

**O DILEMA ENTRE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO DE
ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC): UM ESTUDO DE CASO BRASILEIRO**

Leonardo Marques Gomes

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
Instituto COPPEAD de Administração – COPPEAD
Mestrado em Administração

Orientador: Kleber Fossati Figueiredo
COPPEAD/UFRJ

Rio de Janeiro – Brasil

2004

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

FOLHA DE APROVAÇÃO

O DILEMA ENTRE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC): UM ESTUDO DE CASO BRASILEIRO

Leonardo Marques Gomes

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto de Pós-graduação em Administração – COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

Prof. _____ - Orientador
Kleber Fossati Figueiredo
COPPEAD/UFRJ

Prof. _____
Rebecca Arkader
COPPEAD/UFRJ

Prof. _____
Marie Agnes Chauvel
IBMEC

Rio de Janeiro – Brasil

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Gomes, Leonardo Marques.

O dilema entre qualidade e produtividade no serviço de atendimento ao cliente (SAC): um estudo de caso brasileiro / Leonardo Marques Gomes – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004.

xi, 133 f.; il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2004. Orientador: Kleber Fossati Figueiredo.

1. Serviço de Atendimento ao Cliente. 2. Qualidade e produtividade 3. Administração – Teses. I. Figueiredo, Kleber Fossati (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título

Para meu pai Luiz

e

Para minha mãe Marcia

AGRADECIMENTOS

Ao professor Kleber, pela orientação precisa nos momentos de encruzilhada e pela rigidez que, somada à minha própria, garantiu a construção de um trabalho do qual me orgulho profundamente.

Às professoras Rebecca Arkader e Marie Agnes Chauvel, pela profundidade com que trataram a minha dissertação e pelas sugestões que enriqueceram meu conhecimento e meu trabalho.

Às professoras Úrsula Wetsel e Leticia Casotti pelas sugestões e pela ajuda no material bibliográfico, logo no início do percurso, no final de 2002.

Ao Juliano Martins, pela paciência e dedicação nas conversas e entrevistas repletas de contribuições durante todo o trabalho (até mesmo durante a defesa!).

Ao Povo Brasileiro, que me proporcionou, através de instituições como a UFRJ e o CNPQ, o desenvolvimento intelectual que eu sempre sonhei.

A todos do COPPEAD, em especial à minha Turma (2002), que me proporcionou dois anos repletos de amizade e avidez por aprendizado.

Aos meus amigos, que aturaram meus questionamentos, minhas angústias, meus discursos inflamados, enfim, todos os altos e baixos deste período tão intenso da minha vida.

A toda minha família, que sempre insistiu em conjunto para que eu enfrentasse o desafio do Mestrado.

Ao meu pai, que sem exemplo a seguir, se tornou o melhor que um filho pode desejar.

À minha mãe, que me ensina e me deixa ensinar, na mais completa definição de professora.

À Raquele, que surgiu em minha vida para me trazer paz, serenidade, amor, carinho e cumplicidade.

RESUMO

GOMES, Leonardo Marques. **O Dilema entre Qualidade e Produtividade no Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC): Um Estudo de Caso Brasileiro.** Orientador: Kleber Fossati Figueiredo. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração).

A presente dissertação estuda o dilema entre qualidade e produtividade (Q & P) no Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) no Brasil, a partir de um estudo de caso em uma empresa líder que representa 7% da força de trabalho do setor de *telemarketing*.

O modelo conceitual de pesquisa propõe: (i) entender as características da empresa e do setor de *telemarketing*; (ii) entender o sistema de avaliação de desempenho, com especial atenção para Q & P; e (iii) entender como a estratégia de serviços – desdobrada em fatores de marketing, operações e recursos humanos – influencia o dilema entre Q & P.

A pesquisa mostrou que a organização estudada tem maior ênfase em produtividade, mas apresenta um esforço gerencial para aumentar o foco na qualidade. Esse movimento esbarra em quatro dificuldades principais: baixo investimento em qualidade; resistência à perda de produtividade; incapacidade de demonstrar o retorno do investimento em qualidade; e limite educacional do mercado consumidor e do mercado de trabalho.

O trabalho finaliza apresentando proposições teóricas envolvendo o dilema entre Q & P no ambiente de serviços e os movimentos do setor de *telemarketing* no Brasil, onde a busca pela qualidade é uma resposta às mudanças no ambiente competitivo com diminuição das margens de lucro e entrada de novos concorrentes.

ABSTRACT

GOMES, Leonardo Marques. **O Dilema entre Qualidade e Produtividade no Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC): Um Estudo de Caso Brasileiro.** Orientador: Kleber Fossati Figueiredo. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração).

This dissertation studies the dilemma between quality and productivity (Q & P) in the call center environment in Brazil through a case study with a leading company that represents 7% of the workforce in the telemarketing sector.

The conceptual framework proposes to: (i) understand the characteristics of the company and the telemarketing sector; (ii) understand the organization's performance measurement system, with special attention to Q & P; and (iii) understand how the service strategy – unfolded in marketing, operations and human resources factors – influences the Q & P dilemma.

The research showed that the studied company emphasizes mainly productivity, but there is a management effort to increase the quality focus. This movement runs into four main difficulties: low investments in quality, resistance to loss of productivity, inability to demonstrate the investment return in quality and educational limitations of the market and the workforce.

This work finishes presenting theoretical propositions around the Q & P dilemma in services and the Brazilian telemarketing sector shifts of balance, where the search for quality is a response to market changes as lower profit margins and new competitors.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROBLEMA ESTUDADO	1
1.1.1 <i>Origens do SAC</i>	2
1.1.2 <i>Definição e desafios do SAC</i>	3
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	6
1.3 OBJETIVO DO ESTUDO.....	11
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	11
1.5 DEFINIÇÃO DOS TERMOS	12
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	14
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1 CARACTERIZANDO O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC)	16
2.1.1 <i>Tipologia de serviços</i>	16
2.1.2 <i>Linha de frente dos serviços</i>	20
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM SERVIÇOS.....	21
2.2.1 <i>Avaliação de desempenho como elemento estratégico</i>	21
2.2.2 <i>Avaliação de desempenho em serviços</i>	24
2.2.3 <i>Indicadores em operações de serviços</i>	27
2.2.4 <i>Dilema entre qualidade e produtividade em serviços</i>	29
2.3 ESTUDOS SOBRE O DILEMA ENTRE QUALIDADE & PRODUTIVIDADE.....	34
2.3.1 <i>Estudos a favor da conciliação</i>	34
2.3.1.1 O estudo de Gummesson (1998)	35
2.3.1.2 O estudo de Vuorinen et al. (1998)	37
2.3.1.3 O estudo de Kinnie, Hutchinson e Purcell (2000)	38
2.3.2 <i>Estudos contra a conciliação</i>	39
2.3.2.1 O estudo de Wallace, Eagleson e Waldersee (2000)	40
2.3.2.2 O estudo de Singh (2000)	41
2.3.2.3 O estudo de Deery, Iverson e Walsh (2002)	43
2.4 FATORES CRÍTICOS PARA O DILEMA ENTRE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	44
2.4.1 <i>Fatores de Marketing</i>	46
2.4.1.1 Posicionamento.....	46
2.4.1.2 Segmentação	47
2.4.1.3 Participação do cliente	48
2.4.2 <i>Fatores de Operações</i>	49
2.4.2.1 Capacidade	49
2.4.2.2 Tecnologia	50
2.4.3 <i>Fatores de Recursos Humanos</i>	51
2.4.3.1 Seleção e treinamento	51
2.4.3.2 Remuneração	52
2.4.3.3 Estrutura de apoio	53
2.4.3.4 Ambiente de trabalho.....	54
2.5 RESUMO E MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA	54

3. METODOLOGIA	57
3.1 TIPO DE PESQUISA	57
3.2 SELEÇÃO DO CASO E DOS SUJEITOS	58
3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	60
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	61
3.5 ABORDAGEM DA PESQUISA	62
4. DESCRIÇÃO DO CASO	64
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	64
4.1.1 <i>Números da empresa</i>	64
4.1.2 <i>Estrutura organizacional</i>	65
4.1.3 <i>Tipos de serviços oferecidos</i>	66
4.1.4 <i>Setor de telemarketing</i>	68
4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	70
4.2.1 <i>Contratação de uma solução de SAC</i>	70
4.2.2 <i>Avaliação de desempenho no dia-a-dia</i>	73
4.3 FATORES CRÍTICOS PARA O DILEMA.....	77
4.3.1 <i>Fatores de Marketing</i>	78
4.3.1.1 Posicionamento	78
4.3.1.2 Segmentação	79
4.3.2 <i>Fatores de Operações</i>	79
4.3.2.1 Capacidade	80
4.3.2.2 Tecnologia	83
4.3.3 <i>Fatores de Recursos Humanos</i>	87
4.3.3.1 Seleção e Treinamento.....	87
4.3.3.2 Remuneração	89
4.3.3.3 Estrutura de apoio	89
4.3.3.4 Ambiente de trabalho.....	91
5. ANÁLISE DO CASO	93
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	93
5.1.1 <i>Setor de telemarketing</i>	93
5.1.2 <i>'Empresa X'</i>	94
5.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	95
5.2.1 <i>Contratação de uma solução de SAC</i>	95
5.2.2 <i>Avaliação de desempenho no dia-a-dia</i>	96
5.2.3 <i>Sistema de avaliação de desempenho</i>	99
5.3 FATORES CRÍTICOS PARA CONCILIAÇÃO ENTRE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE.....	100
5.3.1 <i>Fatores de marketing</i>	100
5.3.1.1 Posicionamento	100
5.3.1.2 Segmentação	101
5.3.1.3 Participação do cliente	101
5.3.2 <i>Fatores de operações</i>	102
5.3.2.1 Capacidade	102
5.3.2.2 Tecnologia	103
5.3.3 <i>Fatores de recursos humanos</i>	104
5.3.3.1 Seleção, treinamento e remuneração	104
5.3.3.2 Estrutura de apoio	105

5.3.3.3	Ambiente de trabalho.....	106
5.3.4	Análise conjunta dos fatores críticos.....	107
6.	CONCLUSÃO	111
6.1	RESUMO E CONTRIBUIÇÕES.....	111
6.2	PROPOSIÇÕES TEÓRICAS CONSTRUÍDAS A PARTIR DO ESTUDO DE CASO	113
6.2.1	<i>P1: O dilema entre Q & P em serviços parece ser inevitável.</i>	<i>114</i>
6.2.2	<i>P2: As decisões relativas aos dez fatores críticos influenciam decisivamente o dilema entre Q & P.</i>	<i>115</i>
6.2.3	<i>P3: Só é possível uma conciliação temporária do dilema entre Q & P.</i>	<i>116</i>
6.2.4	<i>P4: A estratégia do sacrifício não parece funcionar em um mercado com baixo nível educacional.</i>	<i>117</i>
6.2.5	<i>P5: Uma estratégia bem sucedida deve estar claramente focada em qualidade ou em produtividade.</i>	<i>118</i>
6.2.6	<i>P6: Empresas de telemarketing privilegiam indicadores de qualidade objetiva, em detrimento da qualidade subjetiva.</i>	<i>120</i>
6.2.7	<i>P7: O que pode levar uma empresa de telemarketing a focar em qualidade é a percepção de alteração no ambiente competitivo.</i>	<i>120</i>
6.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	120
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	123
	ANEXO I: ROTEIRO DE ENTREVISTA	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Número de operadores em centrais de atendimento no Brasil.....	8
Figura 2: Classificação da natureza da operação de SAC.	18
Figura 3: Representação do movimento de industrialização do setor de SAC.....	19
Figura 4: As quatro perspectivas do balanced scorecard.	23
Figura 5: Modelo conceitual de projeto do serviço.	25
Figura 6: Modelo conceitual da tríade da prestação de serviços.	26
Figura 7: Modelo conceitual das relações entre os ‘trigêmeos’.	36
Figura 8: Modelo conceitual das fontes de qualidade e produtividade em serviços.	36
Figura 9: Modelo conceitual da composição da produtividade em serviços.	37
Figura 10: Modelo empírico para estudo das causas e conseqüências da qualidade e produtividade do empregado de linha de frente.	42
Figura 11: Modelo conceitual do sistema de prestação de serviço.	45
Figura 12: Modelo conceitual da pesquisa.	55
Figura 13: Representação dos indicadores na linha do tempo do atendimento no SAC.	97
Figura 14: Representação gráfica do dilema entre qualidade e produtividade.	115
Figura 15: Representação gráfica da conciliação temporária entre qualidade e produtividade.	116
Figura 16: Representação gráfica das duas estratégias opostas de melhoria de desempenho dentro do dilema entre qualidade e produtividade.	119

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Ranking do setor de telemarketing brasileiro por número de PAs em julho de 2004.	10
Quadro 2: Consolidação do setor de telemarketing brasileiro em julho de 2004.	11
Quadro 3: Principais indicadores em operações de serviços (resumo de autores).	28
Quadro 4: As diversas dimensões da qualidade (resumo de autores).	31
Quadro 5: As abordagens de medição de produtividade (resumo de autores).	32
Quadro 6: Estudos sobre o dilema entre qualidade e produtividade (resumo de autores).	34
Quadro 7: Proposta de dez fatores críticos para o dilema entre qualidade e produtividade.	45
Quadro 8: Relação dos principais indicadores de desempenho da ‘Empresa X’.	75
Quadro 9: Relação dos novos indicadores de desempenho da ‘Empresa X’.	76
Quadro 10: Relação dos indicadores de desempenho adicionais da ‘Empresa X’.	97
Quadro 11: Classificação dos indicadores de desempenho da ‘Empresa X’.	98
Quadro 12: Classificação dos dez fatores críticos na ‘Empresa X’.	107

1. INTRODUÇÃO

O capítulo introdutório está estruturado em seis tópicos. No primeiro, trata-se do problema estudado, apresentando-se as origens do serviço de atendimento ao cliente (SAC) e os desafios gerenciais enfrentados por este setor. O segundo tópico trata da relevância do estudo, mostrando o crescimento do setor no Brasil e no mundo, e analisando a concorrência deste negócio no Brasil. Em seguida, apresenta-se o objetivo do estudo, a delimitação do estudo, a definição dos principais termos que se repetirão ao longo do trabalho e a organização do estudo.

1.1 Problema Estudado

O problema estudado é o dilema presente nos serviços de alto contato (linha de frente dos serviços) em especial no serviço de atendimento ao cliente (SAC). Esse dilema é composto pelas dimensões de qualidade (satisfação do cliente) e produtividade (uso eficiente de recursos) e se manifesta de forma intensa no momento de expansão que o setor de SAC vive no Brasil.

Para esclarecer a natureza do dilema, esse tópico começa descrevendo as origens do SAC no Brasil e em outros países, para em seguida, definir o conceito de SAC e apresentar as principais características desse tipo de operação.

Calvert (2001) destaca quatro fatores para a proliferação do SAC: (i) aumento das expectativas do consumidor, (ii) desenvolvimento tecnológico em computação e telecomunicações, (iii) aumento da competição global, e (iv) pressão por redução de custos e aumento da rentabilidade.

1.1.1 Origens do SAC

No final da década de 80 no Brasil, algumas empresas de bens de consumo já detectavam a necessidade de disponibilizar um canal de atendimento por telefone:

“Anos atrás (...) colocar à disposição dos clientes um telefone comum ou a linha 800 - o sistema de discagem gratuita - era quase um luxo que poucos se dispunham a bancar. Agora não é bem assim” (CARVALHO, 1989, p.44).

Empresas pioneiras na época como Nestlé, Sadia, Santista Têxtil e Kibon ofereciam o serviço como um diferencial, e o canal era usado para sugestões e dicas de receitas (CARVALHO, 1989). Mas a adesão em escala veio mais tarde:

“De modo geral, as empresas despertaram para a necessidade de criar estruturas de atendimento ao cliente em meados de 1991, quando foi promulgado o Código de Defesa do Consumidor” (LOURENÇO, 1998).

O Código de Defesa do Consumidor, que entrou em vigor em 1991, forneceu as bases legais para uma mudança cultural no Brasil, permitindo uma crescente conscientização do consumidor, fenômeno que nos EUA ficou conhecido como ‘consumerismo’.

Segundo Zulzke (1991, p. 9), “consumerismo é uma terminologia criada para definir o movimento de consumidores que passou a questionar a produção e comunicação em massa, as técnicas de marketing, a periculosidade dos produtos colocados no mercado e a qualidade e confiabilidade dos produtos e das informações fornecidas pelos fabricantes e distribuidores”. Kotler (1980) resume o conceito de consumerismo como um movimento social que busca ampliar os direitos e o poder dos compradores em relação aos vendedores.

Moynagh e Worsley (2001) destacam que a exposição crescente a propagandas e estímulos ao consumo acabou por tornar os consumidores mais resistentes, sofisticados e céticos, concedendo-lhes maior autonomia, menor lealdade, e maior propensão a reivindicar seus direitos. Calvert (2001) e Moynagh e Worsley (2001) declaram um aumento de cinismo, autoconfiança e vontade de se expressar, por parte dos consumidores.

Esse aumento das expectativas do consumidor se traduz em exigências como: menor tempo de atendimento, mais opções de atendimento (em especial pelo telefone), maior horário de atendimento e maior competência dos atendentes (CALVERT, 2001).

Outro fato fundamental para a proliferação das centrais de atendimento foi a privatização do setor de telecomunicações, que garantiu as bases tecnológicas para o desenvolvimento das centrais de atendimento:

“Com as privatizações das teles está havendo um extraordinário aumento no número de telefones no Brasil. (...) O número de linhas aumenta em progressão aritmética. As chamadas se reproduzem em progressão geométrica” (BLECHER, 1998, p.54).

A tecnologia viabilizou a prestação do serviço remotamente e permitiu que os SACs se espalhassem pelos diversos setores da economia (BETTS, MEADOWS e WALLEY, 2000).

Além de viabilizar o desenvolvimento tecnológico, a privatização do setor de telecomunicações também provocou o acirramento da competição do setor, favorecendo o surgimento de empresas privadas de telecomunicações, que, anos mais tarde, foram pioneiras na prestação de serviços de atendimento ao cliente, dando origem ao mercado de terceirização do SAC.

Em algum momento da história do setor, a pressão crescente para que todas as empresas tivessem um SAC transformou o que era para ser um diferencial de serviço ao cliente em uma obrigação, e logo, um custo do negócio a ser minimizado e, a partir de então, o SAC começou a caminhar para a padronização, gerando níveis de satisfação menores do que o atendimento presencial e perdendo sua função original (MOURA, 1999; BENNINGTON, CUMMANE e CONN, 2000; CAETANO, 2000).

1.1.2 Definição e desafios do SAC

Taylor e Bain (1999) apresentam a seguinte definição de SAC: (i) existência de funcionários dedicados exclusivamente ao atendimento ao cliente, (ii) uso simultâneo de telefones e computadores, e (iii) controle das chamadas telefônicas feito por um distribuidor automático de chamadas (DAC). Dean (2002) complementa que geralmente os funcionários convivem com baixa capacitação, baixa remuneração e alto grau de controle e monitoração das tarefas e do tempo.

Caracterizadas principalmente pelo uso de telefone – motivo pelo qual consagraram-se os termos *call center* e *telemarketing* – as centrais de atendimento podem compreender o acesso via Internet oferecendo as opções de correio eletrônico e bate papo virtual. Esse

atendimento mais abrangente recebe o nome de *contact center* ou *access center*, ao reunir diversos canais de contato com o cliente (CALVERT, 2001).

De uma forma geral, o SAC está mais presente na categoria de consumo de massa, onde uma empresa pode chegar a ter milhares ou milhões de clientes – que diariamente têm dúvidas, sugestões, pedidos e reclamações. Nas empresas de massa, a exigência cada vez maior por um atendimento de qualidade fez com que surgissem formas alternativas de contato com o cliente, entre elas o atendimento telefônico, que oferece menores custos do que o atendimento presencial. Porém, o impacto desse novo canal de atendimento é inteiramente diferente no setor de serviços, onde as centrais muitas vezes acabaram se tornando o principal ou único ponto de contato com o cliente (DEAN, 2002).

Com o cenário de expansão do setor de serviços em relação aos demais setores, o negócio de SAC está assumindo um papel cada vez mais significativo na economia. As centrais estão sendo tratadas como o primeiro degrau do funcionário dentro da empresa. “Ali as pessoas são treinadas e adquirem o conhecimento de produtos e de relacionamento com o cliente, fundamental para o nosso negócio”, diz Marcos Bader Rosa, diretor do tele-banco do Bradesco (ROSENBURG, 2002, p.87).

O operador típico das centrais de atendimento é jovem, pouco experiente e muitas vezes pouco qualificado. A atividade é mecânica e sem autonomia, padronizada por padrões na tela do computador e pelo uso intensivo de TI. A prática gerencial aplicada às centrais costuma se basear nos princípios consagrados pela indústria de manufatura: produtividade, eficiência, utilização máxima de recursos e padronização das tarefas. Os funcionários normalmente são remunerados a partir de metas de produtividade com limites máximos de duração para cada consulta dos clientes. Assim, essas centrais de atendimento com centenas de operadores trabalhando simultaneamente e pressionados por um grande relógio no topo da parede lembram a caricatura de Charles Chaplin em *Tempos Modernos*. O resultado dessa combinação é um alto nível de estresse e uma alta rotatividade (INDUSTRY WEEK, 2002).

Aarnio (1999) destaca que, na década de 90, o salário médio no setor de serviços era 30% menor que no setor de manufatura, em especial porque os serviços que exigem baixa qualificação e oferecem baixa remuneração foram os que mais cresceram.

Segundo Peaucelle (2000), as organizações vêm implementando mudanças para conviver com os objetivos antagônicos do taylorismo (produtividade) e do pós-taylorismo (qualidade), porém, para a maioria dos empregados, a relação com o trabalho não mudou.

Segundo Dean (2002), um grande debate presente nos estudos sobre SAC é o dilema entre qualidade e produtividade, que reflete uma discussão comum ao setor de serviços em geral, entre satisfação do cliente e uso eficiente de recursos (SINGH, 2000 e PARASUMARAN, 2002). A maioria dos estudos sugere que o lado da eficiência costuma vencer, às custas do bem estar e da rotatividade de funcionários (TAYLOR e BAIN, 1999; WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000; e SINGH, 2000).

No Brasil, a maioria dos atendentes é jovem e mulher, sendo que 45% estão no primeiro emprego. Quando entram na empresa, recebem um treinamento de até quarenta e cinco dias, e depois ingressam em uma jornada de seis horas diárias, com um intervalo de quinze minutos. Para amenizar o estresse típico desse ambiente de trabalho, as empresas oferecem eventos, festas à fantasia, concursos, shows de calouros, salas de relaxamento, além de prêmios e remuneração variável para os mais talentosos. O salário médio do setor está em 500 reais e poucos ficam no setor por mais de dois anos (PADUAN, 2004; SALOMONE, 2004).

Assim está caracterizada a dualidade: o empregado da linha de frente (ELF) tem que operar em um ambiente quase-fábrica e, ao mesmo tempo, seguir a cartilha do foco no cliente (SINGH, 2000 e MICHEL, 2001).

Como consequência dessa dualidade, o ambiente da linha de frente em serviços, segundo Singh, “é caracterizado por longas jornadas de trabalho, falta de autonomia, recursos insuficientes e pressão pelo alcance de metas e cotas de performance” (2000, p. 20). Esse mercado de trabalho é caracterizado por um alto grau de trabalho temporário, sem estabilidade, com remuneração baixa e treinamento inadequado.

O uso de centrais de atendimento no contato com o cliente é crescente, enquanto o uso da Internet como canal de atendimento ainda encontra resistência, já que o tempo de resposta é lento – horas ou dias – comparado com o atendimento telefônico onde a resposta leva minutos ou segundos (MICIAK e DESMARAIS, 2001).

Se por um lado, a importância desse negócio na economia é crescente, por outro lado, ainda há pouca pesquisa acadêmica sobre o tema (MICIAK e DESMARAIS, 2001). Há pouca pesquisa acadêmica na área de sistemas de avaliação de desempenho em serviços em geral e em particular em SAC (BRIGNALL e BALLANTINE, 1996).

O estudo de Looy *et al.* 1998 alerta que quando indicadores de produtividade são usados na gestão de capacidade (ajuste fino de capacidade-demanda), pode –se ter problemas de qualidade nos picos de atendimento. Os pesquisadores afirmam que em serviços de alto contato (grupo do qual os SACs fazem parte), esforços para reduzir o tempo de atendimento podem levar a níveis menores de qualidade.

Um dos principais autores sobre desempenho em serviços, Parasuraman (2002) afirma que é preciso estimular pesquisas para aumentar o entendimento sobre conflitos e sinergias potenciais entre qualidade e produtividade em serviços.

1.2 Relevância do Estudo

A partir do entendimento do problema escolhido, demonstra-se nesse tópico a crescente importância do setor de serviços para a economia mundial e brasileira e a relevância do negócio de SAC dentro do setor de serviços.

Nos EUA, a participação do setor de serviços nos empregos era menor que 20% em 1850 e superou 80% no ano 2000 (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000). No início dos anos 90 americanos, os serviços respondiam: por 70% do PIB, por 60% dos novos negócios e por nove em cada dez novos empregos (GUPTA, 1995; HAKSEVER *et al.*, 2000).

Em um país mais próximo ao nosso, como o México, a participação dos serviços no PIB cresceu de 55% em 1960 para 67% em 1995, e a participação nos empregos cresceu de 47% em 1960 para 63% em 1995 (AARNIO, 1999).

O aumento dos postos de trabalho no Brasil na década de 90 foi puxado pelos serviços. Segundo o IBGE, entre 1990 e 2000, o valor movimentado pelo setor aumentou em 6% e a mão-de-obra empregada cresceu 30%. Enquanto isso, a produção industrial caiu 3% e o comércio caiu 5%. A mão-de-obra empregada nesses dois setores recuou 21% e 15%, respectivamente (SERVIÇOS, 2002).

Dentro do setor de serviços, as centrais de atendimento vêm despontando como uma alternativa para o desemprego estrutural que afeta a economia:

“O rápido crescimento do mercado de trabalho em centrais de atendimento e a necessidade baixa de treinamento (...) trouxe grande esperança para regiões com desemprego estrutural elevado” (MICHEL, 2001, p.143).

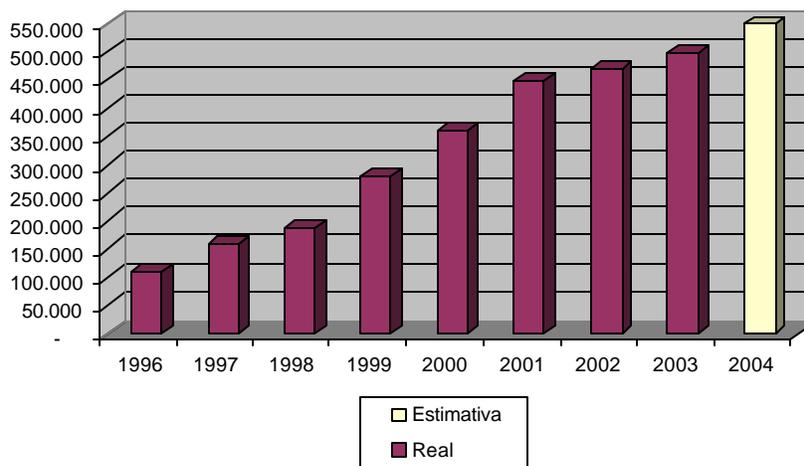
Nos EUA, o setor de *telemarketing* faturou 654 bilhões de dólares em 2004 (SALOMONE, 2004). Os números desse setor na Austrália, no Reino Unido e na Alemanha também impressionam. São também esses três países que concentram grande parte das publicações sobre o tema em revistas internacionais de administração e serviços. Na Austrália, os empregos em centrais de atendimento crescem a uma taxa de 20% ao ano. Em 1998, o Reino Unido apresentava uma estimativa de que 2,3% da sua força de trabalho ou 274 mil pessoas estariam em *call centers* em 2002 (DATAMONITOR, 1998 apud TAYLOR e BAIN, 1999). No mesmo ano, a média da Europa já alcançava 1,3% da população ativa (DATAMONITOR, 1998 apud DEERY *et al.* 2002). Em 1999, a Alemanha tinha 1.500 centrais de atendimento que empregavam 100 mil pessoas, com um crescimento de 25% ao ano (MICHEL, 2001). Em 2002, o mercado europeu de terceirização de centrais de atendimento estava avaliado em sete bilhões de dólares e estimava-se que cresceria para 15 bilhões em 2003 (ROSENBERG, 2002).

Em 2004, o setor de SAC na Inglaterra atingiu o patamar de 5.500 empresas dedicadas, com previsão para 200.000 novos postos de trabalhos e um milhão de pessoas trabalhando no setor até 2007. A principal razão alegada para esse crescimento é a preferência dos ingleses por um atendimento realizado por um conterrâneo, o que inibe a transferência dos SACs para regiões com mão-de-obra mais barata como a Índia (DWECK, 2004).

Reunindo a importância das centrais de atendimento como canal de acesso ao cliente, o crescimento do setor de serviços e o perfil típico dos atendentes, as centrais estão se transformando na principal porta de entrada para novos funcionários em bancos, seguradoras, empresas de telefonia e demais empresas do setor de serviços (MICIAK e DESMARAIS, 2001 e SMITH, 2001). Essa tendência faz com que as centrais de atendimento estejam sendo chamadas de “chão-de-fábrica do século XXI” (ROSENBERG, 2002, p.86).

No Brasil, é difícil imaginar uma empresa que não tenha – internalizada ou terceirizada – essa forma de contato com o cliente. Segundo dados e estimativas da Associação Brasileira de *Telemarketing* (ABT), o setor brasileiro de *telemarketing* quadruplicou de tamanho entre 1996 e 2001, atingindo 450 mil postos de trabalho e movimentando 67,4 bilhões de reais. Para 2004, a expectativa é de 550 mil pessoas empregadas (figura 1).

Figura 1: Número de operadores em centrais de atendimento no Brasil.



Fonte: Baseado em Rosenberg (2002) e Salomone (2004).

Dos 500 mil postos de trabalho em 2003, estima-se que 45% deles são para jovens que acabam de entrar no mercado de trabalho e outra parcela significativa para mulheres com mais de 40 anos, retornando ao ambiente profissional. Para efeito de comparação, o principal empregador brasileiro, a construção civil, conta com 1,2 milhão de trabalhadores (6ª PESQUISA, 2004).

Nos últimos anos, as empresas brasileiras têm caminhado para o mercado internacional, já que o salário de um atendente brasileiro é cerca de um terço do salário de um americano. O problema do custo da ligação internacional é resolvido através de acordos com as operadoras, o que mantém o custo total 50% inferior à concorrência americana. Essa perspectiva abre espaço para que o setor cresça ainda mais, absorvendo SACs de empresas americanas e gerando empregos aqui no Brasil (SALOMONE, 2004).

De acordo com um levantamento da consultoria A.T. Kearney, o Brasil está em 7º lugar entre os países mais atraentes para a instalação de centrais de atendimento internacionais. A consultoria diz que os pontos fortes do Brasil são custos vantajosos e uma grande força de trabalho com relativamente boa experiência em prestação de serviços à distância. O estudo ainda aponta a possibilidade de que com a crescente sofisticação da indústria local de software e do setor de informação e tecnologia o país atraia novos negócios. O mercado de instalação de centros de atendimento e prestação de serviços à distância está

avaliado em US\$ 300 milhões e pode chegar a US\$ 500 milhões em 2007. Cerca de seis milhões de empregos, especialmente no setor de alta tecnologia, devem ser transferidos dos Estados Unidos e da Europa para países mais atraentes nessa área (RANKING, 2004).

Esse cenário de crescimento é marcado por movimentos de regulação, privatização, terceirização e consolidação, em especial em seus dois principais mercados: serviços de telecomunicações e serviços financeiros.

No setor de telecomunicações, o histórico de intervenções do governo explica o avanço das privatizações e consolidações. A Emenda Constitucional de número 8, de agosto de 1995, abre espaço para as privatizações iniciando a regulação do setor. A Lei Mínima, de julho de 1996, trata sobre telefonia celular, serviços via satélite, comunicação de dados e serviços de valor adicionado. Em julho de 1997, a Lei Geral das Comunicações, legisla sobre: princípios fundamentais, criação do Órgão Regulador (Anatel), organização dos serviços de telecomunicações, e declaração dos objetivos de garantir competição, universalização e privatização do setor (PERSPECTIVAS, 2004).

Nos serviços bancários, como a regulação não é centralizada em uma agência do governo, quatro órgãos disputam o controle sobre a definição das regras do setor: Febraban (Federação Brasileira dos Bancos), Consif (Confederação Nacional do Sistema Financeiro), Idec (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor) e Procon (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor). Em 2004, a principal disputa acontece entre a aplicação do Código de Defesa do Consumidor ou a criação de um código próprio do setor, orientado pelo Banco Central (NAPOLITANO, 2004).

O setor de *telemarketing* é composto por operações próprias e terceirizadas. O movimento de terceirização é crescente, e atingiu, em 2001, um terço do mercado total de *telemarketing* (6ª PESQUISA, 2004). O ranking do quadro 1 apresenta os 50 principais prestadores de serviço do setor, de acordo com o número de pontos de atendimento (PA) ou estações de trabalho, principal indicador utilizado pelo setor para indicar a escala da operação (RANKING, 2004).

Quadro 1: Ranking do setor de telemarketing brasileiro por número de PAs em julho de 2004.

#	Empresa	N.º de PAs	#	Empresa	N.º de PAs
1.	Atento - SP	12.500	26.	AeC Contact Center - MG	700
2.	Contax - RJ	12.500	27.	Contractors - SP	600
3.	Teleperformance - SP	5.100	28.	Work Telemarketing - SP	600
4.	CSU - SP	4.635	29.	USS - SP	600
5.	CBCC - SP	3.500	30.	Ask! - PR	600
6.	ACS - MG	3.423	31.	Actionline - SP	530
7.	Telefutura - SP	2.900	32.	AtendeBem - RS	500
8.	Criativa - SP	2.870	33.	Cia. de Telemarketing - SP	425
9.	Dedic - SP	2.700	34.	Voicecall - SP	375
10.	Softway Telemarketing - SP	2.600	35.	BH Telecom - MG	360
11.	SPCom - SP	2.253	36.	EBN & Associados - RJ	321
12.	TMKT - SP	2.067	37.	The Client Marketing - SP	300
13.	Brasilcenter - MG	2.051	38.	C.M.J - SP	260
14.	TMS - Call Center - SP	1.950	39.	CMagnani - SP	230
15.	EDS - SP	1.800	40.	Public Contact Center - SP	225
16.	TeleTech - SP	1.600	41.	Compugraf - SP	220
17.	Telesoluções - RJ	1.550	42.	Lebre - BA	216
18.	Vermont - SP	1.250	43.	TSA Teleserviços - SP	214
19.	Sitel - SP	1.000	44.	Divicall Tlmkt - SP	200
20.	Uranet - SP	930	45.	ABS - RS	190
21.	Adedo Contact Center - SP	800	46.	Central 24 Horas - RJ	180
22.	Zanc - RS	720	47.	Marketing Brasil - SP	170
23.	Sercom - SP	710	48.	Vision Global Marketing - SP	170
24.	RedLine Contact Center - SP	700	49.	Athenas UI - RS	150
25.	Voxline - SP	700	50.	Auttel - SP	150

Fonte: Baseado em Ranking (2004).

O ranking do quadro 1 mostra os dois primeiros lugares empatados: a Atento (pertencente ao Grupo Telefônica) e a Contax (pertencente ao Grupo Telemar). Essas duas empresas aparecem na revista 'Exame Melhores e Maiores' de 2004 como 6º e 7º maiores empregadores do Brasil, respectivamente com 30.863 e 28.032 empregados (SALOMÃO, 2004). O grupo Telefônica e o grupo Telemar, juntamente com o grupo Brasil Telecom, formam os três maiores grupos de serviços do Brasil. O grupo Brasil Telecom não tem SAC próprio e é atendido pela terceira empresa do ranking (quadro 1), a francesa Teleperformance.

O setor está passando por um processo agressivo de consolidação, visando ganhos de escala. Esse processo acontece através da conquista de operações de clientes que decidem terceirizar essa função ou através da absorção, via aquisições, de empresas concorrentes de menor porte. A construção do quadro 2 foi feita a partir de dados e estimativas de duas fontes atualizadas (6ª PESQUISA, 2004 e RANKING, 2004). A consolidação do setor fica clara ao se identificar que os seis maiores prestadores de serviço – Contax, Atento, Teleperformance, CSU, CBCC e ACS – representam mais da metade do mercado de terceirização e mais de um sexto do mercado total, somando mais de 40 mil PAs e mais de 80 mil operadores.

Quadro 2: Consolidação do setor de telemarketing brasileiro em julho de 2004.

Grupo	N.º de PAs	N.º de Operadores	Operadores por PA	% Prestadores	% Mercado Total
Top 6	41.658	82.650	2,0	51%	17%
Top 10	52.728	99.883	1,9	65%	21%
Top 20	69.179	120.667	1,7	85%	28%
Prestadores	81.295	139.506	1,7	100%	33%
Total	250.000	500.000	2,0	x	100%

Fonte: Estimativas construídas a partir de 6a Pesquisa (2004) e Ranking (2004).

1.3 *Objetivo do estudo*

Se por um lado percebe-se a massificação do SAC com iniciativas de padronização e controle, por outro lado identificam-se os movimentos de qualidade, humanização do serviço, satisfação do cliente e superação das expectativas. O presente trabalho pretende entender como um ambiente que se espelha na indústria de massa pode comportar o discurso do setor de serviços, que coloca o cliente em primeiro lugar.

Fundamentalmente, o trabalho pretende entender como é tratado o dilema entre qualidade (satisfação do cliente) e produtividade (eficiência da operação) nos serviços de alto contato (linha de frente dos serviços), mais especificamente, no serviço de atendimento ao cliente (SAC), dentro do contexto brasileiro.

1.4 *Delimitação do Estudo*

Nos serviços de massa, existe um relacionamento periódico, diferente da compra de um produto, caracterizada por um momento específico. Nas empresas que comercializam bens e produtos, após a compra, o cliente só volta a se relacionar com a empresa para fazer uma nova compra, uma troca ou um *upgrade*, o que pode ocorrer com intervalos de meses ou anos. Nos serviços de massa, o cliente recebe uma prestação de contas periódica (*billing*), que normalmente ocorre uma vez por mês, com o consumo do serviço e o custo associado. Esse relacionamento periódico exige uma estrutura de atendimento para: incluir ou excluir um serviço, esclarecer informações e registrar reclamações, entre outras atividades.

Em uma empresa de serviços, a operação pode ser dividida em retaguarda e linha de frente (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000). A parcela da operação relativa à linha de frente é caracterizada como serviço de alto contato, onde o empregado mantém constante interação com o cliente (SINGH, 2000).

Este trabalho está voltado para a linha de frente de centrais de atendimento ao cliente. Mais especificamente, dentre os diversos serviços que uma central de atendimento pode oferecer, o trabalho é voltado para as equipes de SAC, que costumam fornecer informações, realizar pequenas alterações no serviço prestado e registrar reclamações feitas pelo cliente. Essas equipes formam a base das empresas de *telemarketing* e, no ano de 2002, estavam presentes em 81% delas (6ª PESQUISA, 2004).

1.5 Definição dos Termos

A primeira escolha a ser feita no estudo das centrais de atendimento ao cliente diz respeito aos possíveis termos para essa área de estudo. Pode-se chamá-las de serviço de atendimento ao cliente (SAC), central de atendimento (*call center*), central de contato (*contact center*) central de acesso (*access center*), ou ainda *telemarketing*. Apesar das palavras “contato” e “acesso” apresentarem maior abrangência (incluindo Internet, e-mail e mensagens via celular), a maior parte das atividades dessas equipes ainda é feita por atendimento telefônico (6ª PESQUISA, 2004). Por outro lado, os termos *telemarketing* e *call center* reúnem atividades ativas (quando o operador liga para o cliente a partir de uma mala direta) e receptivas (quando a iniciativa parte do cliente). Sendo assim, o termo SAC é usado apenas para o atendimento receptivo – que é o foco do trabalho – enquanto o termo *telemarketing* é usado para designar o setor como um todo.

A segunda escolha trata de como classificar as centrais, já que algumas fazem parte das empresas e outras são terceirizadas. Taylor e Bain apresentam as opções ‘setor’ (*sector*) e ‘indústria’ (*industry*) e optam pelo uso de ‘setor’, já que os SACs se mostram presentes em diversas indústrias (TAYLOR e BAIN, 1999; BAIN e TAYLOR, 2000). Anton (2001) apresenta o termo ‘canal de atendimento’ ao trabalhar sob a ótica do marketing. Finalmente, Michel (2001) usa o termo ‘negócio’ (*business*), por ser uma fonte de empregos e que muitas vezes é terceirizada, dando origem a empresas especializadas nessa atividade. O presente

estudo não usa o termo ‘indústria’, que pode ser confundido com manufatura, mas faz uso livre dos outros três termos: ‘setor’, ‘canal de atendimento’ e ‘negócio’.

Como terceira escolha, o trabalho optou pelo termo ‘dilema’ (*dilemma*) para descrever a relação entre qualidade e produtividade. O termo ‘paradoxo’ (*paradox*) se refere a um impasse de lógica, onde duas declarações são verdadeiras e ao mesmo tempo excludentes (SLACK e LEWIS, 2001). O termo ‘*trade-off*’ é um conceito operacional, caracterizado pela curva assíntota entre duas variáveis, e não tem uma tradução unânime para o português, podendo ser chamado de concessão. Por fim, o termo ‘dilema’ é usado quando dois objetivos são contraditórios, mas passíveis de serem conciliados (SLACK e LEWIS, 2001). Como o presente estudo quer investigar se a relação entre qualidade e produtividade pode ser ou não conciliada, optou-se por usar os termos ‘dilema’ e ‘conciliação’ ao longo do estudo.

A quarta e última escolha que merece destaque se deve aos termos: ‘perspectiva’, ‘dimensão’, ‘função’, ‘elemento’, ‘atributo’ e ‘fator’:

- Perspectiva – Michaelis (2004): “5. Panorama. 8. Modo de ver baseado em dados conhecidos.”.
- Dimensão – Michaelis (2004): “1. Extensão em qualquer sentido; tamanho, medida, volume”.
- Função – Michaelis (2004): “1. Ação natural e própria de qualquer coisa. 2. Atividade especial, serviço, encargo, cargo, emprego, missão”.
- Elemento – Michaelis (2004): “3. Cada uma das partes integrantes e fundamentais de uma coisa.”
- Atributo – Michaelis (2004): “1. Aquilo que é próprio ou peculiar de alguém ou de alguma coisa. 2. Condição, propriedade, qualidade.”
- Fator – Michaelis (2004): “1. Aquele que determina ou faz uma coisa. 3. Qualquer elemento que concorra para um resultado.”

Utilizou-se o termo ‘perspectiva’, segundo os conceitos de Kaplan e Norton (1997), para as quatro perspectivas: financeira, do cliente, de operações e aprendizado. Utilizou-se o termo ‘dimensão’ para se referir a ‘qualidade’, ‘produtividade’ e outras dimensões de desempenho, considerando que uma dimensão pode ter diversos indicadores para representá-la. Utilizou-se o termo ‘função’ para se referir a ‘operações’, ‘marketing’ e ‘recursos humanos’, alinhando com o conceito de estratégias funcionais (HAYES e WHEELWRIGHT,

1984). Por fim, utilizou-se o termo ‘fator’ para se referir aos dez fatores críticos que compõe as funções ‘operações’, ‘marketing’ e ‘recursos humanos’, que por sua vez compõe a estratégia de serviços (HAKSEVER *et al.* 2000). Preferiu-se utilizar o termo ‘fator’ às alternativas ‘elemento’ e ‘atributo’ a partir dos trechos “determina ou faz uma coisa” e “concorre para um resultado”, ou seja, foi considerado que os dez fatores críticos são determinantes para o resultado das dimensões de qualidade e produtividade.

Ao longo do trabalho o termo ‘fator’ será utilizado genericamente para referenciar políticas, processos, práticas, ferramentas, ações ou iniciativas organizacionais, já que o esforço de classificação de cada item analisado não contribui significativamente para a análise e nem para a sua melhor compreensão.

1.6 Organização do Estudo

O capítulo introdutório está dividido em: problema estudado, objetivo do estudo, relevância do estudo, delimitação do estudo, definição dos termos e, por fim, organização do estudo.

O segundo capítulo traz a revisão de literatura, que é composta de cinco tópicos: (i) o primeiro caracteriza o SAC dentro do universo dos serviços; (ii) o segundo aborda o sistema de avaliação de desempenho em serviços e apresenta o dilema entre qualidade e produtividade; (iii) o terceiro apresenta uma seleção de estudos que tratam do dilema entre qualidade e produtividade; (iv) o quarto descreve os dez fatores críticos da estratégia de serviços adotados como base para o estudo; e (v) o quinto conclui a revisão, apresentando o modelo conceitual da pesquisa.

O terceiro capítulo trata do método de pesquisa escolhido – estudo de caso único –, dos motivos da sua escolha, e de como o método foi aplicado no trabalho.

O quarto capítulo descreve o caso estudado a partir da coleta de dados e entrevistas realizadas.

O quinto capítulo analisa o caso à luz do modelo conceitual apresentado na revisão de literatura.

O sexto capítulo apresenta as conclusões finais, limitações do estudo realizado, e recomendações para futuros desdobramentos da pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura está estruturada em cinco partes. A primeira parte tem o objetivo de caracterizar o serviço de atendimento ao cliente (SAC) e começa apresentando o setor de serviços e a evolução da literatura na forma de tratar o ambiente de operações desse setor. Essa parte segue classificando a operação de SAC a partir de modelos da literatura de serviços e discutindo a dualidade característica, em especial nas equipes de linha de frente – parte da empresa que lida diretamente com o cliente –, grupo do qual faz parte o SAC. Essa parte termina mostrando que é nos sistemas e processos de avaliação de desempenho que essa dualidade se expressa de forma mais nítida.

A segunda parte da revisão de literatura tenta explicar porque o estudo da avaliação de desempenho é um elemento estratégico para um negócio e como ele revela a forma como a empresa tenta direcionar sua equipe. Discute-se como no setor de serviços (intensivo em mão-de-obra) o sistema de avaliação de desempenho é ainda mais crítico para a execução da estratégia. Em seguida, apresentam-se os indicadores da literatura de operações (com origem no ambiente da indústria e da manufatura), e em específico, as adaptações ocorridas para o setor de serviços. Essa etapa é concluída demonstrando a existência de dilemas clássicos no ambiente de serviços, formados por indicadores concorrentes em suas definições.

Na terceira parte, a discussão entra em um nível mais específico e tenta entender como a literatura sobre desempenho em serviços trata os dilemas de desempenho e o que sugere a respeito da conciliação desses dilemas. A partir desse momento, o foco da discussão passa a ser o dilema específico entre qualidade e produtividade (Q & P), e são apresentados oito estudos ‘a favor’ e oito estudos ‘contra’ a conciliação.

A quarta parte é decorrente da anterior, quando a análise dos estudos permite listar um conjunto de fatores críticos para o dilema entre Q & P. Esses fatores fazem parte da estratégia de serviços e são agrupados nas três funções de marketing, operações e recursos humanos. Propõe-se o entendimento desses fatores em uma organização como forma de avaliar a relação entre Q & P na operação de SAC.

A última parte da revisão de literatura sintetiza o caminho percorrido ao longo da revisão, apresentando o modelo conceitual da pesquisa.

2.1 Caracterizando o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)

O objetivo dessa parte da revisão é caracterizar o serviço de atendimento ao cliente (SAC). Para atingir esse objetivo inicia-se apresentando a evolução da literatura na forma de tratar o ambiente de operações de serviços. Nessa evolução, identificam-se tipologias para classificar serviços e apresenta-se a natureza característica de um SAC, que vai favorecer o acirramento do dilema entre qualidade e produtividade.

2.1.1 Tipologia de serviços

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.31) afirmam que “enquanto uma sociedade industrial define o padrão de vida pela quantidade de bens, a sociedade pós-industrial está preocupada com a qualidade de vida, medida por serviços tais como saúde, educação e lazer”. A migração observada no passado, do campo para a cidade, da agricultura para a indústria, hoje é substituída por um novo fluxo, que esvazia a produção industrial e multiplica as empresas de serviços: consultorias, instituições de pesquisa e ensino, empresas de serviços financeiros e seguros, empresas de telefonia, empresas de lazer, turismo, entretenimento e saúde, entre outras (TOFLER, 1995).

O aumento crescente da participação do setor de serviços na economia global leva à valorização do capital intelectual. As empresas de serviços são intensivas em capital humano, com pouco investimento em máquinas e equipamentos (SLACK *et al.* 1996). São empresas altamente dependentes das pessoas, onde a qualidade e a satisfação do cliente é medida na “hora da verdade”, ou seja, durante o encontro entre o cliente e o prestador do serviço (PINE II e GILMORE, 1998; ROCHA e CHRISTENSEN, 1999). O uso do termo “hora da verdade” se consagrou por “não existir nenhuma proteção entre o cliente e o empregado rude ou incompetente” (HAKSEVER *et al.* 2000, p.219), ou seja, durante a prestação do serviço, o despreparo dos empregados influencia diretamente a satisfação do cliente.

O cenário de crescimento e expansão no setor de serviços amplifica desafios típicos do setor como aumento de pessoal, dificuldade de controle gerencial, complexidade tecnológica e definição de níveis hierárquicos. Dessa forma, entre as principais preocupações que ocupam a mente da gerência de RH dessas organizações estão a rotatividade, a retenção de talentos e o

treinamento de funcionários. O grande desafio do século XXI, segundo Drucker (1991, p.95), “é aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e de serviços”.

Ao longo das últimas décadas, opções gerenciais opostas foram sugeridas para vencer esse desafio. Na década de 70, os artigos Levitt (1972) e Kaplan (1978) marcaram a era da padronização dos serviços, sugerindo que o setor absorvesse as teorias e técnicas clássicas da manufatura. Na década de 80, foi dada uma ênfase ao extremo oposto, com os movimentos de autonomia e trabalho em equipe (SCHLESINGER e HESKETT, 1991; RIBERA, 1993 e HAKSEVER *et al.* 2000).

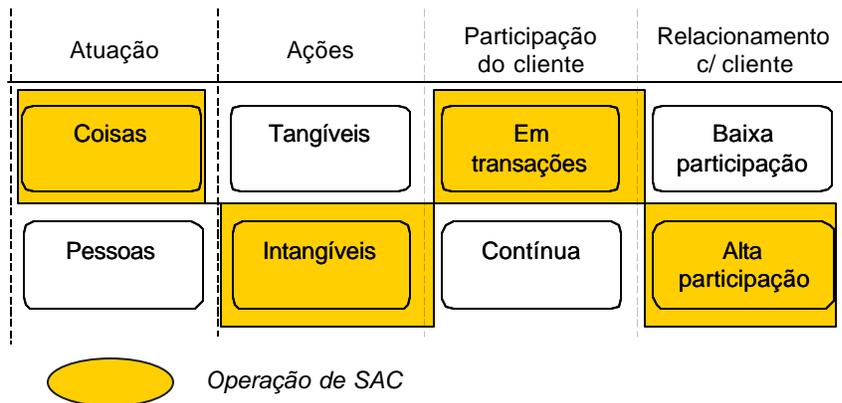
Nas décadas de 80 e 90, estudiosos se perguntaram se todas as empresas de serviço poderiam ser classificadas em um dos extremos, seja a padronização, seja a autonomia, ou se o mais adequado seria criar escalas para enquadrar a diversidade de tipos de serviços. Esses questionamentos deram origem a tipologias para classificar os diversos tipos de prestação de serviço, e oferecer soluções gerenciais adequadas a cada tipo. Algumas tipologias propostas tentam definir elementos básicos para ajudar na classificação e outras dividem as operações de serviço segundo o grau de semelhança com a manufatura.

Visando enquadrar-se a operação de SAC, foram selecionadas três tipologias da literatura: Lovelock (1983), Chase e Tansik (1983) e Schmenner (1986).

A primeira tipologia, proposta por Lovelock (1983), sugere uma classificação a partir de quatro critérios: (i) pela sua atuação em pessoas ou coisas; (ii) por ser baseada em ações tangíveis ou intangíveis; (iii) por conduzir um relacionamento com o cliente de forma contínua ou em transações; e (iv) por contar ou não com a participação do cliente durante a prestação do serviço.

A natureza da operação do SAC pode ser classificada: (i) pela sua atuação em coisas (informações sobre o cliente), (ii) por ser baseada em ações intangíveis (atendimento verbal), (iii) pelo relacionamento em transações (a adoção da tecnologia de CRM pode oferecer uma mudança de foco no relacionamento), e (iv) pela intensa participação do cliente (sempre presente e se comunicando do outro lado da linha telefônica). Como pode ser visto na figura 2, a classificação a partir da tipologia de Lovelock (1983) apresenta o SAC como um tipo de serviço intermediário, entre os extremos da primeira e da segunda linha.

Figura 2: Classificação da natureza da operação de SAC.



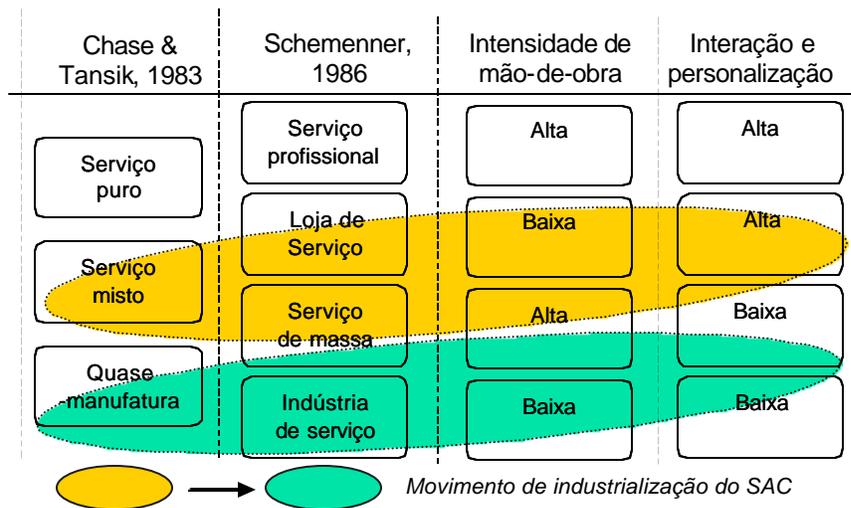
Fonte: Baseado em Lovelock (1983).

As outras duas tipologias escolhidas – Chase e Tansik (1983) e Schmenner (1986) – classificam os serviços quanto à proximidade com a manufatura, e tentam estabelecer escalas ou graus de proximidade.

Chase e Tansik (1983) apresentam uma escala de três classes: (i) serviço puro, (ii) serviço misto e (iii) quase-manufatura. Schmenner (1986) usa dois fatores – intensidade de mão-de-obra (alta ou baixa) e grau de interação e personalização (alto ou baixo) – que combinados formam quatro classes: (i) serviços profissionais (alta-alto), (ii) lojas de serviços (baixa-alto), (iii) serviços de massa (alta-baixo), e (iv) indústrias de serviços (baixa-baixo).

O crescimento e consolidação das empresas de grande porte do setor de serviços – como telefonia, cartões de crédito, seguros e bancos – traz um movimento de massificação do SAC. Ao desenvolver ferramentas como o atendimento eletrônico que minimiza o contato entre cliente e atendente, e estimular a terceirização do atendimento para empresas especializadas nessa função, essas empresas pioneiras direcionaram o SAC para o modelo de quase-manufatura ou indústria de serviço. A figura 3 resume esse movimento com as classificações apresentadas.

Figura 3: Representação do movimento de industrialização do setor de SAC.



Fonte: Baseado em Chase e Tansik (1983) e Schmenner (1986).

Ao migrar da classificação de “serviços de massa” para “indústrias de serviço”, o SAC passa a experimentar cada vez mais adaptações de modelos de gestão oriundos da manufatura como tentativa de despersonalização do serviço prestado. O foco em motivação e personalização é substituído pelo planejamento, programação e atenção para os detalhes. Os funcionários passam a receber baixo grau de autonomia a partir da premissa industrial de que a capacidade de decidir é inimiga da ordem, da padronização e da qualidade (LEVITT, 1972).

Apesar das tentativas de despersonalização na prestação do serviço, como a natureza dos serviços exige um intenso contato entre empregado e cliente, os estímulos para garantir a satisfação do cliente continuam a existir, seja da gerência da empresa preocupada com as pesquisas de satisfação, seja dos próprios clientes cada vez mais conscientes dos seus direitos. Essa pressão por qualidade é característica marcante da linha de frente da empresa de serviços, caracterizada pelo trabalho emocional (CALLAGHAN e THOMPSON, 2002), pelo foco na qualidade do serviço (BOVE e JOHNSON, 2000; FARRELL, 2001) e pelo constante esforço para conquista de retenção e lealdade dos clientes (BOVE e JOHNSON, 2000).

2.1.2 Linha de frente dos serviços

Assim está caracterizada a dualidade: os empregados da linha de frente (ELFs) têm que operar em um ambiente quase-fábrica e, ao mesmo tempo, seguir a cartilha do foco no cliente (SINGH, 2000 e MICHEL, 2001).

Como consequência dessa dualidade, o ambiente da linha de frente em serviços, segundo Singh (2000, p. 20), “é caracterizado por longas jornadas de trabalho, falta de autonomia, recursos insuficientes e pressão pelo alcance de metas e cotas de performance”. Esse mercado de trabalho é caracterizado por um alto grau de trabalho temporário, sem estabilidade, com remuneração baixa e treinamento inadequado.

“Os ELFs são geralmente mal pagos, mal treinados, sobrecarregados e estressados. Eles trabalham entre a qualidade exigida pelo cliente e a produtividade exigida pela empresa” (SINGH, 2000, p.15).

No SAC, três aspectos tornam essa dualidade ainda mais acentuada. Como primeiro aspecto, esse canal de atendimento é muito recente: a maioria das centrais surgiu na década de 90. Em 2001, segundo pesquisa realizada por Michel (2001) na Alemanha, vinte por cento dos SACs tinham menos de um ano de operação e o restante menos de dez anos. O negócio de SAC está em pleno desenvolvimento, ainda em busca de um modelo de gestão a ser seguido.

Um segundo aspecto se refere à baixa idade e escolaridade dos operadores. Na Alemanha, por exemplo, que tem uma média superior aos EUA e ao Brasil, a idade média é de 30 anos (MICHEL, 2001). Isso faz com que a grande maioria dos atendentes apresente falha de formação e inexperiência profissional. No Brasil, muitos têm nas centrais de atendimento seu primeiro emprego.

Um terceiro aspecto de destaque é o treinamento de novos funcionários. O treinamento ocorre em um curto espaço de tempo, muitas vezes menor que um mês. O foco da qualificação exigida está em habilidades de comunicação e atendimento, enquanto habilidades técnicas tornam-se secundárias (MICHEL, 2001). Essa característica gera uma preferência das empresas por operadores do sexo feminino, a partir da teoria de que as mulheres têm maior capacidade para a área de comunicação e relacionamento com pessoas. Na Alemanha (MICHEL, 2001) e no Reino Unido (BELT, RICHARDSON e WEBSTER, 2000) a parcela feminina atinge setenta por cento do total dos operadores.

A consequência da reunião desses três aspectos é um ambiente caracterizado por alto nível de estresse e alto índice de rotatividade (TAYLOR e BAIN, 1999; BAIN e TAYLOR,

2000; BELT, RICHARDSON e WEBSTER, 2000; DEERY, IVERSON e WALSH, 2002). Nos EUA, o tempo médio de permanência em uma empresa de atendimento é menor que 12 meses (MICHEL, 2001). Esse ambiente acaba gerando uma força de trabalho nova, despreparada e insatisfeita com o trabalho. Essa cadeia de eventos foi caracterizada por Schlesinger e Heskett (1991) como o “ciclo do fracasso” e os autores defendem que as empresas não saem desse ciclo pois o custo dessa estratégia e seu impacto na satisfação do cliente não são medidos.

Uma forma de enxergar essa dualidade é entender a forma como a empresa avalia o desempenho da operação. Uma empresa que tenta conviver com estratégias opostas provavelmente vai expressar essa dualidade na forma de avaliar e recompensar os empregados. Dessa forma, o estudo do processo de avaliação de desempenho em SACs torna-se um caminho para entender o convívio desses valores conflitantes. A próxima etapa vai apresentar porque o sistema de avaliação de desempenho é fonte para entender a estratégia da empresa, em especial no ambiente de serviços, e vai apresentar os indicadores mais utilizados pela literatura, destacando o dilema persistente entre qualidade e produtividade.

2.2 *Avaliação de Desempenho em Serviços*

Esta parte da revisão de literatura começa apresentando a avaliação de desempenho como elemento estratégico para o negócio. Em seguida, destaca-se o setor de serviços, onde o sistema de avaliação de desempenho é ainda mais crítico. Em seguida, apresentam-se os indicadores da literatura de operações (originados no ambiente da manufatura), e em específico, as adaptações para o setor de serviços. Esta parte é concluída apresentando os principais dilemas de operações, e especula-se se é possível conciliar esse dilema no ambiente de serviços.

2.2.1 *Avaliação de desempenho como elemento estratégico*

Segundo Kaplan e Norton (1997), um sistema de avaliação de desempenho (SAD) suporta a estratégia da empresa, respondendo a duas questões: como saber se a empresa está caminhando para o alcance de seus objetivos e como saber se a estratégia implementada está surtindo o efeito desejado. Se uma empresa não tem informação suficiente e necessária para responder a ambas as perguntas, sua trajetória pode ser comparada ao lançamento de um

míssil desorientado, procurando um alvo impreciso, a uma velocidade imprevisível (RUMMLER e BRACHE, 1992).

A partir da idéia de que o que você mede é o que você compreende, um SAD permite diagnosticar a situação presente e prever a situação futura, permitindo a resposta às duas perguntas apresentadas e servindo como tradutor da estratégia para toda a empresa (KAPLAN e NORTON, 1997).

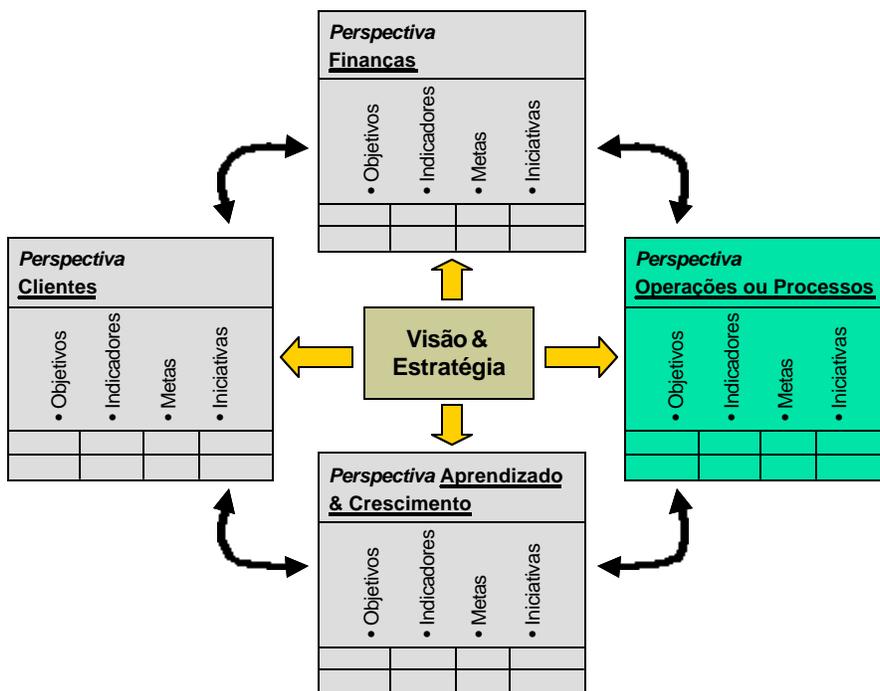
O SAD tem um papel estratégico (BRIGNALL e BALLANTINE, 1996) e deve traduzir os objetivos de longo prazo nas metas de departamentos e equipes, e na alocação de recursos e orçamentos anuais. Ele deve ser o comunicador da estratégia de tal forma que se um concorrente o visse teria condições de bloquear a estratégia e torná-la sem efeito (KAPLAN e NORTON, 1997).

Reunindo os estudos de Rummler e Brache (1992), Kaplan e Norton (1997) e Olson e Slater (2002), conclui-se que um SAD bem projetado é uma ferramenta capaz de auxiliar a: (i) esclarecer e traduzir visão e estratégia; (ii) planejar e estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; (iii) comunicar e associar objetivos e implementar a estratégia; (iv) avaliar os resultados e indicações de tendência e revisar periodicamente a estratégia; (v) diagnosticar e eliminar desempenho deficiente e corrigir o rumo em direção aos objetivos estratégicos; (vi) mudar de direção e revisar os objetivos; (vii) propiciar o aprendizado estratégico e o aperfeiçoamento contínuo; e (viii) projetar a criação de uma nova organização.

O equilíbrio ou balanceamento entre os indicadores de um SAD é um ponto crucial e trata da escolha de quais dimensões do desempenho considerar e quais pesos atribuir às dimensões consideradas no projeto do SAD. Os primeiros SAD estavam restritos a medidas financeiras de curto prazo. Os sistemas de desempenho financeiro atingiram seu ponto máximo de sofisticação no final do século XX, após passar por diversas inovações. Porém, hoje, eles são criticados porque a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor no longo prazo, particularmente nos ativos intangíveis e intelectuais dos quais pode ser dependente o crescimento futuro (BRIGNALL e BALLANTINE, 1996; KAPLAN e NORTON, 1997; NORREKLIT, 2000).

No *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1997), objetivos e indicadores derivam de visão e estratégia, conciliando quatro perspectivas de desempenho: finanças, clientes, operações, e aprendizado e crescimento (figura 4).

Figura 4: As quatro perspectivas do balanced scorecard.



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997).

Segundo Olson e Slater (2002), um *balanced scorecard* (BSC) deve ser desbalanceado para apontar uma direção estratégica, ou seja, o termo balanceado deve referir-se à consideração de todas as perspectivas e não ao equilíbrio entre elas. Assim, um BSC deve conter desequilíbrio entre perspectivas e entre indicadores dentro de cada perspectiva, visando traduzir os objetivos estratégicos da empresa.

Uma questão conjunta ao balanceamento de perspectivas de desempenho é a relação entre elas. Para se avaliar o desempenho da organização, é necessário compreender a interdependência entre as variáveis de desempenho (RUMMLER e BRACHE, 1992). Existe uma atenção especial para a relação entre a perspectiva financeira e a perspectiva operacional e existe uma premissa no ambiente de negócios de que os indicadores financeiros são influenciados por mudanças nos indicadores de operações (OLSON e SLATER, 2002). Essa premissa configura uma relação de causa-efeito que é discutida na literatura de estratégia. Norreklit (2000) questiona as relações causais apresentadas por Kaplan e Norton (1997), mas admite relações lógicas entre as perspectivas operacional e financeira. Essa relação lógica

trata da precedência temporal da perspectiva operacional sobre a perspectiva financeira, onde resultados nas operações de hoje trazem impactos nas finanças de amanhã. Logo, ao se assumir que o resultado operacional gera impacto no resultado financeiro, a definição apropriada dos indicadores operacionais de uma organização, bem como o balanceamento ideal entre esses indicadores passa a ser um ponto crucial para o desempenho da empresa.

É exatamente na perspectiva de operações que nasce o dilema entre qualidade e produtividade (Q & P), que formam dois indicadores clássicos dessa perspectiva. O presente trabalho trata do dilema entre Q & P, porém no âmbito restrito ao setor de serviços, mais especificamente em SACs. No próximo tópico, apresenta-se a importância da avaliação de desempenho em serviços, comparam-se os principais indicadores utilizados nas operações de serviços e justifica-se a escolha do dilema Q & P como objeto de estudo da pesquisa.

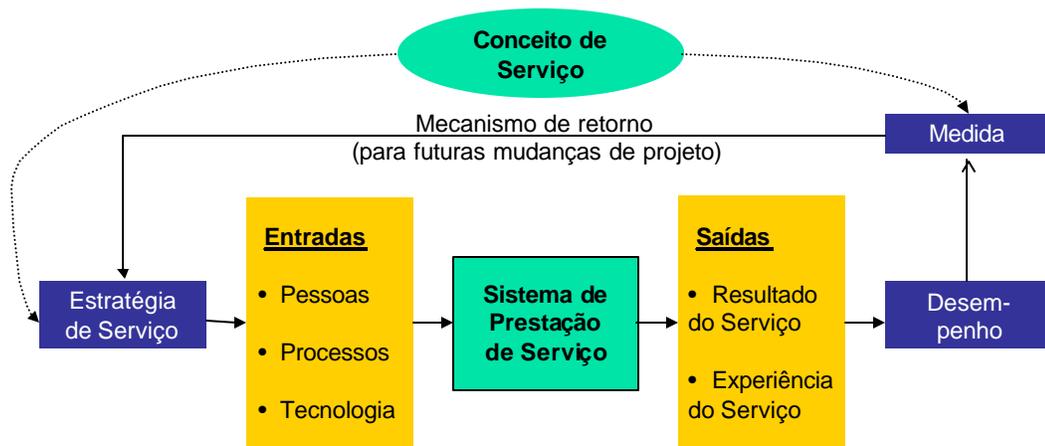
2.2.2 Avaliação de desempenho em serviços

Dois estudos em particular destacam o papel do sistema de avaliação de desempenho como tradutor e direcionador da estratégia de uma empresa de serviços. Ambos estudos apontam que durante o projeto de um novo serviço, a estratégia organizacional, o conceito do serviço e a avaliação de desempenho precisam estar coerentes entre si.

O primeiro estudo (GOLDSTEIN *et al.* 2002) apresenta um modelo (figura 5) que estrutura a prestação do serviço como um sistema, composto de entradas (pessoas, processos e tecnologia) e saídas (resultado e experiência). As entradas são definidas pela estratégia e as saídas devem ser medidas para avaliação do desempenho.

Esse estudo destaca dois aspectos que, segundo os autores, normalmente não são abordados na literatura de serviços: (i) a importância do conceito do serviço como elo entre a estratégia e as medidas de desempenho e (ii) a consideração das medidas de desempenho no projeto do serviço.

Figura 5: Modelo conceitual de projeto do serviço.



Fonte: Adaptado de Goldstein et al. (2002).

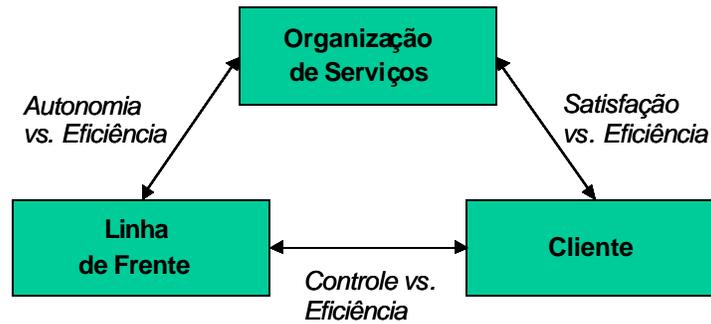
Quanto ao primeiro aspecto, o modelo define a estratégia de serviço da seguinte forma: (i) em relação aos concorrentes (líder em lançamentos, meio do caminho ou retardatários) e (ii) em relação ao tipo de relacionamento desejado com seus clientes (construção de parcerias de longo prazo, contratos por tempo limitado ou relação baseada em transações, do tipo encontro-a-encontro).

Quanto ao segundo aspecto, o modelo trata da preocupação em se medir de forma sistemática o desempenho financeiro e ligá-lo a medidas operacionais. Ou seja, o estudo sugere que a ligação entre indicadores operacionais e financeiros em serviços é muitas vezes negligenciada.

O segundo estudo (COOK *et al.* 2002) discute a avaliação de desempenho em operações a partir da conscientização da principal diferença entre os setores de bens e de serviços: serviços exigem um grau muito maior de interação humana. Para discutir desempenho em serviços, Cook *et al.* (2002) defendem a utilização de princípios de psicologia e sociologia no entendimento das interações nos serviços, permitindo uma abordagem do projeto do serviço tão científica quanto no projeto de bens e manufatura.

Cook *et al.* (2002) apontam que a prestação de serviço pode ser vista como uma tríade – organização de serviços, equipe da linha de frente e clientes – permitindo a identificação de três tipos de interações dois a dois (figura 6).

Figura 6: Modelo conceitual da tríade da prestação de serviços.



Fonte: Adaptado de Cook et al. (2002).

A análise das três interações aponta para a importância e a complexidade da avaliação de desempenho em serviços. A primeira interação trata do equilíbrio entre autonomia e eficiência presente na relação entre empresa e funcionário, discutindo formas de se monitorar se essa relação está satisfatória. A segunda interação trata do equilíbrio entre o grau de satisfação – diferença entre o que o cliente espera do serviço e o que ele realmente obtém – e a eficiência do serviço. A terceira interação aborda a relação entre o pessoal da linha de frente e os clientes, discutindo o grau de controle percebido pelo cliente durante o atendimento – ou seja, liberdade do cliente conduzir a prestação do serviço – e a eficiência do serviço. As três interações apontam para um dilema entre qualidade (satisfação, autonomia ou controle) e eficiência (ou produtividade). O estudo aponta como é difícil e importante investir na avaliação dessas interações.

O primeiro estudo destaca a importância estratégica da avaliação do desempenho em serviços e o elo entre os indicadores financeiros e operacionais. O segundo estudo mostra que o desempenho operacional em serviços é caracterizado por dilemas entre qualidade e eficiência (ou produtividade) presentes nas interações entre os atores da prestação do serviço. Assim, os dois estudos apresentados reforçam a importância do sistema de avaliação de desempenho e sua relação com a estratégia de serviços.

Compreendido o papel estratégico do desempenho operacional, se torna essencial conhecer quais são os índices ou indicadores usualmente utilizados na medição de desempenho em operações, e em especial, em operações de serviços.

2.2.3 Indicadores em operações de serviços

Pretende-se aqui destacar os principais indicadores citados na literatura de operações, abrangendo manufatura e serviços. Uma primeira definição é apresentada por Slack *et al.* (1996), onde são definidas cinco dimensões: qualidade, flexibilidade (variação no *mix* de produtos, no volume e na introdução de novos produtos), rapidez (entregar o mais rápido possível), confiabilidade (entregar no prazo prometido) e custo.

Neely, Gregory e Platts (1995) reúnem rapidez e confiabilidade na dimensão tempo. Rummler e Brache (1992) e Slack e Lewis (2001) fazem a mesma reunião, chamando essa nova dimensão de disponibilidade.

Hronec (1994) define apenas três medidas: qualidade (excelência do produto ou serviço), tempo (excelência do processo) e custo (lado econômico). Segundo o autor, a agregação de qualidade e custo dá origem à dimensão valor; e a agregação de qualidade e tempo dá origem à dimensão serviço.

Slack e Lewis (2001) propõem uma agregação ainda maior, reunindo qualidade, flexibilidade, rapidez e confiabilidade no termo nível de serviço. Essa dimensão se contrapõe à medida restante custo (ou eficiência).

Outras duplas de indicadores tradicionalmente apresentadas são eficácia e eficiência (RUMMLER e BRACHE, 1992; VUORINEN *et al.* 1998) e qualidade e quantidade (LEVITT, 1972; VUORINEN *et al.* 1998; CALLAGHAN e THOMPSON, 2002).

A visão de Slack e Lewis (2001), sugerida para operações em geral, é compartilhada por autores específicos do âmbito de operações de serviços: Haksever *et al.* (2000) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) restringem a discussão de indicadores operacionais às dimensões de qualidade e produtividade, que formam um paralelo com nível de serviço e custo, respectivamente.

Quando a discussão de indicadores se reduz a duas dimensões – qualidade versus quantidade; eficácia versus eficiência; nível de serviço versus custo; qualidade versus produtividade – tende-se a colocar uma contra a outra, criando importantes dilemas no desempenho em operações. Esses dilemas funcionam como uma gangorra: quando o peso em um lado aumenta, o peso no outro lado tem necessariamente que diminuir (SLACK e LEWIS, 2001).

A diferença entre as diversas medidas não é muito clara e o entendimento desse conjunto de dilemas ajuda a estreitar o foco da pesquisa. Para o entendimento dos possíveis dilemas, é preciso primeiramente assumir definições claras para cada dimensão no ambiente de serviços (quadro 3):

Quadro 3: Principais indicadores em operações de serviços (resumo de autores).

Indicador	Definição na literatura de operações em serviços
Quantidade	Essa dimensão tem uma definição muito ampla, podendo representar diversas medidas como volume, peças, receitas (THOMPSON, 2002).
Qualidade	Qualidade é o hiato entre a expectativa do cliente e sua percepção do serviço prestado (PARASUMARAN, ZEITHAML e BERRY, 1985). É tratada como um conceito multidimensional (PARASUMARAN, ZEITHAML e BERRY, 1988), o que exige a definição de atributos de qualidade.
Eficácia	Definida como “fazer a coisa certa”, expressa de forma quantitativa o alcance de uma meta ou objetivo do negócio (VUORINEN <i>et al.</i> 1998). Costuma ser medida comparando o resultado alcançado contra uma meta de resultado estabelecida, sem levar em conta o consumo de recursos.
Nível de serviço	Planejamento quantitativo (ou objetivo) da qualidade que indica uma meta (SLACK e LEWIS, 2001). É um tipo específico de eficácia. Exemplo: percentual de atendimentos realizados dentro de uma meta de tempo.
Eficiência	Definida como “fazer certa a coisa”, expressa de forma quantitativa quanto uma atividade consome de insumos para gerar uma dada quantidade de produto (VUORINEN <i>et al.</i> 1998). Costuma ser medida comparando o consumo de insumos para obter uma determinada saída, contra um padrão de consumo estabelecido para aquela saída.
Produtividade	Expressa uma relação quantitativa entre fatores de produção (entradas do processo de transformação) e produtos (saídas do processo de transformação) (GUPTA, 1995; LOOY <i>et al.</i> 1998; VUORINEN <i>et al.</i> 1998). Costuma ser medida como uma taxa da saída do processo (numerador) pela entrada do processo (denominador). Pode ser dimensional (reais por empregado ou produtos por minuto) ou adimensional (reais por reais).

Um primeiro agrupamento possível dessas dimensões é reunir quantidade, eficiência e produtividade, pois são todas medidas associadas ao consumo de recursos. Dessas três medidas, o termo quantidade é o mais vago e tem pouca utilidade para avaliação. Como produtividade é medida por uma taxa, ela permite captar tanto melhorias de resultado como o mesmo consumo de recursos, como melhorias no consumo para um mesmo resultado. Isso torna o índice mais completo que eficiência, que fixa o resultado para avaliar o consumo. Porém, para alguns autores produtividade e eficiência são a mesma coisa (SLACK *et al.* 1996; HAKSEVER *et al.* 2000; SLACK e LEWIS, 2001), sendo assim, este trabalho vai se referir à produtividade a partir desse ponto, englobando o conceito de eficiência.

Das dimensões restantes, eficácia e nível de serviço se referem a metas de atendimento ao cliente e estão estruturadas de forma quantitativa e objetiva. O termo qualidade incluiu aspectos subjetivos do desempenho junto ao cliente e busca avaliar a percepção e a satisfação do cliente de uma forma mais ampla. Essas três dimensões – eficácia, nível de serviço e qualidade – formam dilemas com a produtividade e a eficiência, mas o foco do presente estudo será o dilema entre qualidade e produtividade.

Este dilema está presente nos diversos tipos de operações (SLACK e LEWIS, 2001), mas se expressa de forma peculiar no ambiente de serviços. A próxima etapa explora o dilema no universo restrito dos serviços.

2.2.4 Dilema entre qualidade e produtividade em serviços

O dilema entre qualidade e produtividade nos serviços ganha força na década de 70. Conforme já mencionado na introdução, o artigo de Levitt (1972) prega o foco no aspecto quantitativo dos serviços, através da absorção de teorias e técnicas da manufatura, levando à substituição da mão-de-obra por máquinas através da automação, por exemplo.

Na década de 80, o foco no aspecto qualitativo ganha força com a defesa de que o cliente tem uma tendência a preferir qualidade à quantidade (VUORINEN *et al.* 1998). Surgem nessa época os movimentos de autonomia e trabalho em equipe (SCHLESINGER e HESKETT, 1991; RIBERA, 1993; HAKSEVER *et al.* 2000).

Na década de 90, enquanto a manufatura recuperava seus índices de produtividade, os serviços ficaram para trás. Diversas explicações foram dadas: (i) métodos falhos e dificuldade de medição para o setor de serviços; (ii) práticas protecionistas no setor, impedindo que a

competição estimulasse melhorias; e (iii) incompetência da gerência e sub-utilização de TI (GUMMESSON, 1998). Keltner *et al.* (1999) apresenta uma alternativa a todas essas explicações, apontando uma estratégia consciente das empresas de serviços ao focar na qualidade, em detrimento da produtividade, visando atender o cliente. Esse argumento reforça o dilema entre qualidade e produtividade em serviços e abre espaço para a hipótese de que o foco de um lado ou do outro pode ser uma estratégia consciente, e não falhas de medição.

Para se explorar com maior atenção o dilema entre qualidade e produtividade em serviços, faz-se necessário um entendimento mais apurado de como as duas dimensões são tratadas pela literatura de serviços.

O movimento da qualidade na manufatura foi impulsionado pela revolução japonesa a partir de 1970. Já a qualidade nos serviços foi impulsionada pelo movimento de insatisfação dos consumidores, cunhado como *consumerismo*, somente a partir de 1980 (GUMMESSON, 1998). No setor público, a qualidade de serviços ganhou força com as pressões da sociedade para governos mais transparentes e eficientes. Já no setor privado, foi o aumento da competição em níveis nacionais e globais que forçou as empresas a prestar atenção na qualidade de serviços (BLACK *et al.* 2001).

Sendo assim, desde os anos 80 existe um crescente interesse em qualidade e suas técnicas, certificações e prêmios, mas muitas das primeiras iniciativas de qualidade deram pouca ênfase à perspectiva do cliente (BLACK *et al.* 2001).

No final da década de 80, qualidade passou para o centro da literatura de marketing de serviços (GUMMESSON, 1998). Os três estudiosos Parasumaran, Zeithaml e Berry (1985) definiram qualidade de serviço como a discrepância entre as expectativas do cliente e suas percepções do serviço prestado, quebrando o conceito de qualidade em uma relação de atributos que representam os desejos do cliente.

Durante a evolução do conceito de qualidade, a proposta de enxergá-la como um conceito multidimensional (PARASUMARAN, ZEITHAML e BERRY, 1988; CHASE e BOWEN, 1991) gerou vários modelos sugerindo o conjunto de atributos ou dimensões ideais para se avaliar a qualidade nos serviços (quadro 4).

Quadro 4: As diversas dimensões da qualidade (resumo de autores).

Autores	Dimensões da qualidade
Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)	(i) tempo de resposta, (ii) confiabilidade, (iii) segurança, (iv) empatia, e (v) tangíveis.
Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991)	(i) capacidade de resposta, (ii) segurança, (iii) empatia, e (iv) tangíveis.
Campos (1992)	(i) externa, (ii) custo, (iii) entrega, (iv) interna ou moral, e (v) segurança.
Gummesson (1998)	(i) serviços, (ii) software e (iii) tangíveis.
Vuorinen <i>et al.</i> (1998)	(i) física, (ii) interativa e (iii) corporativa.
Avkiran (1999)	(i) conduta, (ii) credibilidade, (iii) comunicação, e (iv) acesso.
Burgers <i>et al.</i> (2000)	(i) adaptabilidade, (ii) confiança, (iii) empatia, e (iv) autoridade.
Zineldin e Bredenlow, (2001)	(i) técnica (o quê), (ii) funcional (como) e (iii) corporativa (imagem).

Alguns modelos pretendem ser aplicáveis a qualquer serviço, outros se propõe como específicos para um determinado setor. A comparação das diferentes propostas permite concluir que para cada tipo ou natureza de serviço, um conjunto diferente de dimensões pode ser mais adequado (BLACK *et al.* 2001).

Mesmo após a evolução do conceito e do surgimento de técnicas e modelos, a medição de qualidade em serviços ainda enfrenta diversos desafios:

1. Em setores, em geral regidos por monopólio ou oligopólio, onde o nível geral de qualidade é baixo, as empresas não fazem esforços para melhorar a qualidade (LOOY *et al.* 1998; ZINELDIN e BREDENLOW, 2001);
2. A relação causal entre qualidade e lucratividade vem sendo questionada e as empresas não reconhecem o retorno do investimento em qualidade, apesar de estudos onde a qualidade

reduz custos com prevenção, falhas e recuperação (GUMMESSON, 1998; ZINELDIN e BREDENLOW, 2001);

3. As empresas têm limitações em reconhecer as necessidades dos diferentes clientes internos e externos ou não levam essas necessidades em consideração (BLACK *et al.* 2001);
4. Existe uma baixa disponibilidade de dados relevantes, em especial referentes a medidas de resultado (BLACK *et al.* 2001);
5. Existe uma insuficiente competência técnica e analítica para medir qualidade apropriadamente (BLACK *et al.* 2001).

A literatura sobre produtividade, historicamente, deu mais atenção ao nível macro-econômico dos países, regiões e setores, do que ao nível micro-econômico das empresas, processos e indivíduos (MCLAUGHLIN e COFFEY, 1990; GUPTA, 1995; VUORINEN *et al.* 1998; SINGH, MOTWANI, KUMAR, 2000). No nível macro-econômico, a medição de produtividade em serviços tem utilizado abordagens oriundas da manufatura, destacando-se três formas (quadro 5):

Quadro 5: As abordagens de medição de produtividade (resumo de autores).

Abordagem	Descrição	Autores
Índice de produtividade	Taxa entre saídas e entradas de um processo produtivo.	Gupta, 1995 Vuorinen <i>et al.</i> 1998.
Programação linear	Procedimento flexível e não-paramétrico, conhecido como <i>data envelopment analysis</i> ou <i>DEA</i>	Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000 Haksever <i>et al.</i> 2000.
Econometria	Método de estimação que requer conhecimento prévio do processo tecnológico.	Mclaughlin & Coffey, 1990.

As duas últimas abordagens são carregadas de modelos matemáticos e de difícil aplicabilidade (SINGH *et al.* 2000), tornando a primeira a mais utilizada.

No nível micro-econômico, o tipo de medição mais comum é o índice de produtividade, que mede a relação quantitativa entre os fatores de produção (entradas do

processo de transformação) e os produtos gerados (saídas do processo de transformação), trabalhando-se com entradas e saídas que possam ser mensuráveis (GUPTA, 1995; LOOY *et al.* 1998; VUORINEN *et al.* 1998; SINGH *et al.* 2000).

Em teoria, o uso de indicadores de produtividade favorece a análise de tendências da operação no longo prazo, o destaque de problemas de desempenho e o incentivo à troca de idéias (SINGH *et al.* 2000). Na prática, porém, as ações para melhoria de produtividade normalmente são mais voltadas para corte de custos do que para o aumento de receita (GUMMESSON, 1998 e PARASURAMAN, 2002).

No setor de serviços, a natureza multifuncional do trabalho traz uma maior dificuldade na medição de desempenho (KAPLAN e ARONOFF, 1996; BIEMA e GREENWALD, 1997). A natureza diferenciada dos serviços exige uma abordagem mais holística da avaliação de produtividade, que inclua a perspectiva do cliente (HESKETT, 1987; HESKETT *et al.* 1997; VUORINEN *et al.* 1998; HESKETT, SASSER e SCHLESINGER, 2002).

Segundo Parasuraman (2002), na maior parte da literatura sobre produtividade em serviços, seu conceito está associado apenas à perspectiva do provedor, e essa visão unilateral é insuficiente para o contexto dos serviços, onde a produção e o consumo ocorrem simultaneamente. O autor defende que em serviços o cliente tem um papel de co-produtor, fornecendo insumos na forma de tempo, esforço físico e energia mental e completa que o problema da maioria dos estudos é não considerar, no indicador de produtividade, as contribuições do cliente.

Quando a discussão é trazida para o SAC, o dilema se torna ainda mais evidente (DEAN, 2000; WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000). A operação de SAC é pressionada por duas correntes opostas. De um lado, altos índices de produtividade, alto nível de vigilância no trabalho, baixos salários, baixa exigência técnica e baixa autonomia. De outro lado, estrutura organizacional achatada, trabalho emocional, foco em habilidades sociais, exigência de alto comprometimento da equipe, foco na qualidade do serviço e satisfação do cliente (FEINBERG *et al.* 2000; KINNIE, HUTCHINSON e PURCELL, 2000; CALLAGHAN e THOMPSON, 2002).

2.3 Estudos sobre o Dilema entre Qualidade & Produtividade

Conforme discutida anteriormente, a natureza dos serviços leva a uma dualidade clássica: qualidade (satisfação do cliente durante o atendimento) versus produtividade (uso eficiente dos recursos). Essa etapa do trabalho apresenta estudos que discutem o dilema entre esses dois indicadores.

Na literatura, existem estudos que pesquisaram o dilema através de pesquisas de campo e modelos teóricos, em setores distintos da economia de serviços. Alguns trabalhos concluem a favor da conciliação e outros apontam que o dilema é insolúvel. A presente revisão reúne oito estudos “a favor” e oito estudos “contra” (quadro 6). O primeiro grupo – que contém estudos realizados desde 1992 até o ano de 2002 – é composto em sua maioria por estudos empíricos que propõem teorias abrangendo todo o setor de serviços, e para alguns falta uma aplicação prática das proposições sugeridas. O segundo grupo é mais recente (entre 1999 e 2002) e mais focado, se restringindo à linha de frente dos serviços ou em SACs. Esse segundo grupo conta com pesquisas de campo estruturadas, fornecendo bases práticas para suas conclusões. Na próxima etapa, discorre-se sobre os argumentos dos dois grupos, sendo que três estudos de cada lado são apresentados com maior grau de detalhe.

Quadro 6: Estudos sobre o dilema entre qualidade e produtividade (resumo de autores).

Grupo	Estudos selecionados
Estudos “a favor” da conciliação	Haynes e Duvall (1992); Gupta (1995); Heskett <i>et al.</i> (1997); Gummesson (1998); Looy <i>et al.</i> (1998); Vuorinen <i>et al.</i> (1998); Kinnie, Hutchinson e Purcell (2000); Parasuraman (2002).
Estudos “contra” a conciliação	Fernie e Metcalf (1997); Taylor e Bain (1999); Bain e Taylor (2000); Belt, Richardson e Webster (2000); Peaucelle (2000); Singh (2000); Wallace, Eagleson e Waldersee (2000); Deery, Iverson e Walsh (2002).

2.3.1 Estudos a favor da conciliação

Existem modelos conceituais que tentam representar simultaneamente a avaliação de qualidade e produtividade em serviços. A maioria dos estudos que defendem a conciliação sugere uma revisão do entendimento sobre os indicadores de qualidade e produtividade e

discute a relação entre eles. A maioria dos estudos apresentados nesse tópico trata do setor de serviços em geral, sem citar o ambiente específico do SAC.

Haynes e Duvall (1992) e Looy *et al.* (1998) sugerem que o dilema entre Q & P pode ser quebrado quando é adotada uma nova técnica de gestão – que altera pessoas, processos ou tecnologia – como, por exemplo, a adoção de QFD (casa da qualidade) ou ABM (gestão baseada em atividades ou modelagem de processos). O estudo de Looy *et al.* (1998) dá um destaque para a modelagem de processos, sugerindo-a como o melhor caminho para a definição de indicadores de qualidade e produtividade.

Gupta (1995) e Vuorinen *et al.* (1998) definem produtividade de uma forma mais ampla, englobando aspectos qualitativos e quantitativos, e dessa forma, alinhando Q & P em um só indicador e afastando o indicador de produtividade do seu uso tradicional, que é aferir o uso eficiente de recursos.

O trabalho de Heskett *et al.* (1997) defende que a produtividade ajuda a qualidade. No conceito da cadeia serviços-lucro, a qualidade interna (satisfação do funcionário) conduz a um aumento da produtividade, que por sua vez pode implicar em um aumento da qualidade externa (satisfação do cliente). Já Gummesson (1998) e Looy *et al.* (1998) apontam um caminho inverso ao da cadeia serviços-lucro, onde a melhoria da qualidade impacta positivamente na produtividade.

Gummesson (1998), Looy *et al.* (1998) e Parasuraman (2002) afirmam que quando a produtividade é vista apenas sob a perspectiva do provedor, a melhoria nesse indicador invariavelmente causa uma piora no indicador de qualidade. Sendo assim, o indicador de produtividade deve considerar um equilíbrio entre as duas perspectivas (provedor e cliente).

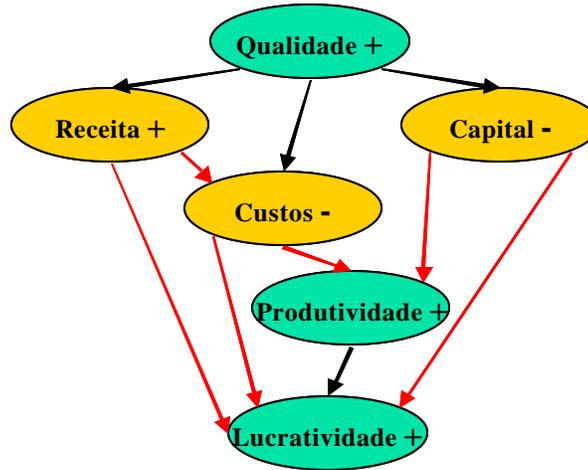
A seguir, são apresentados com mais detalhes os estudos de Gummesson (1998); Vuorinen *et al.* (1998); e Kinnie, Hutchinson e Purcell (2000), sendo este último o único do grupo dos “a favor” que trata especificamente da operação de SAC.

2.3.1.1 O estudo de Gummesson (1998)

Gummesson (1998) estrutura um modelo baseado em qualidade, produtividade e um terceiro aspecto, lucratividade, que seria o objetivo final da empresa. O autor cunha o termo ‘trigêmeos’ para as três dimensões e afirma que “separar uma dimensão das demais causa uma família infeliz” (GUMMESSON, 1998, p.4). O autor lista as dificuldades da conciliação

– seleção de indicadores, técnicas de avaliação, comunicação dos resultados e ações de melhoria – e as relações de causa e efeito entre os ‘trigêmeos’ (figura 7).

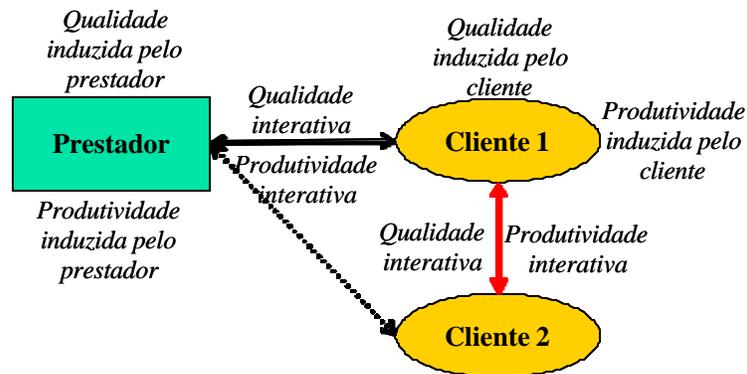
Figura 7: Modelo conceitual das relações entre os ‘trigêmeos’.



Fonte: Adaptado de Gummesson (1998).

No modelo de Gummesson (1998), qualidade impacta na melhoria da produtividade, eliminando o dilema entre os dois indicadores. Segundo o autor, a diferença entre bens e serviços é a existência do encontro de serviço, onde a contribuição do cliente para o serviço tem impacto direto no desempenho. Sendo assim, existem dois atores (cliente e prestador) e dois tipos de interação (cliente-prestador e cliente-cliente) que formam as quatro fontes de desempenho, como apresentado na figura 8:

Figura 8: Modelo conceitual das fontes de qualidade e produtividade em serviços.



Fonte: Adaptado de Gummesson (1998).

Na proposta de Gummesson (1998), o consumidor deve ser tratado como um fator de produção. O uso de segmentação passa a ser fundamental para lidar com a interação cliente-cliente, evitando que ela contribua de forma negativa, como em situações de fila, onde a reclamação de um cliente afeta a satisfação de outro.

2.3.1.2 O estudo de Vuorinen et al. (1998)

O estudo de Vuorinen *et al.* (1998) parte da compreensão de que o conceito de produtividade se originou na manufatura, e portanto, é inadequado para os serviços. Como consequência, o modelo de Vuorinen *et al.* (1998) propõe que o conceito de produtividade inclua aspectos quantitativos e qualitativos, englobando o conceito de qualidade (figura 9).

Figura 9: Modelo conceitual da composição da produtividade em serviços.

$$\text{Produtividade em serviços} = \frac{\text{quantidade e qualidade do Output}}{\text{quantidade e qualidade do Input}}$$

Fonte: Adaptado de Vuorinen *et al.* (1998).

Para construir o modelo, os autores definem claramente as diferenças entre eficácia, eficiência e produtividade, ressaltando que enquanto a eficiência compara o consumo de recursos com um padrão, a produtividade é uma taxa entre entradas e saídas, ou seja, um conceito mais amplo (VUORINEN *et al.* 1998).

O modelo propõe que o lado da qualidade seja medido pelo SERVQUAL (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988) e que o lado da quantidade seja medido como taxa entre saídas e entradas, buscando equalizar o resultado pela utilização de medidas monetárias. O resultado final da análise de produtividade em serviços é conseguido pela ponderação entre os dois lados (VUORINEN *et al.* 1998).

A pesquisa realiza um estudo de caso em uma firma de seguros localizada na Finlândia, entrevistando em profundidade 11 pessoas, entre gerentes e analistas de seguro. A aplicação do modelo consiste, na parte quantitativa, em definir parâmetros que representam entradas (horas trabalhadas, horas-extra, recrutamento) e saídas (volume de atendimento,

parcela de mercado) e que possam ser quantificados monetariamente. Na parte qualitativa, a aplicação consiste em identificar os atributos de qualidade interna (entradas), ou seja, valorizados pela equipe e qualidade externa (saídas), ou seja, valorizados pelo cliente. No estudo de caso são definidos os parâmetros e atributos, mas não se chega a quantificá-los nem a ponderar os dois lados (VUORINEN *et al.* 1998). Uma discussão mais profunda sobre as formas de ponderação provavelmente levaria à questão do dilema entre os dois lados.

2.3.1.3 *O estudo de Kinnie, Hutchinson e Purcell (2000)*

O terceiro estudo (KINNIE, HUTCHINSON e PURCELL, 2000) aponta a contradição na operação de SAC quando, de um lado apresenta um alto nível de monitoramento e controle, e de outro lado apresenta características de ‘trabalho emocional’ e altas exigências de satisfação do cliente. Os autores querem entender se as práticas de RH utilizadas em SACs influenciam esse dilema, e para isso, fazem uma ampla revisão de literatura e apresentam dois estudos de caso no SAC de duas instituições financeiras na Inglaterra. Em ambos os casos apresentados, pressões internas e externas fazem com que as empresas adotem novas práticas de RH para recuperar os níveis de comprometimento da equipe.

O estudo mostra o sucesso da adoção de novas práticas de RH: recrutamento e seleção (descentralização e redução do ciclo), treinamento e desenvolvimento (uso de TI) e remuneração (novos pacotes de benefícios e incentivos de baixo custo associados à diversão e eventos sociais). Essas mudanças trouxeram maior produtividade, menor rotatividade, maior qualidade, maior remuneração, porém maior nível de estresse na equipe (KINNIE, HUTCHINSON e PURCELL, 2000).

Os autores concluem que o SAC não é nem o ambiente ‘satânico’ apresentado por alguns autores, nem o ‘paraíso da autonomia’ defendido por outros; e sugerem que o sistema de prestação de serviço deve ser construído a partir das necessidades do empregado da linha de frente (ELF), conforme proposta de Schlesinger e Heskett (1991), com a adoção de práticas modernas de recursos humanos que tentem conciliar diversão e monitoramento para atingir o comprometimento da equipe (KINNIE, HUTCHINSON e PURCELL, 2000).

2.3.2 Estudos contra a conciliação

Fernie e Metcalf (1997), dois críticos áspers do SAC, estabelecem comparações da gestão do SAC com o *Big Brother* do livro '1984' de George Orwell, e declaram que “as possibilidades de monitoramento de comportamento e medição de desempenho são incríveis e a tirania do chão-de-fábrica é como um ‘piquenique escolar de domingo’ comparado com o controle exercido pela gerência de SAC”. Fernie e Metcalf (1997) aplicam os conceitos do famoso estudo de Foucault (1977) no ambiente de SAC, e alegam que a intensidade do monitoramento inibe qualquer movimento sindical organizado por parte dos trabalhadores.

O estudo de Taylor e Bain (1999) parte das conclusões anteriores e estuda as relações de trabalho em SACs do Reino Unido. Os autores utilizam o estudo de Hochschild (1983) – que define ‘trabalho emocional’ como aquele que exige que o trabalhador suprima ou omita sentimentos para gerar a satisfação do cliente – e apontam que um operador de SAC deve sempre manter ‘um sorriso pelo telefone’, caracterizando o trabalho emocional.

Taylor e Bain (1999) destacam que o SAC apresenta um nível de controle sem precedentes ao aliar o uso de *scripts* de atendimento, a gravação das conversas entre operador e cliente e a disposição de painéis luminosos indicando o desempenho e as metas de tempo de atendimento. Esse alto nível de controle exercido sobre um trabalho do tipo emocional gera uma demanda muito grande sobre os operadores, gerando monotonia, repetição e estresse. Finalmente, os autores destacam que a pressão é ainda maior quanto mais a empresa coloca o foco em metas quantitativas em detrimento de metas de qualidade.

Em um estudo subsequente, Bain e Taylor (2000) investigam um SAC buscando traços de resistência por parte dos operadores e identificam movimentos crescentes de reunião dos trabalhadores contra as práticas de controle e em busca de formas de escapar da pressão e do estresse.

Peaucelle (2000) apresenta um estudo semelhante, apontando que o setor de serviços, caracterizado pelo pós-taylorismo, tenta conciliar os objetivos antagônicos de qualidade e produtividade, o que acaba gerando pressões na parte mais fraca da organização: os trabalhadores.

Belt, Richardson e Webster (2000) destacam a maioria feminina em posições de trabalho em SACs e apontam que esse setor vem absorvendo uma grande parcela das mulheres

– muitos vezes iniciantes no mercado de trabalho – para funções padronizadas, de baixa qualificação, de baixo valor, e com pouca perspectiva de carreira.

Os três estudos restantes, selecionados para maior detalhamento, foram todos realizados em SACs de empresas do setor de serviços e concluem que a melhoria de qualidade e produtividade simultaneamente só acontece às custas dos atendentes, que ao se sacrificar, apresentam diversos problemas ocupacionais.

2.3.2.1 O estudo de Wallace, Eagleson e Waldersee (2000)

O primeiro estudo selecionado (WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000) foi realizado na Austrália e é um estudo de caso múltiplo, abrangendo três organizações com SAC próprio – um banco, uma companhia de seguros e uma empresa de telecomunicações – e uma empresa de terceirização de SAC. Foram feitas entrevistas com gerentes, supervisores e operadores, incluindo perguntas sobre a percepção dos objetivos organizacionais, vantagens e desvantagens no trabalho, avaliação de desempenho, sistema de remuneração e moral da equipe. O estudo cruzou as respostas qualitativas com indicadores quantitativos como: taxas de rotatividade, grau de eficiência e níveis de satisfação interna e externa.

A coleta de informações apontou que os operadores estudados atendem entre 80 e 200 chamadas por dia – sendo 30% delas relativas a reclamações – e mostrou altos níveis de monotonia e estresse aliados a baixo apoio gerencial, baixo apoio dos colegas e precárias condições de trabalho (WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000).

O estudo mostra que existe uma diferença entre os objetivos declarados pela empresa – qualidade e satisfação do cliente – e os objetivos percebidos pelo empregado da linha de frente (ELF) – produtividade e eficiência. Ou seja, a empresa declara foco na qualidade, mas expressa – através de sua gestão, política e ferramentas – foco na produtividade. O ELF, por sua vez, percebe a demanda por produtividade, mas sente um impulso por garantir qualidade, baseado na ética e na auto-estima. Esse impulso é explicado pelos autores da seguinte forma: ninguém gosta de ser incapaz de resolver os problemas de seus clientes e finalizar todas as chamadas com o cliente insatisfeito do outro lado da linha (WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000).

O estudo argumenta que a conciliação é possível temporariamente, mas que quando ambos os aspectos (qualidade e produtividade) melhoram, isso acontece às custas do sacrifício

dos ELFs. Segundo os autores, as empresas exigem conscientemente uma conciliação a qualquer custo, se aproveitando das dificuldades do mercado de trabalho para explorar os ELFs (WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000).

Wallace, Eagleson e Waldersee (2000) apontam que as conseqüências ao se tentar melhorar simultaneamente qualidade e produtividade são exaustão, estresse e alta rotatividade, e que por tomarem essa decisão conscientemente, as empresas estudadas estão empregando uma ‘estratégia de sacrifício dos recursos humanos’, que só é possível enquanto a conjuntura do mercado mundial persistir apresentando excesso de oferta de mão-de-obra e escassez de postos de trabalhos.

2.3.2.2 *O estudo de Singh (2000)*

O segundo estudo selecionado (SINGH, 2000) oferece um modelo para se medir fatores que influenciam qualidade e produtividade (Q & P) e avaliar se essas duas dimensões podem melhorar simultaneamente.

O estudo foi feito em uma unidade de SAC de um banco de abrangência nacional nos EUA, localizada no noroeste do país e composta por 554 operadores de atendimento (informações e reclamações) e 495 operadores de cobrança. Cada operador recebeu um pacote pelo correio contendo uma carta do presidente da companhia, uma carta do pesquisador, um questionário e um envelope selado para retorno das respostas. A taxa de respostas válidas foi de 30% (SINGH, 2000).

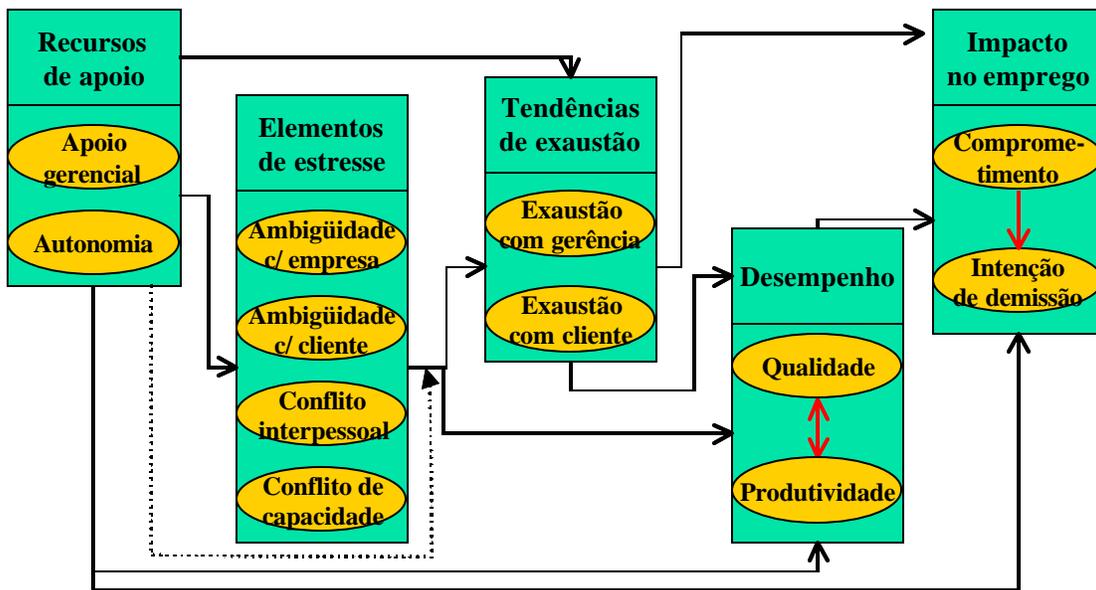
A pesquisa de Singh (2000) teve três objetivos: (i) entender a performance do empregado da linha de frente (ELF); (ii) entender as causas e conseqüências da performance do ELF; e (iii) examinar a influência direta ou indireta de recursos de apoio – apoio gerencial e controle da tarefa (autonomia) – na tensão inerente ao trabalho do ELF.

O modelo de Singh (2000) é formado pela dupla de indicadores de desempenho – qualidade e produtividade – e pelas relações dessa dupla com quatro outros conjuntos de indicadores que se revezam entre causa e conseqüência do desempenho (figura 10):

1. Recursos de apoio: apoio gerencial e autonomia (controle da tarefa);
2. Elementos de estresse: ambigüidade (com o cliente e com a empresa) e conflito (interpessoal e de capacidade);

3. Tendências de exaustão: associadas com a gerência e com o cliente e caracterizadas por exaustão emocional e despersonalização do contato.
4. Impactos no emprego: grau de comprometimento e intenção de demissão.

Figura 10: Modelo empírico para estudo das causas e conseqüências da qualidade e produtividade do empregado de linha de frente.



Fonte: Adaptado de Singh (2000).

Segundo o autor, a produtividade do ELF deve basear-se em saídas quantificáveis, relacionadas ao contato com o cliente (número de ligações) e a atividades de retaguarda (preenchimento de relatórios). A qualidade, em contraste, deve medir como o serviço é prestado (SINGH, 2000).

Singh (2000) contrapõe o argumento de Heskett, Sasser e Schlesinger (2002) – que defendem que a produtividade ajuda a qualidade – apresentando argumentos contra essa correlação positiva: (i) a tensão inerente entre a ética da eficiência e a ética do serviço e (ii) a tendência de incentivos e recompensas ligados à produtividade prejudicarem a qualidade.

O teste do modelo revelou que qualidade e produtividade têm causas distintas. A produtividade está mais associada aos aspectos físicos e cognitivos, enquanto qualidade está ligada ao aspecto emocional. Para lidar com isso, o ELF cria mecanismos auto-regulatórios

que seguram o estresse até um limite onde ela “explode”. Sob estresse, o ELF usa esses mecanismos para manter o nível de produtividade – mais visível e controlado pela gerência – e permite uma queda no nível de qualidade. A exaustão leva ainda a um menor comprometimento com a empresa e um aumento da taxa de rotatividade. Por outro lado, os recursos de apoio – apoio gerencial e autonomia – servem como um escudo, sendo que a autonomia tem maior potencial de defesa que o apoio gerencial (SINGH, 2000).

2.3.2.3 O estudo de Deery, Iverson e Walsh (2002)

O terceiro estudo (DEERY, IVERSON e WALSH, 2002) é o mais recente e investiga os fatores que levam à exaustão e ao desligamento (começando por distração, isolamento, absenteísmo, até o abandono) dos operadores de SAC.

O estudo foi realizado com cinco unidades de SAC de uma companhia de telefonia fixa na Austrália, durante o ano de 1998. A pesquisa reuniu cerca de 500 questionários incluindo operadores e supervisores, sendo 70% dessa amostra composta de mulheres com uma idade média de 35 anos. Os fatores analisados foram agrupados em: trabalho (condições, natureza e controle), apoio humano (colegas e supervisores), vida pessoal (emocional e saúde) e variáveis demográficas (DEERY, IVERSON e WALSH, 2002).

Como principais fatores de exaustão, os autores destacam o forte ritmo de trabalho, o alto grau de interação com o cliente e a falta de variedade e prudência nas tarefas. O estudo conclui apontando iniciativas gerenciais para atenuar os problemas ocupacionais gerados nesse ambiente de trabalho: intervalos para recuperação de abusos do cliente, tarefas menos padronizadas, maior variedade de funções, liberdade para ‘sair do script’, e maior ênfase na qualidade do serviço (DEERY, IVERSON e WALSH, 2002).

2.4 *Fatores Críticos para o Dilema entre Qualidade e Produtividade*

Existe uma característica comum a todos os estudos selecionados no tópico anterior: eles identificam fatores da estratégia de serviços – políticas, processos, práticas, ferramentas, ações ou iniciativas organizacionais – que ajudam a entender como a organização estudada lida com o dilema entre qualidade e produtividade.

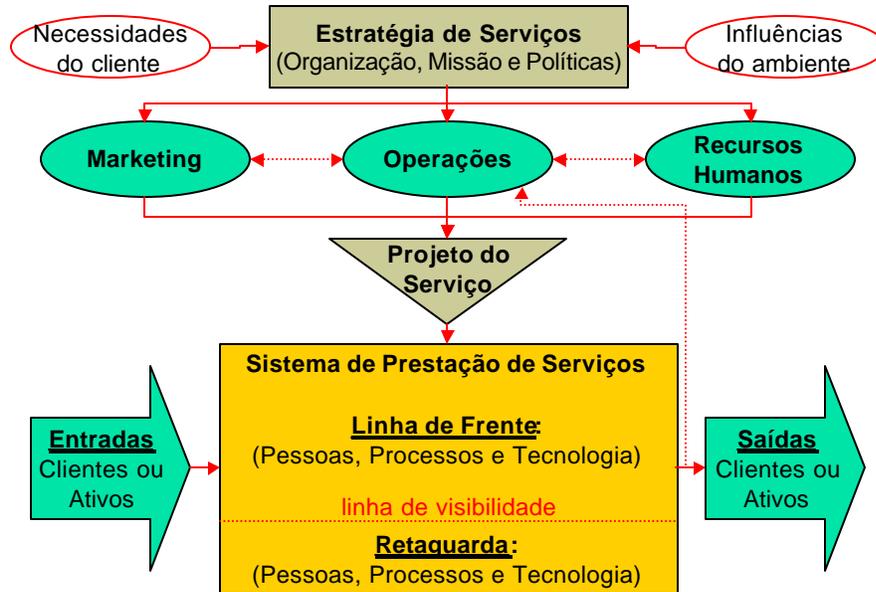
A análise desses trabalhos permite a construção de um conjunto de fatores que pode explicar como a organização estudada lida com o dilema, e mais que isso, explicar as causas do bom ou do mau desempenho.

A princípio, esses fatores devem ser definidos pela estratégia de serviços da empresa, mas a suposição de que o planejamento estratégico precede a operação concorre com o conceito de estratégia emergente, que defende que tudo acontece em paralelo, em um processo constante (NORREKLIT, 2000). Sendo assim, independentemente do processo estratégico pelo qual esses fatores foram definidos (de forma planejada ou emergente) eles podem afetar o desempenho da empresa e o dilema entre qualidade e produtividade.

Não é possível dividir os fatores em ‘a favor’ e ‘contra’ a conciliação pois eles podem atuar das duas formas, dependendo de como são tratados na empresa. Decidiu-se então agrupá-los segundo o conceito de estratégias funcionais, formadas do desdobramento da estratégia de negócio (HAYES e WHEELWRIGHT, 1984).

Haksever *et al.* (2000) apresentam um modelo que parte do conceito de estratégia funcional de Hayes e Wheelwright (1984) adaptado para o ambiente de serviços. Na figura 11, destacam-se as funções de marketing, operações e recursos humanos, como desdobramentos da estratégia de serviços, norteando o projeto do sistema de prestação de serviço, caracterizado por entradas, saídas, linha de frente e retaguarda.

Figura 11: Modelo conceitual do sistema de prestação de serviço.



Fonte: Adaptado de Haksever *et al.* (2000).

No quadro 7 é apresentado o conjunto de dez fatores críticos identificado na literatura, organizado segundo as estratégias funcionais de marketing, operações e recursos humanos.

Quadro 7: Proposta de dez fatores críticos para o dilema entre qualidade e produtividade.

Grupo	Fatores
Marketing	(i) posicionamento; (ii) segmentação; e (iii) participação do cliente.
Operações	(i) capacidade; e (ii) tecnologia.
Recursos Humanos	(i) seleção; (ii) treinamento; (iii) remuneração; (iv) estrutura de apoio; e (v) ambiente de trabalho.

Fonte: Criado com base nos 16 estudos selecionados do Quadro 6.

2.4.1 Fatores de Marketing

Esses fatores giram em torno da relação do cliente como os outros dois atores da tríade de serviços, empregador e empregado da linha de frente (COOK *et al.* 2002). Os fatores destacados são: (i) posicionamento, (ii) segmentação, e (iii) participação do cliente.

2.4.1.1 Posicionamento

O papel da área de atendimento ao cliente se desenvolveu a partir de 1950. Nas empresas, de acordo com seu estágio na evolução, a área de atendimento ao cliente pode ter seu foco em distribuição, transação, relacionamento ou estratégia (DOMEGAN, 1996).

“Posicionamento é o processo de estabelecer e manter um lugar e uma imagem distintos no mercado para a organização e seus produtos de forma que o público-alvo entenda e aprecie o que a empresa representa em relação a seus competidores (...) O sucesso da empresa depende da combinação entre instrumentos de medição e estratégias concentradas no desafio de melhorar continuamente o posicionamento no mercado e o resultado das operações” (ZINELDIN e BREDENLOW, 2001, p.484).

Segundo Zineldin e Bredenlow (2001), entre as possíveis formas de diferenciação incluem-se: (i) excelência operacional, que leva a empresa para a produtividade; (ii) conhecimento do mercado e (iii) liderança em produto, que levam a empresa para a qualidade. Os autores defendem que a ligação entre posicionamento, qualidade e produtividade é feita por meio do alinhamento de estratégias de marketing, recursos humanos e operações, ou seja, alinhando os fatores críticos similares aos destacados nesse trabalho.

Todo cliente tem em sua mente um paradigma que estabelece como um determinado serviço normalmente deve estar estruturado (COOK *et al.* 2002, p. 165). Por exemplo, em um restaurante os clientes estão acostumados a chegar, esperar ou não por uma mesa, sentar, fazer o pedido, comer, pagar a conta e sair. Ao longo da história, alguns restaurantes inovaram em alguns aspectos do serviço, mas raramente mexeram em todas as suas dimensões. Se o restaurante altera muito esse padrão, pode não agradar aos clientes. Alterações nesse paradigma ou padrão de atendimento geram um dilema entre satisfação e eficiência (COOK *et al.* 2002).

A decisão de alterar o padrão de atendimento visando um aumento de eficiência ou produtividade pode impactar diretamente na satisfação do cliente. O conflito entre o projeto do serviço e o padrão de atendimento ao cliente é uma das maiores causas de falhas em serviços

(STEWART e CHASE, 1999). A área de marketing deve dedicar atenção para o padrão de atendimento ao cliente, para garantir sua satisfação. Mudanças bruscas no padrão ou posicionamento visando ganhar produtividade podem decepcionar o cliente, assim como estabelecer um padrão muito diferente da concorrência também pode abrir espaço para a insatisfação, já que as expectativas dos consumidores são influenciadas não só pela empresa, mas também pelos competidores (ZINELDIN e BREDENLOW, 2001).

No SAC, Anton (2000) sugere que empresas pioneiras estão mudando o posicionamento do SAC, de uma atividade de apoio ou retaguarda para a linha de frente de serviços, visando utilizá-lo como fonte de diferenciação. Essa decisão de posicionamento sugere a mudança do foco da organização de produtividade para qualidade.

2.4.1.2 Segmentação

Uma primeira forma de segmentação é a partir dos desejos do cliente. Uma possível classificação é entre venda e pós-venda (WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000). Outra classificação é pelo grau de complexidade da transação ou solução (WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000). Uma terceira opção é classificar de acordo com a necessidade do cliente: (i) o cliente tem um questionamento e quer uma resposta; (ii) o cliente tem um pedido ou solicitação; (iii) o cliente tem um problema e precisa de assistência; ou (iv) o cliente está chateado e quer fazer uma reclamação (ANTON, 2000). A segmentação por atividades favorece a produtividade, pois se evita o uso de pessoal qualificado para funções simples.

Uma segunda forma de segmentação é de acordo com o grau de exigência dos clientes. Assim, da mesma forma que uma empresa diferencia seus produtos para nichos de mercado, ela pode segmentar seu atendimento, fornecendo níveis de serviço diferentes para grupos de clientes com exigências diferentes. Isso exige o desenvolvimento de competências distintas para diferentes segmentos de clientes. A definição desse conjunto de competências afeta processos, tecnologia, recursos humanos e estrutura organizacional (KELTNER *et al.* 1999).

Um dos caminhos para a segmentação de clientes é o uso de tecnologia. O atendimento humano pode ser reservado para clientes de alto valor. O atendimento eletrônico pode ser direcionado para clientes de menor valor. E existe ainda a opção de oferecer atendimento via

e-mail para clientes que aceitem um assincronismo entre demanda e resposta, com prazos de 24 ou 48 horas (ANTON, 2000).

A pesquisa de Keltner *et al.* (1999) aponta que algumas empresas de serviço segmentam seu mercado, focando em eficiência no segmento de baixo valor agregado (capital intensivo, minimização da interação e automação) e focando em qualidade no segmento de alto valor agregado (trabalho intensivo e customização do serviço). A partir da pesquisa, os autores concluem que: (i) a análise de produtividade deve ser feita por segmento e não por setor; (ii) a produtividade não é o único medidor de desempenho organizacional; e (iii) a empresa pode melhorar seu desempenho financeiro focando em qualidade, mesmo que sua produtividade não apresente aumentos. Esse estudo sugere que a segmentação por clientes pode favorecer a ambas as dimensões (Q & P) se utilizada de maneira adequada.

2.4.1.3 Participação do cliente

Esse conceito aborda a complexa interação entre o pessoal da linha de frente da empresa e os clientes tratando do grau de controle percebido pelo cliente (COOK *et al.* 2002). O grau de participação do cliente, o grau de liberdade dado a ele, e o grau de relacionamento entre linha de frente e cliente tem impacto direto em qualidade e produtividade.

Um empregado da linha de frente (ELF) representa a organização perante o cliente e “suas palavras e ações são vistas pelo cliente como as palavras e ações da organização” (HAKSEVER *et al.* 2000, p. 27). Ou seja, durante o momento da prestação do serviço, a participação do cliente e sua relação com a linha de frente precisam ser cuidadosamente estudadas pela empresa.

Gummesson (1998) aponta que a colaboração dos clientes impacta na qualidade e na produtividade, que por sua vez aumentam o lucro. O aumento da qualidade é conquistado através da colaboração e é obtido no longo prazo. Já o aumento da produtividade é conseguido fazendo com que o cliente participe mais ativamente do processo de prestação do serviço, com iniciativas como o auto-serviço (*self-service*).

Segundo Anton (2000), o desafio das empresas é explorar as diversas “possibilidades de acesso” com o cliente, mas a história apresenta três lições: (i) clientes valorizam acesso fácil e grátis à empresa, (ii) as empresas oferecem novos canais com rapidez, mas sem planejamento e preparo adequado, e (iii) a adição de novos canais não substitui os canais

existentes. Por isso, o lançamento de um serviço de auto-atendimento deve ser muito bem planejado, pois apesar de trazer ganhos de produtividade, pode gerar desgastes com os clientes acostumados com as formas antigas de contato, impactando negativamente na qualidade.

2.4.2 Fatores de Operações

Esses fatores tratam de como a empresa de serviços está estruturada no âmbito operacional. Os dois fatores destacados – capacidade e tecnologia –, além de incidentes nos estudos sobre o dilema, aparecem no livro de Slack e Lewis (2001) como duas das quatro grandes áreas de decisão em estratégia de operações.

2.4.2.1 Capacidade

Capacidade é uma das quatro grandes áreas de decisão em estratégia de operações (SLACK e LEWIS, 2001). No setor de serviços, a gestão de capacidade assume características especiais (HAKSEVER *et al.* 2000; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000). Uma empresa tem tradicionalmente quatro alternativas para gestão de capacidade: alterar capacidade, permitir a formação de fila, influenciar a demanda ou fazer estoques. Em serviços, como a quarta opção (fazer estoques) não é possível, os problemas de capacidade têm impacto maior no desempenho da organização e a interação – entre capacidade, qualidade e produtividade – deve estar no coração da operação do serviço (ARMISTEAD e CLARK, 1994).

A empresa de serviços deve desenvolver capacidades de previsão, definir metas claras de desempenho, estudar seus gargalos e as necessidades de flexibilidade (ARMISTEAD e CLARK, 1994).

Entre os aspectos estratégicos de capacidade importantes para a operação de SAC está o planejamento de capacidade e da rede de atendimento, definindo localização e quantidade de unidades (BETTS, MEADOWS e WALLEY, 2000).

A pesquisa realizada por Betts, Meadows e Walley (2000) indica as principais práticas utilizadas em SACs que influenciam a gestão de capacidade: baixa utilização do pessoal; nível de serviço superior a 95%; associação entre nível de utilização, estresse e tédio; influência do tipo da tarefa e do comportamento do cliente; demanda influenciada por ambiente e propaganda; e problemas tecnológicos (“sistema fora do ar”).

Alguns indicadores sugeridos pela pesquisa são: eficácia do nível de serviço, acuracidade de previsão, chamadas atendidas, chamadas solucionadas e chamadas abandonadas. Nesse tipo de operação, a demanda apresenta alta variabilidade, com sazonalidade anual, mensal e diária estressando ainda mais a gestão de capacidade. Um dos caminhos para conciliar nível de serviço e eficiência é explorar a flexibilidade de resposta, que consiste na habilidade de se fazer ajustes rápidos na capacidade da operação (BETTS, MEADOWS e WALLEY, 2000).

O aspecto mais negativo de uma má gestão de capacidade é a formação de filas (GUMMESSON, 1998). No SAC, quando as filas acontecem, o cliente é obrigado a esperar na linha, normalmente ouvindo uma música que se repete ou propagandas da empresa. Para evitar filas, o cenário ideal para um SAC seria: alto volume, transações curtas e demanda estável (BETTS, MEADOWS e WALLEY, 2000). Esse cenário sugere às empresas um forte foco na padronização e controle para estabilizar o fluxo da demanda, favorecendo a produtividade e a eficiência, em detrimento da qualidade.

2.4.2.2 Tecnologia

Tecnologia é uma das quatro grandes áreas de decisão em estratégia de operações e precisa estar adequada aos objetivos da empresa, pois a escolha tecnológica pode condicionar o desempenho da empresa em qualidade e produtividade (SLACK e LEWIS, 2001).

Em serviços, a tecnologia da informação (TI) ganha grande destaque no projeto do serviço (HAKSEVER *et al.* 2000; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000). Se por um lado, TI pode ser um facilitador na implantação de sistemas de avaliação de desempenho, por outro lado, pode engessar a estrutura, impedindo a adaptação da empresa (BRIGNALL e BALLANTINE, 1996).

Por um lado, o uso intensivo de TI para automatização pode apoiar o foco em eficiência e produtividade, através do aumento de concentração, planejamento e monitoramento, levando à minimização da interação e à diminuição da dependência do empregado da linha de frente (ELF) por parte da empresa (KELTNER *et al.* 1999; WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000). Por outro lado, segundo Avkiran (1999), aqueles que pregam soluções de alta tecnologia para a linha de frente dos serviços podem estar

ignorando a essência da qualidade do serviço de alto contato, que envolve a relação entre cliente e ELF.

Um uso alternativo à automatização para TI pode ser adotado com fins de captura e análise de informação, visando a customização do serviço e permitindo ações de marketing como segmentação e relacionamento (KELTNER *et al.* 1999). Esse segundo uso direciona a empresa para o lado oposto ao primeiro, privilegiando a qualidade dos serviços. Dessa forma, as decisões quanto ao uso de tecnologia em serviços podem reforçar a direção da empresa para qualidade ou produtividade.

2.4.3 Fatores de Recursos Humanos

Esse conjunto de fatores gira em torno da relação entre empregado e empregador (COOK *et al.* 2002), ou seja, as políticas, critérios, processos e condições de trabalho estabelecidas na organização.

Entre os elementos da estratégia de recursos humanos que podem ajudar a lidar com o dilema destacam-se: seleção e recrutamento, treinamento e desenvolvimento, remuneração e desempenho, e estrutura de apoio (JEFFREY, 1997; KINNIE, HUTCHINSON e PURCELL, 2000; SINGH, 2000; SMITH, 2002). Alguns autores destacam ainda a qualidade do ambiente de trabalho (KAPLAN e ARONOFF, 1996; HESKETT *et al.* 1997; HESKETT, SASSER e SCHLESINGER, 2002). No presente estudo, os fatores de RH foram agrupados da seguinte forma: (i) seleção, (ii) treinamento, (iii) remuneração, (iv) estrutura de apoio, e (v) ambiente de trabalho.

2.4.3.1 Seleção e treinamento

O fator seleção inclui recrutamento e o fator treinamento inclui desenvolvimento. Esses fatores precisam estar alinhados com os objetivos da organização: o foco em produtividade exige profissionais concentrados, técnicos e especialistas; enquanto o foco em qualidade exige profissionais comunicativos, extrovertidos e com iniciativa (JEFFREY, 1997; SMITH, 2002).

Callaghan e Thompson (2002) apresentam uma pesquisa com SACs onde o foco das áreas de seleção e treinamento era em habilidades de comunicação e atitude, com pouca ênfase em habilidades técnicas. O treinamento era altamente padronizado e sem autonomia para o

novo empregado da linha de frente (ELF), mas apesar desse ambiente, exigia-se um trabalho pró-ativo baseado em alta satisfação do cliente. A gerência já esperava que os funcionários ficassem menos de dois anos, saindo por causa do estresse causado pelo descasamento entre as políticas de RH e as exigências de desempenho (CALLAGHAN e THOMPSON, 2002). Essa contradição entre a área de RH e as exigências da empresa só é possível onde se aceitam os altos níveis de rotatividade causados por essa estratégia.

Se uma a empresa pretende focar seu desempenho na qualidade e no nível de serviço sem incorrer em altos índices de rotatividade, isso só pode ser conseguido pelo investimento em RH, visando: motivação, comprometimento, segurança e autonomia (WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000).

Destaca-se ainda que o perfil da mão-de-obra de uma região pode favorecer ou não a instalação de um SAC no local, dependendo do seu alinhamento com o perfil desejado pela organização (BETTS, MEADOWS e WALLEY, 2000). Se a empresa não considera o perfil adequado a seus objetivos e a região onde está se instalando, terá grandes dificuldades na formação dos recursos humanos.

2.4.3.2 Remuneração

Partindo da máxima “diga como me mede que direi como me comporto”, diversos estudos defendem uma relação direta entre a remuneração e o comportamento do empregado. Nas empresas onde existe remuneração variável, o empregado vai agir de acordo com a forma como está sendo avaliado, visando obter a recompensa associada ao desempenho (JEFFREY, 1997; KINNIE, HUTCHINSON e PURCELL, 2000; SINGH, 2000; SMITH, 2002).

Dessa forma, a remuneração é uma grande ferramenta para direcionar a equipe na direção desejada pela organização: se a remuneração estiver associada a medidas de qualidade do atendimento, a equipe vai empenhar esforços nessa direção; por outro lado, se remuneração estiver atrelada a medidas de produtividade, as pessoas vão se condicionar a esses objetivos, desenvolvendo habilidades para o foco na redução de custos e na eficiência (SINGH, 2000).

Quando o funcionário tenta conciliar a dimensão em que está sendo avaliado com outras dimensões que estão de acordo com a sua ética pessoal, isso acaba gerando altos níveis de estresse, e no limite, o empregado acaba favorecendo os indicadores pelos quais recebe sua remuneração (SINGH, 2000; WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000).

A pesquisa de Singh (2000) mostrou que uma equipe de SAC remunerada por produtividade, mas incentivada a garantir também qualidade, consegue manter o atendimento às duas dimensões até que o nível de estresse faça com que ela abra mão da qualidade em lugar da produtividade, que é o que fundamentalmente vai remunerá-la ao final do trabalho.

2.4.3.3 *Estrutura de apoio*

O fator estrutura de apoio trata da discussão sobre autonomia (*empowerment*) versus eficiência e da relação entre empresa e funcionário (COOK *et al.* 2002). De acordo com o tipo de apoio gerencial – gerência voltada para relacionamento ou voltada para tarefa – o empregado da linha de frente (ELF) terá apoio ou não para desenvolver o foco na qualidade e na satisfação do cliente (SINGH, 2000; WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000).

Em um ambiente voltado para a qualidade do atendimento, a estrutura de apoio gerencial serve como um escudo para proteger o ELF do estresse do dia-a-dia (SINGH, 2000). A pesquisa de Deery, Iverson e Walsh (2002) aponta que os aspectos que mais levam ao absenteísmo estão relacionados ao modelo da gerência e à interação com o cliente. Entre as sugestões de melhoria para SACs que querem garantir a qualidade do atendimento, os autores destacam: tempo de recuperação de abusos do cliente, menos padronização e mais autonomia, maior ênfase na qualidade, maior apoio da gerência e menor ritmo de trabalho.

Uma das questões relativas à estrutura de apoio é a necessidade da gerência de avaliar o desempenho da prestação do serviço. O aspecto da simultaneidade na prestação dos serviços torna difícil avaliar a execução do serviço sem estar presente, e as organizações têm, então, as duas alternativas mais adotadas conhecidas pelos termos *mystery shopper* e *big brother*.

O conceito de *mystery shopper* (ou comprador misterioso) parte do princípio que a pessoa mais indicada para avaliar a qualidade do serviço é o próprio cliente. A idéia consiste em contratar um profissional para atuar como cliente e, sem o conhecimento da equipe de atendimento, requisitar o serviço, avaliar a execução em relação ao padrão e reportar suas descobertas à organização, o que favorece um ambiente de estímulo à autonomia, e evita o excesso de controle (COOK *et al.* 2002).

O termo *big brother*, cunhado por George Orwell, sugere um sistema de controle que monitore o desempenho dos atendentes constantemente, e permita a identificação de comportamentos fora dos padrões. A diferença da prática do *mystery shopper* para o conceito do

big brother é que quando o atendente sabe que está sendo monitorado todo o tempo, sofre uma pressão imensa, gerando altos níveis de estresse e exaustão. Esse controle favorece a produtividade, mas inibe a inovação e a iniciativa necessária à garantia da qualidade (TAYLOR e BAIN, 1999; BAIN e TAYLOR, 2000).

A pesquisa de Keltner *et al.* (1999) revelou forte ligação entre estrutura de apoio e desempenho da empresa. Organizações com foco em qualidade costumam ter alta autonomia, alto investimento em treinamento e foco na satisfação, retenção e lealdade do cliente. Empresas com foco na produtividade apresentam baixa autonomia, baixo investimento em treinamento, alto grau de padronização, simplificação e repetição das tarefas.

2.4.3.4 Ambiente de trabalho

O conceito da cadeia serviço-lucro demonstra que a lucratividade da empresa de serviços está ligada à lealdade dos clientes, que por sua vez depende da qualidade do serviço, que é dependente da motivação do pessoal de linha de frente, que é influenciada pelo ambiente de trabalho (HESKETT *et al.* 1997; HESKETT, SASSER e SCHLESINGER, 2002).

Kaplan e Aronoff (1996) destacam aspectos do ambiente que influenciam o desempenho: (i) iluminação e monitor do computador; (ii) postura, teclado e cadeira; (iii) acústica; (iv) qualidade do ar; (v) estética; e (vi) segurança.

O atendimento aos aspectos básicos citados por Kaplan e Aronoff (1996) é fundamental para qualquer foco de desempenho, seja qualidade, seja produtividade. Porém, enquanto o atendimento aos requisitos básicos de ergonomia pode ser suficiente para o foco em produtividade, surgem questões mais complexas para que o ambiente de trabalho estimule o foco em qualidade: estímulo à criatividade, autonomia para tomada de decisão, acesso a informações necessárias com rapidez e flexibilidade de horários (WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000; HESKETT, SASSER e SCHLESINGER, 2002).

2.5 Resumo e Modelo Conceitual da Pesquisa

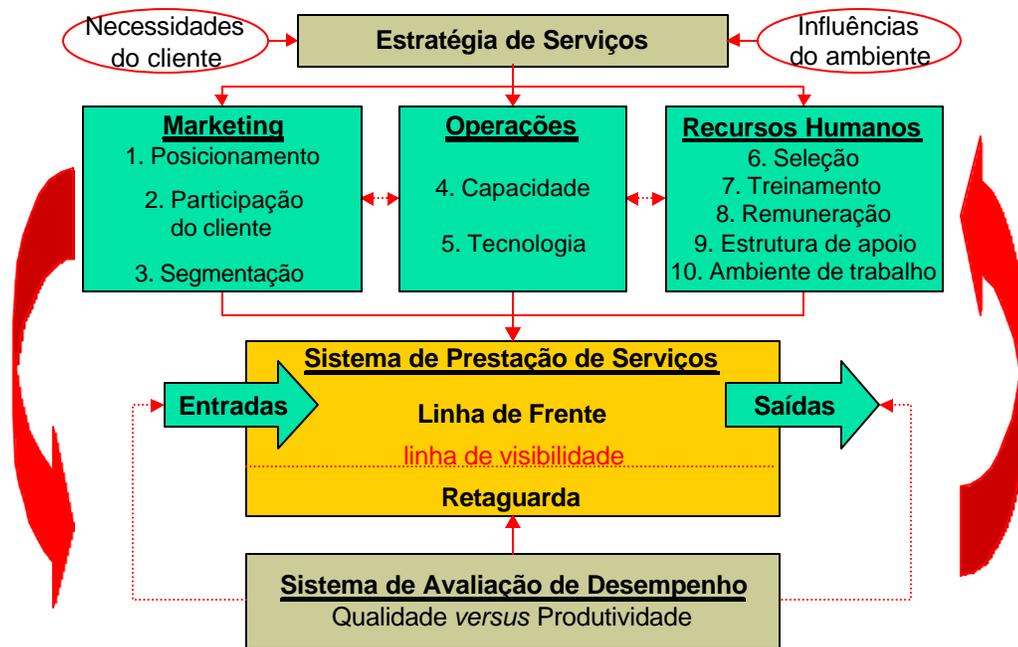
Na primeira parte da revisão de literatura, a operação de SAC é caracterizada como serviço de alto contato, destacando como sua natureza dual – que reúne massificação e alto contato com o cliente – estressa o dilema entre qualidade e produtividade (Q & P).

Na segunda parte, demonstra-se a importância da avaliação de desempenho, em especial no ambiente de serviços, e elege-se o dilema entre Q & P como o mais relevante para a discussão sobre desempenho.

Analisando setores distintos da economia de serviços, Biema e Greenwald (1997) apontam a disparidade de desempenho entre empresas de um mesmo setor, destacando que a gestão tem papel decisivo no desempenho e que, para entendê-lo, é fundamental entender as ações gerenciais da empresa. É a partir dessa visão, que a terceira parte da revisão de literatura descreve 16 estudos selecionados, separando-os em ‘a favor’ e ‘contra’ a conciliação, e preparando o leitor para a quarta parte, que lista os dez fatores críticos da estratégia de serviços – relativos às funções de marketing, operações e recursos humanos – que podem apontar a estratégia da empresa quanto ao dilema entre Q & P.

A figura 12 apresenta o modelo conceitual da pesquisa, criado com principalmente com base nos modelos da figura 5 (GOLDSTEIN *et al.* 2002), da figura 6 (COOK *et al.* 2002) e da figura 11 (HAKSEVER *et al.* 2000).

Figura 12: Modelo conceitual da pesquisa.



Fonte: Elaboração do autor, a partir de Haksever *et al.* (2000), Cook *et al.* (2002) e Goldstein *et al.* (2002)

O modelo da figura 12 sugere que a estratégia de serviços é pensada a partir das necessidades do cliente e das influências do ambiente. Essa estratégia de serviços é desdobrada nas funções de marketing, operações e recursos humanos e esse desdobramento é base do projeto do sistema de prestação de serviço (SPS). Para o estudo de desempenho, em especial do dilema entre qualidade e produtividade, dez fatores – contidos nas estratégias funcionais – são destacados. O sistema de avaliação de desempenho (SAD) reflete as decisões tomadas na concepção da estratégia e realimenta a estratégia com suas medições de desempenho nas entradas e saídas do SPS. O SPS, por sua vez, é dividido em linha de frente e retaguarda e sofre influência da estratégia e do SAD. Essas influências são responsáveis pelo foco do desempenho do SPS e em última análise do dilema entre qualidade e produtividade.

3. METODOLOGIA

Esse capítulo apresenta explicações sobre o tipo de pesquisa escolhido, a lógica de seleção do caso e dos sujeitos, fontes e formas de coleta de dados e tratamento dos dados, as limitações do método utilizado e, finalmente a abordagem da pesquisa.

3.1 *Tipo de Pesquisa*

Vergara (1997) propõe dois critérios a partir dos quais as pesquisas podem ser classificadas: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser descritiva, exploratória ou explanatória. Quanto aos meios, a pesquisa pode assumir a forma de experimentos, levantamentos, pesquisas históricas, estudos de caso e outras ferramentas de pesquisa (YIN, 2001).

Yin (2001) afirma que tradicionalmente as pesquisas explanatórias assumem a forma de experimentos (pesquisa quantitativa) e aponta que existe uma interpretação equivocada que sugere uma hierarquia onde pesquisas qualitativas (levantamentos e estudos de caso) seriam apropriadas apenas a fins descritivos e exploratórios (conforme sugere Gil, 1988) e a pesquisa quantitativa seria a única opção para fins explanatórios. Seguindo esse raciocínio, o autor defende que existem ferramentas qualitativas adequadas para todos os fins e o caminho para identificar a ferramenta mais adequada é analisar três critérios de pesquisa: (i) o tipo de questão de pesquisa, (ii) o grau de controle que o pesquisador tem sobre o comportamento dos eventos, e (iii) o foco da pesquisa em eventos históricos ou contemporâneos.

Com relação ao primeiro ponto, as perguntas da presente pesquisa envolvem a pergunta “como” e “por que”, dando um caráter explanatório à pesquisa. Com relação ao segundo ponto, a pesquisa oferece baixo grau de controle sobre os eventos, que descrevem o conjunto de decisões gerenciais e os processos de uma organização. Por fim, o trabalho se propõe a analisar decisões tomadas ao longo de um período restrito de tempo, caracterizando a contemporaneidade dos eventos. Esse conjunto de respostas caracteriza um ambiente ideal para o estudo de caso explanatório (YIN, 2001).

Sendo assim, quanto aos fins, a presente pesquisa é explanatória e quanto aos meios, utiliza como ferramenta de pesquisa o estudo de caso.

3.2 *Seleção do Caso e dos Sujeitos*

O caso escolhido será chamado de 'Empresa X' por motivos de confidencialidade. O acesso para o estudo de caso foi obtido através do Gerente de Qualidade da 'Empresa X', que cursou o MBA do Coppead entre 2003 e 2004, e que também foi aluno do orientador da presente dissertação. A linha de pesquisa dessa dissertação está alinhada com os estudos conduzidos por esse gerente em seu MBA e com sua função como gerente na 'Empresa X', o que favoreceu o seu interesse em fornecer informações detalhadas para o estudo.

A 'Empresa X' está entre as duas maiores do setor de *telemarketing* no Brasil, e vem mantendo um forte ritmo de expansão nos últimos anos. A sua dimensão e o ritmo de crescimento fazem com que a empresa esteja vivendo intensamente o dilema entre qualidade e produtividade e investindo de forma crescente em recursos voltados para a gestão e avaliação do desempenho, em especial no campo da qualidade.

As entrevistas ocorreram com o próprio Gerente de Qualidade e com o Gerente de Planejamento. Essas duas áreas da organização (Qualidade e Planejamento) são responsáveis pela definição, coleta e tratamento dos indicadores de desempenho da companhia. Vale ainda destacar, que o contato com dois funcionários de nível gerencial favoreceu o acesso a informações, a visita às instalações e ainda a discussão sobre aspectos estratégicos e panoramas do futuro da companhia, o que não teria sido possível se as entrevistas se restringissem a funcionários de hierarquia menor na organização.

Segundo Creswell (1998, p.61) "o estudo de caso é uma exploração, ao longo de um período de tempo, de um sistema delimitado ou caso (ou vários casos) através de uma coleta de dados detalhados e em profundidade, envolvendo fontes múltiplas de informação ricas em contexto." O caso escolhido é claramente delimitado no espaço e tempo, ao se restringir à organização em questão e às estratégias, políticas, técnicas, processos e ferramentas utilizadas para gerenciá-la desde sua criação, em 2000, até o final da coleta de dados (julho de 2004).

Uma das principais decisões no método do estudo de caso é escolher entre caso único e casos múltiplos. Yin (2001) explica que o caso único deve ser usado para fins explanatórios quando se enquadrar dentre três opções: caso decisivo, caso extremo ou caso revelador. O autor explica que um caso decisivo deve conter elementos específicos que o capacitem como

instrumento de validação ou contestação da teoria em questão. Além disso, o caso deve satisfazer todas as características necessárias para o teste da teoria.

O caso escolhido para a presente pesquisa reúne um conjunto de aspectos que o habilita como caso decisivo. Em primeiro lugar, o objetivo da pesquisa é testar o modelo conceitual em um caso brasileiro e a empresa escolhida é de origem brasileira, atua em todo o território nacional e foi a segunda concorrente de grande porte a surgir no setor no país. Dessa forma, além de representativa em termos de amplitude, a empresa acompanhou todas as mudanças do setor nos últimos anos. Em segundo lugar, em um setor altamente concentrado, a escolha de uma empresa que disputa a liderança é importante pois reforça que as técnicas mais modernas de gestão estarão presentes no caso. Em terceiro lugar, o fato de a empresa ter um histórico de aquisições de empresas menores e operações de clientes contratantes torna o seu ambiente um produto da fusão das diversas formas de gestão do setor surgidas ao longo dos últimos anos. Em quarto lugar, o acesso ao nível gerencial da empresa favorece a investigação dos aspectos estratégicos da organização, fundamentais para a presente pesquisa, e que dificilmente seriam aprofundados com entrevistas por telefone ou questionários impressos.

Por fim, o tema da pesquisa é considerado recente e pouco explorado no âmbito internacional (PARASUMARAN, 2000 e SINGH, 2000), e se mostra ainda menos explorado no âmbito nacional, onde as publicações encontradas são voltadas para aspectos de marketing, serviço ao cliente e gestão do conhecimento (ISNARD, 1996 e BERTELLI, 2001), em detrimento de aspectos de desempenho e operações.

Sendo assim, a escolha do método do estudo de caso explanatório de caso único tem o objetivo de investigar em profundidade o fenômeno em questão, abrindo caminho para futuras pesquisas qualitativas e quantitativas sobre o tema no Brasil.

3.3 *Coleta e Tratamento de Dados*

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é particularmente recomendado em situações onde se estuda um fenômeno social complexo e busca-se preservar as características holísticas da vida real. O autor afirma que o estudo da gestão de uma organização se enquadra nessa descrição, pois apesar de se conhecer as diversas variáveis em análise, os vínculos causais entre elas são complexos demais para uma análise quantitativa.

Nesse contexto, o estudo de caso oferece poder de pesquisa pela capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências como pesquisa documental, observação direta e série de entrevistas (CRESWELL, 1998). A coleta de dados foi feita no período de abril de 2003 a julho de 2004.

Foram realizadas três entrevistas em profundidade: duas com o Gerente de Qualidade – realizadas em 08/09/2003 (não gravada) e 26/02/2004 (gravada) – e uma com o Gerente de Planejamento – realizada em 16/12/2003 (gravada). Durante as entrevistas, além da gravação, foram feitas anotações dos pontos-chave pelo pesquisador.

Além das três entrevistas citadas, foram realizadas conversas durante almoços informais com o Gerente de Qualidade, onde muitas informações complementares foram adquiridas. O pesquisador ganhou ainda material interno de divulgação da ‘Empresa X’ e vasculhou todas as informações do *site* institucional da companhia. Foram feitas duas visitas às instalações da empresa, onde foi possível observar o funcionamento da organização.

Após a entrevista do dia 26/02/2004, foi possível passar cerca de uma hora ouvindo aleatoriamente atendimentos realizados, ou seja, a conversa entre operadores e clientes em uma das linhas de atendimento da empresa, que atende a seu maior cliente corporativo. Essa ‘observação auditiva’ permitiu constatações e refutações de uma série de expectativas que o pesquisador tinha quanto à dinâmica do atendimento, enriquecendo em muito a análise do caso e as conclusões da pesquisa.

As entrevistas foram transcritas para texto escrito e reunidas ao restante do material coletado para a classificação das informações segundo o roteiro do trabalho, agrupando os dados, conforme sugere Creswell (1998), em categorias ou temas específicos, visando tornar os dados gerenciáveis e facilitar sua interpretação. Os temas escolhidos foram: caracterização da empresa, sistema de avaliação de desempenho e os dez fatores críticos da estratégia de serviços.

Por fim, optou-se por não destacar a autoria dos trechos utilizados da entrevista indicando um ou outro entrevistado, por se acreditar que esse detalhe não traria benefícios para o entendimento e análise do caso, e ainda preservaria de certa forma a exposição de ambos perante a empresa. Porém, todas os trechos destacados na descrição do caso pertencem necessariamente a um dos dois entrevistados.

3.4 Limitações do Estudo

Uma limitação do método é o fato do estudo de caso ter sido feito em uma empresa prestadora de serviços de *telemarketing*. É possível que uma empresa com SAC internalizado tenha outras questões não levantadas nesse estudo, de acordo com o setor da economia e o porte da organização.

O fato das entrevistas terem sido restritas ao nível gerencial, e mais especificamente, às duas áreas da ‘Empresa X’ que trabalham mais intensamente com indicadores de desempenho, limitou a coleta de dados, que também poderia ter sido feita com clientes e atendentes, enriquecendo a análise com a visão e o conhecimento desses outros dois atores da prestação do serviço, permitindo uma análise mais completa do caso.

Uma limitação referente à condução do estudo se deve ao fato de restrições de acesso aos entrevistados terem obrigado que as entrevistas fossem iniciadas antes da finalização da revisão de literatura. Dessa forma, a construção do modelo conceitual pode ter sofrido a influência das primeiras entrevistas, adaptando-se à realidade observada na ‘Empresa X’.

O estudo de caso se limitou ao serviço ‘receptivo’, abrindo mão do estudo do serviço ‘ativo’, pelo fato do dilema se apresentar de forma mais intensa no primeiro tipo de serviço. Além disso, a maior parte das observações foi feita baseada na operação do principal cliente – origem histórica da ‘Empresa X’ – que tem a maior escala e concentra a maior parte dos seus recursos.

Por fim, o escopo de análise do estudo de caso ficou muito amplo, e o modelo conceitual utilizado propõe uma abrangência que dificultou a aquisição de informações dentro dos limites de tempo e recurso característicos de uma dissertação de mestrado.

3.5 *Abordagem da pesquisa*

O estudo sobre o dilema entre qualidade e produtividade (Q & P) leva à discussão sobre o caminho para entender e avaliar como uma determinada empresa lida com o dilema. Ou seja, como abordar a empresa, o que perguntar, o que investigar e onde focar as pesquisas e entrevistas para saber se a empresa entende a existência do dilema, busca a conciliação ou não, e se consegue alcançá-la, como faz isso.

O caminho mais lógico para entender como o dilema é tratado seria estudar o sistema de avaliação de desempenho (SAD) da empresa, verificando como ele considera Q & P. Mesmo que a empresa não tenha um SAD estruturado, o próprio pesquisador poderia realizar medições e avaliações da operação, e a partir disso, analisar como Q & P se comportam. Parte dos trabalhos apresentados no capítulo de revisão de literatura optou por esse caminho.

Porém, em muitos casos, além da organização estudada não ter um SAD estruturado, a medição por parte do pesquisador pode se tornar muito custosa e até mesmo proibida, por questões de confidencialidade. Dessa forma, a análise isolada do sistema de avaliação de desempenho, dentro das restrições de acesso à informação, pode fornecer poucas evidências para a compreensão do dilema.

Como caminho alternativo, percebeu-se que os estudos sobre o tema têm em comum o fato de identificarem fatores da estratégia de serviços que influenciam o dilema, e a análise conjunta desses trabalhos permitiu a construção de um conjunto de fatores críticos que pode descrever como a empresa estudada lida com o dilema.

O caminho proposto é composto, então, pela seguinte seqüência: (i) entender como a empresa estudada se enquadra no setor de serviços e no ambiente do SAC; (ii) entender como é o sistema de avaliação de desempenho, com especial atenção na medição de qualidade e produtividade; e (iii) entender como os fatores críticos são tratados na estratégia de serviços.

A partir da análise nos três estágios acima, o pesquisador pode identificar se a estratégia de serviços está direcionando a companhia para um dos lados ou se está favorecendo o equilíbrio. Em suma, os três estágios citados podem ser transformados em três perguntas principais, que posteriormente foram desdobradas no roteiro de pesquisa:

1. Como se caracteriza o setor de *telemarketing* no Brasil e como se caracteriza a empresa estudada dentro desse contexto?
2. Como está estruturado o sistema de avaliação de desempenho: como o desempenho é medido, como o sistema foi concebido (se houver um sistema estruturado) e quais indicadores são priorizados?
3. Como a empresa trata os dez fatores críticos da estratégia de serviços e como cada fator crítico se relaciona com qualidade e produtividade?

Como último ponto de destaque referente à abordagem da pesquisa, o trabalho apresenta a mesma seqüência para a revisão de literatura, a descrição do caso e a análise do caso. Essa estratégia apresenta diversos benefícios: (i) favorece a coleta, estruturação e o tratamento dos dados, (ii) garante a consistência e a relação entre teoria, descrição e análise e (iii) ajuda no entendimento da dissertação e na busca de informações.

4. DESCRIÇÃO DO CASO

O presente capítulo descreve a empresa estudada a partir da coleta de informações realizada principalmente através de entrevistas. Conforme explicado no capítulo de metodologia, o nome da companhia foi omitido e trocado pelo termo 'Empresa X', como condição para acesso e publicação das informações.

A descrição do caso busca seguir a mesma lógica utilizada na revisão de literatura. Dessa forma, está dividida em: (i) caracterização da empresa, (ii) avaliação de desempenho e (iii) fatores críticos para o dilema entre qualidade e produtividade.

4.1 *Caracterização da Empresa*

A caracterização da 'Empresa X' começa apresentando os números relativos a faturamento, crescimento e dimensões da companhia. Em seguida, aborda-se a estrutura organizacional identificada. Em terceiro lugar, descrevem-se os serviços oferecidos pela mesma, destacando o serviço de SAC, que é o foco do trabalho, onde o dilema se expressa de forma mais intensa. Por fim, são destacados os aspectos do setor e do governo que influenciam o dilema, na visão dos entrevistados.

4.1.1 **Números da empresa**

A 'Empresa X' está entre as líderes do setor de *telemarketing*. Em junho de 2004, ela atendia 80 milhões de ligações ao mês, contava com mais de 12,5 mil posições de atendimento (PAs) e cerca de 28 mil funcionários distribuídos em sete estados brasileiros – Bahia, Pernambuco, Ceará, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e no Distrito Federal – totalizando 12 sites (unidades de prestação de serviço). Cada um dos sites pode atender a um conjunto de clientes ou ser dedicado para um cliente exclusivo.

Entre seus principais clientes corporativos estão bancos, seguradoras, empresas de comunicação, TV por assinatura, telefonia fixa e móvel e portais de internet, sendo a grande maioria deles líderes em seus respectivos setores de atuação.

Em 2002 e 2003, enquanto o mercado registrou crescimento médio de 16%, o crescimento da companhia se manteve em torno de 42%. Em 2003, a companhia faturou cerca de R\$ 480 milhões, e no primeiro trimestre de 2004, teve um crescimento de 46% em relação ao mesmo período de 2003, alcançando R\$ 135 milhões de faturamento, com um EBITDA de R\$ 16,3 milhões. Ainda em 2004, a empresa planeja investimentos de R\$ 80 milhões, parte em novos sites e parte na consolidação de sites existentes.

Os números apresentados colocam a 'Empresa X' entre as maiores e mais antigas do setor de *telemarketing*, permitindo-lhe liderança em termos de: atuação e representatividade nacional, níveis de investimento e dedicação de recursos para melhorias nos processos de gestão.

4.1.2 Estrutura organizacional

Uma característica marcante na 'Empresa X' é o grau de subdivisões existentes na estrutura organizacional para atender a cada cliente. Uma operação de SAC para um determinado cliente pode envolver desde algumas dezenas até milhares de PAs e operadores. Além disso, não só o atendimento, mas também as estruturas de apoio (gerência, supervisão e *staff*) podem ser dedicadas, criando-se gerências e até diretorias específicas para um determinado cliente.

A 'Empresa X' tem quatro diretorias de operações, sendo que duas delas são dedicadas a apenas um cliente cada – a empresa de onde ela teve origem e um cliente do setor financeiro. A terceira diretoria é responsável pelos clientes do Rio de Janeiro e de Minas Gerais e a quarta diretoria pelos clientes de São Paulo e demais estados do Brasil.

Parte do crescimento da companhia é conquistada através da aquisição de operações de SAC já existentes, quando um cliente decide terceirizar sua operação de SAC ou quando um concorrente é adquirido. Em algumas dessas situações, as estruturas organizacionais oriundas dessas operações são mantidas, e anexadas sem muitas mudanças em um primeiro momento. Segundo os entrevistados, essa é uma prática comum entre as grandes concorrentes do setor, que acabam absorvendo a operação por inteiro, incluindo a equipe, o processo de trabalho e a tecnologia. Essa prática cria um grande desafio para a 'Empresa X', ao ter que lidar com diferentes culturas, mantendo as diferenças necessárias para customizar a solução, mas ao mesmo tempo, garantindo uma unidade e uma cultura corporativa.

Dentro de cada diretoria existem gerências de operações e gerências de apoio como planejamento, qualidade e treinamento. Replicar as gerências de apoio para cada diretoria tem como objetivo permitir um trabalho mais dedicado e customizado. Porém, algumas gerências têm uma atuação horizontal, cruzando todas as diretorias de operações com a função de moldar a cultura corporativa ao longo de todas as unidades. Sendo assim, uma equipe dedicada a um cliente corporativo tem o desafio de conviver com duas culturas: a cultura corporativa da ‘Empresa X’ e a cultura oriunda do cliente contratante.

4.1.3 Tipos de serviços oferecidos

A ‘Empresa X’ tem uma atuação ampla dentro do setor de *telemarketing*, oferecendo a gama mais completa de modalidades de serviços em suas diversas formas. A empresa trabalha com todos os tipos de contato, como telefone, e-mail e *chat*, e oferece soluções que podem ser compostas por pontos de atendimento dedicados ou compartilhados, temporários ou permanentes. A companhia oferece serviços ativos e receptivos, envolvendo atividades de venda, recuperação de receita e atendimento para informações, reclamações, solicitações e manutenção técnica.

A ‘Empresa X’ classifica os diversos serviços que oferece em dois grandes grupos: (i) serviços com geração ou recuperação de receitas (ex: televendas, tele-cobrança, retenção e pesquisa de mercado) e (ii) serviços sem geração de receitas (ex: SAC). Conforme mencionado, o foco desse estudo é o segmento de SAC, mas a seguir será feita uma breve descrição de todos os tipos de serviços mencionados no material recebido e nas entrevistas.

A atividade de televendas envolve a oferta de um produto ou serviço para uma listagem de clientes-alvo (*mailing list*). O serviço de televendas é essencialmente uma atividade de venda; logo, seu desempenho é medido pela receita gerada. A escolha e a preparação dessa listagem são as chaves para o sucesso do negócio. Quanto maior a qualidade da listagem, ou seja, quanto mais próxima das características do cliente-alvo a listagem estiver, maior a chance dos contatos serem convertidos em vendas. O serviço de televendas pode ser ativo ou receptivo. Quando é ativo, a equipe de promotores liga para cada cliente da listagem oferecendo o produto ou serviço. O serviço de televendas ‘ativo’ já tem uma participação representativa na **Empresa X**, com 25% do faturamento, e há uma tendência para que se torne cada vez mais relevante. Quando o serviço é do tipo receptivo, uma mala direta é enviada para todos os clientes da listagem, e somente aqueles que ligarem de volta são

atendidos pela equipe. A forma de se medir a qualidade da mala direta é a taxa de retorno de ligações.

A busca por listagens qualificadas recebe grande parte da atenção da organização e inclui: cruzamento de cadastros distintos, análises estatísticas de histórico (campanhas anteriores) e técnicas de *behavior score* (análise da propensão do cliente em comprar ou fazer acordo). Outro fator fundamental para o serviço de televendas é a qualificação diferenciada da equipe de promotores, que inclui técnicas de argumentação, vendas e ofertas customizadas.

As atividades de tele-cobrança e retenção (*anti-attrition*) são recentes e apresentam um perfil muito similar a televendas, utilizando-se de listagens de clientes (inadimplentes ou insatisfeitos, dependendo da modalidade) e podendo ser trabalhadas de forma ativa ou receptiva. São mercados onde ainda há muito pouca concorrência e que se tornaram focos estratégicos da 'Empresa X' desde 2003.

O serviço de tele-cobrança usa ligações para a cobrança de clientes inadimplentes, negociando acordos para a quitação da dívida, ou seja, é um mercado onde quanto maior a inadimplência, maior a oportunidade de negócios. A seguir, um dos entrevistados ressalta a crescente importância do serviço de tele-cobrança:

“O principal diferencial que nós agregamos na tele-cobrança está na inteligência de pré-cobrança, que consiste em saber classificar quais são os clientes mais propensos a fazer acordo e quais são os clientes mais resistentes. Se a companhia consegue estabelecer através de estatísticas onde existe maior propensão ao acordo, pode-se estabelecer um diferencial na alocação de recursos humanos (operadores mais ou menos capacitados) e recursos financeiros (maior ou menor desconto e ofertas mais ou menos arrojadas)”.

O serviço de retenção consiste em contactar clientes para reverter a intenção de cancelamento de produtos ou serviços, buscando a manutenção do cliente e a recuperação de imagem positiva da companhia.

Existe ainda o serviço de pesquisas de mercado, quando do lançamento de um novo produto ou uma campanha política. A pesquisa de mercado via telefone elimina a necessidade da utilização de pesquisadores de campo, diminuindo os custos do projeto.

Como esse conjunto de serviços geradores ou recuperadores de receita – televendas, tele-cobrança, retenção e pesquisa de mercado – permite uma mensuração mais precisa do retorno financeiro, a negociação sobre terceirização desse tipo de atividade é mais fácil de ser

feita, já que a ‘Empresa X’ consegue mostrar os benefícios para o cliente de forma mais clara e direta.

Os serviços de SAC não oferecem geração direta de receita e seu foco é a constante redução de custo e o aumento da produtividade. Esse tipo de serviço é muitas vezes obrigatório por lei para setores de serviços de massa – como bancos, seguradoras, administradoras de cartão de crédito, companhias de telefonia e empresas de TV por assinatura – que representam cerca de 80% dos clientes e mais de 50% do faturamento da ‘Empresa X’.

Existem ainda tipos específicos de atendimento ao cliente, como o *helpdesk* – SAC com alta qualificação e especialização. Um *helpdesk* conta com uma equipe especialmente treinada para solucionar dúvidas e orientar os clientes na utilização de um produto ou serviço, em geral da área de informática. O objetivo de um *helpdesk* é evitar o agendamento de visitas técnicas desnecessárias, solucionando problemas de natureza intermediária pelo telefone.

Quando o contrato de SAC é feito com base no tempo de uso (*speaking time*), um grupo de atendentes pode ser alocado para atender diversos clientes, em especial quando a demanda é complementar. Por exemplo, um cliente onde o pico de demanda é sempre no horário da manhã pode compartilhar o mesmo SAC com um cliente onde a maior parcela da demanda se concentra no horário noturno. Ou seja, um mesmo operador pode atender a solicitações e reclamações sobre negócios distintos, de acordo com a parte do dia, da semana ou do mês.

Segundo os entrevistados, os serviços de SAC apresentam o dilema entre qualidade e produtividade de forma mais intensa exatamente por serem tratados como um ‘mal necessário’ por muitos dos clientes contratantes, o que reforça o foco da redução de custos.

4.1.4 Setor de telemarketing

Quatro movimentos do setor de *telemarketing* foram comentados pelos entrevistados: privatização, terceirização, consolidação e regulação.

A privatização do setor de telecomunicações recebeu como herança estatal uma memória de maus serviços na percepção do consumidor, que inclui o atendimento ao cliente. A ‘Empresa X’ – que nasceu da terceirização do SAC de seu primeiro e ainda maior cliente, uma ex-estatal do setor de telecomunicações – tem o desafio de reverter essa insatisfação ao mesmo tempo em que sofre pressões constantes por redução de custos e esbarra nas limitações

educacionais do mercado de trabalho e do mercado consumidor, o que dificulta a adoção de novas tecnologias.

A terceirização das atividades de SAC é um evento recente no Brasil e compete com a opção de manter o SAC internalizado. Foi levantada junto aos entrevistados uma relação de pontos fortes e fracos da terceirização. Como pontos fortes foram destacados: (i) aumento de escala, provocando redução de custos; (ii) regime contratual, trazendo mais seriedade e profissionalismo à gestão; e (iii) liberação do contratante para pensar na estratégia. Como pontos fracos foram destacados: (i) falta da gestão direta, perdendo-se o controle sobre ações de curto prazo; (ii) afastamento da operação, podendo provocar perda de know-how; e (iii) compartilhamento de recursos, podendo prejudicar a qualidade. A ‘Empresa X’ é um motor de consolidação, freqüentemente adquirindo concorrentes e operações de contratantes, e defende que o ponto de equilíbrio dessa discussão é oferecer um serviço altamente customizado, que atenda às peculiaridades de cada operação.

O aspecto da regulação é muito discutido nos três principais setores contratantes de serviços da ‘Empresa X’: finanças, telecomunicações e serviços de energia. Nesses três setores existe uma regulação que atua de forma distinta e impacta a gestão de desempenho na medida que estabelece critérios e metas em avaliações periódicas.

No setor de telecomunicações existe a ANATEL, a primeira agência reguladora a ser criada no Brasil, que começou a atuar após a privatização e tem entre seus objetivos estimular a competição e a melhora do serviço prestado ao consumidor. Segundo os entrevistados, o conjunto de indicadores e metas da ANATEL nasceu em um momento de privatização (início da década de 90) e sofreu poucas modificações até 2004. No início, esses indicadores representavam metas, de certa forma até agressivas, para as empresas de telecomunicações recém-saídas da gestão pública e com muito espaço para evolução. A partir do ano 2000, os entrevistados consideram que a “camada reguladora” dos indicadores foi atendida, pela ‘Empresa X’ e por seus principais concorrentes. Em 2006, quando será realizada a renovação dos contratos de concessão, haverá margem para uma mudança nas metas e talvez surja um novo desafio. Os entrevistados alertam que o conjunto de indicadores precisa ser mudado para refletir o que o cliente solicita atualmente. Outra fonte de crítica é o fato de existirem dias específicos e divulgados para medição, permitindo que as companhias montem estruturas para atingir as metas, ou seja, aumentando a capacidade para que no período da medição os indicadores estejam todos acima da meta, mesmo que isso não seja realidade no dia-a-dia.

No setor financeiro não existe uma regulação equivalente a ANATEL. A FEBRABAN publica boas práticas de atendimento, um *benchmarking* e um *ranking*, entre os bancos, mas não cobra com a mesma intensidade e autoridade de uma agência reguladora.

No setor de serviços de energia, que também tem concessões de serviço público e que também é um grande cliente de SAC, a ANEEL pretende começar a cobrar indicadores como os da ANATEL, o que pode impactar nos contratos entre as concessionárias e as empresas de *telemarketing*.

De qualquer forma, a conclusão dos entrevistados é que nos três setores a grande pressão por melhoria de desempenho vem da concorrência e dos clientes, e não da regulação do governo.

4.2 Avaliação de Desempenho

Nessa etapa, descreve-se o processo de avaliação de desempenho na ‘Empresa X’, que pode ser dividido em dois momentos: (i) na contratação da solução de SAC, onde é definido como o prestador será avaliado e (ii) no dia-a-dia da operação, onde é avaliado se os resultados estão sendo alcançados ou não.

4.2.1 Contratação de uma solução de SAC

O contrato de prestação de serviço firmado entre o prestador e o cliente contratante define o foco da operação, ou seja, os principais indicadores que nortearão se a operação está desempenhando a contento ou não. A ‘Empresa X’ trata cada cliente corporativo de uma forma diferente. A venda do serviço para um novo cliente é na verdade a negociação dos termos do contrato. Essa negociação discute aspectos relativos a marketing (tipos de serviços, segmentação de clientes), operações (número de PAs, número de atendentes, horário de atendimento, utilização de URA¹) e recursos humanos (grupos de habilidades, qualificação dos atendentes, remuneração) e define como o contratante vai avaliar o desempenho do contratado.

¹ Unidade de Resposta Automática (URA) é o atendimento eletrônico, o primeiro contato do cliente ao ligar para um SAC, que será detalhado no item “4.3.2.2.1 URA e participação do cliente”.

Segundo os entrevistados, as organizações terceirizam o SAC visando redução de custos e os termos do contrato que têm maior impacto financeiro são aqueles que recebem maior atenção, como definição de número de PAs e questões sobre remuneração variável. Nas palavras de um dos entrevistados:

“Custo é tangível. Como a qualidade é intangível, fica em segundo plano. Usualmente, primeiro fecha-se uma boa oportunidade de negócio e contrata-se um SAC com uma boa relação custo-benefício, depois se pensa em qualidade do serviço”.

Na visão da empresa, o mercado entende que terceirizar significa reduzir custos e as companhias que mantêm o SAC internalizado alegam que o fazem para garantir a qualidade. Então, quando uma empresa opta por terceirizar o SAC, seu objetivo é reduzir custos. Logo, durante a negociação, somente depois de satisfeito o alvo de redução de custos, a proposta de qualidade pode ser um diferencial para conquista do cliente. Os entrevistados destacam que a qualidade vem ganhando foco gradativamente:

”Hoje em dia, no processo de contratação, o foco na qualidade está evoluindo. Se perguntarem se a qualidade tem o mesmo peso da redução de custo vamos responder que não. Não tem. Mas a evolução é grande, e hoje já pesa na decisão. Se o prestador não tiver uma proposta estruturada de qualidade, é bem provável que o cliente não o contrate como provedor”.

A empresa acredita que o fato de existir um contrato entre o prestador externo e o cliente contratante favorece a cobrança por resultados, ou seja, é mais fácil cobrar de um agente externo do que de uma área interna à empresa. Dessa forma, o contrato serve como um instrumento legal e um norte para a cobrança de melhorias de desempenho.

Em 90% dos contratos, a meta principal para a avaliação de desempenho é o nível de serviço, que é uma meta de acesso, ou seja, mede a facilidade do cliente entrar em contato com o SAC. Definido o nível de serviço, negocia-se o menor custo necessário. Indicadores voltados para a qualidade subjetiva entram raramente na negociação; e mesmo nesses momentos, é importante ressaltar que a qualidade continua secundária aos níveis pretendidos de produtividade e eficiência.

Nesse cenário, os entrevistados destacam que o importante é oferecer o nível de serviço que o cliente está disposto a pagar. Um concorrente que oferece um atendimento diferenciado pode até quebrar enquanto outro que oferece um serviço mais ‘espartano’ pode sobreviver porque percebeu a expectativa do cliente.

Definidos os indicadores que regem o contrato, a ‘Empresa X’ precisa dimensionar a solução (tamanho da equipe, perfil das pessoas, infra-estrutura de informática, interfaces com a empresa contratante, estrutura de gestão, entre outros).

A avaliação de custos e dimensionamento de uma solução de SAC começa em um nível macro-econômico e notou-se uma grande preocupação da ‘Empresa X’ em entender a fundo a dinâmica da empresa contratante, que inclui o entendimento do negócio do cliente e dos fatores ambientais que influenciam o negócio, como segmentos do mercado consumidor, concorrência, campanhas de marketing e ciclos de faturamento.

A companhia defende que o entendimento do negócio do cliente é vital não só para o dimensionamento do SAC, mas também para permitir que a equipe contratada esteja alinhada ao máximo com a cultura da empresa contratante.

A ‘Empresa X’ trabalha com “soluções de prateleira”, ou seja, já tem soluções montadas para contratos típicos de acordo com o setor e o porte do cliente. Essas soluções padronizadas já incluem os indicadores a serem avaliados, as divisões em ilhas de atendimento², a proporção da estrutura de apoio (supervisão e monitoria) e a tecnologia ideal a ser empregada, em termos de *software* e *hardware*.

Os clientes de menor porte costumam aceitar a solução padrão, com pequenas modificações, mas clientes de maior porte tendem a partir para soluções customizadas, definindo segmentações, ilhas de atendimento, indicadores de desempenho e propostas tecnológicas a sua maneira. Um cliente que já teve o SAC internalizado durante muito tempo tende a ter uma opinião formada sobre certos temas e a querer manter essas estruturas mesmo depois de terceirizado o serviço. O discurso da ‘Empresa X’ frisa que a capacidade de se adequar às demandas de cada contratante é vital para conquistar bons contratos.

Uma decisão importante é a forma de contratação, que pode ser por número de PAs (pontos de atendimento dedicados) ou pelo tempo de uso (*speaking time*), onde se paga de acordo com o uso de atendentes compartilhados por vários clientes. Nessa segunda modalidade, o mesmo atendente pode trabalhar para mais de um cliente corporativo e a remuneração do prestador é feita de acordo com a quantidade de tempo que aqueles atendentes dedicam ao atendimento de consumidores do contratante.

² Ilha de atendimento é uma equipe de atendimento com propósito específico: atendimento básico, cobrança de clientes inadimplentes, retenção de clientes insatisfeitos, atendimento a clientes VIP, etc.

Na ‘Empresa X’, conforme já citado, alguns contratantes têm um porte tão grande que são tratados como um negócio separado, não só com PAs dedicadas, mas com toda a estrutura, incluindo gerências e diretorias dedicadas. O objetivo final do contrato é fornecer os parâmetros de marketing, operações e recursos humanos que vão balizar a criação da estrutura para atender ao novo cliente.

A ‘Empresa X’ tem uma equipe responsável pela configuração desses novos contratos. Quando um contrato de grande porte é fechado, a ‘Empresa X’ pode ser obrigada a se reestruturar e fazer diversas contratações e mudanças para incorporar a nova operação. Depois de fechado o contrato, essa equipe tem a função de manter o relacionamento com o cliente contratante, buscando sempre aumentar a quantidade de PAs contratados e a gama de serviços oferecidos, para garantir a dependência do cliente em relação ao prestador de serviço (chamado internamente de *lock-in*).

Após a definição da solução, essa equipe de relacionamento passa o comando para a equipe de operações, que é responsável por acomodar o novo contrato de prestação de serviço dentro da estrutura de atendimento.

Os entrevistados forneceram dois exemplos relativos às maiores operações existentes na ‘Empresa X’. O dimensionamento das operações trabalha com uma média de 300 chamadas por dia realizadas por cada operador (9.000 chamadas por mês). No primeiro exemplo, um serviço que somente presta informações básicas recebe 20 milhões de chamadas por mês, opera 24 horas por dia e 7 dias por semana, é composto por 2.500 operadores e tem uma meta de atendimento (TMA³) de 26 segundos. No segundo exemplo, onde 30% das chamadas são reclamações e os 70% restantes são informações, a equipe recebe cerca de dez milhões de chamadas por mês, operando no mesmo período acima, o que exige cerca de 1.500 operadores e permite um TMA de cerca de 40 segundos.

4.2.2 Avaliação de desempenho no dia-a-dia

Em geral, o SAC funciona 24 horas por dia, 7 vezes por semana. A gestão é feita “a cada meia hora” e o objetivo da área de operações é absorver as imperfeições do dia-a-dia.

³ Tempo Médio de Atendimento (TMA), indicador detalhado no quadro 8. Uma meta de 26 segundos significa o tempo máximo de duração da chamada.

A ‘Empresa X’ precisa controlar os indicadores exigidos por cada contratante (incluindo aqueles definidos em contrato e aqueles obrigatórios por lei). Porém, além desses controles básicos, a empresa também utiliza outras medidas para uso interno. Mesmo quando os clientes não têm maturidade para cobrar indicadores além de nível de serviço (NS⁴), tempo médio de atendimento (TMA) e tempo médio de espera (TME⁵), a ‘Empresa X’ acompanha o desempenho em diversas perspectivas, gerando aprendizado sobre o negócio e permitindo sugestões de melhoria que levem a redução de custo ou aumento da qualidade. A ‘Empresa X’ tem como prática dividir com o contratante os ganhos provocados após a implantação de melhorias, ou seja, sugerindo reduções de custo no contrato a partir de melhorias de eficiência. Essa atitude tem o objetivo de garantir diferenciação em relação ao mercado e fidelizar o cliente, pois a concorrência está sempre atenta para conquistar a conta de um cliente insatisfeito.

A ‘Empresa X’ trabalha com indicadores de desempenho em duas frentes: (i) gerência de planejamento, que cuida da parte quantitativa, consolidada no painel de indicadores (chamado de *big brother*), e (ii) gerência de qualidade, cujo braço de atuação é a monitoria.

A gestão do painel de indicadores de desempenho (sob responsabilidade da gerência de planejamento) inclui não só o processo de consolidação das informações de todas as operações da companhia, como também a disseminação desse conhecimento analítico para as diretorias e gerências. O painel de indicadores permite diversos níveis de análise e agregação – analisando regionais, clientes e equipes – e serve de base para a reação no curto prazo e o redimensionamento no médio e longo prazo.

O quadro 8 apresenta os principais indicadores de desempenho da ‘Empresa X’, levantados junto aos entrevistados. Os indicadores estão divididos em dois tipos: médias, que são indicadores medidos em unidades de tempo; e taxas, que são indicadores representados percentualmente.

⁴ Nível de Serviço (NS), indicador de desempenho detalhado no quadro 8.

⁵ Tempo Médio de Espera (TME), indicador de desempenho detalhado no quadro 8.

Quadro 8: Relação dos principais indicadores de desempenho da 'Empresa X'.

Tipo	Sigla	Indicador	Descrição
Média	TME	Tempo Médio de Espera	Espera média para o cliente ser atendido. Ex: 60s
Média	TMA	Tempo Médio de Atendimento	Duração média da conversa entre cliente e operador. Ex: 60s
Taxa	NS	Nível de serviço ⁶	Percentual de chamadas que foram atendidas dentro da meta, que indica o tempo máximo de atendimento. Ex: 90% em até 60s
Taxa	-	Taxa de Ocupação	Percentual do tempo que os atendentes estiveram ocupados. Ex: 80%
Taxa	-	Taxa de Ociosidade	Percentual de tempo que atendentes estiveram livres. Complemento da Taxa de ocupação. Ex: 20%
Taxa	-	Taxa de Atendimento	Quantidade de chamadas atendidas sobre o total. Ex: 70%
Taxa	-	Taxa de Abandono	Quantidade de chamadas abandonadas sobre o total. Complemento da Taxa de atendimento. Ex: 30%

Fonte: Criado com base nas entrevistas realizadas.

Um dos projetos atuais na 'Empresa X' é a inclusão de novas medidas no painel de indicadores, possibilitando uma análise mais ampla do desempenho. São três novos indicadores, sendo que dois deles buscam traduzir de uma melhor forma a qualidade e a satisfação do cliente final, e o terceiro mede a eficácia da URA. Segundo os entrevistados, esse novo grupo de indicadores é negligenciado pela maioria dos concorrentes, por não ser cobrado nem pela regulação, nem pela maioria dos contratantes. O quadro 9 apresenta os três novos indicadores adotados pela 'Empresa X' desde 2003.

⁶ Na teoria, o Nível de Serviço (NS) é a meta a ser atingida e a Eficácia do Nível de Serviço indica o realizado. Na prática, é feita uma simplificação e se utiliza NS para se referir ao realizado (ex: o nosso NS está em 80% e a nossa meta é 90%).

Quadro 9: Relação dos novos indicadores de desempenho da ‘Empresa X’.

Tipo	Sigla	Indicador	Descrição
Taxa	-	Taxa de Resolução no 1º Contato	Percentual de clientes que tem seu problema resolvido no 1º contato. Ex: 80%
Taxa	-	Taxa de Transferência	Percentual de clientes transferidos pelo menos uma vez, ou seja, que precisaram passar por mais de uma ilha para resolver seu problema. Ex: 20%
Taxa	-	Taxa de Retenção na URA	Percentual de clientes que não precisou de atendimento humano. Ex: 40%

Fonte: Criado com base nas entrevistas realizadas.

Do outro lado da avaliação de desempenho, a gerência de qualidade tem o desafio de medir a qualidade subjetiva. Existem duas formas principais de medição de qualidade subjetiva na ‘Empresa X’: as pesquisas de satisfação e a avaliação da monitoria. As pesquisas de satisfação medem a qualidade através do contato direto com o cliente, que responde a um questionário e avalia a empresa. A monitoria avalia a satisfação sem que o cliente perceba que a sua conversa com o atendente está sendo acompanhada e dá uma nota para aquele atendimento, que serve tanto para aprendizado da organização quanto para avaliação do atendente. Um projeto de destaque na ‘Empresa X’ é a reformulação da monitoria (abordada no item ‘4.3.3.3 Estrutura de apoio’) que tem o foco no reforço da medição da qualidade subjetiva, estabelecendo-se critérios multidimensionais para avaliar a satisfação do cliente.

Em suma, a ‘Empresa X’ coloca maior ênfase nos aspectos de produtividade e qualidade objetiva, mas, segundo um entrevistado, cada vez mais a qualidade subjetiva vem sendo considerada nas avaliações:

“No passado, houve um dilema semelhante entre ‘nível de serviço’ [qualidade objetiva] e ‘custo’ [produtividade]. A companhia só conseguiu vencer a ‘guerra’ quando negociou, junto ao cliente, a formação de um *buffer* [colchão ou pulmão de capacidade] para utilizar nos picos de

demanda. Essa decisão envolve custo, mas os contratantes aceitam pagar quando enxergam o benefício. Agora a mesma negociação deve ocorrer pela monitoria [qualidade subjetiva]”.

4.3 Fatores Críticos para o Dilema

A ‘Empresa X’ iniciou suas operações em 2000. Segundo os entrevistados, durante o biênio 2001-2002 a empresa passou por uma etapa de profissionalização e foco em produtividade. Nesse período, a companhia empregou esforços nas três funções da estratégia de serviços – marketing, operações e recursos humanos – para medir, buscar e avançar melhores índices de produtividade.

Esse movimento aconteceu de forma semelhante nas demais empresas iniciadas na mesma época e, segundo os entrevistados, o objetivo de todo o mercado era ganhar produtividade para oferecer melhores custos que as operações internalizadas de SAC e convencer as empresas a terceirizar as operações para os prestadores de serviço.

Com o desenvolvimento do mercado e a diminuição das diferenças de desempenho entre a concorrência, o novo desafio da companhia para o biênio 2003-2004 passou a ser avançar na dimensão da qualidade sem afetar os resultados alcançados até o momento em produtividade. Porém, a melhoria em qualidade exige diversos investimentos: trabalhar com capacidade ociosa (conhecido como uso de pulmão ou buffer), aumentar a importância da monitoria de qualidade e adotar novas tecnologias com foco na informação e não no controle. No ano de 2002, a ‘Empresa X’ criou uma área de qualidade, ao lado da área de planejamento, para tocar ações e projetos de melhoria com o objetivo de preparar a companhia para melhorar os índices de qualidade.

A área de qualidade é uma fábrica de projetos estratégicos. O gerente tenta imprimir uma noção da área diferente da concepção de qualidade no mercado, que está muito restrita à certificação e à ISO 9000, que foi conquistada pela companhia no primeiro semestre de 2004. A missão da área de qualidade é “estruturar e fomentar iniciativas de melhoria de processo a partir da visão do cliente final”.

A descrição dos fatores críticos e como eles estão estruturados na ‘Empresa X’ mostra o quanto a organização já está consagrada no controle da produtividade e o quanto ela está

investindo em novas técnicas, políticas, processos e tecnologias para equilibrar esse foco com a melhoria da qualidade.

4.3.1 Fatores de Marketing

Os fatores de marketing são: posicionamento, segmentação e participação do cliente. Enquanto os fatores de posicionamento e segmentação estão retratados logo abaixo, o fator de participação do cliente foi suprimido, porque no caso específico da 'Empresa X', ele se expressa totalmente integrado à exploração da tecnologia da URA, e será discutido dentro de operações, juntamente com o fator de tecnologia.

4.3.1.1 Posicionamento

A origem da 'Empresa X', bem como de todo o mercado de *telemarketing*, é voltada para a redução de custos, através de alto nível de controle, uso intensivo de tecnologia e mão-de-obra pouco qualificada. A companhia vem fazendo esforços para se posicionar como uma empresa de qualidade, sem perder a imagem de eficiência. É uma mensagem paradoxal, que se reflete em todas as decisões da companhia. Para disseminar essa nova cultura na organização, a área de qualidade criou uma analogia com um restaurante, conforme é descrita por um dos entrevistados:

“Nós queremos disseminar a filosofia da qualidade com um exemplo tangível: um restaurante. No restaurante, existem três figuras envolvidas com o processo: o cozinheiro, o chefe de cozinha e o dono do restaurante. O cozinheiro está ali para executar, é operacional e faz a receita a partir das indicações do chefe da cozinha, mas tem pouca sensibilidade sobre o impacto das decisões na satisfação de cliente. O chefe de cozinha é responsável pelos processos: define ingredientes, define as receitas, ou seja, é o elemento tático e já tem um pouco de noção da necessidade do cliente. O dono do restaurante está mais preocupado com a satisfação do cliente final, diretamente associada à receita do restaurante. Nós queremos atuar não só como um prestador de serviços operacional (cozinheiro), nem somente gerenciando os processos de forma tática (chefe da cozinha). A companhia quer atuar como dono do restaurante, entendendo como atingir a satisfação do cliente final”.

O posicionamento que a 'Empresa X' quer adotar é, ao invés do foco na certificação e na conformidade do processo, agregar valor para os clientes contratantes, se enxergando como sócios na missão de satisfação do cliente final.

4.3.1.2 Segmentação

A principal forma de segmentação empregada pela 'Empresa X' é tratar cada cliente corporativo como uma solução de prestação de serviço diferente. Quando o cliente corporativo tem uma operação dedicada, a prestação do serviço pode ser customizada e segmentada de acordo com as necessidades desse cliente, e além disso, dentro da operação, pode haver segmentações de acordo com as necessidades dos segmentos de cliente final.

A segmentação do cliente final pode ser feita de duas formas. A primeira é segmentar pelas necessidades do cliente (transação, informação, reclamação ou solução), como a separação entre tele vendas e SAC. A segunda é segmentar pelo tipo de cliente (normal, VIP e pessoa jurídica), o que ocorre a partir da gestão de capacidade: prioridade na fila, tamanho máximo de fila, capacitação da equipe, limite de chamadas por operador e tempo máximo de atendimento. Esse tipo de segmentação tem grande impacto na gestão de capacidade.

A decisão sobre a segmentação do cliente final por necessidade ou por tipo, depende da natureza do serviço, e em diversos exemplos ambas as segmentações são usadas em conjunto. Alguns contratantes têm um *mix* de produtos e serviços que inclui serviços básicos e serviços complexos. Por um lado, equipes muito genéricas têm um alto custo, pois exigem profissionais muito flexíveis que consigam lidar com uma quantidade muito ampla de tarefas. Por outro lado, serviços complexos exigem uma mão-de-obra mais qualificada, que costuma trabalhar em uma ilha de atendimento isolada, com certa ociosidade e baixa produtividade. A equipe ideal em termos de custos é um meio termo entre os dois extremos. Porém, um dos entrevistados destaca que para conquistar um contrato de um novo cliente, a 'Empresa X' costuma absorver as ilhas rentáveis e as não rentáveis também, buscando uma compensação no resultado geral.

4.3.2 Fatores de Operações

Os fatores destacados em operações são capacidade e tecnologia, que foram subdivididos nos temas com maior destaque na empresa estudada.

4.3.2.1 Capacidade

Capacidade é o fator com maior riqueza de informação na empresa estudada. Ele foi dividido em: (i) previsão de demanda, (ii) dimensionamento de capacidade e (iii) gestão da variabilidade.

1. Previsão de demanda

O ponto de partida da gestão de capacidade é estabelecer uma previsão de demanda, que para um SAC, significa quantidade de chamadas telefônicas. É através dessa previsão que se entende como as chamadas entram na central: que tipo de chamada, em que volume, em que momentos e com que características.

A ‘Empresa X’ trabalha com previsão de demanda no horizonte de meia em meia hora. Diversos fatores influenciam a previsão de demanda, incluindo sazonalidades e influências internas e externas, planejadas ou não. A sazonalidade no mês e no ano varia com as particularidades do negócio do cliente no longo prazo – ciclo de faturamento e campanhas de marketing – e ainda influências, planejadas ou não, oriundas do ambiente ou do próprio cliente corporativo.

Existem situações onde uma influência externa pode ser planejada e seu efeito minimizado, conforme exemplo de um dos entrevistados:

“Se uma empresa de telefonia faz uma obra na casa do cliente, e conseqüentemente, o telefone fica mudo, quando o cliente liga para a central para fazer uma reclamação, por se tratar de um evento previsto, é mais fácil contornar as reclamações, fornecer um prazo para resolução, e descrever os benefícios da obra. A reclamação pode se transformar em melhoria de imagem.”

Porém existem situações onde uma influência externa não consegue ser prevista e seu efeito é maior, conforme outro exemplo abaixo:

“Uma enchente que faz com que um bairro inteiro fique mudo é um exemplo de influência absolutamente imprevista e não planejada. Nessas situações, o SAC fica ‘de mãos atadas’, pois o usuário final costuma ser o primeiro a saber, e o papel do SAC é acionar a área técnica e exigir uma posição oficial da empresa indicando prazo para regularização.”

Influências internas são aquelas geradas pelo próprio cliente contratante quando ele cria ações de marketing ou financeiras sem comunicar a ‘Empresa X’. Então é fundamental que as áreas do cliente contratante comuniquem influências como lançamentos de marketing,

mudanças no ciclo de faturamento e problemas de tecnologia com antecedência, para que o SAC prepare as equipes para os possíveis questionamentos.

Uma das principais influências internas é o ciclo de faturamento, pois existe uma correlação direta entre os vencimentos das contas ao longo do mês e o volume de chamadas. Por questão de concorrência ou de legislação, muitas vezes o cliente contratante tem que facultar opções múltiplas de vencimento ao cliente final, o que faz com que a organização acabe tendo uma distribuição de vencimentos desigual ao longo do mês. Do ponto de vista do SAC, quanto mais concentrada a distribuição, mais difícil a gestão de capacidade; ou seja, quando o fluxo de cobrança se concentra em uma parte do mês, o restante dos dias recebe menos chamadas. Se existe uma correlação direta entre o ciclo de vencimento e o ciclo de chamadas, o desequilíbrio exige uma capacidade concentrada em parte dos dias e uma capacidade reduzida nos demais. Esse desnível ao longo do mês impacta na produtividade, porque se o dimensionamento for adequado para os momentos de pico, existirá muita ociosidade nos momentos de vale.

O segundo tipo mais comum de influência interna é a campanha de marketing ou mídia, que podem estar presentes no passado e não estarem previstas no futuro, ou não estarem presente no passado, mas previstas no futuro. Por exemplo, quando a área de marketing do cliente lança uma mídia sigilosa, sem comunicar as demais áreas, o SAC pode ser surpreendido e ser obrigado a dizer: “senhor, eu também não fui avisado.” Mesmo que se crie um *script*⁷ às pressas, os clientes podem perceber que a situação não está sob controle. Toda campanha de marketing tem que ser traduzida em aumento de volume de chamadas, identificação de questionamentos mais prováveis e preparação de *scripts* adequados a cada situação.

2. *Dimensionamento de capacidade*

A partir da previsão de demanda, deve-se fazer o dimensionamento de capacidade. Para tanto, é preciso entender o fluxo de atendimento ao longo das diversas ilhas de atendimento.

⁷ *Script* é um discurso padrão que todo atendente deve seguir em caso de um acontecimento específico e fica normalmente disponível na intranet da empresa ou impresso em cada ponto de atendimento (PA).

Em um SAC, o primeiro estágio do percurso de uma chamada é o DAC (Distribuidor Automático de Chamadas). O DAC é uma central de comutação que, de acordo com o número de origem da ligação, encaminha a chamada para uma determinada ilha de atendimento. Normalmente, o primeiro filtro é a URA (Unidade de Resposta Automática). Antes do surgimento dessas tecnologias, cada ilha de atendimento precisava ter um número de telefone diferente. O DAC e a URA unificaram todos os contatos em um único número, melhorando o serviço ao cliente.

Deve-se dimensionar o quanto cada ilha de atendimento será requisitada. Na maioria das soluções na 'Empresa X', a maior parte dos atendentes só responde a questões básicas e a minoria da equipe compõe ilhas de atendimento menores que respondem por questões específicas.

O fluxo de chamadas é dimensionado em função da carga-demanda, em intervalos de 30 minutos, calculada a partir de modelos estatísticos⁸. A partir dessa análise, pode-se identificar picos de demanda (onde se precisa de capacidade extra) e vales de demanda (onde existe ociosidade a ser explorada). Naturalmente, esse é um desafio complexo e no dia-a-dia a organização alterna entre momentos com recursos em excesso e momentos onde não há capacidade suficiente. A margem de segurança utilizada depende do objetivo principal do contrato: margens maiores se o objetivo é assegurar o nível de serviço ou margens menores se o objetivo é assegurar a produtividade.

3. *Gestão da variabilidade*

Definida a capacidade, a empresa precisa lidar com a variabilidade inerente ao sistema. A 'Empresa X' utiliza-se de diversas técnicas para lidar com os picos e com os vales de demanda.

A principal ferramenta para lidar com picos de demanda depende de escala: quanto maior a solução de atendimento, mais margem de manobra existe para deslocar uma determinada ilha para outro tipo de atendimento. Essa técnica recebe o nome de 'transbordo', e é muito usada nos grandes clientes da 'Empresa X'. Esse transbordo pode ser feito entre

⁸ Modelos que calculam a razão entre a demanda de chamadas em unidades de tempo e a capacidade de atendimento em unidades de tempo, definindo média e desvio-padrão. Como exemplo simplificado, se existe uma previsão de 180 chamadas em 30 minutos e o TMA é de 60 segundos, a carga-demanda será de 180 minutos em 30 minutos, o que exige uma capacidade de seis operadores.

equipes de mesmo tipo em regiões diferentes, entre clientes diferentes que compartilhem os mesmos recursos (*speaking time*), utilizando ilhas específicas que possam realizar atendimento genérico e usando ilhas ativas que possam se tornar receptivas. Outra forma de lidar com picos de demanda, contanto que haja alguma antecedência na previsão, é utilizar mão-de-obra temporária. Às vezes a companhia utiliza funcionários extras (*stand-by*) para ajudar nos momentos de falta de capacidade.

A gestão da ociosidade (vales de demanda) também tem vários caminhos. A alternativa mais utilizada pela 'Empresa X' é colocar uma equipe receptiva que esteja ociosa para fazer trabalho burocrático de retaguarda (*back-office*) ou responder e-mails. O vale de demanda também é uma oportunidade para a alternância entre atendimento ativo e receptivo (*blending*). Uma equipe receptiva ociosa pode se tornar uma equipe ativa que, usando telefone, e-mail ou SMS⁹, pode ofertar serviços ao cliente. O uso de SMS gera fluxo de chamadas, pois ao se comunicar de forma escrita e sucinta com o cliente, oferecendo promoções, por exemplo, o cliente é induzido a ligar para a central para tirar suas dúvidas, resolvendo assim, o problema da ociosidade. Ao receber a chamada, o atendente pode complementar as informações iniciadas com o SMS, explicando melhor do que trata a promoção ou a comunicação e até mesmo vendendo o serviço para o cliente.

4.3.2.2 Tecnologia

Identificam-se duas tecnologias com maior foco dentro da 'Empresa X': URA e Intranet. A reformulação da URA é associada ao aumento do auto-serviço e tem foco na produtividade. A consolidação da Intranet é um projeto para melhoria das informações e voltado para qualidade. Essa parte está dividida em: (i) URA e participação do cliente, (ii) Intranet e (iii) outros sistemas.

4. URA e participação do cliente

A Unidade de Resposta Automática (URA) tem um papel especial na operação da 'Empresa X' pois sua adoção impacta ou apóia vários outros fatores críticos.

⁹ SMS ou *Short Message Service* é o serviço conhecido como 'torpedo' no Brasil. São mensagens escritas com limite de caracteres enviadas entre celulares e entre o SAC e celulares.

Um desses fatores é a participação do cliente na prestação do serviço, chamada de auto-atendimento ou auto-serviço. A ‘Empresa X’ busca envolver o cliente no processo como alternativa para melhorar os índices de produtividade. Através da URA, o cliente consegue resolver parte dos seus problemas sem o apoio de pessoas, como em um restaurante *self-service*. Quanto maior o percentual de retenção na URA, ou seja, quanto maior a parcela de clientes que não solicita atendimento humano, maior a produtividade e menor o custo, pois o atendimento humano é mais caro que o atendimento eletrônico.

A URA é usada com mais intensidade por instituições financeiras e empresas de telecomunicações. O cliente pode, por exemplo, obter o saldo da conta corrente, saber quando é o vencimento da conta, fazer uma solicitação de reparo, fazer uma movimentação na conta corrente, solicitar uma emissão de segunda via ou fazer um pedido de talão de cheques.

A ‘Empresa X’ alega que a adoção da URA em larga escala esbarra no dilema do nível educacional. A princípio, uma solução de baixo custo como a ‘URA’ seria mais recomendada para clientes de menor valor para a empresa. Paradoxalmente, esses clientes têm limitações educacionais que inibem o uso de tecnologia e acabam optando pelo atendimento humano. Por sua vez, os clientes de maior valor tendem a apresentar maior nível educacional e ser aqueles com maior propensão de adotar novas tecnologias. Segundo um dos entrevistados:

“Os percentuais de retenção na URA vão diminuindo à medida que você sobe para o Norte do País. Onde você teoricamente tem gente com nível de escolaridade um pouco menor, as pessoas não conseguem interagir com a URA”.

Esse dilema do nível educacional está ligado à segmentação de clientes. Nas soluções da ‘Empresa X’, os clientes VIPs – mais dispostos ao uso da URA – têm priorização na fila, evitando o atendimento eletrônico; enquanto que clientes básicos, que têm mais dificuldade na adoção da URA, são obrigados a passar pela URA e recebem baixa prioridade de atendimento.

A ‘Empresa X’ vem tomando diversas medidas para aumentar a adoção da URA, adicionando características mais humanas à ferramenta para que o cliente se sinta mais à vontade para interagir com o ambiente eletrônico, para que ele enxergue qualidade no veículo de produtividade. Existem especialistas em conduzir a fraseologia das árvores de URA (opções que o sistema oferece para o cliente navegar) para que a tecnologia se aproxime de uma interação com o ser humano. Existem técnicas como o reconhecimento de voz, que

permitem customizar a árvore da URA a partir do histórico de comportamento do cliente. Segundo um dos entrevistados:

“Se o cliente sempre liga para fazer contestação de conta, o sistema pode priorizar a opção ‘digite 5 para contestação de conta ou para extrato via fax’, trazendo-a para o início da lista, ao invés de deixá-la só na quinta colocação. Ou seja, o sistema pode aprender com o cliente e apresentar as melhores opções, de acordo com o seu comportamento”.

A meta da ‘Empresa X’ é evoluir a URA até o ponto em que a máquina personalize o atendimento sem o cliente perceber. Nesse cenário, a máquina entenderia o comportamento e personalizaria automaticamente as opções, entendendo e classificando o cliente a partir do que ele costuma demandar da URA. A evolução da tecnologia pretende permitir a adoção do conceito de *voice banner*, similar ao que ocorre na Internet, oferecendo promoções específicas de acordo com o perfil do cliente.

Por fim, a URA ainda traz como vantagem o aspecto de qualidade relativo à segurança. Em certas operações, em especial para serviços financeiros – como troca de senha, transferências financeiras ou investimentos – é mais seguro não ter nenhum atendente envolvido na operação.

5. *Intranet*

A intranet na ‘Empresa X’, juntamente com os *scripts* e as interfaces sistêmicas, tem o objetivo de facilitar o acesso à informação pelo atendente.

No primeiro semestre de 2004, a área de qualidade desenvolveu um projeto relativo a intranet com investimentos da ordem de 700 mil reais, visando diminuir o tempo de consulta, aumentar a qualidade da informação e aumentar a frequência com que os atendentes usam essa ferramenta.

Essa iniciativa partiu de uma pesquisa de satisfação realizada com os consumidores do maior cliente da ‘Empresa X’ que apontou que a qualidade da informação estava ruim. Internamente, verificou-se que essa informação estava distribuída em cinco *intranets* diferentes.

Para melhorar o tempo de consulta, estudaram-se conceitos como usabilidade, clareza, navegabilidade, agilidade, padrão e qualidade, com o objetivo de atacar os vícios inimigos da padronização no SAC: a própria memória do atendente, as conversas entre os atendentes e os

blocos de anotação. O objetivo do projeto foi criar uma intranet única para toda a companhia, montando um grande processo de fluxo de informações e trabalho (*workflow*¹⁰). Para equilibrar o ganho de padronização com o aumento da usabilidade e da clareza, foi contratado um grupo de jornalistas para trabalhar melhor a informação a ser disponibilizada.

6. Outras tecnologias

Existe um conjunto de tecnologias de segurança, que são fundamentais para garantir a integridade das informações e a disponibilidade do serviço, que costuma operar 24 horas por dia, durante os sete dias da semana: redes de segurança, *firewalls*, anti-vírus e *no-breaks*. A empresa cita em seu site institucional sua tecnologia de segurança como um de seus diferenciais.

Existem ainda os sistemas de retaguarda (*CRM*, *billing*, etc) que, salvo clientes de pequeno porte, variam de acordo com o cliente. Dependendo da negociação, os clientes podem trazer os sistemas de retaguarda que querem usar ou solicitá-los no contrato de prestação de serviço. Dependendo da especificidade desses sistemas, o treinamento técnico dos operadores se torna mais complexo. Também pode ser um fator limitante a integração entre os sistemas de linha de frente (*front-office*) da 'Empresa X' (intranet, discador automático e etc) e os sistemas legados do cliente, mas a tecnologia de integração atual minimiza essas limitações.

Um terceiro grupo de sistemas é usado pelas equipes de apoio – monitoria, supervisão, coordenação e gerência – para planejamento, programação e controle das operações: gestão de capacidade (*workforce management*), sistemas de avaliação de desempenho e o painel de indicadores (*big brother*).

Em última análise, cada solução de SAC da 'Empresa X' apresenta uma adoção diferenciada de tecnologia, variando para cada cliente. Para o período 2004 a 2006, a 'Empresa X' pretende investir cerca de 300 milhões de reais em novas tecnologias.

¹⁰ Workflow é uma tecnologia de automatização do fluxo de trabalho, que utiliza e-mail e outras ferramentas de informática para acionar a pessoa responsável por uma determinada tarefa quando a tarefa anterior é terminada.

4.3.3 Fatores de Recursos Humanos

A ‘Empresa X’ cita em seu site institucional a gestão de recursos humanos como outro de seus diferenciais. A seguir, serão descritos os fatores de recursos humanos: seleção, treinamento, remuneração, estrutura de apoio e ambiente de trabalho. A maioria dos projetos da área de qualidade tem impacto nos fatores de recursos humanos: a nova política de recrutamento, o novo foco da supervisão e a nova monitoria de qualidade.

4.3.3.1 Seleção e Treinamento

A ‘Empresa X’ conta com um extenso banco de dados de currículos, já que profissionais que já passaram pela companhia em trabalhos temporários, por exemplo, podem ser reaproveitados em novos contratos, ganhando tempo no treinamento.

O treinamento na ‘Empresa X’ é dividido em duas partes: (i) comportamental, que segue o padrão da organização, e (ii) técnico, que é customizado para cada cliente e depende dos *softwares* adotados e do conhecimento específico do negócio do cliente.

A empresa coloca mais peso no lado comportamental, pois sedimentado esse lado, o funcionário pode assimilar o lado técnico de acordo com as necessidades dos clientes. As divisões mais comuns nos contratos da ‘Empresa X’ são: atendimento básico, atendimento especializado, atividades específicas (retenção de clientes e cobrança de dívidas), atividades de retaguarda (*back-office*) e ilhas especiais (cliente VIP e cliente corporativo). O investimento na formação de um profissional multifuncional é muito mais longo e mais caro do que na formação de um especialista.

No atendimento VIP, além de se trabalhar com operadores mais capacitados, com mais tempo de casa e com melhores notas de monitoria, as filas de espera são reduzidas, porque o VIP tem prioridade em processos de solução de problemas. Essa opção custa mais caro do que ter todos sendo igualmente filtrados (triados) pela URA, como acontece com o varejo.

No atendimento corporativo, o operador atua muito mais como um provedor, como um consultor de soluções. A proporção de clientes por operador ou volume de chamadas por operador é muito menor, para que se possa dedicar mais tempo por chamada, e evitar fila no atendimento desses clientes.

A divisão entre equipes de linha de frente (*front-office*) e equipes de retaguarda (*back-office*) existe porque alguns tipos de problema não são resolvidos no momento da chamada,

pois são problemas que requerem prazos maiores e maior especialização para serem resolvidos. Nessas situações, abre-se um chamado com um número da solicitação ou reclamação, que é informado ao cliente para que este possa, a qualquer momento, saber sobre o andamento da sua requisição. Esses chamados em aberto são enviados para a retaguarda (*back-office*), que trata o problema e detalha a solução para a linha de frente (*front-office*), que realiza a comunicação com o cliente (via chamada telefônica ou SMS).

Uma prática crescente dentro da ‘Empresa X’ é propor um plano de carreira através da mobilidade interna entre essas várias classes de atendentes. Os processos seletivos são muitas vezes abertos internamente. Um atendente pode crescer através das funções de atendente, monitor, instrutor e supervisor. Outro caminho é trocar de ilhas de atendimento, sendo promovido de uma ilha básica para uma ilha especial, como o VIP ou o corporativo.

Um dos aspectos mais críticos nesse negócio é o alto nível de rotatividade (*turnover*), o alto nível de absenteísmo e o impacto disso no recrutamento e treinamento. A ‘Empresa X’ apresenta baixos índices de rotatividade em relação ao setor e justifica este fato pela escala conquistada. Como ela tem cerca de 28 mil atendentes (em junho de 2004) e ainda conta com um banco de dados de funcionários temporários, essa escala facilita o remanejamento de pessoal, evitando ter que percorrer todo o processo de contratação a cada desistência. Os entrevistados citam como exemplo, no final de 2003, o episódio onde a companhia trocou cerca de dois mil postos de trabalho (oriundos da incorporação de uma nova operação) e manteve estáveis os indicadores de qualidade. Esse episódio é um desafio, porque no momento que ocorre uma demissão em massa e uma contratação em massa, o SAC sofre uma pressão psicológica com o rumor da demissão no ar e a confiabilidade da operação, como um todo, fica prejudicada.

Para lidar com esse impacto, a empresa toma uma série de iniciativas, com relação à qualidade, em qualquer processo de implantação de novas operações. No mesmo exemplo, optou-se por trazer os monitores para dentro do salão de atendimento e criaram-se cargos de operadores seniores, que são bons operadores que se transformam em monitores para tirar dúvidas no meio da operação (monitor *online*). Colocaram-se os novatos dentro de células com mais de um supervisor, intensificou-se o número de avaliações por operador, colocaram-se os monitores em pontos de dúvida dentro da operação ativamente e se definiram processos de reciclagem diários.

4.3.3.2 Remuneração

Uma primeira questão relativa à remuneração é como o mercado se comporta, comparando-se subgrupos do setor de *telemarketing*: SAC interno, SAC terceirizado, SAC de grande porte e SAC de pequeno porte. O salário oferecido pelos prestadores terceirizados costuma ser menor que nas grandes organizações, que mantêm o SAC internalizado. Por sua vez, os prestadores de maior porte oferecem mais benefícios e estabilidade que os de menor porte.

Segundo os entrevistados, a ‘Empresa X’ prega a meritocracia e representa uma boa oportunidade pelas possibilidades de crescimento. A companhia está sempre promovendo operadores para níveis de supervisão, monitoria e instrutoria, mas não é a concorrente que paga os maiores salários do mercado. Algumas concorrentes menores mascaram um pouco as oportunidades, pois como não pagam os benefícios obrigados por lei, não têm regularidade no pagamento e não têm carteira assinada, podem oferecer um salário maior.

Nas várias soluções da ‘Empresa X’, o atendente do SAC não costuma ter remuneração variável. Ele é avaliado principalmente pelo TMA (produtividade) e pela nota de monitoria (qualidade), mas o primeiro quesito costuma ter bem maior importância que o segundo. Essa configuração acaba privilegiando o foco na produtividade, e para equilibrar esse processo, a ‘Empresa X’ está tentando incluir critérios de qualidade na avaliação de desempenho e na remuneração, mas até o momento, isso ainda é exceção.

4.3.3.3 Estrutura de apoio

A estrutura de apoio trata do quanto e como a gerência, a supervisão e a monitoria apóiam os atendentes da linha de frente.

Na supervisão, a ‘Empresa X’ costuma trabalhar com um supervisor para cada 20 atendentes, mas cada contrato pode estabelecer proporções distintas. A área de qualidade tem um projeto de revisão das atividades do supervisor, incluindo cursos de gerenciamento de rotina e foco estratégico, o que exige capacitação. Segundo um dos entrevistados:

“A empresa redesenhou as atividades do supervisor do SAC. Entendeu junto com o cliente qual era o objetivo dessa função dentro do processo do negócio de SAC; pegou 40 supervisores das operações e trouxe-os para começar a analisar o que era o trabalho deles na realidade; fez um trabalho intenso de tempos e movimentos. Partimos da comparação entre a realidade e o que gostaríamos que

fosse, a partir do *input* dos gestores e desenhamos um novo processo. Isso sugere uma nova cultura de trabalho onde é dado menos foco às atividades burocráticas e mais foco ao cliente final, à gestão da equipe e à monitoria. Agora o supervisor tem uma agenda, uma rotina no sistema. Ao fazer o *login*, ele controla quanto tempo está gastando em cada atividade e cria-se um novo conjunto de indicadores sobre o processo.”

A reformulação da monitoria é outro projeto da área de qualidade, com o objetivo de mudar o foco da punição para o desenvolvimento, buscando mudar a percepção do operador e mostrando que a monitoria pode apoiar na sua capacitação para galgar novas etapas dentro da organização. A monitoria tradicional tem um papel de auditoria e conformidade do processo: chamar o cliente pelo nome, cuidado na forma de falar, uso de termos corretos, postura e procedimentos de registro de informação.

O projeto de reformulação se iniciou comparando a nota que o monitor dava para um atendimento durante a avaliação com a nota que o cliente dava para aquele mesmo atendimento na pesquisa de satisfação. Essa análise apontou a parcela de importância que o cliente dá para a conformidade do processo e a lacuna existente em outras dimensões da satisfação que não estavam sendo cobradas pela monitoria.

No primeiro trimestre de 2004, a companhia estava com uma nota de monitoria entre 95 e 99%. Por outro lado, nas pesquisas de satisfação com o cliente onde a meta era de 85%, a empresa recebeu apenas 79%. A companhia identificou uma questão: como é possível a nota de monitoria estar acima da meta e a pesquisa de satisfação estar abaixo. A resposta a essa questão foi ampliar o foco da monitoria do controle de conformidade para incluir a satisfação do cliente final.

Segundo um dos entrevistados:

“Se a empresa demitir os 255 monitores que estão ativos, isto fará diferença? Sim. Tivemos um exemplo em uma regional onde, em função do aumento repentino de demanda, a companhia precisou que os 30 monitores fossem usados no atendimento para atender à demanda. No mês seguinte, o número de reclamações graves ‘explodiu’. Por quê? Porque quando uma operação de milhares de pessoas sabe que não está sendo auditada, surgem algumas práticas que não são boas. Isso pode ser evitado pelo uso constante de um *big brother* [monitoria punitiva] olhando o processo.”

Para atingir o objetivo, a monitoria foi remodelada, somando à visão de auditores, a visão de pesquisadores, que almejam a satisfação do cliente. O projeto prevê que parte dos monitores se transforme em pesquisadores, e a outra parte continue como auditores, de acordo

com o perfil de cada um, de forma que a qualidade seja abordada de forma multidimensional reunindo conformidade com critérios mais subjetivos.

A monitoria prevê que os atendentes recebam uma média de seis avaliações por mês. Os operadores com bom desempenho mensal passam a ser avaliados apenas quatro vezes. Os operadores com mau desempenho mensal têm o seu número de avaliações ampliado para oito.

A totalidade, ou seja, 100% dos operadores são avaliados e recebem um retorno (*feedback*) do supervisor. O supervisor tem o papel de instrutor e líder. O monitor tem um papel baseado em análise e diagnóstico, como um consultor de desenvolvimento de pessoas com a função de apontar para o supervisor as falhas de cada um dos operadores da equipe e o caminho para o desenvolvimento. A proporção recomendada de monitoria é de 1 para cada 60 atendentes, mas essa escala pode chegar até 1:40 ou 1:30.

A nota da monitoria não impacta diretamente na remuneração, mas a reincidência de notas ruins pode levar à demissão. Além disso, usa-se a nota de monitoria como um critério de diferenciação dentro da operação, em especial no processo seletivo, onde só pode concorrer a monitor, instrutor ou supervisor, o atendente que está com uma boa nota de monitoria.

4.3.3.4 Ambiente de trabalho

A ‘Empresa X’ promove diversas iniciativas para melhorar o ambiente de trabalho, tais como: comemorações, confraternizações, pesquisas de clima organizacional, cursos, ginástica laboral e dinâmicas de grupo. As iniciativas relacionadas a eventos estão sempre sendo anunciadas em comunicações internas, mostrando fotos dos eventos e divulgando os vencedores.

A comunicação interna tem o objetivo de disseminar a cultura da organização ao longo das diversas operações e *sites*, destacando os bons exemplos. A ginástica laboral é voltada para doenças ocasionadas pelo trabalho, com fundo ergonômico, e sua adoção tem crescido nas empresas do setor.

Além disso, a estrutura da ‘Empresa X’ conta com salas de decompressão, que são espaços onde o atendente pode relaxar e se recuperar de abusos verbais dos clientes, a qualquer momento.

Os *sites* da companhia contam também com uma infra-estrutura tecnológica que garante a segurança ocupacional dos atendentes: rede elétrica estabilizada e ligada ao *no-*

break, sala de equipamentos com circuitos elétricos independentes, cabeamento separado de voz e dados, sistemas internos de segurança (circuito interno de TV e catracas), tratamento acústico, detecção e combate a incêndio e ar-condicionado central.

5. ANÁLISE DO CASO

Este capítulo apresenta a análise do caso estudado à luz da teoria selecionada na revisão de literatura. Mais uma vez, optou-se por elaborar o capítulo na seqüência proposta pela revisão de literatura: (i) análise da caracterização do setor e da ‘Empresa X’; (ii) análise do sistema de avaliação de desempenho da ‘Empresa X’ e o entendimento dos indicadores mais utilizados; e (iii) análise de como os dez fatores críticos são tratados pela ‘Empresa X’ e seus impactos no dilema entre qualidade e produtividade.

5.1 *Caracterização da Empresa*

O entendimento do setor de SAC passa pela sua criação, seu histórico e o ambiente atual de competição. Esse histórico é marcado pelas ondas de privatização, terceirização, regulação e consolidação. A partir da discussão sobre o setor de *telemarketing*, parte-se para a análise da ‘Empresa X’ através de sua estrutura organizacional e dos serviços oferecidos para entender como essas decisões impactam o dilema entre qualidade e produtividade.

5.1.1 **Setor de telemarketing**

O caso mostra que a ‘Empresa X’ nasceu pressionada entre a herança de insatisfação do passado de estatal e as limitações educacionais do mercado de trabalho e do mercado consumidor. Essas limitações dificultam a dimensão de qualidade em serviços, conforme sugere a literatura, pois durante a ‘hora da verdade’ o despreparo do empregado da linha de frente (ELF) influencia diretamente na satisfação do cliente (PINE II e GILMORE, 1998; ROCHA e CHRISTENSEN, 1999; HAKSEVER *et al.* 2000).

Os pontos fortes e fracos do movimento de terceirização, apontados na descrição do caso, destacam a pressão por produtividade e o distanciamento do negócio que ameaçam a qualidade do serviço, destacado na teoria (BENNINGTON, CUMMANE e CONN, 2000; CALVERT, 2001). Os quatro elementos destacados por Calvert (2001) são encontrados no caso: (i) aumento das expectativas do consumidor, (ii) desenvolvimento tecnológico, (iii) aumento da competição, e (iv) pressão por redução de custos e aumento da rentabilidade.

As revelações dos entrevistados mostram que o esforço de regulação do governo é ineficaz na medida que a estrutura de avaliação é falha, sendo possível ‘maquiar’ os números durante as medições que são feitas com indicadores defasados. Looy *et al.* (1998) e Zineldin e Bredenlow (2001) alertam que as empresas só investem em qualidade se pressionadas e o caso mostra que, em um cenário onde nem o governo nem a concorrência exercem essa pressão, a qualidade fica em segundo plano.

O movimento de consolidação é destacado no quadro 2 do capítulo introdutório, que mostra que as seis maiores empresas respondem por 51% do número de PAs entre os prestadores de serviço e 17% de todo o setor de *telemarketing*. Esse dado se encaixa na classificação feita no capítulo de revisão de literatura, mostrando claramente um movimento de massificação do serviço, que busca menor intensidade de mão-de-obra e despersonalização para atingir a melhoria de produtividade (figura 2 baseada em Lovelock, 1983 e figura 3 baseada em Chase e Tansik, 1983 e Schmenner, 1986).

5.1.2 ‘Empresa X’

Conforme descrito no caso, a solução encontrada pela ‘Empresa X’ – bem como por outras empresas de grande porte do setor – é a criação de estruturas organizacionais segmentadas para clientes ou grupo de clientes, de forma que cada estrutura possa contemplar um tratamento distinto para o dilema entre qualidade e produtividade. Isso significa que enquanto um cliente que paga por qualidade pode ter uma estrutura de apoio enriquecida – contando com supervisão, monitoria, treinamento e tecnologia adequada –, os demais clientes podem ser atendidos por uma estrutura enxuta e padronizada, que atenda apenas aos requisitos básicos do mercado. Porém, nem mesmo as estruturas voltadas para a qualidade apresentam elementos de autonomia, conforme sugere Schlesinger e Heskett (1991) e Black *et al.* 2001.

A questão é que, mesmo na operação para um mesmo cliente corporativo, tipos de serviços diferentes estão mais ou menos suscetíveis ao dilema entre qualidade e produtividade. A descrição do caso aponta duas situações onde o dilema é mais intenso: quando o serviço é contratado por tempo de uso (*speaking time*) e quando a escala da operação é muito grande. Essas duas características reforçam a massificação da operação (CHASE e TANSIK, 1983 e SCHMENNER, 1986).

A atuação múltipla exigida pelos contratos de tempo de uso impede que o funcionário se familiarize de forma mais profunda com cada negócio, criando um afastamento e impedindo que ele proporcione altos níveis de qualidade. Essa descrição sustenta os estudos de Singh (2000) e Michel (2001), que apontam que a linha de frente dos serviços tem que operar em um ambiente quase-fábrica e, ao mesmo tempo, seguir a cartilha do foco no cliente.

O aumento de escala da operação e a subdivisão em regiões (nordeste, sudeste, sul, etc) e habilidades (dúvidas, reclamações, cobrança, etc) exige que o serviço seja altamente controlado e padronizado, assemelhando-se a um chão-de-fábrica (LEVITT, 1972) e deixando pouco espaço para a individualidade, a criatividade e a autonomia, elementos essenciais para a qualidade do atendimento (SCHLESINGER e HESKETT, 1991).

A conclusão a que se pode chegar, a partir dos parágrafos acima, é que os movimentos ocorridos no setor de *telemarketing* – de privatização, terceirização, consolidação e regulação – condicionaram a estrutura organizacional e os serviços oferecidos pela ‘Empresa X’ de forma a contribuir para a redução de custos e o aumento da produtividade, em detrimento da qualidade do atendimento.

5.2 Avaliação de Desempenho

A análise do sistema de avaliação de desempenho da ‘Empresa X’ seguiu a seguinte divisão: (i) contratação da solução de SAC, onde é definido como o prestador será avaliado, (ii) no dia-a-dia da operação, onde é avaliado se os resultados estão sendo alcançados, e (iii) considerações sobre o sistema de avaliação de desempenho como um todo.

5.2.1 Contratação de uma solução de SAC

Os entrevistados apontaram que na maioria dos contratos a discussão gira em torno de custos e produtividade, onde se estabelece um nível de serviço e se negocia o menor custo possível para esse nível. A literatura sobre desempenho (RUMMLER e BRACHE, 1992; KAPLAN e NORTON, 1997; e OLSON e SLATER, 2002) e a literatura específica sobre desempenho em serviços (GOLDSTEIN *et al.* 2002) defendem que o foco em produtividade na fase de projeto do serviço condiciona a estratégia da organização e faz com que toda a operação seja construída em torno dessa meta principal.

Não só na definição dos indicadores que regem o contrato, mas ao longo de todo o dimensionamento da operação, percebe-se no discurso dos entrevistados uma preocupação muito maior com os aspectos quantitativos da solução, que garantem eficiência e produtividade, do que com os aspectos subjetivos, que vão garantir a qualidade do atendimento. Conforme sugerem Cook *et al.* (2002), o caso mostra que as relações entre empresa, funcionário e cliente são montadas baseadas em critérios de controle, padronização, eficiência e produtividade.

O caso mostra uma grande preocupação da ‘Empresa X’ em entender a fundo a dinâmica da empresa contratante, que inclui o entendimento do negócio do cliente e dos fatores ambientais que influenciam o negócio, como segmentos do mercado consumidor, concorrência, campanhas de marketing e ciclos de faturamento, o que está alinhado com o estudo de Betts, Meadows e Walley (2000).

5.2.2 Avaliação de desempenho no dia-a-dia

As duas principais ferramentas de avaliação de desempenho na ‘Empresa X’ – o painel de indicadores e a monitoria de qualidade – tiveram sua origem com o foco na produtividade. O caso mostra que a companhia está tentando equilibrar o foco nas duas frentes, buscando novos indicadores de qualidade e reformulando a atuação da monitoria.

Como forma de entender melhor o papel dos indicadores de desempenho utilizados pela ‘Empresa X’ e a relação entre eles, buscou-se construir uma linha do tempo representando o fluxo da interação entre o atendente e o cliente, destacando os momentos em que cada indicador é colhido. Para tanto, precisou-se listar primeiro um terceiro grupo de indicadores, complementares aos indicadores dos quadros 8 e 9 (apresentados no item ‘4.2.2 Avaliação de desempenho no dia-a-dia’). Esse terceiro grupo de indicadores, apesar de secundário nas discussões contratuais entre a ‘Empresa X’ e seus contratantes, são fundamentais para a gestão e para a compreensão da operação de SAC. O quadro 10 apresenta esse terceiro grupo de indicadores, com siglas sugeridas pelo autor dessa pesquisa para facilitar a construção de uma figura representando o processo de atendimento.

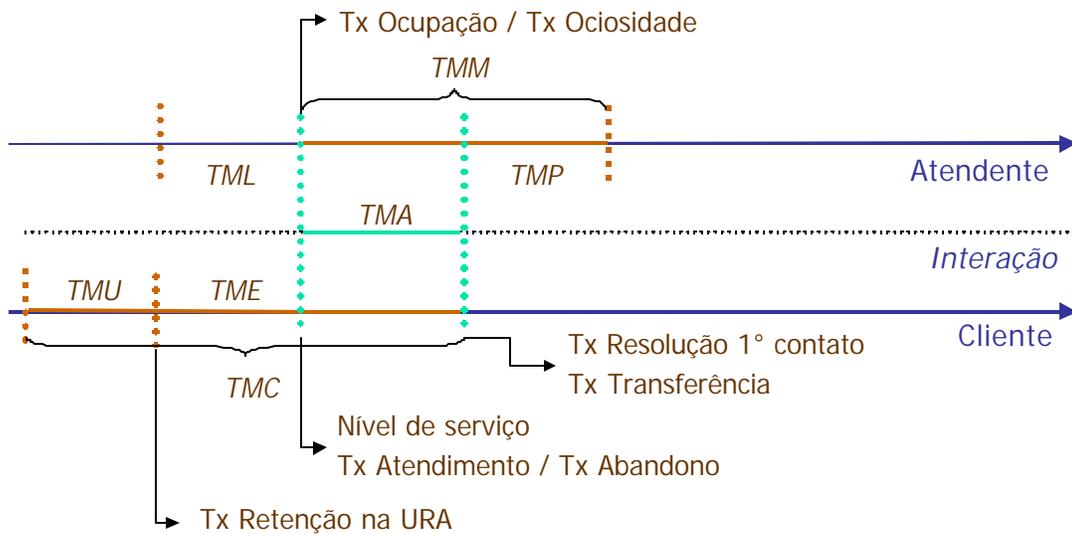
Quadro 10: Relação dos indicadores de desempenho adicionais da 'Empresa X'.

Tipo	Sigla	Indicador	Descrição
Média	TMU	Tempo Médio de Atendimento na URA	Duração média do atendimento eletrônico na URA. Ex: 60s
Média	TMP	Tempo Médio de Pós-atendimento	Tempo médio que o atendente leva finalizando o atendimento depois da conversa com o cliente. Ex: 60s
Média	TMC	Tempo Médio da Chamada	Tempo médio que o cliente passou na linha (TMU + TME + TMA). Ex: 60s+60s+60s = 180s
Média	TMM	Tempo Médio de Manuseio	Tempo médio que o atendente esteve ocupado (TMA + TMP). Ex: 60s + 60s = 120s
Média	TML	Tempo Médio Livre	Tempo médio que o atendente ficou sem trabalho. Ex: 60s

Fonte: Criado com base nas entrevistas realizadas.

A figura 13 apresenta uma linha do tempo, onde está disposto o conjunto de 15 indicadores detalhados nos quadros 8, 9 e 10. A figura mostra a relação dos indicadores com o atendente e o cliente, a interação entre ambos e o momento de coleta.

Figura 13: Representação dos indicadores na linha do tempo do atendimento no SAC.



Fonte: Criado com base nas entrevistas realizadas.

Seguindo a linha do tempo, os primeiros indicadores são colhidos até o momento do atendimento humano: a taxa de retenção na URA, o tempo médio de atendimento na URA (TMU), o tempo médio de espera (TME), o nível de serviço (NS), a taxa de atendimento e a taxa de abandono. Do outro lado, enquanto um atendente está livre, estão sendo medidas a taxa de ocupação, a taxa de ociosidade e o tempo médio livre (TML). Durante o atendimento, a medição do tempo da interação entre atendente e cliente dá origem ao tempo médio de atendimento (TMA). Finalizado o atendimento, mede-se o tempo médio da chamada (TMC), a taxa de resolução no 1º contato, o tempo médio de pós-atendimento (TMP) e o tempo médio de manuseio (TMM). Por fim, se a chamada incluir transferência para outra ilha de atendimento, a taxa de transferência é afetada.

A partir do entendimento mais holístico do fluxo de atendimento, buscou-se classificar os indicadores dentro do dilema de qualidade e produtividade. Nesse processo, consolidou-se a noção de que existem três grupos de classificação: qualidade subjetiva, qualidade objetiva e produtividade. O quadro 11 mostra os 15 indicadores presentes na figura 13 (controlados pelo painel de controle) além dos dois indicadores de qualidade subjetiva (pesquisa de satisfação e nota de monitoria).

Quadro 11: Classificação dos indicadores de desempenho da 'Empresa X'.

Qualidade subjetiva	Qualidade objetiva	Produtividade
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisa de satisfação ▪ Nota de monitoria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível de serviço (NS) ▪ Tempo médio de espera (TME) ▪ Tempo médio da chamada (TMC) ▪ Taxa de atendimento ▪ Taxa de abandono ▪ Taxa de resolução no 1º contato ▪ Taxa de transferência 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempo médio de atendimento (TMA) ▪ Tempo médio de atendimento na URA (TMU) ▪ Tempo médio de pós-atendimento (TMP) ▪ Tempo médio livre (TML) ▪ Tempo médio de manuseio (TMM) ▪ Taxa de ocupação ▪ Taxa de ociosidade ▪ Taxa de retenção na URA

Fonte: Criado com base nas entrevistas realizadas.

O quadro mostra o equilíbrio entre medidas de qualidade objetiva e produtividade, e o grande desequilíbrio com relação à qualidade subjetiva. Os indicadores de produtividade estão todos alinhados com os conceitos de uso eficiente de recursos (SLACK *et al.* 1996) e taxa entre entrada e saída (SINGH *et al.* 2000). Os indicadores de qualidade objetiva podem ser resumidos por nível de serviço, como nível de acesso do cliente à empresa (SLACK e LEWIS, 2001). A avaliação de qualidade subjetiva está restrita à ação da monitoria e às pesquisas de satisfação, onde existe um esforço por se definir critérios multidimensionais conforme sugere a literatura (PARASUMARAN, ZEITHAML e BERRY, 1988).

O caso mostra que o dilema entre qualidade objetiva e produtividade (SLACK *et al.* 1996; SLACK e LEWIS, 2001) é um tema mais brando para a ‘Empresa X’ do que o dilema entre qualidade subjetiva e produtividade (HAKSEVER *et al.* 2000; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

Destaca-se, ainda, que todos os indicadores utilizados pela empresa têm referência na literatura reunida sobre o tema (ANTON, 2000; FEINBERG *et al.* 2000; KINNIE, HUTCHINSON e PURCELL, 2000; WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000; CALLAGHAN e THOMPSON, 2002; e DEAN, 2002).

5.2.3 Sistema de avaliação de desempenho

O projeto de cada nova operação de serviço na ‘Empresa X’ é construído a partir dos indicadores estabelecidos em contrato, em alinhamento com o trabalho de Goldstein *et al.* (2002), e desdobrado nas funções da estratégia de serviços conforme sugere Haksever *et al.* (2000) e nas relações da tríade de serviços, conforme sugere Cook *et al.* (2002).

Esse alinhamento entre desempenho e estrutura garante o sistema de avaliação de desempenho como tradutor da estratégia para toda a empresa (RUMMLER e BRACHE, 1992; KAPLAN e NORTON, 1997). Porém, o sistema da ‘Empresa X’ apresenta a deficiência levantada na literatura de ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados de curto prazo em detrimento dos ativos intangíveis e da criação de valor no longo prazo (BRIGNALL e BALLANTINE, 1996; KAPLAN e NORTON, 1997; NORREKLIT, 2000).

O sistema da ‘Empresa X’ é claramente desbalanceado, conforme sugerido por Olson e Slater (2002), na direção da produtividade. A tentativa da empresa, até agora mal sucedida, de equilibrar as duas dimensões seria impossível segundo esses autores. A análise dos processos

de avaliação de desempenho da ‘Empresa X’ não detectou um trabalho consistente no sentido de estabelecer relações de causa-efeito (KAPLAN e NORTON, 1997; NORREKLIT, 2000), em especial cruzando indicadores do painel (*big brother*) com os resultados da monitoria de qualidade, o que poderia ajudar a apontar as causas do desbalanceamento existente entre qualidade e produtividade.

5.3 Fatores Críticos para Conciliação entre Qualidade e Produtividade

A análise dos indicadores de desempenho da ‘Empresa X’ é uma forma mais direta de entender o grau de importância que é dado à qualidade e à produtividade. Por outro lado, a análise dos dez fatores críticos selecionados na revisão de literatura é mais subjetiva, já que as ações da empresa em cada função – marketing, operações e RH – são muitas vezes dúbias e dicotômicas, apontando parcialmente para qualidade e parcialmente para produtividade. A seguir os fatores são analisados buscando-se identificar para que lado do dilema eles estão mais voltados.

5.3.1 Fatores de marketing

5.3.1.1 Posicionamento

A literatura (ZINELDIN e BREDENLOW, 2001) classifica o posicionamento da empresa em: excelência operacional, conhecimento do mercado ou liderança em produto. Essa classificação pode apontar se a organização tem seu posicionamento voltado para qualidade ou produtividade. A ‘Empresa X’ está posicionada em excelência operacional, ou seja, voltada para a produtividade e eficiência, juntamente com as demais líderes do setor. Apesar disso, a companhia vem realizando esforços para mudar seu posicionamento, apresentando-se como um prestador que oferece qualidade e que está voltado para relacionamento e estratégia (DOMEGAN, 1996).

Esse movimento enfrenta o desafio do paradigma de serviço (COOK et al. 2002) vigente em duas frentes: (i) alta insatisfação dos clientes finais, que enxergam o SAC como fonte de sofrimento, e (ii) baixa disposição dos contratantes em investir, que enxergam o SAC como uma obrigação da legislação.

Na prática, a ‘Empresa X’ ainda é reconhecida como um prestador de serviço de grande porte, com capacidade de absorver operações complexas, a baixo custo. Apesar de alguns prêmios de qualidade que vem ganhando em conjunto com alguns clientes, os resultados ainda são tímidos perto da liderança em produtividade presente nos demais fatores críticos, e, como alerta Anton (2000), o posicionamento não pode mudar sozinho sem um movimento conjunto das outras áreas da empresa.

5.3.1.2 Segmentação

O uso da segmentação de clientes aponta um caminho para a ‘Empresa X’ melhorar a satisfação percebida, oferecendo para cada segmento o nível de qualidade adequado (KELTNER *et al.* 1999). Mas nem todo contratante está disposto a arcar com os custos da segmentação. Um entrevistado destaca:

“Sempre que é possível trabalhar com a segmentação, pode-se tentar lidar com o dilema, escolhendo dar qualidade para quem paga pela qualidade”.

Por outro lado, a segmentação por tipo de atividade favorece a produtividade (WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000). Uma prática muito comum na ‘Empresa X’ é quebrar o atendimento em dois níveis. O primeiro, a linha de frente, trata apenas informações e problemas simples, e o segundo, a retaguarda, trata de reclamações não resolvidas na linha de frente. Essa prática garante produtividade e eficiência ao poupar os recursos mais qualificados das tarefas rotineiras, mas prejudica a qualidade, já que problemas que poderiam ser resolvidos de imediato são protelados para um segundo nível.

Dessa forma, enquanto o uso de segmentação por clientes favorece a ambas as dimensões, o uso de segmentação por atividades favorece apenas à produtividade. A ‘Empresa X’ quer aumentar o uso da segmentação por clientes visando melhorar a qualidade percebida por cada grupo, mas isso exige o alinhamento de outros fatores como participação do cliente, tecnologia e os fatores de recursos humanos.

5.3.1.3 Participação do cliente

No ambiente de SAC, a participação do cliente está diretamente relacionada ao uso da tecnologia. A opção do atendimento eletrônico, viabilizada pela URA, se configura como um auto-atendimento (GUMMESSON, 1998) e utiliza-se da colaboração do cliente para ganhar

em produtividade. Por outro lado, enquanto essa ferramenta não está consolidada, seu uso pode diminuir o controle percebido pelo cliente (COOK *et al.* 2002) ao limitar as opções de navegação e retardar o acesso à informação e a resolução de seus problemas, gerando insatisfação e queda de qualidade do serviço.

Esse fator também está relacionado à segmentação (GUMMESSON, 1998; KELTNER *et al.* 1999), já que a ‘Empresa X’ pretende ampliar a utilização da URA nos segmentos de baixo valor, minimizando a interação humana, e aumentar a interação nos segmentos de alto valor, que permitem um maior custo de operação. Essa estratégia esbarra na restrição do nível educacional dos clientes e a ‘Empresa X’ ainda não encontrou caminhos para vencer essa barreira, de forma que na prática, a adoção da URA está acontecendo de forma inversa à planejada (ANTON, 2000), prejudicando os indicadores de qualidade da companhia.

5.3.2 Fatores de operações

5.3.2.1 Capacidade

Gummesson (1998) aponta o surgimento de filas como a manifestação negativa de uma má gestão de capacidade. No caso da ‘Empresa X’, o acompanhamento das filas é feito normalmente pelos indicadores ‘NS’ e ‘TME’, que são gerenciados de acordo com o contrato estabelecido.

Ao longo de 2001 e 2002, na era da produtividade, a ‘Empresa X’ consolidou a gestão de capacidade, que tem como grande âncora o painel de indicadores (*big brother*) que permite a ajustes de capacidade no curto prazo, no horizonte de horas, conforme sugere a literatura (BETTS, MEADOWS e WALLEY, 2000).

Logo, a ‘Empresa X’ está em sintonia com a literatura e com as demais líderes do setor, e utiliza-se de diversas práticas e ferramentas voltadas quase que exclusivamente para a garantia da produtividade (ARMISTEAD e CLARK, 1994; BETTS, MEADOWS e WALLEY, 2000). Pode-se perceber que o ganho de escala favorece imensamente a gestão de capacidade, ao conceder flexibilidade para que a ‘Empresa X’ alterne o atendimento entre as diversas equipes, minimizando os efeitos dos picos e vales de demanda.

A gestão de filas aliada à segmentação permite à ‘Empresa X’ definir metas distintas para cada grupo de clientes, melhorando simultaneamente a qualidade e a produtividade. Essa

prática vem sendo cada vez mais explorada pela companhia, mas exige um maior grau de investimento por parte do contratante, o que geralmente encontra resistência.

5.3.2.2 *Tecnologia*

A literatura aponta que existem dois caminhos básicos para o uso de TI na empresa de serviços: o primeiro caminho leva à automação, eficiência, produtividade, concentração, monitoramento, minimização da interação entre pessoas e diminuição da dependência dos funcionários; o caminho oposto leva à captura e análise da informação, customização do serviço, segmentação e melhor relacionamento com o cliente (BRIGNALL e BALLANTINE, 1996; AVKIRAN, 1999; KELTNER *et al.* 1999).

Conforme já discutido, o movimento de terceirização das CAC surgiu fundamentalmente com o objetivo de redução de custos. Dessa forma, encontra-se na ‘Empresa X’ a predominância do uso de tecnologia visando automação do processo e produtividade. Porém, o estudo destaca dois projetos principais de tecnologia: (i) a ampliação do uso da URA, que tem maior potencial no ganho de produtividade, e (ii) a reformulação da Intranet, que pode fornecer bases para o aumento da qualidade.

A adoção da URA, aliada à segmentação e à participação do cliente, pode gerar ganho de produtividade sem comprometer a qualidade. O auto-atendimento, quando segmentado, pode até mesmo aumentar a satisfação do cliente (GUMMESSON, 1998). Porém, conforme alerta ANTON (2000), quando um novo canal é oferecido sem o planejamento e preparo adequado, o resultado pode ser ruim, e é exatamente nesse ponto que se encontra a ‘Empresa X’, onde a URA é muitas vezes motivo de insatisfação e encontra grandes resistências no segmento de baixo valor, ao esbarrar nas limitações educacionais da população de baixa renda.

A ‘Empresa X’ alega que a adoção da URA em larga escala esbarra no dilema do nível educacional. A princípio, uma solução de baixo custo como a ‘URA’ seria mais recomendada para clientes de menor valor para a empresa. Paradoxalmente, esses clientes têm limitações educacionais que inibem o uso de tecnologia e acabam optando pelo atendimento humano. Por sua vez, os clientes de maior valor tendem a apresentar maior nível educacional e maior propensão para adotar novas tecnologias. Um problema similar ocorreu com os bancos quando da adoção dos ATM, conhecidos no Brasil como caixas automáticos.

O projeto de reformulação da Intranet é uma iniciativa que pretende explorar o uso de TI visando aumento da qualidade mas enfrenta barreiras dentro da companhia e junto aos contratantes por significar um aumento de custo, conforme destaca um entrevistado:

“O tempo em que ele [operador] estiver consultando a Intranet é um tempo em que ele não vai atender, e conseqüentemente, será menos produtivo.”

Dessa forma, a iniciativa da reformulação da Intranet corre o risco de perder a força e comprometer seu objetivo inicial, se o projeto não aceitar uma diminuição da produtividade dos atendentes em benefício de um melhor atendimento ao cliente, levando a uma melhor avaliação da qualidade.

5.3.3 Fatores de recursos humanos

5.3.3.1 Seleção, treinamento e remuneração

A primeira constatação é que o perfil dos atendentes se encaixa em todas as descrições da literatura: baixa idade, baixa escolaridade, maioria do sexo feminino e maioria no primeiro emprego (BELT, RICHARDSON e WEBSTER, 2000).

A análise do caso mostra que, enquanto a seleção e o recrutamento têm aumentado o foco na qualidade, o treinamento e a remuneração continuam com o foco na produtividade. Ou seja, no processo de seleção e recrutamento, a empresa tenta encontrar pessoas com auto-estima, habilidades de comunicação e alto nível de motivação, características que favorecem o foco na qualidade, conforme sugerem Jeffrey (1997) e Callaghan e Thompson (2002). A partir de contratadas, no processo de treinamento, desenvolvimento e remuneração, as pessoas recebem estímulos voltados à padronização, à eficiência e à produtividade. Com isso, a ‘Empresa X’ espera atingir um equilíbrio entre as duas dimensões, mas a literatura indica que essa comunicação paradoxal leva a altos níveis de estresse (SINGH, 2000; WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000).

O movimento interno pela qualidade pretende equilibrar o foco dos processos de seleção, treinamento e remuneração, mas nessa área os resultados ainda são muito tímidos. A mudança nesses processos está sendo capitaneada a partir da reformulação da estrutura de apoio, conforme será abordado a seguir.

5.3.3.2 Estrutura de apoio

A principal ação em curso na ‘Empresa X’ para aumento do foco na qualidade é a reformulação da estrutura de apoio, com o objetivo de aproximá-la da função sugerida pela literatura, atuando como um escudo de proteção ao atendente (SINGH, 2000; DEERY, IVERSON e WALSH, 2002). Os dois principais grupos da estrutura de apoio são a supervisão e a monitoria, e ambos estão passando por reformulações nas responsabilidades e focos de atuação.

“A mudança no posicionamento da monitoria dentro da operação – que tinha um papel muito mais punitivo – pretende criar uma imagem de suporte, de apoio à operação. O monitor deve ser visto como alguém que está ali para ajudar a desenvolver o trabalho de cada operador e não como alguém que está ali só para punir”.

“Ao redesenhar as atividades do supervisor, ele fica com mais tempo dedicado a ouvir o cliente, a monitorar as chamadas. A monitoria passa a ser calibrada para a satisfação do cliente e para suporte ao supervisor no *feedback* constante aos operadores”.

A associação das notas de monitoria à remuneração pode gerar uma mudança no foco da equipe (JEFFREY, 1997; KINNIE, HUTCHINSON e PURCELL, 2000; SINGH, 2000). A ‘Empresa X’ ainda não coloca a nota de monitoria atrelada à remuneração, mas usa a nota para o plano de carreira do atendente:

“Uma das iniciativas que tem dado mais resultado é associar as notas de monitoria ao desenvolvimento da pessoa. No momento que a empresa começa a colocar a satisfação do cliente como um peso pelo qual os operadores serão avaliados e as pesquisas de satisfação começam a constar nas metas de bônus das supervisões, todos, querendo ou não, começam a atentar para o cliente final. No momento que a empresa vira a sua atenção para a qualidade – traduzida como satisfação do cliente final – e começa a botar isso como meta dos gestores, todos passam a buscá-la no dia-a-dia”.

Como consequência das mudanças na estrutura de apoio, o atendente começa a se preocupar com a qualidade e interiorizar a cultura de satisfação do cliente:

“Quanto ao chão-de-fábrica, no momento que se faz uma modificação grande no processo de monitoria, se envolve o supervisor com a monitoria, e se passa a ter todo um processo de *feedback* da monitoria fluindo através do supervisor, as pessoas ficam mais envolvidas. No momento em que o supervisor é cobrado por qualidade e a monitoria está falando o tempo todo sobre qualidade, existe uma combinação perfeita para colocar na cabeça do operador o que ele precisa fazer. Essas são as três frentes: monitor, supervisor e operador e essa tríade está começando a fazer diferença.”

Porém, a adoção da cultura da qualidade exige um maior grau de autonomia para o atendente (WALLACE, EAGLESON e WALDERSEE, 2000) e sugere, além da remuneração associada à qualidade, a preferência por profissionais multifuncionais, com liberdade para propor soluções fora dos padrões e sem precisar consultar os superiores (adhocracia), o que vai de encontro com a segmentação de atividades, o alto grau de padronização e o controle da tarefa (burocracia) da 'Empresa X'.

Destaca-se ainda que a 'Empresa X' não trabalha com a prática do *mystery shopper*, destacada na literatura como uma alternativa ao controle intenso da tarefa (COOK *et al.* 2002). Ao invés disso, a 'Empresa X' coloca muita ênfase no conceito de *big brother* (TAYLOR e BAIN, 1999; BAIN e TAYLOR, 2000), presente tanto no painel de indicadores como na monitoria, de forma que o atendente sabe que está sendo permanentemente monitorado, sob forte pressão e pouca autonomia.

5.3.3.3 *Ambiente de trabalho*

A adoção da cultura da qualidade exige um ambiente de trabalho alinhado tanto em termos de motivação e autonomia (HESKETT *et al.* 1997; HESKETT, SASSER e SCHLESINGER, 2002) como em termos de estrutura física (KAPLAN e ARONOFF, 1996).

Utilizando tecnologia de ponta e investindo em comunicação interna, a 'Empresa X' se destaca dos pequenos concorrentes, mas não gera um diferencial de mercado com relação às outras grandes do setor, que também utilizam as mesmas práticas. Assim como na gestão de capacidade, a 'Empresa X' trabalha os aspectos do ambiente de trabalho seguindo o mercado, onde se adotam diversas práticas motivacionais para amenizar o estresse: eventos, festas, concursos, espaço para recuperação de abusos do cliente, além de rígidas normas de segurança e conceitos de ergonomia.

Porém, essas práticas são voltadas para a recuperação do estresse causado pela cobrança de produtividade e não para o desenvolvimento de competências como criatividade, autonomia, empatia com o cliente e soluções inovadoras, necessárias para o foco na qualidade.

5.3.4 Análise conjunta dos fatores críticos

De uma maneira geral, a forma como os fatores críticos estão estruturados na ‘Empresa X’ demonstra um foco maior na produtividade, mas nota-se um esforço crescente desde o início de 2003, capitaneado pela gerência de qualidade, para re-equilibrar esse foco e aumentar a ênfase na qualidade. No quadro 12 estão listados os fatores com duas classificações: (i) se o fator apresenta ações com foco na qualidade e (ii) qual é a perspectiva de mudança de foco nesse fator a partir das ações em andamento na companhia.

Quadro 12: Classificação dos dez fatores críticos na ‘Empresa X’.

Fator crítico	Apresenta ações com foco na Qualidade	Perspectiva de mudança
Posicionamento	Sim	Forte
Segmentação	Sim	Média
Participação do cliente	Não	Fraca
Capacidade	Não	Fraca
Tecnologia	Sim	Média
Seleção, Treinamento e Remuneração	Sim	Média
Estrutura de apoio	Sim	Média
Ambiente de trabalho	Não	Fraca

Fonte: Criado com base nas entrevistas realizadas.

O movimento para a qualidade envolve com maior ênfase o posicionamento, porém, o investimento em imagem e discurso não pode surtir efeito se os outros fatores não acompanharem a mudança. A maior parte dos fatores – segmentação, tecnologia, seleção, treinamento, remuneração e estrutura de apoio – apresenta ações voltadas para a qualidade, com o objetivo de re-equilibrar o foco, mas sem perder de vista a primazia em produtividade. O grupo final, composto por participação do cliente, capacidade e ambiente de trabalho, apresenta pouco ou nenhum traço na direção do foco na qualidade. Em suma, a companhia está em processo de mudança de foco, mas assume que está longe de efetivar a mudança:

“Se você perguntar: ‘como é que vocês solucionaram [o dilema entre qualidade e produtividade]?’ Vou responder que a empresa ainda não solucionou.”

O estudo de Deery, Iverson e Walsh (2002) alerta que somente alterando os fatores críticos da estratégia, a cultura da qualidade pode ser implantada com sucesso na organização de serviços. Esse processo de mudança envolve negociação e conscientização junto aos clientes, com demonstrações claras dos benefícios a serem alcançados. As áreas que levantam essa bandeira na companhia precisam ‘vender’ a idéia para as demais áreas, mas a mudança não ocorre sem investimento e apoio da alta direção, como reforça um entrevistado:

“Nós estamos na etapa de mostrar o quanto custa ter qualidade e arcar com parte desse investimento. Somando os 700 mil reais do projeto da Intranet, com 200 mil reais do projeto de revisão das atividades do supervisor, e com 60 mil reais do novo painel de indicadores, tem-se 1 milhão de reais em projetos da área de qualidade no biênio 2003-2004, todos arcados pela companhia”.

Os entrevistados apontam que a companhia está em busca de clientes dispostos a investir em qualidade e em soluções onde os fatores críticos estejam voltados para esse objetivo, mas muitos clientes ainda não estão preparados para isso, como no exemplo abaixo:

“Muitas vezes o cliente é obrigado por lei a manter a atividade de SAC e não enxerga nenhum benefício nesse canal de atendimento. Quando a discussão gira estritamente em torno de custo, o prestador que oferecer o menor custo ganha o cliente, porque não há muito espaço para agregar valor para o cliente. Esse movimento de constante redução de custo acaba levando a um ‘auto-flagelo’. A produtividade é continuamente aumentada até um ponto em que a organização começa a cortar recursos que não deveria abrir mão, sacrificando o resultado final”.

A ‘Empresa X’ está enfrentando o desafio destacado na literatura (GUMMESSON, 1998; BLACK *et al.* 2001; ZINELDIN e BREDENLOW, 2001) de mostrar o retorno do investimento em qualidade, que aparece de uma forma menos tangível do que a melhora de produtividade:

“O grande problema em justificar investimentos em qualidade é a questão da tangibilidade do resultado final. Percepção e expectativa do cliente são duas coisas complicadas de se medir. Pode-se até usar pesquisas de satisfação, mas o resultado financeiro volta por caminhos difíceis de se medir em um único centro de custo”.

A ‘Empresa X’ segue a literatura (HESKETT *et al.* 1997; KELTNER *et al.* 1999; BOVE e JOHNSON, 2000) que defende que a disseminação da cultura da qualidade pode se tornar uma vantagem competitiva, garantindo diferenciação no mercado e fidelização dos contratantes por mais tempo:

“Em um exemplo recente, nós fizemos uma proposta para aumentar o número de monitores e diminuir a proporção entre monitor e operador, o que vai custar mais mensalmente para o cliente. Uma

análise detalhada apontou que o ‘calcanhar de aquiles’ da monitoria é intensificar o trabalho, aumentar a amostra de avaliações e intensificar o contato entre monitores, supervisores e operadores. Essa mudança exige mais pessoal e maior custo. O papel do prestador de serviço é tentar sensibilizar a empresa contratante mostrando a relação custo-benefício da nova solução proposta”.

No ano de 2003, os investimentos em qualidade levaram a ‘Empresa X’ a diminuir em 30% as reclamações no seu maior cliente. Para o ano de 2004, a meta é diminuir mais 40% no índice. Porém, em geral o foco na produtividade e no TMA ainda é predominante:

“Se você passear hoje pelos corredores, verá que estamos no momento da transição entre qualidade e produtividade. Trabalhamos o ano passado para montar a infra-estrutura que será o ‘trampolim’ para a empresa dar esse salto. Mas hoje, se você for à operação, a cobrança maior dos supervisores ainda é pelo TMA. Para as operações de retenção, tele-cobrança e de televendas, cobra-se o tempo todo a geração de receita. Para as operações de SAC, cobra-se o TMA, porque tem o cliente contratante pressionando porque vai impactar diretamente o quanto ele vai pagar no fim do mês.”

A grande questão é que a empresa vive um constante dilema, pois não quer perder os resultados conquistados até o momento na dimensão da produtividade:

“Nós não queremos qualidade esquecendo a produtividade. Queremos qualidade com produtividade. A empresa é medida por resultado financeiro e não pode esquecer nunca a produtividade”.

A ‘Empresa X’ promove ações nas duas direções e quando vai verificar o efeito no chão-de-fábrica esbarra em um dilema intrínseco à operação:

“Nas pesquisas de satisfação aparece que o cliente sente falta de perguntas mais detalhadas, para que o operador possa entender melhor o seu problema. Só que em algumas operações a meta de TMA chega a 26 segundos, obrigando o operador a ir direto ao ponto, muitas vezes agindo roboticamente ou ‘jogando’ o cliente para a URA para localizar a informação sozinho. Ou seja, não há capacitação que leve o operador a atender com qualidade em 26 segundos. A qualidade só será conquistada afrouxando-se a meta de TMA.”

O discurso dos entrevistados torna claro que a cultura da qualidade só pode ser alcançada se os diversos mecanismos de garantia da produtividade – espalhados por todos os fatores críticos – forem revistos e repensados. Esses mecanismos não permitem que as ações voltadas para a qualidade surtam o efeito esperado, pois estão mais enraizados ao longo dos fatores críticos em processos, práticas, ferramentas e políticas, e conseqüentemente, mais enraizados nas pessoas e no dia-a-dia da organização.

A questão final que pode ser levantada é: se a ‘Empresa X’ enfrenta dificuldades para encontrar contratantes que estejam dispostos a investir em qualidade e na satisfação do cliente no SAC porque continua insistindo na mudança do foco de desempenho? Segundo os entrevistados, o foco na qualidade ataca a duas ameaças do ambiente competitivo.

A primeira ameaça se refere à margem de lucro, pois em um mercado que vive sob constantes reduções de custos, a margem do negócio fica cada vez mais apertada. Nessa situação, se a ‘Empresa X’ conseguir se diferenciar em qualidade e convencer o cliente a pagar por isso, poderá justificar um valor acima da concorrência e desfrutar de margens mais altas.

A segunda ameaça diz respeito à entrada das grandes consultorias de tecnologia no mercado de terceirização de *call center*. Empresas como a Accenture e a IBM estão começando a brigar por contratos de terceirização de serviços de atendimento, passando a competir diretamente com a ‘Empresa X’. Esses novos concorrentes oferecem mais do que “bocas e orelhas” e pretendem aliar à terceirização operacional elementos de consultoria em estratégia e tecnologia, seu ponto forte. Nessa linha de raciocínio, o movimento da ‘Empresa X’ ao investir em qualidade e diferenciação e ao buscar ampliar o conhecimento sobre o negócio dos seus contratantes é uma antecipação às mudanças de mercado, para garantir a fidelização dos clientes atuais e a conquista de novos clientes quando as grandes consultorias intensificarem o investimento nesse setor.

6. CONCLUSÃO

A conclusão está dividida em três partes: (i) resumo e contribuições, onde destaca-se as principais contribuições e responde-se às três perguntas propostas na metodologia; (ii) conclusões e proposições, onde apresentam-se cinco proposições geradas a partir desse estudo exploratório; e (iii) sugestões para pesquisas futuras, onde apontam-se as possíveis continuações dessa pesquisa.

6.1 *Resumo e Contribuições*

Fundamentalmente, a pesquisa realizada buscou entender como é tratado o dilema entre qualidade e produtividade no serviço de atendimento ao cliente (SAC), a partir do estudo de caso em uma companhia de *telemarketing* brasileira e líder do setor no Brasil.

A reunião da literatura sobre o tema ‘desempenho na linha de frente dos serviços’ permitiu a proposta do conjunto de dez fatores críticos para análise do dilema entre qualidade e produtividade. Esse conjunto de fatores descreve essencialmente as três principais funções da estratégia de serviços: marketing, operações e recursos humanos.

O entendimento do conjunto de fatores críticos, alado à caracterização da empresa e do seu setor e à análise do sistema de avaliação de desempenho, ofereceu um roteiro valioso para o estudo do dilema entre qualidade e produtividade na linha de frente dos serviços, permitindo a identificação dos movimentos presentes nas decisões gerenciais que atuam como forças direcionando o foco do desempenho para o lado da qualidade ou para o lado da produtividade.

O primeiro grupo de perguntas do roteiro da pesquisa tratou da caracterização da empresa e do setor de *telemarketing* no ambiente brasileiro. Quanto ao setor, o estudo mostrou que os movimentos do mercado contribuíram para o foco na redução de custos e no aumento da produtividade, colocando em segundo plano a qualidade do atendimento, conforme supunham Calvert (2001) e Zineldin e Bredenlow (2001). Quanto à empresa, conclui-se que ‘Empresa X’ se encaixou por completo na categoria de serviços massificados destacada por Chase e Tansik (1983) e Schmenner (1986), e emprega as práticas de padronização e

espelhamento na manufatura pregado por Levitt (1972), em detrimento do ambiente de autonomia sugerido por Schlesinger e Heskett (1991).

O segundo grupo de perguntas trazia questões sobre o sistema de avaliação de desempenho da empresa estudada e sua direção com relação ao dilema entre qualidade e produtividade. O caso mostrou um forte alinhamento com o modelo de Goldstein et al. (2002), ao construir cada operação de SAC a partir dos indicadores prioritários definidos no contrato de prestação de serviço, e um forte alinhamento com Olson e Slater (2002), ao apontar um desbalanceamento na direção da produtividade. Por outro lado, o sistema de avaliação de desempenho não apresentou indicadores voltados para aprendizado, crescimento e ativos intelectuais (BRIGNALL e BALLANTINE, 1996; KAPLAN e NORTON, 1997; NORREKLIT, 2000). Além disso, não foi verificado um esforço estruturado no sentido de estabelecer relações de causa e efeito entre os diversos indicadores (KAPLAN e NORTON, 1997; NORREKLIT, 2000).

Os três grupos finais de perguntas do roteiro de pesquisa tratavam dos fatores críticos no contexto da empresa estudada. O caso mostrou alta aderência ao modelo conceitual proposto (figura 12, capítulo II), que parte do desdobramento da estratégia de serviços nas funções de marketing, operações e recursos humanos (HAKSEVER *et al.* 2000), e por fim, nos fatores críticos, para traduzir os objetivos estratégicos de desempenho ao longo da organização e de seus principais atores (COOK *et al.* 2002).

Na ‘Empresa X’, todos os fatores críticos estão voltados para a produtividade e detecta-se um movimento, presente na maioria dos fatores, para re-equilibrar o foco na direção da qualidade. Porém, o esforço real ainda não condiz com o discurso: em 2004, enquanto a área de qualidade recebeu 1 milhão de reais, a companhia investiu cerca de 80 milhões reais em expansão e tecnologia.

Além do baixo investimento, o esforço de mudança de foco esbarra em três dificuldades principais. A primeira – resistência à perda de produtividade – é levantada por Singh (2000) e Wallace, Eagleson e Waldersee (2000). A segunda – incapacidade de demonstrar o retorno do investimento em qualidade – é defendida por Gummesson (1998), Black *et al.* (2001) e Zineldin e Bredenlow (2001). A terceira – limitação educacional do mercado consumidor e do mercado de trabalho – não aparece em nenhum estudo do referencial teórico deste trabalho, pois, provavelmente, é uma característica específica do contexto brasileiro.

O grande desafio da ‘Empresa X’ parece ser uma melhor definição do foco em desempenho que deseja obter e a construção do caminho para colocar a organização na direção desejada, eventualmente abrindo mão de ganhos de produtividade para conquistar o novo objetivo de qualidade.

6.2 Proposições teóricas construídas a partir do estudo de caso

O método escolhido, ao invés da generalização estatística presente nos estudos quantitativos, sugere o uso da generalização analítica, que permite expandir e generalizar teorias com a geração de proposições teóricas (YIN, 2001).

A análise dos fatores críticos na ‘Empresa X’ permite uma comparação entre os estudos apresentados na revisão de literatura e a realidade encontrada no estudo de caso e, a partir dessa comparação, pode-se construir proposições teóricas a serem testadas em estudos futuros. Essa etapa apresenta cinco proposições geradas a partir da comparação entre os 16 estudos selecionados e o estudo de caso:

- Proposição 1: O dilema entre qualidade e produtividade em serviços parece ser inevitável.
- Proposição 2: As decisões relativas aos dez fatores críticos influenciam decisivamente o dilema entre qualidade e produtividade.
- Proposição 3: Só é possível uma conciliação temporária do dilema entre qualidade e produtividade.
- Proposição 4: A estratégia do sacrifício não parece funcionar em um mercado com baixo nível educacional.
- Proposição 5: Uma estratégia bem sucedida deve estar claramente focada em qualidade ou em produtividade.
- Proposição 6: Empresas de *telemarketing* privilegiam indicadores de qualidade objetiva, em detrimento da qualidade subjetiva.
- Proposição 7: O que pode levar uma empresa de *telemarketing* a focar em qualidade é a percepção de alteração no ambiente competitivo.

6.2.1 P1: O dilema entre Q & P em serviços parece ser inevitável.

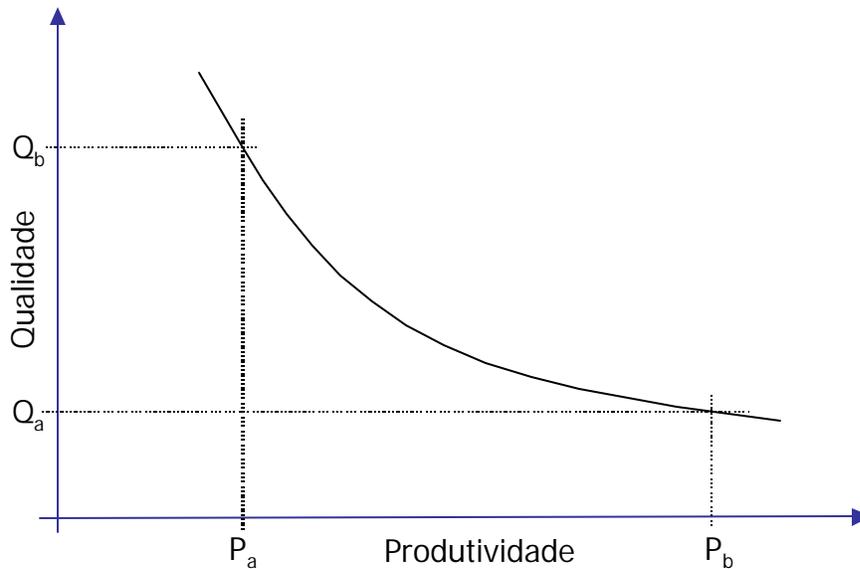
Existe um conjunto de estudos – Gupta (1995), Gummesson (1998), Looy *et al.* (1998), Vuorinen *et al.* (1998) e Parasuraman (2002) – que sugere redefinições dos termos qualidade e produtividade para permitir um cenário onde a qualidade apóia ou está incluída na produtividade. Esses estudos querem destacar a importância de se tentar conciliar as diversas dimensões do desempenho, e para isso, repensam e redefinem esses conceitos.

O caso da ‘Empresa X’ mostra que seria inócuo tentar alterar os conceitos de qualidade e produtividade na esperança de mudar o foco da organização. Os gestores da ‘Empresa X’ têm clareza das dimensões de qualidade e produtividade e sabem quanto estão depositando de esforço em cada direção. As decisões de desequilíbrio para um lado ou para o outro são conscientes e conseqüência de investimentos com base na estratégia de serviços.

O entendimento dos indicadores utilizados pela ‘Empresa X’ e as metas estabelecidas sugere uma série de dilemas entre os indicadores dos grupos de qualidade e produtividade. Por exemplo, uma meta de TMA de 26 segundos é conflitante com uma meta de 95% de satisfação, pois é um grande desafio prestar informações em menos de 30 segundos e ainda satisfazer o cliente. Um aumento de 20% na taxa de atendimento é conflitante com um aumento de 20% na taxa de ocupação, pois é inevitável aumentar a ociosidade nos vales de demanda para garantir o atendimento nos picos de demanda. Um aumento de 20% na taxa de resolução no 1º contato é conflitante com uma redução de dez segundos no tempo médio de manuseio, pois para se resolver o problema em um só contato, o mesmo tende a ser mais longo que um atendimento parcial que repassa o problema para outra área resolver em um segundo momento.

Enfim, as duas dimensões conflitam todo o tempo, e talvez seja mais efetivo incentivar o estudo do dilema e das dimensões do desempenho sem pretender alterar as noções dos termos ‘qualidade’ e ‘produtividade’. A primeira proposição desse trabalho é que o dilema parece ser inevitável, ou seja, a relação entre qualidade e produtividade pode ser representada graficamente por uma curva que sugere que a melhoria em uma dimensão causa necessariamente impacto negativo na outra dimensão (figura 14).

Figura 14: Representação gráfica do dilema entre qualidade e produtividade.



Em suma, é sugerido que teorias que redefinem os conceitos de qualidade e produtividade não conseguem ser absorvidas na prática, pois esses conceitos estão enraizados e representam a realidade, e que, mantendo-se as definições originais de qualidade e produtividade, uma dimensão não colabora com a outra.

6.2.2 P2: As decisões relativas aos dez fatores críticos influenciam decisivamente o dilema entre Q & P.

O modelo de Heskett *et al.* (1997) estabelece uma cadeia de desempenho onde a qualidade interna leva a produtividade que leva a qualidade externa, sendo a qualidade interna formada por elementos equivalentes aos fatores de recursos humanos: seleção, treinamento, remuneração, estrutura de apoio e ambiente de trabalho. O caso mostra que as ações necessárias para a evolução de qualidade e produtividade são normalmente conflitantes, ou seja, quando um fator apóia uma das dimensões, ao mesmo tempo dificulta o desempenho da outra dimensão.

Por exemplo, as técnicas de gestão de capacidade e os controles utilizados para garantir a taxa de ocupação são prejudiciais para a qualidade. A reformulação da monitoria a partir da

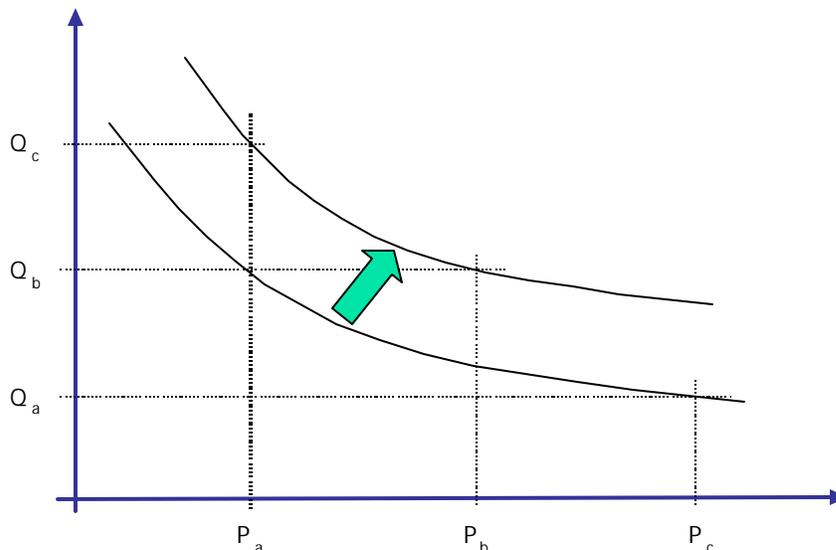
satisfação do cliente final prioriza indicadores de qualidade subjetiva em detrimento da produtividade. O perfil de profissional favorável ao foco na eficiência é conflitante com o profissional preparado para alto grau de autonomia.

A segunda proposição sugere uma nova interpretação da cadeia serviço-lucro, onde o termo “produtividade” da cadeia serviço-lucro deveria ser trocado por “desempenho”, e que esse desempenho pode ser qualidade ou produtividade, de acordo com a configuração do ambiente interno. Ou seja, os fatores críticos parecem influenciar fortemente o desempenho, mas necessariamente em uma ou outra dimensão, e não equilibrando ambas.

6.2.3 P3: Só é possível uma conciliação temporária do dilema entre Q & P.

Três estudos – Haynes e Duvall (1992), Looy *et al.* (1998) e Kinnie, Hutchinson, Purcell (2000) – sugerem que a reengenharia de processos é capaz de levar à melhoria simultânea de qualidade e produtividade. A análise do caso mostra que os dois fatores só melhoram em conjunto quando a organização está passando por uma mudança de patamar de desempenho, ou seja, passando por uma melhoria radical e temporária em seus processos. Nessas situações, a companhia pode experimentar uma melhoria em uma dimensão sem impacto na outra, ou até mesmo a melhoria simultânea em ambas dimensões, mas após a consolidação da melhoria, a empresa passa a operar no novo patamar de desempenho, e o dilema entre qualidade e produtividade volta a existir. Nesse novo patamar, melhorias contínuas em uma dimensão parecem exigir a deterioração da outra dimensão (figura 15).

Figura 15: Representação gráfica da conciliação temporária entre qualidade e produtividade.



Ao longo da trajetória da ‘Empresa X’, em alguns momentos a melhoria de qualidade foi conseguida sem impactos na produtividade, mas esse ganho foi temporário. A reformulação do painel de indicadores permitiu um controle mais apurado das várias equipes e regiões do Brasil, e melhorou indicadores nas duas dimensões. A reformulação das funções dos supervisores e dos monitores afetou positivamente a qualidade, sem comprometer a produtividade. Com a implantação da nova Intranet, a companhia pretende melhorar simultaneamente a qualidade e a velocidade da informação, e espera ganhos em ambas dimensões de desempenho.

Em todos os exemplos, depois que a melhoria inicial é obtida e traça-se uma nova meta, a companhia volta a esbarrar no dilema e se vê obrigada a buscar novos caminhos e ainda pode-se destacar que a maior parte dos ganhos obtidos esteve no lado da produtividade, e não da qualidade.

6.2.4 P4: A estratégia do sacrifício não parece funcionar em um mercado com baixo nível educacional.

Os estudos contra a conciliação – Fernie e Metcalf (1997), Taylor e Bain (1999), Bain e Taylor (2000), Belt, Richardson e Webster (2000) e Peaucelle (2000) – ilustram a tirania de chão-de-fábrica presente nas operações de SAC. Estruturadas com o objetivo de redução constante de custos, foram adaptando seus processos de gestão e controle para, cada vez mais, se assemelharem a um ambiente de manufatura.

Os relatos do caso da ‘Empresa X’ mostram, em diversos momentos, a pressão por redução de custos presente no movimento de terceirização. Essa pressão causou o desenvolvimento de ferramentas, técnicas e processos que permitissem a melhoria constante da produtividade, foco que existiu com especial ênfase nos anos de 2001 e 2002.

Nesse ambiente, o atendente pode até tentar conciliar qualidade e produtividade, mas com a escalada do estresse e da exaustão, a qualidade é a primeira a ser negligenciada, conforme alertou Singh (2000). A literatura sugere que esse modelo de gestão só sobrevive apoiado na estratégia do sacrifício, termo criado por Wallace, Eagleson e Waldersee (2000).

A estratégia do sacrifício utiliza-se de pessoas jovens, em seu primeiro emprego, motivadas, com iniciativa, potencial e boa formação, que muitas vezes enxergam o trabalho de

atendimento como temporário. A empresa monta o modelo de gestão todo voltado para a produtividade – treinamento, pontuação, premiação – mas mantém um discurso da cultura da qualidade e da satisfação do cliente. Essa estratégia parte da premissa que uma pessoa com o perfil acima tem uma ética interna que o impulsiona a satisfazer seu cliente, mesmo sob toda a pressão da produtividade. Essa dualidade causa altos índices de estresse e exaustão que geram altos índices de absenteísmo e rotatividade. Como existe um mercado de trabalho ‘de boca aberta’, ou seja, mais oferta do que demanda de emprego, surgem novos candidatos com o perfil adequado para substituir os desistentes. As empresas líderes do mercado ainda contam com as vantagens de escala, e muitas vezes resolvem os problemas de absenteísmo e rotatividade com o remanejamento de equipes das diversas regionais, sem sofrer impacto no desempenho.

No Brasil, mais especificamente na ‘Empresa X’, a lógica da estratégia do sacrifício esbarrou no nível educacional do mercado de trabalho e do mercado consumidor. A estratégia do sacrifício foi pensada para um trabalhador que vai se esforçar para oferecer qualidade, mesmo que não esteja sendo incentivado a isso, por enxergar aquela atividade como ponte para outras etapas da sua carreira profissional. Quando essa estratégia encontra um mercado de trabalho com baixa escolaridade, desempregado e sem perspectivas de carreira, a busca pela conciliação não acontece. Um atendente que sustenta a família com seu salário não vai prejudicar sua pontuação para encantar um cliente, resolvendo um problema de forma inesperada ou saindo do padrão para satisfazer o outro lado da linha.

6.2.5 P5: Uma estratégia bem sucedida deve estar claramente focada em qualidade ou em produtividade.

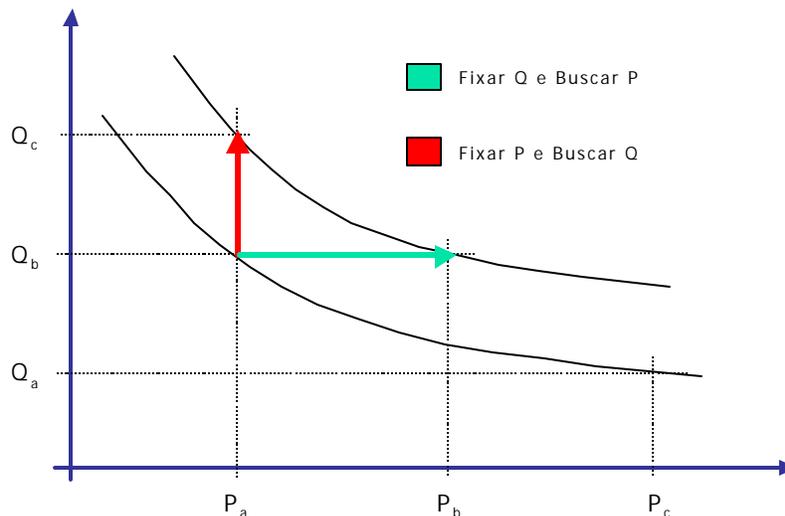
Mesmo o movimento de qualidade realizado na ‘Empresa X’ ainda não muda o fato dela trabalhar com a estratégia de fixar os níveis mínimos de qualidade (nível de serviço, notas de monitoria e pesquisas de satisfação), e buscar o máximo de produtividade para aquele nível. Ou seja, a organização está voltada para a produtividade e tenta equilibrar seu desempenho com iniciativas que reforcem o lado da qualidade, mas uma melhoria incremental na qualidade não tem o mesmo peso que uma melhoria incremental na produtividade.

O estudo permite a proposição de que somente uma estratégia oposta à descrita acima – onde seria fixado um nível mínimo de produtividade e perseguido o máximo de qualidade dentro desses limites – colocaria toda a organização para buscar a qualidade. Essa abordagem

propõe que o SAC seja visto como fonte de diferenciação, conforme Anton (2000), retomando as origens desse canal de atendimento, que se descaracterizou quando ganhou escala, se massificou e se tornou obrigatório. Nessa estratégia, os ganhos incrementais em qualidade – respeitado o nível mínimo de produtividade – seriam vistos como investimento na satisfação e na fidelização do cliente, colocando toda a organização voltada para a adaptação dos fatores críticos na direção da qualidade. Nesse ambiente, as quebras de patamar de desempenho seriam todas voltadas para a qualidade, e só assim, uma organização de serviços estaria verdadeiramente com foco em qualidade.

A figura 16 apresenta duas estratégias opostas: (i) fixar níveis mínimos de qualidade e buscar a melhoria da produtividade; e (ii) fixar níveis mínimos de produtividade e buscar a melhoria da qualidade. A primeira estratégia é praticada pela ‘Empresa X’, e conforme indicam os entrevistados, pela maioria do mercado. A segunda estratégia é proposta nesse trabalho, a partir das conclusões do estudo de caso, como alternativa à prática vigente no setor de *telemarketing*.

Figura 16: Representação gráfica das duas estratégias opostas de melhoria de desempenho dentro do dilema entre qualidade e produtividade.



6.2.6 P6: Empresas de *telemarketing* privilegiam indicadores de qualidade objetiva, em detrimento da qualidade subjetiva.

O caso mostra que um desequilíbrio entre os grupos de indicadores utilizados pela 'Empresa X'. Enquanto a qualidade objetiva e a produtividade contam com diversos indicadores consolidados em ferramentas tecnológicas, a avaliação da qualidade subjetiva é incipiente. A dimensão subjetiva da qualidade está restrita à monitoria e às pesquisas de satisfação e exige a interação humana, mas é possível que investimentos nessa dimensão apontassem novos caminhos para avaliação da satisfação do cliente. O fato de exigir a interação humana aumenta o custo desse tipo de avaliação, e em muitos casos, a qualidade subjetiva é deixada de lado com objetivo de redução de custos. Nesses contratos, apenas as exigências legais mínimas são levadas em consideração.

6.2.7 P7: O que pode levar uma empresa de *telemarketing* a focar em qualidade é a percepção de alteração no ambiente competitivo.

O caso mostra que o cenário atual do setor de *telemarketing* brasileiro não exerce pressão suficientemente forte sobre o dilema para tirar o foco da produtividade. Dessa forma, o que leva um prestador de serviço de *telemarketing* como a 'Empresa X' a focar em qualidade é, a partir da análise de cenários, a percepção que a pressão por reduções de custo aliada à entrada das grandes consultorias no mercado vai deixar pouco espaço para uma empresa que não se diferenciar de alguma forma da concorrência. Sendo assim, a busca pelo posicionamento em qualidade é o caminho identificado pela 'Empresa X' para sobreviver no longo prazo.

6.3 *Sugestões para Pesquisas Futuras*

A primeira sugestão é expandir a pesquisa atual, que se restringiu ao nível gerencial, e entrevistar os outros atores da prestação do serviço – o cliente e o atendente – na mesma organização. As perspectivas desses dois agentes podem alterar ou reforçar a análise e a conclusão do estudo, aprofundando o conhecimento sobre esse canal de atendimento.

O presente estudo retratou uma operação de SAC brasileira e não encontrou nenhum outro estudo nacional sobre SAC com a abordagem específica de operações e avaliação de

desempenho. Uma segunda sugestão de pesquisa é replicar o roteiro e o modelo conceitual em outros casos brasileiros e estabelecer comparações entre estudos de caso. Os novos estudos poderiam ser aplicados em empresas com SAC próprio, em concorrentes multinacionais ou ainda em empresas de pequeno porte. Outra opção é selecionar os casos segundo o setor do cliente contratante, como instituições financeiras, empresas de telecomunicações ou seguradoras, por exemplo.

Uma terceira sugestão é ampliar o escopo de análise para outros negócios caracterizados como linha de frente dos serviços e serviços de massa de alto contato, como: atendimento bancário presencial, repartições públicas, lojas de departamentos, empresas aéreas e hotéis. A ampliação de escopo proposta permite a expansão da base de conhecimento citada no parágrafo anterior do âmbito do SAC para todo o segmento de linha de frente de serviços de massa.

A quarta sugestão é estruturar uma pesquisa quantitativa a partir do roteiro de pesquisa e das seis proposições teóricas e realizar uma pesquisa de campo no setor de *telemarketing*. Em uma fase anterior dessa dissertação, o pesquisador cogitou a possibilidade de fazer um estudo quantitativo e entrou em contato com a ABT (Associação Brasileira de *Telemarketing*), que se mostrou favorável a pesquisas acadêmicas e forneceu uma listagem de associados que continha cerca de 100 nomes. Um novo contato poderia resultar em uma lista atualizada das empresas associadas, o que seria um ponto de partida para a aplicação de um questionário. A validação das proposições abriria caminho para o estabelecimento de uma nova base de conhecimento sobre operações de SAC e o dilema entre qualidade e produtividade em serviços.

Das seis proposições apresentadas, três merecem maior destaque em pesquisas futuras: a 'proposição 4', a 'proposição 6' e a 'proposição 7'.

A 'proposição 4' trata do limite educacional do mercado de trabalho e do mercado consumidor brasileiro. Essa constatação abre espaço para questionar as teorias de conciliação entre qualidade e produtividade em países com características similares ao Brasil.

A 'proposição 6' trata da sub-divisão da qualidade nas dimensões objetiva e subjetiva. Futuros estudos poderiam questionar os motivos do desequilíbrio entre as duas dimensões e apontar caminhos para o aprofundamento da avaliação da qualidade subjetiva.

A 'proposição 7' trata dos movimentos da concorrência no setor de *telemarketing* e indica uma possível mudança no ambiente competitivo do setor com a entrada das grandes consultorias e a mudança de foco dos atuais líderes para a diferenciação por qualidade. Esses movimentos podem ser estudados com mais profundidade fornecendo um painel sobre esse setor que vem ganhando cada vez mais importância nos serviços e na economia brasileira como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6ª PESQUISA Anual de telemarketing, Disponível em: <http://www.abt.org.br>, Acesso em: 10 jul. 2004.

AARNIO, O. Can we trust the service sector to generate decent rates of growth and employment? **Personal Review**, v.28, n.5/6, 1999, pp.382-405.

ANTON, J. The Past, present and future of customer access centers. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 2, 2000, pp.120-130.

ARMISTEAD, C.; CLARK, G. The “coping” capacity management strategy in services and the influence on quality performance. **International Journal of Service Industry Management**, v. 05, n. 2, 1994, pp.05-22.

AVKIRAN, N. K. Quality customer service demands human contact. **International Journal of Bank Marketing**, v.17, n.2, 1999, pp.61-71.

BAIN, P.; TAYLOR, P. Entrapped by the ‘electronic panopticon’? worker resistance in the call center. **New Technology, Work and Employment**, v. 15, n. 1, 2000, pp.02-18.

BELT, V.; RICHARDSON, R.; WEBSTER, J. Women’s work in the information economy: the case of telephone call centers. **Information, Communication & Society**, v. 3, n. 3, 2000, pp.366-385.

BENNINGTON, L.; CUMMANE, J.; CONN, P. Customer satisfaction and call centers: an Australian study. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 2, 2000, pp.162-173.

BERTELLI, C. D. **A função serviço ao cliente como promotora da qualidade de serviço: um estudo de casos no setor automotivo brasileiro**. 2001. 81p. Dissertação (Mestrado em Administração), Instituto COPPEAD de Administração, UFRJ, Rio de Janeiro.

BETTS, A.; MEADOWS, M.; WALLEY, P. Call centre capacity management. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 2, 2000, pp.185-196.

BIEMA, M.; GREENWALD, B. Managing our way to higher service-sector productivity. **Harvard Business Review**, Jul-Aug, 1997, pp.87-95.

BLACK, S.; BRIGGS, S.; KEOGH, W. Service quality performance measurement in public/private sectors. **Managing Auditing Journal**, v. 16, n. 7, 2001, pp.400-405.

- BLECHER, N. Ocupado. **Exame**, São Paulo, 9 set. 1998, pp. 54-57.
- BOVE, L. L.; JOHNSON, L. W. A customer-service worker relationship model. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 05, 2000, pp.491-511.
- BRIGNALL, S.; BALLANTINE, J. Performance measurement in service businesses revisited. **International Journal of Service Industry Management**, v. 07, n. 1, 1996, pp.06-31.
- BURGERS, A. *et al.* Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: a scale-development study. **International Journal of Service Industry Management**, v.11, n.2, 2000, pp.142-161.
- CAETANO, J. R. Ouvir não basta. **Exame**, São Paulo, 04 out. 2000, pp. 176-178.
- CALLAGHAN, G.; THOMPSON, P. "We recruit attitude": the selection and shaping of routine call centre labour. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 2, 2002, pp.233-254.
- CALVERT, N. Today's changing call centre: an overview. **Journal of Database Marketing**, v. 8, n. 2, 2001, pp.168-175.
- CAMPOS, V.F., **TQC: Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês)**, Belo Horizonte: Bloch, 1992.
- CARVALHO, S. Disque 800 para ser ouvido. **Exame**, São Paulo, 12 jul. 1989, pp. 44-46.
- CHASE, R.; BOWEN, D.E. Service quality and the service delivery system. In: **Service quality: multidisciplinary and multi-national perspectives**. Lexington: Lexington Books, 1991, pp.157-178.
- CHASE, R.; TANSIK, D. The customer contact model for organization design. **Management Science**, v. 29, n. 9, 1983, pp.1037-1050.
- COOK, L. S. et al. Human issues in service design **Journal of Operations Management**, v. 20, 2002, pp.159-174.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage, 1998.
- DEAN, A. M. Service quality in call centers: implications for customer loyalty. **Managing Service Quality**, v. 12, n. 6, 2002, pp.414-423.

DEERY, S.; IVERSON, R.; WALSH, J. Work relationships in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, 2002, pp.471-496.

DOMEGAN, C. T. The adoption of information technology in customer service. **European Journal of Marketing**, v.30, n.6, 1996, pp.52-69.

DRUCKER, P. O novo desafio da produtividade. In: MARTIN, J. E. **Atuação espetacular: a arte da excelência em serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p.95-107.

DWECK, D. 200.000 empregos por mês. **Exame**, São Paulo, 23 jun. 2004, pp. 78-80.

FARRELL, A. M. *et al.* Service encounter conceptualisation: employees' service behaviours and customers' service quality perceptions. **Journal of Marketing Management**, v. 17, 2001, pp. 577-593.

FERNIE, S.; METCALF, D. (Not) Hanging on telephone: payment systems in the new sweatshops. **Centre for Economic Performance**, London School of Economics, 1997.

FEINBERG, R. A. *et al.* Operational determinants of caller satisfaction in the call center. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n.2, 2000, pp.131-141.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços : operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FOUCAULT, M. **Discipline and punish: the birth of the prison**. Harmondsworth: Penguin, 1977.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1988.

GOLDSTEIN, S. M. *et al.* The service concept: the missing link in service design research? **Journal of Operations Management**, v. 20, 2002, pp.121-134.

GUMMESSON, E. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 10, n. 1, 1998, pp.04-15.

GUPTA, A. Productivity measurement in service operations: a case study from the health-care environment. **Managing Service Quality**, v. 5, n. 5, 1995, pp.31-35.

HAKSEVER, C *et al.* **Service Management and Operations**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2000.

HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. **Restoring Our Competitive Edge**, New York: John Wiley & Sons, 1984.

HAYNES, R. M.; DUVALL, P. K. Service quality management: a process-control approach. **International Journal of Service Industry Management**, v.3, n.1, 1992, pp.14-24.

HESKETT, J. Lessons in the service sector. **Harvard Business Review**, v. 65, 1987, pp.118-126.

HESKETT, J. *et al.* Colocando para funcionar a cadeia serviços-lucro. **Harvard Business Review**, Jul-Aug, 1997, pp.87-95 (tradução COPPEAD-UFRJ).

HESKETT, J.; SASSER, W.; SCHLESINGER, L. **Lucro na Prestação de Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOCHSCHILD, A. R. **The managed heart**. Berkeley: University of California Press, 1983.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa, São Paulo: Makron Books, 1994.

ISNARD, A. L. **Atendimento ao consumidor e decisão empresarial**: o papel do SAC em empresas de bens de consumo. 1996. 275p. Dissertação (Mestrado em Administração), Instituto COPPEAD de Administração, UFRJ, Rio de Janeiro.

JEFFREY, J. R. Capacitar a linha de frente. **HSM Management**, v.4, Set-Out, 1997, pp.70-76.

KAPLAN, A.; ARONOFF, S. Productivity paradox: worksettings for knowledge work. **Facilities**, v.14, n.3/4, 1996, pp.06-14.

KAPLAN, R. A contabilidade de custos chega às indústrias de serviços. **Harvard Business Review**, Set-Out, 1978, pp.132-140.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard, Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KELTNER, B. et al. Market segmentation strategies and service sector productivity. **California Management Review**, v. 41, n. 04, 1999, pp.84-102.

KINNIE, N.; HUTCHINSON, S.; PURCELL, J. “Fun and surveillance”: the paradox of high commitment management in call centres. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 5, 2000, pp.967-985.

KOTLER, P. **Marketing** (edição compacta), São Paulo: Atlas, 1980.

LEVITT, T. Production-line approaches to services. **Harvard Business Review**, Set-Out, 1972, pp.41-52.

LOOY, B. V. *et al.* Dealing with productivity and quality indicators in a service environment: some field experiences. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 4, 1998, pp.359-376.

LOURENÇO, M. A hora e a vez do consumidor. **SuperHiper**, São Paulo, v. 24, n. 277, 1998.

LOVELOCK, C. H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, 1983, pp.09-20.

MCLAUGHLIN, C.; COFFEY, S. Measuring productivity in services. **International Journal of Service Industry Management**, v.1, n.1, 1990, pp.46-63.

MICHAELIS moderno dicionário da língua portuguesa, Disponível em: <http://www2.uol.com.br/michaelis/>, Acesso em: 28 ago. 2004.

MICHEL, L. P. Call centres in Germany: employment market and qualification requirements. **Economic and Industrial Democracy**, v. 22, 2001, pp.143-153.

MICIAK, A.; DESMARAIS, M. Benchmarking service quality performance at business-to-business and business-to-consumer call centers. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.16, n.05, 2001, pp.340-353.

MOURA, B. Atendimento ao cliente, além das reclamações. **Jornal do Comércio**, São Paulo, 12 mar. 1999, p.5.

MOYNAGH, M; WORSLEY, R. Tomorrow’s consumer – the shifting balance of power. **Journal of Consumer Behavior**, v. 1, n. 3, 2001, pp.293-301.

NAPOLITANO, G. Quase virando loja. **Exame**, São Paulo, 26 mai. 2004, p. 101.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, 1995, pp.80-116.

NORREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, n. 11, 2000, pp.65-88.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F. The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. **Business Horizons**, May-June, 2002, pp.11-16.

PADUAN, R. Um momento, por favor. **Exame**, São Paulo, 03 set. 2004, pp. 84-86.

PARASURAMAN, A. Service quality and productivity: a synergetic perspective. **Managing Service Quality**, v. 12, n. 1, 2002, pp.06-09.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.; ZEITHAML, V. Understanding customer expectations of service. **Sloan Management Review**, v.31, 1991, pp.39-48.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v.49, 1985, pp.41-50.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v.64, n.1, 1988, pp.12-40.

PEAUCELLE, J-L. From taylorism to post-taylorism. **Journal of Organizational Change**, v.13, n.5, 2000, pp.452-467.

PERSPECTIVAS do modelo de telecomunicações no Brasil, Disponível em: <http://www.anatel.gov.br>, Acesso em: 10 jul. 2004.

PINE II, J.; GILMORE, J.H. Bem vindos à economia das experiências. **Harvard Business Review**, 1998 (tradução COPPEAD-UFRJ).

RANKING das empresas, Disponível em: <http://www.callcenter.inf.br>, Acesso em: 10 jul. 2004.

RIBERA, J. **Aplicação dos Conceitos Just-in-time à Gestão de Serviços**. Documento de ensino, IESE, Barcelona, Tradução de Kleber Figueiredo, 1993.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBERG, C. O novo chão-de-fábrica, **Exame**, São Paulo, 16 oct. 2002, pp. 86-88.

RUMMLER, G.A.; BRACHE, A.P. **Melhores Desempenhos das Empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**, São Paulo: Makron Books, 1992.

SALOMÃO, A. As maiores empregadoras. **Exame Melhores e Maiores**, São Paulo, julho de 2004, pp. 102-105.

SALOMONE, R. O planeta telemarketing. **Exame**, São Paulo, 18 fev. 2004, pp. 64-66.

SERVIÇOS deverão puxar o crescimento. **Estado de São Paulo**, São Paulo, 25 ago. 2002.
Disponível em: <http://www.estado.estadao.com.br>. Acesso em: 29 out. 2002.

SCHLESINGER, L.; HESKETT, J. A empresa de serviços voltada para os serviços. **Harvard Business Review**, Set-Out, 1991, pp.71-81 (tradução COPPEAD-UFRJ).

SCHMENNER, R. W. How can service businesses survive and prosper? **Sloan Management Review**, v.27, n.3, 1986, pp.21-32.

SINGH, H.; MOTWANI, J.; KUMAR, A. A review and analysis of the state-of-the-art research on productivity measurement. **Industrial Management & Data Systems**, v. 100, n. 5, 2000, pp.234-241.

SINGH, J. Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. **Journal of Marketing**, v. 64, Abril, 2000, pp.15-34.

SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations Strategy**. New York: Financial Times Prentice Hall, 2001.

SMITH, W. L. Customer service call centers: managing rapid personnel changes. **Human Systems Management**, v.20, 2001, pp.123-129.

STEWART, D. M.; CHASE, R. B. The impact of human error on delivering service quality. **Production & Operations Management Journal**, v. 8, n. 3, 1999, pp.240-263.

TAYLOR, P.; BAIN, P. 'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre, **Industrial Relations Journal**, v. 30, n. 2, 1999, pp.101-117.

TOFLER, A. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VUORINEN, I.; JARVINEN, R.; LETHTINEN, U. Content and measurement of productivity in the service sector: a conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 4, 1998, pp.377-396.

WALLACE, C.; EAGLESON, G.; WALDERSEE, R. The sacrificial HR strategy in call centers. **International Journal of Service Industry Management**, v.11, n. 2, 2000, pp.174-184.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZINELDIN, M.; BREDENLOW, T. Performance measurement and management control positioning strategies, quality and productivity: a case study of a Swedish bank. **Managing Auditing Journal**, v. 16, n. 9, 2001, pp.484-499.

ZULZKE, M. **Abrindo a empresa para o consumidor: a importância de um canal de atendimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

ANEXO I: Roteiro de Entrevista

1. Perguntas sobre a caracterização da empresa e do setor:
 - a. Como se caracteriza o setor de *telemarketing* no Brasil e como ele influencia a empresa?
 - b. Descreva a origem e a história da empresa:
 - c. Com que tipos de clientes a empresa trabalha?
 - d. Qual a área de atuação e quais os serviços oferecidos?
 - e. Como é a estrutura organizacional? Quantas unidades, quantas pessoas, equipes?

2. Perguntas sobre o sistema de avaliação de desempenho
 - a. Como está estruturado o sistema de avaliação de desempenho?
 - b. Como o sistema foi concebido (se houver um sistema estruturado) e quais indicadores são priorizados?
 - c. Como foi o projeto do sistema de avaliação de desempenho? (hierarquia, desdobramento e relações de causa e efeito).
 - d. O dilema entre qualidade e produtividade foi considerado na fase de projeto?
 - e. Quais são os objetivos de desempenho prioritários? Porque?
 - f. Como o desempenho é medido?
 - g. A empresa consegue uma conciliação entre qualidade e produtividade? Em caso afirmativo, como?
 - h. De uma maneira geral, para que lado do dilema a empresa está direcionada: para a qualidade, para a produtividade ou para a conciliação de ambos?

3. Perguntas relativas aos fatores de marketing:

- a. Como é o posicionamento da empresa (excelência operacional, conhecimento do mercado ou liderança em produto)?
- b. Qual o padrão de atendimento considerado pelo cliente?
- c. Como é a participação do cliente na prestação do serviço?
- d. Quais são os critérios de segmentação e como a empresa segmenta o atendimento? A empresa usa algum dos critérios a seguir, em caso afirmativo, como (venda e pós-venda; grau de complexidade de transação ou solução; necessidade do cliente: o cliente tem um questionamento e quer uma resposta; o cliente tem um pedido ou solicitação; o cliente tem um problema e precisa de assistência; ou o cliente está chateado e quer fazer uma reclamação)?

4. Perguntas relativas aos fatores de operações:

- a. Como é a rede de atendimento (localização e quantidade de unidades)?
- b. Como é o planejamento de capacidade? A empresa considera ambiente e propaganda no planejamento de capacidade?
- c. Como é a gestão de capacidade? A empresa aplica as seguintes técnicas? Em caso afirmativo, como (alterar capacidade, permitir a formação de fila e influenciar a demanda)?
- d. A empresa utiliza os seguintes indicadores, em caso afirmativo, como (nível de utilização, grau de estresse, nível de serviço, acuracidade de previsão, chamadas atendidas, chamadas solucionadas, chamadas abandonadas, grau de sazonalidade, tamanho da fila e flexibilidade de resposta)?
- e. Quais são os usos tecnologia na empresa? Qual o foco predominante do uso de tecnologia: automatização, eficiência, produtividade, concentração, planejamento, monitoramento, minimização da interação, diminuição da dependência dos atendentes, captura e análise de informação, customização do serviço?
- f. Como você classificaria o uso de TI? Como nível operacional (apoio de atividades rotineiras e burocráticas), nível tático (estende o apoio aos processos gerenciais), ou nível estratégico?

5. Perguntas relativas aos fatores de recursos humanos:

- a. A ênfase do RH é em habilidades de comunicação e atitude ou em habilidades técnicas?
- b. Como é o processo de seleção, recrutamento, treinamento, desenvolvimento, avaliação e remuneração?
- c. Como é a estrutura de apoio da empresa? Qual o grau de autonomia dos atendentes?
- d. A empresa trabalha com o conceito de mystery shopper?
- e. Como é o ambiente de trabalho e os termos e condições de trabalho e segurança? Existe tempo e espaço de recuperação de abusos do cliente?
- f. Qual o grau de motivação dos atendentes?
- g. Qual o grau de comprometimento?
- h. Como é a rotatividade e o absenteísmo da empresa?

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](#)