

Qualidade Total no Telemarketing

uma Lição que veio da Indústria

Roberto Pessoa Madruga*

Quando a UBB (União Brasileira para a Qualidade) me convidou para proferir uma palestra sobre "Qualidade Total no Telemarketing", em dezembro de 1997, imaginei que poderia ser um *link* muito oportuno, já que tenho trabalhado em organizações que, definitivamente, respiram qualidade em tudo o que fazem, ao mesmo tempo em que tenho acompanhado tantas outras operações de Telemarketing de qualidade.

Em reuniões sobre projetos de Telemarketing, tenho defendido a tese de que tais processos são "industriais", ou seja, uma operação de Telemarketing se assemelha a uma linha de produção. Num primeiro momento, muitos chegam a pensar: "Estão comparando meus Operadores a operários?" Logo após, percebem uma correlação na ordenação de tarefas e o quanto a Qualidade Total pode contribuir em sistemas em que as tarefas são repetitivas, tal qual acontece com Telemarketing.

Primeiramente, coloquemos cada profissional em seu devido lugar, evitando-se discutir aqui a importância de cada um em seu ambiente de trabalho, pois se parte da premissa de que todos são importantes, indispensáveis e especializados. O que está em jogo não é a função de um ou de outro, mas sim o quanto a indústria tem a contribuir com o segmento de serviços no que diz respeito à produção num ambiente de Qualidade Total.

Não é difícil associar o processo de Telemarketing a uma linha de produção industrial de uma peça qualquer. As tarefas do Operador de Telemarketing são tão repetitivas quanto as de um operário, e acontecem de maneira ordenada ao longo do dia, permitindo, inclusive, a geração de estatísticas sobre seu tempo mé-

dio de atendimento ao Cliente, o período do dia de maior produtividade, quantas chamadas atendeu ou deixou de atender, etc.

Vejamos, por exemplo, as tarefas de um Operador de Telemarketing receptivo numa central dedicada a resolver problemas. O Cliente está com uma imagem prejudicada na sua TV por assinatura, e, por isso, faz uma ligação ao serviço de atendimento, dando início ao seguinte processo:

- O Operador atende a ligação e se identifica;
- Cumprimenta o Cliente e pergunta no que pode ser útil;
- Ouve atentamente sua solicitação, cadastrando-a de imediato no banco de dados;
- Fornece um tempo-resposta e indica uma solução;
- Agradece a ligação;
- O Operador faz a devida comunicação à área técnica.

Logo em seguida, liga um outro Cliente reclamando que o cabo que vai até o seu televisor está partido. Quais seriam os passos deste mesmo Operador? A resposta é simples: exatamente os mesmos. E liga um terceiro Cliente, um quarto...

O que verificamos, portanto, é a repetição contínua de tarefas, indicando claramente uma oportunidade de se entenderem todos os processos que envolvem o atendimento para maximizar a produtividade e o tempo-resposta.



Da mesma maneira funciona a indústria. O operário recebe uma peça bruta, a coloca no torno, dá o acabamento, retira a peça do torno e a coloca numa esteira. O mesmo acontece com todas as outras peças brutas que o operário vai receber durante o dia.

Desta forma, concluímos que muitas coisas são comuns em ambos os processos, e a grande oportunidade de sucesso está em o Gerente de Telemarketing poder trabalhar a sua operação num ambiente de qualidade e ajustar os processos ao longo do dia, tal qual a calibragem de uma máquina. Muitas vezes isto não ocorre, e o resultado é que, ao final da jornada de trabalho, grande parte do esforço empreendido pelo Operador pode ter sido desperdiçada e o produto, por vezes, gerado com defeito (Cliente insatisfeito).

Percebendo-se a similaridade dos processos, podemos afirmar que existem no Brasil três tipos de operações de Telemarketing associadas, perfeitamente, aos principais estágios da Qualidade que acontecem na humanidade.

O primeiro estágio, cuja preocupação era apenas com o produto, teve início, aproximadamente, no ano de 1900, e por incrível que pareça perdura em algumas empresas até hoje. Este foi o estágio em que o controle de qualidade era exercido por um único funcionário ao final de cada dia. Ele inspecionava 100% das peças fabricadas e constatava que parte havia saído defeituosa. Assim, parte da produção transformava-se em lixo.

Tal técnica mostrou-se por demais dispendiosa para as fábricas. Ao longo do tempo, a produção crescia, as máquinas desenvolviam maior velocidade, requerendo para tanto um exército de "inspetores". A quantidade de refugo aumentava de forma assustadora, inviabilizando o preço final do produto. Paralelamente, surgia a figura da concorrência.

O segundo estágio foi marcado pela preocupação com o processo de fabricação, em que o foco, ainda, era no ambiente de produção. Desta vez o processo de inspeção acontecia ao longo das tarefas e desenvolvia-se por amostragem. Inicia-se o controle estatístico de processo em que eram estabelecidos indicadores de conformidade. Tal procedimento levou a indústria a reduzir erros. Edwards Deming, um jovem engenheiro americano e precursor da Qualida-

de Total, pregava que "o erro e o desperdício caminham juntos".

O terceiro estágio foi marcado pela preocupação com o consumidor. Ele passa a ser o foco de todas as atividades de uma empresa. Philip Crosby deu uma das maiores contribuições para a idéia de que a Qualidade Total não deve estar ancorada somente no âmbito industrial e sim em todos os processos administrativos e no ambiente externo que envolve o Cliente. Crosby define a Qualidade como conformidade às necessidades do consumidor. Não basta que o produto ou serviço satisfaça a padrões estatísticos internos da empresa. Quem define é o consumidor. Trata-se de uma transformação cultural na qual todos os funcionários da empresa, da alta gerência ao operário, possam entendê-la e cooperar. O mesmo se aplica aos fornecedores que precisam estar participando do processo.

Para nós, que trabalhamos com Marketing Direto, é visível que o estágio das operações de Telemarketing seja uma conseqüência da visão da empresa em relação ao mercado. Ela pode estar mergulhada no produto final, na produção ou nos desejos e necessidades do consumidor como os estágios anteriormente abordados.

Fazendo-se um paralelo entre a abordagem de Crosby e uma operação de Telemarketing, seja ela voltada para venda de produto ou serviço, ou para atender problemas, observamos que o objetivo é o de atender às necessidades dos Clientes, utilizando-se o Telemarketing de um grande diferencial que é de ser a mídia mais interativa existente, em que o Operador pode ser o ouvido do Cliente.

Ficamos então com uma grande lição da indústria: Qualidade não é o que pensamos que fazemos, mas sim o que o Cliente quer que seja feito.

* Roberto Pessoa Madruga é Pós-Graduado em Marketing pela PUC, possuindo mais de 10 anos de experiência na área de Marketing, Vendas e Marketing Direto em empresas como Cisper, Mesbla, Grupo Abril e atualmente Xerox do Brasil. Nos últimos anos implantou inúmeros processos de Marketing Direto como Telemarketing Ativo e Receptivo, programas de Mala Direta, montagem de Database Marketing e Venda por canais alternativos. Roberto é professor e palestrante em várias universidades.
E-mail: rmadruga@rio.nutecnet.com.br