

Verificação da qualidade desde a perspectiva do cliente no atendimento pós- venda através da criação e aplicação de um roteiro de verificação da qualidade dos processos de apoio: aplicação em uma empresa de telefonia celular.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Orlando Cattini Junior

Prof. André Torres Urdan

Prof. Luciel Henrique de Oliveira

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MELINA MILAGROS SANTOS SÁNCHEZ

Verificação da qualidade desde a perspectiva do cliente no atendimento pós- venda através da criação e aplicação de um roteiro de verificação da qualidade dos processos de apoio: aplicação em uma empresa de telefonia celular.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração (MPA) - EAESP-FGV; Campo de Conhecimento: Administração da Produção (POI) para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Orlando Cattini Junior

SÃO PAULO

2006

AGRADECIMENTOS

Ao professor Orlando Cattini, meu orientador, pelo tempo e paciência que dedicou ao aperfeiçoamento desta dissertação.

Aos oito diretores executivos da empresa celular analisada que tão gentilmente estiveram dispostos a colaborar com a parte empírica desta dissertação e contribuíram notavelmente na validação e priorização dos processos apresentados.

Aos meus chefes de hoje e ontem, Idalina Vilela, Ernesto Gardelliano e Arcádio Martinez que me apoiaram e possibilitaram a realização do Mestrado.

A minha família e amigos, os quais me deram ânimo para seguir adiante neste projeto, mesmo quando as forças estavam se esgotando.

A essa força superior, Deus, que permitiu que tudo isto acontecesse.

RESUMO

No contexto dinâmico atual do mercado de telecomunicação celular, é importante que as empresas celulares “escutem a voz do cliente” e entendam suas necessidades assim como os atributos que eles valoram. Adicionalmente, por trás destes atributos existem processos expandidos de fornecimento de serviços que embora sejam muitas vezes invisíveis para o cliente, são indispensáveis para atender suas necessidades.

Nesse sentido, se faz necessário monitorar a qualidade nos processos, desde uma perspectiva do cliente, para poder garantir que os processos sejam reflexos dos atributos valorados por eles. Isto significa traduzir as necessidades do cliente em requisitos técnicos e de desenho mensuráveis, estabelecendo um processo de controle de indicadores de desempenho explícitos entre as partes participantes dos processos.

A presente dissertação propõe um modelo de medição do grau de monitoramento da qualidade aplicado a empresas de telefonia celular que permite garantir que os atributos mais valorados pelos clientes sejam realmente atendidos, através de uma metodologia que inclui o levantamento e análise de todos os processos de apoio associados aos atributos mais valorados pelos clientes, a validação e priorização desses processos por um júri de expertos de telefonia celular, a proposta de um roteiro de qualidade e de indicadores de desempenho que visam identificar se os desejos dos clientes se refletem nos processos mais relevantes e finalmente termina com a aplicação do roteiro numa empresa específica de telefonia celular.

Os resultados obtidos demonstram que para os atributos escolhidos associados a atendimento no *call center*, atendimento na assistência técnica e faturamento pontual e preciso, os processos mais relevantes priorizados pelo Júri de executivos foram o encaminhamento sistêmico de acesso ao *call center* e o preparo dos atendentes na linha de frente no caso de *call center*, os de substituição temporal do aparelho e realização do diagnóstico do problema no aparelho no caso de assistência técnica e de processo de cadastro do serviço e processo de correção de erros detectados no controle de qualidade antes do faturamento no caso de faturamento. Finalmente, ressalta que no caso da empresa celular específica analisada, numa escala que vai de 0% até 100%, o roteiro de qualidade proposto deu uma nota de 72% no caso de *call center*, 22% no caso de assistência técnica e 68% no caso do faturamento. Isto indica que muitos dos processos analisados, que muitas vezes são transversais na empresa e envolvem muitas áreas, não são monitorados de forma completa para garantir a consecução dos atributos mais valorados pelos clientes.

Palavras-Chaves: Atributos – Valor – *Call Center* – Assistência Técnica – Processo de Faturamento – Serviços – Processos – Empresas celulares – Qualidade em serviços – Roteiro de Qualidade – Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT

Since the telecommunications market is very dynamic, it is important that cell phone companies “listen to the voice of the client” and understand their needs as well as the attributes they value. What’s more, behind these valued attributes are processes that may be invisible to the client, yet are indispensable for meeting the client’s needs.

In order to assure that those processes are a reflection of the attributes that clients value, it is necessary to monitor the quality of process from a customer perspective. That means to translate the needs of the customer in technical requisites that are measurable, establishing a control process of performance indicators between the concerned players (internal or external to the company) in those processes.

This dissertation proposes a model that can measure the degree of quality monitoring applied to cell phone companies that can warrant that the attributes more valued by the clients can be attended. The methodology used includes: mapping and analyses of all the support process associated with the attributes more valued; validation and ranking of those process by a jury of experts of cellular companies; proposal of a quality script and key performance indicators; and finally the application of this tool in a specific cell phone company.

This dissertation discusses the key processes, identified by a jury of executives, related to the attributes associated to customer care in call centers, after sales technical assistance, and billing quality. In the case of call centers, the most important processes, as ranked by the jury of executives, were systematic forward/access to call centers and training/preparation of attendants in the front office. For after sales technical assistance, the key processes identified were clarification of the cell phone problem, and temporary substitution of the cell phone. For billing quality, the key processes identified were service registration during the sale and correction of errors during the quality control process before actual billing occurs.

Finally, the application of this quality script in a cell phone company, considering a range from 0% to 100%, resulted in a note of 72% for call centers, 22% for after sales technical assistance and 68% for billing quality. Those results show that most of the analyzed processes are not completely monitored to allow the company to reach the attributes more valorized by the clients. This can be related to the fact that most of those processes are transversals in the company and embrace many areas and in that way, it is more difficult to optimize them.

Key words: Attributes – Value – Call Center – After sales assistance – Billing – Services – Process – Cell phone companies – Quality in services – Quality path - Performance Indicators.

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 Participação econômica das atividades de comunicações no Brasil.
- Tabela 2 Resultados de indicadores de qualidade de *call centers*.
- Tabela 3 Ranking dos tipos de KPI's na visão dos atendentes: Existentes *versus* Preferidos
- Tabela 4 Ranking dos KPI's na visão dos atendentes.
- Tabela 5 Relação esperada entre os indicadores de desempenho de ANTON (1997) e a satisfação de cliente.
- Tabela 6 Resultados do estudo de FEINBERG et al. (2002) sobre a relação entre os indicadores de desempenho e a satisfação do cliente.
- Tabela 7 Resultados do estudo de COHEN e AGRAWAL (1999) sobre níveis realizados e objetivo de indicadores de desempenho referidos a serviços pós-venda de assistência técnica.
- Tabela 8 Principais motivos de reclamações de telefonia celular abertos no Procon nos anos 2004 e 2005.
- Tabela 9 Resultados da pesquisa de satisfação dos clientes: peso dado aos atributos valorizados pelo cliente.
- Tabela 10 Resumo da ordem de priorização dos processos apresentados no júri de executivos.
- Tabela 11 Resultados das entrevistas com o júri de executivos. Atributos 1 e 2 : resolução de forma rápida, eficiente e educada no *call center* e rapidez de acesso ao *call center*
- Tabela 12 Resultados das entrevistas com o júri de executivos. Atributo 3: rapidez de atendimento e eficiência na resolução de problemas de assistência técnica.
- Tabela 13 Resultados das entrevistas com o júri de executivos. Atributo 4: precisão e pontualidade da conta telefônica.
- Tabela 14 Número de indicadores sugeridos para os atributos 1 e 2.
- Tabela 15 Número de indicadores sugeridos para o atributo 3.
- Tabela 16 Número de indicadores sugeridos para o atributo 4.
- Tabela 17 Proposta de indicadores de desempenho para os atributos 1 e 2. Resolução de forma rápida, eficiente e educada no *call center* e rapidez de acesso ao *call center*

- Tabela 18 Proposta de indicadores de desempenho para o atributo 3. Rapidez de atendimento e eficiência na resolução de problemas de assistência técnica.
- Tabela 19 Proposta de indicadores de desempenho para o atributo 4. Precisão e pontualidade da conta telefônica.
- Tabela 20 Exemplo ilustrativo do roteiro de qualidade proposto.
- Tabela 21 Resumo dos resultados do roteiro de qualidade aplicado aos atributos 1 e 2.
- Tabela 22 Resumo dos resultados do roteiro de qualidade aplicado ao atributo 3.
- Tabela 23 Resumo dos resultados do roteiro de qualidade aplicado aos atributos 4 e 5.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

- Quadro 1 Características das principais operadoras celulares no Brasil.
- Quadro 2 Resumo dos principais atributos a serem analisados nesta dissertação e os respectivos pesos.
- Quadro 3 Aplicação do roteiro de qualidade: atributos 1 e 2.
- Quadro 4 Aplicação do roteiro de qualidade: atributo 3.
- Quadro 5 Aplicação do roteiro de qualidade: atributo 4.
-
- Figura 1 Evolução da penetração e do número de acessos no Brasil 2000-2006.
- Figura 2 Diagrama do Modelo de Kano.
- Figura 3 O Modelo de *Servunction* de LANGEARD e EIGLIER.
- Figura 4 Resultados da percepção de desempenho dos serviços.
- Figura 5 Alguns exemplos de cadeia de fornecimento bi-direcionais.
- Figura 6 A casa da qualidade.
- Figura 7 Resumo dos enfoques de produção em linha e enfoque de *empowerment*.
- Figura 8 Resumo das dimensões tangíveis e intangíveis num *call center*.
- Figura 9 Ciclo de serviço de conserto no ramo de computadores.
- Figura 10 Indicadores de nível de desempenho do ciclo de serviço de conserto no ramo de computadores.
- Figura 11 Resumo dos procedimentos metodológicos de pesquisa.
- Figura 12 Tipos de pesquisa.
- Figura 13 - 16 Evolução das reclamações por operadora para os principais motivos de reclamação 2004-2005.
-
- Figura 17 Fluxo macro de atendimento via *call center*
- Figura 18 Fluxo de atendimento das reclamações via atendimento humano na linha de frente.
- Figura 19 Fluxo de atendimento das reclamações via atendimento humano no *back office*.
- Figura 20 Análise do atributo de resolução de problemas de forma rápida, eficiente e educada no *call center* / rapidez e facilidade de acesso ao *call center* – segundo o modelo de *servunction*
- Figura 21 Fluxo de atendimento na assistência técnica.

- Figura 22 Análise do atributo de rapidez no atendimento e eficiência na resolução de problemas na assistência técnica– segundo o modelo de *servunction*
- Figura 23 Processo de decisão de correção dos erros detectados no processo amostral de controle de qualidade do faturamento (PVA)
- Figura 24 Fluxo de faturamento, impressão e postagem da conta telefônica.
- Figura 25 Análise do atributo de precisão e pontualidade da conta telefônica – segundo o modelo de *servunction*.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA DISSERTAÇÃO	1
1.2. QUESTÕES DE PESQUISA E OBJETIVOS SECUNDÁRIOS	2
1.3. CONTRIBUIÇÃO ESPERADA.....	3
2. O MERCADO CELULAR	4
2.1. RELEVÂNCIA E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO MERCADO DE TELEFONIA CELULAR	4
2.2. SITUAÇÃO ATUAL DO MERCADO CELULAR E POSSÍVEIS CENÁRIOS FUTUROS.....	7
3. EMBASAMENTO TEÓRICO	12
3.1. VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE E SATISFAÇÃO.....	12
3.2. QUALIDADE EM SERVIÇOS	17
3.3. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE NO PROCESSO EXPANDIDO DE FORNECIMENTO DO SERVIÇO.....	30
3.4. MEDIDAS DE DESEMPENHO NO PROCESSO EXPANDIDO DE FORNECIMENTO DE SERVIÇOS.....	39
3.5. APLICAÇÃO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO PARA <i>CALL CENTER</i>	44
3.6. APLICAÇÃO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO PARA ASSISTÊNCIA PÓS-VENDA.....	56
3.7. CONCLUSÕES DO EMBASAMENTO TEÓRICO.....	61
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	62
4.1. METODOLOGIA DE LEVANTAMENTO DOS ATRIBUTOS MAIS VALORIZADOS PELOS CLIENTES	65
4.2. METODOLOGIA DE LEVANTAMENTO E PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS ASSOCIADOS AOS ATRIBUTOS MAIS VALORIZADOS PELOS CLIENTES.	66
4.3. METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE QUALIDADE PROPOSTO	70
4.4. METODOLOGIA PARA O CASO PRÁTICO: TESTE EMPÍRICO EM UMA EMPRESA CELULAR	71
5. LEVANTAMENTO DOS ATRIBUTOS MAIS VALORIZADOS PELOS CLIENTES.....	72
5.1. ANÁLISE DAS RECLAMAÇÕES DE CLIENTES COMO REFLEXO DE NECESSIDADES NÃO ATENDIDAS.	72
5.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE.	74
6. LEVANTAMENTO DOS PROCESSOS ASSOCIADOS AOS ATRIBUTOS MAIS VALORIZADOS PELOS CLIENTES.	78
6.1. ATRIBUTOS 1 e 2: RESOLUÇÃO DO PROBLEMA DE FORMA RÁPIDA, EFICIENTE E EDUCADA NO <i>CALL CENTER</i> / RAPIDEZ E FACILIDADE DE ACESSO AO <i>CALL CENTER</i>	78
6.2. ATRIBUTO 3: RAPIDEZ NO ATENDIMENTO E EFICIÊNCIA NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA.....	90
6.3. ATRIBUTO 4: PRECISÃO E PONTUALIDADE DA CONTA TELEFÔNICA	98
7. CONFIRMAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS ASSOCIADOS AOS ATRIBUTOS MAIS VALORIZADOS PELOS CLIENTES.....	106
7.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	106
7.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROCESSOS PRIORIZADOS.....	109
8. ANÁLISE DA QUALIDADE NOS PROCESSOS EXPANDIDOS SELECIONADOS E ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE ROTEIRO DE QUALIDADE.....	113
8.1. INDICADORES DE DESEMPENHO SUGERIDOS.	114
8.2. MODELO DE ROTEIRO DE QUALIDADE PROPOSTO	120
9. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA EMPRESA ANALISADA SOBRE OS CRITÉRIOS PROPOSTOS NO ROTEIRO.....	123
10. CONCLUSÕES DO ESTUDO	130
10.1. RESULTADOS DO ESTUDO	130
10.2. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	132
10.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	133
BIBLIOGRAFIA.....	135
ANEXOS.....	141
ANEXO 1 - DETALHE DAS OPERADORAS DO SERVIÇO MÓVEL PESSOAL.....	141

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO APLICADO RELACIONADO AOS ATRIBUTOS 1 E 2.....	142
ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO APLICADO RELACIONADO AO ATRIBUTO 3.....	143
ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO APLICADO RELACIONADO AOS ATRIBUTOS 4 E 5.....	144

1. INTRODUÇÃO

1.1. Definição do problema e objetivo da dissertação

O segmento de Serviços é relevante para todo país. De fato, no Brasil, segundo pesquisa do IBGE¹ do ano 2004, o segmento empresarial de serviços não financeiros estava composto por 885 mil empresas que geraram 381 bilhões de reais de receita operacional líquida e empregaram sete milhões de pessoas².

À diferença da indústria de produtos, a prestação de serviços consiste basicamente em “fazer o trabalho pelo consumidor” onde existe uma dualidade nesta posição de consumidor, pois ele participa no mínimo duas vezes no processo: a primeira vez para trazer sua necessidade para a empresa e a segunda para buscar a solução a essa necessidade (cap.3.3). Isto exige a criação de um alto grau de envolvimento, comunicação, compreensão e empatia entre comprador e fornecedor, de forma tal que a empresa fornecedora possa entender as necessidades dinâmicas e variáveis do cliente de acordo com suas percepções e atitudes comportamentais (cap. 3.1).

Nesse sentido, a melhoria na qualidade do serviço percebido pelo cliente torna-se um passo fundamental na condução das atividades de gestão empresarial para poder garantir a satisfação do cliente (cap. 3.1.).

O Atendimento pós-venda, que acontece desde o momento que o cliente passa a usufruir o serviço propriamente dito, é um dos aspectos que nem sempre é priorizado como importante, pois acontece após a venda inicial do produto. Porém, é uma parte da experiência de serviço onde as “horas de verdade” acontecem e determinam a imagem de qualidade da empresa e do serviço por parte do consumidor e onde existem muitos processos e agentes intervenientes (cap.3.2). Quanto mais complexo o fornecimento do serviço, maior a necessidade de estudar os processos associados aos atributos valorizados pelos clientes na entrega do serviço, para descobrir se estes processos estão direcionados à obtenção da qualidade percebida e à satisfação do cliente. (cap. 3.3 e 3.4.).

Assim, os processos expandidos de fornecimento de serviços devem ser estudados, analisados e avaliados para que garantam a satisfação do cliente final por meio da qualidade no atendimento.

¹ IBGE : Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

² Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2004/analisepas2004.pdf>

Na presente dissertação, foi considerado o setor de telefonia celular por tratar-se de um setor economicamente importante (ver 2.1.) e de um mercado competitivo e dinâmico (ver 2.2.), que oferece um produto e serviço complexo e rico em atributos.

Adicionalmente, é importante assinalar que o escopo do trabalho refere-se ao cliente pós-pago do segmento residencial³ devido ao fato de se considerar um segmento de clientes com uma receita média relevante e com necessidades particulares, diferentes as de um pré-pago e as dos clientes empresariais. Assim, acredita-se que existe um risco de qualidade no atendimento para este tipo de clientes (cap.4).

Concluindo, o problema a ser tratado está centrado nos processos de qualidade que existem no atendimento pós-venda para clientes pós-pago residenciais nas empresas celulares. Os objetivos principais deste trabalho são: i) criar um modelo de roteiro de verificação de qualidade que permita analisar se os processos internos ou externos, invisíveis aos clientes das empresas celulares, estão alinhados, estabelecidos e monitorados para garantir a qualidade nos atributos mais valorados pelos clientes no atendimento pós-venda. ii) Aplicar e verificar o cumprimento do roteiro de qualidade sugerido em uma empresa celular específica.

1.2. Questões de pesquisa e objetivos secundários

A questão principal que este trabalho se propõe a responder é:

- Dadas as características do mercado celular, como é possível garantir a qualidade nos principais processos expandidos de fornecimento de serviços envolvidos no atendimento pós-venda para o cliente pós-pago residencial, de forma tal a satisfazer os atributos que eles mais valorizam?

Os objetivos secundários são:

- a. Levantar e analisar os principais atributos de telefonia celular mais valorizados pelo cliente pós-pago residencial no atendimento pós-venda.
- b. Levantar e identificar os principais processos expandidos de fornecimento de serviços associados a esses atributos no processo de atendimento do pós-venda para cliente pós-pago residencial.
- c. Propor um modelo de roteiro de qualidade que valide a qualidade nos processos associados aos atributos mais valorizados pelos clientes, por meio de indicadores

³ Setor Residencial = pessoa física.

de desempenho que visem identificar se os desejos dos clientes se refletem nos processos mais relevantes.

- d. Aplicar o modelo proposto em uma empresa de telefonia celular específica.

Adicionalmente, será necessário responder outras questões adjacentes, tais como:

- a. Quais são os atributos ou características relativas ao serviço celular mais valorizados pelos clientes pós-pago residenciais?
- b. Quais são os processos existentes relativos ao atendimento pós-venda para atender as necessidades prioritárias do cliente pós-pago residencial e que agentes participam nestes processos de valor?
- c. Que indicadores devem ser estabelecidos para poder garantir a qualidade nestes pontos focais relevantes e prioritários?
- d. Como medir se uma empresa celular está controlando os processos através de indicadores de desempenho de forma alinhada e direcionada ao cumprimento das necessidades dos clientes?
- e. Existe algum modelo teórico de monitoramento da qualidade em processos que misture a visão de operações de otimização de processos com a visão de marketing de valor para o cliente que possa ser usado como base para esta dissertação?

1.3. Contribuição esperada

O resultado final desta dissertação é uma proposta de modelo de medição de qualidade, desde o ponto de vista do cliente que permite garantir que os atributos mais valorizados por eles sejam atendidos. Porém, acredita-se que a contribuição deste trabalho não se limita unicamente ao modelo de qualidade a ser proposto aplicado a empresas celulares. De fato, entende-se que mesmo que esta dissertação esteja baseada na realidade das empresas celulares, a metodologia de trabalho proposta de construção de um roteiro de qualidade baseado no levantamento e análise dos processos internos existentes e no estabelecimento de indicadores de desempenho para cada um desses processos é válida para qualquer tipo de setor de serviços, onde os processos internos sejam numerosos e complexos. Assim, a contribuição esperada abrange não unicamente o mercado de celulares, mas em geral o segmento de serviços.

Por outro lado, o tema tratado envolve dois grandes aspectos: a visão de marketing de teoria de comportamento do consumidor, atributos percebidos e valorizados e a visão de administração da produção com os conceitos de otimização de cadeias de suprimento e qualidade em processos. Nesta dissertação, está se propondo uma fusão destas duas visões, com o objetivo de trabalhar uma definição de qualidade orientada ao cliente. Sobre este ponto, considera-se que existe uma ausência específica deste tipo de abordagem na literatura e, nesse sentido, o tema também traz um aporte desde o aspecto teórico.

Finalmente, desde o ponto de vista prático de aplicação no curto prazo na realidade empresarial, o objetivo é montar um modelo fortemente sustentado na teoria, porém de aplicação imediata em qualquer empresa de telefonia celular. Nesse sentido, uma contribuição adicional seria o aspecto utilitário do produto final desta dissertação.

2. O MERCADO CELULAR

2.1. Relevância e evolução histórica do mercado de telefonia celular

O setor de telecomunicações é um dos setores relevantes para a economia brasileira que tem experimentado muitas mudanças e um grande crescimento na última década. De fato, entre 2002 e 2005, o faturamento da indústria de telecomunicações no Brasil aumentou 121%⁴ sendo seu valor adicionado ao PBI (Produto Bruto Interno) de 3%. No caso específico da indústria celular, ressalta-se que nos anos 2004 e 2005, os investimentos das empresas celulares ultrapassaram os 12 bilhões de reais, tal como figura na Tabela 1.

Tabela 1 – Participação econômica das atividades de comunicações no Brasil

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Valor adicionado ao PBI (a preços básicos)	2.73%	2.71%	2.72%	3.16%	3%	3%
Pessoal ocupado (Miles)	252.4	258.3	266.8	269.9	nd	nd

Fonte: IBGE Contas Nacionais 2002. Publicado por TELECO. Disponível em:<<http://www.teleco.com.br/estatis.asp>>. Acesso em 30 abr. 2006.

O mercado celular passou por muitas mudanças sob o ponto de vista regulamentar que definiu o panorama atual.

No ano 1998, fruto da política de desestatização do Governo de Fernando Henrique Cardoso, as empresas que formavam o sistema estatal Telebrás foram privatizadas e foi dividido através

⁴ TELECO. Disponível em:< <http://www.teleco.com.br/telbalcom.as>>. Acesso em 30 abr. 2006.

de leilões em três regiões para telefonia fixa, dez regiões para a telefonia celular e uma para o serviço de longa distância. Na seqüência, o Governo leiloou uma segunda concessão de exploração de serviços de telefonia (banda B) em cada uma das regiões demarcadas com o objetivo de garantir a competição interna e possibilitar a rápida expansão de usuários (ANATEL, 2004).

No ano 2001, tal como estava programado nos planos de abertura de mercado, houve a licitação de três novas concessões (bandas C, D e E) para exploração do serviço em cada uma das regiões já existentes, permitindo a coexistência de cinco empresas por região e incrementando a concorrência com a entrada de novos grupos no mercado brasileiro. Porém, a ausência de interessados fez com que a Agência Nacional de Telecomunicações, ANATEL, encarregada deste processo, retirasse do edital de vendas as licenças da banda C e que flexibilizasse as regras permitindo que empresas já atuantes no mercado pudessem também adquirir licenças em outras regiões.

Desta forma, sob o ponto de vista regulamentar, existe um grupo de empresas chamadas *incumbents* que são os grupos que compraram as empresas Telebrás antigas na banda A e, nesse sentido, herdaram os ativos financeiros, físicos e humanos. Os grandes investimentos em rede que garantem a cobertura já existiam, porém cada empresa tinha sistemas e forma de trabalho diferentes, tendo crescido de forma heterogênea. Já no caso das empresas que eram novas entrantes no mercado, o investimento de rede e tecnologia inicial era maior, porém o crescimento podia ser homogêneo e a qualidade uniforme. No mapa geográfico com a distribuição por áreas e por operadoras que se encontra no Anexo 1, pode-se observar que das dez áreas de concessão, a Vivo é a *incumbent* em seis delas. Já a Tim é *incumbent* unicamente em duas áreas e a Claro é uma nova entrante nas bandas B, D e E.

De 2001 a 2006, observou-se um processo de consolidação do setor em grandes grupos atuantes em todo o território brasileiro, geralmente apoiado por acionistas internacionais como Telefônica Móviles da Espanha, América Móvil e Telecom Itália Móvil. No início de 2000, existiam várias empresas com diferentes marcas e vários acionistas sem controladores únicos. A partir do ano 2002, começou um acelerado processo de fusões e aquisições (em Outubro 2002, a Telefônica e Portugal Telecom formaram a Joint Venture Vivo; em 2004, a Vivo comprou a TCO e NBT e a América Móvil comprou a BCP, a TESS e ATL) formando um panorama em 2006 caracterizado por uma concentração em poucas marcas e grandes grupos.

Assim, atualmente, até outubro de 2006, o mercado brasileiro contava com 96,6 milhões de linhas sendo três empresas as dominantes: Vivo que é a líder de mercado com uma participação de mercado de 29,8%, seguida por Tim (25,2%), Claro (23,3%) e OI (13,2%). No quadro 1, observa-se como as três maiores empresas dominantes no mercado de telefonia celular estão respaldadas por grupos de grande escala presentes em uma quantidade importante de países. Isto demonstra que se trata de uma “guerra de grandes”, de empresas com estratégias globais e com grande capital de giro e capacidade de investimento.

QUADRO 1 - Características das principais operadoras celulares no Brasil

Operadora	Controladora	Cientes Brasil (Out06)	M.Share Brasil (Out06)	Cientes Mundo *
Vivo	Telefónica Móviles e Portugal Telecom	28.8	29.8	Telefónica presente em 15 países de 3 continentes com 98.4 MM de clientes: Brasil (30.1MM), Espanha (20.3MM), Argentina (8.9MM), Colômbia (6.8MM), Venezuela (6.7MM), México (6.6MM), Chile (5.3MM), Marruecos (4.2MM), Peru (3.7MM), Equador (2.3MM), Guatemala (1.1MM), Panamá (0.9MM), El Salvador (0.6MM), Uruguai (0.5MM), Nicarágua (0.4MM).
TIM	TIM International	24.4	25.2	3 países: Itália (31.5MM), Brasil (24.1MM), Argentina (7.6MM) e Bolívia (1.4MM).
Claro	América Móvil	22.5	23.3	14 países com 112 MM de clientes: México (40.7MM), Brasil (22.2MM), Colômbia (18.8MM), Argentina (9MM), EEUU (7.2MM), Equador (3.2MM), Peru (2.8MM), Chile (2.1MM), Guatemala (2.4MM), El Salvador (1.1MM), Nicarágua (1.1MM), Honduras (0.6MM), Uruguai (0.3MM), Paraguai (0.3MM).
OI	Telemar	12.7	13.2	
Outras **		8.3	8.6	

* No caso de Telefónica, dados de Maio 06. No caso de TIM International, dados de Set 06 para Itália e Brasil e dados de Jun 06 para Argentina e Bolívia. No caso de América Móvil, dados de Set 06.

** Outras inclui: Telemig/Amazonia (Market Share: 4.85%), Brasil Telecom (3.19%), CTBC Celular (0.44%) e Sercomtel Celular (0.09%).

Fonte: Elaboração da autora com base na informação disponível nas páginas web das operadoras celulares.

Como consequência desta concentração de grandes marcas, grandes grupos de investidores e grande carência deste serviço no Brasil, a telefonia celular tem experimentado um crescimento muito importante. Nos últimos anos, a penetração celular (definida como número de linhas celulares por cada cem habitantes) no Brasil passou de 11,5 linhas em Julho de 2000 para 51,6 linhas em Outubro/06⁵. Porém, no último ano, observa-se um menor crescimento em número de clientes que é comentado no capítulo seguinte.

⁵ Disponível em:

http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/comunicacao_movel/smc/smc_smp_dados_por_uf.pdf

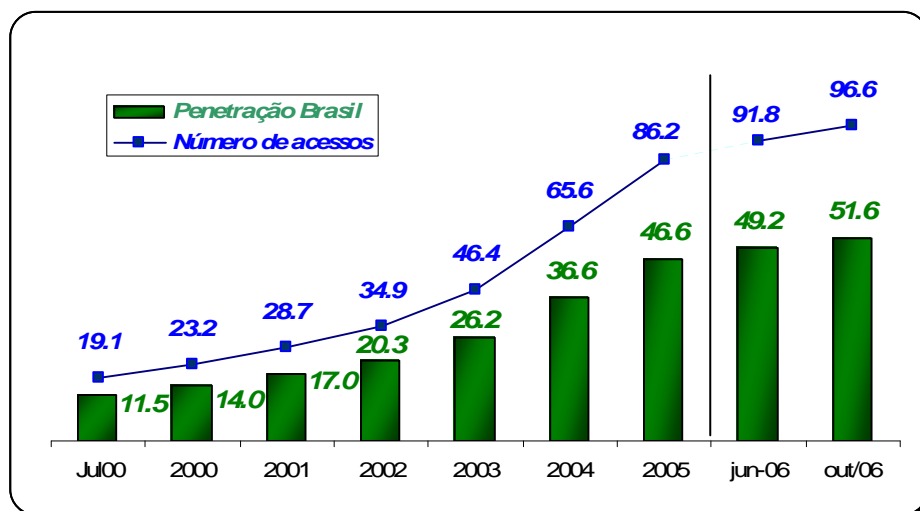


FIGURA 1 - Evolução da penetração e do número de acessos no Brasil 2000-2006

Fonte: Elaboração da autora com base na informação disponível em:

http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/comunicacao_movel/smc/smc_smp_dados_por_uf.pdf

2.2. Situação atual do mercado celular e possíveis cenários futuros

O objetivo deste tópico 2.2 é analisar as principais tendências de curto e médio prazo do mercado celular ressaltadas por analistas de mercado e consultorias especializadas, desde uma perspectiva das empresas celulares e desde uma perspectiva do cliente.

Desaceleração do crescimento da base móvel e foco na fidelização de clientes

Segundo dados do ESPÍRITO SANTO RESEARCH (2006), a base de acessos móveis está mostrando desaceleração no segundo trimestre de 2006 o que se reflete na evolução das adições líquidas⁶ de acessos móveis que foram de 1,79MM em Maio/06 e apresentaram uma queda acentuada de 39% em relação a Maio/05. Este resultado estaria associado à política mais conservadora de subsídios na venda de aparelhos celulares pré-pagos praticada pela maioria de operadoras ao longo do segundo trimestre do ano, em relação à aquela observada no mesmo período do ano passado e também ao fato de que, aparentemente, as empresas celulares cada vez mais buscam se afastar do negócio de venda de aparelhos transferindo esta incumbência para as redes varejistas, tendo em vista sua margem extremamente baixa, focando-se na prestação do serviço. Assim, a ESPIRITU SANTO RESEARCH afirma que esperaria que o crescimento da base móvel devesse manter sua tendência declinante dado o elevado nível de penetração móvel observada no Brasil (50%). Considerando os dados de

⁶ Adições Líquidas = Novas Entradas nos acessos móveis (Altas) – Saídas Voluntárias ou por Inadimplência (Baixas).

Outubro/06, o ponto levantado anteriormente se confirma. Segundo dados da Anatel⁷, as adições líquidas do último ano (entre Outubro/06 e Outubro/05) foram de 15,4 milhões de clientes, 29% menor as adições líquidas no mesmo período do ano passado (entre Outubro/05 e Outubro/04).

Pode-se deduzir que este possível cenário de início de saturação do mercado pode levar as empresas celulares a se preocuparem em satisfazer as necessidades atuais e latentes dos clientes já existentes em lugar de adquirir novos clientes. Isto deve-se, conforme afirmam REICHHELD e SASSER (1990), ao fato de que os clientes de longo prazo geram ganhos crescentes. De fato, quanto mais tempo a empresa retém um cliente, mais dinheiro este cliente gerará para a empresa já que utilizará mais os serviços e as receitas associadas aumentarão e, por outro lado, os custos operacionais diminuirão, pois muitos custos são únicos e são realizados unicamente no início da vida do cliente. Neste sentido, é importante entender quais são as necessidades do cliente para poder lhe dar o que espera e, assim, reter os clientes atuais e fomentar a entrada de clientes de outras operadoras.

Crescimento das receitas de serviços baseado nos serviços de dados e SMS⁸

Como sinal do potencial crescimento do mercado de serviços de conteúdo móvel, observa-se que entre 2005 e 2006, no mercado celular brasileiro, as receitas de dados e SMS como porcentagem das receitas totais incrementaram-se. Assim, por exemplo, na Vivo as receitas líquidas de dados apresentaram um crescimento de 14% entre o segundo trimestre de 2005 e o segundo trimestre de 2006, sendo que a porcentagem de receita de dados sobre receita líquida de serviços passou de 6% para 8% nesse período. Por outro lado, a TIM teve um incremento interanual no primeiro trimestre do ano na utilização de SMS de 54% e dos serviços de dados de 336%, representando 7,3% da receita bruta de serviços⁹.

Adicionalmente, segundo análises da consultoria Frost & Sullivan mencionados pela CONVERGÊNCIA DIGITAL (2006), a expectativa é que esse mercado alcance os US\$ 2,6 bilhões até 2011, baseado no investimento esperado das empresas celulares no desenvolvimento de conteúdo, na maior penetração de telefones celulares mais desenvolvidos, na redução de preços e nas diferentes campanhas promocionais.

⁷ Anatel: Agência Nacional de Telecomunicações. Disponível em:

http://www.anatel.gov.br/comunicacao_movel/smc/smc.asp?CodTopico=2072&CodArea=31&CodTemplate=26

⁸ SMS: Short Messages ou Mensagens de Texto (“Torpedos”).

⁹ Fonte: Press Releases das respectivas operadoras.

Do anteriormente levantado, pode-se deduzir que a tendência de crescimento da receita de dados e SMS baseia-se, desde o ponto de vista do cliente, na existência de um novo tipo de necessidade associada à velocidade e praticidade de acesso à informação assim como menor custo da comunicação (o custo de um SMS é mais barato do que uma ligação normal). Já, sob o ponto de vista da empresa, o desenvolvimento tecnológico no qual o serviço de dados se sustenta permite uma expansão do escopo do serviço oferecido ao cliente baseado em três tipos de sinergia: sinergia com o cliente já existente, sinergia tecnológica porque não é necessária montar uma rede totalmente nova e sim unicamente realizar um investimento marginal menor e, finalmente, sinergia administrativa, porque a empresa celular fornecedora do serviço é muito influenciada pelo efeito de economias de escala. Assim, partindo do fato de que a competência central do serviço celular é a obtenção de comunicação e informação de forma rápida e em qualquer lugar onde o cliente estiver, a existência destes tipos de sinergias pode melhorar, inovar e atualizar as competências centrais, o quê, por sua vez, pode levar a atender as expectativas do cliente através do tempo.

Maior importância relativa da base de clientes com tecnologia GSM no mercado celular

Outra variável importante que define as perspectivas das empresas celulares é o cenário tecnológico. Atualmente, no Brasil, observa-se a convivência de quatro tipos de tecnologia: AMPS (analógica), TDMA, CDMA e GSM. As duas primeiras tecnologias são as mais antigas, sendo que a tendência é migrarem para CDMA ou GSM. Segundo dados da ANATEL¹⁰, nos últimos dois anos, observa-se que a tecnologia GSM continua crescendo entre os novos clientes e entre aqueles que estão substituindo seus terminais TDMA. Em Outubro/06, o parque GSM representava 59,8 milhões de aparelhos, com um crescimento de 50,2% em relação a Outubro/05. Por sua vez, o parque CDMA alcançava 25,4 milhões com um crescimento de 10,5% face ao mesmo mês do ano anterior. Assim, a participação de mercado do parque de clientes com tecnologia GSM passou de 49% em Outubro/05 para 62% em Outubro/06. Adicionalmente, no Anexo 1, observa-se a distribuição do Brasil por operadoras e por tecnologia.

Esta maior participação da base de usuários GSM no Brasil faz com que as operadoras que trabalham com esta tecnologia ganhem maior escala de negociação de preços de aparelhos com os fornecedores. Adicionalmente, ressalta-se o fato de que os custos unitários de um aparelho GSM são menores face aos de um aparelho CDMA. Esses fatos, analisados sob o

¹⁰ Anatel: Agência Nacional de Telecomunicações. Disponível em: http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/comunicacao_movel/smc/smc_smp_dados_por_uf.pdf

ponto de vista do modelo das 5 forças de PORTER (1980) dá a estas operadoras de GSM vantagens nos aspectos de produtos substitutos (com um custo de aquisição de aparelhos menor, podem ser oferecidos pacotes de valor similar aos da concorrência, porém a um preço menor), de novos entrantes (os menores preços unitários podem gerar uma maior barreira de entrada ao serviço para possíveis novos entrantes em outra tecnologia) e de fornecedores (o poder de barganha aumenta devido a escala). Assim, as operadoras GSM apresentam uma aparente vantagem competitiva face às operadoras de outras tecnologias (CDMA).

Um reflexo do anteriormente analisado é o fato de que a Vivo, a única operadora CDMA no Brasil, já anunciou que estaria planejando fazer um overlay para tecnologia GSM, por meio da construção de uma rede GSM a ser acrescida a atual rede CDMA, que continuaria em pleno funcionamento. O principal motivo para esta mudança, segundo o anunciado pela empresa na apresentação de resultados do segundo trimestre de 2006, é a ampliação da gama de serviços, aparelhos e tecnologias para seus clientes facilitando o *roaming* digital em todas as redes e através de um menor custo de terminal e preços de equipamentos GSM.

Finalmente, é importante ressaltar que a validade e força desta vantagem competitiva, discutida anteriormente, vai depender das vantagens de cada uma destas tecnologias para o cliente, no atendimento de suas necessidades. Assim, por exemplo, a tecnologia CDMA permite uma maior variedade e velocidade na transmissão de voz e dados pelo celular; já a tecnologia GSM permite uma maior portabilidade da linha através do SIM card (“chip”) e um maior acesso a aparelhos variados, pequenos e bonitos, a preços mais baratos do que CDMA. Nesse sentido, é importante conhecer bem o cliente e suas necessidades.

Novas oportunidades e desafios da evolução tecnológica.

A rapidez nas mudanças tecnológicas e as novas oportunidades de receita e concorrência que representam podem afetar fortemente o mercado de telecomunicações, incluindo empresas celulares, de telefonia fixa e de cabo. MERRILL LYNCH (2005) assinala dez novos tipos de evolução tecnológica que podem afetar potencialmente o mercado atual de telecomunicações no futuro. Dessas, quatro afetariam as empresas celulares:

- Convergência Fixo Móvel através de aparelhos que atuam como celular e telefone fixo ao mesmo tempo (“Dual Mode”). Este serviço, ainda em fase de desenvolvimento no Brasil, permitiria criar um mercado potencial atrativo para novos entrantes e para empresas já existentes de cabo e telefonia fixa, podendo trazer como consequência uma diminuição de investimento celular e um maior

número de alianças entre empresas de cabo e empresas celulares ou empresas de telefonia fixa e empresas celulares.

- Serviços de dados de 3G, que permite ter um serviço de transmissão de dados em banda larga pelo celular com alta velocidade e maior eficiência. Atualmente, estes serviços já estão disponíveis no Brasil com a tecnologia CDMA EV-DO e cria vantagens temporárias para as empresas de tecnologia CDMA e novos desafios para as empresas de 2G como GSM e TDMA.
- VoIP, que permite converter o serviço de voz numa aplicação de banda larga. Este serviço criaria novas oportunidades para as empresas de telefonia fixa, a cabo e para novos entrantes gerando uma maior concorrência no segmento de consumo massivo e uma tendência de substituição de tráfego no segmento de empresas.
- Telefones Wi-Fi que permitem fazer aparelhos da tecnologia VoIP portáteis, o que incentivaria a migração para VoIP. Nesse sentido, permitiria que as chamadas em *roaming* fossem pouco custosas e poderia desacelerar a substituição entre telefones fixos e móveis.

Os pontos levantados são, aparentemente, reflexos de novas necessidades dos clientes como praticidade, variedade e conveniência e também podem trazer mudanças na estrutura de forças (PORTER, 1980) no sentido de criação de oportunidade para entrada de novos entrantes (empresas de cabo, telefônica fixa etc.).

Pode-se concluir deste capítulo que as tendências de curto e médio prazo, na telefonia celular no Brasil, apontam para o fortalecimento das necessidades associadas às competências centrais do serviço celular e ao surgimento de novas necessidades latentes que levam ao desenvolvimento de novas opções de serviço (novas alternativas de comunicação e transmissão de informação sem fio de alta velocidade e desenvolvimento de novos serviços de dados), à preponderância de um tipo específico de tecnologia GSM e ao maior foco na retenção e fidelização de clientes em lugar do crescimento acelerado da base de clientes. Nesse sentido, é indispensável que as operadoras celulares entendam os atributos que os clientes valorizam e procuram quando escolhem uma empresa celular para que, desta forma, possam garantir a qualidade nestes atributos e assim conseguir a lealdade e fidelidade destes clientes, diferenciando-se da concorrência e mantendo uma sólida posição estratégica.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1. Valor percebido pelo cliente e satisfação

Definição de valor e satisfação para o cliente

Segundo CHURCHIL e PETER (2000), o valor para o cliente pode ser definido como a diferença entre as percepções dos benefícios de compra e usos dos produtos e serviços dos custos que eles incorrem para obtê-los, seguindo a seguinte equação:

$$\text{VALOR PARA O CLIENTE} = \text{BENEFÍCIOS PERCEBIDOS} - \text{SACRIFÍCIOS PERCEBIDOS}$$

Assim, um cliente decide pela compra de um produto quando identifica nele o maior valor que supera as demais opções existentes. Essa definição de valor pode variar para cada cliente, para cada época em questão e para cada situação específica. Por isso, há uma necessidade de um completo entendimento de como os clientes visualizam os produtos, seus benefícios e custos. Se a maximização do valor for bem feita poderá deixar os clientes satisfeitos ou encantados e conduzir a fidelidade.

Por outro lado, SANTOS (1997, pág. 25 e 26) define:

Valor de um produto ou serviço pode ser entendido como sendo a satisfação ou ganhos totais que um determinado cliente percebe existir e os recebe com a utilização do item adquirido. O valor percebido pelo cliente resulta de um processo de análise que depende das alternativas consideradas por ele.

Adicionalmente, de acordo com os conceitos de percepção de valor, qualidade e sacrifício elaborados por ZEITHMAL (1988), o valor percebido pelos clientes resulta de uma troca entre os componentes recebidos e os fornecidos pelo produto ou serviço. Assim, os atributos intrínsecos (entendidos como características físicas ou tangíveis do produto ou serviço), atributos extrínsecos (atributos relacionados ao produto, mas que não fazem parte do mesmo) e atributos intangíveis (através da qualidade percebida), têm influência direta sobre o valor percebido de um produto ou serviço. Já o custo monetário e não monetário exercem também influência negativa sobre a percepção de valor, através do sacrifício percebido. Finalmente, os valores pessoais, caracterizados por um alto nível de abstração face aos atributos do produto, teriam também influência direta no valor percebido pelo consumidor.

Em relação aos custos percebidos, esses incluem: custo de aquisição (no momento da compra ou transação), custo de manutenção (após a compra, durante o ciclo de vida do serviço), custo

de troca e percepção de risco. Já em relação ao risco percebido, muitos autores enfatizam a importância deste ponto. BATESON (1999, p.31) afirma que partindo do pressuposto que o consumidor médio é adverso ao risco, pode-se esperar que durante o processo de compra o consumidor tente diminuir esse risco percebido. Os tipos de risco que este autor aponta são: 1) risco financeiro (possibilidade de perdas monetárias caso a compra seja equivocada ou não atenda os requisitos desejados); 2) risco de desempenho (quando o serviço não atende às necessidades para as quais foi contratado); 3) risco físico (quando o cliente pode ser injuriado caso o serviço for mal fornecido) e 4) risco social (quando existe uma possibilidade de perda de *status* ou reações negativas do grupo). Nesse sentido, BATESON considera que a percepção de menor risco geraria uma atitude de confiança e comprometimento, aumentando os custos de troca e fortalecendo, desta forma, o relacionamento de longo prazo.

URDAN (2006) conclui que o risco percebido aumenta quando: 1) o serviço afeta pessoalmente o consumidor; 2) o preço do serviço é elevado para o orçamento do comprador; 3) as consequências do serviço não podem ser facilmente revertidas e d) quando o serviço ou produto é técnico ou especializado.

O tema de risco percebido é ainda mais relevante nos serviços porque, segundo HESKETT (1986), existem menos informações disponíveis e nem sempre existe padronização do serviço, critérios claros de avaliação (pela dependência com a participação do cliente) e garantias claras contra o desempenho insuficiente. Isto também faz com que a percepção de risco seja fortemente subjetiva.

Resumindo, o valor existe a partir da ótica do indivíduo e cada um deles tem uma forma própria para atribuir valor a algo que lhe interessa. O conceito de valor percebido pode ser entendido como a avaliação individual de cada consumidor sobre a utilidade de um produto, baseado nas percepções do que está sendo recebido e do que está sendo dado em troca, com especial ênfase no risco percebido.

Satisfação e qualidade percebida

OLIVER (1997) define o termo satisfação remontando às origens etimológicas da palavra que deriva do Latim *satis* que significa bastante e *facere* que significa fazer. Assim, conseguir a satisfação de um cliente significaria fazer o suficiente para atingir o ponto que o consumidor considera suficiente ou bastante. O autor utiliza a palavra *fulfillment* como definição da satisfação, entendendo-se como a resposta obtida pelo consumidor quanto ao grau com que

seu objetivo ou desejo foi atingido numa determinada experiência de consumo. Nesse sentido, é importante entender a mente do consumidor para assim identificar os fatores que o levam a um nível prazeroso quando comparado com um objetivo ou desejo seu, para assim satisfazer melhor suas necessidades. Outro ponto importante do estudo de OLIVER (1997) refere-se ao fato de que os consumidores estão cada vez mais querendo satisfação a partir da sua satisfação prévia. Desta forma, satisfazer o consumidor de maneira única não vira necessariamente uma vantagem competitiva. O importante é “dar cada vez mais satisfação”.

FARIAS (1998), no seu modelo teórico baseado em OLIVER (1997), cita as variáveis que determinam a satisfação dos clientes: desempenho, expectativas, performance, desconfirmação (comparação das expectativas com o desempenho), emoções, atribuição (tentativa de explicar um evento por meio das causas e responsabilidades que provocaram um determinado resultado em um serviço) e equidade (sentimento quanto a justiça, correção ou merecimento em uma determinada situação quando comparada a outra tomada como padrão). Em relação à percepção de desempenho, principalmente na área de serviços, este atributo está relacionado à qualidade percebida pelo consumidor, sendo que esta qualidade pode ser definida como o julgamento do consumidor sobre o desempenho do produto ou serviço face às opções alternativas.

Adicionalmente, no modelo apresentado por ZEITHMAL (1988), a qualidade percebida: 1) é diferente da qualidade objetiva (associada à superioridade técnica e verificável em relação a alguns padrões específicos); 2) requer um nível de abstração maior do que um atributo específico (pois a percepção de qualidade envolve valores pessoais e emoções do consumidor e, nesse sentido, é mais abstrato); 3) ocorre em um contexto comparativo, pois a qualidade de um produto é avaliada como alta ou baixa dependendo de sua excelência entre produtos ou serviços que são vistos como substitutos pelo consumidor e 4) envolve os seguintes componentes: cognitivo (percepção), afetivo (preferência para comprar) e ação.

Assim, a qualidade, sob o ponto de vista do consumidor, é aquilo que ele percebe como sendo qualidade.

Por outro lado, CORREIA (2004) refere-se à visão estratégica de qualidade de GARVIN (1988) na qual os requisitos do cliente devem determinar o nível de qualidade a ser entregue. Portanto, deve ser dada atenção especial ao entendimento da importância que o cliente dá aos diversos critérios de competição, mas também ao conhecimento da avaliação que o cliente faz do desempenho da operação, nesses critérios, comparativamente à concorrência. Assim, o uso da qualidade como verdadeira arma competitiva não significa a irrestrita busca pela

excelência, mas a busca de uma superioridade sobre a concorrência nas dimensões de qualidade que o mercado considerado julga prioritárias. De fato, GARVIN (1988) acredita que são necessários quatro passos para uma boa estratégia de qualidade: definição de qualidade desde a perspectiva do cliente; comparação com a concorrência, definindo se as dimensões assinaladas na primeira fase representam verdadeiras necessidades (se o cliente considerasse a operação como tendo um desempenho pior do que a concorrência nessa dimensão) ou uma oportunidade de melhoria no desempenho estratégico da operação (se fossem detectadas dimensões de qualidade importantes para o cliente em que o desempenho da concorrência fosse insatisfatório); definição das avalancas internas para o melhoramento, o que significa que as dimensões a serem melhoradas devem ser traduzidas em termos de especificações ou procedimentos para os processos de geração do produto ou serviço e finalmente plano de ações.

Neste sentido, também aplicam os conceitos de HILL (1985) citados por CORREIA (2004) de critérios qualificadores de pedidos (critérios de desempenho nos quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualificá-la a competir por determinado mercado) e critérios ganhadores de pedidos (critérios de desempenho com base nos quais o cliente vai decidir qual vai ser seu fornecedor, dentre aqueles qualificados). Assim, qualquer esforço para melhoria no desempenho de um atributo considerado pelo cliente como qualificador somente é recompensado se por meio desse esforço, o nível mínimo qualificador for atingido. Esforços que resultem em melhorias sem que se atinja o nível qualificador ou esforços adicionais após o alcance desse nível são pouco recompensados. Já incrementos de desempenho nos atributos considerados como qualificadores resultam em incrementos substanciais de benefício competitivo, o que significa que qualquer esforço de aprimoramento neste critério é compensado.

Finalmente, KANO *et al.* (1984) desenvolveram um modelo para categorizar os atributos do produto ou serviço baseado na forma como esses atributos são capazes de satisfazer as necessidades dos consumidores. Assim, eles apresentaram um diagrama para caracterizar as necessidades do consumidor, distinguindo os atributos do produto ou serviço em três categorias em função de como cada um deles afeta o nível de satisfação do consumidor.

Assim, distinguem-se três tipos de categorias de necessidades dos clientes como é apresentado na Figura 2:

- **Necessidades básicas (*The must-be*):** Para estas necessidades, os clientes ficam insatisfeitos quando o desempenho do atributo do produto é baixo. Porém, a satisfação do cliente não se incrementa acima do nível neutro mesmo que o

desempenho nesse atributo aumente. Assim, por exemplo, no caso de telefonia celular, se a fatura telefônica vir com erros graves isso vai gerar uma grande insatisfação no cliente, porém o fato da fatura vir corretamente não gera uma maior satisfação.

- **Necessidades de desempenho (*The One-dimensional*):** Para essas necessidades, o nível de satisfação dos clientes é uma função linear do desempenho nesse atributo do produto. A diferença dos atributos básicos, os atributos associados a uma necessidade de desempenho levaram a um maior nível de satisfação do consumidor quando melhor for o desempenho desses atributos e a um menor nível de satisfação em caso de falta desses atributos. Assim, por exemplo, no caso de empresas celulares, um desconto na tarifa por promoções para fazer ligações pode ser considerado uma necessidade de desempenho.
- **Necessidades excitantes (*Attractive Attributes*):** Para estas necessidades, a satisfação do consumidor incrementa-se de forma super linear conforme o desempenho nesse atributo aumenta. A falta de desempenho nesses atributos não gera insatisfação nos consumidores porque não são esperados pelo consumidor (expectativa zero); porém, um bom desempenho nesses atributos vai gerar um “encantamento” nos clientes. Assim, por exemplo, um bônus de chamadas gratuitas por ter atingido um certo nível de consumo não divulgado de forma massiva pode ser considerado uma necessidade excitante.

Além destes três tipos de necessidades, existem duas categorias adicionais: indiferente, quando os clientes não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos pelo desempenho dos atributos e dúvida que acontece quando existem contradições nas respostas dos clientes.

Considerando este modelo, ressalta-se que num entorno competitivo, para satisfazer os consumidores, não é suficiente ter um bom desempenho nos atributos associados às necessidades básicas ou de desempenho, mas também é necessário que as organizações adotem estratégias e criem atributos de produtos que atendam as necessidades excitantes (TAN e PAWITRA (2001), p. 422).

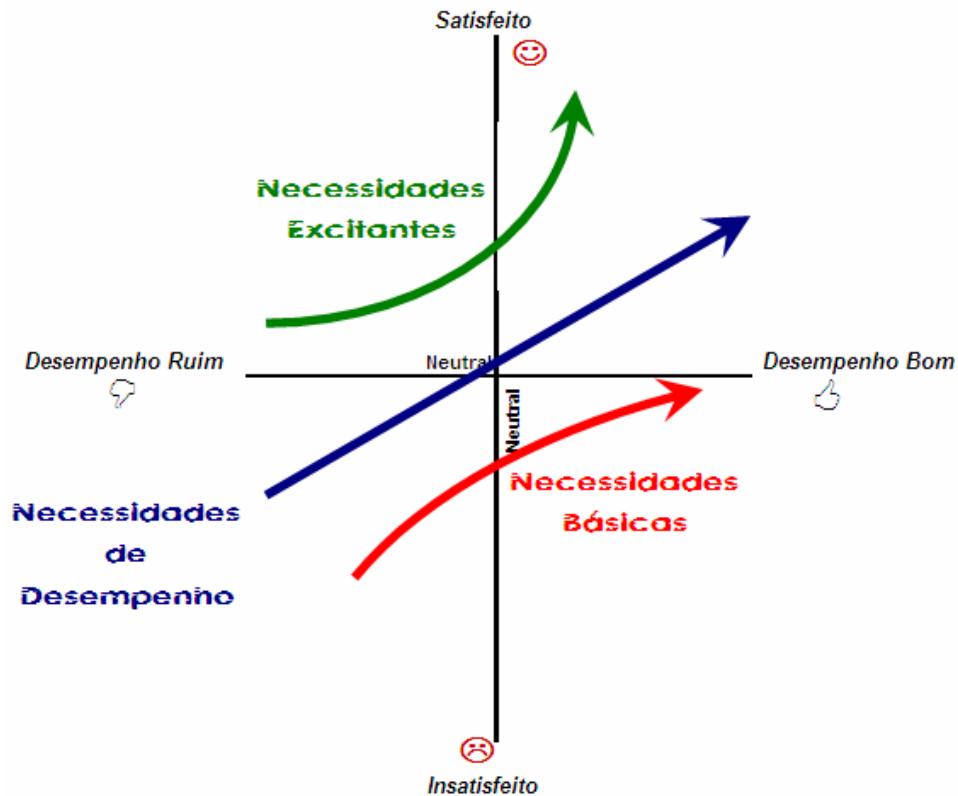


FIGURA 2 – Diagrama do Modelo de Kano

Fonte: Adaptado de KANO *et al.* (1984)

Como resumo do subitem 3.1., pode-se afirmar que a qualidade percebida deve ser entendida como o julgamento individual do consumidor sobre o desempenho do produto ou serviço baseado na avaliação da utilidade proporcionada, face às opções alternativas (superioridade sobre a concorrência) nas dimensões de qualidade que o mercado considera prioritárias. Nesse sentido, conhecer as necessidades dos clientes que lhe dão satisfação (básicas, desempenho, excitantes) assim como os critérios utilizados por eles na avaliação de um produto ou serviço (qualificadores de pedido e ganhadores de pedido) é um passo fundamental para poder definir de forma adequada as políticas e as ações da empresa. Nesse sentido, é indispensável “escutar a voz do cliente” para entender o quê faz incrementar ou diminuir o valor percebido pelo cliente, o que está diretamente relacionado à satisfação.

3.2. Qualidade em serviços

Serviços com um pacote de valor

Para CORRÊA (2004), as operações existem, são projetadas e gerenciadas para gerar e entregar pacotes de valor para seus clientes. No caso de operações de serviços, a gestão de qualidade é importante, mas a qualidade percebida pelo cliente tem muito mais a ver com a

“experiência” do serviço. Se considerar que no mercado celular o consumo de minutos e serviços de comunicação é o principal componente do pacote de valor oferecido, a “experiência de consumo” resultante adquire uma dimensão relevante.

Nesse sentido, é importante analisar e entender a natureza e tipologia do pacote de valor oferecido a partir de quatro aspectos:

- **Grau de estocabilidade** dos elementos do pacote de valor recebido. Quanto menos estocável os elementos do pacote, menor a capacidade do gestor para fazer controle de inventários e maior a necessidade de desenvolver flexibilidade de volume de forma econômica. No caso de serviço de telefonia celular, dado que o cliente não pode armazenar minutos potenciais de consumo futuro, as empresas devem garantir a rápida resolução de problemas em caso que os consumidores apresentem problemas no consumo de minutos.
- **Grau de simultaneidade entre produção e consumo do produto.** Quanto menor tempo decorrer entre a produção e o consumo pelo cliente, maior a dificuldade de executar controle de qualidade do produto acabado. A gestão de qualidade terá necessariamente que se basear no controle dos processos, mais que no controle dos produtos. Para o serviço de telefonia celular, a produção dos minutos ou serviços a serem consumidos é realizada de forma imediata (*on line*), através das tecnologias de rede e sistemas. De fato, a simultaneidade entre a necessidade e pedido dos clientes por comunicação e a provisão do serviço por parte das empresas de telecomunicações é uma característica básica e inerente a este setor.
- **Grau de intensidade e extensão da interação no contato com o cliente.** CORRÊA (2004) define o grau de intensidade como função da quantidade e profundidade das informações trocadas entre as partes, principalmente do cliente para o fornecedor, que permitem conhecer melhor o cliente e informar melhor ao fornecedor. Já a extensão da interação é avaliada pelo tempo durante o qual a interação cliente-fornecedor se mantém. Aumentar a extensão significa manter o contato com o cliente por mais tempo (pela vida toda se for possível) e ter relacionamentos de longo prazo com os fornecedores. Neste caso, quanto maior a interação e extensão do contato, maior a habilidade de relacionamento interpessoal (habilidade de saber ouvir, interpretar e ter discernimento para decidir qual o melhor encaminhamento a dar) e maior a flexibilidade para personalizar a resposta ao cliente requeridas dos recursos de contato. O grau de interação e extensão da interação com o cliente vão determinar, até certo ponto, com quais aspectos, por

quanto tempo e quê tipo de contato se estabelecerá entre os recursos produtivos (recursos de operação) e o cliente, na execução de atividades chamadas de “alto contato” (atividades de “linha de frente” ou de “*front office*”) e nas atividades que ocorrem sem contato com o cliente que são chamadas de atividades de “retaguarda” ou de “*back office*”. No caso do setor analisado, grau de intensidade e extensão da interação com o cliente é alta e acontece de duas formas: 1) quando a empresa, de forma pró-ativa, entra em contato com os clientes para oferecer um pacote de fidelização ou novos serviços, de forma a estender e tornar mais intenso o relacionamento entre a empresa e o cliente evitando, assim, que o cliente migre para a concorrência; 2) quando o cliente entra em contato com a empresa basicamente porque precisa maior informação, precisa esclarecer dúvidas sobre os serviços ou porque não está satisfeito com alguma funcionalidade do serviço. Neste caso, os clientes geralmente já estão com alguma desconformidade em relação ao pacote de serviço entregue e a empresa precisa estar preparada para resolver estes problemas de forma rápida e eficiente para assim manter o cliente satisfeito.

- **Grau de objetivação possível na avaliação de desempenho.** Quanto menor o grau de objetivação possível da avaliação pelo cliente do resultado do processo, maior o nível de responsabilidade a ser assumido pela empresa para auxiliar o cliente a avaliar o resultado do processo. Quanto maior a intensidade da interação do cliente com o processo, mais o cliente vai usar o processo além do produto na sua avaliação de valor de pacote oferecido para ele. Assim, o gestor de atividades com alto grau de contato com o cliente deve-se preocupar, particularmente, com a experiência do cliente ao participar (ou ter contato) com aspectos do processo produtivo. Em operações de alto contato com o cliente, tudo se passa como se o cliente fosse um dos “insumos” para a prestação do serviço. Numa primeira etapa, estabelece-se a chamada “experiência” do serviço do ponto de vista do cliente e a “produção” do serviço, do ponto de vista do processo. Não necessariamente o cliente tem contato com todo o processo de prestação do serviço, mas aqueles aspectos com os quais ele de fato tem contato formarão nele a impressão favorável ou desfavorável da experiência. No caso de telefonia celular, o contato com o cliente é muito grande e o processo produtivo envolvido na solução dos problemas do cliente é muito complexo, com o que a otimização dos processos é um passo

indispensável para poder garantir uma avaliação satisfatória de desempenho por parte dos clientes.

Desde outra perspectiva, também podem ser analisadas quatro características dos serviços (URDAN 2006):

- **Inseparabilidade:** equivalente ao conceito de CORRÊA (2004) mencionado anteriormente de simultaneidade de produção e consumo.
- **Variabilidade:** significa que certo serviço pode variar bastante de cliente a cliente, de funcionário a funcionário, de período a período e de empresa a empresa.
- **Intangibilidade:** devido à natureza do núcleo da oferta do serviço ser uma atividade, processo ou fenômeno que não é possível de ver, tatear ou tocar.
- **Perecibilidade:** conceito associado ao grau de estocabilidade de CORRÊA (2004) mencionado anteriormente, pois os serviços não são preservados e estocados e são produzidos conforme a demanda vigente a qualquer momento.

Por outro lado, LOVELOCK (1996) também propõe uma classificação dos pacotes de valor ou serviços de acordo com cinco questionamentos:

- **Como o serviço é atualmente fornecido?** Este questionamento refere-se às características de distribuição do serviço ou a maneira pela qual o serviço chega ao cliente (instalação única ou múltipla, se o cliente precisa deslocar-se até o prestador de serviço ou é o prestador de serviço que vai até ele). No caso de telefonia celular, no momento de utilização do serviço, o serviço vai até o cliente; porém, quando ele precisa entrar em contato com a empresa por reclamação ou consultas diversas, ele deve se aproximar da empresa de forma remota através do *call center* ou de forma física indo até uma loja ou rede credenciada.
- **Qual a natureza da demanda pelo serviço?** Esta pergunta visa analisar como algum “pico” de demanda é tratado durante o processo de fornecimento do serviço. Em princípio, no caso de telefonia celular, a rede celular está dimensionada para absorver os momentos “pico” de tráfego celular, o que não deveria gerar maior transtorno para o cliente.
- **Quais os atributos da experiência do serviço?** Este ponto mede a extensão da participação das pessoas no processo de fornecimento do serviço analisado, comparando-a a participação das instalações e equipamentos nesta prestação. No caso de telefonia celular, no pós-venda, a participação dos funcionários, sejam eles

próprios ou terceiros, é intensa, pois são eles que interagem com o cliente, resolvendo suas dúvidas e atendendo suas necessidades.

- **Qual tipo de relacionamento a organização prestadora de serviço mantém com seu consumidor?** Esta pergunta relaciona a natureza da entrega do serviço (se é contínuo ou se é discreto) com o tipo de relacionamento com o cliente (formal ou informal). No caso de telefonia celular, o serviço é contínuo e formal.
- **Qual é a extensão da customização do serviço e a flexibilidade que o fornecedor do serviço tem para atender requisitos específicos dos clientes?** O cruzamento destas duas variáveis leva a duas possibilidades extremas de classificação: serviços que permitem baixa customização e cujo prestador não pode afastar-se de seu roteiro básico, como por exemplo, telefonia celular pré-pago e pós-pago de pessoa física onde o roteiro básico está definido em função dos planos tarifários e promoções disponíveis; ou serviços para os quais há maior customização da oferta por parte do prestador (como por exemplo, os clientes pós-pago empresariais onde existe um maior grau de personalização na oferta de produtos).

LOVELOCK (1996) ressalta que o principal objetivo de classificar os serviços é de gerar pistas para um posicionamento estratégico e de marketing que permitam compreender os benefícios que cada serviço se propõe a fornecer, entender o comportamento e as experiências vivenciadas pelos consumidores, desenvolver estratégias de canais de fornecimento e decidir sobre as características do sistema de fornecimento de serviços.

Resumindo, pode-se citar CATTINI (1999, p.36) que afirma que “(...) as fronteiras entre o fornecimento de produtos e a prestação de serviços são tênues e indeterminadas (...) a idéia de pacote de benefícios torna-se cada vez mais importante na composição de estratégias competitivas da empresa.”. De fato, as características específicas dos serviços (não estocabilidade, simultaneidade, intensidade, não objetividade, variabilidade, intangibilidade), e em especial a importância da interação do cliente com a empresa no fornecimento do serviço fazem com que seja necessário analisar os serviços desde uma perspectiva mais focada na experiência do cliente.

Horas de verdade e percepção da qualidade como uma experiência.

Complementando as visões de CORRÊIA e LOVELOCK mencionadas no ponto anterior, ALBRECHT (1992) define o conceito hora de verdade como: “Qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade de seu serviço.”. Neste momento, o cliente “julga” a qualidade do serviço fornecido e constrói sua imagem da empresa em função da somatória dessas impressões ou experiências.

ALBRECHT (1992) considera que nem todas as horas da verdade são iguais, sendo que algumas podem ser consideradas como críticas se são interações especialmente importantes para o cliente o que exige cuidado e treinamento especial já que estão fortemente ligadas a satisfação do cliente e sua interação de compra futura. Portanto, estas horas de verdade devem ser identificadas e monitoradas, de forma tal que a empresa tenha uma boa performance nessas horas de verdade críticas já que serão as bases para a interpretação de qualidade e o nível de satisfação do cliente.

Estas horas de verdade vistas como uma seqüência de contatos tem por participantes os clientes e a empresa prestadora do serviço e acontecem de acordo com a interação comportamental destes agentes envolvidos, seguindo os processos projetados e sujeito a variações decorrentes de incidentes aleatórios durante esses momentos. Assim, segundo LANGEARD *et al.* (1981), é necessária uma maior integração entre as áreas de marketing e de produção para empresas prestadoras de serviços. Nesse sentido, estes autores definem *Servuction* (junção de *service* + *production*) como um sistema integrado de produção e prestação do serviço (*front-office* + *back-room*) ao longo e durante o processo de fornecimento, do qual fazem parte o pessoal de contato da empresa de serviço, o ambiente físico de serviço, os outros clientes presentes no momento da troca e o sistema organizacional interno, sendo este último elemento invisível ao cliente. Assim, os autores consideram que elementos que influenciarão a percepção do pacote de valor oferecido são características controláveis (processos, instalações etc.), características medianamente controláveis (comportamento dos funcionários) e características não controláveis (comportamento do cliente).

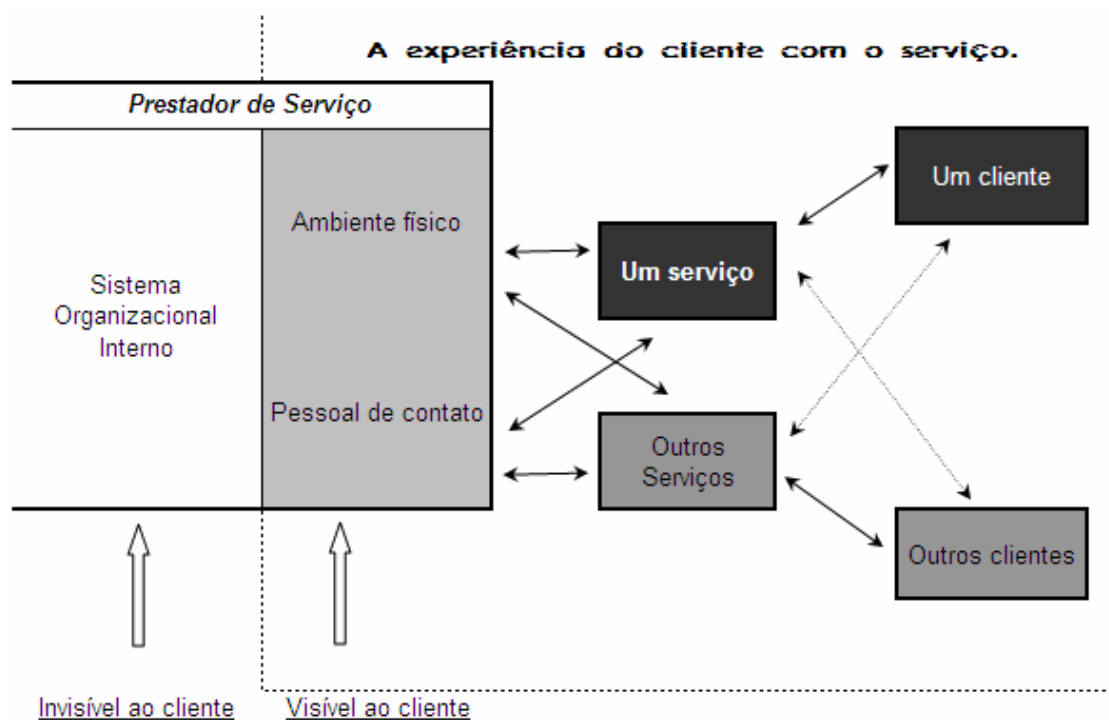


FIGURA 3– O Modelo de *Servunção* de LANGEARD e EIGLIER (1987)

Fonte: URDAN (2006), p. 104.

De fato, dado que os administradores não podem estar presentes em todas as horas de verdade para supervisioná-las e ter certeza de que os funcionários agem corretamente, a empresa vai depender dos funcionários que estão lidando e gerindo com as horas de verdade. Nesse sentido, é clara a importância da empresa inspirar e motivar seus funcionários para que estes executem as horas de verdade de forma eficiente e procurando satisfazer o cliente.

Adicionalmente, é importante ressaltar que um cliente insatisfeito em estas horas de verdade pode não voltar a fazer negócio com a empresa, se tiver opções de realizar tal negócio com outra empresa com produto ou serviço concorrente.

MICIAK e DESMARAIS (2001) retomam o ciclo de serviço de ALBRECHT aplicado para *call centers* e afirmam que para oferecer uma boa experiência para o cliente, devem ser considerados todos os momentos de verdade nos quais o cliente interage com a empresa através do *call center* que inclui:

- Facilidade de contato.
- Correta utilização do menu de voz para ser contactado com o atendente correto que consiga resolver seus problemas.
- Alto nível de interesse por parte do atendente vis-à-vis do consumidor.
- Adequados serviços e produtos disponíveis
- Capacidade de resolução do problema em uma única ligação.

Resumindo, no caso de serviços, a experiência do cliente com a empresa no momento do fornecimento do mesmo é importante, pois é nesse momento que o cliente avalia a qualidade do serviço fornecido e constrói sua imagem da empresa, podendo decidir voltar ou deixar de fazer negócio com ela. Como estas “horas de verdade” não acontecem unicamente de acordo com os processos projetados para o atendimento ao cliente, mas também de acordo à interação comportamental (e às vezes aleatória) de todos os agentes envolvidos (clientes, empresa e terceiros), é importante trabalhar, analisar e controlar conscientemente todos esses momentos críticos na interação com o cliente.

Dimensões de qualidade em serviços.

PARASURAMAN, ZEITHMAL e BERRY (1985) chegaram a conclusão de que a avaliação da qualidade de serviços pode ser descrita com base em dez dimensões, das quais muitas se sobrepõem, com o que o cliente só é capaz de distinguir entre cinco delas:

- **Confiabilidade (*Reliability*):** Habilidade de desempenhar o serviço prometido com confiança e exatidão.
- **Disponibilidade ou presteza (*Responsiveness*):** Habilidade de ajudar a responder às necessidades dos consumidores, adaptando o tempo de forma efetiva na entrega do serviço. Assim, envolve o interesse da organização de atender ao cliente e a rapidez desse atendimento.
- **Garantia ou credibilidade (*Assurance*):** Conhecimento ou competência profissional assim como a cortesia dos empregados e suas habilidades de inspirar confiança e segurança nos clientes.
- **Empatia:** Cuidado e atenção individualizada que a empresa oferece aos seus consumidores.
- **Tangíveis:** Relacionada à aparência dos aspectos físicos, equipamentos, pessoal, materiais de comunicação e bens que acompanham os serviços.

PETERS (1999) afirma que para pensar em qualidade nos serviços, deve-se pensar em dois aspectos. O primeiro aspecto é do consumidor, o que significa que a empresa deve ser capaz de dar ao cliente confiabilidade (*Reliability*), pela qual o cliente sabe o quê vai receber, e Replicabilidade, pela qual a empresa pode reproduzir o produto ou serviço com a mesma qualidade uma e outra vez, sempre que necessário. O segundo aspecto é de eficiência, o qual

exige que a empresa deva encontrar a forma mais eficiente de produzir o serviço sem desperdício de tempo e material e sem erros operacionais que levem a serviços insatisfatórios. Assim, ressalta a necessidade de simplicidade nos processos assim como o desenho e antecipação de erros potenciais. De fato, quanto mais simples o processo associado ao produto ou serviço final, mais simples serão os processos de suporte. A antecipação dos erros é necessária porque cada erro custa dinheiro e recursos para a empresa e, portanto, é importante que cada vez que a empresa erre, seja realizado um rastreamento do erro e de suas causas. Desta forma, para poder gerenciar a qualidade, de forma a diminuir custos e melhorar o serviço ao cliente com maiores margens, é necessário:

- Entender o que os clientes esperam do produto ou serviço (*Fitness for purpose*).
- Detalhar cuidadosamente especificações baseadas nas necessidades articuladas dos consumidores e prover a correta entrega do serviço (*Conformance to specification*)
- Entender e gerenciar as variáveis associadas ao processo de entrega do serviço que possam levar a potenciais desvios sobre as especificações estabelecidas (*Process control*).
- Salvar registros detalhados dos processos, permitindo que os desvios encontrados sejam rastreados e corrigidos (*Quality audit e Document control*).

PETERS(1999) assinala que estes conceitos são ainda mais relevantes no caso de serviços associados a processos de fornecimento que envolve varias áreas, e empresas devido a que o processo é mais complexo e os erros podem acontecer em qualquer parte do ciclo. Mesmo assim, o cliente final não se preocupa com qual parte do processo está errada, ele simplesmente ficará insatisfeito.

Resumindo, muitos autores coincidem em afirmar que existem diversas dimensões de qualidade a serem valorizadas pelo cliente, nas quais a empresa deve-se focalizar para obter um desempenho adequado desde a perspectiva do cliente.

Medição da satisfação e da qualidade percebida em serviços.

GRONROOS (1990, p. 41) apresenta um modelo genérico de qualidade percebida onde a qualidade percebida resulta da comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelo cliente. Neste contexto, se a qualidade experimentada ultrapassa ou alcança as expectativas do cliente, a qualidade percebida seria boa. No modelo, as dimensões de qualidade experimentada são de dois tipos: Técnica (“o quê”) e Funcional (“o como”) e,

adicionalmente, existe o fator da imagem do prestador do serviço. Por outro lado, a qualidade esperada está em função das necessidades do cliente, comunicações ao mercado, imagem da empresa e comunicação boca a boca.

PARASURAMAN, ZEITHMAL e BERRY (1985), com base na definição das principais dimensões de qualidade para serviços comentada no ponto anterior, elaboraram um modelo para a avaliação de qualidade em serviços chamado SERVQUAL ou Modelo de “Gaps” de Serviços.

O modelo pressupõe que a qualidade percebida de um serviço é consequência do grau de discrepância (lacuna) ou diferença entre o fornecimento esperado do serviço (expectativas) e o percebido como recebido pelo consumidor, medido nas dimensões de qualidade de avaliação do serviço mencionadas no ponto anterior (confiabilidade, disponibilidade, garantia, empatia e tangíveis) ponderadas segundo opinião do próprio consumidor. Assim, uma diferença positiva ou não esperada pelo consumidor faria com que ele fosse surpreendido positivamente, o que poderia aumentar sua satisfação e disposição para recompra. Já no caso inverso, o fornecimento do serviço abaixo do esperado provocaria uma insatisfação no consumidor. Destas premissas, nasceu o Modelo dos Gaps ou Lacunas, que envolve diferenças nas expectativas em diferentes momentos:

- Expectativas do cliente e as percepções da empresa sobre aquelas expectativas.
- Percepção da empresa quanto à qualidade de serviço e as especificações que ela formula para a qualidade ser atingida.
- Padrões de qualidade de serviços especificados e os serviços efetivamente entregues aos clientes. Seria a diferença entre a tradução das percepções em projeto de oferta e efetiva entrega da oferta.
- Serviços efetivamente prestados e a comunicação externa da empresa sobre o nível de qualidade do serviço.
- Oferta esperada e oferta percebida que envolve todos os pontos anteriores.

Um conceito importante é de expectativa do consumidor, que se refere ao que o consumidor sente sobre o que um provedor de um serviço deva oferecer, ao invés do que poderia oferecer. Adicionalmente, os consumidores, em lugar de ter um único nível de expectativas “ideal”, apresentam limites inferiores e superiores para suas expectativas definindo uma zona de tolerância que se encontra entre o nível ótimo, que os clientes acreditam deveriam receber da empresa, e o nível mínimo que os clientes estão dispostos a aceitar. Assim, se o serviço entregue se encontra na zona de tolerância, o cliente estará satisfeito; porém, se o serviço

estiver abaixo do nível mínimo, o consumidor estará altamente insatisfeito e provavelmente procurará as empresas da concorrência. Caso contrário acontece quando o serviço estiver acima do nível desejável, como está ilustrado na Figura 4.

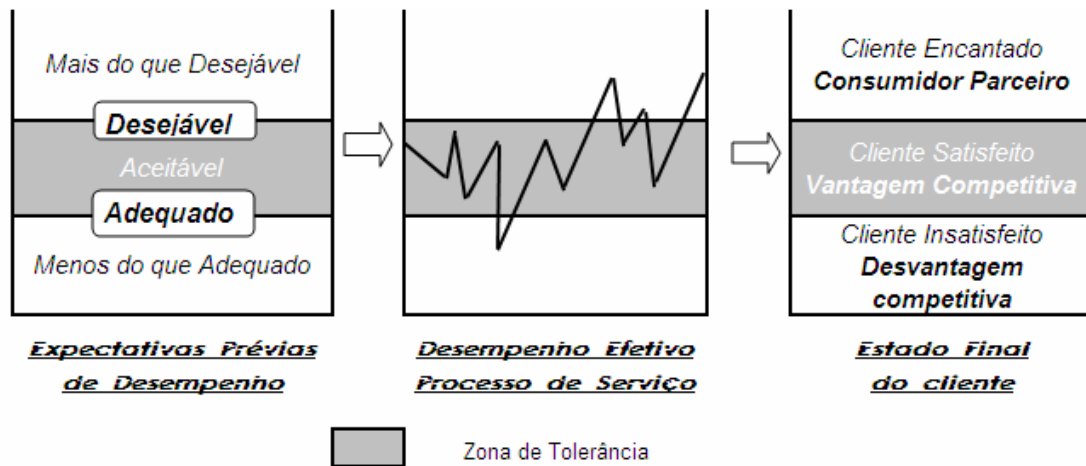


FIGURA 4 – Resultados da percepção de desempenho dos serviços

Fonte: Adaptado de Johnston (1994), p.48.

ZEITHMAL *et al.* (1996), mencionada por PARASURAMAN (1998), examinou a relação entre o desempenho nos serviços e os futuros comportamentos dos consumidores observando que conforme maior o desempenho dentro o acima da zona de tolerância, maior a lealdade dos consumidores em relação à empresa, menor a propensão a trocar de fornecedor, maior a disponibilidade para pagar um preço maior pelos produtos oferecidos e menor a inclinação para fazer queixas ou reclamações externas para outros consumidores quando acontecerem problemas. Ressalta que nestes modelos, apesar de o efeito das experiências passadas ser considerado, no momento em que o consumidor faz suas avaliações de expectativas ou mesmo de desempenho, a avaliação final não leva em conta na ponderação a experiência específica de cada consumidor.

Em estudos posteriores, o modelo de SERVQUAL proposto por PARASURAMAN *et al.* (1985) foi criticado e complementado por outros autores, entre os quais destacam CRONIN e TAYLOR (1992), PIETERS (1995), DANAHER & MATTSSON (1998) e STAUSS & NEUHAUS (1997):

- CRONIN e TAYLOR (1992) assinalaram que o modelo SERVQUAL pode levar a uma confusão entre satisfação do consumidor e atitude do consumidor. Para estes autores, a qualidade se forma e deve ser medida como uma atitude, percepção que se constrói a partir de múltiplas situações de satisfação ou insatisfação, as quais, por sua vez, influenciarão futuras avaliações de qualidade. CRONIN e TAYLOR

demonstraram que a qualidade em serviços também influencia diretamente a intenção de recompra. Nesse sentido, eles propõem que as medidas de qualidade de serviço baseadas no desempenho explicam melhor a variação na qualidade do que as diferenças entre expectativa e desempenho efetivo. Assim, os gestores de serviços deveriam enfatizar no desempenho percebido pelo consumidor e não na diferença entre o desempenho percebido e as expectativas prévias do cliente. Nesse sentido, desenvolveram uma ferramenta de medida alternativa chamada SERVPREF que envolve unicamente a avaliação direta do desempenho de 22 atributos (os mesmos 22 atributos considerados por PARASURMAN *et al.*) que são analisados a partir de igual peso relativo.

- PIETERS, KOELEMEIJER e ROEST (1995) ressaltam os efeitos de assimilação antecipada ou assimilação tardia pelos quais as experiências anteriores devem condicionar a percepção de qualidade e a formação de satisfação do consumidor. Assim, a satisfação não estaria unicamente relacionada às diferenças entre expectativas e fornecimento percebido. Nesse sentido, DANAHER E MATTSSON (1998) afirmam que a avaliação de qualidade de um serviço vai depender também de informações (pessoais, comunicação feitas pela empresa, comentários boca a boca), julgamentos e experiências anteriores. Por conseqüência, a satisfação do consumidor depende de uma expectativa, evolução e de uma historia passada.
- STAUSS e NEUHAUS (1997) identificaram novos padrões de comportamento de consumidores dentro daqueles classificados simplesmente como “satisfeitos” ou “insatisfeitos” distinguindo:
 - Consumidores com satisfação demandadora (o cliente quer manter o relacionamento e lealdade desde que a empresa consiga acompanhar as suas crescentes necessidades).
 - Consumidores com satisfação estável (quando o cliente quer manter a estabilidade da atual relação com o fornecedor devido às experiências passadas positivas).
 - Consumidores com satisfação resignada (quando a satisfação não é proporcionada pelo preenchimento das necessidades, mas pela resignação. O cliente apresenta comportamento passivo).
 - Consumidores com insatisfação estável (quando existe uma insatisfação do cliente com o desempenho do serviço o que ainda não provoca

consequências negativas efetivas. Neste caso, o relacionamento se mantém unicamente por falta de alternativas).

- Consumidores com insatisfação demandadora (quando o cliente protesta e reclama, sendo que o relacionamento provavelmente não será mantido para o futuro, não existindo qualquer tipo de lealdade por parte do cliente).

Assim, vê-se como os modelos tradicionais devem ser complementados com modelos comportamentais e sociais, os quais vão depender especificamente do grupo de clientes analisados e do tipo de serviço prestado.

Resumindo as principais idéias do subitem 3.2., pode-se concluir que, no caso de serviços, a experiência do cliente com a empresa no momento do fornecimento do serviço é uma etapa muito importante onde o cliente forma sua imagem da empresa e da qualidade do serviço, em função do que ele esperava desse serviço, quer dizer em função de suas expectativas prévias. Assim, ressaltam dois pontos que devem ser considerados para uma correta gestão de qualidade em serviços:

- Entender as variáveis comportamentais e sociais que determinam a qualidade percebida pelo cliente e sua satisfação, o que pode estar relacionado à: 1) discrepâncias entre as expectativas do cliente em relação ao serviço e à empresa e a percepção de qualidade do serviço efetivamente prestado, sendo importante descobrir e analisar as zonas de tolerância dos clientes; 2) desempenho percebido pelos consumidores; 3) experiências anteriores que condicionam a percepção de qualidade do consumidor (assimilação antecipada ou tardia); 4) informações pessoais, comunicações da empresa, comentários, julgamentos etc.
- Garantir a qualidade nas dimensões valorizadas pelos clientes (confiabilidade, presteza, credibilidade, empatia, tangíveis, pontualidade, totalidade) durante as horas da verdade e durante os processos associados (*servfunction*) a elas para assim garantir a satisfação do cliente, considerando os diferentes padrões de comportamento dos consumidores (com satisfação demandadora, com satisfação estável, com satisfação resignada, com insatisfação estável e com insatisfação demandadora).

3.3. Gerenciamento da qualidade no processo expandido de fornecimento do serviço.

De concorrência entre empresas à concorrência entre cadeias

Diversos autores ressaltam a importância da gestão das cadeias de valor no contexto dinâmico atual. Assim, DUCLUS, VOKURKA e LUMMUS (2003) afirmam que no entorno competitivo atual, os mercados são mais internacionais, dinâmicos e focados no consumidor. Nesse sentido, os clientes estão demandando maior variedade, melhor qualidade e serviço, incluindo em ambos a confiabilidade e a rápida entrega. Neste contexto, as verdadeiras competições não acontecem entre empresas, e sim entre cadeias de valor e processos de fornecimento de serviços.

VOLLMANN e GORDON (1996), citado por DI SERIO e SAMPAIO (2001), também colocam que com o aumento da competitividade, a concorrência vem deixando de acontecer entre empresas para acontecer entre cadeias de suprimento. De fato, para uma empresa sobreviver, ela precisa estar integrada com seus clientes e fornecedores. Não adianta que a empresa fique isolada adotando as melhores práticas se seus fornecedores forem caros e/ou seus canais de distribuição e atendimento forem ineficientes no cumprimento das expectativas dos clientes.

Da mesma forma, para HAMEL (2002), na nova economia, a concorrência é uma rivalidade entre modelos de negócio, caracterizada pela maior importância dos ativos intangíveis e pelo domínio de quem controla a demanda, onde a necessidade do cliente é mais importante do que os produtos. Nesse sentido, são importantes os recursos estratégicos (*core competences*), a interface com o cliente (que envolve a plataforma de comunicação, gerenciamento da informação disponível sobre seu comportamento etc.) e os processos expandidos de fornecimento de serviços (que inclui fornecedores, parceiros e coalizões).

Por outro lado, PORTER (1996) define estratégia como a criação de uma posição única e valorizada que envolve um conjunto diferente de atividades priorizadas e selecionadas que requerem da criação de um ajuste (*fit*) nas atividades da empresa. Este ajuste entre atividades refere-se às diferentes formas como as atividades da empresa interagem e se reforçam entre elas, isto é aos processos subjacentes a essas atividades. De fato, quando os processos e atividades se reforçam entre eles, isto gera uma vantagem competitiva (pois é difícil de ser imitada pela concorrência) e sustentabilidade (pois, posições construídas sobre a base de uma série de atividades são mais sustentáveis que as construídas sobre a base de atividades individuais).

Finalmente, como visto no subitem 3.2., LANGEARD *et al.* (1981) na proposta de *servfunction* ressalta a importância de ter um sistema integrado de produção e prestação de serviço ao longo e durante todo o processo de fornecimento, o que envolve todas as atividades e processos subjacentes associados ao serviço oferecido incluindo pessoal de contato, ambiente interno e organização social da empresa. Sobre este ponto, URDAN (2006) assinala que o fato de que o fornecimento dos serviços tenha as características de inseparabilidade e variabilidade faz com que sejam requeridas interferências por parte de marketing sobre os sistemas de produção, as interações e qualidade de serviços já que o processo de produção em si influencia a experiência do usuário.

Resumindo, vê-se que a otimização das cadeias de valor e dos processos subjacentes é indispensável para atingir um diferencial competitivo que permita enfrentar os novos desafios do contexto de mercado atual.

A importância dos processos expandidos de fornecimento de serviços na melhora das cadeias de valor

O modelo de **cadeia de valor** é definido por RAYPORT e SVIOKLA (2000) como um modelo que descreve uma série de atividades de valor agregado, que conectam o lado de oferta da empresa com o lado de demanda envolvendo gestão de logística, processos de produção, marketing e vendas. Analisando todos os estágios da cadeia de valor, os gestores são capazes de redesenhar seus processos internos e externos para, desta forma, incrementar a eficiência e a eficácia.

Dentro desta definição de cadeia de valor, os processos expandidos de fornecimento de serviços tomam uma relevância significativa. Define-se **processos expandidos de fornecimento de serviços** como o conjunto de todas as interligações das atividades necessárias para o fornecimento de um serviço, seja por meio de recursos próprios seja por meio de recursos de terceiros.

KEEN (1997) refere-se a **processos** não unicamente como fluxo de trabalhos ou seqüência de atividades, mas como sistemas de coordenação dos esforços na empresa que podem adicionar valor por meio da diferenciação. Desta forma, processos é qualquer atividade que cumpra com os quatro critérios seguintes:

- É uma atividade recorrente.
- Na sua realização, afeta pelo menos alguns aspectos das capacidades ou habilidades organizacionais.

- Pode ser realizada de diferentes maneiras sendo que cada uma delas contribui diferentemente em termos de custos, valor, serviço ou qualidade.
- É uma atividade que envolve coordenação.

Na busca de maior eficácia e eficiência nas cadeias de valor e os processos expandidos de fornecimento de serviços

São apresentados argumentos e conceitos a serem considerados na busca de uma maior eficácia e eficiência nas cadeias de valor associadas ao fornecimento de algum produto ou serviço. Considera-se que estas recomendações são válidas não unicamente para as cadeias de valor, em sentido global, mas também para os processos expandidos de fornecimento de serviços, em sentido mais específico.

Para garantir que os processos associados ao fornecimento do produto ou serviço atendam às necessidades do mercado, é importante entender seus componentes assim como suas principais características. CORRÊA (2004) afirma que o objetivo de toda cadeia é o fornecimento de produtos ou serviços em níveis estratégicos de desempenho, ou seja, num nível superior ao da concorrência nos critérios de competição considerados prioritários para a competitividade do processo. Adicionalmente, o desempenho e qualidade da cadeia dependerão da contribuição de cada um de seus elos já que cada elo recebe os resultados dos processos executados por seu elo fornecedor, os processa e fornece os resultados de seus próprios processos a seu elo cliente. Em termos de qualidade, o objetivo de cada elo é atender a seu elo cliente nas características facilitadoras dos processos e contribuir para o atingimento dos objetivos estratégicos da cadeia como um todo. É importante considerar que certas características dos produtos fornecidos e recebidos dentro da cadeia, embora não contribuam de forma direta para a qualidade final, são características facilitadoras de processos e, portanto, o desempenho nessas características deverá também ser planejado.

Nesse sentido, e aplicando o conceito apresentado para os processos expandidos de fornecimento de serviço, vê-se como para que estes processos funcionem de forma adequada, é necessário contar com uma parceria entre todos os elementos participantes do processo.

Um conceito muito relacionado à parceria entre os elementos da cadeia é o de **marketing de relacionamento**. CHENET, TYNAN e MONEY (2000) afirmam que existem três elementos chaves bases do relacionamento: manter as promessas, satisfação mútua, confiança e compromisso do relacionamento. Assim, o marketing de relacionamento pode ser entendido como a construção de uma cooperação entre parceiros de intercâmbio baseado na confiança e compromisso.

Os autores citam elementos positivos e negativos importantes para manter ou destruir o compromisso entre os elos da cadeia. Os determinantes positivos são: benefícios mútuos que cada parceiro recebe por manter o relacionamento, os valores compartilhados e a comunicação. Já, os determinantes negativos são os custos associados a quebrar o relacionamento ou de trocar de parceiro (*switching costs*) e os comportamentos oportunistas. Adicionalmente, CHENET, TYNAN e MONEY (2000) afirmam que para gerenciar corretamente a cadeia de lucro nos serviços, deve-se assegurar a existência de um certo número de pré-requisitos:

- **Boa qualidade de serviço interna**, construída sobre a base de elementos tangíveis e intangíveis:

- Elementos Tangíveis:

- **Ajuste entre trabalhador e emprego**, o que significa que os empregados devem estar qualificados para o trabalho, dispondo das habilidades e talentos necessários para realizar seu trabalho, o que está relacionado em parte ao treinamento recebido sobre entrega de serviço, entendimento das necessidades dos consumidores etc.
- **Bons sistemas de controle de supervisão**, que incluem as atividades de controle e supervisão dos empregados, assim como todas as atividades de suporte. Este último ponto inclui o papel dos supervisores na definição dos papéis, prioridades, coordenação de atividades e *feed back* sobre o desempenho, provisão de informações relevantes e suporte emocional.

- Elementos Intangíveis:

- **Alto nível de controle percebido**, pelo qual os empregados devem possuir liberdade suficiente para realizarem suas tarefas sem ter ambigüidade ou conflito de papéis. Este alto nível de *Empowerment* é também importante porque permite a rápida e eficiente correção de erros. Nesse sentido, as regras e procedimentos, a cultura da empresa e gerenciamento de predição da demanda são elementos importantes.
- **Compartilhamento de valores**, que se refere ao sentimento dos empregados que os valores da empresa são os mesmos ou são parecidos aos próprios valores.

- **Geração de confiança e compromisso entre os elementos da cadeia**, como consequência do ponto anterior.

- **Cooperação entre todos os parceiros da cadeia**, como consequência dos pontos anteriores.

Adicionalmente à confiança, compromisso e cooperação entre os elementos da cadeia que garantem uma parceria e um melhor funcionamento da mesma, SAMPSON (2000) ressaltava outros aspectos importantes. O autor destaca que todos os serviços atuam em “algo” que já é fornecido pelo consumidor, seja a mente do consumidor, seja seu corpo, sejam as suas pertencas, seja a informação; todos os serviços dispõem do consumidor como fornecedor primário de *inputs*. Assim, o consumidor aparece duas vezes na cadeia de valor, como fornecedor do problema a ser resolvido e como destinatário da solução do problema. Existe uma dualidade na oferta do consumidor, pois a produção e entrega do serviço acontece em dois sentidos. No caso de telefonia celular, esta dualidade existe claramente no momento do atendimento pós-venda, pois o cliente procura a empresa com alguma dúvida ou problema a ser resolvido. O cliente traz o problema e a empresa deve solucionar o problema seja internamente, seja fazendo contratos com terceiros e finalmente deve dar um retorno ao cliente, como é descrito na Figura 5:

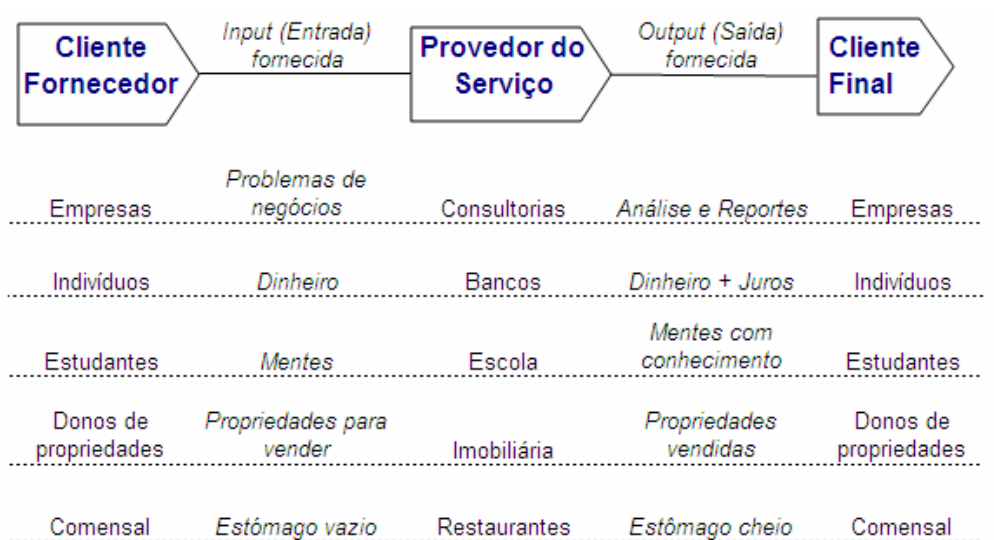


FIGURA 5 – Alguns exemplos de cadeia de fornecimento bi-direcionais

Fonte: Sampson (2000) p.352

Esta realidade traz as seguintes conseqüências na gestão das cadeias de valor:

- **Necessidades de cadeias de valor integradas por meio de uma comunicação efetiva e eficaz.** Existem fortes necessidades de comunicação entre os consumidores (que trazem a necessidade) e a empresa que vai executar o serviço, no sentido de não gerar falsas ou irreais expectativas. Assim, os fornecedores do serviço (empresas) devem informar aos consumidores, no tempo adequado, sobre

suas reais capacidades e limitações de processos. Assim, garante-se um processo integrado onde cada parte assume uma responsabilidade com suas expectativas alinhadas.

- **Importância da tecnologia de informação para poder antecipar as necessidades** dos clientes mais importantes e diminuir os custos de comunicação com a grande base de clientes. Isto pode trazer expectativas implícitas de valor agregado, por parte do consumidor.

Outro elemento importante nos processos de fornecimento de serviços é apresentado por DUCLUS, VOKURKA e LUMMUS (2003). Adicionalmente, à visão clássica de eliminação de desperdícios na cadeia de valor, soma-se a visão de agilidade para aproveitar as oportunidades num mercado cada vez mais volátil. Nesse sentido, sob o ponto de vista de processos, é necessário ter cadeias de valor flexíveis sob o ponto de vista de intra-firma (entre as unidades internas da empresa) e sob o ponto de vista de inter-firmas (entre as empresas ou entidades que fazem parte da cadeia). Os autores assinalam seis componentes para conseguir flexibilidade na cadeia de valor:

- **Flexibilidade no sistema operacional**, que é a habilidade para configurar os ativos e as operações necessárias para o processo produtivo (seja de serviços ou manufatura) de forma tal que a empresa possa reagir ante as tendências emergentes dos consumidores em cada ponto do processo de fornecimento do serviço.
- **Flexibilidade no mercado**, que permite customizar e construir estreitos relacionamentos com os consumidores o que inclui desenhar novos produtos, modificar os já existentes, configurar produtos e fazer o suporte pós-venda.
- **Flexibilidade na logística**, que inclui a capacidade de acompanhar as mudanças de fornecedores e consumidores garantindo a recepção e envio dos produtos sempre de forma rápida e eficiente.
- **Flexibilidade no processo expandido de fornecimento de serviços**, que significa a habilidade de reconfigurar o processo, podendo alterar o fornecimento de um produto em linha com a demanda dos consumidores. Este ponto inclui flexibilidade no estabelecimento de relacionamentos com os parceiros do processo (contratos de curto prazo ou longo prazo, criação de *joint-ventures*, integração vertical etc.) e a importância do gerenciamento do relacionamento.

- **Flexibilidade na organização**, que inclui a capacidade de alinhar as competências dos trabalhadores para que o processo expandido de suprimento possa satisfazer as mudanças nas demandas de serviços dos consumidores.
- **Flexibilidade nos sistemas de informação**, que implica alinhar as arquiteturas dos sistemas de informação e dos sistemas para atender os câmbios nas necessidades de informação da organização com o objetivo de responder às mudanças nas demandas do consumidor.

Igualmente, é importante ter *Responsiveness* no processo de fornecimento de serviços definido por CATALAN e KOTZAB (2003, p.677) como a habilidade de responder e adaptar o tempo de forma efetiva, baseado na habilidade de ler e entender os atuais sinais do mercado em tempo real de forma tal a adaptar o processo as mudanças nas demandas dos clientes finais.

A qualidade nos processos como tradução da “Voz do Consumidor”: Quality Function Deployment

Sob o ponto de vista de melhora dos processos associados às cadeias de valor, CORREIA (2004) afirma que é crucial que as necessidades e desejos dos clientes sejam ouvidos e que isso seja refletido no processo de desenvolvimento do serviço. Uma abordagem para que a voz do cliente seja refletida no processo associado ao produto é o “Desdobramento da Qualidade” ou *Quality Function Deployment* (QFD).

O QFD foi desenvolvido no Japão, em 1972, pelo Yoki Akao e tem sido definido como um sistema que traduz os requerimentos dos clientes em apropriados requerimentos técnicos para cada estágio do ciclo de vida do produto, desde sua concepção até a venda e serviços.

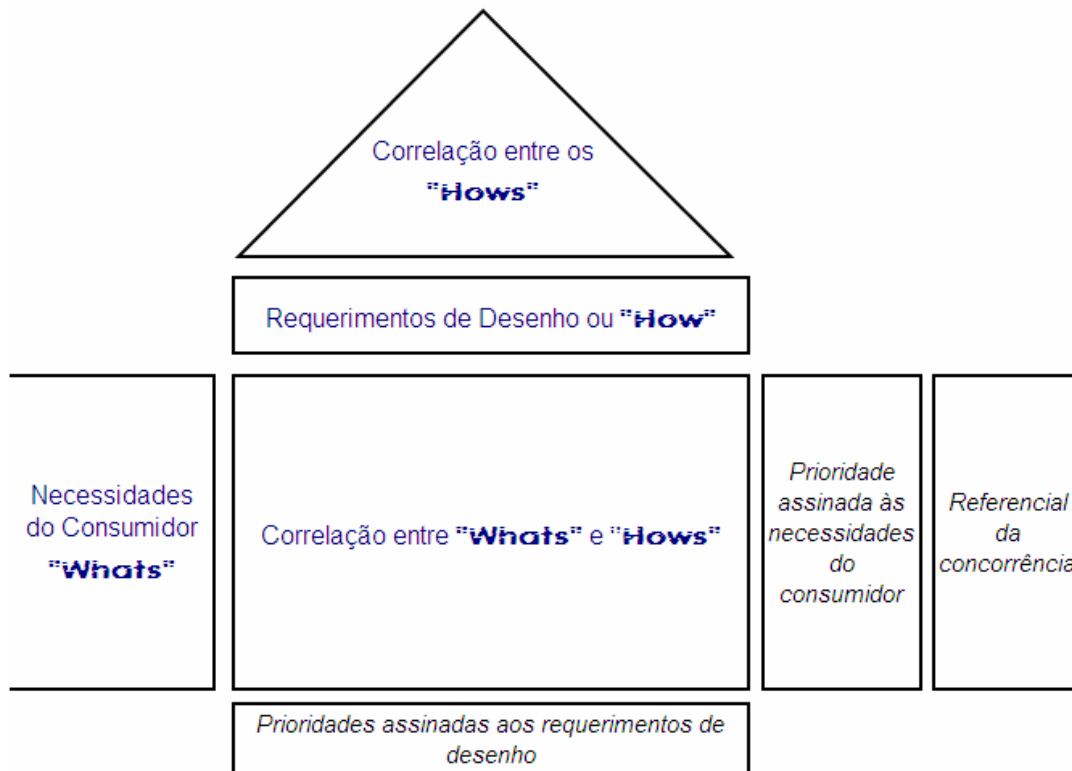


FIGURA 6 – A casa da qualidade

Fonte: TAN e PAWITRA (2001), p. 423

Este processo começa com um estudo detalhado que visa traduzir a voz do consumidor sobre suas necessidades e desejos determinando os requisitos ou atributos que o cliente valoriza. Estes atributos constituem os *Whats* ou “Que” e são na seqüência valorizados pelo cliente de forma relativa entre eles e em função da concorrência. Estas necessidades são logo traduzidas em correspondentes *How* ou “Como” que seriam os requerimentos técnicos e de desenho que fazem mensuráveis os desejos do consumidor. Logo que os “Que” e os “Como” são identificados, o próximo passo é especificar a matriz que busca correlacionar aspectos relevantes do processo de desenvolvimento dos atributos com as necessidades do cliente, mostrando o grau em que cada “Como” afeta cada “Que”, variando de uma faixa de correlação fortemente positiva até fortemente negativa. Assim, é formado o corpo principal da chamada “Casa da Qualidade”. Outros pontos relevantes da casa da qualidade é o “teto” que mapeia as interdependências entre cada par de “Como”. Finalmente, são assinadas prioridades aos requerimentos técnicos resultantes (“Como”). O objetivo final é identificar como os desejos dos clientes deveriam de fato refletir-se nos processos associados a esses atributos desejados.

REVELLE *et al.* (1998), citado em TAN e PAWITRA (2001, p. 424), assinala que existem benefícios tangíveis e intangíveis do *Quality Function Deployment*. Entre os benefícios tangíveis, ressalta-se a rápida identificação de áreas de alto risco, a maior eficiência na alocação de recursos, a significativa redução no tempo de desenvolvimento e a diminuição das necessidades tardias de mudanças técnicas. Como benefícios intangíveis, destaca-se o incremento na satisfação do cliente e o incentivo ao trabalho multidisciplinar. Complementando este ponto, SHEN, TAN e XIE (2000) afirmam que o QFD está sendo bem aceito por um grande número de empresas ou organizações e não unicamente focado em manufatura, mas também em desenvolvimento de *softwares*, planejamento de marketing, educação, sistemas de tecnologia de informação, entre outros. Assim, IBM, Digital, Du Pont, Texas Instruments e Philips International são citadas como exemplos de utilização desta metodologia.

Em contrapartida, alguns autores como BOUCHEREAU e ROWLANDS (1999) citados por TAN e PAWITRA, levantaram algumas limitações desta ótica proposta como a possível ambigüidade na voz do consumidor, a necessidade de análise de grande quantidade de informação subjetiva, o caráter qualitativo do QFD e o pressuposto de linearidade entre a satisfação do consumidor e o desempenho do atributo.

Resumindo as principais idéias abordadas neste subitem 3.3., pode-se afirmar que para atender as necessidades do cliente melhorando o tempo de entrega e a qualidade do serviço, vê-se como necessário:

- Ter cadeias de valor e processos expandidos de fornecimento de serviços simples, flexíveis e eficientes assim como contar com uma forte parceria entre os elementos participantes do processo (marketing de relacionamento) baseada na cooperação, geração de confiança e qualidade de serviço interna através de uma comunicação eficaz e do apoio da tecnologia.
- Garantir que os processos sejam reflexos dos atributos valorados pelos clientes, apurados através de um conhecimento profundo de suas necessidades. Uma das ferramentas que permite garantir que as necessidades e desejos dos clientes sejam “ouvidos” e que isso seja refletido no processo de desenvolvimento do serviço é o “Desdobramento da Qualidade” ou *Quality Function Deployment* (QFD).

3.4. Medidas de desempenho no processo expandido de fornecimento de serviços

“Diga-me como você me mede e eu lhe digo com eu me desempenho. Se você me mede de forma ilógica (...) Não reclame sobre meu comportamento ilógico”. (Goldratt, *Teoria das restrições*, citado em Lockamy e Cox, 1994).

Controle de Processos e SLA's

Deve ser considerado que melhorar o desempenho de redes é mais do que melhorar operações isoladamente. De fato, as métricas locais e parciais tendem a levar a sub-otimizações, sendo necessário, portanto métricas globais que avaliem não só os desempenhos nos nós das redes de operações, mas também suas eventuais sinergias, e também que ajudem a capturar as possíveis ineficiências ou ineficácias.

Essa dificuldade é a mesma quando consideradas sub-operações dentro da empresa. Muitas vezes, as medidas de desempenho locais levam determinado departamento dentro de uma empresa a tentar maximizar seu desempenho, mesmo que às custas do desempenho de outro departamento, ou mesmo que às custas do desempenho da empresa como um todo. Não há diferença substancial quando se trata de operações internas à empresa e operações externas: para ambas, seja quando se avaliam operações que são fornecedoras internas ou externas, a avaliação de desempenho é parte essencial do ciclo de planejamento, controle e melhoria.

Nesse sentido, torna-se indispensável gerenciar os processos de valor e estabelecer uma série de métricas e metodologia de controle que permitam medir o desempenho do serviço oferecido ao cliente de forma tal a ajudar à organização a focar nos serviços finais como um todo e não como medidas isoladas de diferentes unidades da organização.

Sobre esse ponto, segundo CORRÊA (2004), várias decisões estratégicas sobre o controle deverão ser tomadas. A primeira decisão a ser tomada é sobre se “executar ou não o controle” para cada produto envolvido no elo considerado. Neste caso, é feita uma análise comparativa entre o custo de controle e o custo associado ao risco da não qualidade recebida na ausência do controle (custo de risco).

A segunda decisão é “o quê controlar”. Esta decisão vai depender das características do pacote de valor oferecido. Assim, para os produtos de consumo simultâneo ou para os produtos em que o tempo entre produção e consumo não permita um controle de qualidade do produto, a única alternativa é o **controle do processo**.

A terceira decisão é sobre “quais características do processo ou produto devem ser controladas”. Neste ponto, devem ser priorizadas aquelas características correlacionadas às

dimensões de qualidade consideradas prioritárias. O grau de intensidade e extensão da interação no contato com o cliente também influencia na decisão sobre o quê controlar. De fato, os processos com alto grau de extensão de contato com o cliente que contribuem para a satisfação de suas expectativas devem ter as necessidades de controle avaliadas já que, nestes casos, podem passar a ser importantes para o cliente não só as dimensões da qualidade relativas ao produto, mas também as dimensões relativas aos processos pelos quais o produto é obtido. A quarta decisão é “como controlar”. Esta decisão vai depender dos métodos destinados ao controle de processos. A quinta decisão e sexta decisão são “quem deve controlar” e “quando controlar”.

Todos estes aspectos assinalados anteriormente podem ser definidos em acordos explícitos e formais entre o fornecedor de um serviço e seus consumidores. Este acordo, chamado de SLA (*Service Level Agreement*), é um acordo no qual é definida e quantificada a qualidade mínima de serviço que satisfazem as necessidades de negócio.

As características básicas de um SLA são: 1) é um acordo que em muitos casos toma a forma de um documento legal. Como todo acordo, é negociado e envolve um entendimento mútuo e crescente das necessidades e limitações de cada um dos lados; 2) quantifica o nível requerido de serviços oferecidos em termos de objetivos técnicos específicos que devem ser atingidos. Esta série de métricas deve ser definida e acordada entre ambas partes; 3) define o nível mínimo de qualidade aceitável pelo consumidor; 4) remove parte da imprevisibilidade da demanda na medida que o consumidor concorda com antecedência com o nível de uso.

Assim, o estabelecimento de um SLA assegura que o fornecedor e o consumidor compartilhem:

- Entendimento dos níveis de serviço requeridos nas áreas chaves da operação do serviço.
- Enfoque de medição dos níveis de serviço.
- Entendimento das condições pelas quais um bônus de performance ou penalidade deverá ser ganha ou paga assim como a metodologia de cálculo do bônus ou penalidade.

FITSILIS (2006) afirma que o desenvolvimento de um SLA é um processo complexo e detalha vários pontos que devem ser considerados na sua elaboração. Dos pontos analisados, destaca-se os seguintes:

- A definição dos níveis de serviço deve estar baseada no negócio, isto significa deve tratar de aspectos relevantes para os clientes e suas necessidades. O SLA

deve esclarecer quais são essas necessidades e quais são os elementos mais importantes.

- Os níveis de serviço especificados no SLA devem ser facilmente definidos e medidos.
- O SLA deve definir de forma completa e sem ambigüidade todas as formas em que as métricas de nível de serviço devem ser calculadas assim como as penalidades ou bônus de *performance* a serem aplicados. Também deve incluir a forma de cálculo a ser usada e detalhar a definição dos termos utilizados.
- Os níveis de serviço não podem ser gerenciados de forma isolada já que devem ser parte de uma gestão de processos de nível de serviço completa.
- O número de métricas a serem aplicadas deve ser o mínimo necessário para medir e gerir de forma precisa.

Por outro lado, LEHR e MCKNIGHT (2002) afirmam que o SLA é um contrato formal entre um fornecedor de serviço e um consumidor que caracteriza o serviço a ser fornecido, válido por um período determinado com possibilidade de renovação. Este contrato inclui a especificação das obrigações e responsabilidades de cada uma das partes em qualquer dos possíveis futuros cenários que possam acontecer durante o período de duração do contrato. Nesse sentido, é importante que o SLA seja verificável e esteja traduzido numa série de métricas de desempenho observáveis. Estas métricas vão caracterizar o compromisso do fornecedor do serviço de dar o serviço estipulado com a garantia de um nível determinado de qualidade. As falhas ou falta de cumprimento nos níveis de qualidade estabelecidos no SLA liberam a obrigação do cliente de pagar pelo serviço oferecido e também podem significar pagamento de penalidades ou multas por parte do fornecedor.

Adicionalmente, os autores ressaltam o papel econômico dos acordos de nível de serviço (SLA). O principal papel econômico do SLA segundo LEHR e MCKNIGHT (2002) é de diminuir o custo de transação associado a contratar uma determinada qualidade de serviço e de alocar os riscos e custos de produzir e consumir o serviço. O autor resalta que estes contratos são especialmente importantes em mercados de bens intangíveis como telecomunicações, cuja comercialização apresenta um desafio mais complexo do que os bens tangíveis. De fato, no caso dos bens tangíveis pode-se separar a produção do consumo em espaço e tempo o que simplifica a avaliação e verificação dos atributos do produto. Adicionalmente, no caso de bens intangíveis, grande parte do valor dos serviços reside no direito de consumo o que significa que estabelecem direitos de propriedade sobre a transação,

os que por sua vez podem ser comercializados. Assim, o fato de que um SLA garante o nível de qualidade brinda um mecanismo de redução de custos de busca de fornecedores por parte dos consumidores, os quais, sem a existência de padrões que garantam a qualidade do serviço, deveriam avaliar as ofertas de uma grande variedade de possíveis fornecedores antes de tomar uma decisão com risco.

Importância da definição das medidas de desempenho

Uma vez definidas as características dos processos de controle e a forma de explicitá-los através de um acordo de SLA, é necessário definir e escolher corretamente os indicadores de desempenho a serem acompanhados. Sobre este ponto, de acordo com GARVIN (1998), os níveis de desempenho planejados são a formalização das expectativas dos responsáveis pelo planejamento sobre o desempenho futuro. Essas expectativas podem estar baseadas em considerações técnicas, na experiência anterior e mesmo por experimentos. O planejamento de qualidade deverá sempre conter, em todos os seus níveis, duas indicações: a primeira é a indicação do nível médio de desempenho esperado e a segunda é a indicação da variação esperada para esse nível médio de desempenho (limite superior e inferior dentro dos quais variações são toleráveis e acomodáveis pelo processo de fornecimento do serviço, não comprometendo o atendimento ao cliente).

Por outro lado, NEELY, GREGORY e PLATTS (2005) afirmam que o nível de desempenho que um negócio atinge é função da eficiência e eficácia de suas ações, sendo que eficácia refere-se à extensão segundo a qual os objetivos são atingidos, ou seja, se as necessidades dos clientes e outros grupos de interesse da organização são satisfeitas. Já, eficiência é a medida da utilização econômica dos recursos da organização quando promovem determinado nível de satisfação dos clientes e outros grupos de interesse. Esta diferenciação é importante porque chama a atenção para o fato de que há razões internas (referentes ao uso de recursos) e externas (referente ao nível de serviço aos clientes e outros grupos de interesse) para perseguir determinados cursos de ação.

Adicionalmente, NEELY, GREGORY e PLATTS (2005) distinguem entre:

- **Medidas de desempenho:** Métricas usadas para quantificar a eficiência e eficácia de ações.
- **Medição de desempenho:** Processo de quantificação de eficiência e eficácia das ações tomadas por uma operação.
- **Sistema de medição de desempenho:** Conjunto coerente de métricas usado para quantificar a eficiência e eficácia das ações.

À sua vez, um sistema de medição de desempenho pode ser examinado em três níveis:

- Medidas individuais de desempenho.
- Conjunto de medidas de desempenho, onde o sistema de medição de performance é visto como uma entidade.
- Relacionamento entre o sistema de medição de desempenho e o entorno onde opera.

Finalmente, segundo KENNERLY e NEELY (2003), as medidas de desempenho a serem consideradas em controle de processos como SLA, deveriam obedecer as seguintes características:

- Derivadas da estratégia e alinhadas com as prioridades competitivas da operação.
- Simples de entender e usar.
- Prover *feed back* em tempo e de forma precisa.
- Ser baseada em quantidades que possam ser influenciadas ou controladas pelos usuários, ou por ele, em conjunto com outros.
- Cliente e fornecedor deveriam participar da definição.
- Referir-se a metas específicas, serem relevantes e manter seu significado ao longo do tempo.
- Pertencer a um ciclo fechado de controle.
- Ser claramente definidas e objetivas.
- Ter impacto visual.
- Basear-se em fórmulas e bases de dados explícitos, empregar razões mais que valores absolutos e usar dados que podem ser obtidos como parte de um processo.

Nesse sentido, KENNERLY e NEELY (2003) propõem vários testes para ver se as medidas são apropriadas ou não:

1. Teste da verdade: A medida mensura, definitivamente, o que se deseja medir?
2. Teste de foco: A medida está mensurando, unicamente, o que se quer medir?
3. Teste de consistência: A medida é consistente independente do momento de ser medida ou de quem a meça?
4. Teste de acesso: A informação pode ser rapidamente comunicada e facilmente entendida?
5. Teste de clareza: Existe algum tipo de ambigüidade na interpretação dos resultados?
6. *So what Test*: As informações têm e terão influência relevante?

7. Teste de tempo: A informação pode ser analisada em tempo suficiente para que ações possam ser tomadas imediatamente?
8. Teste de custo: O custo de coletar e analisar a informação vale a pena?
9. *Gaming test*: A medida estimula algum tipo de comportamento não desejado pela empresa?

Resumindo o subitem 3.4., pode-se afirmar que para poder garantir de forma prática que os processos expandidos de fornecimento de serviços estejam direcionados e reflitam os atributos valorados pelos clientes, é necessário estabelecer um mecanismo de controle de processos eficiente e global. Viu-se como vários autores assinalaram que é necessário, além de definir uma estratégia de controle (o quê controlar, como, quem e quando), definir uma série de métricas que permitam medir o desempenho do serviço oferecido ao cliente. Nesse sentido, uma alternativa que permite minimizar o risco de qualidade entre as partes é a realização de um acordo explícito e formal, chamado de SLA, onde é definida e quantificada a qualidade mínima aceitável pelas partes.

3.5. Aplicação das medidas de desempenho para *call center*.

Neste capítulo, é abordada a aplicação de medidas de desempenho em *call center* por meio da análise de quatro estudos realizados:

- MICIAK e DESMARAIS (2001)
- ROBINSON e MORLEY (2006)
- GILMORE (2001)
- FEINBERG, HOKAMA, KADAM e KIM (2002)

O objetivo deste tópico é analisar detalhadamente a bibliografia existente referida a indicadores de desempenho em *call center*. Dado que atendimento via *call center* constitui um dos atributos mais valorados pelos clientes (como será visto no capítulo 5), este levantamento servirá como base para a elaboração do roteiro de qualidade desde a perspectiva do cliente para este atributo específico a ser apresentado no capítulo 8.

MICIAK e DESMARAIS: Proposta baseada em características operacionais, opinião dos atendentes e opinião dos Consumidores

MICIAK e DESMARAIS (2001) fizeram uma análise sobre as medidas de desempenho para a qualidade em serviços para *call center*, estudando 52 *call centers* no Canadá que incluíam serviços financeiros, telecomunicações, energia, manufatura, distribuição e serviços de governo. Estes autores ressaltam que os *call centers* são operações complexas que requerem uma combinação de tecnologia, processos e talento humano para poder ter sucesso. Eles ressaltam que muitas das medidas de desempenho “clássicas” dos *call centers* referem-se à tecnologia telefônica em uso e cumprimento por parte dos atendentes dos padrões de prática (*script*). Só uma minoria de empresas mede efetivamente (através de pesquisas ou contato direto) a satisfação do cliente com experiências de *call centers*. Nesse sentido, um dos maiores *gaps* gerados aparece porque a administração das empresas e os clientes utilizam diferentes critérios para avaliar a qualidade no serviço. De fato, os gestores focam em medidas internas operacionais como duração da ligação e número de chamadas atendidas por hora o que não necessariamente casa com os desejos dos consumidores de facilidade de contato e resolução de problemas numa única ligação. Para resolver esta diferença entre a percepção da gestão e a dos clientes, os autores sugerem analisar os tipos de chamadas efetuadas pelos clientes aos *call centers* (faturamento, vendas, técnicas, reclamações etc.) para assim analisar os motivos de maior peso para os consumidores e a complexidade de cada tipo de resolução.

A proposta de indicadores de desempenho para *call centers* dos autores se baseia em três pontos:

- a) Características operacionais.
- b) Opinião dos atendentes sobre as condições de trabalho.
- c) Opinião dos consumidores sobre a qualidade do serviço.

Na Tabela 2, observa-se os indicadores propostos pelos autores para cada um dos pontos sugeridos e os resultados obtidos na amostragem trabalhada, considerando *call centers* de pessoa física e de empresas.

Tabela 2 – Resultados de indicadores de qualidade de *call centers*

a) Características Operacionais.	PESSOA FÍSICA	EMPRESAS
Estratégia de Contato		
Ratio de Aquisição/Retenção (%)	78/22	17/83
% do total de Relacionamento com o cliente no <i>call center</i>	76	52
% de ligações atendidas com voz viva	9.7	61.5
% de <i>call centers</i> com CSR (<i>customer service representative</i>) sindicalizados	33	17
Número médio de CSR no <i>call center</i>	205	43
Métricas de ligações		
Nível de Serviço - % de ligações atendidas em 20 sg. ou menos	71.2	90.8
Duração média das ligações em minutos	3.3	2.3
Tempo médio de resolução em minutos	1.2	2.2
% de casos que foram resolvidos numa única ligação	87	85.7
Pessoal e treinamentos		
Número médio de CSR por supervisor	16	15
% de CSR com ensino médio	14.8	20.75
% de CSR com grau técnico ou ensino médio incompleto	23.2	36.5
Ratio de CSR treinado de forma geral/especialista (%)	65/35	50/50
% de treinamento para novos contratados com duração > 25 dias	50	17
% do total de treinamento com duração > 6 dias.	43	83
Salário médio de um CSR (C\$)	30,979	34,750
Salário médio de um supervisor (C\$)	39,619	45,400
Custo total de novas contratações de CSR (C\$)	6,412	5,800
b) Opinião dos atendentes sobre as condições de trabalho (*)		
	PESSOA FÍSICA	EMPRESAS
Satisfação do empregado com...		
Treinamento recebido	25	56
Facilidades e entorno	30	78
Treinamento <i>on the job</i>	23	56
Oportunidades de carreira	25	22
Sistemas de software	21	11
Gestão dos supervisores	52	46
Salário e benefícios	31	38
Satisfação global no trabalho	40	44
Índice de lealdade do empregado (Representa os empregados que deram as maiores pontuações para 3 perguntas: Satisfação global, Intenção de continuar e Recomendar a	24	22
c) Opinião dos consumidores sobre a qualidade do serviço (*)		
	PESSOA FÍSICA	EMPRESAS
Satisfação com o ciclo de serviço em relação a:		
Facilidade de contatar o <i>call center</i>	45	60
Menu de voz	33	38
Qualidade da preocupação pelo cliente	63	67
Produtos e serviços	52	58
Habilidade para resolver os problemas	58	62
Satisfação global	70	66
Índice de lealdade do cliente (Representa os clientes que deram as maiores pontuações para 3 perguntas: Satisfação global, Intenção de continuar e Recomendar a outros).	44	41

Fonte: MICIAK e DESMARAIS (2001, p. 344,345)

(*) Os números representam a % de empregados ou consumidores que deram as maiores pontuações possíveis para cada item analisado (por exemplo, muito satisfeito para cada item).

ROBINSON e MORLEY : Indicadores quantitativos de nível de serviço versus indicadores qualitativos de satisfação do consumidor desde a visão dos gestores e dos atendentes do call center.

A discussão de ROBINSON e MORLEY (2006) centra-se no fato de que, dada a existência de mecanismos automáticos de distribuição de chamadas (ACD - *Automatic Call Distribution*) nos *call centers* que permitem um gerenciamento eletrônico de informação e a geração de uma grande quantidade de estatísticos operacionais, a maior parte de gestores de *call centers* dão mais importância a estes indicadores quantitativos do que os relacionados à qualidade no atendimento ao cliente.

Esta discussão de qualidade *versus* quantidade já foi abordada por vários autores, destacando FRENKEL e DONOGHUE (1996), BAIN *et al.* (2002), WALLACE *et al.* (2000) e KENNY *et al.* (2000). Os principais pontos levantados por esses autores foram retomados por ROBINSON e MORLEY (2006), destacando:

- FRENKEL e DONOGHUE (1996) ressaltam que apesar de observar-se uma mudança no foco dos *call centers* que estão passando de uma estratégia de redução de custos para uma estratégia de maior interface com o consumidor, a realidade do trabalho é ainda diferente. De fato, os atendentes do *call center* reportam que estão sentindo estresse pela pressão de manter padrões de qualidade de serviço e atingir ao mesmo tempo altas metas de produtividade.
- BAIN *et al.* (2002) também examinaram a dicotomia entre os objetivos quantitativos e qualitativos nos *call centers*, separando as medidas “duras” quantitativas das medidas “suaves” ou qualitativas, numa análise feita para quatro *call centers* na Escócia.
- WALLACE *et al.* (2000) também estudaram o estabelecimento de metas opostas de eficiência e serviço. Estes autores observaram que nos quatro *call centers* analisados por eles, os objetivos formais da empresa são de fornecer altos níveis de serviço e satisfação aos clientes. Porém, a prioridade primária da gestão da empresa percebida no dia-a-dia pelos agentes do *call center* é a de produtividade por meio de menor custo e alto volume de ligações atendidas. Assim, os atendentes têm metas específicas de tempo de conversação, taxa de abandono de ligações etc. Mesmo que a qualidade e a satisfação do cliente também seja monitorada com pesquisas de satisfação do cliente, a maioria dos controles estão baseados em sistemas de medida de desempenho quantitativos de eficiência e velocidade. Outra variável interessante analisada é a taxa de desligamento dos atendentes de call center (*turnover rate*) que no caso dos *call center* analisados varia de 15% a 35% ao ano. De fato, segundo *Turnover Report* da

Hallis Contact Center (2002), estima-se que a taxa de rotação do pessoal de *call centers* é de 29% ao ano e está associada basicamente ao tratamento dado pelos gestores aos empregados.

- KINNIE *et al.* (2000) propõem uma estratégia de gestão de alto compromisso que envolve políticas de recrutamento direcionadas a atrair um grupo de atendentes altamente comprometido e flexível. Porém, no estudo realizado em dois *call centers* no Reino Unido concluíram que existe um paradoxo entre a política de controles quantitativos estreitos que visam uma alta produtividade e as práticas de gestão que adotam um alto nível de compromisso por parte dos atendentes.

No estudo realizado por ROBINSON e MORLEY (2006) foram analisados 200 *call centers* de várias indústrias e serviços por meio de questionários e seis entrevistas em profundidade. Um dos objetivos desta pesquisa era desenvolver um entendimento da forma como os gestores dos *call centers* enxergavam suas principais responsabilidades. O resultado da pesquisa foi que os gestores dos *call centers* enxergavam o serviço ao cliente como sua responsabilidade de gestão primária, porém existia uma falta de congruência entre sua responsabilidade percebida e o indicador utilizado para medir o desempenho. De fato, os KPI's¹¹ que os gestores percebem como os principais são os quantitativos, sendo que eles sentem que é dada pouca ênfase para as medidas qualitativas. Desta forma, a análise realizada colocou em evidência o paradoxo pelo qual, mesmo que o principal objetivo dos gestores de *call centers* seja o serviço ao cliente, existe também uma ênfase importante na medição dos aspectos de produtividade associadas à responsabilidade de atingir os objetivos orçamentários financeiros. Assim, aparentemente, os gestores dos *call centers* dedicam muito do tempo em gerenciar aspectos operacionais que não necessariamente estão relacionados ao serviço ao cliente como duração da chamada ou ligações por atendente. O problema de se focar em medidas quantitativas facilmente disponíveis é a pressão exercida para atingir essas metas que pode resultar em ligações sendo tratadas de forma inapropriada, atendentes omitindo de receber ou dar informação vital ou falhas na terminação do trabalho pós-ligação do atendente. Outro problema importante também assinalado por este autor é a alta rotação dos atendentes, os quais quando saem da empresa levam uma certa experiência e conhecimento, que não é facilmente disponível com novos atendentes. Finalmente, os autores concluem que a alta gestão deve ser consciente de que indicadores de produtividade favoráveis não significam que o *call center* esteja entregando valor para a organização e seus clientes e nesse sentido, devem

¹¹ KPI: Key Performance Indicator

ser consideradas métricas mais apropriadas que levem em consideração os objetivos organizacionais de atendimento ao cliente.

Nas Tabelas 3 e 4, é apresentado um resumo dos resultados dos questionários feitos nos 200 *call centers* analisados. Na Tabela 3, é feita uma comparação entre os tipos de KPI existentes e os tipos de KPI enxergados como necessários pelos atendentes, onde ressalta que 37% dos KPI existentes referem-se à variável quantitativa de nível de serviço e unicamente 15% referem-se à satisfação do consumidor. Já desde a perspectiva de “como deveria ser”, os atendentes dão mais peso aos KPI’s relacionados à satisfação do consumidor. Na Tabela 4, foi pedido para os atendentes fazerem uma priorização de acordo a importância dos tipos de KPI’s (sendo 1 a importância máxima e 8 a importância mínima) onde destaca que os quatro KPI’s mais priorizados referem-se a aspectos de serviço ao cliente e os quatro últimos KPI’s referem-se à produtividade do centro.

Tabela 3 – Ranking dos tipos de KPI’s na visão dos atendentes: Existentes versus Preferidos

KPI	KPI's formais existentes (%)	KPI's preferidos (%)
Nível de Serviço	37	20
Vendas	24	17
Custos	17	7
Satisfação do Consumidor / Serviço	15	37
Outros	7	19 ^(a)

Total de questionários preenchidos = 130; (a) Inclui o KPI Desenvolvimento dos atendentes com 13%.

Fonte: ROBINSON e MORLEY (2006). p.291.

Tabela 4 – Ranking dos KPI’s na visão dos atendentes

Ranking	KPI (Key Performance Indicator)	Pontagem de importância
1	Índice de Satisfação do Consumidor	1.73
2	Nível de Serviço	2.56
3	Taxa de rotação dos atendentes	3.43
4	Taxa de abandono das ligações	3.98
5	Tempo de trabalho após a ligação (<i>wrap-up time</i>)	5.22
6	Duração da ligação	5.86
7	Taxa de ocupação	6.17
8	Número de ligações por atendente	6.46

Total de questionários preenchidos = 130; 1 = mais importante e 8 = menos importante

Fonte: ROBINSON e MORLEY (2006). p.291.

GILMORE: Enfoque de linha de produção versus enfoque de “empowerment” aos atendentes.

GILMORE (2001) considera duas formas de gestão de *call centers*: 1) enfoque de linha de produção (*production-line approach*) onde a organização controla o sistema e não deixa nada para decisão do atendente e onde as medidas operacionais quantitativas são as relevantes; 2) enfoque em dar poder (“*empowerment*”) que permite maior ação dos atendentes e maior tomada de decisão de forma de satisfazer imediatamente as necessidades dos consumidores considerando os aspectos intangíveis do serviço oferecido.

A autora fez um estudo baseado numa empresa com quatro *call centers* por meio de entrevistas, *focus-groups* e observações dos gestores e da linha de atendimento nas atividades diárias. As principais conclusões foram as seguintes:

- A percepção sobre o serviço do *call center* difere entre os gestores e os atendentes. A principal preocupação dos gestores é o cumprimento das metas quantitativas como, por exemplo, atender 90% das ligações dentro de 10 segundos, completar 80% das ligações em menos de 3 minutos, número de ligações respondidas nos últimos 10 minutos, número de ligações em espera, número de atendentes atendendo ligações, número de atendentes esperando para atender ligações, número de atendentes não aptos para receber ligações etc. A principal preocupação dos gestores em relação aos atendentes é a da alta rotação existente.
- Já para os atendentes, as medidas operacionais de desempenho não garantem a satisfação do consumidor e nesse sentido, os atendentes sentem-se frustrados pela impossibilidade de poder acompanhar a solicitação do cliente até a resolução final do problema. Assim, os atendentes sentem a pressão de ter que enfrentar as ligações e queixas dos clientes sob a pressão do tempo de atendimento, tentando agradar tanto ao cliente quanto ao empregador o que gera conflito interno e muita frustração.

Segundo GILMORE (2001), o desafio para a gestão de *call centers* é decidir quais dos dois enfoques atende melhor as necessidades da empresa, os consumidores externos e os atendentes. O enfoque de produção em linha não considera todas as características dos serviços e considera unicamente os aspectos tangíveis do serviço. Já o enfoque de *empowerment* é mais apropriado para as características intangíveis dos serviços já que a característica de flexibilidade permite que os atendentes tratem a cada cliente de forma individualizada. A principal desvantagem deste enfoque é que pode trazer um nível de qualidade de serviço inconsistente devido a variabilidade tanto dos pedidos dos clientes como do tratamento dado pelos atendentes. Assim, mesmo que as regras e padronizações de

medidas de desempenho sejam necessárias e relevantes na gestão de um *call center*, é também necessário incorporar aspectos de *empowerment* nos atendentes para contribuir à satisfação dos clientes e também dos empregados no longo prazo. As principais características destas formas de gestão são resumidas nas Figuras 7 e 8.

A opção proposta pela autora é a de ter um enfoque combinado de produção em linha e de *Empowerment* onde seria criado um entorno de serviço mais flexível estimulando um estilo de gestão mais participativo, envolvendo os atendentes nas decisões de prioridades. Assim, os aspectos tangíveis do serviço continuariam a serem monitorados pelos indicadores de produtividade, porém os aspectos intangíveis do serviço como serviço ao cliente individualizado, acesso à ajuda relevante e tratamento dos problemas até a ponta final também seriam tratados nos casos necessários. Assim, seria necessário criar um mecanismo que classificasse as ligações em função de sua complexidade e que separaria as ligações simples de resolver que devem seguir os padrões da produção em linha, das ligações mais complexas que precisam de um maior grau de conhecimento para serem resolvidas, as quais seriam encaminhadas para atendentes mais especializados em temas específicos.

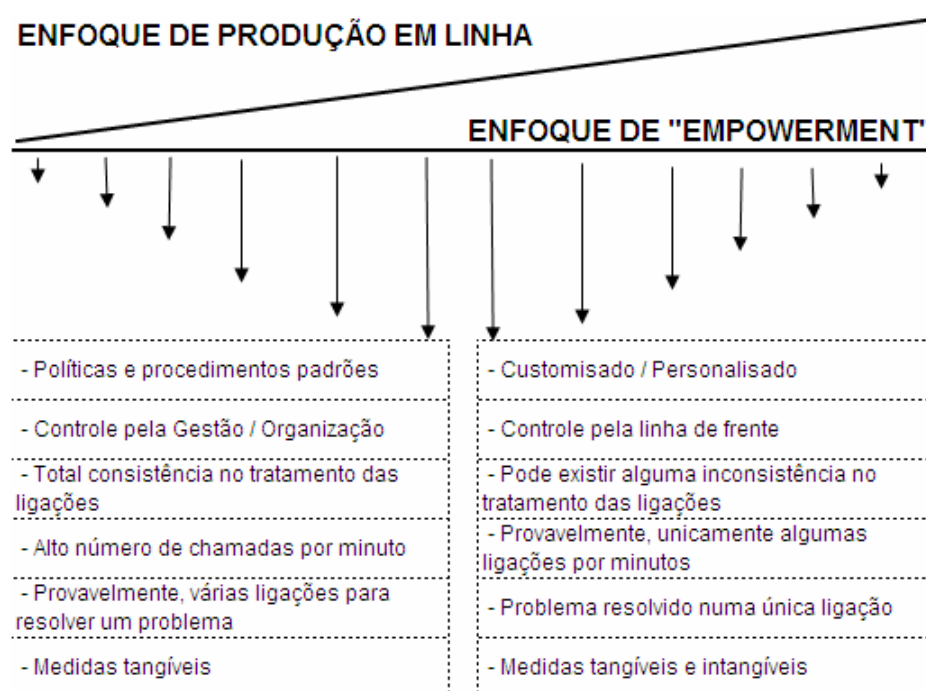


FIGURA 7 – Resumo dos enfoques de produção em linha e enfoque de *empowerment*

Fonte: GILMORE (2001). p. 155.

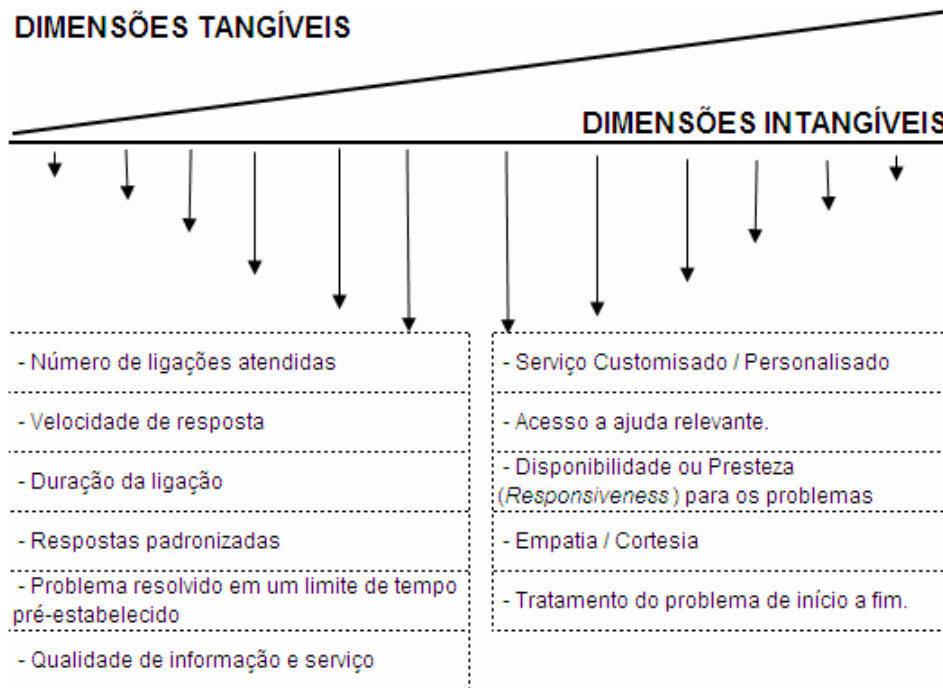


FIGURA 8 – Resumo das dimensões tangíveis e intangíveis num *call center*.

Fonte: GILMORE (2001). p. 155.

FEINBERG et al.: Estudo empírico sobre a relação existente entre os indicadores de eficiência operacional e a satisfação do cliente

Os *call centers* permitem a empresa construir, manter e gerenciar o relacionamento com seus clientes conduzindo transações, dando informação, respondendo perguntas e dúvidas, resolvendo problemas e queixas rapidamente e de forma mais econômica que pessoalmente. Segundo os estimados do *Center for Customer Driven Quality*, 98% das empresas que aparecem na *Fortune*, 500 dispõem de um *call center* e 70% de todos os contatos com os clientes acontecem por meio desses *call centers*.

Os autores fizeram uma pesquisa com 922 empresas pertencentes a 19 setores comerciais ou industriais, com foco no setor de bancos e serviços financeiros. O objetivo do estudo era analisar, para as empresas selecionadas, a relação existente entre 13 indicadores de desempenho operacionais de *call center* (segundo os parâmetros e definições de ANTON - 1997) e a satisfação do cliente. As variáveis para monitorar os *call centers* analisadas por ANTON (1997), base deste estudo, são as seguintes:

- o Velocidade média de resposta (*Average speed of answer – ASA*) que mede o tempo que o cliente tem que esperar até ser atendido, uma vez que saiu da fila de espera.

- Tempo na fila (tempo durante o qual o atendente está na linha esperando para ser atendido).
- % de clientes que tiveram uma resolução satisfatória na primeira ligação.
- Taxa de abandono (% de clientes que desligaram antes de serem atendidos).
- Tempo médio da chamada (tempo durante o qual o cliente esteve conectado com o atendente).
- Aderência (número de atendentes no seu lugar prontos para atender ligações, conforme programado).
- Tempo médio de trabalho após a ligação (tempo necessário para terminar o trabalho iniciado na ligação e fazer pesquisa após a ligação foi completada).
- % de ligações bloqueadas (% de clientes que receberam um tom de ocupado e nem conseguiram entrar na fila de espera para serem atendidos).
- Tempo antes do abandono (tempo médio ficou aguardando na fila para ser atendido antes de decidir desligar).
- Número de ligações entrantes por atendente num período de oito horas.
- Taxa de rotação dos atendentes (número de atendentes que saíram do *call center* no período definido, usualmente um ano).
- Total de ligações.
- Nível de serviço (ligações atendidas em menos de X segundos dividido pelo número total de ligações).

A Tabela 5 resume as relações existentes levantadas por FEINBERG *et al.* (2002) entre as medidas de desempenho operacionais recomendadas por ANTON (1997) mencionadas anteriormente e a satisfação do cliente assim como os motivos da relação positiva ou negativa entre estas variáveis. É importante ressaltar que a satisfação é medida por meio da porcentagem de clientes que ligaram no *call center* e deram uma pontuação alta *top box* ao atendimento recebido.

Tabela 5 – Relação esperada entre os indicadores de desempenho de ANTON (1997) e a satisfação do cliente

Medida de Desempenho	Relação da medida de desempenho com a Satisfação do Cliente (Anton -1997)	
	Sinal	Motivo
Velocidade média de resposta	Negativa	Quanto mais espera o cliente para falar com o atendente, menor satisfação.
Tempo na fila	Negativa	Quanto mais espera o cliente para ser atendido pelo atendente, menor satisfação.
% de clientes que tiveram uma resolução satisfatória na primeira ligação	Positiva	Se o cliente consegue resolver seu problema em uma ligação, sua satisfação aumenta.
Taxa de abandono	Negativa	Se a taxa de abandono aumenta, o cliente não conseguiu falar com o atendente e sua satisfação diminui.
Tempo médio da chamada	Positiva	Quanto maior o tempo com o atendente, maiores dúvidas o cliente resolve e sua satisfação aumenta.
Aderência	Positiva	Quanto maior número de atendentes prontos para receber ligações, mais rapidez no acesso ao <i>call center</i> e maior satisfação.
Tempo médio de trabalho após a ligação	Negativa	Quanto mais tempo após a ligação o atendente precisa, menor aderência ou falta de disponibilização da informação necessária para resolver o problema. Portanto, a satisfação cai.
% de ligações bloqueadas	Negativa	Quanto maior o número de ligações que o <i>call center</i> não consegue atender, menor o acesso do cliente ao <i>call center</i> . A satisfação cai.
Tempo antes do abandono	Negativa	Quanto maior o tempo que o cliente espera antes de desligar, menor sua satisfação.
Número de ligações entrantes por atendente num período de oito horas	Negativa	Quanto maior a quantidade de ligações entrantes, menor o tempo disponível para os atendentes tratarem cada ligação. A satisfação diminui.
Taxa de rotação dos atendentes	Negativa	Maior rotação de atendentes significa entrada de novos atendentes sem preparação e por consequência menor qualidade no atendimento. O cliente fica insatisfeito.
Total de ligações	Negativa	Quanto maior a quantidade de ligações entrantes, menor o tempo disponível para os atendentes tratarem cada ligação. A satisfação diminui.
Nível de Serviço	Positiva	Quanto maior seja a % anual de ligações atendidas, maior a chance de que o cliente esteja satisfeito.

Fonte: Adaptado de FEINBERG et Al (2002). p.175.

Tabela 6 – Resultados do estudo de FEINBERG *et al.* (2002) sobre a relação entre os indicadores de desempenho e a satisfação do cliente

Medida de desempenho	Relação esperada Anton (1997)	Feinberg <i>et al.</i> (2002)		
		Coeficiente de correlação (Pearson)		Valores médios
		Todas as indústrias	Bancos / Ss Financeiros	Bcos/Ss fin
Velocidade média de resposta	Negativa	-0.14	-0.02	30.1 sg.
Tempo na fila	Negativa	-0.28	-0.03	36.4 sg.
% de clientes que tiveram uma resolução satisfatória na primeira ligação	Positiva	-0.31	0.03	82.2%
Taxa de abandono	Negativa	-0.19	-0.02	4.7%
Tempo médio da chamada	Positiva	-0.12	0.07	2.8 min.
Aderência	Positiva	0.11	0.14	91.3%
Tempo médio de trabalho após a ligação	Negativa	-0.23	0.02	2.4 min.
% de ligações bloqueadas	Negativa	-0.29	0.01	5.9%
Tempo antes do abandono	Negativa	nd	nd	nd
Número de ligações entrantes por atendente num período de oito horas	Negativa	0.09	0.12	98.1
Taxa de rotação dos atendentes	Negativa	-0.15	-0.13	28%
Total de ligações no ano	Negativa	0.04	0.16	13.2 milhões
Nível de Serviço	Positiva	0.22	0.01	90%

Fonte: Adaptado de FEINBERG et Al (2002). p.178.

De acordo aos resultados obtidos apresentados na Tabela 6, os autores concluem que não existe uma relação significativa entre os indicadores operacionais analisados e a satisfação do cliente. De fato, nenhuma das 13 variáveis críticas está relacionada de forma significativa à satisfação do cliente. Isto significa que o fato de uma empresa apresentar níveis bons nesses indicadores indica unicamente uma eficiência no tratamento das chamadas no *call center*, porém não indica uma alta satisfação do cliente. Desta forma, os autores concluem que é necessário descobrir quais são os fatores que estão relacionados à satisfação ao cliente, pois ainda não estão sendo medidos por meio dos indicadores analisados.

No decorrer deste subitem, viu-se como em todos os estudos analisados relacionados à medição do desempenho em *call center*, a teoria e a prática não são consistentes. Mesmo que os responsáveis pela gestão dos *call centers* reconheçam que é mais importante analisar a parte qualitativa já que pode refletir melhor a qualidade do serviço, na prática, é dado um

maior ênfase na parte quantitativa, associada a indicadores puramente operacionais facilmente disponíveis e com menor custo, mas que não refletem necessariamente a satisfação do cliente. Uma das opções proposta é a de ter um enfoque intermediário entre a visão totalmente operacional (linha de produção) e a total *empowerment* nos atendentes, onde as ligações seriam atendidas por ilhas diferentes dependendo de sua complexidade. Assim, as ligações simples de resolver poderiam seguir os padrões de produção em linha, medida por indicadores de desempenho operacionais, e as ligações mais complexas ou prioritárias seriam atendidas por um grupo especializado com maior *empowerment*, onde os indicadores de desempenho qualitativos teriam igual ou maior peso que os quantitativos.

3.6. Aplicação das medidas de desempenho para assistência pós-venda.

Neste subitem, ao igual que no tópico 3.5., será abordada a aplicação de medidas de desempenho para assistência pós-venda por meio da análise de dois estudos realizados:

- SACCANI, SONGINI e GAIARDELLI (2006)
- COHEN e AGRAWAL (1999)

Esta análise permitirá ter uma base teórica relevante para a parte empírica desta dissertação (capítulo 8) onde será proposto um roteiro de qualidade baseado nos processos internos ou externos subjacentes aos atributos mais valorados pelos clientes, entre os quais destaca atendimento rápido e eficiente na assistência técnica.

SACCANI, SONGINI e GAIARDELLI: Falta de política de controle de desempenho na área de pós-venda apesar da importância estratégica desta área

A análise de SACCANI, SONGINI e GAIARDELLI (2006) abrange principalmente dois pontos: 1) importância da área de pós-venda nos objetivos estratégicos da empresa; 2) análise prática de indicadores de desempenho em um grupo de empresas fornecedoras de bens de consumo duráveis.

Em relação ao primeiro ponto, os autores ressaltam três funções diferentes que as áreas de pós-venda podem ter:

- A área de pós-venda pode ser considerada como uma área que fornece informação importante para outras áreas da empresa por meio de um processo de retro-

alimentação transversal com áreas como desenho, qualidade, produção, vendas e marketing. Este processo é particularmente útil para o desenvolvimento de novos processos e produtos.

- A área de pós-venda pode constituir um negócio que gera receitas e lucro no curto prazo.
- Esta área pode desempenhar um papel estratégico a longo prazo, impactando a satisfação do consumidor, lealdade de marca e imagem da empresa, assegurando desta forma vendas futuras de novos produtos.

Por outro lado, é proposto um sistema de medidas de desempenho para pós-venda articulada em quatro níveis:

- **Nível de negócio**, que considera indicadores de lucro operacional como ROI ou ROA que são gerados tanto por resultados de mercado com impacto na receita (participação de mercado, penetração etc.) como também pelo consumo eficiente dos recursos (custos).
- **Nível de processos**, que podem ser medidos através da satisfação do cliente, flexibilidade e a produtividade.
- **Nível de atividades** (baseadas no curto prazo). Neste caso, são diferenciadas as atividades da linha de frente (*front office*) que impactam diretamente na satisfação dos clientes e as da linha de apoio (*Back Office*) que são responsáveis pela eficiência e os “tempos de ressurgimento” (*lead times*). Neste sentido, são consideradas cinco dimensões de desempenho como confiabilidade (*reliability*), disponibilidade ou presteza (*responsiveness*), tempo de resurgimento (*lead times*) internos que são geralmente medidos por indicadores não financeiros, desperdícios, custos e utilização de ativos (medidos basicamente por meio de indicadores financeiros).
- **Nível de desenvolvimento e inovação** (baseado no longo prazo), cujo objetivo é capturar os fatores determinantes dos resultados financeiros e competitivos futuros.

Assim, num contexto de concorrência globalizada e tendência decrescente do retorno das vendas, o serviço pós-venda aparece como uma área chave para geração de lucro de curto prazo, retenção do cliente no longo prazo e para melhoras no desenho e na qualidade do produto. Assim, o enfoque estratégico do serviço pós-venda é necessário e significa o estabelecimento de um sistema de medidas de desempenho e coleta de informação

estruturado, que considera sistemas de retro-alimentação (*feedback*) transversais sob o ponto de vista das funções (de pós-venda para as funções de qualidade, vendas, marketing e logística) e sob o ponto de vista da organização (de pós-venda para outros parceiros também participantes na cadeia de valor do produto e das atividades pós-venda). Estas ferramentas podem permitir à empresa responder adequadamente aos novos desafios competitivos.

Em relação ao segundo ponto abordado por SACCANI, SONGINI e GAIARDELLI (2006), a análise prática de medição de desempenho no atendimento pós-venda considerou uma amostra de empresas fornecedoras de bens de consumo duráveis (automóveis, bens de uso doméstico, consumo de bens eletrônicos e de tecnologia de informação) e foram analisadas duas dimensões de medição de desempenho: aspectos financeiros e aspectos não financeiros.

Dentro dos aspectos não financeiros, foram propostas duas visões:

- **Eficiência**, relacionada à qualidade na entrega do serviço, com os seguintes indicadores:
 - Disponibilidade de partes sobressalentes no estoque.
 - Tamanho do estoque de partes sobressalentes.
 - Política de treinamento e de recursos humanos.
 - Número de reclamações
 - % de respostas imediatas no *call center*.
- **Eficácia**, relacionada ao tempo necessário para atender ao cliente, sendo os principais indicadores:
 - Tempo de entrega do serviço pós-venda.
 - Tempo de “resuprimento” de partes sobressalentes.

A conclusão do estudo realizado é que, na amostra analisada, não existem sistemas de medidas de desempenho estruturadas e articuladas e nos poucos casos que existem, é um pequeno conjunto de indicadores focados no curto prazo e que não está integrado num marco global estruturado de controle de processos. O motivo que pode explicar este resultado é o fato de que os serviços pós-venda são geralmente fornecidos fisicamente por terceiros independentes, com o que ficaria mais difícil coletar informação confiável e a tempo.

COHEN e AGRAWAL: Proposta de indicadores de desempenho para assistência pós-venda

COHEN e AGRAWAL (1999) realizaram um estudo sobre a logística dos serviços de partes usadas na cadeia de fornecimento, base do serviço pós-venda, na indústria dos computadores. Na Figura 8, é apresentado o ciclo de reparação de serviços para computadores desenvolvido pelos autores. Este fluxo, mesmo que analisado para o negócio de computadores, representa de forma global o processo subjacente ao atendimento pós-venda de aparelhos celulares.

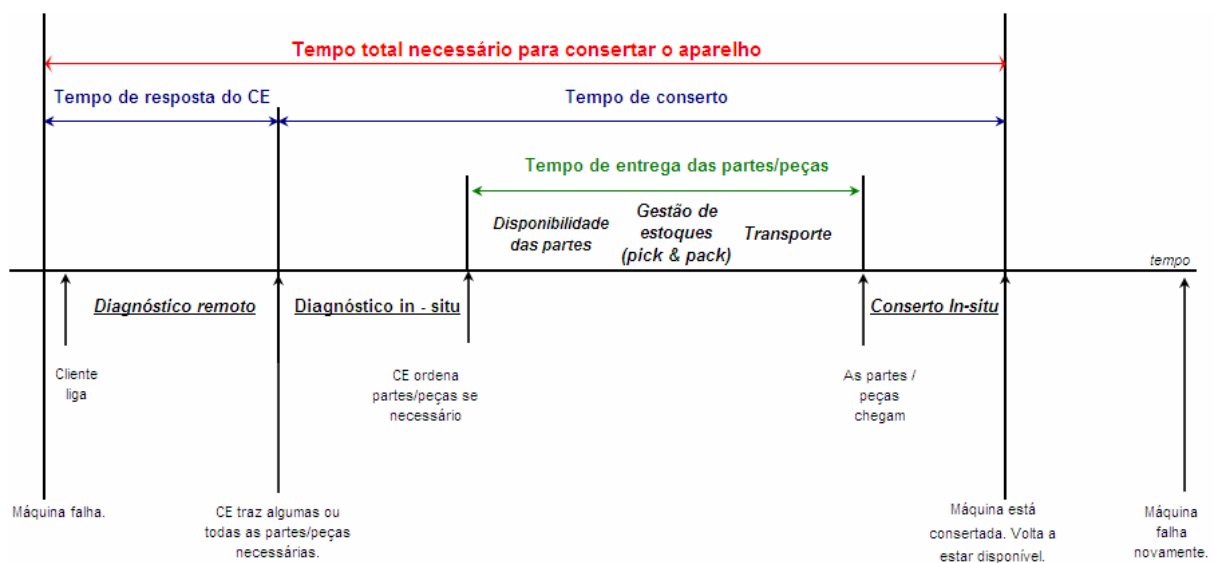


FIGURA 9 – Ciclo de serviço de conserto no ramo de computadores.

Fonte: COHEN e AGRAWAL (1999). p. 7.

Sobre a base deste fluxo, os autores afirmam que as empresas devem monitorar o ciclo de conserto completo com objetivos específicos e medidas de desempenho, tanto globais (total de tempo associado ao ciclo de conserto) como específicas para cada um dos elementos individuais do ciclo. Assim, a proposta apresentada inclui um indicador global relacionado ao serviço ao cliente (desde a perspectiva do cliente) que é a **porcentagem de ordens de conserto que foram completadas dentro do lapso de tempo prometido ao consumidor** e indicadores secundários dos quais o indicador principal é dependente, conforme mostrado na Figura 9.

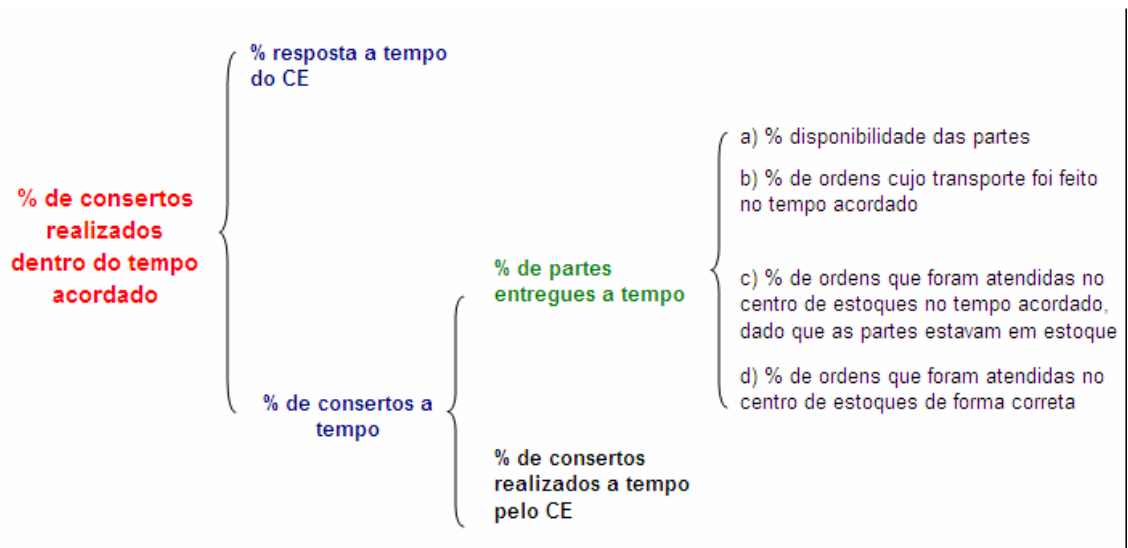


FIGURA 10 – Indicadores de nível de desempenho do ciclo de serviço de conserto no ramo de computadores

Fonte: Adaptado de COHEN e AGRAWAL (1999). p. 7.

Outros indicadores complementares aos já comentados que também devem ser acompanhados são:

- Tempo médio de conserto para todas as ordens atendidas (equivalente ao tempo de indisponibilidade do produto para o cliente).
- Distribuição no tempo dos consertos (fração de ordens de serviço que foram completadas durante períodos sucessivos de tempo).

Também, é sugerido um nível de desempenho para os principais indicadores, conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Resultados do estudo de COHEN e AGRAWAL (1999) sobre níveis realizados e objetivo de indicadores de desempenho referidos a serviços pós-venda de assistência técnica

		Objetivo	Real
Desempenho de Serviços *			
% de consertos realizados dentro do tempo acordado (no mesmo dia)	<i>Pior</i>	80%	54%
	<i>Melhor</i>	98%	94%
% de partes entregues a tempo (no mesmo dia)	<i>Pior</i>	75.50%	76.30%
	<i>Melhor</i>	100%	91.60%
Desempenho de Logística			
% de ordens cujo transporte foi feito no tempo acordado	<i>Pior</i>	96%	96%
	<i>Melhor</i>	100%	98%
% de ordens que foram atendidas no centro de estoques no tempo acordado, dado que as partes estavam em estoque	<i>Pior</i>	95%	88%
	<i>Melhor</i>	100%	99%
% de ordens que foram atendidas no centro de estoques de forma correta	<i>Pior</i>	99%	97%
	<i>Melhor</i>	100%	100%

* Foi considerado o cenário de *Enterprise*, que considera produtos de computadores como *main frames*, *midrange systems*, servidores e centro de dados. Não foram considerados os produtos como PC's, sistemas de desktop e periféricos.

Fonte: FEINBERG et Al (2002). p.7.

Resumindo os principais pontos colocados neste subitem 3.6., viu-se que a área de pós-venda é muito importante desde o ponto de vista de estratégia competitiva para a empresa, pois pode permitir estabelecer um sistema de medidas de desempenho e coleta de informação que considere sistemas de retro-alimentação com outras áreas chaves da empresa. Por outro lado, foram propostos indicadores de desempenho que visem otimizar o processo de conserto no pós-venda partindo de indicadores globais atrelados a indicadores secundários.

3.7. Conclusões do embasamento teórico

Como conclusão geral dos Capítulos 2 e 3, pode-se afirmar que dadas as tendências de curto e médio prazo na telefonia celular no Brasil que apontam para o fortalecimento das necessidades associadas às competências centrais do serviço celular, ao surgimento de novas necessidades latentes e a um incremento potencial de nova concorrência, é indispensável que as operadoras celulares entendam estas novas necessidades e os atributos que os clientes

valorizam quando escolhem uma empresa celular. Nesse sentido, é indispensável “escutar a voz do cliente” para desta forma poder garantir a qualidade nas dimensões que o mercado julga prioritárias para estes atributos, em especial nas horas de verdade, quando o cliente forma sua imagem da empresa e da qualidade do serviço, em função do suas expectativas prévias sobre esse serviço. Só desta forma, a qualidade pode ser usada como verdadeira arma competitiva sobre a concorrência para conseguir a lealdade e fidelidade dos clientes, mantendo uma sólida posição estratégica.

Adicionalmente, no caso de empresas celulares, os processos expandidos de fornecimento de serviços são complexos envolvendo muitas pessoas, áreas e empresas. Como atualmente a verdadeira concorrência vem deixando de acontecer entre empresas individuais para acontecer entre cadeias de valor e processos de fornecimento de serviços, é necessário montar um sistema de qualidade que permita garantir que os processos sejam reflexo dos atributos valorizados pelos clientes, o que significa traduzir as necessidades do cliente (*What*) em requisitos técnicos e de desenho mensuráveis (*How*), estabelecendo posteriormente um processo de controle de indicadores de desempenho. A definição da metodologia de controle e dos indicadores de desempenho a serem controlados e monitorados, por meio de acordos explícitos entre as partes (SLA's) ou acordos internos entre áreas de uma empresa, é indispensável para poder garantir qualidade para o cliente, nos processos expandidos de fornecimento de serviços. Finalmente, foram analisados estudos sobre indicadores de desempenho aplicados para *call center* e assistência pós-venda, onde ficou claro que nem sempre as medições de desempenho estão alinhadas com a busca de satisfação do cliente, seja porque os indicadores utilizados não são os mais representativos, seja porque a área não é enxergada na sua real dimensão estratégica dentro da empresa. É importante ressaltar que esta análise detalhada de indicadores de desempenho realizada para *call center* e para assistência pós-venda serviu de base para a proposta de roteiro de qualidade desde a perspectiva do cliente, apresentada no capítulo 8.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

O objetivo deste estudo é de identificar os processos de suporte e os respectivos parâmetros de desempenho que proporcionem esta satisfação, a partir dos atributos valorizados pelo cliente que garantem sua satisfação. A caracterização dos atributos mais relevantes do serviço prestado deve ser obtida a partir de perguntas, observações e investigações de como os

próprios consumidores enxergam a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa. Dividiu-se este estudo em duas etapas:

1. Construção de metodologia proposta para diagnóstico e avaliação dos processos de suporte.
2. Aplicação da metodologia a um caso específico.

A seguir, apresenta-se um resumo de cada um dos passos a seguir, conforme esquema da Figura 11:

Metodologia

- Levantamento e priorização dos atributos mais valorizados pelos clientes pós-pago de telefonia celular que foram analisados sobre a base de resultados de uma pesquisa de satisfação de clientes realizada a pedido de uma das empresas celulares atuante no mercado brasileiro e sobre a base de análise das reclamações de clientes no Procon. (Pontos 1 e 2 na Figura 11)
- Levantamento dos principais processos de fornecimento expandidos associados aos principais atributos mais valorizados pelos clientes e validação/priorização destes processos assinalados por meio de uma pesquisa exploratória. (Pontos 3 e 4 na Figura 11).
- Estabelecimento de um roteiro de qualidade que vise identificar para esses processos críticos os indicadores de desempenho e qualidade mínimos necessários que devem ser acompanhados e controlados. Este roteiro de qualidade proposto deve estar focado nos desejos do consumidor de forma que garanta que os processos prioritários estejam orientados à satisfação dos atributos mais valorizados pelos clientes. (Ponto 5 na Figura 11).

Caso aplicativo

- Validação do sistema de investigação da qualidade, mediante a aplicação do roteiro de qualidade proposto no caso de uma empresa operadora de telefonia celular específica. (Ponto 6 da Figura 11)

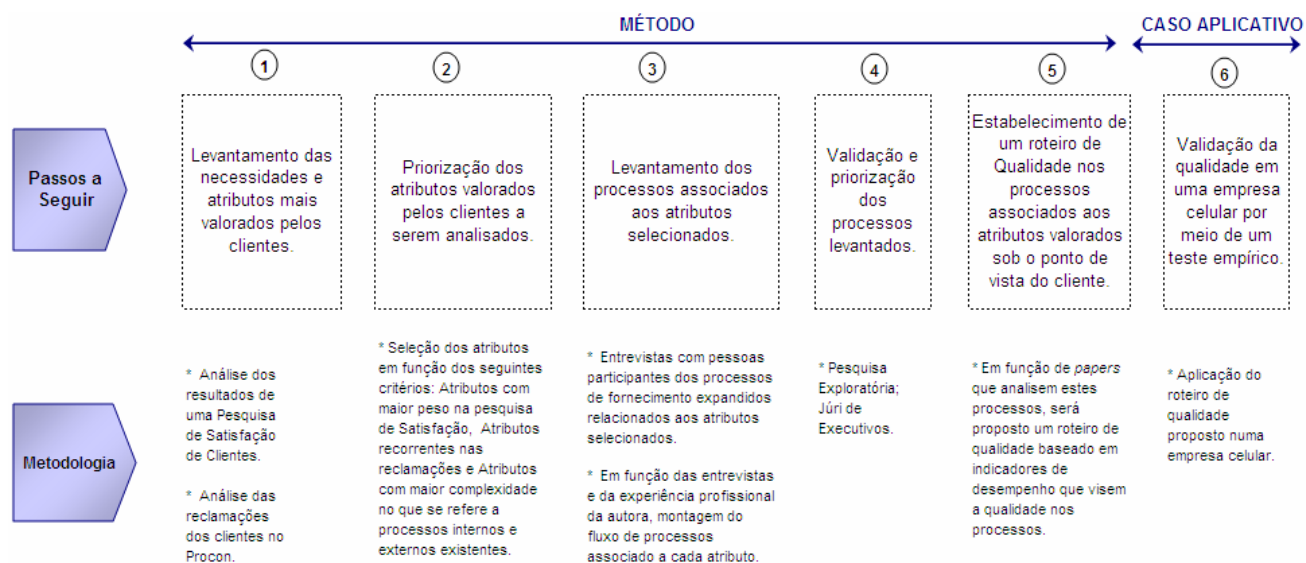


FIGURA 11 – Resumo dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria.

Como foi definido na Introdução (Capítulo 1), o desenvolvimento da metodologia e as análises posteriores se focalizaram no segmento de clientes de serviços de telefonia pós-pago, pessoa física, já que:

- Este segmento de clientes valoriza atributos do serviço diferentes aos de um pré-pago e aos de um cliente empresarial e desta forma, é importante garantir que os processos de fornecimento expandidos estejam orientados a satisfazer estas necessidades, e não unicamente aos dos clientes mais representativos numericamente (pré-pagos) ou financeiramente (empresariais).
- Dado que este segmento não é o segmento mais relevante para as empresas do ponto de vista numérico (a base de clientes pós-pago em Outubro/06 representa 19% da base de clientes, em comparação ao pré-pago que representa 81%) e do ponto de vista financeiro (os clientes empresariais são os que mais Arpu¹² representam), existe o risco de que as necessidades dos clientes pós-pago residenciais não sejam consideradas ou priorizadas no estabelecimento de qualidade nos processos expandidos de fornecimento de serviços.

¹² ARPU = Average Revenue per User

4.1. Metodologia de levantamento dos atributos mais valorizados pelos clientes

No caso desta dissertação, partiu-se, inicialmente, de dados já disponíveis que deram uma primeira visão de quais seriam os atributos mais valorizados pelos clientes de telefonia celular. Esta primeira análise considerou duas fontes:

- Análise dos principais motivos de reclamações de clientes em relação ao serviço de telefonia celular registrados no Procon¹³ para todas as operadoras. Acredita-se que os motivos das reclamações de clientes, por ser fenômenos que acontecem na ponta final do processo de atendimento ao cliente, podem ser considerados como um indicador tangível dos atributos e necessidades não satisfeitas dos clientes. Conforme assinalado por REICHHELD e SASSER (1990), solicitando retro-alimentação dos consumidores insatisfeitos que deixam a empresa, as empresas podem descobrir as fraquezas mais relevantes sob o ponto de vista do cliente e corrigi-las e fortalecê-las antes de que isto se veja refletido em resultados econômicos desfavoráveis.
- Análise dos resultados de uma pesquisa de mercado de satisfação e lealdade dos clientes das operadoras celulares realizada entre Outubro e Novembro de 2005 por uma operadora celular. Um dos objetivos desta pesquisa, cujos resultados subsidiaram a parte empírica desta dissertação, era apurar os pesos relativos dos principais atributos do pacote de valor de telefonia celular mais valorizados pelos clientes. Os dados da pesquisa foram separados por segmento de produto (pós-pago e pré-pago), porém para esta dissertação unicamente foram utilizados os resultados correspondentes ao pós-pago. A metodologia técnica desta pesquisa foi quantitativa por meio de entrevistas telefônicas (CATI) aleatórias com clientes de todas as operadoras celulares. O público-alvo foram clientes acima de 16 anos e com mais de 6 meses na base e a amostra aleatória foi de 5400 clientes, sendo 3200 da Vivo, 800 da TIM, 700 da Claro, 300 da OI, 100 da Amazônia Celular e 300 da Brasil Telecom. Finalmente, as praças escolhidas abrangeram quase todo o território nacional (São Paulo - Capital e Interior, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Centro-Oeste, Bahia e Sergipe).
- Na seqüência, foram priorizados alguns dos atributos para serem analisados desde o ponto de vista de processos em função dos seguintes critérios:
 - Atributos com maior peso na pesquisa.
 - Atributos com participação recorrente nas reclamações de clientes.

¹³ PROCON = Fundação de proteção e defesa do consumidor

- Atributos que apresentam um maior número de processos internos e externos associados necessários para garantir a qualidade nesses atributos.
- Atributos cuja melhora em qualidade depende de melhoras em processos internos ou externos e não necessariamente de uma decisão de estratégia da empresa em relação ao mercado, como preços de aparelhos, preços de minutos etc.

Considerando a classificação de CHURCHILL (1991), existem dois tipos de fontes de informação: fonte primária e fonte secundária. A fonte primária de informação compreende informação originada pelo pesquisador com a finalidade específica da pesquisa em andamento. Já a informação de fonte secundária inclui informação que foi elaborada para outros fins e está disponível nos registros internos da empresa ou publicada por terceiros. Neste caso, tratou-se de uma pesquisa de satisfação de clientes já disponível e de indicadores de reclamações da Procon também disponíveis. Nesse sentido, este estudo trabalhou com informação de fonte secundária.

4.2. Metodologia de levantamento e priorização dos processos associados aos atributos mais valorizados pelos clientes.

Para cumprir com os objetivos da dissertação, trabalhou-se em duas etapas:

1. Levantamento dos processos associados aos atributos priorizados.
2. Priorização dos processos levantados.

Para a primeira etapa, partiu-se de informação levantada por meio de estudos de campo que compreendem entrevistas a todas as áreas e pessoas que participam direta ou indiretamente dos processos associados aos atributos previamente selecionados. Na seqüência, os fluxos de processos foram montados em função dos resultados das entrevistas e da experiência profissional da autora desta dissertação que trabalha numa empresa de telefonia celular. Neste sentido, esta parte da pesquisa constituiu-se como uma pesquisa participante. Uma vez dispondo dos fluxos dos processos, foi realizada uma análise desde o ponto de vista do modelo de *Servunction* de LANGEARD *et al.* (1981) dos principais processos e sub-processos base desses fluxos, os quais foram posteriormente validados e priorizados na segunda etapa.

Para a segunda etapa, os fluxos de processos foram validados por meio de uma pesquisa não quantitativa que permitiu priorizar os processos mais relevantes no objetivo da consecução da qualidade nos atributos mais valorizados pelos clientes. Nesse sentido, o problema a ser resolvido pela pesquisa não quantitativa foi confirmar e ordenar por ordem de prioridade os processos subjacentes aos atributos mais valorizados pelos clientes pós-pago residenciais de telefonia celular para, posteriormente, poder realizar uma análise de qualidade nesses processos que levam a satisfazer as necessidades dos clientes traduzidas nos atributos priorizados.

Necessidade de utilização de uma pesquisa organizacional não quantitativa

Na primeira e na segunda parte da pesquisa, o tema em análise envolveu aspectos comportamentais tanto do ponto de vista dos consumidores, relacionados a necessidades não satisfeitas, como do ponto de vista da empresa, já que os processos de fornecimento expandidos envolvem horas de verdade críticas onde o fator comportamental humano também é muito relevante.

Conforme CHECKLAND (1993), citado por CATTINI (1999, p. 11), quando o objeto de estudo é o elemento humano, a complexidade de análise é maior já que as regras e sistemas que descrevem o comportamento humano são muito mais complexas daquelas que procuram antecipar padrões de comportamento de sistemas mais simples, como as de um elemento químico, por exemplo. A previsão dos acontecimentos sociais é mais difícil de se realizar e a generalização das conclusões é mais imprecisa quando comparada às das ciências naturais.

Assim, dado que o tema analisado envolve sistemas sociais e aspectos comportamentais de consumidores e trabalhadores onde a medida quantitativa é mais difícil e menos determinística, optou-se pela pesquisa não quantitativa.

Desenho de pesquisa

Sobre a base da descrição dos tipos de pesquisa não quantitativa existentes de CHURCHILL (1991) e de AAKER *et al.* (2001), decidiu-se utilizar a pesquisa exploratória, cujo maior ênfase é na descoberta de idéias novas e esclarecedoras que permitam concretizar problemas gerais por meio de propostas de sub-problemas mais precisos e exatos, sob a forma de hipóteses específicas. Assim, a pesquisa exploratória pode ser utilizada para estabelecer prioridades no estudo de possíveis explicações para um determinado problema ou fenômeno, prioridades que podem ser estabelecidas porque uma determinada hipótese descoberta no decorrer da pesquisa exploratória torna-se mais prometedora e concreta na explicação do

fenômeno estudado. É importante ressaltar que, neste tipo de pesquisa, as hipóteses são desenvolvidas, mas não são testadas. Adicionalmente, as pesquisas exploratórias também são utilizadas para incrementar a familiaridade do analista com o problema de estudo e para clarificar conceitos relacionados ao tema em estudo. Seus métodos são flexíveis, não estruturados e qualitativos e nesse sentido, a ausência de rigidez permite que sejam feitas investigações sobre diferentes idéias e indícios do problema.

Em síntese, a pesquisa exploratória visa aumentar o conhecimento (insuficiente ou inexistente) sobre o problema em questão. Ela permite ao pesquisador conhecer de forma mais profunda o problema por meio da elaboração de questões de pesquisa e do desenvolvimento e criação de hipóteses explicativas para os fatos e fenômenos a serem estudados.

No caso desta dissertação, partiu-se de um levantamento teórico dos fluxos dos processos associados aos atributos valorados pelo cliente de telefonia celular. Nesse sentido, o objetivo da pesquisa organizacional foi de confirmar o levantamento dos processos associados aos atributos mais valorizados pelos clientes, entender e conhecer maiores detalhes sobre eles e posteriormente criar hipóteses sobre a ordem de prioridade e relevância desses processos selecionados. Assim, acreditou-se que o tipo de pesquisa que melhor se adapta à essas necessidades é a pesquisa exploratória.

Método da pesquisa

No caso de pesquisa exploratória, CHURCHILL (1991) distingue quatro tipos de métodos: busca de literatura, análise de casos (*key informant survey* ou *experience survey*), discussão em grupo (*focus groups*) e entrevista em profundidade (*analysis of selected cases*).

No caso da dissertação, como o objetivo é ter mais clareza sobre a priorização dos processos associados aos atributos mais valorados pelos clientes, considerou-se preciso contar com um grupo de profissionais competentes e especialistas nos temas abordados. Por esse motivo, foi escolhido o método de pesquisa exploratória de análise de casos, por meio de um júri de executivos, tal como o demonstra a Figura 12.

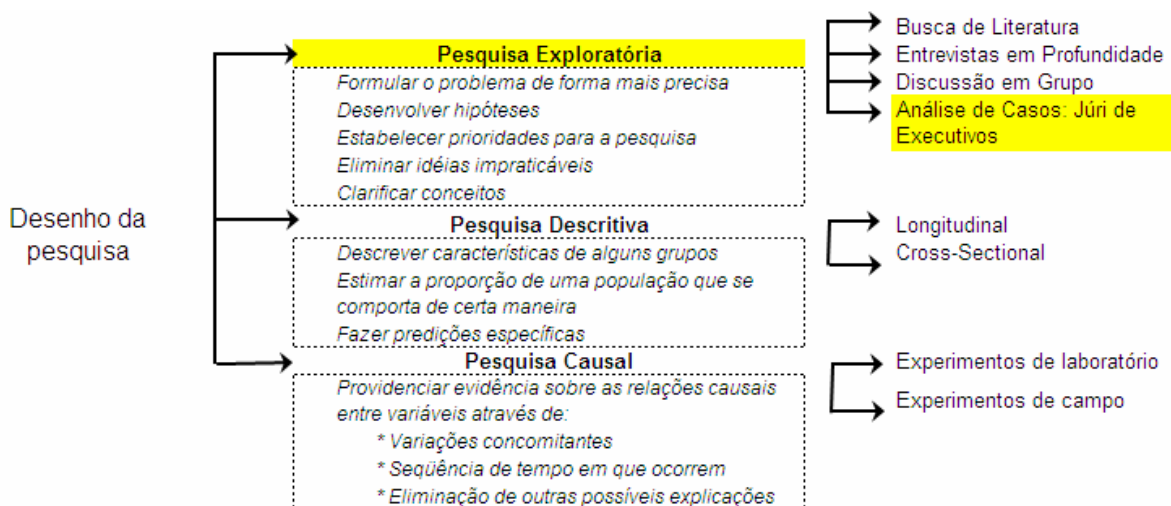


FIGURA 12 – Tipos de pesquisa

Fonte: CHURCHILL (1991) p. 162.

Método e formas de recolher a informação

Retomando os tipos de fontes de informação primárias e secundárias citados por CHURCHILL (1991), no caso desta dissertação, tratou-se de uma pesquisa realizada exclusivamente para poder subsidiar e cumprir com seus fins específicos. Nesse sentido, trabalhou-se com informação de fonte primária.

No caso de dimensões da informação primária, CHURCHILL (1991) ressalta a dimensão da comunicação (quando existe uma interação direta entre o pesquisador e o objeto de estudo) e de observação (quando não existe tal interação). No caso desta dissertação, foi utilizada a dimensão da comunicação, pois se interagiu diretamente com os entrevistados e não unicamente observando-os. Adicionalmente, os meios utilizados foram estruturados, não dissimulados e o método de administração foi por questionário, subministrado a través de uma entrevista realizada pessoalmente. O modelo do questionário aplicado figura no Anexo 2.

Amostra e coleta de informação

No caso desta dissertação, como o objetivo é confirmar e priorizar os processos associados à qualidade nos atributos mais valorizados pelos clientes, foi necessário ter uma visão de especialistas com conhecimento de mercado e dos processos internos das empresas de telefonia celular. Por esse motivo, foi considerado um método de pesquisa de análise de casos através de um **júri de executivos**. A amostra escolhida contemplou oito diretores de uma das principais empresas de telecomunicação celular:

- Diretor de atendimento ao cliente (D1);
- Diretor de desenvolvimento de produtos (D2);

- Diretor de faturamento (D3);
- Diretora de orçamento e controle de gestão (D4);
- Diretor de planejamento tributário e financeiro (Ex-Diretor de planejamento estratégico) (D5);
- Diretora de *revenue assurance* (Ex-Diretora de controle de gestão) (D6);
- Diretor de segurança da informação (D7);
- Diretor de planejamento e performance (D8).

Neste tipo de amostra não probabilística, **amostra por apreciação** (*judgement samples*), os elementos da amostra são escolhidos porque se espera que sirvam para os objetivos da pesquisa e acredita-se que são representativos da população de interesse. Assim, a seleção desses elementos não é feita sobre a base da representatividade numérica, mas em função da contribuição esperada aos objetivos do estudo. De fato, neste tipo de pesquisas, o objetivo do pesquisador não é ter uma amostra que reflita as opiniões de todos os componentes da população estudada, mas sim ter uma amostra daqueles agentes que possam oferecer alguma perspectiva sobre o tema em estudo. No caso desta dissertação, contou-se com o conhecimento de campo e a experiência profissional do júri de executivos para o processo de validação e priorização dos processos internos e externos da empresa invisíveis ao cliente associados aos atributos mais valorados. Assim, a seleção do júri baseou-se por um lado, no conhecimento específico dos processos analisados (nos casos do diretor de atendimento ao cliente e do diretor de faturamento) e por outro lado, na visão global e transversal da empresa e dos principais processos operacionais, decorrentes da natureza de suas atividades (como por exemplo, diretor de planejamento e performance ou diretora de orçamento e controle de gestão). Nesse sentido, embora não seja uma amostra estatisticamente representativa, espera-se que os resultados sejam válidos e possam ser considerados como base para a elaboração do roteiro de qualidade.

4.3. Metodologia para elaboração do roteiro de qualidade proposto

Uma vez levantados e priorizados todos os processos internos e externos à empresa associados aos atributos mais valorados pelos clientes, foi proposto um roteiro de qualidade nestes processos. O modelo de roteiro de qualidade baseou-se nos processos levantados, confirmados e priorizados pelo Júri de executivos e considerou o peso (que vai de 0% a 100%) dado a cada processo. Na seqüência, foram propostos indicadores de desempenho para

cada parte crítica dos processos, baseados em *papers* e pesquisas já existentes (informação secundária), discutidas no Capítulo 3. Finalmente, foi montado um modelo de valoração da qualidade do monitoramento de processos desde a perspectiva do cliente, sendo o produto final uma nota que é o resultado do nível de monitoramento, acompanhamento e utilização dos indicadores de desempenho na gestão efetiva da empresa. O objetivo desta nota é medir se, na empresa analisada, existe ou não um controle de processos que garanta o atendimento dos atributos mais valorados pelos clientes e nesse sentido, trata-se de uma nota ao controle de qualidade para os processos internos associados a cada atributo do produto valorado pelo cliente.

4.4. Metodologia para o caso prático: teste empírico em uma empresa celular

Finalmente, foi realizado um teste empírico em uma empresa celular para verificar se o roteiro proposto se cumpre ou não. Para esta etapa do trabalho, foram realizadas entrevistas informais com as áreas operacionais responsáveis pelo monitoramento dos processos na empresa celular escolhida e os questionários que alimentam o modelo de roteiro de qualidade proposto foram preenchidos em conjunto com eles. O objetivo foi analisar os seguintes aspectos:

- Se a empresa acompanha ou não os indicadores de desempenho propostos para cada processo.
- Quê tipo de monitoramento e com quê periodicidade a empresa realiza o acompanhamento dos indicadores.
- Qual é o nível de utilização na gestão efetiva da empresa dos indicadores de desempenho propostos.

O resultado final foi uma nota de qualidade para cada atributo valorado pelo cliente baseado no monitoramento efetivo dos processos internos e externos para esta empresa específica.

5. LEVANTAMENTO DOS ATRIBUTOS MAIS VALORIZADOS PELOS CLIENTES.

5.1. Análise das reclamações de clientes como reflexo de necessidades não atendidas.

Vários autores (CHURCHIL e PETER, 2000; TAN e PAWITRA, 2001; REICHHELD e SASSER, 1990; MICIAK e DESMARAIS, 2001; SACCANI, SONGINI e GAIARDELLI, 2006) assinalam a importância de analisar as reclamações dos clientes como uma representação posterior dos desejos e necessidades dos clientes não atendidas pela empresa. Assim, os dados resultantes desta análise podem dar uma referência sobre os processos de valor mais representativos para poder garantir uma satisfação máxima do cliente na solução de seu problema.

Assim, foram analisadas as reclamações dos anos 2004 e 2005 registradas pelos clientes no site da Procon de São Paulo, para todas as operadoras celulares e os resultados são resumidos na Tabela 8.

Tabela 8 – Principais motivos de reclamações de telefonia celular abertos no Procon de São Paulo nos anos 2004 e 2005

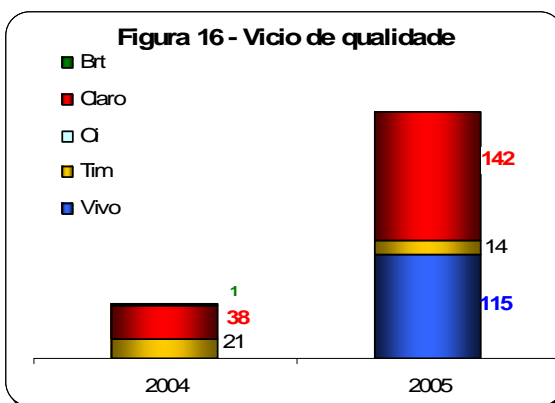
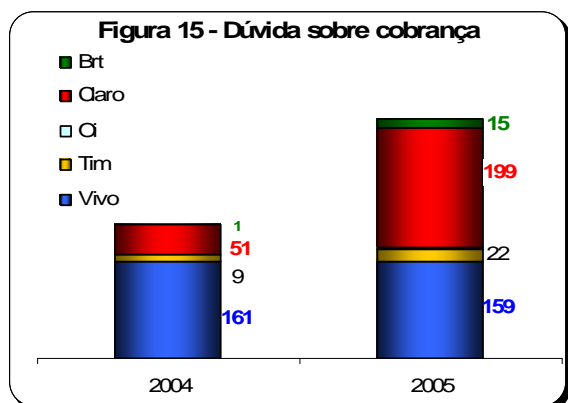
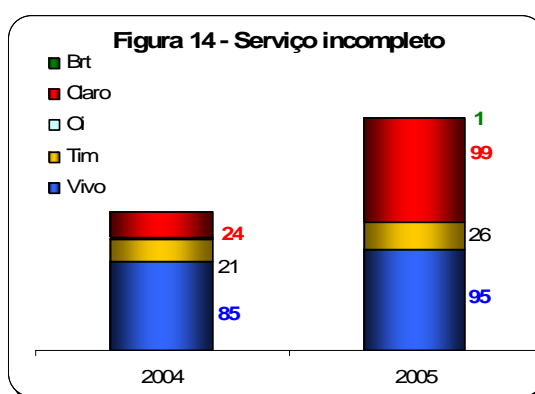
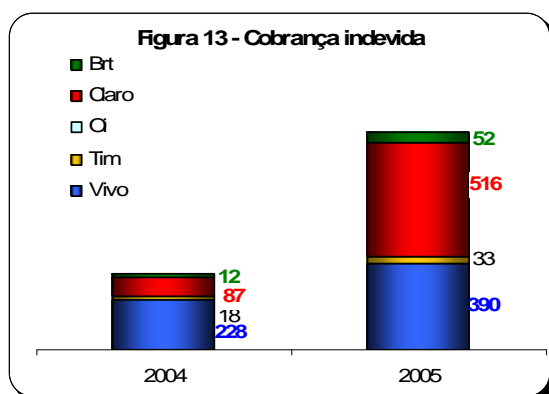
	2004		2005		Var. 05/04
	Núm. Abs.	%	Núm. Abs.	%	
Cobrança abusiva ou indevida	345	38%	991	47%	187%
Dúvida sobre cobrança/valor/reajuste/contrato/orçamento	222	25%	396	19%	78%
Vício de qualidade	60	7%	271	13%	352%
Serviço ou produtos não fornecidos completamente	131	15%	221	10%	69%
Contrato (não cumprimento, cláusula indevida)	28	3%	65	3%	132%
Venda, oferta com publicidade enganosa	33	4%	50	2%	52%
Outros Motivos	36	4%	43	2%	19%
Clonagem	0	0%	37	2%	
Não pagamento de indenização	42	5%	28	1%	-33%
Desistência de Compra	5	1%	7	0%	40%
Total	902	100%	2109	100%	134%

Fonte: Elaboração do autor com base na informação disponível em:
<http://www.procon.sp.gov.br/reclamacoes.asp>

Deste levantamento conclui-se que, no ano de 2005, os principais motivos de reclamações podem se agrupar em duas dimensões: reclamações associadas à cobrança abusiva ou

indevida / dúvidas sobre a cobrança (com 66% do total de reclamações) e vício de qualidade / serviço não fornecido completamente (com 23% do total de reclamações).

Analisando sob o ponto de vista de variação interanual entre os anos 2004 e 2005, observa-se que os motivos de reclamações que experimentaram uma maior variação são cobrança abusiva ou indevida e vício de qualidade. Analisando os motivos de reclamações mais relevantes por operadora celular, as principais operadoras são Claro e Vivo. A Vivo apresentou um incremento forte nos motivos de cobrança indevida e vício de qualidade. Já a Claro apresentou um desempenho pior nos quatro principais motivos de reclamações, tal como se observa nos figuras 13 - 16.



FIGURAS 13, 14, 15 E 16 - Evolução das reclamações por operadora para os principais motivos de reclamação 2004-2005

Fonte: Elaboração do autor com base na informação disponível em:
<http://www.procon.sp.gov.br/reclamacoes.asp>

Como conclusão deste subitem, pode-se assinalar que da análise das reclamações do Procon, observa-se dois atributos que devem ser melhorados e que atualmente não satisfazem as

necessidades dos clientes e nesse sentido, se transformam em reclamações no pós-venda: clareza na cobrança e qualidade nos serviços fornecidos.

5.2. Análise dos resultados da pesquisa de satisfação do cliente.

Como foi comentado no Capítulo 4 de Metodologia de Pesquisa, será utilizada uma fonte de informação secundária para apurar os atributos mais valorizados pelos clientes.

Na Tabela 9, pode-se ver os resultados da pesquisa de satisfação realizada por uma empresa de telefonia celular onde são analisados oito atributos e para cada um deles é associado um peso que indica a relevância deste atributo para o cliente. Adicionalmente, cada um destes grupos é aberto em sub-atributos os quais também têm um peso específico associado.

Tabela 9 – Resultados da pesquisa de satisfação dos clientes: peso dado aos principais atributos valorizados pelos clientes pós-pago.

Call Center	24.0%	Tempo de espera até ser atendido pelos atendentes/central de atendimento.	5.9%
		Atenção, educação e cordialidade dos atendentes.	4.9%
		Autonomia dos atendentes para resolver problemas.	4.6%
		Eficiência dos atendentes.	4.5%
		Facilidade de operar o atendimento.	4.1%
Preço	19.1%	Serviços gratuitos.	5.1%
		Baixo custo na assinatura mensal.	4.9%
		Vários planos de tarifas.	4.6%
		Preços baixos nas chamadas/ligações.	4.5%
Cobertura Sinal	16.2%	O sinal não cai durante as ligações.	5.0%
		Boa cobertura na cidade/região.	3.6%
		Qualidade no sinal durante as ligações.	3.4%
		Roaming Nacional.	3.0%
		Roaming Internacional.	1.2%
Aparelhos	12.6%	Facilidade de troca de aparelhos.	4.4%
		Aparelhos modernos, bonitos e sofisticados.	3.1%
		Grande variedade de aparelhos.	2.8%
		Aparelhos de várias faixas de preços.	2.4%
Lojas	11.3%	Interesse e boa vontade dos atendentes.	3.5%
		Aparência pessoal dos atendentes.	2.7%
		Boa aparência e conforto da loja.	2.6%
		Pouco tempo de espera até ser atendido pelos atendentes.	2.5%
Assistência Técnica	6.9%	Rapidez no atendimento.	3.6%
		Eficiência na resolução de problemas.	3.3%
Sistema de Pagamento	6.9%	Clareza, pontualidade e precisão da conta.	6.9%
Serviços Oferecidos	3.0%	Grande variedade de serviços no celular.	3.0%
TOTAL	100%		

Fonte: Pesquisa de satisfação de clientes de telefonia celular 2005.

Assim, vê-se o *call center* como o atributo que mais pesa na satisfação do cliente, com 24%.

Com a finalidade de continuar com a análise da qualidade nos processos expandidos associados aos atributos mais valorizados pelos clientes e definir quais serão os atributos que

serão analisados nesta dissertação, fez-se uma análise de cada um dos atributos resultantes da pesquisa, diferenciando:

- Atributos que não serão analisados no escopo desta dissertação por estarem associados às decisões de mercado ou de estratégia da empresa, onde a decisão é tomada pela alta direção da empresa em função da realidade competitiva do mercado:
 - Preço
 - Serviços oferecidos
 - Aparelhos
- Atributos que não serão analisados por não estarem relacionados diretamente com o foco desta dissertação que é o atendimento pós-venda ao cliente pós-pago ou por não envolver processos representativos para processos expandidos de fornecimentos de serviços:
 - Cobertura e sinal: Este atributo não está relacionado diretamente ao atendimento pós-venda. A relação que existe é indireta já que problemas na cobertura e sinal teriam um efeito indireto no atendimento por meio de possíveis reclamações de problemas nos serviços, porém estes casos serão abordados na análise de *call center*. Adicionalmente, o desenvolvimento deste atributo por parte da empresa prestadora do serviço está associado a grandes investimentos que envolvem muito conhecimento técnico de redes.
 - Sistema de pagamento - Clareza da conta telefônica: Este atributo não será tratado, já que neste caso, mais do que processos envolvidos, é uma necessidade não atendida ou atendida parcialmente que pode ser melhorada se for feita uma análise do formato da fatura e se fossem definidas, por meio de pesquisas, melhorias para esclarecer mais os cargos efetuados nas faturas.
 - Lojas: Este atributo não será analisado no escopo desta dissertação por não envolver processos representativos para os processos expandidos de fornecimento de serviços.
- Atributos que, sim, serão analisados no escopo desta dissertação por envolverem muitos processos internos e por conseguinte muitas áreas internas da empresa, além de parceiros externos. Estes processos envolvem cada vez mais parceiros externos por meio de serviços terceirizados, os quais visam diminuir os custos associados a estas

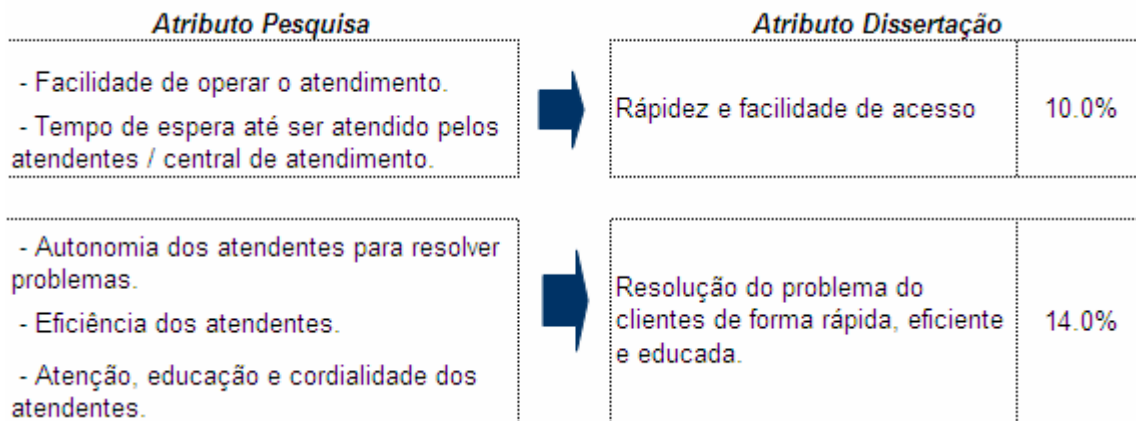
atividades, deixando assim que as atividades não centrais sejam realizadas por outras empresas:

- Atendimento *call center*.
- Assistência técnica.
- Sistema de pagamento – precisão da conta telefônica e pontualidade da conta telefônica.

Ressalta-se que no caso de sistema de pagamento, além de aparecer como um item relevante na pesquisa com um peso de 7%, aparece também como o principal ofensor das reclamações no Procon nos anos 2004 e 2005.

Em seqüência, são analisados, um a um, os atributos da pesquisa selecionados e é sugerida uma forma alternativa de expressão destes atributos com a finalidade de visualizar com mais clareza os processos internos e externos associados a estes atributos selecionados.

Call Center



Assistência Técnica



Sistemas de Pagamento



Finalmente, a relação de atributos a serem analisados totaliza um peso de 38% do 100% de satisfação considerado como total na pesquisa realizada, repartidos da seguinte forma em ordem de relevância:

Quadro 2 – Resumo dos principais atributos a serem analisados nesta dissertação e os respectivos pesos

<u>Atributos</u>	<u>Peso</u>
- Resolução do problema de forma rápida, eficiente e educada no <i>call center</i>	14%
- Rapidez e facilidade de acesso ao <i>call center</i>	10%
- Rapidez no atendimento e eficiência na resolução de problemas na assistência técnica.	6.9%
- Precisão e pontualidade da conta telefônica.	6.9%

Fonte: Pesquisa de satisfação de clientes de telefonia celular 2005. Elaboração própria.

6. LEVANTAMENTO DOS PROCESSOS ASSOCIADOS AOS ATRIBUTOS MAIS VALORIZADOS PELOS CLIENTES.

6.1. Atributos 1 e 2: Resolução do problema de forma rápida, eficiente e educada no *call center* / Rapidez e facilidade de acesso ao *call center*.

Considera-se que estes atributos devem ser analisados de forma conjunta, pois existe uma forte interdependência entre ambos. Para poder resolver o problema de forma rápida, eficiente e educada, é necessário primeiramente acessar de forma rápida e fácil o *call center*.

Por outro lado, para analisar a qualidade nos processos de apoio associados aos atributos em análise, é necessário entender as características dos atributos analisados. Distingui-se dois tipos de necessidades dos clientes na hora de entrar em contato com o *call center*: a) solicitação de informação sobre alguma campanha, promoção ou serviço novos disponibilizados pela empresa / dúvida sobre os totais faturados aos clientes pelos serviços

contratados; b) reclamação sobre valores da conta telefônica. No escopo desta dissertação, serão analisadas as duas situações, sendo que a segunda é mais delicada, pois acontece quando o cliente já trouxe seu problema até a empresa. Nesta visão aparece com evidência a dualidade na cadeia de valor, destacado por SAMPSON (2000) onde o cliente é quem traz o problema até a empresa e a empresa devolve na parte final da cadeia o problema resolvido para o cliente. Neste caso, mediu-se a capacidade da empresa celular para devolver ao cliente o problema resolvido.

Em ambas situações, trata-se de atributos extrínsecos, pois como afirma ZEITHMAL (1988) são atributos relacionados ao produto, mas que não fazem parte do mesmo e atributos **intangíveis** (associados à qualidade percebida). Em relação aos custos percebidos pelos clientes, analisando sob o ponto de vista de BATESON (1999), os **custos** associados a estes atributos são os de **manutenção** (após a compra, durante o ciclo de vida do serviço) e a **percepção de risco de desempenho** (quando o serviço não atende às necessidades para as quais foi contratado).

Desde a perspectiva das dimensões da qualidade de PARASURAMAN *et al.* (1985), nestes dois atributos analisados são envolvidas simultaneamente três das cinco dimensões de qualidade, sendo as principais: 1) **presteza**, na qual é imprescindível a habilidade de ajudar a responder a necessidade do consumidor de resolução ao seu problema, adaptando o tempo de forma efetiva; 2) **garantia ou credibilidade**, relacionada às competências dos empregados que interagem com o cliente no momento da verdade para lhe inspirar confiança e segurança; 3) **empatia**, ressaltando o cuidado, atenção e educação com o que a empresa interage com o cliente.

As outras duas dimensões de qualidade (confiabilidade e tangíveis) não participam diretamente nestes atributos analisados. De fato, pode-se afirmar que quando o cliente vai até a empresa, seja para resolver algum problema, seja para aclarar dúvidas sobre os serviços contratados, é porque a dimensão de confiabilidade não foi cumprida inicialmente, pois o desempenho do serviço não foi de acordo ao esperado e prometido. Sobre este ponto, é importante assinalar a necessidade da empresa de resolver as causas de origem dos problemas trazidos pelos clientes para o *call center*. A empresa deve utilizar o conhecimento da realidade que os clientes trazem para a empresa para poder melhorar os processos internos e poder evitar que este problema se repita no futuro, garantindo com posterioridade a dimensão de qualidade de confiabilidade que não foi atingida inicialmente. Adicionalmente, a empresa deve garantir a replicabilidade da correção do problema, garantindo que a empresa tenha a capacidade de reproduzir o serviço corretamente com a mesma qualidade uma e outra vez.

Finalmente, na análise destas dimensões de qualidade, ressalta-se a importância dos momentos de verdade, pois quase todo o processo é feito com o cliente interagindo com a empresa através do telefone.

Na Figura 17, apresenta-se o fluxograma geral do processo de atendimento no *call center*.

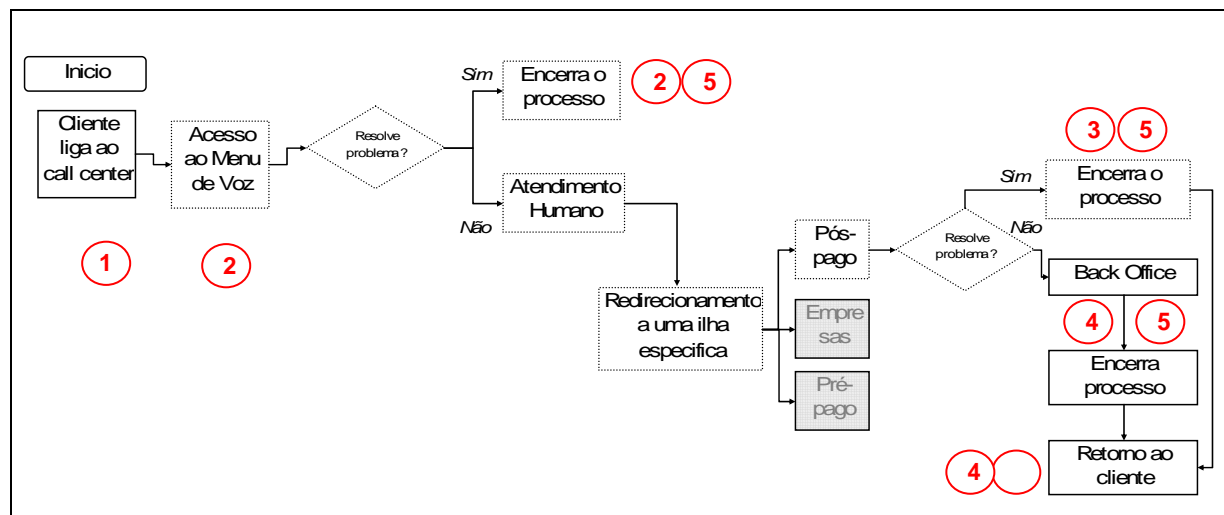


FIGURA 17 – Fluxo macro de atendimento via *call center*

Elaboração própria.

Sobre a base deste fluxo macro, distingui-se os principais processos a serem analisados:

- 1 **Acesso do cliente ao *call center*:** Este processo inclui a rapidez de acesso ao menu de voz do *call center*, o que envolve o encaminhamento da ligação até o atendimento automático, a facilidade do menu de voz e o tempo de espera até ser atendido. Dentro deste ponto, é importante analisar a **disponibilização das informações no menu de voz** (Número de opções e distribuição da informação no menu, quantidade de informação disponibilizada etc.)
- 2 **Resolução do problema no atendimento automático, sem intervenção humana:** Este processo envolve os casos nos quais o cliente precisa solicitar alguma informação adicional (não necessariamente uma reclamação) e onde os fatores críticos são a simplicidade e facilidade de compreensão do conteúdo da informação disponível no menu de voz, assim como a suficiência e qualidade da informação disponível que permita atender as diferentes necessidades dos clientes. Dentro deste ponto, é importante analisar o processo de disponibilização das informações dentro do menu

de voz, com especial atenção à **periodicidade de atualização e qualidade das informações no menu de voz** .

Se esta etapa for bem sucedida, podem ser evitadas aberturas de reclamações já que o cliente poderia tirar sua dúvida sobre as ligações cobradas (por exemplo) no menu de voz. No caso de que o cliente não fique satisfeito com a informação sobre seu possível motivo de reclamação proporcionada no menu de voz, ele deverá ser atendido com intervenção humana.

3 ***Resolução do problema no atendimento humano na linha de frente:*** Se o cliente não ficar satisfeito pelo atendimento automático, seja porque o conteúdo do menu de voz não atende suas necessidades, seja porque quer resolver um problema específico (como por exemplo, cobrança indevida de ligações, crédito por uma campanha oferecido e não concedido, serviço contratado não providenciado etc.), ele deverá ser atendido pela linha de frente do *call center*. Assim, após o atendimento automático, o cliente deve ser direcionado a uma ilha de atendimento específica. Na seqüência, o atendente vai ter que entender o problema apresentado, analisar se os argumentos do cliente são válidos através da confrontação da informação dada pelo cliente e com a informação do cliente proveniente dos sistemas da empresa, e lhe dar um parecer. Neste caso, existem vários processos secundários que devem ser considerados:

- **Direcionamento do cliente a uma ilha de atendimento específica:** A maioria de empresas celulares tem ilhas específicas de atendimento ao cliente de acordo com sua segmentação, diferenciando o cliente pós-pago residencial (pessoa física), cliente do segmento corporativo (pessoa jurídica) e cliente pré-pago. Este direcionamento acontece após identificação do cliente e deve ser realizado de forma rápida e correta.
- **Disponibilização em linha da informação necessária requerida pelo atendente:** Esta informação é o insumo necessário por parte dos atendentes para poder proceder e fazer um diagnóstico da reclamação de forma exata e correta.
- **Preparo do atendente da linha de frente que se reflete em sua habilidade para dar um tratamento correto às reclamações.** Este ponto é básico para garantir que o atendente tenha a competência para fazer uma análise adequada e chegar num diagnóstico certo.

- **Preparo do atendente da linha de frente que se reflete em sua habilidade para dar uma resposta efetiva e educada ao cliente no fechamento do processo.** Esta etapa, mesmo sendo a última do fluxo é uma das mais relevantes para garantir que o cliente fique satisfeito com o retorno da empresa, seja este em concordância ou não com sua reclamação.

É importante assinalar que dentro deste processo, três cenários podem acontecer:

- Se a reclamação não for válida, o atendente deverá argumentar e explicar ao cliente os motivos que sustentam a posição da empresa. Neste caso, um requisito indispensável é a habilidade do atendente para dar uma resposta efetiva e educada ao cliente.
- Se a reclamação for válida, o atendente deverá resolver o problema do cliente de forma rápida e correta.
- Se no primeiro cenário, o cliente não aceita a posição negativa da empresa e insiste com sua reclamação devido a pouca capacidade de resposta e convicção do atendente ou se, no segundo cenário, o atendente não consegue resolver o problema rapidamente (pela falta de disponibilização em linha da informação necessária requerida pelo atendente ou pela complexidade do problema), a reclamação não poderá ser atendida em linha e deverá ser encaminhada para a linha de apoio (*back office*). Geralmente, a linha de apoio ou *back office* está dividida em ilhas de tratamento específicas, cada uma delas direcionada a atender problemas de clientes específicos. Assim, no caso de a reclamação não ser resolvida pela linha de frente, o atendente deverá abrir um “evento” ou “processo” pelo qual o problema será encaminhado à ilha de atendimento específica de *back office* correspondente ao motivo da reclamação. Nestes casos, o *back office* terá que cumprir com um prazo de resolução máximo de cinco dias, exigido pela Anatel.

Na Figura 18, detalha-se o fluxo deste processo secundário.

4

Resolução do problema no back office: O atendente da linha de frente encaminha a reclamação não resolvida para o grupo de atendimento de *back office* correspondente ao motivo da reclamação. Esta etapa é crítica, pois se o encaminhamento da reclamação para a ilha específica do *back office* for feito de forma errada, o evento deverá ser redirecionado para o grupo de atendimento correto, o que pode gerar novos erros subsequentes e demora na resolução da reclamação. Como foi comentado anteriormente, o *back office* tem cinco dias para resolver o problema e dar um parecer ao cliente e nesse sentido, o fluxo de tratamento das reclamações dentro do *back office* para cumprir o prazo determinado é muito relevante. Normalmente, as reclamações direcionadas para *back office* entram num processo de fluxos (*workflow*) de forma tal que cada responsável das ilhas de atendimento recebe de forma automática as reclamações a serem tratadas na sua ilha, as quais são atendidas seguindo alguns critérios de priorização (por ordem de data, segmentação de cliente etc.). Assim, considera-se que os processos secundários que devem ser analisados em detalhe são:

- **Correto direcionamento da reclamação à ilha de atendimento do *back office*.**
- **Processo de atendimento e priorização no tratamento das reclamações.**
- **Disponibilização da informação de sistemas necessária para resolver a reclamação de forma correta e rápida.**
- **Processo de concessão de benefícios ou de aceitação das reclamações dos clientes (alçadas).** Este processo é importante porque o resultado da análise das reclamações dos clientes deve ser transparente e baseado em critérios explícitos de forma a não castigar o cliente, nem favorecê-lo de forma injustificada, abusando de liberalidade na concessão de benefícios.
- **Preparo do atendente na linha de apoio (*back office*) refletido em sua habilidade para dar um tratamento correto às reclamações.**
- **Preparo do atendente na linha de apoio (*back office*) refletido em sua habilidade para dar uma resposta efetiva e educada ao cliente no fechamento do processo.** Esta etapa, mesmo sendo a última do fluxo é uma das mais relevantes para garantir que o cliente fique satisfeito com o retorno da empresa, seja este em concordância ou não com sua reclamação.

Na Figura 19 é detalhado este processo.

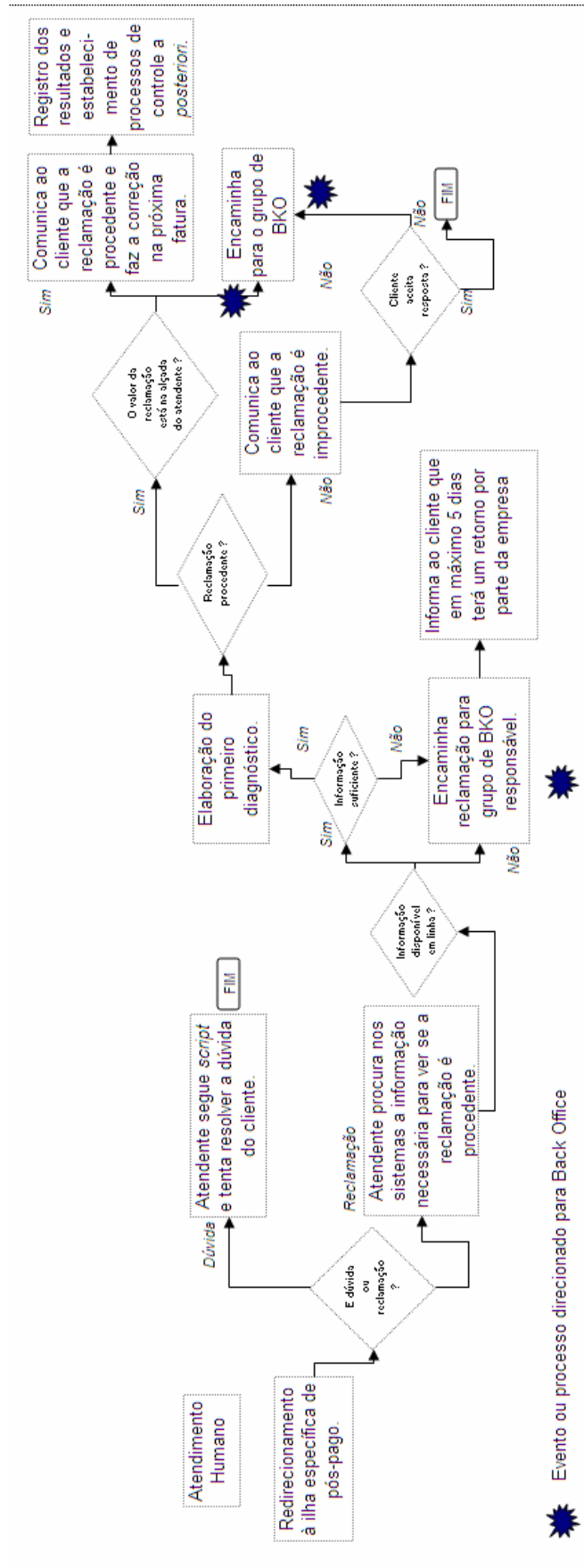


FIGURA 18 – Fluxo de atendimento das reclamações via atendimento humano na linha de frente.

Fonte: Elaboração própria.

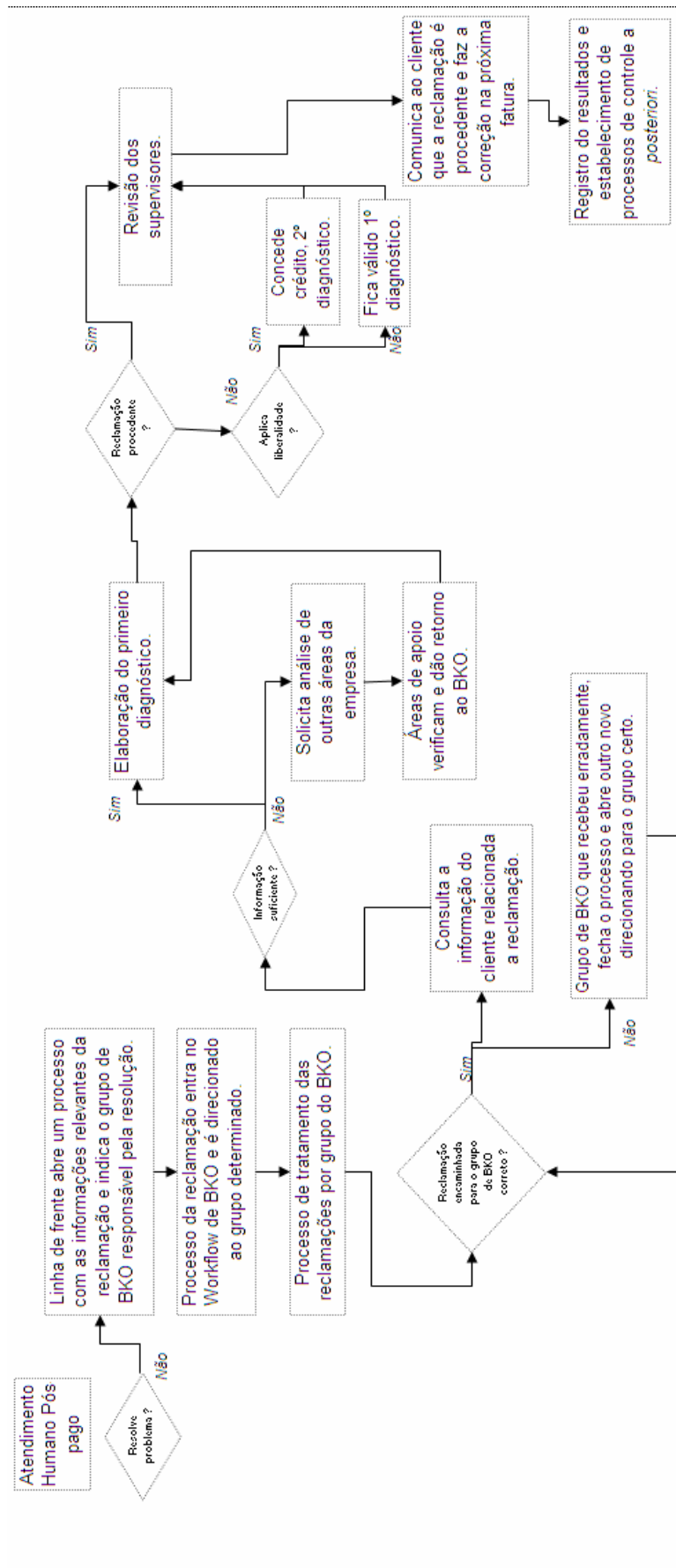


FIGURA 19 – Fluxo de atendimento das reclamações via atendimento humano no *back office*.

Fonte: Elaboração própria.

5

Análise e correções das causas de origem das reclamações após o fechamento do processo (retroalimentação): Este processo envolve registro do histórico do cliente, análise das verdadeiras causas que originaram as reclamações e correção dos erros em processos internos ou externos que levaram a esses problemas. Esta é a etapa assinalada anteriormente que visa garantir a confiabilidade e replicabilidade dos serviços fornecidos pelas empresas celulares. Conforme foi comentado no Capítulo 3, subitem 3.2., PETERS (1999) afirma que para poder gerenciar a qualidade em serviços, além de entender o que os clientes esperam e detalhar especificações para poder entregar o serviço de acordo com suas expectativas, também é necessário: 1) estabelecer um processo de controle que permita entender e gerenciar as variáveis associadas ao processo de entrega que possam levar aos desvios em relação às especificações estabelecidas e 2) salvar registros detalhados dos processos, permitindo que os desvios encontrados sejam rastreados e corrigidos e assim evitar repetição de erros que custam dinheiro para a empresa e geram insatisfação constante nos clientes. Considerando a descrição dos fluxos detalhados (Figuras 14 e 15) analisada anteriormente, faz-se a seguir uma análise desde a perspectiva do modelo de *servunction* proposto por LANGEARD e EIGLER (1987) citado no Capítulo 3, subitem 3.2.

Estes autores ressaltam a importância das horas da verdade em serviços, quando o resultado final de satisfação do cliente é consequência da interação comportamental dos agentes envolvidos, dos processos estabelecidos e das variações decorrentes de incidentes aleatórios durante esses momentos. Assim, estes autores propõem o *servunction* como um sistema integrado de produção e prestação de serviço (linha de frente + *back office*) ao longo e durante o processo de fornecimento do serviço, onde são elementos chaves os elementos visíveis para o cliente (pessoal de contato, ambiente físico) e os elementos invisíveis para o cliente (sistema organizacional interno da empresa).

Na Figura 20, apresenta-se uma adaptação do modelo de *servunction* para os atributos analisados de resolução de problemas de forma rápida, eficiente e educada no *call center* e rapidez e facilidade de acesso ao *call center*. Em função das análises anteriores, distinguiu-se cinco grandes grupos: acesso ao *call center*, atendimento automático no menu de voz, atendimento humano na linha de frente, atendimento

humano no *back office* e retroalimentação por meio do registro histórico e correção das causas originais dos problemas.

Para cada uma delas, foram separados os aspectos visíveis para o cliente dos que não são visíveis, conforme apresentado na continuação.

Destaca-se que de fato, para o cliente só é visível a interação direta com a linha de frente e com o menu de voz. Os demais processos (12 no total) que em teoria garantem cumprir com as expectativas do cliente são invisíveis e são controláveis ou medianamente controláveis pela empresa prestadora do serviço.

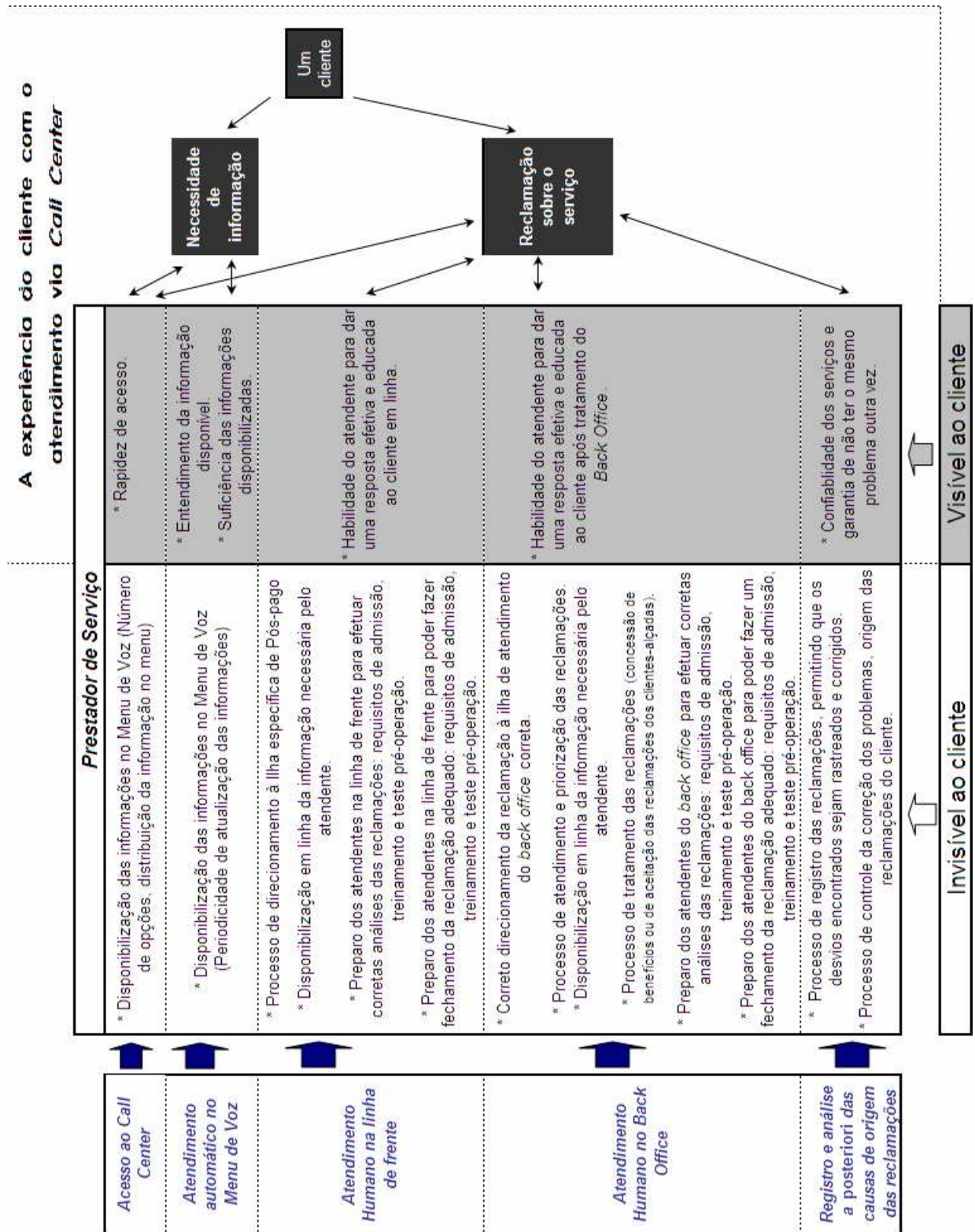


FIGURA 20 – Análise do atributo de resolução de problemas de forma rápida, eficiente e educada no call center / rapidez e facilidade de acesso ao call center – segundo o modelo de servunction

Fonte: Elaboração própria.

Como conclusão deste subitem 6.1, pode-se afirmar que existem muitos processos internos que, embora sejam invisíveis para o cliente, são indispensáveis para atingir o atributo desejado por ele. Os principais pontos críticos detectados são: simplicidade na entrada e na informação dada no atendimento automático de voz, capacitação dos atendentes da linha de frente e do *back office*, disponibilização da informação para os atendentes e retroalimentação (*feed back*) preventiva com as áreas responsáveis por cada um dos processos de forma tal a evitar que os problemas se repitam novamente.

Se estes pontos críticos forem mal geridos e não controlados, podem representar gargalos importantes na obtenção de qualidade nos atributos mais valorizados pelos clientes. Porém, se forem acompanhados e monitorados cuidadosamente podem ser convertidos em vantagens competitivas importantes sobre a concorrência, como foi comentado no Capítulo 3, subitem 3.3 (PORTER, 1996).

6.2. Atributo 3: rapidez no atendimento e eficiência na resolução de problemas de assistência técnica

Inicia-se a análise dos processos associados a este atributo, analisando suas características sob o ponto de vista de valor e custo percebidos pelos clientes.

É importante destacar que no caso de rapidez no atendimento e eficiência na resolução de problemas de assistência técnica, as características deste atributo são diferentes dependendo da tecnologia celular utilizada. Conforme comentado no Capítulo 2, a tecnologia GSM permite desvincular o serviço de comunicação e o aparelho celular já que o serviço é baseado no SIM Card que funciona independentemente do aparelho. Neste caso, o aparelho é um atributo **extrínseco tangível** porque o serviço está no Sim Card e não no aparelho. Se o aparelho apresentasse problemas, geraria desconforto ao cliente, porém não impossibilitaria sua comunicação, pois seria suficiente trocar de aparelho e colocar o Sim Card no aparelho substituto. Já no caso da tecnologia CDMA, não existe a portabilidade da linha através do SIM Card, sendo que o pacote de valor oferecido pela empresa celular inclui um aparelho com o serviço de comunicação sem fio incluso e qualquer falha no aparelho que impossibilite a comunicação do cliente faz com que o serviço não esteja fornecido adequadamente. Assim, neste caso, considera-se que, na visão de ZEITHMAL (1988), trata-se de um atributo **intrínseco tangível** do serviço fornecido.

Assim como nos atributos 1 e 2 analisados anteriormente, o fato dos clientes valorizarem estes atributos de rapidez e eficiência na assistência técnica é um reflexo que existe de um

problema anterior que deve ser corrigido. Se o cliente teve que deixar seu aparelho na assistência técnica é porque efetivamente já houve um problema de comunicação por causa do aparelho. Novamente, o efeito da Dualidade de SAMPSON (2000) no processo de fornecimento do serviço aparece de modo claro com este atributo, pois é o cliente que traz o problema a ser resolvido e é quem recebe a solução do problema, aparecendo duas vezes na cadeia de valor.

Sob o ponto de vista de qualidade em serviços, considerando as dimensões de qualidade de PARASURAMAN, ZEITHMAL e BERRY (1985), este atributo está relacionado às cinco dimensões: **confiabilidade** (consertar o problema do aparelho com confiança e exatidão), **disponibilidade** ou presteza (adaptar os tempos dos processos de forma de resolver o problema do aparelho de acordo com as necessidades do cliente), **garantia** (competência técnica reconhecida e transmitida para o cliente para resolver o problema existente), **empatia** (atenção e interesse por parte da empresa de assistência técnica) e **tangíveis**.

Sob o ponto de vista de fluxos e processos, distingui-se seis grandes fases, dentro das quais encontra-se vários processos, totalizando 14 internos da empresa que são invisíveis para o cliente. Na Figura 21, apresenta-se o fluxograma do processo de atendimento e resolução de problemas na assistência técnica, descrito na seqüência:

- ***Entrega da informação adequada e necessária sobre as empresas de assistência técnica nos canais de atendimento:*** quando um cliente apresenta problemas com seu aparelho, geralmente, ele liga para o *call center* ou se apresenta pessoalmente num dos canais de atendimento ao cliente, que podem ser lojas ou rede credenciada, para saber como contatar à assistência técnica no caso específico da marca e modelo de seu aparelho. Neste caso, é de extrema importância que a linha de frente, nesta hora da verdade, tenha o conhecimento suficiente para poder distinguir rapidamente se o problema relatado pelo cliente está associado a problemas no aparelho que devem ser direcionados à uma empresa de assistência técnica, ou se o problema está vinculado ao serviço de comunicação celular (problema de sinal e cobertura de rede, por exemplo), responsabilidade da empresa celular. Na seqüência, se for efetivamente um problema de assistência técnica, o atendente deve ter atualizada a informação sobre as empresas de assistência (endereço, telefones etc.) para repassar para o cliente. Esta é a ponta inicial do processo de correção do problema apresentado com o aparelho que considera-se crucial para satisfazer este atributo. Nesse sentido, diferencia-se dois sub-processos:

- Preparo dos atendentes da linha de frente para poder informar ao cliente sobre os passos a seguir para o conserto do aparelho.
- Atualização periódica da base de dados das empresas autorizadas.
- ***Processo de realização do diagnóstico do problema:*** uma vez que o cliente pós-pago residencial obtém a informação necessária sobre as empresas de assistência técnica a serem contatadas, ele vai ter que ir pessoalmente até uma destas empresas para deixar seu aparelho. Na seqüência, a empresa de assistência técnica vai ter que realizar um diagnóstico e retornar para o cliente o resultado, no qual será comunicado se é possível consertar o aparelho e, por outro lado, se existe garantia sobre o aparelho (em caso de não haver garantia válida, será informado o preço do conserto). Dentro deste processo, distingui-se dois sub-processos:
 - Detecção do problema no aparelho e proposta de solução num prazo mínimo de tempo (conserto ou substituição de aparelho, preço, prazo, garantia etc.).
 - Retorno ao cliente sobre o diagnóstico para solicitar autorização de reparação.
- ***Processo de substituição temporal do aparelho com defeito para que o cliente mantenha o serviço de comunicação celular:*** este processo de substituição de aparelho existe para evitar que o cliente fique sem comunicação durante o tempo de conserto. Assim, em função do resultado do diagnóstico sobre a complexidade da resolução do problema com o aparelho e do tempo necessário para o conserto, o cliente decide se deseja ter um aparelho de substituição ou não. Um ponto importante neste processo é a quantidade de aparelhos em estoque disponíveis por parte das empresas de assistência técnica para sua substituição temporal, pois se esse estoque for baixo ou pouco variado, não será possível fazer a troca temporal. Finalmente, uma vez que o cliente opta pela troca temporal de aparelho e este está disponível na assistência técnica, o cliente deve contatar a empresa celular para desativar o serviço no aparelho que está sendo consertado e ativá-lo no aparelho de substituição. Este último passo deve ser realizado pelo cliente e não pela assistência técnica por motivos de segurança do cliente, pois trata-se de uma operação crítica que deve ser realizada com sua autorização e intervenção. Adicionalmente, como assinalado anteriormente, no caso da tecnologia GSM, não é necessário fazer essa seqüência de desativação-ativação já que o serviço está desvinculado do aparelho.

Assim, neste processo, distingui-se os seguintes sub-processos:

- Disponibilização de quantidade e modelos de aparelhos substitutos em estoque na assistência técnica.
- Processo de desativação do serviço no aparelho a ser consertado e ativação do serviço no aparelho substituto.
- ***Processo de conserto do aparelho:*** uma vez realizado o diagnóstico do conserto, começa seu processo. Este processo é um dos mais importantes para garantir a qualidade no atributo analisado, pois se o problema não for corrigido de forma correta e no prazo combinado, gerará um desconforto maior ao já existente no cliente. Esta etapa é crítica e pode depender de outros elos na cadeia, internos ou externos. Assim, no caso específico de necessidade de troca de peças não disponíveis no estoque da empresa de assistência técnica, o sucesso deste processo vai depender da existência de uma rápida interfase entre o fornecedor dos aparelhos e das peças e a empresa de assistência técnica responsável pelo conserto. Finalmente, além da reparação do problema, é necessário realizar testes após o conserto para ter certeza que o problema que originou a chegada do aparelho na assistência técnica foi resolvido e também que as demais funcionalidades do aparelho estão conformes. Assim, evita-se que o cliente fique insatisfeito porque seu problema pontual não foi resolvido ou porque no processo de conserto, foi gerado outro problema no aparelho que antes não existia.

Assim, neste processo, distingui-se os seguintes sub-processos:

- Disponibilização de peças para realizar o conserto do aparelho.
- Interfase rápida com os fornecedores no caso de necessidade de peças não disponíveis.
- Conserto do aparelho nas condições diagnosticadas e comunicadas ao cliente.
- Testes pós-conserto do aparelho para garantir a qualidade do processo de conserto e o correto estado das principais funcionalidades do aparelho.
- ***Processo de comunicação ao cliente e fechamento do processo:*** uma vez que o aparelho foi consertado, deve ser realizada de forma imediata a comunicação ao cliente para que ele possa vir recuperar seu aparelho. Neste sentido, distingui-se:
 - Comunicação de forma imediata ao cliente da finalização do conserto.

- Processo de desativação do serviço no aparelho substituto e ativação do serviço no aparelho consertado. Este processo também deve ser realizado diretamente pelo cliente com a empresa celular por motivos de segurança do cliente.
- ***Análise e correções das causas de origem das reclamações após o fechamento do processo:*** ao igual que na análise dos primeiros dois atributos apresentados no Capítulo anterior, considera-se que o processo de registro do histórico dos motivos dos consertos de aparelhos na assistência técnica, assim como a análise das verdadeiras causas que originaram esses problemas é indispensável para corrigir os erros na fabricação dos aparelhos pelos fornecedores que levaram a esses problemas e assim poder garantir a confiabilidade e replicabilidade dos serviços fornecidos pelas empresas celulares. Assim:
 - Processo de registro dos motivos dos consertos por marca de fornecedor, modelo de aparelho e peças com problemas, permitindo que os desvios encontrados sejam rastreados e corrigidos.
 - Processos de controles da correção dos problemas.

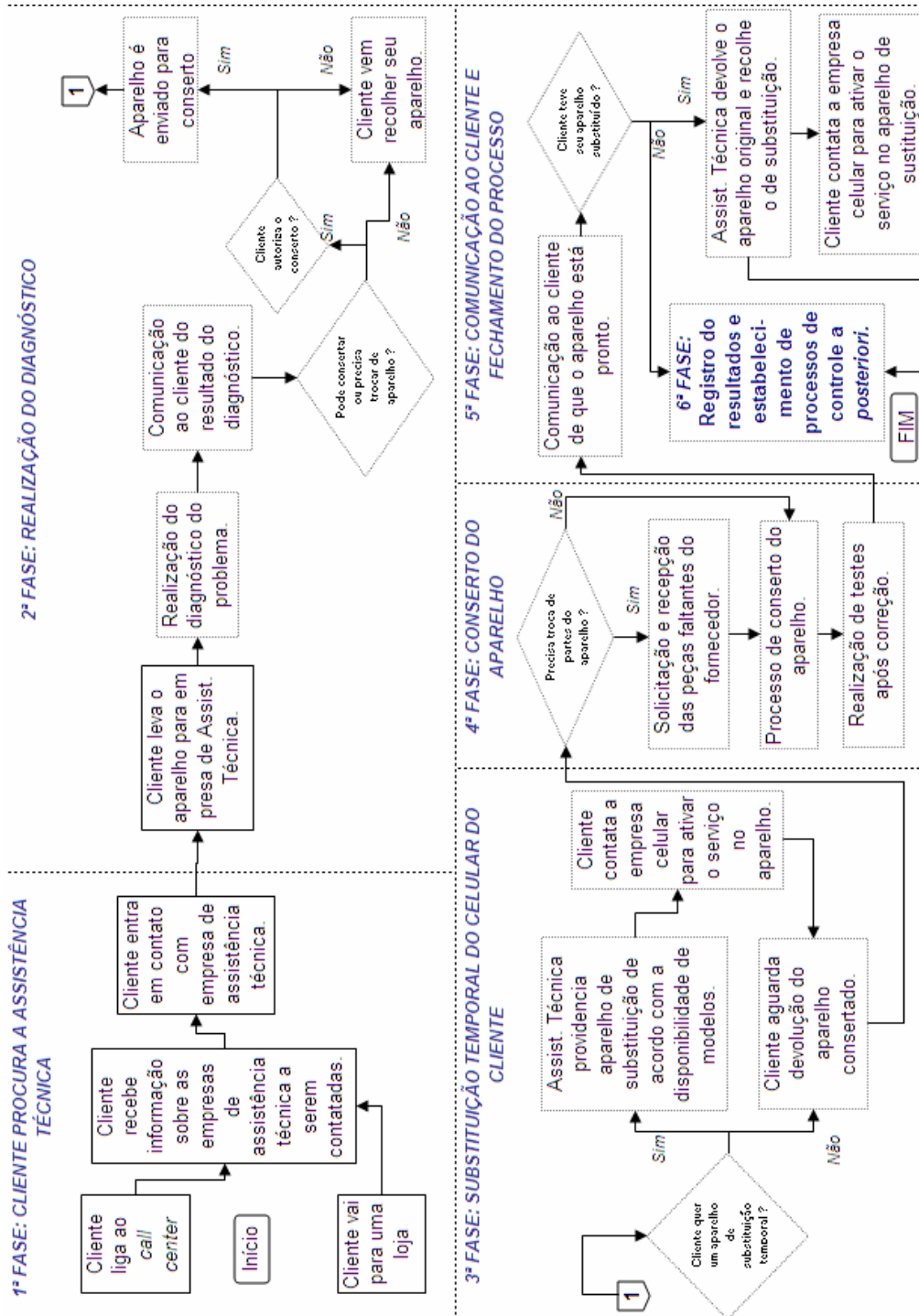


FIGURA 21 – Fluxo de atendimento na assistência técnica.

Fonte: Elaboração própria.

Considerando a descrição do fluxo apresentado na Figura 21, será feita uma análise desde a perspectiva do modelo de *servunção* proposto por LANGEARD e EIGLER (1987) citado no subitem 3.2 do Capítulo 3. Esta análise é apresentada na Figura 22 e vai ser a base para a elaboração do questionário da parte empírica desta dissertação. Observa-se que para cada uma das seis fases analisadas anteriormente, foram separados os aspectos visíveis para o cliente dos que não são visíveis, sendo que para o cliente só cinco aspectos do fluxo de atendimento na assistência técnica são visíveis. Os 14 processos internos, cujo funcionamento garante cumprir com as expectativas do cliente, são invisíveis para o cliente e envolvem aspectos controláveis ou medianamente controláveis pela empresa prestadora do serviço.

Como conclusão do subitem 6.2., pode-se ressaltar os pontos críticos levantados nestes processos: capacitação da linha de frente para direcionar corretamente os clientes, testes pós-conserto para garantir o correto conserto do aparelho, substituição temporal do aparelho para que o cliente não fique sem a possibilidade de usufruir do serviço e retroalimentação com as áreas responsáveis pelos processos com o objetivo de corrigir de forma definitiva as origens dos problemas.

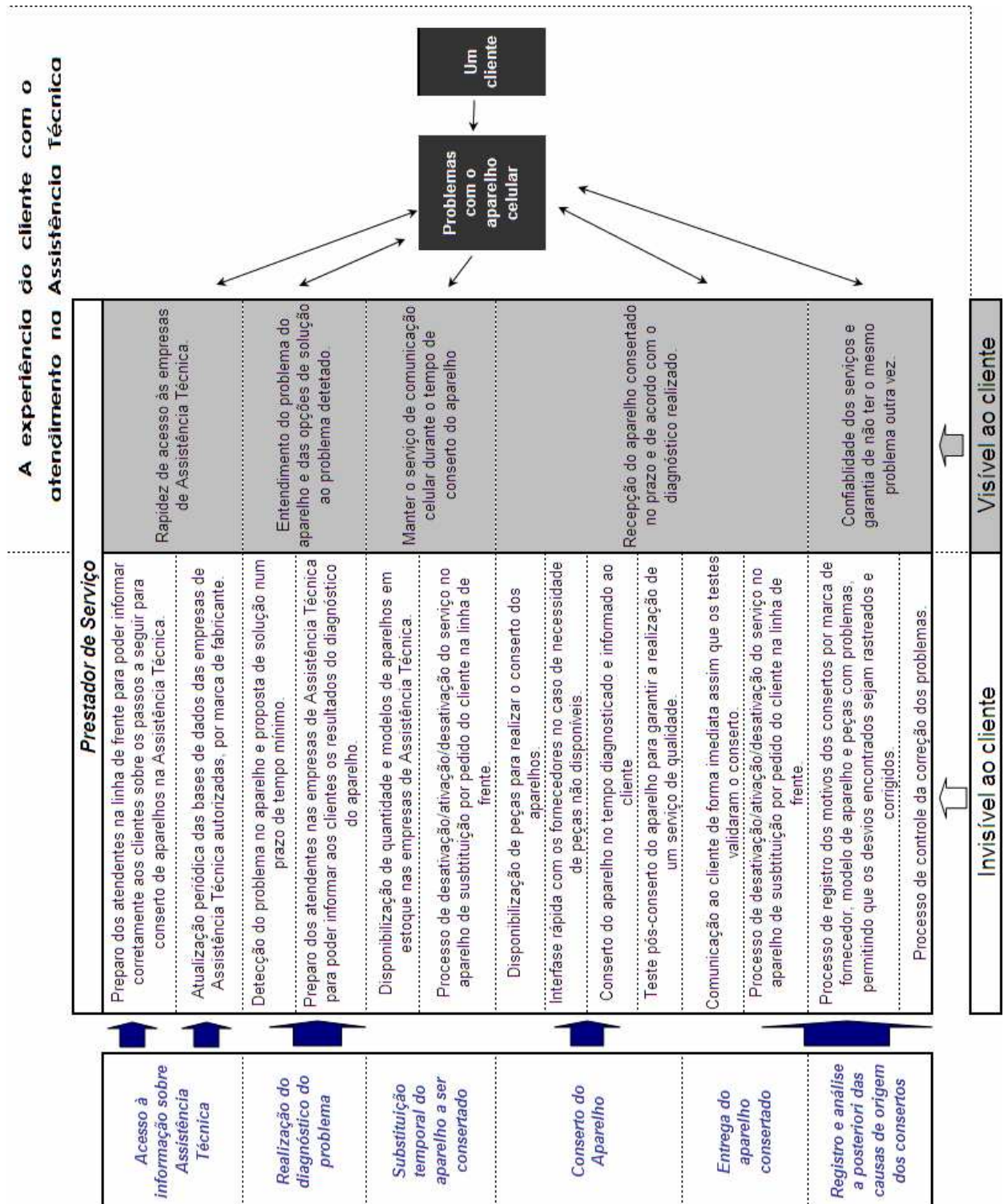


FIGURA 22 – Análise do atributo de rapidez no atendimento e eficiência na resolução de problemas na assistência técnica – segundo o modelo de *servunction*

Fonte: Elaboração própria.

6.3. Atributo 4: precisão e pontualidade da conta telefônica

Pode-se considerar que este atributo é um atributo intrínseco na perspectiva de ZEITHMAL, associado a uma necessidade básica (*The Must Be*) nas categorias de KANO *et al.* (1984) e que se trata de um critério qualificador de pedido (HILL, 1985). De fato, este atributo é básico para que o cliente se sinta confortável com sua operadora e com o pagamento que faz pela prestação do serviço contratado.

Sob o ponto de vista das dimensões de qualidade presentes, neste atributo ressaltam **confiabilidade e garantia** (no caso da necessidade de precisão na conta telefônica) e **disponibilidade ou presteza** (no caso de pontualidade na conta telefônica).

Em relação ao atributo de precisão da conta telefônica, pode-se afirmar que problemas neste atributo podem acontecer de duas maneiras: 1) o cliente não entendeu o serviço ou promoção contratada e acredita que existe um erro na conta telefônica; 2) a conta telefônica foi emitida, efetivamente, com erros de faturamento.

Na primeira situação, a melhora pode acontecer por meio de um melhor fluxo de informação com o cliente para garantir o entendimento dos cargos efetuados na sua conta. Este ponto foi abordado no Capítulo 5, subitem 5.1., já que a partir do momento em que o cliente não entende a conta telefônica, provavelmente permanece com dúvidas e vai contatar o *call center* para esclarecer os pontos não entendidos ou para registrar uma reclamação. Assim, neste capítulo, será focada a segunda situação descrita, na qual a percepção de falta de precisão da conta telefônica por parte do cliente está associada a um erro ou problema de faturamento. É importante considerar que nas empresas de telefonia celular, os clientes são incluídos em um determinado ciclo de faturamento no momento da habilitação do serviço celular, sendo que cada ciclo tem seu próprio processo de faturamento com data de corte do ciclo, data de processamento do ciclo e data de vencimento da conta telefônica definidos. Quanto mais clientes existirem na base da operadora, mais ciclos de faturamento serão necessários e mais processos de faturamento deverão ser realizados.

Em relação ao atributo de pontualidade da conta telefônica, observa-se que este atributo vai depender do processo de postagem da conta telefônica que é a ponta final do processo de faturamento. Nesse sentido, é importante analisar o fluxo de processos anteriores à postagem da conta telefônica.

Assim, vê-se que para poder analisar os dois atributos de precisão e pontualidade da conta telefônica, é necessário analisar o fluxo do faturamento, impressão e postagem das contas

telefônicas, desde a ponta inicial (na hora do cadastro do serviço) até a ponta final (postagem da conta telefônica).

Os problemas de faturamento da conta telefônica que levam ao não cumprimento da necessidade do cliente de ter uma conta telefônica precisa e pontual podem acontecer em dois momentos diferentes:

- **No momento do cadastro do serviço**, quando é inserido o serviço, pacote, plano ou promoção no cadastro do cliente. Este passo é o primeiro passo que determina o futuro faturamento deste cliente e é resultado de uma interação no momento de verdade entre o cliente e a linha de frente ou *back office* da empresa celular.

- **No momento do processo de faturamento**, quando existe alguma falha no processo de faturamento devido a problemas sistêmicos em suas regras. Neste caso, é necessário analisar cada uma das etapas do processo, conforme descrito a continuação.

Ambos processos devem funcionar corretamente para garantir uma fatura precisa e correta. De fato, não adianta ter unicamente um processo de faturamento sem erros, pois se houver alguma inconsistência nos cadastros, a fatura vai chegar ao cliente com problemas. Da mesma forma, se o cadastro for feito de forma correta e o fluxo de faturamento apresenta problemas, o valor faturado também estará errado.

Assim, pode-se distinguir, basicamente, cinco processos principais, ilustrados na Figura 24:

- ***Processo de cadastro do serviço no momento da ativação do serviço, promoção ou plano:*** Como foi comentado anteriormente, esta etapa é crítica para evitar futuros problemas no processamento da conta telefônica. Nesse sentido, considera-se os seguintes sub-processos:
 - Cadastro do serviço pela linha de frente, no “momento de verdade” da habilitação do cliente.
 - Cadastro do serviço pelo *back office*, no caso de migração de produto ou plano (a pedido do cliente ou por iniciativa da empresa) e no caso de políticas de retenção e fidelização (quando são oferecidos novos serviços ou promoções aos clientes para manter eles na base e evitar que migrem para a concorrência).
 - Controle dos cadastros para garantir que estes dois processos são feitos de forma adequada.

- **Processo amostral de controle da qualidade antes do processamento do ciclo de faturamento:** antes de mandar processar o faturamento de um determinado ciclo, é realizado um processo amostral de controle da qualidade do faturamento, conhecido como PVA (*pre-verification account*). Mediante este processo, é extraída uma amostra representativa de contas telefônicas que contemplem os principais cenários de tarifação e regras de negócio de faturamento. Sobre esta amostra de clientes e contas telefônicas, é feita uma simulação do processo de faturamento unicamente para estas contas (independente ao processo massivo de faturamento), replicando todas as regras de faturamento. Posteriormente, é realizada uma comparação entre os resultados do PVA e o resultado prévio do ciclo de faturamento massivo para as contas da amostra selecionada. Sobre a base desta comparação, podem ser detectados erros no processo massivo de faturamento. A melhor alternativa é, sem dúvida, corrigir todos os erros encontrados antes de liberar o processo de faturamento massivo do ciclo. Porém, dados os prazos curtos entre a data do PVA e a data de faturamento do ciclo, nem sempre todos os erros levantados podem ser corrigidos imediatamente. Nesses casos, deve ser feito um diagnóstico em conjunto entre a área que realiza o controle amostral do faturamento (faturamento) e a área que corrige os erros detectados (sistemas). Este diagnóstico deve considerar a complexidade e tempo de resolução dos problemas detectados e a representatividade deste erro no total do ciclo de faturamento (desde o ponto de vista de quantidade de chamadas/ligações e desde o ponto de vista financeiro) de forma tal a dar os insumos necessários para decidir se é liberado o processo massivo do ciclo apesar dos problemas detectados. Assim, neste processo, distingui-se três sub-processos:
 - Processo de seleção da amostra no PVA de forma a contemplar todos os cenários de tarifação e planos relevantes.
 - Processo de simulação da tarifação da amostra selecionada no PVA.
 - Comunicação entre a área que realiza o PVA e a área que realiza as correções.
- **Processo de correção dos erros detectados:** como foi comentado no ponto anterior, após ter realizado o PVA, podem ser descobertos vários erros no processo de faturamento que devem ser corrigidos. Assim, podem acontecer três situações: 1) os erros detectados podem ser corrigidos rapidamente sem significar atraso no processamento do ciclo e na emissão da fatura; 2) os erros detectados não podem ser corrigidos rapidamente, sendo que sua correção imediata significaria demora excessiva no processamento massivo e na emissão das contas telefônicas. Nesse caso, se a relevância dos erros detectados é muito

grande, o processo de faturamento massivo não é liberado até a correção dos erros detectados, mesmo que isto signifique atrasar novamente a emissão da fatura; 3) os erros detectados não podem ser corrigidos rapidamente, sendo que sua correção imediata significaria demora excessiva no processamento massivo e na emissão das contas telefônicas. Porém, a relevância dos erros detectados não é tão importante a ponto de inviabilizar o processamento massivo do ciclo de faturamento. Neste caso, decide-se liberar o ciclo e corrigir os erros detectados de forma paliativa retirando a massa de ligações com problemas do ciclo de faturamento. As correções definitivas dos erros detectados são agendadas para o próximo ciclo. Na Figura 23, vê-se de forma resumida estas três possíveis situações:

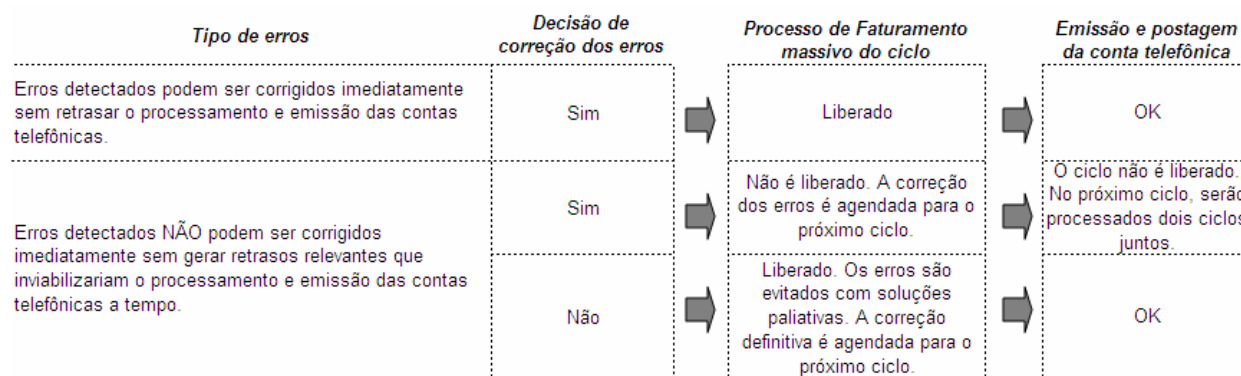


FIGURA 23 – Processo de decisão de correção dos erros detectados no processo amostral de controle de qualidade do faturamento (PVA)

Fonte: Elaboração própria.

Considerando os pontos assinalados anteriormente, pode-se ressaltar três sub-processos:

- Correção definitiva e imediata (no mesmo ciclo de faturamento) dos erros detectados no momento do controle amostral da qualidade (PVA), de forma a minimizar os erros a serem corrigidos no ciclo seguinte.
 - Correção de forma paliativa dos erros que não podem ser corrigidos imediatamente no mesmo ciclo de faturamento.
 - Correção definitiva dos erros que não puderam ser corrigidos imediatamente no mesmo ciclo de faturamento.
- **Processo de faturamento, impressão e postagem da conta telefônica:** Uma vez finalizado o processo de qualidade amostral do faturamento e uma vez realizadas, de forma paliativa ou definitiva, as correções dos erros detectados, é liberado o processamento massivo do ciclo de faturamento. A partir deste momento, três processos são iniciados:

- Processo de faturamento.
 - Processo de emissão e impressão da conta telefônica.
 - Processo de postagem e envio para o cliente da conta telefônica.
-
- ***Processo de controle a posteriori do processo de faturamento:*** igualmente à análise dos primeiros três atributos apresentados nos capítulos anteriores, considera-se que o processo de registro do histórico dos motivos dos problemas no faturamento, que foram corrigidos imediatamente e os que serão corrigidos posteriormente assim como a análise das verdadeiras causas que originaram esses problemas, é indispensável para corrigir e evitar os possíveis erros no faturamento e, assim, poder garantir uma conta telefônica precisa e pontual, por meio dos atributos de confiabilidade e replicabilidade. Assim, distingui-se:
 - Processo de registro dos resultados do processo amostral de qualidade do faturamento (PVA) e dos motivos corrigidos imediatamente e dos motivos que foram corrigidos posteriormente, permitindo que os desvios encontrados sejam rastreados e corrigidos.
 - Verificação das correções *a posteriori* dos erros detectados para garantir que os mesmos erros não se repitam no futuro.

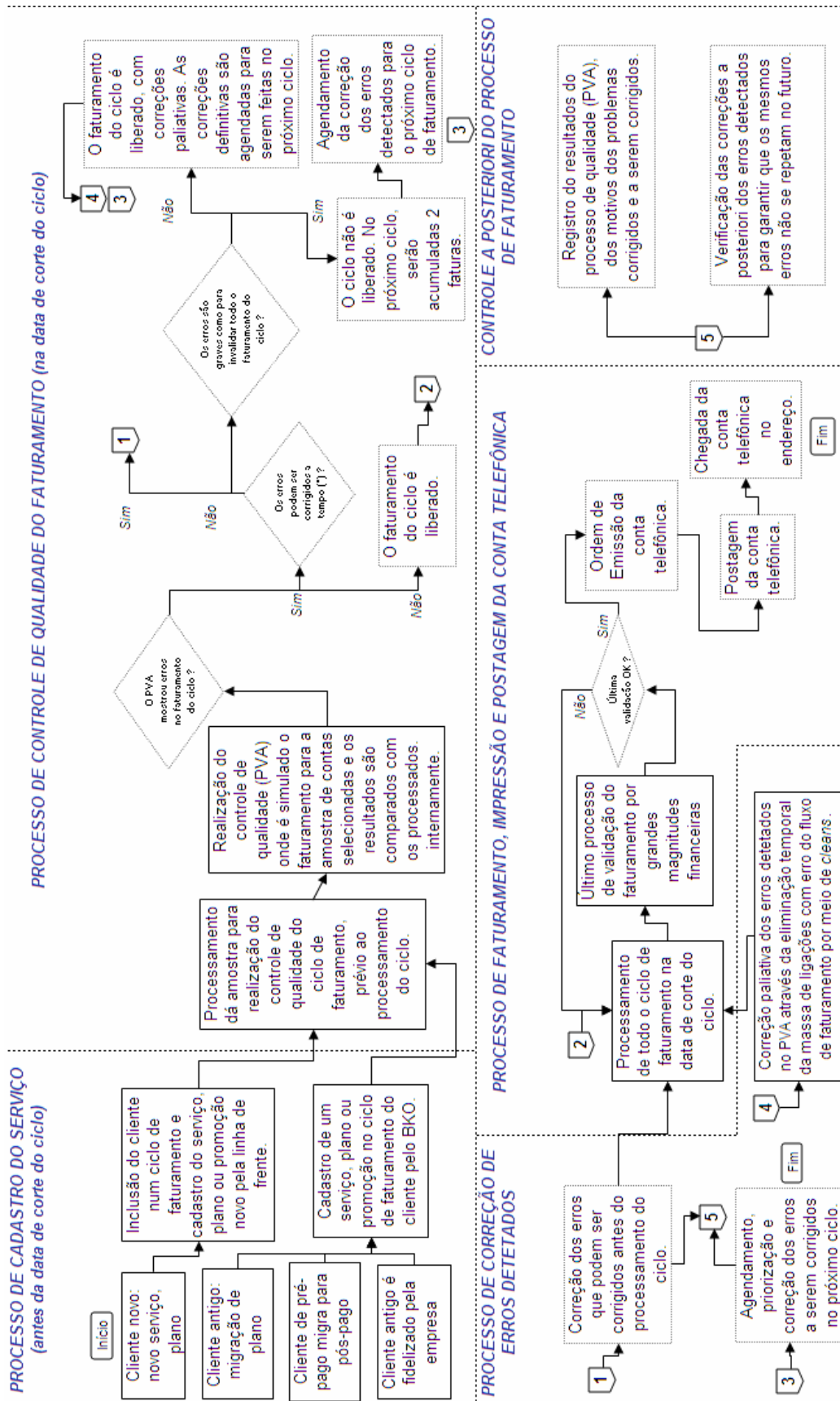


FIGURA 24 – Fluxo de faturamento, impressão e postagem da conta telefônica.
 Fonte: Elaboração própria.

Da mesma forma dos atributos anteriormente analisados, foi realizada uma análise sob a perspectiva do modelo de *servunction* proposto por LANGEARD e EIGLER (1987) citado no Capítulo 3, subitem 3.2.

Assim, na Figura 25, observa-se que dois atributos visíveis para o cliente envolvem cinco grandes processos e quatorze sub-processos internos que são invisíveis para o cliente, mas que são indispensáveis para garantir qualidade nos atributos valorizados por eles. A análise sob a perspectiva do modelo de *servunction* foi a base para a elaboração do questionário, insumo para a parte empírica desta dissertação.

Como resumo do Capítulo, pode-se afirmar que os atributos de precisão e pontualidade da conta telefônica são atributos complexos, que apresentam vários sub-processos e decisões a serem tomadas em cada uma das partes do fluxo. Trata-se de processos que envolvem várias áreas internas e externas da empresa e onde a parceria entre os elos da cadeia de valor e a rapidez de interfase entre as áreas envolvidas são indispensáveis para garantir atender o atributo valorizado pelos clientes. Os pontos críticos considerados nestes processos são: controle de cadastros, determinação da amostra, interfase entre a área que realiza o PVA e a área que implementa a correção e retroalimentação com as áreas envolvidas nos sub-processos.

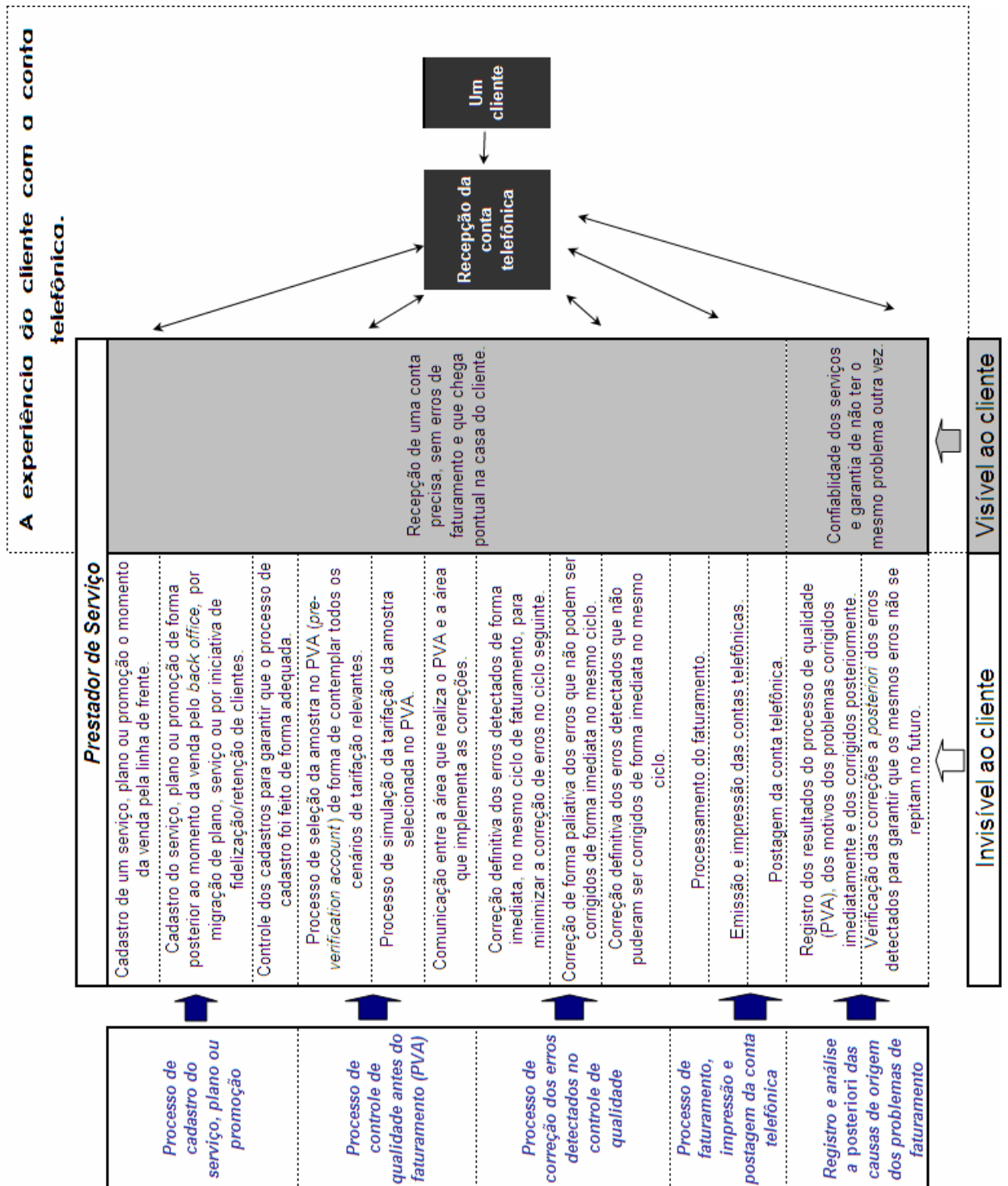


FIGURA 25 – Análise do atributo de precisão e pontualidade da conta telefônica – segundo o modelo de *servuncion*

Fonte: Elaboração própria.

7. CONFIRMAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS ASSOCIADOS AOS ATRIBUTOS MAIS VALORIZADOS PELOS CLIENTES

7.1. Apresentação dos resultados das entrevistas

Conforme comentado no Capítulo 4, foram realizadas entrevistas com um júri de executivos composto por oito diretores de uma empresa de telefonia celular. A saber:

D1 : Diretor de atendimento ao cliente

D2: Diretor de desenvolvimento de produtos

D3: Diretor de faturamento

D4: Diretora de orçamento e controle de gestão

D5: Diretor de planejamento financeiro e tributário (Ex-Diretor de planejamento estratégico)

D6: Diretora de *revenue assurance* (Ex-Diretora de controle de gestão)

D7: Diretor de segurança da informação

D8: Diretor de planejamento e performance

Adicionalmente, no decorrer das entrevistas, foram levantados pelo júri vários comentários importantes sobre os processos analisados, que são resumidos a seguir.

Em relação ao atributo de **resolução do problema de forma rápida, eficiente e educada no *call center***, foram ressaltados os seguintes pontos:

- Os três grandes pilares que permitem fazer um desenho de processos para atendimento ao cliente são: modelo de atendimento por segmento de cliente, modelo de capacitação dos atendentes e o modelo de governança. O levantamento realizado está focado na parte da operação do atendimento pós-venda que envolve o modelo de atendimento e o modelo de treinamento e capacitação. Porém, não considera o modelo de governança que aparece num momento anterior ao atendimento pós-venda. O modelo de governança é responsável pelo gerenciamento das demandas de atendimento (lançamento de novos produtos, campanhas de retenção e fidelização, contatos ativos com os clientes etc.) provenientes dos segmentos internos da empresa desde a criação da demanda até a solução e realiza o planejamento necessário para que a execução da ação por parte do *call center* (que geralmente é terceirizado) seja correta e satisfatória para o cliente. Se o modelo de governança funciona de forma correta, a quantidade de reclamações pós-venda será minimizada; (ponto assinalado por um membro do júri).

- A tendência no atendimento por *call center* é de diminuir a linha de retaguarda (*back office*) e fortalecer a linha de frente com o objetivo de maximizar a quantidade de casos resolvidos numa única ligação (*First Call Resolution*); (ponto assinalado por três membros do júri).
- Um dos pontos mais importantes é o retorno final para o cliente, seja através de uma chamada, uma mensagem de texto ou um e-mail para garantir sua total satisfação com o serviço; (ponto assinalado por dois membros do júri).
- O processo de treinamento é um processo transversal, aplicável tanto para a linha de frente quanto para a linha de retaguarda; (ponto assinalado por dois membros do júri).
- Foi recomendado incluir no primeiro processo de acesso ao *call center*, o sub-processo de encaminhamento sistêmico da ligação até o menu de voz; (ponto assinalado por um membro do Júri).
- Em relação ao sub-processo de tratamento das reclamações considerado no macro-processo de atendimento humano no *back office*, foi levantado que este processo também aplica-se para a linha de frente. Nesse sentido, foi recomendado incluir esse ponto no macro-processo de atendimento na linha de frente; (*ponto assinalado por dois membros do júri*).
- O sub-processo de disponibilização da informação não deve incluir unicamente os dados referentes à reclamação sendo tratada, mas também o histórico do cliente (consumo, faturamento etc.) e informações gerais sobre promoções e planos; (*ponto assinalado por um membro do júri*).

Em relação ao atributo de **rapidez no atendimento e eficiência na resolução de problemas na assistência técnica**, foram ressaltados os seguintes pontos:

- Foi ressaltado o fato de que atualmente a maioria de empresas de assistência técnica são parceiras do fornecedor e tem uma relação comercial com ele e não com a empresa celular. Porém, pelos dados da pesquisa de satisfação usados como base para esta dissertação, o cliente ainda relaciona o atributo de eficiência e rapidez na assistência técnica à empresa celular. Esta situação paradoxal faz com que, atualmente, não seja possível atender esta necessidade de forma completa. Sobre esta situação, alguns membros acreditam que a empresa celular deve dar a “cara” para o cliente, independentemente de tratar-se de um problema associado ao fornecedor de aparelhos e nesse sentido, deve propor uma solução para o cliente, pois ele está interessado no pacote de valor composto pelo aparelho e pelo serviço, independentemente dos agentes que participam nos

processos. Em contrapartida, outros membros do júri acreditam que este problema é exclusivo do fornecedor e que a tendência deveria ser que as empresas celulares se desvinculem deste problema de aparelhos. Esta posição ficaria mais forte tomando em consideração a tendência de queda nos custos unitários dos aparelhos que fazem com que a troca de aparelhos seja cada vez mais rápida, e pelo crescimento do parque em tecnologia GSM onde o serviço não necessariamente está atrelado ao aparelho; *(ponto assinalado por três membros do júri)*.

- Um dos pontos mais relevantes tanto para o cliente como para a empresa celular, comentado por vários júris, é a não interrupção do serviço; *(ponto assinalado por três membros do Júri)*.
- O processo de preparo dos atendentes na linha de frente para poder informar corretamente aos clientes sobre assistência técnica deve incluir a capacidade de fazer um primeiro diagnóstico rápido do problema, distinguindo se o problema é da empresa celular (associado à rede, por exemplo) ou se o problema é de assistência técnica. Desta forma, este processo deveria vir antes do processo de atualização das bases de dados das empresas da assistência técnica; *(ponto assinalado por um membro do júri)*.
- Foi sugerida a possibilidade de aproveitar o processo de preparação da linha de frente (para direcionar corretamente os clientes para assistência técnica) para fazer algum tipo de política de fidelização destes clientes, oferecendo outros aparelhos ou benefícios em função de seu padrão de consumo; *(ponto assinalado por um membro do Júri)*.

Em relação ao atributo de **precisão e pontualidade da conta telefônica**, foi sugerido por três júris considerar um único sub-processo de cadastro de serviços, planos e promoções, independentemente de ser realizado pela linha de frente ou pela linha de retaguarda.

Um ponto comum para todos os atributos analisados, comentados pelo júri, refere-se ao processo de registro e análise a *posteriori* das causas de origem dos problemas (sejam reclamações, problemas no aparelho ou problemas na conta telefônica). Foi levantado por quatro júris que este processo é um processo importante para qualquer dos atributos analisados que permite uma retroalimentação (*feed back*) para todas as áreas participantes dos processos e desta forma, permite também uma melhora contínua. Adicionalmente, foi sugerido como indicador de desempenho o resultado de pesquisas com o cliente por meio de contato ativo, com o objetivo de descobrir se o problema foi efetivamente resolvido da melhor forma possível.

Finalmente, cabe ressaltar que todas as sugestões realizadas foram incluídas na definição definitiva do modelo de roteiro de qualidade nos processos expandidos de fornecimento de serviços.

7.2. Apresentação dos resultados dos processos priorizados.

Conforme mostrado nos Anexos 2, 3 e 4, os questionários aplicados ao júri de executivos visam atingir dois objetivos:

- Validar ou confirmar a validade dos processos levantados associados aos atributos analisados, descritos no Capítulo 6.
- Priorizar cada um dos processos estabelecendo um peso para cada um deles, sendo que o total deveria somar 100%.

Em relação à validação dos processos analisados, de acordo com os resultados obtidos, pode-se afirmar que, mesmo considerando todas as observações detalhadas no Capítulo anterior, o júri concordou com todos os processos e sub-processos apresentados.

Em relação aos pesos dados a cada processo, observam-se diferenças nos pesos atribuídos aos diferentes processos pelo júri, porém pode-se considerar que existe um alinhamento entre eles em relação aos processos mais importantes. Assim, na Tabela 10, observa-se que no caso de atendimento pelo *call center* a concentração dos maiores pesos acontece em três processos, que totalizam 74%: atendimento na linha de frente (32%), atendimento no *back office* (24%) e registro das causas de origem das reclamações (*feed back*) com 18%. No caso do atributo de atendimento na assistência técnica, os quatro processos com maior peso que totalizaram 75% do total foram: conserto de aparelho (21%), substituição temporal do aparelho (20%) seguidos de acesso à informação sobre assistência técnica (17,4%) e realização do diagnóstico do problema (17,1%). Finalmente, no caso de atributo de precisão e pontualidade da conta telefônica, os processos com maior peso foram processo de cadastro (28%), processo de correção de erros detectados no controle de qualidade antes do faturamento (22%) e o processo mesmo de qualidade antes do faturamento ou PVA com 21%.

Vale a pena ressaltar que este resultado obtido da média dos pesos dados por cada um dos membros do júri está alinhado com os pontos críticos de cada atributo comentados no Capítulo 6.

Tabela 10 – Resumo da ordem de priorização dos processos apresentados ao júri de executivos

PRINCIPAIS PROCESSOS ATRIBUTOS 1 E 2	MÉDIA		Ranking							
	Peso	Rank	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
Acesso ao <i>call center</i> .	14%	4°	4°	4°	2°	1°	3°	4°	5°	3°
Atendimento automático no menu de voz.	12%	5°	4°	4°	3°	2°	4°	4°	2°	4°
Atendimento Humano na linha de frente.	32%	1°	1°	1°	3°	2°	1°	4°	1°	
Atendimento Humano no <i>back office</i> .	24%	2°	2°	3°	1°	4°	1°	3°	3°	3°
Registro e análise <i>a posteriori</i> das causas de origem das reclamações.	18%	3°	3°	2°	3°	5°	3°	2°	1°	2°

PRINCIPAIS PROCESSOS ATRIBUTO 3	MÉDIA		Ranking							
	Peso	Rank	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
Acesso à informação sobre assistência técnica.	17,4%	3°	2°	5°	3°	3°	5°	1°	2°	2°
Realização do diagnóstico do problema.	17,1%	3°	3°	3°	1°	2°	2°	4°	2°	
Substituição temporal do aparelho a ser consertado.	20%	2°	3°	1°	1°	4°	4°	4°	2°	1°
Conserto do aparelho.	21%	1°	1°	2°	2°	2°	1°	3°	3°	2°
Entrega do aparelho consertado.	12%	5°	4°	4°	4°	4°	3°	5°	2°	4°
Registro e análise <i>a posteriori</i> das causas de origem dos consertos.	13%	4°	5°	6°	4°	5°	6°	4°	1°	3°

PRINCIPAIS PROCESSOS ATRIBUTO 4	MÉDIA		Ranking							
	Peso	Rank	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
Processo de cadastro do serviço, plano ou promoção.	28%	1°	1°	3°	1°	2°	2°	1°	1°	2°
Processo de controle de qualidade antes do faturamento (PVA).	21%	3°	1°	2°	3°	3°	3°	2°	2°	3°
Processo de correção dos erros detetados no controle de qualidade.	22%	2°	3°	2°	3°	1°	1°	4°	3°	1°
Processo de faturamento, impressão e postagem da conta telefônica.	14%	5°	2°	1°	2°	4°	3°	5°	4°	4°
Registro e análise <i>a posteriori</i> das causas de origem dos problemas de faturamento.	15%	4°	3°	4°	3°	5°	3°	3°	2°	3°

	Ordem 1
	Ordem 2
	Ordem 3

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora.

Os resultados detalhados com os pesos dados para cada sub-processo são apresentados nas Tabelas 11, 12 e 13.

Tabela 11 - Resultados das entrevistas com o júri de executivos.

Atributos 1 e 2: resolução de forma rápida, eficiente e educada no *call center* e rapidez de acesso ao *call center*

		Que peso você dá a este processo?								Média	
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8		
Acesso ao Call Center	1	Processo de encaminhamento sistêmico da ligação até o Menu de voz e Disponibilização das informações no Menu de Voz (quantidade de informação).	5%	6%	20%	28%	10%	15%	10%	20%	14%
	2	Disponibilização das informações no Menu de Voz (qualidade de informação disponibilizada).	5%	6%	10%	25%	5%	15%	25%	2%	12%
Atendimento humano na linha de frente.	3	Processo de direcionamento à Ilha específica de pós-pago.	20%	8%	10%	5%	10%	8%	3%	3%	8%
	4	Disponibilização em linha da informação necessária pelo atendente.	20%	15%	10%	7%	10%	8%	4%	12%	11%
	5	Preparo dos atendentes na linha de frente para resolver o problema numa única ligação, realizar de forma correta a análise de reclamações, assim como dar um retorno satisfatório ao cliente.	20%	10%	10%	10%	10%	15%	8%	18%	13%
Atendimento humano no Back Office.	6	Processo de direcionamento da reclamação à ilha de atendimento do <i>back office</i> correta.	4%	5%	8%	4%	5%	3%	3%	0%	4%
	7	Processo de atendimento e priorização das reclamações.	4%	5%	5%	3%	10%	4%	2%	10%	5%
	8	Disponibilização em linha da informação necessária pelo atendente.	4%	5%	5%	3%	10%	4%	4%	0%	4%
	9	Processo de tratamento das reclamações (concessão de benefícios ou de aceitação das reclamações dos clientes-alçadas).	4%	5%	5%	3%	10%	2%	3%	5%	5%
	10	Preparo dos atendentes do <i>back office</i> para realizar de forma correta a análise de reclamações assim como o retorno ao cliente.	4%	5%	8%	5%	10%	6%	8%	5%	6%
Registro e análise a posteriori das causas de origem das reclamações	11	Processo de registro das reclamações, permitindo que os desvios encontrados sejam rastreados e corrigidos.	5%	15%	5%	2%	5%	10%	20%	5%	8%
	12	Processo de controle da correção dos problemas, origem das reclamações do cliente.	5%	15%	5%	6%	5%	10%	10%	20%	10%
			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora.

Tabela 12 - Resultados das entrevistas com o júri de executivos.

Atributo 3: rapidez no atendimento e eficiência na resolução de problemas de assistência técnica.

		Que peso você dá a este processo?								Média
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	
Acesso à informação sobre Assistência Técnica	1	Preparo dos atendentes na linha de frente para poder direcionar corretamente aos clientes distinguindo se o problema é da empresa celular ou se o problema é de Assistência Técnica.							9%	
	2	Atualização periódica das bases de dados das empresas de Assistência Técnica autorizadas, por marca de fabricante.							8%	
Realização do diagnóstico do problema.	3	Detecção do problema no aparelho e proposta de solução num prazo de tempo mínimo.							8%	
	4	Preparo dos atendentes nas empresas de Assistência Técnica para poder informar aos clientes os resultados do diagnóstico do aparelho.							9%	
Substituição temporal do aparelho a ser consertado.	5	Disponibilização de quantidade e modelos de aparelhos em estoque nas empresas de Assistência Técnica.							9%	
	6	Processo de desativação/ativação/desativação do serviço no aparelho de substituição por pedido do cliente na linha de frente.							11%	
Conserto do Aparelho	7	Disponibilização de peças para realizar o conserto dos aparelhos.							4%	
	8	Interfase rápida com os fornecedores no caso de necessidade de peças não disponíveis.							4%	
	9	Conserto do aparelho no tempo diagnosticado e informado ao cliente							9%	
	10	Teste pós-conserto do aparelho para garantir a realização de um serviço de qualidade.							5%	
Entrega do aparelho consertado	11	Comunicação ao cliente de forma imediata assim que os testes validaram o conserto.							5%	
	12	Processo de desativação/ativação/desativação do serviço no aparelho de substituição por pedido do cliente na linha de frente.							6%	
Registro e análise a posteriori das causas de origem dos consertos	13	Processo de registro dos motivos dos consertos por marca de fornecedor, modelo de aparelho e peças com problemas, permitindo que os desvios encontrados sejam rastreados e corrigidos.							7%	
	14	Processo de controle da correção dos problemas.							6%	
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora.

Tabela 13 - Resultados das entrevistas com o júri de executivos.

Atributo 4: precisão e pontualidade da conta telefônica

Processo interno da empresa invisível ao cliente		Que peso você dá a este processo?								Média	
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8		
Processo de cadastro do serviço, plano ou promoção	1	Cadastro de um serviço, plano ou promoção o momento da venda pela linha de frente ou de forma posterior ao momento da venda pelo <i>back office</i> .	15%	8%	20%	20%	20%	24%	20%	25%	19%
	2	Controle dos cadastros para garantir que o processo de cadastro foi feito de forma adequada.	15%	9%	10%	5%	5%	12%	10%	5%	9%
Processo de controle de qualidade antes do faturamento (PVA)	3	Processo de seleção da amostra no PVA (<i>pre-verification account</i>) de forma de contemplar todos os cenários de tarificação relevantes.	10%	8%	5%	10%	5%	9%	10%	5%	8%
	4	Processo de simulação da tarificação da amostra selecionada no PVA.	10%	6%	5%	5%	5%	9%	10%	5%	7%
	5	Comunicação entre a área que realiza o PVA e a área que implementa as correções.	10%	6%	5%	5%	5%	7%	5%	5%	6%
Processo de correção dos erros detetados no controle de qualidade	6	Correção definitiva dos erros detectados de forma imediata, no mesmo ciclo de faturamento, para minimizar a correção de erros no ciclo seguinte.	3%	3%	5%	15%	10%	6%	5%	25%	9%
	7	Correção de forma paliativa dos erros que não podem ser corrigidos de forma imediata no mesmo ciclo.	3%	8%	5%	5%	10%	5%	10%	5%	6%
	8	Correção definitiva dos erros detectados que não puderam ser corrigidos de forma imediata no mesmo ciclo.	3%	9%	5%	10%	10%	4%	5%	5%	6%
Processo de faturamento, impressão e postagem da conta	9	Processamento do faturamento.	7%	12%	10%	5%	5%	3%	0%	2%	5%
	10	Emissão e impressão das contas telefônica	7%	10%	10%	5%	5%	2%	0%	2%	5%
	11	Postagem da conta telefônica	7%	7%	5%	5%	5%	1%	0%	2%	4%
Registro e análise à posteriori das causas de origem dos problemas de faturamento.	12	Registro dos resultados do processo de qualidade (PVA), dos motivos dos problemas corrigidos imediatamente e dos corrigidos posteriormente.	5%	6%	8%	5%	5%	9%	15%	5%	7%
	13	Verificação das correções a posteriori dos erros detectados para garantir que os mesmos erros não se repitam no futuro.	5%	8%	7%	5%	10%	9%	10%	10%	8%
			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora.

8. ANÁLISE DA QUALIDADE NOS PROCESSOS EXPANDIDOS SELECIONADOS E ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE ROTEIRO DE QUALIDADE

Após ter validado e priorizado os processos levantados pelo júri de executivos, o passo seguinte é montar um roteiro de qualidade para os atributos analisados, propondo para cada processo, um sistema de medição de desempenho, descrito por NELLY, GREGORY e PLATTS (2005) no subitem 3.4 do Capítulo 3, como um conjunto de métricas de medição de desempenho que permitam mensurar efetivamente a qualidade nos processos expandidos de

fornecimento dos serviços associados aos atributos mais valorizados pelos clientes. Nesse sentido, distingui-se duas etapas: 1) sugestão de indicadores para os processos e sub-processos analisados; 2) sugestão de um modelo de roteiro de qualidade cujo produto final será uma nota que reflita se a empresa está analisando a qualidade desde o ponto de vista do cliente, quer dizer se os processos invisíveis ao cliente são monitorados de forma a garantir o atendimento aos atributos valorizados por ele.

8.1. Indicadores de Desempenho sugeridos.

Os indicadores sugeridos estão agrupados de acordo aos processos ou sub-processos aos quais se referem e estão sustentados nas análises apresentadas no subitem 3.5 do Capítulo 3. Assim, no caso dos atributos 1 e 2 relacionados ao atendimento no *call center*, foram considerados os trabalhos dos autores MICIAK e DESMARAIS (2001), ROBINSON e MORLEY (2006) e FEINBERG, *et al.* (2002). Já no caso do atributo 3 de atendimento na assistência técnica, a base da proposta está nos trabalhos de SACCANI *et al* (2006), GAIARDELLI *et al* (2005) e COHEN e AGRAWAL (1999). Também é importante ressaltar que foram consideradas as características desejáveis das medidas de desempenho consideradas por KENNERLY e NEELY (2003) e NELLY, GREGORY e PLATTS (2005) apresentadas no subitem 3.4 do Capítulo 3.

Desta forma, a proposta de indicadores de desempenho inclui: descrição do indicador, a periodicidade de medição, a fonte e o peso resultante para cada indicador.

Considera-se possível classificar os indicadores em quatro tipos:

1. **Indicadores operacionais quantitativos, cuja medição é geralmente obtida dos sistemas de informação.** Este tipo de indicadores aplica-se, por exemplo para *call center*, onde vários indicadores podem ser disponibilizados pelo *software* do *call center*. Por outro lado, a periodicidade de medição é curta, já que são facilmente disponibilizados.
2. **Indicadores quantitativos que devem ser medidos de forma interna, quando o processo analisado não é terceirizado.** Nestes casos, é necessário criar uma rotina interna de acompanhamento dos indicadores propostos, o que significa uma equipe dedicada responsável pela medição e monitoramento destes indicadores. Esta medição deve ser imparcial, de forma que os indicadores sejam fidedignos.

3. **Indicadores quantitativos que devem ser medidos de forma externa, quando o processo é terceirizado.** Igual ao caso anterior, é necessário criar uma rotina de medição. Dado que se trata de um serviço terceirizado os indicadores devem fazer parte de um SLA, e nesse sentido, tanto a metodologia de cálculo como a área responsável pelo cálculo devem ser definidas cuidadosamente.
4. **Indicadores qualitativos que devem ser medidos por meio de uma pesquisa de satisfação com o cliente e com os atendentes.** Neste caso, deve se estabelecer uma rotina de realização de pesquisa que contemple os indicadores selecionados e a periodicidade de análise é maior, geralmente bimensal ou trimestral.

Em relação aos indicadores propostos, ressalta-se que do total de indicadores propostos para os três atributos analisados, 70% são quantitativos e 30% são qualitativos, sendo que no caso de atendimento no *call center* e atendimento na assistência técnica, a porcentagem de indicadores qualitativos sugerida é maior, superior a 50% do total em ambos os casos, como mostra as Tabelas 14 e 15.

Tabela 14 - Número de indicadores sugeridos para os atributos 1 e 2

<i>Atributos 1 e 2: Call Center</i>	Quantitativos	Qualitativos	Total
<i>Acesso ao call center.</i>	1	1	2
<i>Atendimento automático no menu de voz.</i>	1	2	3
<i>Atendimento Humano na linha de frente.</i>	6	4	10
<i>Atendimento Humano no back office.</i>	10	4	14
<i>Registro e análise a posteriori das causas de origem das reclamações.</i>	1	1	2
			31

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora.

Tabela 15 - Número de indicadores sugeridos para o atributo 3

Atributo 3: Assistência Técnica	Quantitativos	Qualitativos	Total
Acesso à informação sobre assistência técnica.	4	2	6
Realização do diagnóstico do problema.	2	1	3
Substituição temporal do aparelho a ser consertado.	2	1	3
Conserto do aparelho.	4	1	5
Entrega do aparelho consertado.	2	0	2
Registro e análise <i>a posteriori</i> das causas de origem dos consertos.	1	1	2
			21

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Já no caso de precisão de conta telefônica (Tabela 16), a maioria de indicadores sugeridos (80%) é quantitativa. Isto se deve ao fato que, como foi assinalado no Capítulo 6, subitem 6.3., o processo de faturamento envolve lapsos de tempo muito curtos onde a rápida e eficiente atuação de várias áreas internas e externas é fundamental. Nesse sentido, propõe-se um maior número de indicadores quantitativos que possam medir essas interfases.

Tabela 16 - Número de indicadores sugeridos para o atributo 4

Atributo 4: Conta telefônica	Quantitativos	Qualitativos	Total
Processo de cadastro do serviço, plano ou promoção.	4	3	7
Processo de controle de qualidade antes do faturamento (PVA).	4	0	4
Processo de correção dos erros detectados no controle de qualidade.	5	0	5
Processo de faturamento, impressão e postagem da conta telefônica.	4	0	4
Registro e análise <i>a posteriori</i> das causas de origem dos problemas de faturamento.	1	1	2
			22

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora.

Nas Tabelas 17, 18 e 19, são apresentados os indicadores propostos para cada um dos atributos analisados nesta dissertação.

**Tabela 17 - Proposta de indicadores de desempenho para os atributos 1 e 2.
Resolução de forma rápida, eficiente e educada / rapidez de acesso no *call center***

<i>Processo interno da empresa invisível ao cliente</i>		<i>Indicador</i>	<i>Periodicidade</i>	<i>Fonte</i>	
Acesso ao Call Center	1	Processo de encaminhamento sistêmico da ligação até o Menu de voz e Disponibilização das informações no Menu de Voz (quantidade de informação).	% de tentativas não sucedidas de acesso ao Menu de Voz.	Diário	Sistema de Call Center
			Nota de Satisfação com o ciclo de serviço em relação à facilidade de contatar o <i>call center</i> e Menu de Voz.	Bimensal ou Trimestral	Pesquisa de satisfação do cliente
Atendimento automático no Menu de Voz	2	Disponibilização das informações no Menu de Voz (qualidade de informação disponibilizada).	Nota de Satisfação com o ciclo de serviço em relação à clareza e suficiência das informações disponíveis no Atendimento Automático.	Bimensal ou Trimestral	Pesquisa de satisfação do cliente
			% de ligações atendidas por Atendimento Automático.	Diário	Sistema de Call Center
			Taxa de abandono das ligações.	Diário	Sistema de Call Center
Atendimento humano na linha de frente.	3	Processo de direcionamento à Ilha específica de pós-pago.	Tempo médio para direcionamento da ligação para ilha específica de atendimento.	Diário	Sistema de Call Center
				% de processos que não puderam ser resolvidos por falta de informação em linha.	Diário
	4	Disponibilização em linha da informação necessária pelo atendente.	Satisfação do empregado com sistemas de <i>software</i> e com as facilidades no entorno de trabalho.	Bimensal ou Trimestral	Pesquisa de satisfação dos atendentes
			% de casos que foram resolvidos numa única ligação.	Diário	Interno
	5	Preparo dos atendentes na linha de frente para resolver o problema numa única ligação, realizar de forma correta a análise de reclamações, assim como dar um retorno satisfatório ao cliente.	Tempo de trabalho após a ligação (<i>wrap-up time</i>)	Diário	Interno
			Satisfação do cliente com o ciclo de serviço em relação à Abilidade para resolver problemas.	Bimensal ou Trimestral	Pesquisa de satisfação do cliente
			Taxa de rotação dos atendentes	Mensal	Interno
			% de atendentes treinados e testados antes de entrar na operação.	Mensal	Interno
			Satisfação do empregado com o Treinamento Recebido	Bimensal ou Trimestral	Pesquisa de satisfação dos atendentes
			Satisfação do empregado com as oportunidades de carreira	Bimensal ou Trimestral	Pesquisa de satisfação dos atendentes
Atendimento humano no Back Office.	6	Processo de direcionamento da reclamação à ilha de atendimento do back office correta.	% de processos que tiveram que ser reabertos novamente por encaminhamento para uma ilha de Back Office errada	Diário	Interno
				Tempo médio de resolução de todas as reclamações que entram em cada ilha de atendimento do Back Office	Mensal
	7	Processo de atendimento e priorização das reclamações.	% dos processos que ficam em lista de espera para ser atendidos no dia seguinte	Mensal	Interno
			% de processos onde os atendentes tiveram que solicitar informação adicional à outras áreas da empresa para resolver o problema	Diário	Interno
	8	Disponibilização em linha da informação necessária pelo atendente.	Satisfação do empregado com sistemas de <i>software</i> e com as facilidades no entorno de trabalho	Bimensal ou Trimestral	Pesquisa de satisfação dos atendentes
			% de reclamações tratadas no Back Office que são procedentes no 1er diagnóstico	Mensal	Interno
	9	Processo de tratamento das reclamações (concessão de benefícios ou de aceitação das reclamações dos clientes-alçadas).	% de reclamações tratadas no Back Office improcedentes no 1er diagnóstico e procedentes após aplicação de liberalidade	Mensal	Interno
			Número médio de atendentes por supervisor	Mensal	Interno
			Satisfação do cliente com o ciclo de serviço em relação à Abilidade para resolver problemas.	Bimensal ou Trimestral	Pesquisa de satisfação do cliente
			Tempo de trabalho após a ligação (<i>wrap-up time</i>).	Diário	Interno
10	Preparo dos atendentes do back office para realizar de forma correta a análise de reclamações assim como o retorno ao cliente.	Taxa de rotação dos atendentes.	Mensal	Interno	
		% de atendentes treinados e testados antes de entrar na operação.	Mensal	Interno	
		Satisfação do empregado com o treinamento recebido.	Bimensal ou Trimestral	Pesquisa de satisfação dos atendentes	
		Satisfação do empregado com as oportunidades de carreira.	Bimensal ou Trimestral	Pesquisa de satisfação dos atendentes	
Registro e análise a posteriori das causas de origem das reclamações	11	Processo de registro das reclamações, permitindo que os desvios encontrados sejam rastreados e corrigidos.	Pesquisa específica com clientes escolhidos de forma amostral para verificar se o que foi registrado como causa da reclamação e como solução proposta estavam alinhados com a realidade do cliente.	Bimensal ou Trimestral	Contato Ativo com clientes
		12	Processo de controle da correção dos problemas, origem das reclamações do cliente.	Número de reclamações reincidentes (seja pelo mesmo cliente, seja pelo mesmo motivo).	Mensal

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Tabela 18 - Proposta de indicadores de desempenho para o atributo 3. Rapidez no atendimento e eficiência na resolução de problemas na assistência técnica

	<i>Processo interno da empresa invisível ao cliente</i>	<i>Indicador</i>	<i>Periodicidade</i>	<i>Fonte</i>
Acesso à informação sobre Assistência Técnica	1 Preparo dos atendentes na linha de frente para poder direcionar corretamente aos clientes distinguindo se o problema é da empresa celular ou se o problema é de Assistência Técnica.	% de casos que foram direcionados para Assistência Técnica de forma errada. Nota de Satisfação com o ciclo de serviço em relação à Facilidade de contatar a Assistência Técnica.	Mensal Bimensal ou Trimestral	Interno Pesquisa de Satisfação do Cliente
	2 Atualização periódica das bases de dados das empresas de Assistência Técnica autorizadas, por marca de fabricante.	Taxa de rotação dos atendentes. % de atendentes treinados e testados antes de entrar na operação.	Mensal Mensal	Interno Interno
Realização do diagnóstico do problema.	3 Detecção do problema no aparelho e proposta de solução num prazo de tempo mínimo.	Satisfação do empregado com o treinamento recebido. Número de reclamações de clientes cujo motivo é problemas no contato com as empresas de Assistência Técnica.	Bimensal ou Trimestral Mensal	Interno Pesquisa de Satisfação do atendente
	4 Preparo dos atendentes nas empresas de Assistência Técnica para poder informar aos clientes os resultados do diagnóstico do aparelho.	Tempo médio entre o momento da falha do aparelho reportado pelo cliente e o momento da comunicação do diagnóstico. % de diagnósticos remotos (à distância, quando o cliente liga) / total de diagnósticos realizados.	Mensal Mensal	Interno Interno
Substituição temporal do aparelho a ser consertado.	5 Disponibilização de quantidade e modelos de aparelhos em estoque nas empresas de Assistência Técnica.	Nota de Satisfação do cliente com o ciclo de serviço em relação ao diagnóstico efetuado pela Assistência Técnica.	Bimensal ou Trimestral	Pesquisa de Satisfação do Cliente
	6 Processo de desativação/ativação/desativação do serviço no aparelho de substituição por pedido do cliente na linha de frente.	Número de aparelhos de gama média e alta em estoque nas empresas de assistência técnica / média dos consertos realizados. Pesquisa específica com clientes escolhidos de forma amostral para verificar se receberam um aparelho de substituição de forma adequada.	Bimensal ou Trimestral Bimensal ou Trimestral	Interno Contato ativo com clientes
Conserto do Aparelho	7 Disponibilização de peças para realizar o conserto dos aparelhos.	Número de ativações do serviço em aparelhos substitutos / total de aparelhos enviados para conserto.	Mensal	Interno
	8 Interfase rápida com os fornecedores no caso de necessidade de peças não disponíveis.	% de consertos dos que foi necessário solicitar peças para os fornecedores.	Mensal	Interno
	9 Conserto do aparelho no tempo diagnosticado e informado ao cliente	% de peças entregues a tempo. % de consertos realizados dentro do tempo prometido ao consumidor.	Mensal Semanal	Interno Interno
	10 Teste pós-conserto do aparelho para garantir a realização de um serviço de qualidade.	Tempo médio de conserto para todas as ordens atendidas. Satisfação do cliente com o ciclo de serviço em relação a conserto de aparelhos na Assistência Técnica.	Semanal Bimensal ou Trimestral	Interno Pesquisa de Satisfação do Cliente
Entrega do aparelho consertado	11 Comunicação ao cliente de forma imediata assim que os testes validaram o conserto.	Tempo médio entre o momento de finalização dos testes pós-conserto e o momento da comunicação ao cliente.	Mensal	Interno
	12 Processo de desativação/ativação/desativação do serviço no aparelho de substituição por pedido do cliente na linha de frente.	Número de desativações do serviço em aparelhos substitutos / total de aparelhos enviados para conserto.	Mensal	Interno
Registro e análise a posteriori das causas de origem dos consertos	13 Processo de registro dos motivos dos consertos por marca de fornecedor, modelo de aparelho e peças com problemas, permitindo que os desvios encontrados sejam rastreados e corrigidos.	Pesquisa específica com clientes escolhidos de forma amostral para verificar se o que foi registrado como causa do problema com o aparelho e como solução proposta estavam alinhados com a realidade do cliente.	Bimensal ou Trimestral	Contato Ativo com clientes
	14 Processo de controle da correção dos problemas.	Número de processos reincidentes na Assistência Técnica (seja pelo mesmo cliente, seja pelo mesmo motivo).	Mensal	Interno

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Tabela 19 - Proposta de indicadores de desempenho para o atributo 4. Precisão e pontualidade da conta telefônica

<i>Processo interno da empresa invisível ao cliente</i>		<i>Indicador</i>	<i>Periodicidade</i>	<i>Fonte</i>	
Processo de cadastro do serviço, plano ou promoção	1 Cadastro de um serviço, plano ou promoção o momento da venda pela linha de frente ou de forma posterior ao momento da venda pelo back office.	Número de novos serviços, planos e promoções lançadas no período analisado.	Mensal	Interno	
		Tempo médio entre a data de disponibilização da informação sobre os novos planos/serviços/promoções para o Atendimento e a data de lançamento comercial.	Mensal	Interno	
		Taxa de rotação dos atendentes.	Mensal	Interno	
		% de atendentes treinados e testados antes de entrar na operação.	Mensal	Interno	
		Satisfação do empregado com o treinamento recebido.	Bimensal ou Trimestral	Pesquisa de satisfação dos atendentes	
		Satisfação do empregado com as oportunidades de carreira.	Bimensal ou Trimestral	Pesquisa de satisfação dos atendentes	
2 Controle dos cadastros para garantir que o processo de cadastro foi feito de forma adequada.	Pesquisa específica com clientes escolhidos de forma amostral para verificar se o o cadastro do serviço realizado está correto, conforme o solicitado pelo cliente.	Bimensal ou Trimestral	Contato ativo com clientes		
Processo de controle de qualidade antes do faturamento (PVA)	3 Processo de seleção da amostra no PVA (pre-verification account) de forma de contemplar todos os cenários de tarifação relevantes.	% de cenários de tarifação contemplados no PVA / Total de cenários solicitados pela área de Faturamento.	A cada ciclo de faturamento	Interno	
		% do total de planos de clientes contemplados no PVA / total de planos de clientes existentes.	A cada ciclo de faturamento	Interno	
	4 Processo de simulação da tarifação da amostra selecionada no PVA.	Número de erros detectados no processo de simulação da tarifação.	A cada ciclo de faturamento	Interno	
	5 Comunicação entre a área que realiza o PVA e a área que implementa as correções.	Tempo médio entre a detecção do problema no PVA e o diagnóstico de correção por parte de Sistemas.	A cada ciclo de faturamento	Interno	
		Processo de correção dos erros detetados no controle de qualidade	6 Correção definitiva dos erros detectados de forma imediata, no mesmo ciclo de faturamento, para minimizar a correção de erros no ciclo seguinte.	Número de erros detectados no PVA no ciclo "n-1" recorrentes no ciclo "n".	A cada ciclo de faturamento
Valor em R\$ dos erros detectados no PVA no ciclo "n-1" recorrentes no ciclo "n".	A cada ciclo de faturamento			Interno	
7 Correção de forma paliativa dos erros que não podem ser corrigidos de forma imediata no mesmo ciclo.	Número de faturas reclamadas / Número de faturas emitidas.		A cada ciclo de faturamento	Interno	
	8 Correção definitiva dos erros detectados que não puderam ser corrigidos de forma imediata no mesmo ciclo.		Número de erros detectados no PVA no ciclo "n-1" recorrentes no ciclo "n".	A cada ciclo de faturamento	Interno
Valor em R\$ dos erros detectados no PVA no ciclo "n-1" recorrentes no ciclo "n".			A cada ciclo de faturamento	Interno	
Processo de faturamento, impressão e postagem da conta telefônica.	9 Processamento do faturamento.		Número de faturas reclamadas / Número de faturas emitidas.	Mensal	Anatel (SMP11)
			Valor em R\$ contestado pelos clientes por problemas no faturamento / Valor em R\$ do faturamento total.	Mensal	Interno
	10 Emissão e impressão das contas telefônica		Tempo médio de impressão das contas telefônicas.	Mensal	Interno
		11 Postagem da conta telefônica	Número de faturas devolvidas por problemas de endereço / Número total de faturas emitidas.	Mensal	Interno
Registro e análise à posteriori das causas de origem dos problemas de faturamento.	12 Registro dos resultados do processo de qualidade (PVA), dos motivos dos problemas corrigidos imediatamente e dos corrigidos posteriormente.	Pesquisa específica com clientes que reclamaram por problemas na fatura (escolhidos de forma amostral) para verificar se o que foi registrado como causa da reclamação e como solução proposta estavam alinhados com a realidade do cliente.	Bimensal ou Trimestral	Contato ativo com clientes	
		13 Verificação das correções a posteriori dos erros detectados para garantir que os mesmos erros não se repitam no futuro.	Número de reclamações por erros de faturamento reincidentes (seja pelo mesmo cliente, seja pelo mesmo motivo).	Mensal	Interno

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

8.2. Modelo de roteiro de qualidade proposto.

Uma vez definidos os indicadores de desempenho para cada um dos processos expandidos de fornecimento de serviços analisados, fora elaborado um modelo de roteiro de qualidade com as seguintes características:

- O objetivo do roteiro de qualidade proposto é analisar se a empresa estudada monitora a qualidade nos processos expandidos de fornecimento de serviços de forma consistente e direcionada ao atendimento dos atributos de serviços mais valorizados pelos clientes. Assim, o roteiro visa avaliar a existência ou não de um controle de processos adequados. Nesse sentido, não se estará propondo no escopo do modelo, os níveis ideais ou desejáveis dos indicadores.
- O modelo considera três dimensões, duas delas associadas à utilização dos indicadores de desempenho proposto para cada processo analisado e a terceira dimensão refere-se ao peso dado pelo júri de executivos ao processo analisado.
- Em relação às duas dimensões de utilização dos indicadores de desempenho proposto, distingui-se duas notas:
 - NOTA “A” : **Refere-se à existência, ou não, de monitoramento do indicador de desempenho proposto.** Foram estabelecidos três níveis de pontuação para esta dimensão:
 - Um (1) se existe um monitoramento do mesmo indicador ao proposto.
 - Meio (0.5) se existe um monitoramento de um indicador similar, porém não igual, ao proposto.
 - Zero (0) se não existe um monitoramento do indicador proposto nem de qualquer outro indicador similar ao proposto.
 - NOTA “B”: **Refere-se ao grau de relevância e transcendência do monitoramento efetuado sobre o indicador proposto.** Foram estabelecidos quatro níveis de pontuação que vão de 0 até 1:
 - A pontuação máxima é de um (1) e aplica-se quando o indicador for considerado prioritário para a empresa, isto significa que existam SLA’s (*service level agreement*) associados a eles, sejam internos ou externos (quando o serviço é terceirizado) que estabeleçam níveis de desempenho mínimos a serem atingidos atrelados a algum tipo de remuneração. No caso

de tratar-se de serviços terceirizados, estes indicadores, assim como os níveis mínimos de desempenho, deveriam estar explícitos no acordo de SLA. Já no caso de serviços internos, o resultado periódico do indicador deveria ser acompanhado, monitorado e também atrelado a algum tipo de remuneração.

- A pontuação 0.66 aplica-se quando o indicador existe, é monitorado e acompanhado periodicamente e adequadamente, porém não está atrelado à remuneração.
 - A pontuação 0.33 aplica-se quando o indicador existe e é monitorado, porém esse acompanhamento não é feito com a rigorosidade e a periodicidade devidas.
 - A pontuação zero (0) aplica-se quando o indicador proposto não existe. Todo indicador que tiver uma nota “A” zero (não existe o indicador proposto nem nenhum indicador similar), terá automaticamente zero na nota “B”. De fato, a nota “B”, só é aplicável para indicadores com nota “A” de 0.5 ou 1.
- Em relação à dimensão do ponderador de relevância, é considerado como peso de relevância, a média simples dos pesos dado pelos oito membros do júri a cada um dos sub-processos analisados. Na seqüência, esse peso resultante é normalizado pelo número de indicadores propostos para cada processo, dividindo o peso pelo número de indicadores. Assim, por exemplo, se o peso do processo for de 30% e foram propostos dois indicadores para esse processo, o peso de cada indicador será de 15%. Desta forma, serão estabelecidos ponderadores de relevância para cada indicador de desempenho proposto.
 - Após ter determinado as notas “A”, “B” e o peso normalizado de cada indicador, será calculada uma nota parcial para cada indicador. Esta nota será a média das notas A e B multiplicadas pelo ponderador de relevância. Finalmente, a soma final das notas parciais de todos os indicadores de desempenho sugeridos será a nota atribuída à qualidade nos processos de fornecimento expandidos associados ao atributo analisado. A pontuação máxima para cada atributo é de 100% e a mínima de 0%. A nota final de 100% significa que existe um roteiro de qualidade que contempla o monitoramento e utilização de indicadores de desempenho assim como SLA internos ou externos, atrelados à

remuneração para todos os processos de fornecimento expandidos associados ao atributo valorizado pelo cliente.

- Na seqüência, será apresentado um exemplo ilustrativo para entender a dinâmica do roteiro de qualidade proposto:

Tabela 20 - Exemplo ilustrativo do roteiro de qualidade proposto

Processo	Peso do proc.	Indicador sugerido	Nota (A)	Nota (B)	Ponderação de cada indicador (C)	Nota final ponderada $D=(A+B)/2 \times C$
Processo 1	60%	Indicador de Desempenho 1	0,5	0,33	20%	8%
		Indicador de Desempenho 2	0,5	0,33	20%	8%
		Indicador de Desempenho 3	0,5	0,33	20%	8%
Processo 2	15%	Indicador de Desempenho 4	1	0,66	15%	12%
Processo 3	25%	Indicador de Desempenho 5	0,5	0,33	13%	5%
		Indicador de Desempenho 6	0,5	0,33	13%	5%
						48%

Fonte: Elaboração própria.

Este exemplo trata de três processos. No caso do processo 1, com um peso de 60%, foram propostos 3 indicadores, sendo que o peso de relevância de cada um deles é de 20% (60% dividido por 3). No caso do processo 2, como existe unicamente um indicador, este indicador vai ter todo o peso do processo.

Observa-se que neste exemplo, para os processos 1 e 3 (que pesam entre os dois, 85%) a empresa monitora indicadores similares, porém não iguais aos 5 indicadores propostos. Por esse motivo, os indicadores 1,2,3,5 e 6 ganham 0.5 como nota “A”. Adicionalmente, mesmo tendo indicadores similares aos propostos, estes indicadores não são monitorados com a periodicidade devida, por isso ganham 0.33 na nota “B”. Por outro lado, para o processo 2 (que pesa 15%), a empresa sim acompanha o indicador proposto, os resultados são monitorados de forma devida, porém não são prioritários (não estão associados a nenhum tipo de remuneração dos participantes do processo). Neste caso, para o processo 2, a empresa ganha uma nota “A” de 1 e uma nota “B” de 0.66. Finalmente, ponderando as notas “A” e “B” de cada indicador pelo peso de relevância, calcula-se a nota final do atributo analisado que seria de 48/100, o que significa que a empresa está quase atingindo a metade do desejável no monitoramento da qualidade dos processos expandidos de fornecimento de serviços desse atributo.

Resumindo, no decorrer deste Capítulo, foi proposto um sistema de medição de desempenho cujo objetivo é medir o grau de controle de qualidade em processos existentes em uma empresa celular, desde a perspectiva do cliente. Nesse sentido, foram apresentados os indicadores de desempenho para cada um dos processos e sub-processos subjacentes aos atributos valorizados pelos clientes e foi descrita a dinâmica do modelo de roteiro de qualidade. Os indicadores propostos consideram dimensões operacionais quantitativas e dimensões qualitativas de forma tal a poder controlar todos os aspectos relevantes dos processos expandidos de fornecimento de serviços. Já o modelo de roteiro de qualidade, pondera a relevância do monitoramento e o grau de utilização do indicador na gestão da empresa que traduzem o relacionamento entre o sistema de medição de desempenho e o entorno onde opera, de acordo com os pesos dados pelo júri de executivos descritos no Capítulo 7.

9. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA EMPRESA ANALISADA SOBRE OS CRITÉRIOS PROPOSTOS NO ROTEIRO

Como já foi visto anteriormente, após ter validado e priorizado os processos levantados através do júri de executivos, foi apresentada uma proposta de indicadores de desempenho para cada processo, assim como um modelo de roteiro de qualidade, cujo objetivo é avaliar a existência de um controle de processos de fornecimento de serviços adequados e alinhados com os atributos do serviço mais valorizados pelo consumidor.

A parte final da dissertação contempla a aplicação prática deste modelo numa empresa de telefonia celular. Para tal fim, conforme comentado no subitem 4.4 do Capítulo 4., foram realizadas entrevistas com as responsáveis por estes processos com a finalidade de descobrir se os indicadores propostos ou alguns indicadores similares aos propostos são monitorados, se o monitoramento realizado é adequado (periodicidade e acurácia) e se os resultados dos monitoramentos dos indicadores são prioritários para a empresa na medida de envolver SLA's ou estar atrelados à remuneração dos responsáveis dos processos.

Em relação aos resultados obtidos, destaca-se:

Atributos 1 e 2: resolução de forma rápida, eficiente e educada no call center e rapidez a acessá-lo: A nota de 72% reflete a situação atual de controle dos processos subjacentes a estes atributos. Ressalta a recente utilização ativa (desde este ano) de pesquisa de satisfação tanto

dos clientes quanto dos atendentes, o que elevou notoriamente a nota de controle de qualidade. Adicionalmente, ressalta que com exceção de quatro indicadores, a empresa analisada monitora todos os indicadores propostos. Porém, nem todos estão atrelados à remuneração seja dos parceiros externos, seja interna. Na Tabela 20, observa-se o detalhe da nota obtida em cada um dos processos analisados, onde ressalta-se que os processos com menor controle de qualidade são: Acesso ao *call center* e atendimento humano no *back office*. Já o processo de retroalimentação obteve uma nota alta (91%).

Tabela 21 - Resumo dos resultados do roteiro de qualidade aplicado aos atributos 1 e 2

Atributos 1 e 2: Call Center	72,2%
Acesso ao <i>call center</i> .	58,0%
Atendimento automático no menu de voz.	80,3%
Atendimento Humano na linha de frente.	78,1%
Atendimento Humano no <i>back office</i> .	55,3%
Registro e análise <i>a posteriori</i> das causas de origem das reclamações.	91,0%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

No Quadro 3 são apresentados os resultados da aplicação do roteiro detalhado por indicador.

Atributo 3: rapidez no atendimento e eficiência na resolução de problemas de assistência técnica. Neste caso, a nota obtida foi bastante baixa, de 22%. Este resultado não surpreende. O tema de assistência técnica é um tema delicado e polêmico. Conforme comentado pelo júri de executivos, detalhado no Capítulo 7, subitem 7.1., atualmente as empresas celulares não estão participando ativamente do processo de assistência técnica, já que as empresas de assistência técnica mantêm um vínculo comercial com os fornecedores de aparelhos e não com as empresas prestadoras do serviço celular. Assim, a empresa não tem contratos e nem contrato de SLA com estas empresas. Nesse sentido, a nota seria nula.

Porém, a empresa analisada está trabalhando em um plano piloto para assistência técnica orientada a clientes empresariais que têm como premissa um maior envolvimento por parte da empresa celular. Mediante este piloto, a empresa celular vai acompanhar todo o fluxo de assistência técnica e acompanhar o cliente no processo diagnóstico, substituição temporal do aparelho e conserto. Mesmo que este piloto ainda não envolva SLA com terceiros ou internos, é um primeiro passo para a melhora deste atributo. Note-se que o questionário foi respondido

considerando a realidade atual deste piloto e mesmo assim, as notas obtidas nos processos de entrega do aparelho consertado e retroalimentação são nulas e as notas dos processos de realização do diagnóstico e substituição temporal são muito baixas. De fato, o único processo controlado neste piloto é o de conserto do aparelho, pois o indicador de tempo médio de conserto é monitorado e cobrado das áreas responsáveis de forma diária. Pode-se afirmar que esta nota baixa reflete a necessidade da empresa celular de revisar sua posição em relação a este atributo, o qual desde a perspectiva do cliente, ainda associado à empresa celular.

Tabela 22 - Resumo dos resultados do roteiro de qualidade aplicado ao atributo 3

Atributo 3: Assistência Técnica	22,4%
Acesso à informação sobre assistência técnica.	55,5%
Realização do diagnóstico do problema.	14,1%
Substituição temporal do aparelho a ser consertado.	19,3%
Conserto do aparelho.	30,3%
Entrega do aparelho consertado.	0,0%
Registro e análise <i>a posteriori</i> das causas de origem dos consertos.	0,0%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

No Quadro 4, é mostrado o detalhe da nota por indicador.

Atributos 4 e 5: Precisão e pontualidade da conta telefônica. Vale ressaltar que atualmente na empresa analisada estão sendo implementadas mudanças e melhorias radicais nos processos de controle de qualidade antes do faturamento (PVA) e no processo de correção dos erros detectados no controle de qualidade. Estas melhorias estão em andamento e estarão totalmente prontas até metade do ano 2007. A nota obtida considera esses processos já melhorados. Os processos com menor monitoramento são: processo de cadastro e o processo de correção dos erros detectados no controle de qualidade do faturamento.

Tabela 23 - Resumo dos resultados do roteiro de qualidade aplicado aos atributos 4 e 5

Atributo 4: Conta telefônica	67,7%
Processo de cadastro do serviço, plano ou promoção.	34,9%
Processo de controle de qualidade antes do faturamento (PVA).	100,0%
Processo de correção dos erros detectados no controle de qualidade.	58,7%
Processo de faturamento, impressão e postagem da conta telefônica.	95,4%
Registro e análise <i>a posteriori</i> das causas de origem dos problemas de faturamento.	71,1%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

No Quadro 5, é mostrado o detalhe da nota por indicador.

Quadro 3 - Aplicação do roteiro de qualidade: atributos 1 e 2

		Roteiro de qualidade proposto					
Processos internos invisíveis para o cliente		Indicador	Nota A	Nota B	Peso por indicador (C)	Nota Final D = (A+B)/2 X C	
Acesso ao Call Center	1	Processo de encaminhamento sistêmico da ligação até o Menu de voz e Disponibilização das informações no Menu de Voz (quantidade de informação).	% de tentativas não sucedidas de acesso ao Menu de Voz.	0,5	0,7	7%	4,1%
			Nota de Satisfação com o ciclo de serviço em relação à facilidade de contatar o call center e Menu de Voz.	0,5	0,7	7,1%	4,1%
Atendimento automático no Menu de Voz	2	Disponibilização das informações no Menu de Voz (qualidade de informação disponibilizada).	Nota de Satisfação com o ciclo de serviço em relação à clareza e suficiência das informações disponíveis no Atendimento Automático.	0,5	0,7	3,9%	2,2%
			% de ligações atendidas por Atendimento Automático.	1,0	1,0	3,9%	3,9%
			Taxa de abandono das ligações.	1,0	0,7	3,9%	3,2%
Atendimento humano na linha de frente.	3	Processo de direcionamento à Ilha específica de pós-pago.	Tempo médio para direcionamento da ligação para ilha específica de atendimento.	1,0	1,0	8%	8,4%
			% de processos que não puderam ser resolvidos por falta de informação em linha.	0,5	0,7	5,4%	3,1%
	4	Disponibilização em linha da informação necessária pelo atendente.	Satisfação do empregado com sistemas de software e com as facilidades no entorno de trabalho.	1,0	0,7	5,4%	4,5%
			% de casos que foram resolvidos numa única ligação.	0,5	1,0	1,8%	1,4%
	5	Preparo dos atendentes na linha de frente para resolver o problema numa única ligação, realizar de forma correta a análise de reclamações, assim como dar um retorno satisfatório ao cliente.	Tempo de trabalho após a ligação (wrap-up time)	1,0	0,3	1,8%	1,2%
			Satisfação do cliente com o ciclo de serviço em relação à Abilidade para resolver problemas.	1,0	0,7	1,8%	1,5%
			Taxa de rotação dos atendentes	1,0	1,0	1,8%	1,8%
			% de atendentes treinados e testados antes de entrar na operação.	1,0	0,7	1,8%	1,5%
			Satisfação do empregado com o Treinamento Recebido	1,0	0,7	1,8%	1,5%
			Satisfação do empregado com as oportunidades de carreira	0,0	0,0	1,8%	0,0%
Atendimento humano no Back Office.	6	Processo de direcionamento da reclamação à ilha de atendimento do back office correta.	% de processos que tiveram que ser reabertos novamente por encaminhamento para uma ilha de Back Office errada	0,0	0,0	3,9%	0,0%
	7	Processo de atendimento e priorização das reclamações.	Tempo médio de resolução de todas as reclamações que entram em cada ilha de atendimento do Back Office	1,0	1,0	2,7%	2,7%
			% dos processos que ficam em lista de espera para ser atendidos no dia seguinte	0,5	0,7	2,7%	1,5%
	8	Disponibilização em linha da informação necessária pelo atendente.	% de processos onde os atendentes tiveram que solicitar informação adicional à outras áreas da empresa para resolver o problema	0,0	0,0	2,2%	0,0%
			Satisfação do empregado com sistemas de software e com as facilidades no entorno de trabalho	1,0	0,7	2,2%	1,8%
	9	Processo de tratamento das reclamações (concessão de benefícios ou de aceitação das reclamações dos clientes-alçadas).	% de reclamações tratadas no Back Office que são procedentes no 1er diagnóstico	1,0	0,7	0,9%	0,8%
			% de reclamações tratadas no Back Office improcedentes no 1er diagnóstico e procedentes após aplicação de liberalidade	0,5	0,3	0,9%	0,4%
			Número médio de atendentes por supervisor	1,0	1,0	0,9%	0,9%
			Satisfação do cliente com o ciclo de serviço em relação à Abilidade para resolver problemas.	1,0	0,7	0,9%	0,8%
10	Preparo dos atendentes do back office para realizar de forma correta a análise de reclamações assim como o retorno ao cliente.	Tempo de trabalho após a ligação (wrap-up time).	0,5	0,7	0,9%	0,5%	
		Taxa de rotação dos atendentes.	1,0	1,0	1,6%	1,6%	
		% de atendentes treinados e testados antes de entrar na operação.	1,0	0,7	1,6%	1,3%	
		Satisfação do empregado com o treinamento recebido.	1,0	0,7	1,6%	1,3%	
			Satisfação do empregado com as oportunidades de carreira.	0,0	0,0	1,6%	0,0%
Registro e análise a posteriori das causas de origem das reclamações	11	Processo de registro das reclamações, permitindo que os desvios encontrados sejam rastreados e corrigidos.	Pesquisa específica com clientes escolhidos de forma amostral para verificar se o que foi registrado como causa da reclamação e como solução proposta estavam alinhados com a realidade do cliente.	1,0	1,0	8,4%	8,4%
	12	Processo de controle da correção dos problemas, origem das reclamações do cliente.	Número de reclamações reincidentes (seja pelo mesmo cliente, seja pelo mesmo motivo).	1,0	0,7	9,5%	7,9%
						NOTA TOTAL	72,2%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Quadro 4 - Aplicação do roteiro de qualidade: atributo 3

		<i>Roteiro de qualidade proposto</i>					
<i>Processo interno da empresa invisível ao cliente</i>		<i>Indicador</i>	<i>Nota A</i>	<i>Nota B</i>	<i>Peso por indicador (C)</i>	<i>Nota Final</i> <i>D = (A+B)/2</i> <i>X C</i>	
Acesso à informação sobre Assistência Técnica	1	Preparo dos atendentes na linha de frente para poder direcionar corretamente aos clientes distinguindo se o problema é da empresa celular ou se o problema é de Assistência Técnica.	% de casos que foram direcionados para Assistência Técnica de forma errada.	0,0	0,0	1,8%	0,0%
		Nota de Satisfação com o ciclo de serviço em relação à Facilidade de contatar a Assistência Técnica.	0,0	0,0	1,8%	0,0%	
		Taxa de rotação dos atendentes.	1,0	1,0	1,8%	1,8%	
		% de atendentes treinados e testados antes de entrar na operação.	1,0	0,7	1,8%	1,5%	
		Satisfação do empregado com o treinamento recebido.	1,0	0,7	1,8%	1,5%	
2	Atualização periódica das bases de dados das empresas de Assistência Técnica autorizadas, por marca de fabricante.	Número de reclamações de clientes cujo motivo é problemas no contato com as empresas de Assistência Técnica.	0,5	0,7	8,4%	4,9%	
Realização do diagnóstico do problema.	3	Detecção do problema no aparelho e proposta de solução num prazo de tempo mínimo.	Tempo médio entre o momento da falha do aparelho reportado pelo cliente e o momento da comunicação do diagnóstico.	0,5	0,7	4,2%	2,4%
		% de diagnósticos remotos (à distância, quando o cliente liga) / total de diagnósticos realizados.	0,0	0,0	4,2%	0,0%	
	4	Preparo dos atendentes nas empresas de Assistência Técnica para poder informar aos clientes os resultados do diagnóstico do aparelho.	Nota de Satisfação do cliente com o ciclo de serviço em relação ao diagnóstico efetuado pela Assistência Técnica.	0,0	0,0	8,8%	0,0%
Substituição temporal do aparelho a ser consertado.	5	Disponibilização de quantidade e modelos de aparelhos em estoque nas empresas de Assistência Técnica.	Número de aparelhos de gama média e alta em estoque nas empresas de assistência técnica / média dos consertos realizados.	1,0	0,7	4,6%	3,8%
		Pesquisa específica com clientes escolhidos de forma amostral para verificar se receberam um aparelho de substituição de forma adequada.	0,0	0,0	4,6%	0,0%	
6	Processo de desativação/ativação/desativação do serviço no aparelho de substituição por pedido do cliente na linha de frente.	Número de ativações do serviço em aparelhos substitutos / total de aparelhos enviados para conserto.	0,0	0,0	10,5%	0,0%	
Conserto do Aparelho	7	Disponibilização de peças para realizar o conserto dos aparelhos.	% de consertos dos que foi necessário solicitar peças para os fornecedores.	0,0	0,0	3,7%	
		Interfase rápida com os fornecedores no caso de necessidade de peças não disponíveis.	% de peças entregues a tempo.	0,0	0,0	3,7%	0,0%
	9	Conserto do aparelho no tempo diagnosticado e informado ao cliente	% de consertos realizados dentro do tempo prometido ao consumidor.	0,5	0,7	4,7%	2,7%
		Tempo médio de conserto para todas as ordens atendidas.	1,0	0,7	4,7%	3,9%	
10	Teste pós-conserto do aparelho para garantir a realização de um serviço de qualidade.	Satisfação do cliente com o ciclo de serviço em relação a conserto de aparelhos na Assistência Técnica.	0,0	0,0	5,0%	0,0%	
Entrega do aparelho consertado	11	Comunicação ao cliente de forma imediata assim que os testes validaram o conserto.	Tempo médio entre o momento de finalização dos testes pós-conserto e o momento da comunicação ao cliente.	0,0	0,0	5,2%	0,0%
		Processo de desativação/ativação/desativação do serviço no aparelho de substituição por pedido do cliente na linha de frente.	Número de desativações do serviço em aparelhos substitutos / total de aparelhos enviados para conserto.	0,0	0,0	6,5%	0,0%
Registro e análise a posteriori das causas de origem dos consertos	13	Processo de registro dos motivos dos consertos por marca de fornecedor, modelo de aparelho e peças com problemas, permitindo que os desvios encontrados sejam rastreados e corrigidos.	Pesquisa específica com clientes escolhidos de forma amostral para verificar se o que foi registrado como causa do problema com o aparelho e como solução proposta estavam alinhados com a realidade do cliente.	0,0	0,0	7,1%	0,0%
		14	Processo de controle da correção dos problemas.	Número de processos reincidentes na Assistência Técnica (seja pelo mesmo cliente, seja pelo mesmo motivo).	0,0	0,0	5,8%
NOTA TOTAL						22,4%	

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Quadro 5 - Aplicação do roteiro de qualidade: atributo 4

Processo interno da empresa invisível ao cliente		Indicador	Roteiro de qualidade proposto				
			Nota A	Nota B	Peso por indicador (C)	Nota Final $D = (A+B)/2 \times C$	
Processo de cadastro do serviço, plano ou promoção	1	Número de novos serviços, planos e promoções lançadas no período analisado.	0,5	0,3	3,2%	1,3%	
		Tempo médio entre a data de disponibilização da informação sobre os novos planos/serviços/promoções para o Atendimento e a data de lançamento comercial.	0,0	0,0	3,2%	0,0%	
		Taxa de rotação dos atendentes.	1,0	1,0	3,2%	3,2%	
		% de atendentes treinados e testados antes de entrar na operação.	1,0	0,7	3,2%	2,6%	
		Satisfação do empregado com o treinamento recebido.	1,0	0,7	3,2%	2,6%	
		Satisfação do empregado com as oportunidades de carreira.	0,0	0,0	3,2%	0,0%	
2	Controle dos cadastros para garantir que o processo de cadastro foi feito de forma adequada.	Pesquisa específica com clientes escolhidos de forma amostral para verificar se o o cadastro do serviço realizado está correto, conforme o solicitado pelo cliente.	0,0	0,0	8,9%	0,0%	
	Processo de controle de qualidade antes do faturamento (PVA)	3	Processo de seleção da amostra no PVA (pre-verification account) de forma de contemplar todos os cenários de tarifação relevantes.	% de cenários de tarifação contemplados no PVA / Total de cenários solicitados pela área de Faturamento.	1,0	1,0	3,9%
% do total de planos de clientes contemplados no PVA / total de planos de clientes existentes.			1,0	1,0	3,9%	3,9%	
4		Processo de simulação da tarifação da amostra selecionada no PVA.	Número de erros detectados no processo de simulação da tarifação.	1,0	1,0	6,9%	6,9%
5		Comunicação entre a área que realiza o PVA e a área que implementa as correções.	Tempo médio entre a detecção do problema no PVA e o diagnóstico de correção por parte de Sistemas.	1,0	1,0	6,0%	6,0%
Processo de correção dos erros detetados no controle de qualidade		6	Correção definitiva dos erros detectados de forma imediata, no mesmo ciclo de faturamento, para minimizar a correção de erros no ciclo seguinte.	Número de erros detectados no PVA no ciclo "n-1" recorrentes no ciclo "n".	1,0	0,7	4,5%
	Valor em R\$ dos erros detectados no PVA no ciclo "n-1" recorrentes no ciclo "n".			0,0	0,0	4,5%	0,0%
	7	Correção de forma paliativa dos erros que não podem ser corrigidos de forma imediata no mesmo ciclo.	Número de faturas reclamadas / Número de faturas emitidas.	1,0	1,0	6,4%	6,4%
			Número de erros detectados no PVA no ciclo "n-1" recorrentes no ciclo "n".	1,0	0,7	3,2%	2,7%
	8	Correção definitiva dos erros detectados que não puderam ser corrigidos de forma imediata no mesmo ciclo.	Valor em R\$ dos erros detectados no PVA no ciclo "n-1" recorrentes no ciclo "n".	0,0	0,0	3,2%	0,0%
			Processo de faturamento, impressão e postagem da conta telefônica.	9	Processamento do faturamento.	Número de faturas reclamadas / Número de faturas emitidas.	1,0
Valor em R\$ contestado pelos clientes por problemas no faturamento / Valor em R\$ do faturamento total.	1,0	1,0				2,7%	2,7%
10	Emissão e impressão das contas telefônicas	Tempo médio de impressão das contas telefônicas.		1,0	1,0	5,0%	5,0%
11	Postagem da conta telefônica	Número de faturas devolvidas por problemas de endereço / Número total de faturas emitidas.		1,0	0,7	3,9%	3,3%
Registro e análise à posteriori das causas de origem dos problemas de faturamento.	12	Registro dos resultados do processo de qualidade (PVA), dos motivos dos problemas corrigidos imediatamente e dos corrigidos posteriormente.	Pesquisa específica com clientes que reclamaram por problemas na fatura (escolhidos de forma amostral) para verificar se o que foi registrado como causa da reclamação e como solução proposta estavam alinhados com a realidade do cliente.	0,5	0,7	7,3%	4,2%
			13	Verificação das correções a posteriori dos erros detectados para garantir que os mesmos erros não se repitam no futuro.	Número de reclamações por erros de faturamento reincidentes (seja pelo mesmo cliente, seja pelo mesmo motivo).	1,0	0,7

NOTA TOTAL

67,7%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Resumindo este Capítulo 8, vê-se como é factível a aplicação do modelo de roteiro de qualidade proposto em uma empresa celular e como sua aplicação direta dá uma visão do nível de controle existente nos processos expandidos de fornecimento de serviços. Assim, no caso da empresa celular analisada, considerando as futuras melhorias em andamento, os atributos de resolução de problemas de forma rápida, eficiente e educada no *call center* / rapidez e facilidade de acesso ao *call center* assim como o atributo de precisão e pontualidade da conta telefônica obtiveram notas altas, o que indica que existe um sistema de controle desses processos, desde a perspectiva do cliente que garante o atendimento dos atributos e necessidades do mesmo.

Já no caso de assistência técnica, observa-se que existem ainda muitos passos a seguir para ter processos controlados e alinhados as necessidades dos clientes.

10. CONCLUSÕES DO ESTUDO

10.1. Resultados do Estudo

Esta dissertação estudou a qualidade nos processos expandidos de fornecimento de serviços no atendimento pós-venda para clientes pós-pago do segmento residencial de telefonia celular, desde uma perspectiva do cliente, com o objetivo de responder à questão principal levantada na introdução (Capítulo 1) através da proposta de um roteiro de medição da qualidade nos processos subjacentes a cada atributo valorado pelos clientes.

Nesse sentido, partiu-se de uma pesquisa secundária de satisfação de clientes realizada no final do ano 2005, da qual foram selecionados alguns atributos mais valorados pelos clientes em função da relevância desde o ponto de vista da complexidade e número de processos internos ou externos transversais existentes por trás destes atributos. Os atributos escolhidos para serem analisados nesta dissertação que representaram um peso de 38% sobre o 100% de satisfação considerado como total na pesquisa realizada, foram: rapidez / facilidade de acesso e resolução de problemas de forma rápida, eficiente e educada no *call center*, atendimento e eficiência na resolução de problemas de assistência técnica e precisão e pontualidade da conta telefônica.

Na seqüência, procedeu-se a levantar e analisar detalhadamente todos os processos e sub-processos expandidos de fornecimento de serviços internos ou externos subjacentes a estes atributos. Estes processos foram logo validados por um Júri de executivos, competente e especialista nos temas abordados, que finalmente priorizou cada um dos processos apresentados com um determinado peso. Dos resultados obtidos, destacaram-se como

principais processos associados aos atributos relacionados a *call center*, o encaminhamento sistêmico (acesso) ao *call center* (14%), o preparo dos atendentes na linha de frente (13%), o atendimento automático no menu de voz (12%) e a disponibilização da informação necessária em linha para os atendentes (11%). No caso do atributo associado à assistência técnica, os processos de substituição temporal do aparelho (20%), realização do diagnóstico do problema no aparelho (17%) e de conserto em si do aparelho (9%) foram os mais relevantes. Finalmente, no caso dos atributos associados ao faturamento, os processos chave foram o cadastro do serviço, plano ou promoção no momento da venda (28%), a correção de erros detectados no controle de qualidade antes do faturamento (21%) e a verificação das correções dos erros *a posteriori* para evitar que se repitam no futuro (8%).

Uma vez tendo os processos priorizados com seu respectivo peso, tomando em consideração as pesquisas acadêmicas já existentes e a experiência da autora desta dissertação sobre o tema, foi proposta uma série de indicadores de desempenho quantitativos e qualitativos para cada um dos processos analisados. Posteriormente, foi elaborado um modelo de roteiro de qualidade baseado no conjunto de indicadores de desempenho, cujo objetivo é medir se uma determinada empresa celular está ou não controlando os processos associados aos atributos mais valorados pelos clientes através do monitoramento dos indicadores de desempenho propostos. Assim, o modelo proposto dá uma nota de monitoramento da qualidade para cada atributo valorado pelo cliente (entre 0% e 100%) que varia de acordo ao peso de cada processo, ao nível de monitoramento existente dos indicadores e à utilização efetiva na gestão da empresa dos resultados dos indicadores.

Finalmente, foi feita uma análise prática do modelo numa empresa celular onde se observou que a qualidade nos processos analisados, desde o ponto de vista do cliente, está sendo parcialmente acompanhada e monitorada. As notas obtidas foram de 72% para o atributo de rapidez / facilidade de acesso e resolução de problemas de forma rápida, eficiente e educada no *call center*; 22% para o atributo de rapidez no atendimento e eficiência na resolução de problemas de assistência técnica e de 68% para atributo de precisão de pontualidade da conta telefônica. Estes resultados podem indicar que, dado que muitos dos processos analisados são transversais na empresa e envolvem muitas áreas, não são monitorados de forma completa para garantir a consecução dos atributos mais valorados pelos clientes.

Como conclusão e respondendo as questões de pesquisa e objetivos secundários apresentados na introdução desta dissertação (Capítulo 1), podemos afirmar que sim é possível garantir a qualidade desde o ponto de vista da satisfação do cliente. Para isto, é necessário levantar, analisar e priorizar os processos internos ou externos subjacentes aos atributos mais valorados

pelos clientes e acompanhar de forma periódica e consistente um conjunto de indicadores de desempenho associados a cada um desses processos analisados.

10.2. Contribuições do Estudo

O principal aporte desta dissertação é o estabelecimento de uma metodologia de trabalho orientada ao cliente que inclui: determinação dos atributos mais valorados pelos clientes, mapeamento dos processos internos ou externos associados a estes atributos, estabelecimento de indicadores de desempenho para cada um desses processos e construção de um roteiro de qualidade baseado num sistema de medição de desempenho. Esta metodologia de trabalho envolve um trabalho transversal com várias áreas da empresa e abrange desde a estratégia de marketing até a operacionalização pelas áreas responsáveis (neste caso, faturamento e atendimento). Como vimos, o resultado deste mapeamento é a determinação de uma nota final de controle de qualidade do atributo analisado que pode ser aplicada a qualquer empresa de serviços cujos atributos mais valorados pelos clientes estejam diretamente relacionados a vários processos expandidos de fornecimento de serviços complexos. Assim, consideramos que a aplicabilidade do conteúdo desta dissertação independe do segmento de mercado da empresa.

Adicionalmente, o desenvolvimento deste tema significou a realização de pesquisa em duas áreas, ambas relacionadas ao cliente: marketing e operações. Esta pesquisa configurou-se necessária para cumprir com o objetivo de trabalhar uma definição de qualidade nos processos expandidos orientada às necessidades do cliente. Este trabalho de pesquisa apresentado no Capítulo 3, traz uma contribuição importante desde o ponto de vista acadêmico, pois aglutina duas visões complementares necessárias para analisar a qualidade nos processos: a visão das necessidades do cliente e a visão da qualidade nos processos expandidos. Sobre este ponto, é importante ressaltar que, para que esta visão de qualidade em processos orientada ao cliente permita criar uma vantagem competitiva relevante, é imprescindível contar com o apoio da alta direção da empresa, pois pode significar uma mudança cultural importante na organização, orientada a dar maior foco na prevenção dos problemas e na medição dos resultados dos processos associados.

Por outro lado, extrapolando o estudo teórico e adentrando na prática diária dos processos nas empresas, foram estudados três aspectos do atendimento pós-venda (*call center*, assistência técnica e faturamento) os quais estão estreitamente relacionados à satisfação do cliente, conforme dados da pesquisa citados no corpo desta dissertação. Assim, esta análise, além de

importante, proporciona uma visão organizacional da complexidade de processos invisíveis ao cliente envolvidos nos atributos que ele valoriza como importantes, explicitados no mapeamento de processos apresentado. Independentemente de ser um setor de telecomunicações, estes aspectos do atendimento são igualmente complexos e importantes para qualquer empresa de serviços e, portanto, devem ser valorizados.

Finalmente, destaca-se como aporte direto a aplicabilidade imediata do modelo de qualidade de processos orientada ao cliente proposto em qualquer empresa de telefonia celular. De fato, como toda a análise e pesquisa foram realizadas considerando as empresas de telefonia celular, este benefício é direto e imediato.

Resumindo, esta dissertação contribui tanto no aspecto acadêmico quanto organizacional de forma relevante já que integra duas visões diferentes de marketing e operações pouco aplicada na prática e propõe um modelo de qualidade inédito e original. Porém, detecta-se também algumas limitações e próximos passos, apresentados a continuação.

10.3. Limitações do estudo e sugestões para futuros trabalhos

As limitações desta dissertação e conseqüentes sugestões para futuros trabalhos são:

- A avaliação de qualidade proposta limitou-se a medir se os indicadores são monitorados pela empresa e a relevância do controle desses indicadores na empresa. Nesse sentido, não foram discutidos os níveis ótimos, aceitáveis e mínimos desses indicadores propostos. *Sugere-se pesquisar sobre os níveis desejáveis dos indicadores que permitam atingir uma qualidade aceitável nos atributos analisados.*
- Partiu-se de uma fonte secundária de pesquisa de Satisfação de Clientes para a determinação dos principais atributos valorados pelos clientes. Nesse sentido, considera-se interessante aprofundar a análise sobre os atributos mais valorizados pelos clientes, definindo se os atributos estão associados a critérios qualificadores de pedidos ou a critérios ganhadores de pedidos (HILL) ou se, desde a perspectiva de KANO *et al.*, estes atributos respondem a necessidades básicas (*must be*) ou necessidades de desempenho (*the one dimensional*) ou necessidades excitantes (*attractive attributes*). Também é importante também realizar estudos para poder tipificar os clientes analisados e definir se podem ser classificados como consumidores com satisfação demandadora, com satisfação estável, satisfação resignada, insatisfação estável ou insatisfação demandadora segundo a tipologia de STAUSS e NEUHAUS para assim, entender melhor suas necessidades e tomar ações mais efetivas. *Assim,*

sugere-se uma análise mais aprofundada sobre os atributos mais valorizados pelos clientes através de um levantamento do tipo de necessidades existentes e do tipo de clientes, através de uma fonte primária de informação (pesquisa própria).

- Foi proposta uma série de indicadores de desempenho, porém não foi discutida a viabilidade de medição automática desses indicadores. De fato, o sistema de medição de desempenho proposto funciona bem se a mensuração dos indicadores selecionados for correta e idônea já que para garantir uma correta interpretação dos resultados do modelo, é necessário ter total confiança na medição dos indicadores. *Sugere-se numa etapa posterior analisar a possibilidade de medição automática assim como definir uma política de medição de resultados imparcial e periódica.*
- A análise foi realizada unicamente para um segmento de clientes de telefonia celular: clientes pós-pago residenciais (pessoa física). *Sugere-se trabalhar posteriormente em outro segmento de clientes como pré-pago ou clientes empresariais, para desta forma abranger o total de clientes de telefonia celular.*
- Finalmente, retomando o comentado no Capítulo 3 subitem 3.4, no escopo desta dissertação foi definida uma política de controle de qualidade sob a perspectiva do cliente e foi definida uma série de alavancas internas para melhorias nos pontos críticos dos processos. Porém, falta ainda adicionar uma visão relativa, que considere a concorrência que poderia ser feita por meio de uma análise de *quality function deployment* (QFD).

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D.A., KUMAR, V.; DAY, G.S. **Marketing research**. USA: Wiley 8th ed. 2003, 800 p.

ALBRECHT, K. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994. 193 p.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992. 254 p.

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações. Disponível em www.anatel.gov.br
Acesso em: Out. 2006

BATESON, J. E.G.C. **Managing Services Marketing: texts and readings**. USA: Fort Worth 4. ed., 1999, 471 p.

CARNEIRO, H. *Estudo do impacto de sistemas de atendimento eletrônico na satisfação de clientes*. São Paulo: EASP/FGV, 2001, 116 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional – MBA da EASP/FVG, Área de concentração: Administração Mercadológica).

CATALAN, M.; KOTZAB, H. *Assessing the responsiveness in the Danish mobile phone supply chain*. **International Journal of Physical Distribution and Logistics management**, Dinamarca, v. 33, n. 8, 2003. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/0960-0035.htm>. Acesso em: jul. 2005.

CATTINI, O.; SANTOS, R. *Medida da qualidade do serviço para concessionárias de automóveis*. In: II SIMPOI – Escola de Administração de empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, Outubro 1999, São Paulo, SP. Anais do II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações industriais. Vol I p. 157-169.

CATTINI, O. *A industrialização da intimidade em serviços. Uma contribuição à metodologia de redesenho e melhoria de processos de serviços de alta percepção de risco a partir da gestão de valor do cliente*. São Paulo: EAESP/FGV, 1999, 283 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de concentração: Administração da Produção, Logística e Operações).

CORRÊA, H.; CORRÊA, C. **Administração de produção e operações manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004, 690 p.

CONVERGÊNCIA DIGITAL. *Publicação Eletrônica*. Mensagem recebida por msanchez@vivo.com.br em 11 jul. 2006.

CHAM, K.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**. USA: Harvard Business School Publishing, 2005. 239 p.

CHENET, P.; TYNAN, C.; MONEY, A. *The service performance gap: testing the redeveloped causal model*. **European Journal of Marketing**, MCB University Press. v. 34, n.3/4, 2000, p. 472-495.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURCHILL, G. A. **Marketing research – methodological foundations**. New York: Dryen Press, 1991, 5. ed.

COHEN, M.; AGRAWAL, V. *After-sales service supply chains: a benchmark update of the North American Computer Industry*, **Fishman-Davidson Center for Service and Operations Management The Wharton School University of Pennsylvania**, 1999.

CRONIN Jr., J. J; TAYLOR, S.A. *Measuring service quality: a reexamination and extension*. **Journal of Marketing**, USA. v. 56, July, 1992, p. 55-68.

DANAHER, P.; MATTSSON, J. *A comparison of service delivery process of different complexity*. **International Journal of Services Industry management**, MCB University Press. v.9, n. 1, 1998, p.48-63.

DI SERIO, L.; SAMPAIO, M. *Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar*. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v.41, n. 1, Jan/Mar 2001, p.54-66.

DUCLUS, L.; VOKURKA, R.; LUMMUS, R. *A conceptual model of supply chain flexibility*. **Industrial Management and data systems**, USA. v.103, n.6, 2003, p. 446-456

ESPIRITU SANTO RESEARCH. *Setor de Telecom. Monthly report*. 05 Julho 2006.

FARIAS, S.A. *Avaliação simultânea dos determinantes da satisfação do consumidor: um estudo no segmento da terceira idade*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998, 218 p. (Dissertação de Doutorado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo).

FEINBERG, R.; HOKAMA, L.; KADAM, R.; KIM, I. *Operational determinants of caller satisfaction in the banking / financial services call center*, **International Journal of Bank Marketing**, v. 20, n. 4, 2002, p.174-180.

FINE, C. et al. *Rapid response capability in value chain design*, **MIT Sloan Management Review**. USA. Winter 2002, p. 69-75.

FITSILIS, P. *Practices and problems in managing electronic services using SLA's*, **Information Management & Computer Security**, Greece. v. 14, n. 2, 2006, p.185-195.

GAIARDELLI, P; SACCANI, N; SONGINI, L. *Performance measurement systems in the after-sales service: an integrated framework*, **International Journal of Business Performance Measurement (in press)**, 2005.

GARVIN, D.A. **Managing quality: the strategic and competitive edge**. New York: The free press, 1988, 319 p.

GILMORE, A. *Call center management: is service quality a priority?*, **Managing Service Quality**, v. 11, n. 3, 2001, p.153-159.

GRONROOS, C. **Service management and marketing management: managing the moments of truth in service competition.** Lexington: Lexington Books, 1990. 298 p.

HAMEL, G. **Leading the revolution.** USA: First Plume Printing, Ago. 2002. 338 p.

HESKETT J. **Managing in the service economy .** Boston, Mas., USA: Harvard Business School. 1986. 211 p.

HESKETT J. **Serviços Revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços.** São Paulo, SP: Pioneira. 1994. 314 p.

HOLWEG, M.; PIL, F.. *Success build to order strategies: Start with the customer,* **MIT Sloan Management Review.** USA. Fall 2001, p.74-83.

HOOLE, R. *Five ways to simplify your Supply Chain.* **Supply chain management: an international journal,** UK. v.10, n. 1, 2005, p.3-6.

JOHNSTON, R. *The zone of tolerance: exploring the relationship between service transactions and Satisfaction with the overall service.* **International Journal of Service Industry Management.** MCB University Press. v.6, n. 2, 1995, p.46-61.

KANO, N.; SERAKU, N.; TAKAHASHI, N.; TSUJI, S. *Attractive quality and must-be quality.* **Quality, The journal of Japanese society for Quality Control.** Hinshitsu. v. 14, n. 2, 1984, p. 39-48.

KEEN, P. G.W. **The process edge: creating value where it counts.** USA: Harvard Business School Press. 1997. 185 p.

KENNERLEY, M; NEELY, A. *Measuring performance in a changing business environment.* **International Journal of Operations & Production Management.** v. 23, n. 2, 2003, p. 213-229.

LAMBERT, D.; GARCIA-DASTUGUE, S.; CROXTON, K.. *An evaluation of process oriented Supply Chain management frameworks.* **Journal of business logistics.** USA. v.26, n. 01, 2005, p.25-51

LANGCARD, E.; BATESON, J.E.G.; LOVELOCK, C.H.; EIGLIER, P. *Services marketing: new insights from customers and management.* **Marketing Science Institute.** Cambridge, Massachusetts. Report n. 81-104, Aug 1981.

LEHR, W.; MCKNIGHT L. *Show me the money: contracts and agents in service level agreement markets,* **Info4,** 1-2002, p. 24-36, MCB UP Limited

LOVELOCK, C. H. **Services marketing.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996. 660p.

MERRILL LYNCH. *Global Telecom Weekly. 2005: Ten Telecom Technologies to Watch.* 17 Janeiro 2005.

MICIAK, A.; DESMARAIS, M. *Benchmarking service quality performance at business-to-business and business-to-consumer call centers.* **Journal of Business and Industrial Marketing.** MCB University Press. v. 16, n.5, 2001, p. 340-353.

MIKLOVIC, D. *Collaborative manufacturing*, In: GARTNER SYMPOSIUM ITXPO 2000 INSIGHT FOR THE CONNECTED WORLD, 2000, Florida USA, **Resumo**, Florida USA, Gartner Research, p. 1-19.

MOURITSEN, J.; KOTZAB, H.; SKJOTT-LARSEN, T. *Exploring the contours of Supply Chain Management*. **Integrated Manufacturing Systems**. Dinamarca. v. 14, n. 8, 2003, p. 686-695. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/0957-6061.htm>. Acesso em: jul. 2005.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. *Performance measurement system design. A literature review and research agenda*. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 25, n. 12, 2005, p. 1228-1263.

NOHRIA, N.; JOYCE, W.; ROBERSON, B. *What really Works*. **Harvard Business Review**. Jul 2003, p. 43-52.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer**. New York: Mc Graw Hill Companies Inc, 1997. 432 p.

PARASURAMAN, A.; ZEITHMAL, V.; BERRY, L. *A conceptual model of Service Quality and its implications for future research*. **Journal of Marketing**, Homewood, v.49, n. 4, 1985, p.41-50.

PARASURAMAN, A. *Service quality and productivity: a synergistic perspective*. **Managing Service Quality**, MCB University Press. v.12, n. 1, 2002, p.6-9.

PARASURAMAN, A. *Customer service in business-to-business markets: an agenda for research*. **Journal of business & industrial marketing**, MCB University Press. v.13, n. 4/5, 1998, p.309-321.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2. ed., 2000.

PETERS, J. *Total service quality management*. **Managing Service Quality**, MCB University Press. v.29, n. 1, 1999, p.6-12.

PIETERS, R.; KOELEMEIJER, K.; ROEST, H. *Assimilation process in service satisfaction formation*. **International Journal of Services Industry management**, MCB University Press. v.6, n. 3, 1995, p.17-33.

POHLEN, T; COLEMAN B.; *Evaluating internal operations and Supply chain performance using EVA and ABC*, **SAM Advanced Management Journal**. USA. Spring 2005, p. 45-58.

PORTER, Michael. *What is strategy?* **Harvard Business Review**. Boston, Nov/Dez, 1996.

PORTER, Michael. **Competitive strategy**. Free Press New Ed edition (January 19, 2004), 1980, 416 p.

RAYPORT, J.; SVIOKLA, J. *Exploiting the virtual value chain* **Harvard Business Review**. USA. Nov-Dec 1995, p. 75-85.

REICHHELD, F; SASSER E. *Zero defections: Quality comes to services.*, **Harvard Business Review**, September-October 1990, p.105-111.

ROBINSON, G.; MORLEY, C. *Call center management: responsibilities and performance*, **International Journal of Service Industry Management**, Australia. v. 17, n. 3, 2006, p.284-300.

SACCANI, N; SONGINI, L; GAIARDELLI, P. *The role and performance measurement of after-sales in the durable consumer goods industries: an empirical study*, **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 55, n. 3/4, 2006, p.259-283.

SAMPSON, S. *Customer Supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations*, **International Journal of Service Industry Management**. USA. v. 11, n. 4, 2000, p. 348-364.

SANTOS, R. *Oferecendo valor para o cliente*. **Revista Marketing Industrial**. Maio/Jun/Jul 1997, p. 24-31.

SAWHNEY, M.. *Don't homogenize, synchronize*, **Harvard Business Review**. USA, Jul-Aug 2001, p. 101-108.

SHEN, X.X.; TAN, K.C.; XIE, M. *An integrated approach to innovative product development using Kano's model and QFD*. **European Journal of Innovation Management**. MCB University Press. v. 3, n. 2, 2000, p. 91-99.

SINHA, R.; SUBASH BABU, A. *Quality of customer service in supply chain system: a diagnostic study*, **International Journal of Quality and reliability management**, India. v. 15, n. 8/9, 1998, p.844-859.

SOUZA, Marco Antonio. *Estudo do impacto de telemarketing ativo no pós-venda: o valor da interação entre operador e cliente*. São Paulo: FGV/EASP, 2003, 77 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional da EASP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia).

STAUSS B.; NEUHAUS P. *The qualitative satisfaction model*. **International Journal of Services Industry management**, MCB University Press. v.8, n. 3, 1997, p.236-249.

TAN, K.C.; PAWITRA, T.A. *Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development*. **Managing Service Quality**. MCB University Press. v. 11, n.6, 2001, p. 418-430.

THE PERFORMANCE MEASUREMENT GROUP. *The Service Supply Chain: An untapped Opportunity*. In: PMG'S SCORECARDS USERS GUIDE SERVICE SUPPLY CHAIN. USA, 2002, **Resumo**, USA, p. 1-5.

VOLLMANN, T.E.; GORDON, C. *Making supply chain relationships work*. **M2000 Business Briefing**. Lausanne: IMD, n. 8, 1996.

VON HOEK, R. "Measuring the immeasurable" – measuring and improving performance in the supply chain, **Supply Chain Management**. Rotterdam. v. 3, n. 4, 1998, p. 187-192.

URDAN, FLÁVIO TORRES ; URDAN, ANDRÉ TORRES. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006, 340 p.

ZEITHMAL, V. *Consumer perceptions of Price, Quality and Value: A means-end model and synthesis of evidence*. **Jornal of Marketing**. v. 52, Jul 1988, p. 2-22.

ZEITHMAL, V; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. *The behavioral consequences of service quality*. **Jornal of Marketing**. v. 60, Abr 1996, p. 31-46.

ANEXOS

ANEXO 1 - Detalhe das operadoras do Serviço Móvel Pessoal



Serviço Móvel Pessoal - SMP

REGIÕES DO SMP	
REGIÃO	ÁREAS GEOGRÁFICAS CORRESPONDENTES AOS TERRITÓRIOS
I	dos Estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Amazonas, Roraima, Amapá, Pará, Maranhão, Bahia, Sergipe, Piauí, Ceará, R. G. do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas
II	dos Estados do Paraná, Santa Catarina, R. G. do Sul, Goiás, Tocantins, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia, Acre e Distrito Federal
III	do Estado de São Paulo

Fonte: Anatel.

Disponível em: http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/comunicacao_movel/smc/smc_smp_novo_cenario.pdf

ANEXO 2 – Questionário aplicado relacionado aos atributos 1 e 2.

A experiência do cliente com o atendimento via Call Center

Necessidade a ser atendida_ Resolução do problema de forma rápida, eficiente e educada no call center / Rapidez e facilidade de acesso ao call center.

	Processo interno da empresa invisível ao cliente	Reflexo do processo nas necessidades do cliente	Considera este processo prioritário para atender a necessidade do cliente?	Se sim, que peso você dá a este processo?	Se não, que processo adicional você sugere para atender as necessidades dos clientes e qual seria seu peso?
Acesso ao Call Center	1 Disponibilização das informações no Menu de Voz (Número de opções, Distribuição da informação no menu)	Rapidez de acesso ao call center.			
Atendimento automático no Menu de Voz	2 Disponibilização das informações no Menu de Voz (Quantidade de informações disponibilizadas, periodicidade de atualização das informações etc.) 3 Processo de direcionamento à ilha específica de pós-pago.	Entendimento e suficiência das informações disponibilizadas no atendimento automático.			
Atendimento Humano na linha de frente.	4 Disponibilização em linha de informação necessária pelo atendente. 5 Preparo dos atendentes na linha de frente para realizar de forma correta a análise de reclamações assim como o retorno ao cliente: requisitos de admissão, treinamento e teste pré- operação. 6 Processo de direcionamento da reclamação à ilha de atendimento do <i>back office</i> correta. 7 Processo de atendimento e priorização das reclamações.	Habilidade do atendente em dar uma resposta efetiva e educada ao cliente em linha.			
Atendimento Humano no Back Office	8 Disponibilização em linha de informação necessária pelo atendente. 9 Processo de tratamento das reclamações (concessão de benefícios ou de aceitação das reclamações dos clientes-atendidos). 10 Preparo dos atendentes do <i>back office</i> para realizar de forma correta a análise de reclamações assim como o retorno ao cliente: requisitos de admissão, treinamento e teste pré- operação.	Habilidade do atendente em dar uma resposta efetiva e educada ao cliente após tratamento no <i>back office</i> .			
Registro e análise a posteriori das causas de origem das reclamações	11 Processo de registro das reclamações, permitindo que os desvios encontrados sejam rastreados e corrigidos. 12 Processo de controle da correção dos problemas, origem das reclamações do cliente.	Confabilidade dos serviços e garantia de não ter o mesmo problema outra vez.			
				100%	

(Responder Sim ou Não)
(Atribuir um peso para cada um dos processos sendo que o total deve somar 100%)
(Comentários, anotações livres)

ANEXO 3 – Questionário aplicado relacionado ao atributo 3.

A experiência do cliente com o atendimento na Assistência Técnica

Necessidade a ser atendida: Rapidez no atendimento e eficiência na resolução de problemas na Assistência Técnica.

	Processo interno da empresa invisível ao cliente	Reflexo do processo nas necessidades do cliente	Considera este processo prioritário para atender a necessidade do cliente?	Se sim, que peso você dá a este processo?	Se não, que processo adicional você sugere para atender as necessidades dos clientes e qual seria seu peso?
Acesso à informação sobre Assistência Técnica	1 Preparo dos atendentes na linha de frente para poder informar corretamente aos clientes sobre os passos a seguir para consento de aparelhos na Assistência Técnica.	Rapidez de acesso às empresas de Assistência Técnica.			
Realização do diagnóstico do problema	2 Atualização periódica das bases de dados das empresas de Assistência Técnica autorizadas, por marca de fabricante. 3 Detecção do problema no aparelho e proposta de solução num prazo de tempo mínimo.	Entendimento do problema do aparelho e das opções de solução ao problema detetado.			
Substituição temporal do aparelho a ser consertado	4 Preparo dos atendentes nas empresas de Assistência Técnica para poder informar aos clientes os resultados do diagnóstico do aparelho. 5 Disponibilização de quantidade e modelos de aparelhos em estoque nas empresas de Assistência Técnica. 6 Processo de desativação/ativação/desativação do serviço no aparelho de substituição por pedido do cliente na linha de frente.	Manter o serviço de comunicação celular durante o tempo de consento do aparelho			
Conserto do Aparelho	7 Disponibilização de peças para realizar o consento dos aparelhos. 8 Interfase rápida com os fornecedores no caso de necessidade de peças não disponíveis.	Recepção do aparelho consertado no prazo e de acordo com o diagnóstico realizado.			
Entrega do aparelho consertado	9 Consento do aparelho no tempo diagnosticado e informado ao cliente 10 Teste pós-conserto do aparelho para garantir a realização de um serviço de qualidade. 11 Comunicação ao cliente de forma imediata assim que os testes validaram o consento.				
Registro e análise a posteriori das causas das origens dos consertos	12 Processo de desativação/ativação/desativação do serviço no aparelho de substituição por pedido do cliente na linha de frente. 13 Processo de registro dos motivos dos consertos por marca de fornecedor, modelo de aparelho e peças com problemas, permitindo que os desvios encontrados sejam rastreados e corrigidos. 14 Processo de controle da correção dos problemas.	Confiança dos serviços e garantia de não ter o mesmo problema outra vez.			
				100%	

(Responder Sim ou Não)

(Atribuir um peso para cada um dos processos sendo que o total deve somar 100%)

(Comentários, anotações livres)

ANEXO 4 – Questionário aplicado relacionado aos atributos 4 e 5.

A experiência do cliente com a conta telefônica.

Necessidade a ser atendida: precisão e pontualidade da conta telefônica.

	Processo interno da empresa invisível ao cliente	Reflexo do processo nas necessidades do cliente	Considera este processo prioritário para atender a necessidade do cliente?	Se sim, que peso você dá a este processo?	Se não, que processo adicional você sugere para atender as necessidades dos clientes e qual seria seu peso?
Processo de cadastro do serviço, plano ou promoção	<p>1 Cadastro de um serviço, plano ou promoção o momento da venda pela linha de frente.</p> <p>2 Cadastro do serviço, plano ou promoção de forma posterior ao momento da venda pelo back office, por migração de plano, serviço ou por iniciativa de fidelização/retenção de clientes.</p> <p>3 Controle dos cadastros para garantir que o processo de cadastro foi feito de forma adequada.</p> <p>4 Processo de seleção da amostra no PVA (pre-verification account) de forma de contemplar todos os cenários de tarifação relevantes.</p> <p>5 Processo de simulação da tarifação da amostra selecionada no PVA.</p> <p>6 Comunicação entre a área que realiza o PVA e a área que implementa as correções.</p> <p>7 Correção definitiva dos erros detectados de forma imediata, no mesmo ciclo de faturamento, para minimizar a correção de erros no ciclo seguinte.</p> <p>8 Correção de forma paliativa dos erros que não podem ser corrigidos de forma imediata no mesmo ciclo.</p> <p>9 Correção definitiva dos erros detectados que não puderam ser corrigidos de forma imediata no mesmo ciclo.</p> <p>10 Processamento do faturamento.</p> <p>11 Emissão e impressão das contas telefônicas.</p> <p>12 Postagem da conta telefônica.</p>	<p>Recepção de uma conta precisa, sem erros de faturamento e que chega pontual na casa do cliente.</p>			
Processo de controle de qualidade antes do faturamento (PVA)	<p>13 Registro dos resultados do processo de qualidade (PVA), dos motivos dos problemas corrigidos imediatamente e dos corrigidos posteriormente.</p> <p>14 Verificação das correções a posteriori dos erros detectados para garantir que os mesmos erros não se repetiram no futuro.</p>	<p>Confiabilidade dos serviços e garantia de não ter o mesmo problema outra vez.</p>			
Processo de correção dos erros detectados no controle de qualidade de faturamento, impressão e postagem da conta					
Registro e análise a posteriori das causas de origem dos problemas de faturamento					
				100%	

(Responder Sim ou Não)

(Atribuir um peso para cada um dos processos sendo que o total deve somar 100%)

(Comentários, anotações livres)

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)