.

No capítulo 7, é traçada uma abordagem conceitual, dos princípios norteadores das mais conhecidas ferramentas para gestão de informações, como a folksonomia, ontologia, tesauro e mapas mentais. Descreve-se a metodologia a ser produzida por este projeto: a taxonomia das manifestações verbais selecionadas do serviço de atendimento ao cliente de empresas de telefonia celular pós paga do Rio de Janeiro, a importância do mapeamento de processos para as empresas, e a contextualização da taxonomia na organização. Há destaque para a ferramenta de mapeamento de processos eTom, que é um modelo adotado por grande parte das empresas de telecomunicações e a necessidade da aderência da taxonomia aos processos e à estratégia.

O capítulo 8 apresenta a conclusão do projeto, isto é, a proposta da taxonomia.

1.2. Formulação do Problema

Este projeto se justifica no contexto das operadoras de telefonia celular, porque não utilizam adequadamente as manifestações dos clientes. Existe uma subutilização da estrutura do serviço de atendimento ao cliente, que impossibilita que esta estrutura desempenhe um papel de relevância estratégica.

Tal fato deve-se à miopia de gestão presente nas organizações, Chauvel (2000) e Barlow (1996). As operadoras não percebem o quanto se pode extrair do serviço de atendimento ao cliente, informações que agreguem valor ao negócio, como preenchimento de lacunas não percebidas pela organização, aumento da qualidade nos processos, produtos, prestação de serviços e geração de inovação.

1.3. Diagnóstico

Em conversas e entrevistas com pesquisadores da ANATEL, do Procon, e do Inmetro que realizaram uma pesquisa de conformidade dos serviços de atendimento ao cliente de telefonia móvel em 2006, seis pontos se destacaram na caracterização deste segmento de negócio:

VOIP: Uma nova tecnologia batizada de voz sobre internet está ganhando clientes em todo o mundo. Na telefonia pela internet, as ligações dispensam os cabos e trafegam pela rede como se fossem *e-mails,* não tem impactos regulatórios, já que a prestação de serviços públicos de voz tem

regulamentação própria, que impõe metas de qualidade e serviço, e não distingue tecnologia. Isto faz com que as operadoras percam clientes para este tipo de solução.

Convergência Digital: A universalidade da representação digital da informação proporciona enorme vantagem: como qualquer meio (ou mídia), seja ele voz, texto ou imagem, pode ser codificado como uma seqüência de bits, todos os tipos de informação podem, em princípio, ser manipulados de forma muito semelhante. Conseqüentemente, desaparece a necessidade de redes intrinsecamente dedicadas a suportar um dado serviço de comunicação.

Heterogeneidade e Volatilidade dos Clientes: Os clientes são diferentes, a empresa deve conhecer seus perfis, segmentá-los, para lhes oferecer produtos, serviços e soluções diferenciadas. Pela similaridade dos serviços oferecidos pelas operadoras, o preço é um fator altamente importante.

Mercado Altamente Competitivo: As parcerias estratégicas e aquisições dinamizam as mudanças no setor, tornando a concorrência muito agressiva.

1.4. Objetivo do Estudo

A partir do exposto, o objetivo do estudo é propor uma metodologia que propicie melhorias no fluxo das manifestações dos clientes obtidas a partir de contatos no serviço de atendimento ao cliente. Este fluxo deve ser orientado por processos, para agilizar a solução do problema do cliente e transformar o conhecimento explícito do cliente em conhecimento de uso altamente estratégico para a empresa.

Assim, o objetivo específico do projeto é otimizar a função de uma estrutura já existente, o serviço de atendimento ao cliente, que representa custo para a organização, gerar diferenciais, agregar valor ao negócio, agilizar o tempo de resposta aos clientes, auxiliar a tomada de decisão, propiciando um realinhamento estratégico para essa estrutura.

1.5 Justificativa

As manifestações dos clientes das operadoras de telefonia celular são espontâneas e podem ser captadas através do serviço de atendimento ao cliente, mas as empresas têm dificuldade em lidar com essas manifestações.
É necessário criar uma taxonomia que auxilie a identificação, contextualização e classificação dessas manifestações de forma a transformá-las em conhecimento utilizável que agregue valor a processos, produtos, serviços e soluções.

1.6. Relevância do Estudo

Este estudo se tornou mais relevante com a entrada em vigor da Lei Geral das Telecomunicações e a desregulamentação do setor de telecomunicações. Estes fatos colocaram as empresas de telefonia celular num mercado altamente competitivo e dependente de conhecimento, onde as informações obtidas dos clientes tornaram-se fator crítico para a obtenção de um melhor desempenho organizacional, para a melhoria dos processos, para a inovação e para a retenção de seus clientes.

Dentre os benefícios esperados destacam-se a transformação de conhecimento explícito do cliente em conhecimento tácito para a empresa, o

compartilhamento de conhecimento entre colaboradores, fornecedores e parceiros, melhoria do canal de relacionamento e da qualidade do serviço.

1.7. Metodologia

O projeto utiliza a tipologia de Lakatos & Marconi (1994) de coleta de dados através de documentação bibliográfica e de entrevistas. Com base nas informações obtidas nas entrevistas, foi elaborada uma análise das percepções dos analistas da ANATEL e do Inmetro.

1.8. Delimitações

Diante de diversas tentativas frustradas em se fazer uma pesquisa em serviço de atendimento ao cliente de operadoras de telefonia celular, especialmente após divulgação da pesquisa do Inmetro, quanto à satisfação do cliente, buscaram-se informações adicionais no órgão regulador (ANATEL), o próprio Inmetro (pesquisa) e o Procon (defesa do consumidor).

O projeto foi elaborado no âmbito do mercado de telefonia móvel celular pós-paga, com foco nas reclamações dos clientes, pessoa física, registradas na Anatel , no Procon e em pesquisa do Inmetro de satisfação de clientes de telefonia (período pelo Inmetro foi entre janeiro de 2006 a abril de 2007).

Para aprofundamento da fundamentação teórica, também foram utilizados sites da internet.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Dado/ Informação/ Conhecimento

É importante ressaltar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos. O sucesso ou fracasso organizacional muitas vezes pode depender da distinção de qual deles se precisa, quais estão disponíveis e qual a melhor forma de utilizá-los.

Assim, “dados é um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido, que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação”. (Miranda 1999, p.285).

Pode-se definir que é uma seqüência de símbolos quantificados ou que quando interpretados e atribuídos a significado, tornam-se informação, e que quando adicionados ação e aplicação torna-se conhecimento, formando idéias, regras, percepção que orientam as decisões.

Define-se a gestão do conhecimento como a capacidade da organização em desenvolver competências específicas e inovadoras, utilizando e combinando as várias fontes e tipos de conhecimento, segundo entende Nonaka & Takeuchi (1997).

Conclui-se, então, que o conhecimento é base para toda e qualquer mudança dentro das organizações, é o ativo intangível que requer investimento, além de uma série de ações que, remodelam a estrutura organizacional, e criam novos ambientes para estimular os colaboradores na construção de novas práticas, estratégias e inovações.

A gestão do conhecimento imprime uma visão mais atualizada do modelo de negócio praticado pela organização, proporcionando a aceleração

do aprendizado, na medida em que valoriza sua marca, seu ativo intangível, através da visão do cliente satisfeito. Melhora o fluxo da informação, através do conhecimento sistêmico de seus processos, prevê investimentos em capacitação contínua de seus colaboradores, numa política de proteção e valorização de seu capital intelectual.

2.2. Os Quatro Capitais do Conhecimento

Para que se possa gerenciar o conhecimento em uma organização que presta serviço de telefonia celular é preciso conhecer, mapear e monitorar todos os seus capitais. Os capitais de uma empresa, conforme metodologia CRIE (disponível no site - glossário) são quatro:

O capital ambiental que pode ser entendido como o ambiente que a organização está inserida. - o setor de telefonia celular.

O capital estrutural que pode ser definido como a infra-estrutura que a empresa necessita para funcionar. No caso das prestadoras de serviço de telefonia celular, em particular, pois estão constantemente buscando oferecer um serviço confiável com o menor custo possível.

O capital intelectual refere-se à habilidade, capacidade, experiência do conhecimento formal das pessoas que integram a empresa. Neste sentido, o projeto estimula o conhecimento do capital intelectual através da taxonomia, para otimizar a reclamação do cliente, criando assim uma vantagem em relação à concorrência.

O capital do relacionamento é aquele que valoriza as relações entre todos que compõem a cadeia produtiva do modelo de negócio. O foco do projeto está em potencializar a relação cliente-empresa feita de forma espontânea através dos canais de relacionamento.

2.3. Tipos de Conhecimento: Tácito e Explícito

A palavra tácito vem do latim *tacitus* que significa "não expresso por palavras". O conhecimento tácito é aquele que o indivíduo adquire ao longo da vida, que está na cabeça das pessoas. Difícil de ser formalizado ou explicado, pois é subjetivo e inerente as habilidades de uma pessoa, como "know-how".

Pode-se dizer que todos possuem este conhecimento, mas é difícil de explicá-lo e isto se deve a experiência de vida de cada um, dos conhecimentos que adquiridos com o passar dos anos. A melhor forma de transmiti-lo é através da convivência, das interações, via comunicação oral, no contato direto com as pessoas.

A palavra explícito vem do latim *explicitus* que significa "formal, explicado, declarado". O conhecimento explícito é aquele formal, fácil, de ser comunicado. Pode ser formalizado em textos, desenhos, assim como guardado em bases de dados ou publicações, característica de organizações de aprendizagem têm habilidades para criar, adquirir, transferir conhecimentos e modificar comportamentos.

2.4. A Aprendizagem organizacional

Tem como objetivo principal a capacitação profissional dos colaboradores e, conseqüente, geração de conhecimento nas empresas, que é um insumo de grande importância na implantação de uma taxonomia.

Essas organizações apresentam maior habilidade para resolver problemas, experimentar novas abordagens, aprender com base na própria experiência e aprender por meio de experiências e melhores práticas e, assim, transferir conhecimento de forma rápida e eficiente por toda a organização.

Essa nova realidade impõe ao modelo empresarial uma reestruturação completa, colocando de lado conceitos e experiências construídos ao longo dos anos e impulsionando as organizações a adotarem estruturas mais flexíveis em suas composições administrativas, e que assegurem a capacidade de gerar soluções criativas às demandas cada vez mais diferenciadas.

A radiografia interna deste modelo organizacional revela características como desenho organizacional baseado nos processos de negócio, diminuição de níveis hierárquicos, novas formas de estrutura organizacional e uso intensivo de terceirização. Esse novo modelo organizacional eleva o conhecimento ao nível estratégico.

Grande parte das organizações aplicou o modelo das cinco disciplinas da aprendizagem de Senge (1990), para a implantação do aprendizado organizacional, que são o aprendizado em equipe, domínio pessoal, modelos mentais, pensamento sistêmico e visão compartilhada. Segundo o autor, a organização que aprende, o faz em conjunto, extraindo o melhor de cada colaborador, para que o conhecimento seja compartilhado e comunicado entre os demais indivíduos do grupo. O aprendizado leva ao acúmulo de conhecimento que será a sustentação teórica dos avanços técnicos, e esses, levarão a organização à inovação.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional alimenta a inovação e a aquisição de conhecimento dentro da organização transformando-o em produtos, serviços e sistemas.

2.5. A Aquisição do Conhecimento

Segundo Andrade (2006), conhecimento organizacional é todo o conhecimento tácito detido pelos colaboradores da organização e pelo conhecimento explícito que circula na empresa. Esse conhecimento se divide em tipos de conhecimentos críticos: o do cliente, das partes interessadas, do ambiente de negócios, dos processos, de produtos, serviços e soluções, de tecnologias críticas, do registrado na memória organizacional e em pessoas e do incorporado.

Os canais de relacionamento oxigenam as organizações por meio de informações trazidas pelos diversos clientes com os quais elas interagem. Assim, através do serviço de atendimento ao cliente, a organização tem acesso a uma gama de dados que deve ser adequadamente decodificada e direcionada às áreas pertinentes, e é nesse cenário que o conhecimento é adquirido.

A conceituação de Nonaka e Takeuchi (1997), da espiral do conhecimento pode ser aplicada ao objeto de estudo do projeto, auxiliando no mapeamento dos modelos mentais, e posterior composição dos perfis mais comuns do público-alvo de uma organização.

Os autores definem a criação de conhecimento organizacional como a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. A figura abaixo representa a criação do conhecimento definidos pelos autores:

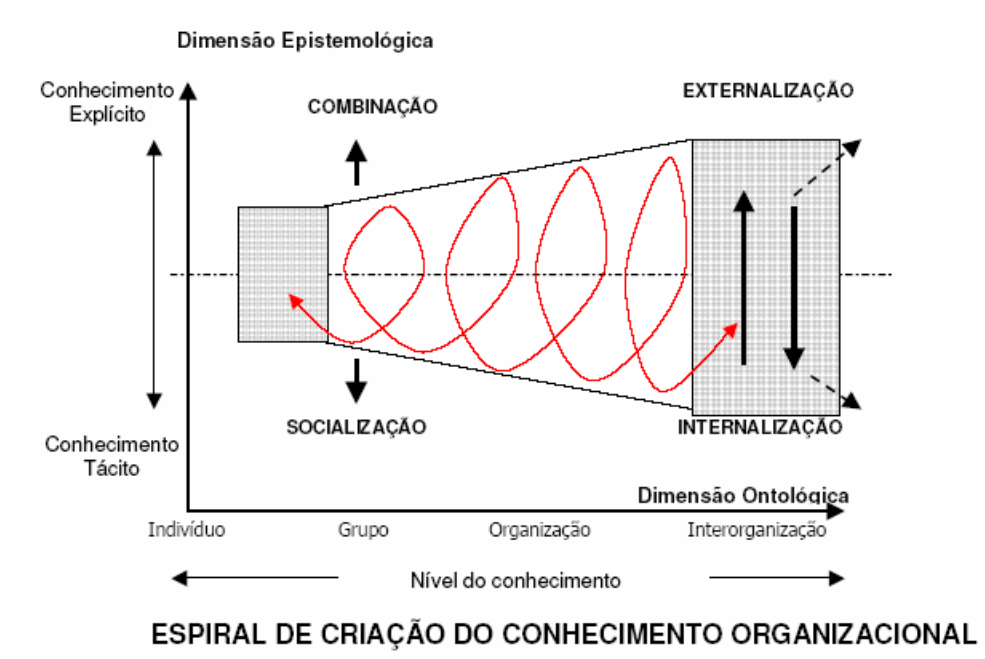


Fig.1: Espiral do Conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A aquisição do conhecimento humano dá-se a partir dos arranjos e rearranjos das experiências vivenciadas. Desse modo, pode-se adotar a premissa: quanto mais positiva for a experiência do cliente no serviço de atendimento ao cliente, maior o retorno em informações importantes para o negócio da organização.

Socialização

É o espaço para a vivência, no qual as avaliações de determinados serviços, marcas e imagem das organizações são valoradas e explicitadas por indivíduos de um determinado grupo. Esses terão suas experiências práticas, individuais com aquela organização, marca ou serviço e desenvolverão novas formas de valorar, ou seja, reorganizarão em modelos mentais o conhecimento tácito sobre suas experiências.

É importante perceber que a socialização acontece de indivíduo para indivíduo, os quais são levados a repetirem as experiências indicadas por outros indivíduos em relação às boas e más vivências com serviços, marcas e organizações. É o que se denomina no marketing: propaganda boca-a-boca.

Externalização

A comunicação das experiências vivenciadas ganha importantes ferramentas, pois através de relatórios e anotações informais, são criados conceitos sobre o objeto vivenciado. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois através da documentação das experiências ela conceitua de forma explícita o conhecimento tácito sobre as mesmas.

Assim o indivíduo reúne suas percepções à experiência e vivência em relação àquela organização, serviço ou marca e escalona seu juízo de valor, por meio da análise de uma diversidade de elementos devidamente documentados.

Combinação

Neste quadrante, a organização sistematiza seus processos, através de avaliações e *feedbacks* levantados junto ao seu público-alvo. O capital humano da organização é imprescindível para que ela possa traçar novas estratégias e analisar as já adotadas.

A combinação pode ser considerada o terreno de atuação do projeto, pois na Combinaçãoe, ocorre a categorização do conhecimento explícito. Logo, a implantação da taxonomia no serviço de atendimento ao cliente será desenvolvida por meio de instrumentos e métodos que caracterizam esse

quadrante, como a análise de material levantado, reuniões, *feddbacks e* outros instrumentos.

Internalização

É o retorno de toda a experiência vivenciada pela organização, seus acertos e erros, o conhecimento apreendido ao longo do caminho tem lugar no quadrante da Internalização. Ele é o reinício do processo da aprendizagem, por isso, sua forma é uma espiral.

A realimentação da espiral explicita o conhecimento tácito e faz com que toda a organização tenha subsídios para avaliar erros e riscos, construindo um terreno mais seguro para implementação de inovações.

2.6. Mudança Cultural

Os processos que antes realizavam suas rotinas estabelecidas há anos sem grandes mudanças, hoje estão em constante movimento para garantir respostas às situações inéditas que se colocam em intervalos cada vez mais curtos. Mudou a maneira de gerir os recursos técnicos e as carreiras dos colaboradores, sobretudo a maneira de relacionamento entre as organizações e seus funcionários, as organizações e seus clientes.

Nesse ambiente, a cultura organizacional deixou de ser estática, ou seja, os conceitos que balizaram o nascimento do negócio da organização precisam apresentar uma flexibilidade que preveja a mudança, a inovação. Para que todos os colaboradores tomem conhecimento desta mudança, é preciso que haja um processo de comunicação que deve ser caracterizado pela transmissão e recepção de informações desta mudança.

2.7. A Comunicação Empresarial

O processo de comunicação pode ser definido como uma atividade humana caracterizada pela transmissão e recepção de informações entre pessoas ou, ainda, como o modo pelo qual se constroem e se decodificam significados a partir das trocas de informações geradas.

Comunicação é percepção: se alguém fala e outro não ouve, não há comunicação. Percepção não é lógica, é experiência. A linguagem silenciosa ou não verbal (gestos, tom de voz) não pode ser dissociada da linguagem falada, pois perde seu poder de comunicação, dificulta a compreensão.

A ação de comunicar pressupõe duas ou mais pessoas produzindo entre si um entendimento recíproco e pode ser definida, portanto, como um comportamento intencionalmente produzido que visa compartilhar uma determinada finalidade (explícita ou não).

Esse comportamento intencional é expresso na forma de mensagens (verbais e não verbais) que são transmitidas entre um emissor, neste caso, o cliente e um receptor, o operador de um serviço de atendimento ao cliente. Assim, não adianta apenas abrir novos canais de comunicação, mas sim, velar por sua qualidade, credibilidade e interatividade com os públicos.

Segundo Cavalcanti, M. (2007), o esquema de informação trazido pela internet, construiu redes infinitas de comunicação, redesenhando o antigo modelo comunicacional "um para um", para "muitos para muitos". O mau gerenciamento da comunicação tem um impacto direto nos colaboradores e as diferentes áreas da organização. Os riscos de uma comunicação deficiente geram um desperdício de recursos que podem ser vitais a sua sobrevivência.

3. CAPITAL AMBIENTAL: MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL

Oficialmente, o primeiro serviço telefônico móvel teve origem em St. Louis (Missouri, EE.UU.), em 1946. A Europa, que estava se recuperando da guerra, iniciou a este serviço alguns anos depois.

As primeiras redes móveis de telefonia eram operadas manualmente. Era necessária a intervenção manual de um operador para conectar cada chamada. Os aparelhos celulares eram grandes, pesados e muito caros. O sistema não apresentava uma boa qualidade nos serviços prestados. Haviam muitos congestionamentos, devido à falta de capacidade para processar as chamadas e de suportar os usuários existentes.

Posteriormente, com a integração em larga escala dos dispositivos eletrônicos e o desenvolvimento dos microprocessadores, foi possível a construção de sistemas mais complexos, permitindo assim maiores capacidades. Imediatamente sentiu-se a necessidade da criação de um órgão regulador, que disciplinasse a alocação das faixas de freqüência utilizadas nas transmissões e evitasse a interferência dos sinais entre as mesmas.

Em 1988 no Brasil, por decreto, no governo de José Sarney, definiu-se a telefonia móvel como serviço público restrito, abrindo precedentes para a exploração pela iniciativa privada, mas garantindo o direito das operadoras estatais de telecomunicações de operar o sistema. O início das operações comerciais do serviço móvel celular no Brasil se deu em dezembro de 1990.

Não havia investimentos suficientes para a expansão e oferta deste serviço para toda a sociedade. As filas de espera por uma linha, mesmo que em proporções menores que para o serviço fixo, ainda se mantinham.

Considerando as dificuldades do setor público, em arcar com os investimentos necessários que o mercado de telecomunicações necessitava, o cenário ficou propício para a reestruturação, que teve como foco a quebra dos monopólios e privatização do setor. Este cenário carente de ofertas de serviços mais sofisticados e diferenciados foi transformado pelo novo modelo econômico, tornando-se viável e atrativo para o investimento privado.

3.1. A Privatização

A regulação deste segmento através da Lei Geral de Telecomunicações dividiu o país em dez áreas de concessão e estabeleceu restrições para evitar a concentração de mercado, permitindo a licitação das concessões de telefonia celular (Banda B), ocorrida em 1997. As faixas de freqüência denominadas de “banda A” foram atribuídas para as oito “*holdings*” que passavam pelo processo de privatização.

As faixas de freqüência denominadas de “banda B” seriam atribuídas para as novas operadoras, todas privadas, que seriam escolhidas em leilão. As operações do serviço móvel celular na banda A e na banda B seriam então igualmente distribuídas por cada uma das dez áreas.

Em novembro de 1997, deu-se o início das atividades da primeira operadora de banda B de telefonia celular no País. Nos meses seguintes, foram sucessivamente entrando em operação as demais empresas, as quais permanecem até os dias de hoje.

3.2. A Agência Reguladora – ANATEL

Em julho de 1997 foi promulgada a Lei Geral das Telecomunicações, que definiu novas diretrizes para o setor, como a criação da ANATEL. A

Agência Nacional de Telecomunicações foi criada com a missão de viabilizar um novo modelo para as telecomunicações brasileiras, principiando com a definição e a execução do processo de privatização do Sistema Telebrás.

O papel fundamental da agência passou a ser o de regulamentação, outorga e fiscalização de serviços de telecomunicações no país. As concessionárias passaram, então, a responder pela qualidade dos serviços e pelas metas estabelecidas nos contratos de concessão.

Os principais objetivos da agência são: defender os direitos dos consumidores, estimular o investimento privado, promover a competição dos serviços de telecomunicações e regular e fiscalizar a expansão dos serviços de telefonia.

A desregulamentação do mercado de telecomunicações exigiu que as empresas fossem mais competitivas, que assumissem posições de comando, que criassem novas oportunidades, adquirissem novas competências, se tornassem mais dinâmicas, formassem parcerias para se fortalecerem, criassem vantagens competitivas e possuíssem diferenciais.

O processo de desregulamentação de mercados é descrito por Hamel (1998), quando afirma que a competição empresarial moderna se desenvolve em duas direções: desregulamentação dos mercados e na integração econômica de países e regiões, e confrontam empresas locais com empresas estrangeiras na mesma arena e surgimento de novas tecnologias, que alteram e reconfiguram completamente as organizações estabelecidas.

Essas tendências exigiram mudanças organizacionais radicais, forçaram as organizações e a sociedade a reverem seus paradigmas tradicionais. As empresas, em particular, buscaram desenvolver novas formas

organizacionais com o objetivo de se adaptar às ameaças e oportunidades do novo macroambiente econômico.

Dentre as novas formas de organização empresarial, destacam-se as parcerias estratégicas. Para Porter (1989), as parcerias antes de serem estratégias competitivas, são, na verdade, boas ferramentas para ajudar a empresa se definir. Além disso, afirma que as inter-relações entre unidades empresariais podem ter uma influência poderosa sobre a vantagem competitiva, reduzindo o custo ou acentuando a diferenciação.

Uma vantagem competitiva, por exemplo, é a obtenção de informação para a geração de conhecimento. Para Hamel (1998), as empresas que aproveitam as oportunidades do mercado globalizado, onde a competição é acirrada, precisam, via de regra, obter massa crítica, informações e conhecimento dos mercados em que atuam ou pretendem atuar e/ou de competências que, geralmente, estão fora do seu escopo de atuação, como se observa na criação de valor através de alianças abaixo:

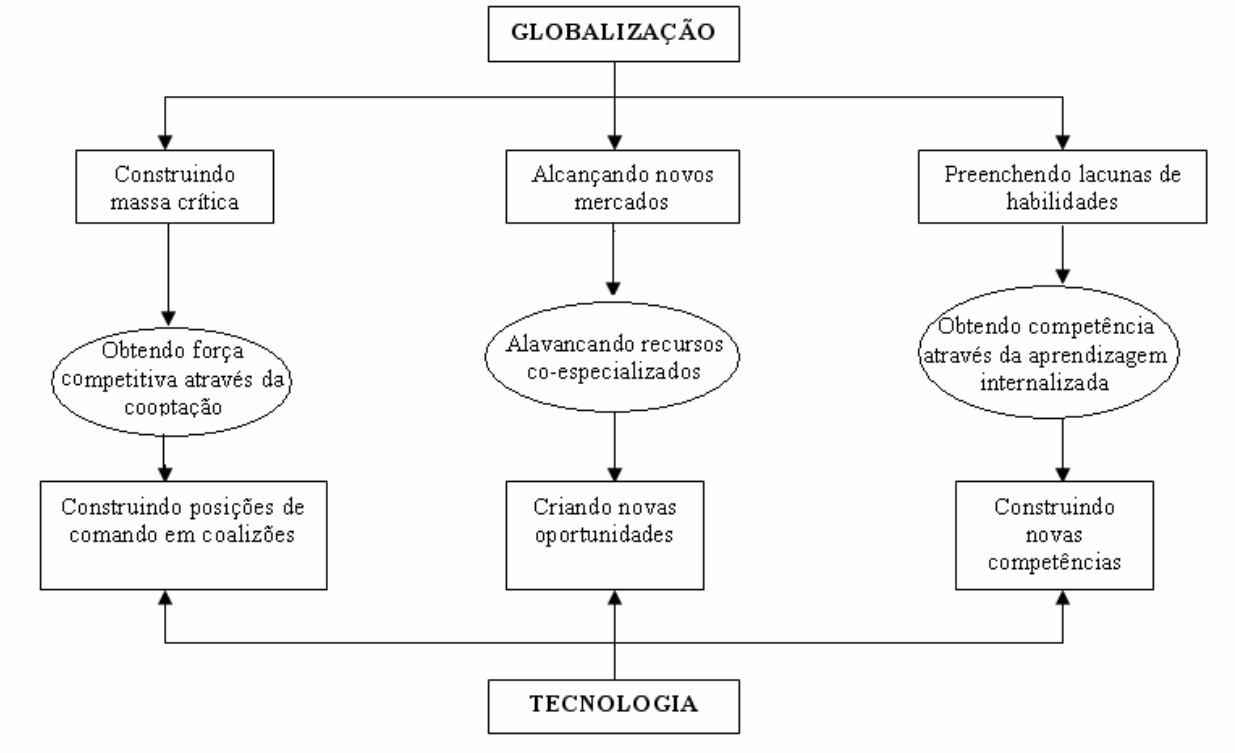


Fig. 2 Criação de Valor Através de Alianças
Fonte: HAMEL

3.3. A Telefonia Pós-Privatização

A telefonia celular direcionou recursos para novas tecnologias, além de manter e construir unidades de transmissão para ampliar a rede de cobertura, em função do crescimento da base de clientes.

Dados preliminares da mostram uma expansão de 14,9% na base de usuários de celular no Brasil em comparação com igual intervalo de 2006. Segundo a análise preliminar, dados de março de 2007, o Brasil tem 101,186 milhões de aparelhos móveis em atividade, sendo o quinto lugar mundial em telefonia celular.

3.3.1. O Telefone Celular Pré-Pago

Segundo o site teleco.com.br, 80,62% dos cento e um mil celulares do Brasil, são pré-pagos. Muitos destes celulares recebem chamadas, mas não ligam. São milhões de usuários que recebem em média, até seis salários mínimos por mês, que têm linha e geram uma receita pequena para as operadoras. Isto faz com que elas não tenham tráfegos nestas linhas, pois o preço do minuto do cartão é muito elevado, se comparado aos preços pagos por clientes de conta.

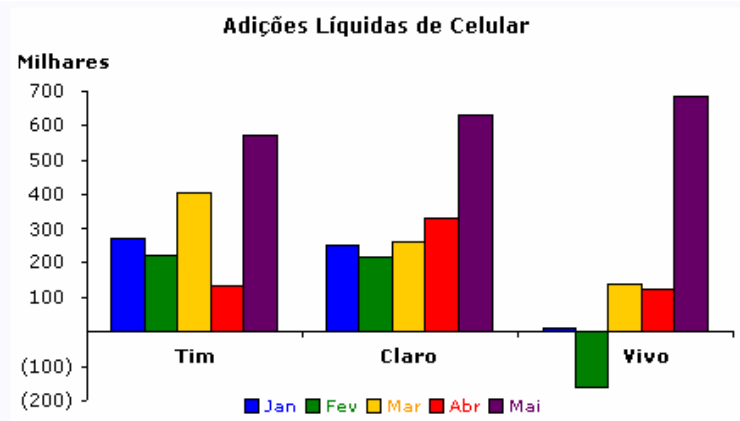
Para impedir as operadoras de tomarem alguma ação que poderia prejudicar estes clientes, há uma medida judicial que proíbe essas empresas de desabilitar as linhas que não comprarem cartão para recarregar seus aparelhos. Agora eles não são mais obrigados a comprar cartões num período de três meses. Isto faz com que as operadoras tenham mais perdas de receitas com estas linhas, já que boa parte das ligações são chamadas a cobrar.

Como a penetração da telefonia móvel celular no Brasil encontra-se saturada para as classes A e B, muito embora sejam altos os índices de penetração deste serviço nas classes mais baixas, uma melhor distribuição de renda seria fundamental para uma penetração de forma rentável nas classes D e E.

3.3.2. Market Share

Como já foi dito, este mercado é altamente competitivo. A TIM, por exemplo, que foi a última operadora a atuar na telefonia móvel, está em

segundo lugar em *market share*, perdendo só para a VIVO, deixando CLARO e OI para trás em março de 2007. Nos quadros abaixo se pode observar o *market share* das operadoras de celular e a quantidade de celulares das operadoras:



2007 Milhares	Jan	Fev	Mar	Abril	Maio	Acumulado
Vivo	4	(162)	136	121	687	785
TIM	268	219	409	133	573	1.602
Claro	251	217	259	329	630	1.686
Outras	276	196	162	140	325	1.098
Total	799	470	966	723	2.215	5.172

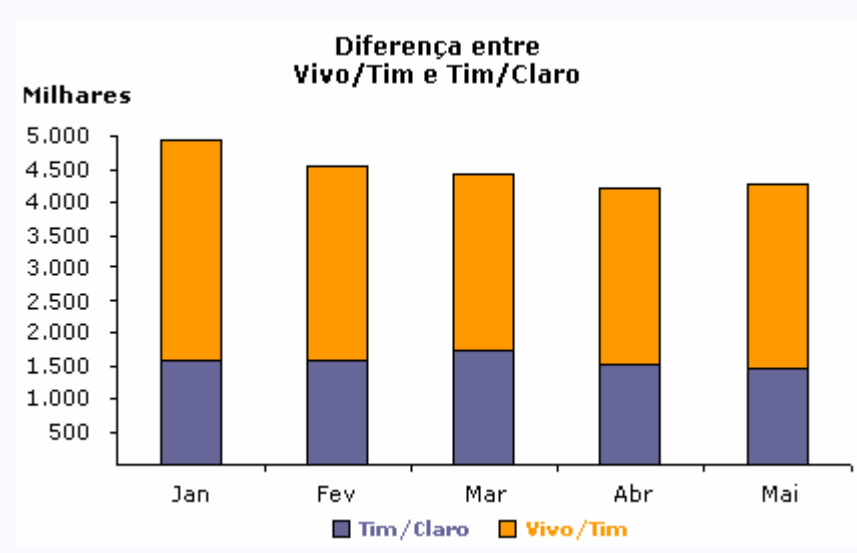


Fig. 3: *Market Share* das Operadoras de Telefonia Celular
Fonte: www.teleco.com.br

Segundo o site teleco.com.br, em maio de 2007 a diferença entre Vivo e Tim passou a ser de 2,8 milhões de celulares e entre Tim e Claro 1,46 milhões.

3.4. Análise Estratégica do Setor de Telefonia Celular

O modelo mais conhecido de análise das ameaças do ambiente competitivo é o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1989) que destaca ameaças de entrada, a rivalidade entre atuais concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação de fornecedores e poder de negociação de compradores.

Em seu modelo, o autor enumera essas cinco forças competitivas que podem comprometer a habilidade da empresa em manter ou criar retornos acima da média do mercado. O conjunto dessas forças sugere que a concorrência em um segmento não é definida somente pelas empresas já estabelecidas, mas também por novos entrantes, produtos substitutos, compradores e fornecedores.

3.4.1. Modelo das Cinco Forças de Porter

Porter (1989) apresenta um modelo de análise da estrutura competitiva de um mercado, levando em consideração as forças de caráter estrutural básico que dirigem a competição e que atuam nas fronteiras de uma empresa, as quais podem ser representadas na figura abaixo.

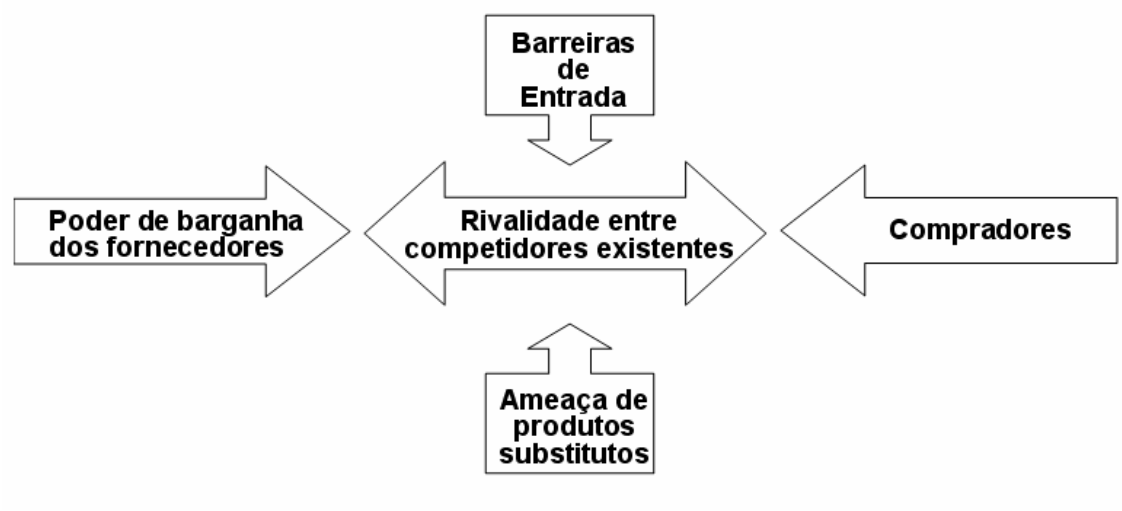


Fig.4 Modelo das Cinco Forças
Fonte: Porter (1989)

Novos Entrantes

Um novo entrante é toda empresa que recém começou suas operações ou que, embora ainda não o tenha feito, está na prestes de entrar. Este novo entrante traz um valor agregado que compete com o oferecido pela empresas do mercado.

A entrada de novas empresas em um mercado implica em aumento da capacidade de produção, desenvolvimento de novas tecnologias, disputa mais intensa por clientes, maiores custos de aquisição de clientes e preços declinantes.

O que motiva um novo entrante a entrar em um mercado altamente competitivo como o de telefonia celular, é a rentabilidade acima da média usufruída por algumas empresas já instaladas. Esta foi uma das ações praticadas pela ao definir o modelo de privatização, concessão de exploração de serviços de telecomunicações às empresas ditas “espelho”, para competir com as incumbentes (empresas que derivaram das empresas estatais). O custo desta entrada está atrelado às barreiras existentes.

Um exemplo de novo entrante pode-se citar a Oi e a TIM , que consolidou sua presença e tornou-se o único operador no Brasil a obter licença para operação em todo o território nacional.

Barreiras a Novos Entrantes

- **Acesso a canais de distribuição:** Um novo entrante deve assegurar a distribuição de seus produtos ou serviços. Quanto mais limitados os atacadistas e varejistas e quanto maior o grau de ocupação dos atuais concorrentes, mais difícil será a entrada no mercado. Essa barreira é tão grande que muitas vezes o novo entrante precisa criar os próprios canais de distribuição para superá-la.

- **Desvantagens de custo, independentemente do tamanho:** As empresas estabelecidas desfrutam de vantagens de custo não disponíveis para as concorrentes em potencial. Isso decorre dos efeitos da curva de aprendizagem, da tecnologia exclusiva, do acesso às melhores fontes de matéria prima, ou de insumos, em geral, dos ativos adquiridos anteriormente.

- **Diferenciação do produto:** A identificação com a marca cria barreiras que forçam os novos entrantes a fazer altos investimentos para superar a fidelidade dos clientes. Alguns fatores como tecnologia inovadora, comunicação efetiva, os serviços completos, o pioneirismo no setor e as peculiaridades do produto, ajudam a fomentar a identificação e fidelização com a marca.

- **Economias de escala:** Essas economias bloqueiam a entrada no mercado, forçando os novos entrantes a ingressar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custo de entrada. Além disso, atuam como obstáculos na distribuição de produtos, na utilização das forças de vendas, na obtenção de financiamentos adequados em termos de custos e prazos, entre outros. Um exemplo são as empresas espelho que investem muito na sua rede e na diferenciação de produto, que passará obrigatoriamente pelo investimento em tecnologia e rede, em termos de escalabilidade, capacidade e capilaridade.

- **Exigências de capital:** A necessidade de investir elevados recursos financeiros para competir no mercado, representa uma relevante barreira. Mesmo as grandes corporações que normalmente disponhem de recursos financeiros para investir em qualquer setor, as enormes exigências de capital para implementar certas atividades limitam a quantidade de prováveis entrantes.

- **Política governamental:** Em alguns casos, o governo é capaz de limitar e até mesmo bloquear a entrada em certos setores, através de controles, licença, estabelecimento de metas e limitações ao acesso às matéria primas.

A Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

Um substituto é todo produto ou serviço alternativo ao que existe no mercado, mas com uma relação preço versus valor mais vantajoso ou de uma forma diferente. Os substitutos mais danosos são os que não se pode, a priori,

enxergar. Pode-se citar como exemplo que com o advento da telefonia celular, o mercado de telefonia foi canibalizado, especialmente nos anos que se seguiram a privatização, em especial pela facilidade em se comprar e habilitar um celular.

Como tipo de substituição a demanda, pode-se citar que são alternativas para que os clientes tenham suas necessidades atendidas. Um exemplo é a necessidade da telefonia celular em vez de fixa e o fornecedor, que inclui todos os competidores com capacidade para atender aos clientes. Um exemplo é a substituição da tecnologia CDMA ou TDMA pela GSM.

O Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem ameaçar as empresas de um mercado ao elevarem os seus preços ou diminuírem a qualidade dos produtos, serviços e soluções fornecidos. Com isto, podem comprometer a rentabilidade do mercado caso a empresa não consiga repassar os aumentos dos custos em seus próprios preços. Muitas vezes essas empresas ficam dependentes de seus fornecedores e isto pode ser muito perigoso em ambientes muito competitivos.

Um grupo de fornecedores é poderoso, se for dominado por poucas empresas e/ou mais concentrado do que o setor comprador, se o produto é exclusivo, ou possui algum diferencial competitivo, se desenvolveu custos de mudança, se não é obrigado a competir com outros produtos do setor, se representa uma ameaça concreta de integração, invadindo o setor de seus compradores e clientes.

O Poder de Negociação dos Clientes

Na telefonia celular, cabe destacar o poder de barganha dos grandes clientes corporativos. Um exemplo foi o processo de venda das redes de telecomunicações dos grandes grupos financeiros às operadoras.

A Competição entre Empresas Existentes

Porter (1989), em seu modelo de cinco forças, menciona como uma dessas forças, a intensidade do nível de competição entre as organizações num mercado. Essa competição é caracterizada pelas movimentações dos atores, pelas suas disputas e suas inter-relações. Segundo o autor, a força motriz deste nível de competição, é a busca incessante de melhores oportunidades de posicionamento.

A competição se manifesta de diversas formas, como por exemplo, na guerra de preços. Entretanto, são facilmente igualados pelas empresas concorrentes. Esta foi uma prática comum entre as operadoras, nos anos pós-privatização.

Dentre os fatores que intensificam a rivalidade, apontados por Porter (1989), no caso da telefonia, destaca-se a ausência de diferenciação. Cada vez menos tecnologia é diferencial, mas sim, o relacionamento com o cliente.

O grande número de clientes, requer aumento da capacidade e de investimento alto e constante na expansão e atualização da rede. Um exemplo, é a aquisição da operadora BCP pela Claro. Com a incorporação da operadora paulista, a Claro somou à sua carteira mais 1,7 milhão de clientes de telefonia celular, totalizando 8,8 milhões de clientes em todo o Brasil.

3.5. Matriz SWOT

Em mercados voláteis, refletir estrategicamente passou a ser imprescindível. Somando-se a isso, os clientes cada vez mais exigentes, são cada vez menos fiéis às marcas.

Deste modo, dar a devida atenção ao meio que envolve a empresa é essencial para sua existência, e é através da matriz SWOT (termo em inglês que significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que se fez uma análise mais profunda deste cenário.

A matriz é elaborada para focar os cenários, estudar o mercado, fazer análise competitiva, sintetizar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Assim, podem-se conhecer melhor os aspectos relevantes do negócio, as situações macro-ambientais (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, sócio-culturais), os fatores micro-ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a empresa.

A figura abaixo representa a matriz SWOT com suas designações:

ESTRATÉGIA DE FORÇAS E OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIA DE OPORTUNIDADES E FRAQUEZAS
FORÇAS	MISSÃO DA EMPRESA	FRAQUEZAS
ESTRATÉGIA DE FORÇAS E AMEAÇAS	AMEAÇAS	ESTRATÉGIA DE AMEAÇAS E FRAQUEZAS

Fig. 5: Matriz SWOT
Fonte: Wkipedia

3.5.1. Principais Forças das Operadoras

As forças correspondem aos recursos e capacidades da empresa que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas com relação a seus competidores. Existem algumas forças externas que exercem influência considerável sobre as oportunidades e atividades de qualquer organização.

Após privatização, o mercado de telefonia celular, ficou “povoado”. Os novos entrantes como a TIM e a OI, tiveram que explorar os diferenciais mais relevantes para continuarem neste mercado. Dentre esses diferenciais pode-se citar: base instalada de milhões de usuários, experiência no gerenciamento do cliente, oferta complementar aos serviços das operadoras, relações estabelecidas com outras operadoras na implementação de acordos de *roamming* e interconexão e grande experiência no aprovisionamento de serviços.

3.5.2. Principais Fraquezas das Operadoras

As fraquezas são os pontos mais vulneráveis da empresa em comparação com os mesmos pontos de competidores atuais ou em potencial. Deve-se atentar que muitas vezes forças e fraquezas se confundem. Uma Força atual pode se transformar em fraqueza no futuro, pela dificuldade de mudança que a mesma provoca.

Para Kotler (2000), para minimizar as fraquezas que eventualmente a organização tiver e para saber maximizar suas forças, a empresa deve se conhecer.

Pode-se destacar como exemplos de fraquezas das operadoras de celular os problemas no serviço de atendimento ao cliente para atender adequadamente

a demanda explosiva do número de clientes que se manifestam – reclamações quanto ao próprio atendimento, necessidade do cliente em falar diretamente com a os atendentes, em vez de terem acesso somente à gravações com opções numéricas de atendimento, ausência de uma estrutura comercial compatível com as necessidades atuais de estabelecer relacionamentos com clientes, cobertura fora da região de atuação, falta de agilidade em um mercado onde a competição e os novos produtos são diferentes dos tradicionais e a formação de preços dos produtos, e maior custo de conexão de devido a ausência de banda larga própria.

3.5.3. Principais Ameaças das Operadoras

Segundo Kotler (2000), essas ameaças são constantes desafios que podem levar a deterioração das vendas e dos lucros da empresa, e até da própria sobrevivência da empresa ou, quando for o caso, do produto.

As ameaças do ambiente externo da empresa são os constantes desafios que podem levar a deterioração das vendas e dos lucros da organização, e da sua própria sobrevivência. Pode-se citar como exemplo:

- ✓ As alterações na política e economia do país. Em 1999, com a desvalorização do real, e depois, de 2001 a 2002, constituíram-se períodos com severos impactos na rentabilidade das operadoras brasileiras.

- ✓ As operadoras são vulneráveis às flutuações do câmbio da moeda, pois possuem custos e débitos em moeda estrangeira e são remuneradas pelo real. Outro motivo é que quando as taxas de juros estão altas, os consumidores tendem a não fazer compras, capital para amortizar

empréstimos e investimento necessários para a expansão e modernização da planta telefônica.

✓ As operadoras de telefonia celular encontram-se com várias opções tecnológicas para evolução de suas redes e oferta de serviços convergentes, na terceira geração. A decisão por uma ou outra opção implicará altos riscos, custos e investimentos. Soma-se a isso a questão destas operadoras ainda não terem amortizado os recentes investimentos feitos em suas redes para a evolução da tecnologia.

✓ O desenvolvimento de tecnologia para utilização na telefonia fixa para clientes corporativos, aliadas às novas tecnologias comuns à telefonia celular, como Wi Fi ou VOIP (voz sobre IP), algumas operadoras fixas começam a ofertar serviços convergentes e de baixo custo para seus clientes. Estas iniciativas, quanto mais difundidas, podem afetar o mercado e concorrerem de forma direta com os serviços ofertados pelas operadoras de telefonia celular.

✓ Mercado penetrado e com muitas barreiras de regulamentação. Um exemplo disto é que atual regulamentação da não permite a uma operadora, ou seu acionista majoritário, a aquisição de duas licenças para a mesma área de concessão. Isto significa que uma operadora que pretende adquirir outra operadora, que esteja na sua mesma área de prestação de serviço, não poderá comprar esta operadora, ou deverá devolver antes uma das duas licenças.

✔ A portabilidade numérica, regulamentada e implantada nos Estados Unidos e Europa, é vista pela como um recurso para aumentar a competição local. Para as operadoras, a introdução da portabilidade resultará em custos, para as adequações necessárias e eventual perda de *market share.* A poderá tirar proveito deste interesse, permitindo a aquisição de licenças somente para aquelas operadoras que cumprirem determinadas metas estabelecidas.

✔ Interesse e formação de um novo grupo. A entrada de um novo "*player*", poderia surpreender, resultando em uma nova distribuição de share de mercado e segmento de atendimento.

✔ Mudanças na política e na regulamentação praticada para o mercado.

3.5.4. Principais Oportunidades das Operadoras

As oportunidades e as ameaças do ambiente externo são fatores macroambientais que devem ser monitorados constantemente. Uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades e demandas dos clientes de um determinado segmento.

Essa oportunidade pode ser classificada de acordo com sua atratividade, sua probabilidade de sucesso e sua capacidade de superar os pontos fortes dos concorrentes, gerando maior valor para o cliente e, por conseqüência, para a própria empresa. As oportunidades geram lucro, promovem o crescimento e fortalecimento da empresa. Pode-se destacar:

1. A concessão de chamadas de longa distância (crescimento vertical), a fim de tornar completa a sua oferta de serviços tanto quanto possível, muito embora seu core business não seja em prestação de serviço de longa

distância. Um exemplo é a TIM e a Telecom Américas que já contam com uma LD (longa distância) própria.

2. A inércia dos *incumbents*, (as antigas operadoras estatais, as mais antigas no mercado).
3. A entrada em operação das redes de 2,5G, as operadoras, bem como os fornecedores de soluções e parceiros comerciais, estão ampliando suas ofertas de novos serviços, em busca de uma maior rentabilidade sobre os investimentos efetuados.
4. O mercado tornou-se muito atraente, ainda focado em serviços de voz, mas promissor para serviços de dados. Com investimentos na terceira geração, as operadoras poderão permitir serviços em maior escala.
5. A rede estará preparada para maiores capacidades, tanto de serviços de voz como de dados, estará mais otimizada, de forma que o custo da operadora, pela utilização de um canal de voz, tenderá a baixar cada vez mais. Isso resultará em tarifas mais baixas para os clientes, que terão um maior incentivo de uso e manutenção do serviço. Os serviços mais sofisticados, em uma menor proporção, também terão uma maior utilização.
6. No Brasil, a população na faixa etária de 40 ou 50 e usa muito os serviços básicos de voz. Faz-se necessário focar mais este segmento. Estimular este tipo de cliente de forma a facilitar mais o uso dos serviços, como, por exemplo, produzir e comercializar terminais maiores, com teclado com números maiores, mais cômodos e com visores (displays) mais amplos.

7. O Estado possui ação sobre os impostos. Se o cenário for favorável e havendo um equilíbrio das contas públicas, talvez sejam reduzidos os impostos que incidem no segmento de telefonia móvel – hoje chega a um terço do faturamento.
8. As organizações deste setor poderiam atingir uma universalização de serviços, com ganhos em escala. Com isso, teriam maior penetração do serviço e ganhos mais altos. O mercado estaria de certa forma regulado, e os ganhos estariam no volume, tanto para as operadoras quanto para o Estado e demais órgãos reguladores.

Para Kotler (2000), depois da análise de SWOT, a empresa pode estabelecer metas para descrever os objetivos qualitativos e quantitativos em termos de magnitude, abrangência e prazos, pois a transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle, ao longo do processo de desenvolvimento.

4. O CAPITAL ESTRUTURAL: O SAC

De acordo com a Associação Brasileira de Telemarketing - ABT, o serviço de atendimento ao cliente foi criado nos Estados Unidos na década de 70 e passou a ser utilizado no Brasil a partir dos anos 80.

A telefonia celular iniciou suas atividades em São Paulo em 1993, e trouxe um aumento na demanda de ligações dessas operadoras oferecendo celulares e demais serviços relacionados.

Essa década de marcou o crescimento deste setor no Brasil, que ocorreu a partir da abertura ao mercado externo, da competição acirrada, do

desenvolvimento da tecnologia de informação, das telecomunicações, das privatizações e do Código de Defesa do Consumidor.

No Brasil, estima-se que este mercado gere 67,4 bilhões de reais representando 6,3% do PIB, empregando 500 mil pessoas que fazem mais de 10 milhões de ligações por dia.

Com o passar do tempo, o serviço de atendimento ao cliente passou a ter importância estratégica para as corporações. O serviço de atendimento ao cliente além de passar a imagem da empresa para o cliente, o contato e a interação com o cliente podem fornecer subsídios para utilização dessas informações.

4.1. A Terceirização

A terceirização surgiu nos Estados Unidos, por volta dos anos 40, pouco antes da Segunda Guerra Mundial. Na década de 50 foi implantada no Brasil com a vinda da indústria automobilística. O processo foi evoluindo e passou a ser visto como forma de gerar ganhos de eficiência, especialização, produtividade e qualidade. Hoje a maior concentração de terceirização está no segmento do serviço de atendimento ao cliente.

4.2. As Empresas de Serviço de Atendimento ao Cliente

Contax

A empresa do Grupo Telemar, tornou-se uma das maiores do segmento do serviço de atendimento ao cliente, sendo sua maior concentração nos estados da região sudeste, representando uma receita bruta de R$ 709

milhões (dados do site da Telemar). Atua em todo o território nacional, atendendo, em média, a 80 milhões de ligações/mês.

Atento

Considerada quinta maior empresa do serviço de atendimento ao cliente do mundo, a Atento tem serviço de atendimento ao cliente em oito unidades: em São Paulo, Campinas, São José dos Campos, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Salvador e investirá nos próximos quatro anos 15 bilhões de reais no país.

Subsidiária da Atento Holding, empresa com sede em Miami, com operações na Europa e na América Latina, a Atento começou a atuar no Brasil, tendo como cliente-âncora a Telefônica de São Paulo, para a qual gerencia todo o serviço de atendimento.

4.3. O Processo de Atendimento

O atendente guia-se por um roteiro padrão de atendimento que se chama script, e que se constitui do registro do atendimento. Este atendimento pode ser pessoal, por carta, por fax, por telefone e eletrônico. Pode ser dividido em ativo quando o contato é originado pelo serviço de atendimento ao cliente e receptivo, quando é recebido pelo serviço de atendimento ao cliente.

O procedimento de abertura de reclamação utiliza-se de ferramentas, dentre elas, o CRM, Customer Relationship Management, que consiste num programa capaz de receber reclamações, e encaminhá-las para as pessoas responsáveis através de um workflow. Ao mesmo tempo em que é feito este encaminhamento, o cliente recebe um número que identifica a reclamação e que permite solicitar informações sobre o andamento de seu atendimento.

4.4. O Capital Humano: O Atendente

Nas organizações de telefonia, toda tecnologia criada e/ou adquirida não tem sido suficiente para dar maior competitividade, pois, a cadeia logística decisória (dado-informação-conhecimento-ação) é essencialmente subjetiva, isto é, a percepção e os valores considerados em um contato que requerem uma ação, são essencialmente dependentes do capital humano – o atendente.

O aumento das exigências de qualidade do mercado, consequentemente, passou a recair sobre os atendentes do serviço de atendimento ao cliente, que tornou-se uma área importante e estratégica das organizações, e ligada diretamente à imagem institucional. Para ter um serviço de excelência, o serviço de atendimento ao cliente deve manter uma equipe formada por atendentes capacitados, valorizados, qualificados e conhecedores da empresa para a qual estão terceirizando seu serviço.

Se a visão do cliente representa o que o cliente acredita que a empresa é, o operador deve ter uma formação adequada, ser encarado de forma mais autônoma, pensante, com ações de caráter decisório para resolver, se possível, no primeiro contato os problemas dos clientes.

As informações capturadas no serviço de atendimento ao cliente são desestruturadas. O entendimento do assunto da reclamação é difícil. Muitas das vezes, os clientes, utilizam termos técnicos desconhecidos pelos atendentes, dificultando a transcrição e, consequentemente, a resolução do problema. Há necessidade de superar os aspectos culturais e de linguagem, de capacitar os atendentes porque o contato com os clientes deve ser um dos maiores diferenciais competitivos dessas empresas.

4.5. A Necessidade de Capacitação dos Atendentes

O perfil do operador deve ser modificado para atender a esse novo cliente. Este colaborador deve ser um profissional mais qualificado e preparado para lidar com as dificuldades do dia-a-dia, usando a tecnologia a seu favor, atendendo ao cliente com maior agilidade, pois ele representa a imagem da organização.

Segundo Silva (2004) a simples transferência de responsabilidade e adequada contratação dos parceiros não é suficiente para um bom desempenho. Para que isto ocorra, as organizações devem estar conscientes do valor dos colaboradores terceirizados e dessa forma, também incluí-los no plano de comunicação interna.

É imprescindível oferecer bom treinamento aos terceirizados, apresentá-los às empresas para conhecerem a sua missão, seus valores, objetivos, fazendo com que se sintam parte do processo e responsáveis pela manutenção da imagem organizacional junto aos clientes.

4.6. A Qualidade no Atendimento de Acordo com as Normas ISO 9001/2000 e ISO 10002/2004

Para tratar o cliente com qualidade a empresa deve ter conhecimento da norma ISO 10002:2004 – Tratamento de Reclamações – Diretrizes para as Organizações. Esta norma prevê a utilização do feedback do cliente como principal forma de melhorar a prestação de serviços, fornece orientação para implementação de um processo eficaz e eficiente de tratamento de reclamações para todos os tipos de atividades. A partir destas diretrizes,

pretende-se beneficiar uma organização e seus clientes, reclamantes e outras partes interessadas.

A empresa deve mapear o processo de atendimento ao cliente, a partir do ciclo de serviços, segundo a importância percebida pelo cliente e repassar ao órgão que solucionará o problema.

4.6.1. Principais conceitos

1. Análise crítica da eficácia e eficiência do processo de tratamento de reclamações,
2. Análise e avaliação de reclamações, para melhorar o serviço e a qualidade de atendimento ao cliente,
3. Auditoria do processo de tratamento de reclamações,
4. Disponibilização aos reclamantes de um processo de tratamento de reclamações acessível, efetivo e de fácil uso,
5. Envolvimento e comprometimento da alta direção através da adequada aquisição e disponibilidade de recursos,
6. Identificação e direcionamento das necessidades e expectativas dos reclamantes,
7. Aumento da satisfação do cliente, como parte da criação de um ambiente aberto, com foco no cliente, propício para resolver qualquer reclamação recebida e que possa aprimorar a habilidade da organização em melhorar os serviços e o atendimento ao cliente.

Estes conceitos são fundamentais para que o serviço de atendimento ao cliente possa contribuir através de um padrão de excelência no atendimento ao cliente.

4.6.2. Premissas da Norma ISO

Abordagem com Foco no Cliente: A organização adota uma abordagem com foco no cliente, e dá retorno ao cliente, demonstrando o comprometimento através de ações na resolução das reclamações.

Acessibilidade: O processo de tratamento de reclamações deve ser facilmente acessível a todos os reclamantes.

Confidencialidade: A identidade do reclamante pode ser mantida confidencial a menos que ele autorize expressamente a sua revelação.

Melhoria Contínua: A melhoria contínua dos processos de tratamento de reclamações e da qualidade dos produtos é objetivo permanente da organização.

Objetividade: A cada reclamação sendo tratada pelo processo de tratamento de reclamações de maneira igual, objetiva e imparcial.

Ônus: Permissão do acesso ao processo de tratamento de reclamações sem ônus para o reclamante.

Prontidão nas Respostas: O recebimento de cada reclamação deve ser confirmado imediatamente ao cliente.

Responsabilidade: A organização estabelece claramente as responsabilidades por ações, decisões e pelo relato delas relacionadas ao tratamento de reclamações.

Visibilidade: A informação sobre como e onde reclamar deve ficar bem clara ao cliente, ao pessoal e a outras partes interessadas.

Para ter um atendimento de qualidade, é necessário que os colaboradores tenham conhecimento dos critérios adotados pela norma ISO. É necessário capacitar continuamente, haver intensa comunicação entre seus principais atores e integração entre as bases de informação da empresa. Esse processo deve ser contínuo, utilizando-se o ciclo PDCA.

Ciclo PDCA

É um método que visa controlar, conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização.

O PDCA é o cerne da qualidade, na medida em que, para qualquer processo, na fase de planejamento (PLAN). Deve-se estabelecer metas, definir os métodos necessários para alcançar as metas desejadas. Na fase de execução (DO), deve ser realizado o processo de capacitação das pessoas e demais recursos do sistema operacional, e em seguida, parte-se para a execução propriamente dita.

A execução deve ser realizada de forma a coletar dados, para permitir a verificação dos resultados (CHECK), a última fase (ACT) consiste da ação visando corrigir o mau resultado identificado na fase anterior.

Verificando o resultado de um processo qualquer, verifica-se a qualidade também. Se a meta desejada for alcançada, produz-se qualidade. Se não for alcançada, a qualidade não foi satisfatória.

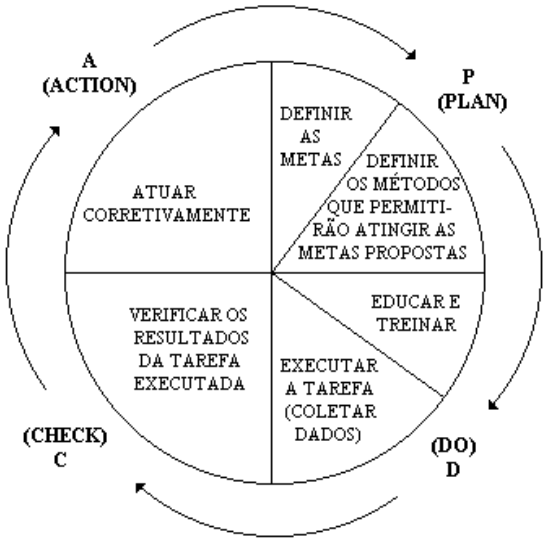


Fig.6: Ciclo PDCA
Fonte: DEMING, W. Edwards

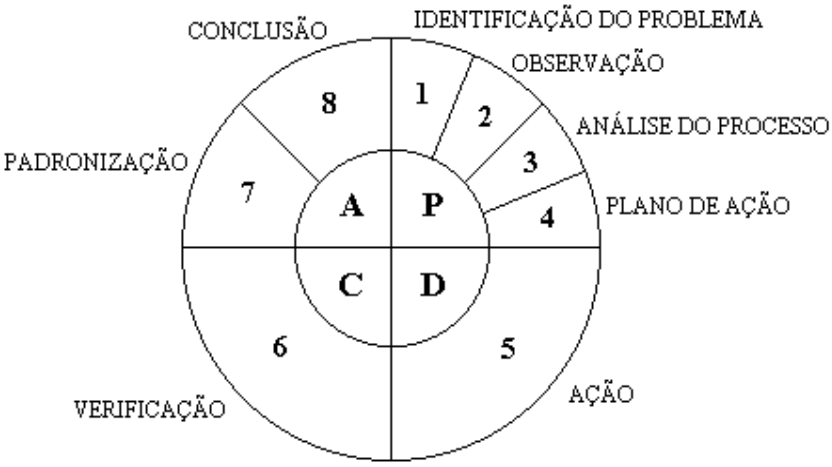


Fig.7: Ciclo PDCA para Melhorias
Fonte: DEMING, W. Edwards

5. O CAPITAL DE RELACIONAMENTO: O CLIENTE

No mercado de telefonia celular é fundamental ter qualidade na prestação de serviços. O modelo de relacionamento com o cliente dificulta a identificação de sua manifestação por parte do serviço de atendimento ao cliente, consequentemente, seu tratamento por parte do analista solucionador de problemas.

Paralelo a isto, as empresas procuram focar suas forças cada vez mais e mais na captação de clientes, sem que haja uma preocupação em identificá-los, segmenta-los. A organização precisa saber quem são seus clientes, principalmente os clientes-chave, porque a má qualidade no atendimento gera redução da fidelidade e aumento da rotatividade de clientes e prejudicam as margens de lucro das operadoras.

Segundo Muller (2003), sem uma identificação e uma qualificação dos clientes, é mais difícil obter informações necessárias para avaliar e executar as estratégias para aumentar a lucratividade e os resultados das empresas. Contudo, isto é uma tarefa nada fácil para as empresas.

A segmentação representa um sério desafio para as empresas, porque têm dificuldades em lidar com as grandes quantidades de dados do cliente espalhados por toda a empresa. O ponto de partida do conceito é a geração de uma base de conhecimentos personalizada e abrangente de cada cliente, onde se pode comparar o seu perfil, seus desejos e reclamações.

O cliente que reclama deve ser visto pela organização, como um parceiro para melhoria, pois ele permite que se captem rapidamente as mudanças de interesse do consumidor. Clientes que reclamam e são bem

tratados podem tornar-se aliados capazes de identificar práticas internas que criam entraves para o bom desempenho da empresa.

As manifestações dos clientes devem ser encorajadas porque podem chamar atenção para deficiências em serviços, falhas dos colaboradores, atendimento, defeitos em produtos, que de outra forma poderiam passar despercebidos ou serem percebidos tardiamente, retardando providências para redução de prejuízos.

Para Poser (2007), as reclamações devem ser muito bem-vindas, porque se pode criar com o cliente, uma relação de confiança, e esta relação pode ser com um cliente muito lucrativo que vai presentear a empresa com uma ação de marketing.

5.1. As Manifestações Verbais dos Clientes

A manifestação é a formalização, pelo cliente que utiliza diretamente os serviços da operadora, de sugestões, elogios, agradecimentos, dúvidas/consultas ou reclamações.

Embora a maioria das pessoas concorde que as informações valem ouro, que são um ativo intangível, poucas empresas as gerenciam, e desconsideram os processos de criação e obtenção da informação que também deveriam ser visto como ativo. É necessário investir tempo, capacidade reflexiva, analítica, pensamento crítico e competências múltiplas para construir significado a partir de qualquer manifestação verbal disponível, para transformá-la em conhecimento utilizável.

A falta de entendimento do problema do cliente e de integração da manifestação verbal adquirida no serviço de atendimento ao cliente com as demais áreas da empresa, subestima a importância das mesmas.

O conhecimento tácito da reclamação solucionada, deve ser articulado e então internalizado, pra tornar-se parte da base de conhecimento de cada colaborador. A espiral do conhecimento começa, novamente, depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados.

A figura abaixo mostra o processo de transformação da Manifestação verbal em conhecimento utilizável.

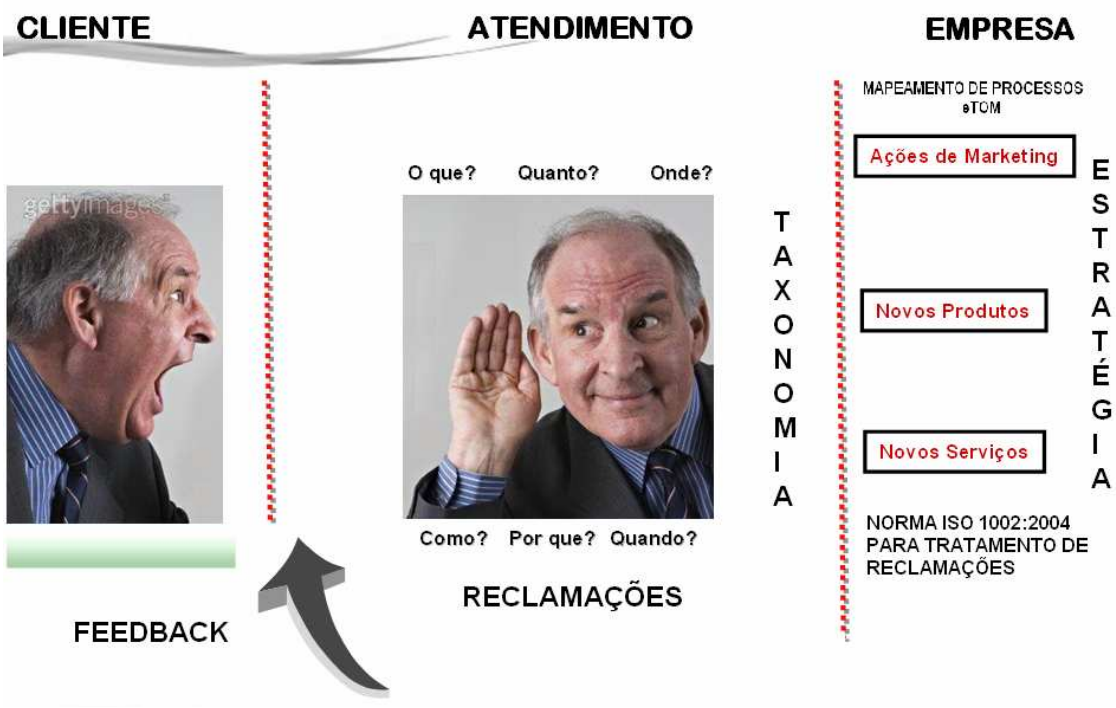


Fig.8: A Voz do Cliente: Uma Taxonomia Baseada no eTOM para Transformar as Manifestações Verbais dos Clientes em Conhecimento Utilizável.
Fonte: Autores

O conhecimento é considerado o maior bem das organizações. Em relação ao projeto, este conhecimento é formado a partir da integração das manifestações dos clientes obtidas através do serviço de atendimento ao cliente, do encaminhamento dessas manifestações às áreas solucionadoras, da análise e solução destas, e do compartilhamento deste conhecimento na empresa.

Já transformadas em conhecimento, aderentes à estratégia e aos processos, as manifestações compartilhadas e disseminadas pela empresa, criam um processo contínuo de transformação e reaproveitamento deste conhecimento proporcionando a fidelidade do cliente através do feedback da solução dada.

Também gerencia a rede de relacionamentos, provocando uma melhoria da qualidade e dos processos, através da obtenção de informações sobre gargalos existentes nas atividades organizacionais.

5.2. Identificação e Compartilhamento da Manifestação Verbal

É uma análise conceitual que implica decidir do que trata uma manifestação verbal. Isto é, qual o seu assunto, e em que processo está inserida a reclamação, a partir da formulação de perguntas que supram os propósitos de geração ou recuperação de informações. A identificação envolve a conversão da análise de uma manifestação verbal num determinado termo ou conjunto de termos, ou seja, é o esforço de representar a substância da análise conceitual.

O processo de análise e resolução da manifestação verbal passa por um ciclo constituído pelas seguintes fases: análise da natureza do problema, encaminhamento da manifestação verbal de acordo com o processo ao qual ela está relacionada, ao segmento solucionador, identificação da solução, resolução e compartilhamento desses processos.

Essa manifestação deve ser valorada. Para identificar o valor da manifestação, a organização deve identificar as reclamações mais críticas, as mais solicitadas por cliente ou por segmento de cliente.

A informação é um dos recursos intelectuais que instrumentam a inteligência organizacional. Ela auxilia a organização a identificar situações que justifiquem iniciativas de aperfeiçoamento e para concepção, projeção, implementação, operação e aperfeiçoamento.

Então, valorando a manifestação verbal, ela se torna relevante, tem potencial, valor agregado, oportunidade, completude, e pode afetar a decisão que o gestor irá tomar. Esta manifestação identificada como estratégica, tem a vantagem de proporcionar a incorporação de novas experiências, permitir agregação de conhecimento tácito e explícito para a organização, transformar -se em conhecimento utilizável para o negócio, fomentar inovações, reter clientes e proporcionar aumento na carteira de produtos, serviços e soluções.

O valor também depende do contexto da organização. Uma mesma informação pode ter valor para uma organização e ser considerada sem interesse para a outra. É imprescindível olhar para o cliente, para o processo organizacional a que pertence, para que ela tenha finalidade de utilização para obter os resultados esperados.

É importante fazer chegar a informação de qualidade para as pessoas certas da organização, no tempo certo. Contudo, é preciso reconhecer a dificuldade de se disponibilizar a informação correta, para as pessoas corretas, desde a solução da reclamação até o momento exato da tomada de uma decisão. A relevância da informação assume significados específicos em aplicações e contextos distintos e podem ser classificadas segundo a sua relevância.

Peter Senge (1990) valoriza a história pessoal e a capacidade individual do profissional. Afirma que “de nada adianta ter acesso à informação se não

se tem a capacidade para aproveitá-la”. Se o conhecimento não puder ser aproveitado, compartilhado com os outros ou se não for desenvolvido em nível de grupo ou divisão, o conhecimento não se difundirá na espiral do conhecimento na organização, e as manifestações relevantes dos clientes não se converterão em conhecimento utilizável.

A percepção de valor da informação obtida através da manifestação verbal para a organização depende de sua finalidade, classificação, de seu tipo, de seu valor econômico.

Com a gestão do conhecimento a empresa passa a ter um ciclo de processos de aprendizado. A organização deve criar ambiente de aprendizado interativo para a transferência, disseminação de conhecimento intangível (know-how, soluções e experiências profissionais), para a internalização e a aplicação do conhecimento na geração de novos conhecimentos utilizáveis em produtos serviços e processos.

6. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Para Sleight (2000) a tomada de decisão é crucial paras as organizações, uma vez que ela acontece todo o tempo, em todos os níveis e influencia diretamente o desempenho da organização.

Todas as atividades executadas diariamente numa empresa são atividades de resolução de problemas, ou seja, são atividades que requerem tomadas de decisão, desde o nível operacional até o nível estratégico. Se houver elementos de apoio à tomada de decisão empresarial, ocorre sensível melhora na deliberação, pois a decisão se torna mais adequada, precisa,

menos tempestiva e com menores margens de erro e risco, reduzindo ou minimizando os níveis de incerteza.

Neste processo, a empresa deve escolher a melhor opção dentre todas as que se configuram e persegui-la com base na estratégia empresarial. O modelo de decisões das organizações, como sugerido Chun (1998), deve ser racional. Essa racionalidade é limitada nos níveis individual, - habilidade, hábitos e reflexos – pela extensão do conhecimento e da informação possuída e pelos valores e concepções de propósito, e podem divergir dos objetivos da empresa.

Fabre (2004) criou uma taxonomia para classificar as informações para a tomada de decisão: informações de cenários, informações estatísticas, informações históricas, informações inferidas (são cruzamentos dos dados existentes em um banco de dados, considerando as combinações possíveis e em períodos de tempo diferentes), informações não estruturadas (as que se encontram em fase inicial de conceituação e utilização), e as informações pontuais (possuem baixo nível de transformação, de fácil aquisição e tratamento).

No desenvolvimento sustentável, cada pessoa é usuário e provedor de informação, considerada em sentido amplo, o que inclui dados, informações e conhecimento adequadamente apresentados. Neste contexto, uma das finalidades do tratamento da manifestação verbal é disponibilizar subsídios através das informações para apoiar o processo de tomada de decisão.

Esta é uma tarefa difícil, visto que, mesmo com altos investimentos, os resultados muitas vezes não são alcançados, porque as informações relevantes não estão disponíveis na forma necessária e no momento

oportuno. Outros fatores precisam ser gerenciados para que a informação seja realmente um recurso da ação administrativa.

Essa informação passou a ser produzida e consumida em grande escala. Entretanto, nem toda informação armazenada é recuperada, nem toda informação recuperada atende às expectativas dos usuários, porque esta informação não está organizada.

6.1. A Necessidade de Organizar a Manifestação

Um problema enfrentado pelas organizações, é a dificuldade em entender, tratar e representar a manifestação do cliente. Esta dificuldade inviabiliza a recuperação de informações contidas nestas manifestações, afetando diretamente a satisfação do cliente e o desempenho de atividades nas organizações.

O crescimento da informação devido a abertura de canais de relacionamento com o cliente fez com que houvesse a necessidade de utilizar ferramentas que organizassem informação e representassem o conhecimento. Os usos de linguagens como o tesauro, taxonomia e ontologia, colaboram com a descrição de diferentes recursos da informação e sua posterior recuperação com ganhos de rapidez e facilidade de acesso à informação.

Para se falar em taxonomia faz-se necessário esclarecer conceitos de algumas ferramentas de tratamento de informação.

6.2. A Importância da Integração dos Repositórios de Informação

As empresas, independentemente do ramo de negócios, têm sistemas e processos operacionais que precisam estar em sintonia para que elas

sobrevivam. Contudo muitas das vezes, esses repositórios de dados são múltiplos e incomunicáveis, o que transforma o seu cruzamento e sua conversão, de dado para informação e de informação em conhecimento, em uma tarefa árdua, em grande parte ainda artesanal, e sujeita à subjetividade e ao erro humano. Esta situação impede as ligações necessárias para transformar a informação em conhecimento utilizável, mesmo havendo a tratamento das manifestações dos clientes.

Davenport e Prusak (2003), ao validarem esta constatação, evidenciam que a tecnologia por si só não é o bastante, que é importante perceber o novo enfoque dado à utilização da informação e do conhecimento nas organizações. Acrescenta, ainda, que a informação e o conhecimento são criações essencialmente humanas e nunca seremos capazes de administrá-los sem que levemos em conta o papel fundamental desempenhado pelo capital humano - as pessoas, e que o nosso fascínio pela tecnologia nos faz esquecer do objetivo principal da informação, que é informar.

Assim, levando-se em consideração que se deve investir para obter resultado, e este resultado requer não apenas um sistema informatizado, mas também cultura organizacional que permita o compartilhamento da informação e seu livre fluxo, produção intelectual e disseminação de conhecimento.

6.3. O Mapeamento dos Processos pelo Modelo eTOM

O segmento de telefonia é muito dinâmico e competitivo. As soluções, produtos e serviços prestados são praticamente semelhantes, fazendo com que as empresas se diferenciem pelo preço que praticam, pela cadeia de fornecedores, pelos parceiros e pela agilidade na tomada de decisão.

Para enfrentar o desafio de encontrar novas formas de receita, enfrentar seus concorrentes e atender às necessidades e requisitos de seus clientes, as organizações precisam conhecer suas operações para saber como torná-las mais ágeis e focadas no negócio. Precisam ter flexibilidade. Para otimizar o processo desde a reclamação até o efetivo fechamento do problema, essas empresas devem convergir as informações dos clientes para uma base única e facilitar o acesso a essas informações, geralmente pulverizadas em órgãos diferentes na empresa.

Para arquitetura da taxonomia, é necessário que os processos de negócio sejam conhecidos por todos os colaboradores, para que tenham uma visão sistêmica da empresa, facilitando a disseminação de informações e proporcionar geração de conhecimento.

Ao mapear os processos é identificada a existência de cada um dos processos, a sua aplicabilidade, seu valor para a empresa, performance de cada um.

O eTOM é um modelo de processos que tem por objetivo mapear e categorizar as atividades que uma operadora, ou melhor, um provedor de serviços de telecomunicações realiza durante sua operação.

É importante ressaltar que o eTOM não é um modelo de negócios para provedores de serviço, ou seja, não há uma preocupação com relação a parte estratégica: visão, missão, descrição. O eTOM limita-se a mapear e categorizar as atividades, sem estabelecer uma seqüência definida entre estas; isto é, cada prestadora de serviço deve executá-las na seqüência e da maneira que lhe for mais adequada para entregar um serviço de maior

qualidade. A forma como cada um dos prestadores organiza-se é que lhes confere seu diferencial competitivo.

Atualmente, o eTOM é está sendo difundido entre toda cadeia produtiva de telecomunicações. Além da universalização das atividades realizada, o eTOM trouxe também a padronização do vocabulário utilizado entre esta cadeia produtiva.

Para atender a necessidade de mapear os processos, este projeto utilizou o modelo eTOM, recomendado pela ITU-T - União Internacional de Telecomunicações, organismo da ONU voltado aos assuntos do setor, adaptado às necessidades de classificação das reclamações dos clientes.

Um dos motivos da utilização do eTOM neste projeto, é que o modelo tem o cliente no topo do processo, mostrando o relacionamentos da empresa com seus clientes, parceiros e fornecedores, o que possibilita a avaliação destes relacionamentos e o quanto eles estão sendo eficientes ou não para atender às expectativas dos clientes.

O modelo eTOM já suporta uma taxonomia. É uma classificação hierárquica, que é utilizada para estruturar os processos de negócios, possibilitando a decomposição em diversos níveis e assim sucessivamente. De forma conceitual podemos visualizar o eTOM dividido em três grandes áreas, como pode-se observar abaixo:

Fig. 9 Modelo eTOM
Fonte: http://www.pmisp.org.br/exe/artigos/Palestra_PMISP_13Set06_02.pdf

A visão horizontal dos processos da empresa proporciona o conhecimento das melhorias a serem feitas e se estas melhorias têm aderência às metas da estratégia.

O eTOM no Contexto da Operadora

As operadoras de telecomunicações funcionam cada vez mais como uma rede de empresas. Prestam um serviço fim-a-fim para a o cliente, porém nem sempre com uma estrutura totalmente própria, nesse ponto um dos benefícios claros do eTOM é tratar a interação com entes externos participando da operação. Tendo em vista esta realidade, o eTOM definiu um

modelo para o contexto em que estão inseridas as operadoras de telecomunicações, representado na figura a seguir:

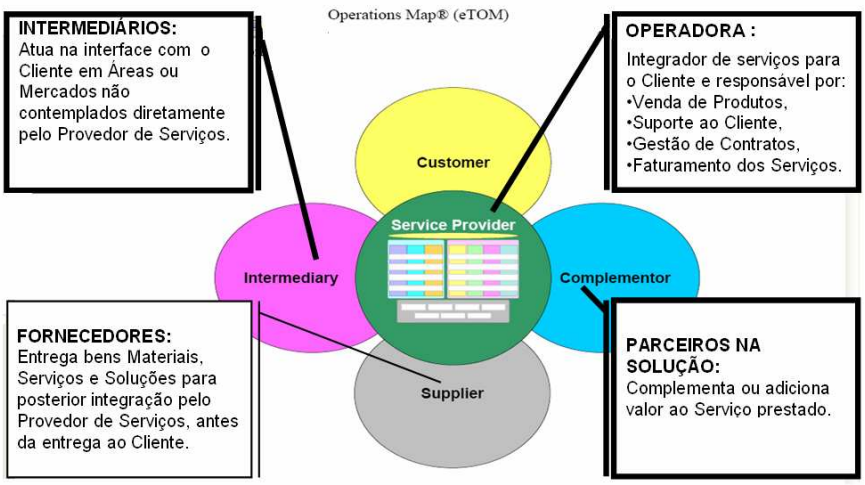


Fig.10: eTOM para Operadoras de Telefonia
Fonte: http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialetom/pagina_3.asp

Estes elementos compõem uma rede cujo objetivo é fornecer um serviço ou produto que tenha valor para o cliente. Destacam-se o macro processos:

Cliente

A rede existe para servir as necessidades do cliente. Este cliente pode ser um indivíduo ou outra empresa. Dependendo das atividades que executa o cliente pode ser um assinante (responsável por firmar e pagar o contrato), um usuário final (usa os produtos e serviços) ou ambos.

Complemento

Fornece produtos e serviços adicionais para estender as capacidades da rede de valor. Geralmente os produtos e serviços complementares são construídos em cima da infra-estrutura fornecida pela empresa. Um exemplo são os provedores de serviço de valor adicionado.

Operadora

É o núcleo desta rede de valor. Ela é o ponto central de execução e é responsável pela rede de valor. Estão sob sua responsabilidade a plataforma operacional e infra-estrutura através da qual outros parceiros podem colaborar para fornecer produtos e serviços ao cliente.

Fornecedor

Interagem com a empresa fornecendo produtos e serviços, que são integrados pelo prestador de serviços de modo a que ele possa fornecer seus produtos e serviços ao cliente. Estão incluídos os que fornecem equipamentos, software e soluções para o operador, como prestadores de serviço para os quais são terceirizadas funções do operador e outros

atendentes dos quais são contratados infra-estrutura e/ou serviços de conectividade, circuito ou rede.

Intermediário

Executa uma função em nome da empresa junto a clientes ou fornecedores. Existem tipicamente três classes de intermediários: vendas, implantação e serviços de informação.

Para as empresas de telefonia celular, o modelo eTOM provê uma referência que pode ser utilizada para a melhoria de seus processos internos, assim como dos processos de relacionamento com o ambiente externo da organização, em especial com seus parceiros, fornecedores, clientes e demais empresas operadoras.

Foco do eTOM

Conforme observado, o eTOM evidencia claramente a importância dos processos denominados FAB: Fulfillment, Assurance e Billing; aprovisionamento, Qualidade e Faturamento, respectivamente.

Automatizar e aperfeiçoar as atividades relativas aos processos FAB agregam valor ao serviço prestado ao cliente e reduzem os custos de operação. Por este motivo, a aplicação de uma metodologia de gestão do conhecimento aliada à taxonomia de forma sistematizada alcança tais objetivos de forma consistente.

Á área de Faturamento (Billing) é estrategica neste sentido, porque traz benefícios diretos no que tange a percepção do cliente, pois é uma das áreas

com maior volume de reclamações e, por conseguinte, de grande gastos para resolução destas.

7. A TAXONOMIA

Um problema enfrentado pelas organizações, além de gerir o excesso da informação, é a dificuldade em entender, tratar e representar a manifestação do cliente. Esta dificuldade inviabiliza a recuperação das informações contidas nestas manifestações, afetando diretamente a satisfação do cliente e o desempenho de atividades nas organizações.

Entretanto, para se falar em taxonomia faz-se necessário esclarecer conceitos de algumas ferramentas de tratamento de informação.

7.1. Folksonomia

É uma analogia à taxonomia, mas inclui o préfixo *folks*, palavra inglesa que significa pessoas. É uma forma de criar relações entre assuntos, de categorizar e classificar. Em vez de utilizar uma forma hierárquica e centralizada de categorização de alguma coisa, o usuário escolhe o assunto para classificar a informação ou partes de informação.

A folksonomia é constuída a partir do vocabulário do usuário. Por meio das palavras, o usuário pode recuperar as informações, compartilhá-las, visualizar as palavras de outros usuários e acessar as informações relacionadas.

O problema na utilização da folksonomia é o controle do vocabulário. Como não existem regras para o usuário criar suas palavras, com decorrer do tempo, não é difícil de serem encontradas nos índices plurais, palavras

sinônimas, palavras escritas com erros, que certamente irão interferir na recuperação da informação. Pode-se citar, para melhor compreensão as as palavras aluguel e locação.

Palavras sinônimas, plural e erros de ortografia mascaram e dificultam a recuperação da informação. Então se o usuário pretende localizar textos sobre aluguel, não encontrará textos que contenham a palavra locação, porque não houve previamente relacionamento entre essas palavras, que têm o mesmo significado.

Para evitar os problemas acima mencionados, aconselha-se a utilização uma orientação com um profissional de documentação, para o estabelecimento de um padrão controlado do vocabulário. Para os erros de digitação, a criação de algorítmos automáticos.

7.2. Ontologia

É um conceito derivado da Filosofia (teoria sobre a natureza e a organização da realidade). A Ontologia é uma estrutura de organização que possibilita a comunicação no processo de recuperação da informação ao reduzir as diferenças conceituais.

Para elaborar ontologias, definem-se classes para os assuntos que existem em um mesmo domínio. Ontologia é um catálogo em que se supõe existir um domínio, na perspectiva de uma pessoa que usa uma determinada linguagem.

A pesquisa baseada em ontologia é utilizada quando não se encontra uma resposta perfeita à consulta, a estrutura semântica da antologia capacita o sistema a retornar respostas que são mais próximas da resposta solicitada.

7.2.1. Características

Os componentes básicos de uma ontologia são classes (organizadas em uma taxonomia), relações (representam o tipo de interação entre os conceitos de um domínio), axiomas (usados para modelar sentenças sempre verdadeiras) e instâncias (utilizadas para representar elementos específicos, ou seja, os próprios dados).

7.3. Tesauro

O tesauro ou thesaurus é um conjunto de termos, controlados, conectados por suas características hierárquicas e conceituais, representativos de uma área do conhecimento. Auxilia a selecionar qual o termo usar, proporcionando melhorias de qualidade na representação e recuperação da informação. Estes termos são chamados descritores e são destinados a recuperação das informações.

O tesauro é constituído de descritores, termos, que podem ser combinados ou não entre si, relacionados semanticamente e genericamente. Representam primeiramente os conceitos para depois especificar suas relações. Apresentam sinônimos, quase sinônimos e homógrafos. Prevê regras específicas tais como forma de entrada do descritor, uso de singular/plural, uso de abreviaturas e de termos traduzidos.

A função de um tesauro é manter consistência entre o conteúdo e servir como referência para os diferentes colaboradores que alimentam a ferramenta. O controle de vocabulário é conseguido pela determinação do significado de descritores, pela ligação entre termos sinônimos através de relações de equivalência (BT, NT e RT) e pela solução de polissemias.

A taxonomia é uma metodologia importante para a organização da informação porque sistematiza e organiza grupos hierárquicos de classes de conceitos, que representados através dos termos, melhoram a comunicação entre os colaboradores de uma determinada área.

7.4. Vocabulário Controlado

Para aumentar a velocidade de recuperação de informação (evitando erros de grafia, sinonímia e normalização), diminuir a revogação, obter alta precisão, maximizar a confiabilidade/credibilidade e maximizar o processo indutivo e gerar conhecimento, é necessária a criação de um vocabulário para controle da linguagem a ser utilizada.

O vocabulário controlado é uma lista de termos autorizados a serem utilizados. Em geral, somente pode atribuir uma classificação a termos que constem da lista adotada pela empresa. O vocabulário inclui uma estrutura semântica destinada a controlar sinônimos, optando por uma única forma padronizada, com remissivas de todas as outras.

Do ponto de vista do tratamento da manifestação verbal, considera-se a necessidade de uma linguagem organizacional uniforme, controlada, a partir da qual as manifestações, se transformem em conhecimento utilizável para a organização. Deve-se controlar a terminologia das áreas do conhecimento através do estabelecimento de um conceito/interpretação definindo os termos de acordo com as necessidades de uso.

Para atingir esse objetivo o vocabulário deve se referir à relação dos assuntos usados para a identificação do conteúdo de uma manifestação

verbal e da sintaxe que se refere às regras utilizadas para a combinação dos temas usados para a identificação do conteúdo de uma manifestação.

7.5. Tipologia das Reclamações

Desde 1998 até hoje, o setor de telefonia é um dos mais reclamados, segundo o Procon. A computou quatro milhões de atendimentos em 2006, contra 2,787 milhões em 2005. Sendo que 70% das chamadas atendidas foram pedidos de informações dos usuários de telefonia.

Segundo as seis empresas mais reclamadas (dados de fé/2007) são em ordem de colocação: Brasil Telecom, Vivo, Tim, CTBC, Oi Celular e Claro.

Num universo de maior número de manifestações, as reclamações, podem ser segmentadas em:

7.5.1. Aparelho Celular

São problemas na utilização de aparelhos celulares e desconhecimento do funcionamento do aparelho por não leitura do manual do celular.

7.5.2. Atendimento ao cliente

São consideradas as reclamações sobre a conduta inadequada, como falta de cortesia, falta de interesse e falta de transparência, dificuldade no cancelamento do serviço, demora exagerada no atendimento, acessibilidade difícil, procedimento inadequado, rispidez, telefone desligado pelo atendente e tempo de permanência na fila de espera.

7.5.3. Cobrança

É o tipo que tem maior número de reclamação dos clientes. Pode-se citar a cobrança indevida ou abusiva, dúvidas sobre cobrança, dúvidas sobre valor e dúvidas sobre reajuste.

7.5.4. Invasão de Privacidade do Cliente

As operadoras utilizam as informações dadas pelo cliente de forma diferente daquela expressa por ocasião de sua coleta.

7.5.5. Fraude de Subscrição

São linhas habilitadas em nome de clientes, sem autorização dos mesmos, sendo que estes clientes só tomam conhecimento do fato quando recebem as cobranças ou são surpreendidos com restrição cadastral em órgãos de proteção ao crédito.

7.5.6. Serviço

Algumas dessas reclamações: chamadas recebidas de números desconhecidos, débitos de prestação de serviços muito acima da média, descumprimento da oferta, falta de clareza quanto às características do serviço ou quanto à forma de abordagem, qualidade da prestação do serviço, quedas freqüentes de ligação e serviço não fornecido.

Segundo o IRBC, os sete pecados capitais no relacionamento com clientes são: demonstrar falta de conhecimento do cliente, não cumprir o que prometeu não respeitar a privacidade do cliente, não ter a humildade de

enxergar erros, relacionamento inconsistente com o cliente, robotização do atendimento e tratar o cliente com desdém.

7.6. Transformação da Manifestação Verbal em Conhecimento Utilizável

De acordo com Choo (2003), o conhecimento reside na mente dos indivíduos, exige uma conversão e um compartilhamento para se consolidar como conhecimento. Enfatiza que a criação de significado se dá a partir da interpretação do ambiente, permitindo aos membros da corporação compreender melhor as mudanças e seu significado, com isso conquistam maior segurança e visão estratégica.

A transformação da manifestação verbal em conhecimento exige que o colaborador tenha algumas competências como: saber pensar, saber observar, estabelecer relações, saber questionar, saber aproveitar, a capacidade de apreender e ter consciência da própria ignorância. Precisa também ter condições cerebrais mínimas para exercitar situações lógico-sistêmicas. A partir dessas competências, o colaborador tem condições de construir conhecimento utilizável, e a partir desta construção, construir outro e mais outro em um movimento sem fim.

No atendimento ao cliente, o atendente deve perceber o assunto principal da ligação através da taxonomia disponível em software de registro de ligações. Se possível, no primeiro contato deve resolver o problema.
Se isto não for possível, utiliza-se da taxonomia para localizar o processo em que a reclamação está inserida para, então, encaminha-la já identificada, registrada, contextualizada, ao setor responsável em resolvê-la.

No quadro abaixo, adaptou-se a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) para transformar manifestações verbais em conhecimento utilizável.

Socialização A organização estrutura o atendimento ao cliente de acordo com seus valores e suas crenças.	**Externalização** Estrutura técnica do serviço e armazenamento das respostas e soluções e documenta.
Internalização Análise minuciosa dos resultados e soluções Indicação das melhores práticas, Realimentação de toda a espiral, Redefinição da estratégia da organização, Retro-alimentação do fluxo de informação dentro da organização, SWOT – aplicação.	**Combinação** Codificação das respostas Elaboração de novas práticas Sistemas de documentação

Tabela. 1 Transformar Manifestações Verbais em Conhecimento Utilizável
Fonte: Autores

7.6.1. Arquitetura da Taxonomia

A taxonomia tornou-se uma vitrine sofisticada que espelha a empresa. Seus produtos e serviços são expostos de acordo com um modelo mental hierárquico, a partir das relações entre seus processos. Esse modelo mental possibilita a decomposição em diversos níveis sucessivamente, assim, auxiliando a descrição do fluxo, integrando cliente, empresa, parceiros e fornecedores, de forma a constituir os processos necessários para descrever suas atividades.

> As empresas estão descobrindo que a taxonomia pode render frutos ricos em informação que, por sua vez, poderão ser convertidos em conhecimento. Estão descobrindo, ainda, que podem manter seu conteúdo publicado de forma descentralizada e, mesmo assim, ter padrões para seus metadados e criar uma taxonomia que permita encontrar a informação desejada, a partir de uma árvore de sugestão de termos. (LANDSHOHH, 2003).

A função maior da taxonomia é representar conceitos, dando visibilidade às funções e às atividades, deixando claras as ligações entre elas, correlacionar diferentes linguagens funcionais utilizadas na empresa, normalizar, propor formas de controle da diversidade de significação e oferecer um mapa de área que servirá de guia em processos de conhecimento.

Neste projeto a taxonomia é constituída por macro processo, processo, sub-processo e atividade, estruturada pelo modelo de negócio, (cadeia de valor), baseada no eTOM. Para maior aderência da taxonomia à empresa, deverão estar envolvidos colaboradores da empresa, porque deve refletir os hábitos do usuário, os hábitos da organização, os tipos de documentos e o jargão utilizado pela empresa, isto é como buscam a informação, antes de organizar as informações a serem armazenadas.

Para a construção da taxonomia, as manifestações verbais foram mapeadas segundo o fluxo:

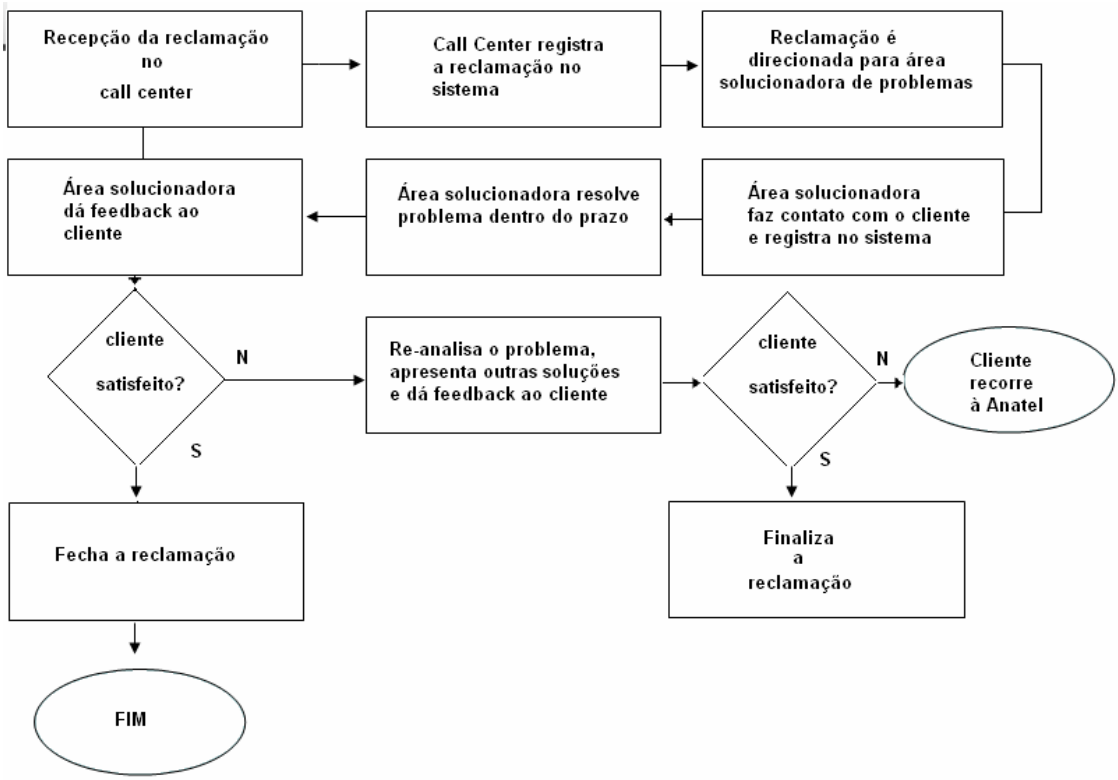


Fig. 11: Fluxo das Reclamações
Fonte: Autores

- Após registro no sistema, as reclamações deverão ser agrupadas por tipos específicos, aderentes aos processos de negócio da empresa e avaliadas segundo a taxonomia estabelecida. A partir da Taxonomia, é possível identificar gargalos, encontrar vários problemas relacionados a um processo, ou um problema comum com múltiplas causas.

Os registros das reclamações devem ser consolidados no serviço de atendimento ao cliente e divulgados para toda a empresa, trazendo informações sobre as necessidades e expectativas dos clientes.

Deve haver uma grande interação entre a área solucionadora do problema com o órgão de gestão da qualidade da empresa. O registro da reclamação deve ser encaminhado para a área de qualidade, para que, se

necessário, sejam tomadas ações corretivas e/ou servir de informação para nortear reuniões de análise crítica do sistema da qualidade.

Fatores Críticos de Sucesso

Falta de Comunicação

As organizações precisam praticar a comunicação interna de forma constante, em todos os níveis hierárquicos.

Falta de Apoio e de Compromisso da Alta Gerência

A não adesão dos executivos, assegurando o comprometimento dos colaboradores com os resultados. O colaborador tem que ser parceiro da rede de valores. Conforme ressaltado por Davenport e Prusak (2003), o comprometimento da alta gerência deve transcender o discurso e declarações de intenção e refletir-se em ações visíveis para toda a organização.

Diversos Softwares de Informações Instalados, que não Interagem

Um conjunto de sistemas de tratamento da Informação é ineficiente e redundante, pois gera maiores recursos financeiros e humanos, e acúmulo de informações duplicados.

Levantamento das Classes

Os conceitos levantados nas fontes de informações e no eTOM devem ser agrupados e relacionados os mais próximos de acordo com suas semelhanças criando uma lista. São organizadas primeiramente – as classes e subclasses em membros de mesma espécie, dentro do processo mapeado pelo eTOM.

A classe representa as áreas abrangentes (genéricas) do conhecimento, a subclasse, forma um componente específico de do próprio processo.

Ordem das Classes

A ordem na quais as classes são apresentadas é alfabética dentro da mesma espécie, a fim de criar um modelo mental que todos entendam. Organizam-se os conceitos dentro de cada grupo alfabeticamente, e depois os reagrupa-se em subgrupos e divisões, até se chegar ao termo ou conjunto de termos, quando não cabem mais subdivisões.

Para ilustrar o uso da taxonomia associado ao processo e-TOM, utilizando a metodologia proposta, cabe um exemplo, associado a vertical de “Faturamento” (Billing). Este exemplo tem como objetivo demonstrar o potencial de melhoria que a gestão do conhecimento pode trazer quando aplicada:

Macro processo: Atendimento ao cliente,

Processo: Billing (Faturamento).

Problema: Alto custo da análise de faturas.

Objetivo: Redução do custo com as reclamações sobre faturas - os pedidos de verificação de fatura.

PONTOS DE TAXONOMIA

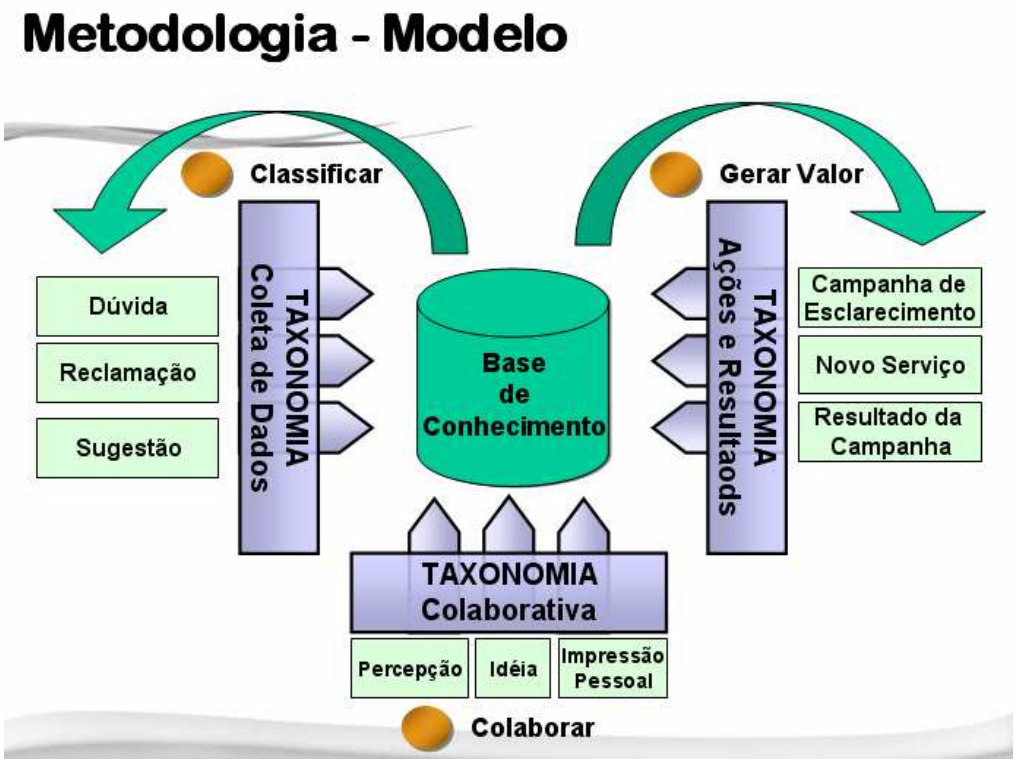


Fig. 12. Pontos de Taxonomia
Fonte: Autores

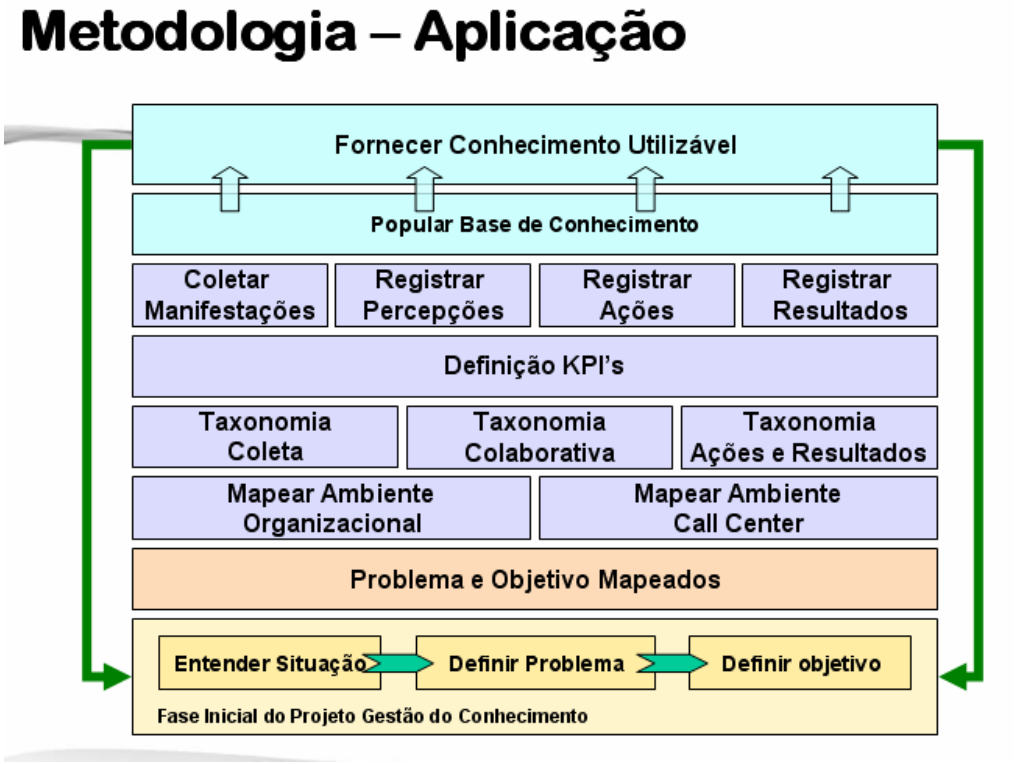


Fig. 13. Aplicação da Taxonomia
Fonte: Autores

TAXONOMIA – COLETA (Manifestação do Cliente)

Reclamação: Discordância do serviço de roamming cobrado

DÚVIDA

RECLAMAÇÃO

Atendimento

Faturamento

Discordância do valor cobrado

Envio de fatura com data próxima ao vencimento

Não recebimento de fatura

Roamming internacional

.....

.....

Telesexo

SUGESTÃO

Colaboração 1: "O cliente habilita constantemente o serviço de ROAMING INTERNACIONAL…".

Sendo: Dúvida, Reclamação e Sugestão classes. Atendimento, faturamento e roamming sub-classes.

TAXONOMIA – COLABORATIVA (Atendimento ao Cliente)

Reclamação: Discordância do serviço de roamming cobrado

CHAMADA INTERNACIONAL

Aeroporto

Companhia Aérea

Duração das chamadas

Roamming internacional

Telesexo

Sendo: Chamada Internacional a classe. Aeroporto, Companhia Aérea, Duração das chamadas, Roamming internacional e Telesexo subclasses.

Colaboração 2: "… tive um problema semelhante ao relatado pelo cliente. No meu caso foi porque meus filhos começaram a utilizar meu celular e fazer ligações para o site HOTGIRLS."

TAXONOMIA – AÇÕES (Análise e Tratamento da Manifestação)

Reclamação: Discordância do serviço de roamming cobrado

CHAMADA INTERNACIONAL

Aumento da segurança
Criação de serviço
Esclarecimento

Colaboração 1: "Iniciada campanha para aumento da segurança das senhas dos telefones para evitar o risco de clonagem dos chips."

Colaboração 2: "Foram enviadas cartas de esclarecimento sobre a existência de telesexo localizados em outros países, ocasionando o registro de chamadas internacionais."

Sendo: Chamada Internacional a classe. Aumento da segurança, Criação de serviço e Esclarecimento, subclasses.

TAXONOMIA – RESULTADOS (Monitoramento das Ações)

Reclamação: Discordância do serviço de roamming cobrado

ESCLARECIMENTO

Aumento de custo
Queda no número de reclamações
Redução de custo
Sem eficácia

RESULTADO

Criação de serviço
Aumento da receita

Grande adesão
Timming inadequado

Sendo: Esclarecimento e resultado classes. Aumento de custo, Queda no número de reclamações, Redução de custo, Sem eficácia, Criação de serviço, Aumento da receita, e grande adesão e Timming inadequado subclasses.

8. CONCLUSÃO

A oportunidade de observar e analisar como as empresas tratam as manifestações dos clientes que chegam aos canais de relacionamento, permitie um novo olhar sobre estas manifestações através da taxonomia.

O desafio dessa análise, foi sedimentar o conceito que a era do conhecimento impõe às instituições, o acompanhamento do ritmo das mudanças a forma de encarar o cliente seus anseios, desejos e requisitos.

Verificou-se que os problemas fundamentam-se em condições internas e/ou externas, e suas soluções são conhecidas por meio de informação. Assim, toma–se conhecimento, através de uma reclamação, de uma situação nova que pode ser um problema ou até mesmo uma oportunidade a ser explorada.

Entende-se que as manifestações dos clientes devem ser gerenciadas em todo o seu ciclo de vida, isto é, desde sua captação até seu compartilhamento e re-utilização para geração de conhecimento. Para que isso aconteça, é importante que os processos organizacionais sejam conhecidos.

Como já dito antes, o mapeamento de processos é um dos pilares da gestão do conhecimento, sugere-se, então, que sejam conhecidos por toda a

força de trabalho, para que cada colaborador, terceirizado ou não, compreenda como a empresa funciona e se localize na cadeia de valor.

É importante salientar que para agilizar o fluxo das manifestações, é fundamental que a reclamação trafegue até o destino correto, e ser solucionada com rapidez. Essa manifestação do cliente deve ser agregada a mais conhecimento que circula na empresa para gerar conhecimento compartilhado, se difundir na organização, ser re-utilizada, transformada, permitindo a aprendizagem e a geração de mais conhecimento através das lições aprendidas.

A forma de trabalhar mudou. A forma de encarar o cliente também. O cliente não é um mal necessário, ele é a razão de ser das empresas. Com tal, deve ser visto pela organização como um parceiro para melhoria, que mais exigente e conhecedor de seus direitos, se manifesta, reclama junto à empresa que lhe vende um produto ou serviço insatisfatório.

Essas manifestações devem ser consideradas como oportunidades, um tesouro, de onde podem ser garimpadas informações que podem ser muito úteis para a estratégia da organização, para preenchimento de lacunas, para a correção de possíveis erros em produtos, serviços e soluções, para a melhoria de qualidade em seus processos, para a inovação ou para a sua própria sobrevivência.

É fundamental a integração do conhecimento explícito ao tácito para a criação de conhecimento na empresa. O ativo de grande valor na organização, não é a informação, é o conhecimento, e é através do conhecimento que o objetivo em transformar as manifestações dos clientes em conhecimento

utilizado é atingido, através do tratamento e disseminação do conhecimento de forma a torná-lo um diferencial competitivo para a empresa.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Maurício Barcellos. Um Modelo Baseado em Ontologias para Representação da Memória Organizacional. 2006. 345f. Dissertação (Doutorado em Ciência da Informação) Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte. 2006

BARLOW, Janelle & MOLLER, Claus. Reclamação de Cliente? Não tem Melhor Presente. Usando o Feedback do Cliente como uma Ferramenta Fstratégica: Futura, 1996.

Brasil. Lei n.º 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a Proteção do Consumidor e dá outras Providências. Disponível em: http://www.cpfl.com.br/conselho/pdf/lei19908078.pdf. Acesso em 03/06/2007.

Brasil. Lei n.º 9.472, de 16 de setembro de 1997. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9472.htm. Acesso em 30/06/2007.

BUSCH, Joseph. Taxonomia: Melhores Práticas e Tendências Emergentes. Terra Fórum, 2007.

CAVALCANTI, C. R. Indexação e Tesauro: metodologia e técnica, Brasília: ABDF, 1978. 89p. p.27.

CAVALCANTI, Marcos & Nepomuceno, Carlos. O Conhecimento em Rede. São Paulo: Campus/Elsevier, 2007.

CHAUVEL, Maria Agnes. Consumidores Insatisfeitos: Uma Oportunidade para as empresas. Rio de Janeiro: Manad, 2000.

CHUN , WEI CHOO. Organização do Conhecimento. São Paulo: SENAC, 1988. 130p.

CORAZZON, R. (2002). What is Ontology? Disponível em: http://www.formalontology.it/section_4.htm. Acesso em 09/03/2007.

CRESPO, Katia Krasnikovicius. Normas NBR ISO 9001:2000 e ISO 10002:2004: Gestão da Qualidade, Satisfação do Cliente, Diretrizes para o Tratamento de Reclamações em Organizações. Disponível em: http://www.grupocalibracao.com/downloads-files/nigqscdtro11.pdf. Acesso em 31/03/2007

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial: Como as Empresas Gerenciam o seu Capital Intelectual. 11 ed: Campus, 2003.

DEMING, W. Edwards. Qualidade: A Revolução da Administração. 1993.

DRUCKER, Peter F. Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. Administrando em tempo de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1998.

DURAND, T. Forms of Incompetence: proceedings forth international conference-based management. Oslo: Norwegian School Management, 1998.

Edols, Liz. Taxonomies Are What?. Online Currents, No. 97, Sept, 2001. Disponível em: http://www.freepint.com/issues/041001.htm?FreePint_Session=c3e1f1a5e8aa3a961de4ebce19395ba5. Acesso em 03/03/2007.

FABRE, Jorge Leandro & CARVALHO, José Oscar Fontanini de. Uma Taxonomia para Informações Geradas por Sistemas de Apoio à Tomada de Decisão. Conferência Iberoamericana em Sistemas, Cibenética e Informática, 3., 2004. Disponível em: http://docentes.puc-campinas.edu.br/ceatec/oscar/pdfs/CISCI2004Taxonomia.pdf. Acesso: 05/05/2007.

GALINA, S.V.; PLONSKI, G.A. Desenvolvimento Global de Produtos no Setor de Telecomunicações – uma taxonomia para a participação brasileira. Anais do II CBGDP, São Carlos, 2000. 6p.

GIANGRANDE, Vera & FIGUEIREDO, José Carlos. O Cliente tem mais do que Razão: Ed. Gente, 1997.

GLINA, Débora Miriam Raab & ROCHA, Lys Esther. Fatores de Estress no Trabalho de Operadores de Central de Atendimento In: Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, vol. 1, nº 1p.31-39, Jul-Set, 2003.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. Competindo para o Futuro. São Paulo: Campus,1994.

KOTLER, P. Administração de Marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa Bibliográfica, Projeto e Relatório, Publicações e Trabalhos Científicos. São Paulo: Atlas, 2001.

LANDSHOFF, REANTE. A Praça da Árvore do Conhecimento. 27/02/03. Disponível em: http://www.intranetportal.com.br/gestao/renate0805. Acesso em 09/03/2007.

LÁRIOS, Adriana. Estudo e Construção de Cenários para a Telefonia Móvel Celular no Contexto Brasileiro. Porto Alegre, UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Dissertação de Mestrado em Administração. 2003 Disponível em: http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/001293.pdf. Acesso 28/04/2007.

LIMA, Eduardo. Os Três Pilares da Gestão do Conhecimento. Portal KMOL mar., 2003. Disponível em: http://209.85.165.104/search?q=cache:4RE96Blx6bcJ:www.kmol.online.pt/artigos/200303/lim02_1.html+Os+tr%C3%AAs+pilares+da+gest%C3%A3o+do+conhecimento+Eduardo+J+L+Lima&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=1&gl=br acesso em 01/05/2007.

LINK QUALITY. Frontline. A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente. Rio de Janeiro: Link Quality, 2000.

MAGALHÃES, ANDRÉ RICARDO. Uma Proposta para o Gerenciamento do Ambiente Informacional da Organização Visando a Criação do Conhecimento. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. 2002.

MELO, A. C et alii. OuvidoriIX!! na : Conectando o consumidor brasileiro ao desenvolvimento do setor de telecomunicações. Projeto (MBA em Gestão do Conhecimento), UFRJ/COPPE/CRIE. Jun/2006.

MINGHELLI, Gustavo Rocha. Serviço de atendimento ao cliente: Estudo de Casos Múltiplos em Empresas de Telefonia do Estado do Rio Grande do Sul. 2002.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. *Ciência da Informação*, Brasília, v.28, n.3, p.284-290, set./dez. 1999.

MULLER, Cláudio José. Segmentação de Clientes: Desafio para os Sistemas de Controle e Custeio. O atendimento personalizado garante aumento na margem de contribuição. In: R e v i s t a FA E Business, n.5, abr. 2003.

NONAKA, I & Takeuchi. Criação do Conhecimento na Empresa: Campus, 1997.

PAULA, Rosália Paraíso Matta de. Gerenciamento Eletrônico de Documentos Utilizando Tecnologias e Taxonomia Corporativos. Apresentação. Disponível em: http://72.14.209.104/search?q=cache:h6NnpbPB-LQJ:www.camara.gov.br/internet/infdoc/conteudo/acervo/Temas/RosaliaParaiso.ppt+taxonomia+filetype:ppt&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=4&gl=br. Acesso em 14/03/2007.

_____. Planejamento e Implantação de Projetos de Estruturação de Taxonomia Automatizados para Organizações: Documentar, 2005.

POLLONI, Adriana et alii. O Comportamento do Consumidor no Pós-Compra Identificando as Reclamações: Um Estudo Exploratório. In: Revista Administração On Line – FECAP. v. 5, n. 2, p 21-32 abr.-jun. 2004.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. São Paulo: Campus, 1989. 528p.

POSER, Denise. O que realmente é relacionamento? Revista HSM Management. Disponível em: http://www.hsm.com.br/editorias/marketing/artigomkting2-pg3_020507.php? Acesso em 08/05/2007

QUINTELLA, Heitor M., COSTA, Jeffrey H. & FREITAS, Marcelo F. Remuneração Estratégica em Serviço de atendimento ao clientes de Telecomunicações. 2005. Disponível em http://www.producao.uff.br/rpep/RelPesq_V5_2005_01.pdf. Acesso em 05/03/2007.

RAMOS, Vera Lúcia. Onde as Empresas Pecam no Atendimento ao Cliente. Disponível em: http://www.abonacional.org.br/texto_vera.htm

RODRIGUES & RODRIGUEZ, Martius V. Gestão Empresarial: Organizações que Aprendem: Qualitymark, 2002.

SANTANA, Mariza Silva. SAC: Canal e Comunicação entre a Empresa e o Consumidor. Disponível em:

http://www.procon.goias.gov.br/artigodoutrinario/artigo_dout_108.htm. Acesso em 30/05/2007.

SENGE, Peter. Quinta disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. 14. ed. São Paulo, Editora Best Seller. 1990.

SILVA FILHO, Antônio Mendes. Os Três Pilares da Gestão do Conhecimento. Revista do Espaço Acadêmico, n. 58, 2006. Disponível em http://www.espacoacademico.com.br/058/58silvafilho.htm. Acesso em 26/02/2007.

SILVA, Simone Cavalcanti da. O Papel do Funcionário Terceirizado nos Processos Comunicacionais. Monografia. Pós Graduação em Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional e Relações Públicas. USP, 2004.

SLEIGHT, Steve - Como Usar a Tecnologia da Informação. São Paulo: Publifolha, 2000.

TEIXEIRA, Joceli. Instrumentos para Representação da Informação: Tesauros, Ontologia, Taxonomia e Mapas Conceituais. Projeto de Conclusão do Curso de Biblioteconomia e Documentação, ECA/USP, 2006

WELLINGTON, Patrícia. Estratégias Kaizen para Atendimento ao Cliente. Ed. Educator, 1998.

WOHLERS,Márcio. Investimento e Privatização das Telecomunicações no Brasil: Dois Vetores da mesma a Estratégia. S/D. Disponível em: http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/4960/capv.pdf. Acesso em 04/02/2007.

ANEXO: GLOSSÁRIO

Assunto: Tema representado num documento por um conceito ou combinação de conceitos.

Atendente: Operadores do serviço de atendimento ao cliente. Ocupam posições de atendimento (PAs).

Atendimento ao Cliente: Interação da organização com o cliente durante o ciclo do serviço.

Auto atendimento: Sistema computadorizado que é capaz de resposta independente aos clientes, sem a necessidade de intervenção humana. Os menus mais sofisticados combinam conhecimento de voz e digitação de teclas de telefone (“touch-tone options”).

Back office: É a retaguarda da operação, um conjunto de soluções utilizadas para agilizar, controlar, analisar e automatizar os procedimentos de apoio à central de atendimento, sejam elas administrativas ou produtivas.

Banda: É a faixa de freqüências. A largura de banda é a diferença entre essas duas freqüências, independentemente de onde elas estão no espectro. É este o critério usado, por exemplo, para diferenciar os serviços de telefonia móvel no Brasil, como as bandas A, B, D e E, nas quais operam todas as empresas que prestam este serviço em território nacional.

Serviço de Atendimento ao Cliente: Designação para central de atendimento destinada ao contato com consumidores ou prospects, de forma ativa (ligação feita a partir da empresa para o cliente) ou receptiva (do cliente a empresa), usando telefone ou outros canais de comunicação.

Central de Relacionamento: Parte da empresa, especializada que realiza serviços atendimento ao cliente, contact center, help desk, SAC ou telemarketing.

Cliente: Organização ou pessoa que recebe o serviço.

Contact Center ver Serviço de Atendimento ao Cliente

Contato Ativo: Contato Originado pelo Serviço de atendimento ao cliente

eTOM: Enhanced Telecom Operations Map®. É modelo com foco nos processos de negócios utilizados por provedores de serviço, no uso de informações de clientes, serviços, recursos e fornecedores/parceiros e outros, por múltiplos processos.

Empresa-espelho: Para cada empresa privatizada criou-se uma empresa espelho que está autorizada a oferecer exatamente o mesmo serviço e fazer concorrência à ex-estatal.

Empresa-espelhinho: Como as empresas-espelho não atuam em toda a área a elas concedida e em alguns municípios a antiga estatal continuou a trabalhar sob a forma de monopólio, a criou as empresas-espelhinho.

Feedback ver Retorno.

Operador ver Atendente

Processo: Conjunto de atividades interrelacionadas ou interativas que transformam insumos em serviços.

Reclamação: Expressão de insatisfação feita pelo reclamante, relativa aos serviços, ou ao próprio processo de tratamento de reclamações, para qual explicitamente ou implicitamente espera-se uma resposta ou solução.

Reclamante: Pessoa, organização ou representante, que faz uma reclamação.

Retorno: Opiniões, comentários e expressões de interesse sobre serviços ou processo de tratamento de reclamações – *feedback*.

Roamming: Quando o celular está fora de sua área de mobilidade, ou seja, ele é um assinante visitante no sistema celular daquela região.

Rotatividade: É definida pelo quociente entre número de atendentes que deixam a empresa num determinado período de tempo (e cuja vaga precisa ser resposta) e o número de operadores que entraram na empresa no mesmo período.

Satisfação do Cliente: Percepção do cliente do grau em que seus requisitos foram atendidos.

Script: Roteiro previamente preparado para orientar a conversa entre o operador do serviço de atendimento ao cliente e o consumidor.

Skill- Based Routing: Roteamento das chamadas para grupo de operadores com conhecimentos ou habilidades especificas, de acordo com definições prévias para cada tipo de atendimento.

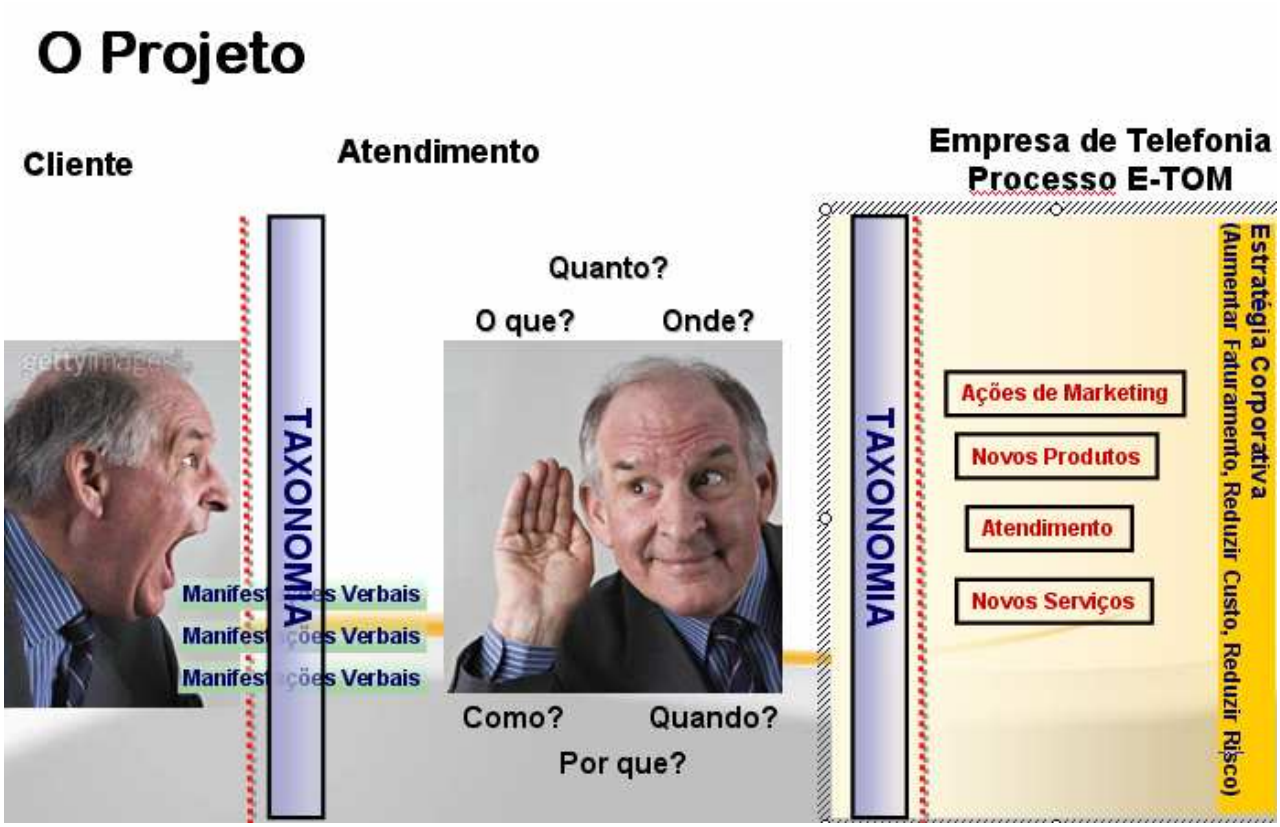
Tecnologia Analógica : Termo usualmente empregado para aparelhos eletrônicos que trabalham com variações contínuas e sinais elétricos.

Tecnologia Digital: Relativo a valores representados em passos predeterminados. A cada passo (ou nível ou patamar) está associado um número inteiro ou um dígito.

Telemarketing ver Serviço de atendimento ao cliente

Turn- over ver Rotatividade

APÊNDICE - Apresentação



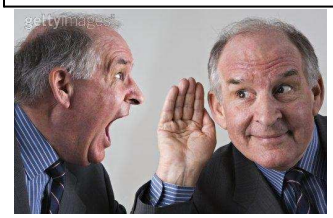
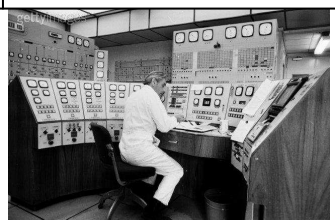
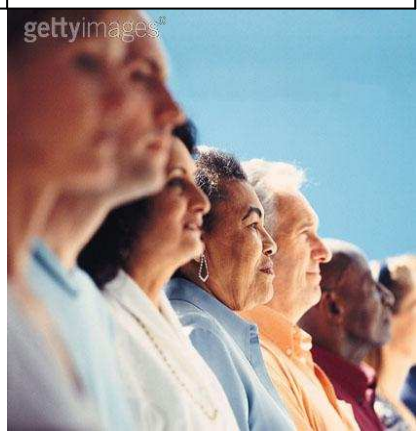
Benefícios

Transformação das reclamações e comentários em conhecimento; agilização do fluxo das manifestações; e melhoria do canal de relacionamento.

Justificativa

■ **As empresas têm dificuldade em lidar com as manifestações dos clientes.**
É necessária a adoção de uma metodologia capaz de interpretar as manifestações, transformá-las em conhecimento utilizável, e assim, promover uma melhoria contínua no atendimento aos clientes, nos processos e agregar valor a produtos, serviços e soluções.

Desafios

<table>
<tr><td>Integração interna = Agilidade</td><td>Acompanhar as Tecnologias = Vantagem</td><td rowspan="2">Entender os perfis = Satisfação</td></tr>
<tr><td>Serviço Personalizado = Retenção</td><td>Entender Necessidades = Inovação</td></tr>
<tr><td>  </td><td>  </td><td rowspan="2">  </td></tr>
<tr><td> </td><td> </td></tr>
</table>

Diagnóstico

- Ameaça da Internet
- Convergência Digital
- Heterogeneidade e Volatilidade de Clientes
- Mercado Altamente Competitivo

Linha do Tempo

Sistema Telebrás → Pós Privatização → Presente

1972

- Construção do Sistema Telebrás

1997

- Promulgação da LGT (Lei Geral das Telecomunicações) e Criação da Anatel

2001

- Eleição Presidencial

2007

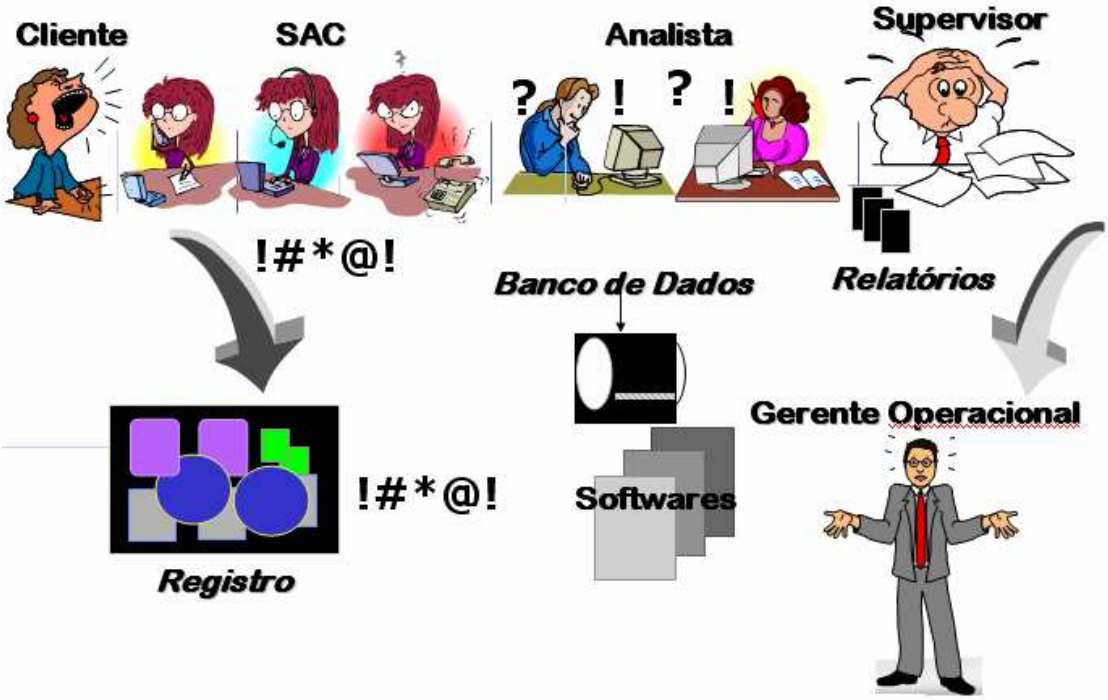
- Convergência Tecnológica

Análise do Ambiente: Market Share

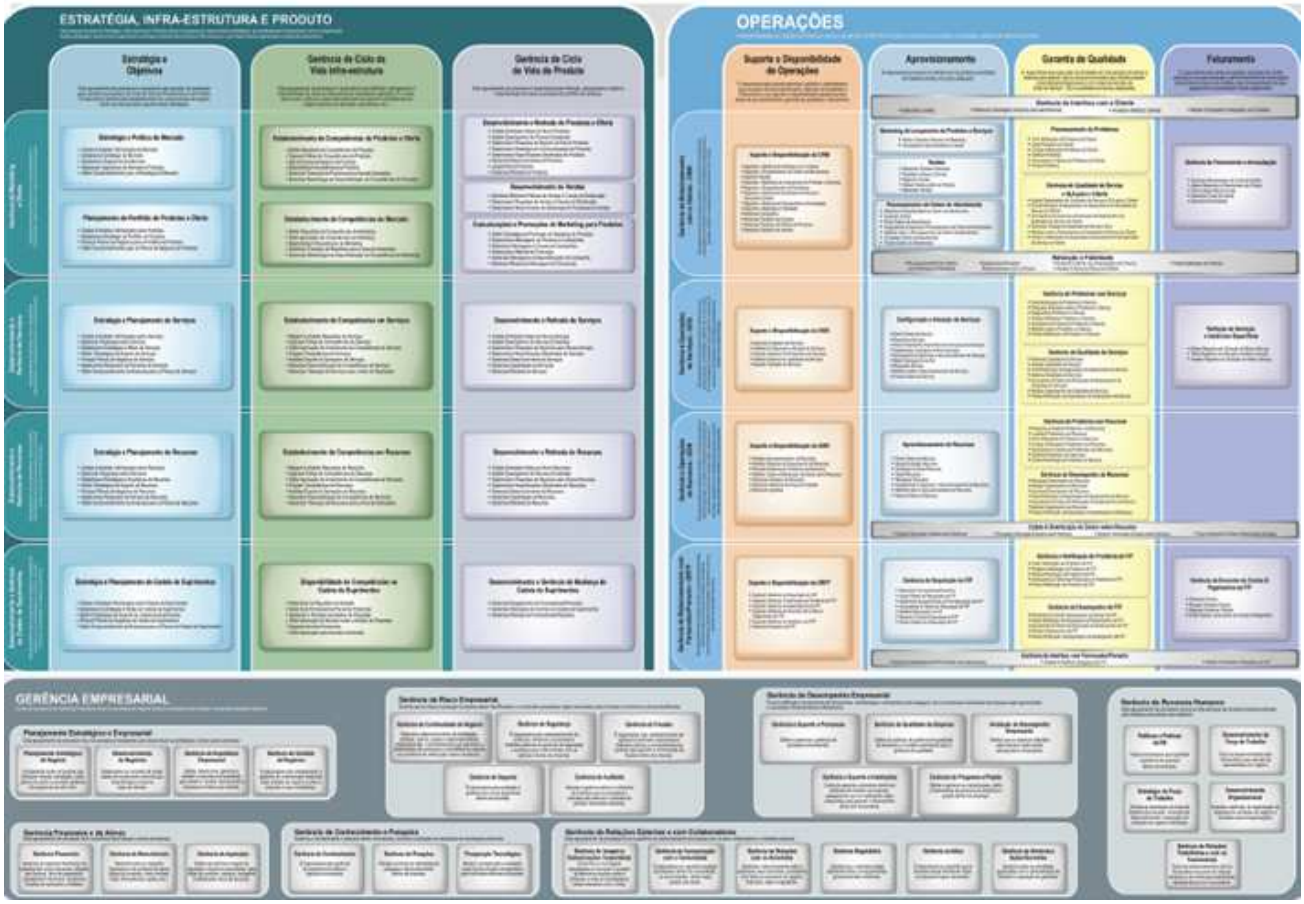
-	Operadora	Controlador	Celulares** (Milhares)	Market Share*
1ª	**Vivo**	Telefonica Portugal Telecom	29.030	28,42%
2ª	**Tim**	Telecom Italia	26.321	25,77%
3ª	**Claro**	América Móvil	24.608	24,09%
4ª	**Oi**	Telemar	13.358	13,08%
5ª	**Amazônia Telemig Cel.**	Citi, Fundos Opportunity	4.752	4,65%
6ª	**BrT GSM**	Brasil Telecom	3.636	3,56%
7ª	**CTBC**	CTBC	355	0,35%
8ª	**Sercomtel**	Prefeitura Londrina Copel	92	0,09%

* Dados de Mar/07 (Fonte Anatel)

O Call Center

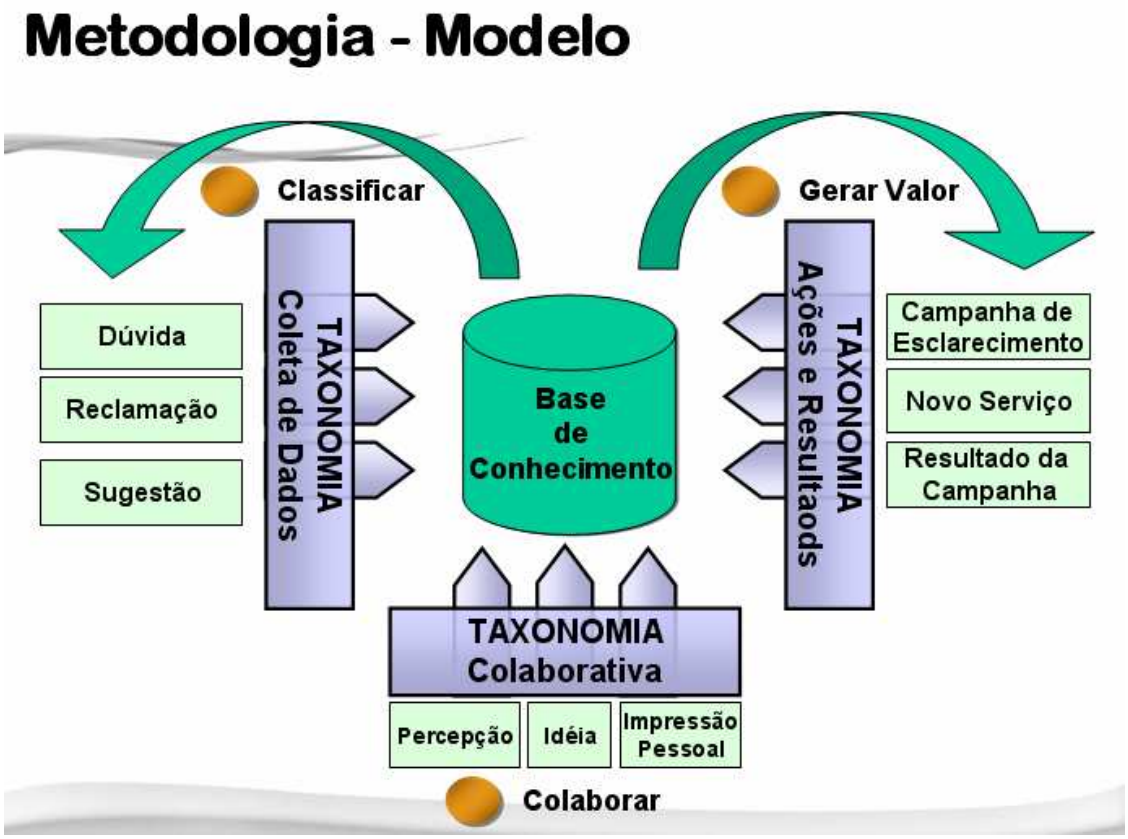


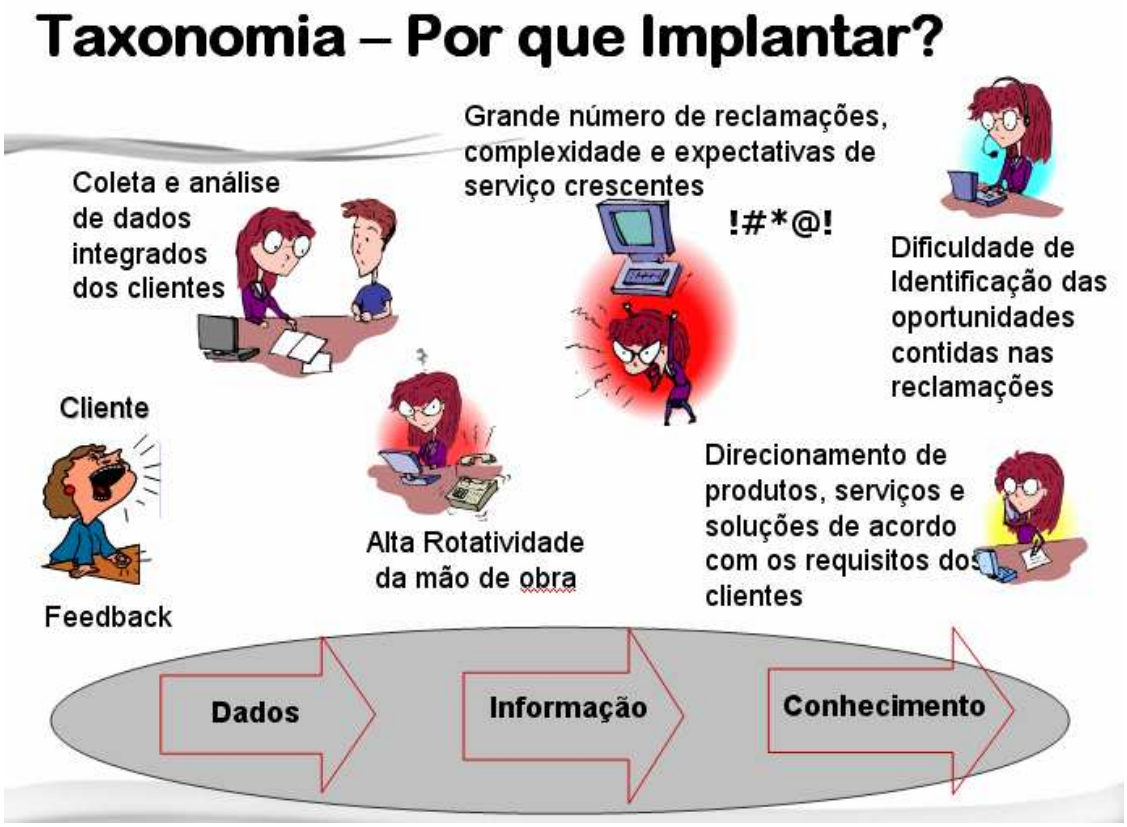
O Modelo eTOM



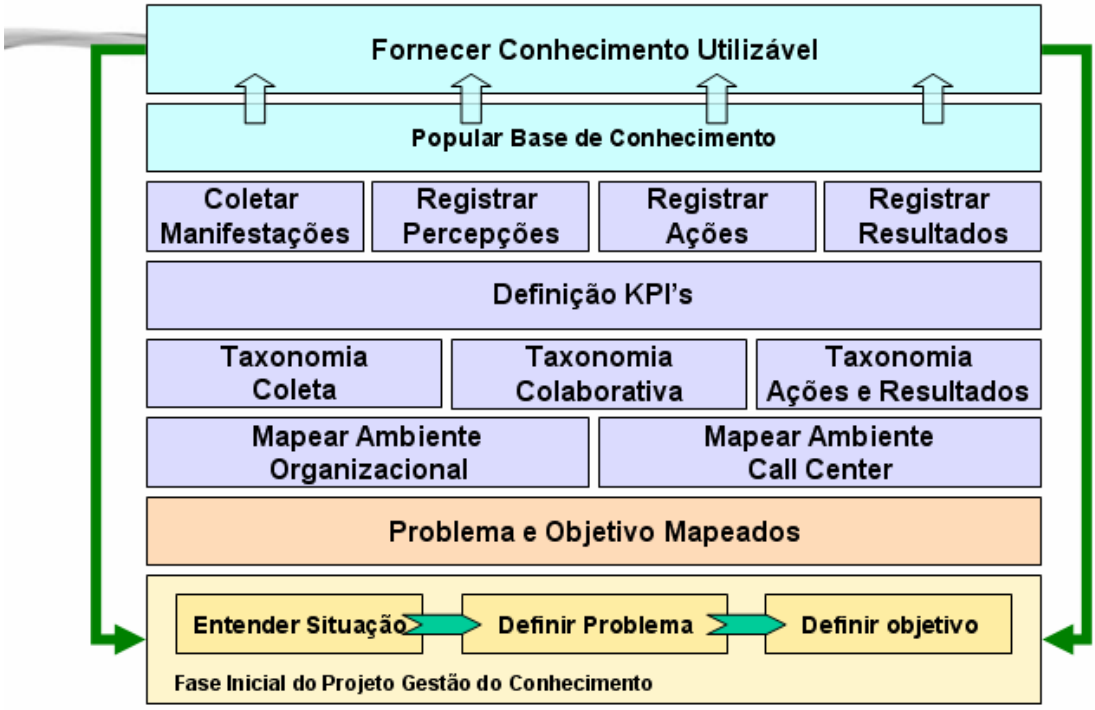
O Modelo eTOM – Foco na Metodologia

O foco da metodologia é tratar a gestão do conhecimento pela vertical de faturamento e pelas horizontais mediar e orquestrar interações com os clientes.

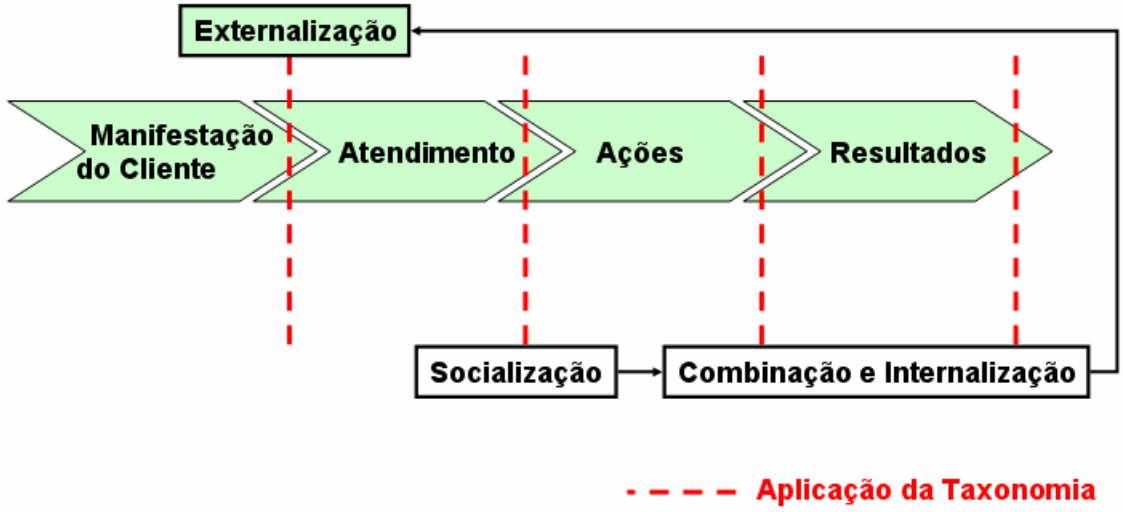

Metodologia - Modelo
Classificar
Gerar Valor
Dúvida
Reclamação
Sugestão
TAXONOMIA Coleta de Dados
Base de Conhecimento
TAXONOMIA Ações e Resultaods
Campanha de Esclarecimento
Novo Serviço
Resultado da Campanha
TAXONOMIA Colaborativa
Percepção
Idéia
Impressão Pessoal
Colaborar


Taxonomia – Por que Implantar?
Grande número de reclamações, complexidade e expectativas de serviço crescentes
Coleta e análise de dados integrados dos clientes
!#*@!
Dificuldade de Identificação das oportunidades contidas nas reclamações
Cliente
Feedback
Alta Rotatividade da mão de obra
Direcionamento de produtos, serviços e soluções de acordo com os requisitos dos clientes
Dados
Informação
Conhecimento

Metodologia – Aplicação



Metodologia
Exemplo Aplicação Prática



Exemplo

MACRO PROCESSO

BILLING

PROCESSO

GERENCIAMENTO DE CONTA DO CLIENTE

PROBLEMA

ALTO CUSTO DA ANÁLISE DE FATURA

OBJETIVO

REDUZIR OS CUSTOS COM PEDIDOS DE VERIFICAÇÃO DE FATURA

Exemplo

REDUZIR OS CUSTOS COM PEDIDOS DE VERIFICAÇÃO DE FATURA

Tratando de uma reclamação: aparecimento de chamadas internacionais na fatura do cliente

TAXONOMIA – COLETA (Manifestação do Cliente)

- DÚVIDA
- RECLAMAÇÃO
  - ATENDIMENTO
  - COBRANÇA E FATURA
    - ENVIADA PRÓXIMO À DATA DO VENCIMENTO
    - NÃO ENVIO
    - VALOR COBRADO
      - CHAMADA INTERNACIONAL
      - DURAÇÃO DAS CHAMADAS
      - EXCESSO DE TRÁFEGO DADOS
- SUGESTÃO

Exemplo

REDUZIR OS CUSTOS COM PEDIDOS DE VERIFICAÇÃO DE FATURA

Tratando de uma reclamação: aparecimento de chamadas internacionais na fatura do cliente

TAXONOMIA – COLABORATIVA
(Atendimento ao Cliente)

- CHAMADA INTERNACIONAL
  - AEROPORTO
  - COMPANHIA AÉREA
  - ROAMING INTERNACIONAL
  - TELESEXO

"O cliente habilita constantemente o serviço de ROAMING INTERNACIONAL..."

"... tive um problema semelhante ao relatado pelo cliente. No meu caso foi porque meus filhos começaram a utilizar meu celular, e ligações para o telesexo HOTGIRLS."

Exemplo

REDUZIR OS CUSTOS COM PEDIDOS DE VERIFICAÇÃO DE FATURA

Tratando de uma reclamação: aparecimento de chamadas internacionais na fatura do cliente

TAXONOMIA – AÇÕES
(Análise e Tratamento da Manifestação)

- AÇÃO
  - CHAMADA INTERNACIONAL
    - AUMENTO DA SEGURANÇA
    - CRIAÇÃO DE SERVIÇO
    - ESCLARECIMENTO

"Iniciada campanha para aumento da segurança das senhas dos telefones para evitar o risco de clonagem dos chips."

"Foram enviadas cartas de esclarecimento sobre a existência de telesexo localizados em outros países, ocasionando o registro de chamadas internacionais."

Exemplo

REDUZIR OS CUSTOS COM PEDIDOS DE VERIFICAÇÃO DE FATURA

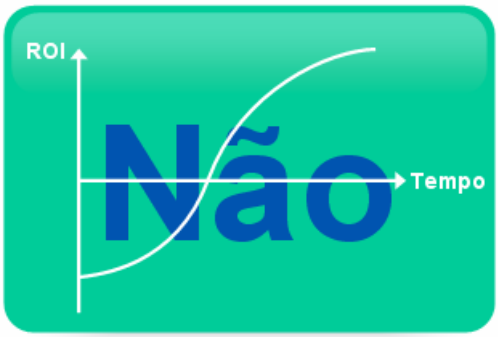
Tratando de uma reclamação: aparecimento de chamadas internacionais na fatura do cliente

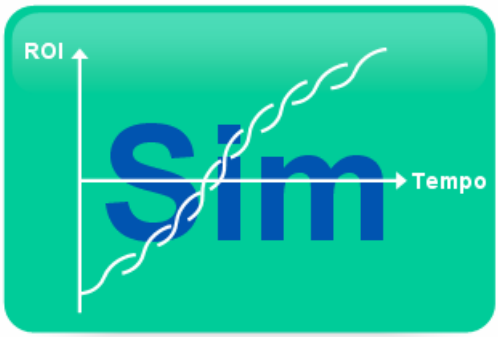
TAXONOMIA – RESULTADOS (Monitoramento das Ações)

- RESULTADO
  - CRIAÇÃO DE SERVIÇO
    - AUMENTO DA RECEITA
    - GRANDE ADESÃO
    - TIMING INADEQUADO
  - ESCLARECIMENTO
    - AUMENTO DO CUSTO
    - QUEDA DO NÚMERO DE ATENDIMENTOS
    - REDUÇÃO DO CUSTO
    - SEM EFICÁCIA

Conclusão

Visão de Implantação de Gestão do Conhecimento





Gestão do Conhecimento não é um único projeto/esforço massivo ...

...o ROI é atingido através de múltiplos e incrementais projetos

O Conhecimento Utilizável

$C = (P + I)^P$

Onde:

C = conhecimento

P = pessoas

I = informação

+ = as pessoas e as informações unidas por tecnologia

P = compartilhamento de conhecimento

Arthur Andersen,