

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE CALL CENTERS
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.

HERINEY LIMA QUEIROGA

SÃO PAULO

2006

HERINEY LIMA QUEIROGA

**PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE CALL CENTERS
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof^a. Cláudia Rosa Acevedo, Dra. - Orientadora

SÃO PAULO

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Queiroga, Heriney Lima.

Percepção da qualidade de call centers na prestação de serviços. / Heriney Lima Queiroga. 2006.

103 f.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho, 2006.

Orientador: Cláudia Rosa Acevedo

1.Call centers 2. Centro de atendimento ao cliente 3. Telemarketing
4. Clientes - Contatos

CDU 658.842

**PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE CALL CENTERS
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.**

Por

HERINEY LIMA QUEIROGA

Dissertação de mestrado apresentado ao Centro Universitário Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca examinadora formada por:

Presidente: Prof^ª. Cláudia Rosa Acevedo, Dra. Orientadora, Uninove

Membro: Prof^ª. Carmem Lídia Ramuski, Dra, PUC-SP

Membro: Prof^ª. Jouliana Jordan Nohara, Dra, Uninove

São Paulo, 13 Outubro de 2006.

*Dedico este trabalho à
minha esposa Mirna e minha filha Nathália,
que souberam entender meu momento,
e tiveram paciência para esperar,
muitas vezes privando-se de momentos de lazer,
para estarem ao meu lado,
com palavras de carinho e força,
até a sua conclusão.*

AGRADECIMENTOS

Não é uma tarefa fácil agradecer a todas as pessoas que me ajudaram na árdua tarefa de escrever este trabalho. Corro o risco de esquecer algumas pessoas ou não agradecer o bastante a outras. Mesmo sabendo deste risco, expresso aqui minha tentativa.

Primeiramente quero agradecer a Deus, que me deu a vida, saúde, força, coragem e inteligência para superar uma série de obstáculos pessoais e profissionais, especialmente no último ano, até chegar a ponto de poder escrever esta dissertação e me candidatar ao título de mestre.

À minha querida esposa Mirna, companheira fiel de todos os momentos, que soube entender meu momento, me apoiou e foi paciente, demonstrando um amor verdadeiro que me fortaleceu nos momentos de fraqueza.

À minha querida filha Nathália, que soube controlar um pouco toda sua energia e privar-se das brincadeiras, respeitando também o momento que o pai estava vivendo.

Um agradecimento muito especial à Prof^a Dr^a Cláudia Rosa Acevedo, minha orientadora, que dedicou parte do seu tempo nessa empreitada, aceitou o desafio de me orientar e acreditou em mim, me auxiliando no desenvolvimento deste trabalho. Após ter passado por alguns orientadores, reconheci na Prof^a Dr^a Cláudia um exemplo de vida acadêmica, precisa e objetiva nos seus comentários, que me deram base e consistência para conseguir escrever os capítulos desta dissertação.

Aos membros da Banca de Avaliação: Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah e Prof. Dr. José Mauro da Costa Hernandez, que por ocasião da Qualificação, apresentaram importantes sugestões que muito engrandeceram este trabalho. E também às Profa. Dra. Jouliana Jordan e Profa. Dra. Carmen Lidia, que por ocasião da Defesa da Tese, avaliaram com grande rigor o trabalho e apresentaram importantes e construtivas críticas, que me permitiram refletir e crescer no entendimento acadêmico.

A todos os professores que souberam ser exigentes nas correções dos trabalhos e que nos alertaram e prepararam para as dificuldades futuras da dissertação.

Aos meus pais, Queiroga e Neiara, que nunca me deixaram faltar nada, cuidando de mim durante vários anos, me incentivando nos estudos e me apoiando sempre nos meus desafios profissionais e pessoais.

Aos meus colegas de Mestrado, com os quais convivi por estes dois anos, trocando experiências, angústias e esperanças.

A todos os funcionários da Uninove, que cuidaram dos vários detalhes físicos e organizacionais, para que tivéssemos as melhores condições de higiene, saúde, acesso aos recursos e apoio em toda esta trajetória.

E por fim, um agradecimento especial a mim mesmo, por ter chegado ao final deste curso. Algumas vezes duvidei, algumas vezes fraquejei, algumas vezes pensei em desistir, mas no fundo, no fundo sempre acreditei que chegaria.

*“A vida é generosa e, a cada sala que se vive,
descobre-se tantas outras portas... A vida
enriquece quem se arrisca a abrir novas
portas.”
(Içami Tiba)*

RESUMO

O presente estudo visa compreender como os consumidores percebem a qualidade dos serviços prestados por Call Centers. Inicialmente realizou-se uma revisão teórica sobre o setor de serviços, qualidade em serviços e a escala SERVQUAL. A pesquisa apresentada é uma adaptação da escala SERVQUAL para o setor de Call Centers. Os resultados mostraram maior percepção por parte dos entrevistados das dimensões relacionadas a confiabilidade e ao atendimento. Por outro lado, não só pela própria natureza dos Call Centers, mas também por deficiências de atendimento, a dimensão tangibilidade é a que apresenta menor percepção pelos consumidores, em especial considerando o tempo de atendimento e a disponibilidade de centrais de atendimento automáticas. Com a utilização do modelo SERVQUAL, é possível identificar claramente variáveis que precisam ser melhor trabalhadas e aprimoradas, para que os consumidores mudem a percepção de qualidade que atribuem aos serviços de Call Center.

Palavras-chave: Call Center. Serviços. Qualidade percebida. Escala SERVQUAL.

ABSTRAT

The present study aims to understand how customer perceive and evaluate Call Center's service quality, based on the SERVQUAL scale to evaluate this perception. Initially, a bibliographic review was made about services, service quality and SERVQUAL scale. The proposed model is an adaptation of the SERVQUAL scale to the Call Centers. Evaluating the results, it is possible to identify that the major part of the interviewers perceive the dimensions related to reliability and attendance. In the other hand, there is also possible to identify some problems related to the dimension tangibility, maybe due the Call Center characteristics, specially regarding the waiting time and automatic attendance. With the use of the SERVQUAL model, it is possible to identify very clear what attributes need to be develop in order to offer to the customer a best perception of quality, when they call to the Call Centers.

Key-word: Call Center. Service. Perceived quality. SERVQUAL scale.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo de GAP's da Qualidade de Serviços	33
FIGURA 2 - Principais erros que levam um consumidor a mudar de fornecedor de serviços	40

QUADROS

QUADRO 1 - Algumas diferenças típicas entre as indústrias de manufatura e serviços.....	26
---	----

GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Perfil dos entrevistados: Gênero	72
GRÁFICO 2 - Perfil dos entrevistados: Faixa etária.....	73
GRÁFICO 3 - Tangibilidade: Questão 1	76
GRÁFICO 4 - Tangibilidade: Questão 2.....	77
GRÁFICO 5 - Tangibilidade: Questão 3	77
GRÁFICO 6 - Confiabilidade: Questão 1	78
GRÁFICO 7 - Confiabilidade: Questão 2	79
GRÁFICO 8 - Confiabilidade: Questão 3	79
GRÁFICO 9 - Atendimento: Questão 1	80
GRÁFICO 10 - Atendimento: Questão 2	81
GRÁFICO 11 - Atendimento: Questão 3	81
GRÁFICO 12 - Segurança: Questão 1	82
GRÁFICO 13 - Segurança: Questão 2	83

GRÁFICO 14 - Segurança: Questão 3	83
GRÁFICO 15 - Empatia: Questão 1	84
GRÁFICO 16 - Empatia: Questão 2	85
GRÁFICO 17 - Empatia: Questão 3	85

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Resultados dos questionários relativos a percepção dos consumidores aos Call Centers.....	75
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REVISÃO TEÓRICA	21
2.1 RELAÇÃO ENTRE ECONOMIA DE SERVIÇOS E ECONOMIAS AGRÁRIAS E DEFINIÇÃO DE SERVIÇO.....	21
2.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS.....	24
2.3 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE E QUALIDADE DE SERVIÇOS	27
2.4 OS DIFERENTES MODELOS DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS	32
2.5 MÉTODOS PARA MEDIR A QUALIDADE PERCEBIDA.....	35
2.5.1 A ESCALA SERVQUAL	41
2.6 DEFINIÇÃO DE CALL CENTER	43
2.7 A HISTÓRIA DO CALL CENTER.....	45
2.8 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DOS CALL CENTERS	48
2.9 ESTRUTURA BÁSICA DE UM CALL CENTER.....	51
2.10 FORMAS DE ATENDIMENTO DE UM CALL CENTER.....	55
2.11 OPERADORES: A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS QUE TRABALHAM NO CALL CENTER	57
2.12 VARIÁVEIS QUE CONTRIBUEM PARA A QUALIDADE DO CALL CENTER	62
3 METODOLOGIA.....	68
4 RESULTADOS	72
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	72
4.2 RESULTADOS REFERENTES A PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES EM RELAÇÃO AOS CALL CENTERS.....	74

5 DISCUSSÃO	87
6 CONCLUSÕES.....	91
REFERÊNCIAS	95
ANEXO.....	101

1 INTRODUÇÃO

Quando compram um produto ou serviço, os consumidores têm, na grande maioria das vezes, interação com os funcionários da empresa. Em alguns casos, esta interação é direta, face a face, como nos atendimentos técnicos para instalação ou manutenção de produtos, na compra de produtos em lojas, em visitas a consultórios de médicos e dentistas, nos pagamentos de contas nas agências bancárias e em várias outras situações. Em outros casos, esta interação é mais indireta e distante, como nos atendimentos através da Internet, Call Centers ou nos postos de atendimento eletrônicos de bancos.

As pessoas dentro da empresa têm um papel importante na construção da qualidade percebida pelos consumidores. A satisfação do consumidor tem sido, nas últimas décadas, um assunto de intensa discussão ao redor do mundo, ganhando espaço cada vez maior nos fóruns de comportamento do consumidor e marketing. Também têm ganhado importante participação em conferências anuais e em publicações de trabalhos científicos, em importantes revistas e congressos no mundo. Dentro deste cenário de satisfação do consumidor, o setor de serviços ganha relevância, pois é hoje o setor que mais emprega pessoas, tendo um papel decisivo também na indústria, à medida que desempenha uma função no ciclo de pós-venda dos produtos industrializados.

Lovelock e Wright (2001) ratificam este cenário, afirmando que a maior parte da oferta de empregos hoje no mundo está na área de serviços, respondendo por cerca de 55% do Produto Interno Bruto (PIB), e também na maior parte do mundo, como nos Estados Unidos e no Canadá, respondendo por 72% e 67% do PIB, respectivamente.

Este domínio do setor de Serviços não se limita somente às nações desenvolvidas. Na América Latina, por exemplo, o setor responde por mais da metade da riqueza dos países e emprega mais da metade da mão-de-obra em muitas nações. Os mesmos autores afirmam ainda que à medida que uma economia se desenvolve, a relação da mão-de-obra empregada entre os setores da agricultura, indústria e serviços muda drasticamente.

O fato é que o crescimento da economia levou o setor de serviços a uma posição de destaque como atividade geradora de riqueza, e este setor representa a atividade que mais cresceu na maioria dos países, ao longo do último século. Bateson e Hoffman (2003) destacam esta importância, por exemplo, na economia americana, ressaltando que a economia dos Estados Unidos está tornando-se altamente baseada em serviços, sendo este, e não o setor da indústria, o verdadeiro criador de riqueza na América.

Dados do IBGE (2005) revelam que o valor do PIB no ano de 2004, alcançou R\$ 1,8 trilhão, sendo que a Agropecuária registrou R\$ 159,7 bilhões, a Indústria R\$ 616,0 bilhões e os Serviços R\$ 881,6 bilhões. Apesar do peso do setor de serviços ter caído em 2004, atingindo 55,7% da participação, ainda apresenta o maior índice dentro do PIB.

Segundo Cowell (1983), os fatores que explicam o crescimento do setor de serviços são: o retardo no crescimento da produtividade da mão-de-obra; o crescimento na demanda intermediária pelas empresas e o crescimento da demanda dos consumidores finais.

Martins e Proença (2002) destacam que o cenário que norteava as empresas de manufatura começou a mudar no final da década de 1950, e acentuou-se no início da década de 1980. Ou seja, a empresa que produzia bens, passou também a oferecer serviços agregados, como forma de diferenciar-se e também de ouvir e atender os anseios dos consumidores.

Segundo Giansi e Corrêa (1996), no Brasil, a partir dos anos 50, a participação do setor de serviços vem aumentando constantemente, passando somente no período de 1950 a 1989, de 24% para 50% na participação da ocupação da mão-de-obra. No entendimento dos autores, este crescimento foi incentivado pelo setor financeiro, que ampliou bastante sua participação no cenário brasileiro, especialmente a partir de 1987. Todos estes argumentos mostram a importância do setor para a economia e, mais ainda, alertam os administradores quanto à ênfase que deve ser dada ao setor, desenvolvendo e aplicando técnicas de gerenciamento e administração para serviços, tornando a atividade mais competitiva e focada na satisfação do consumidor.

Martins e Proença (2002) destacam que até 1950, as empresas de serviços nos Estados Unidos eram puramente focadas em vendas e havia um número de competidores bem reduzido. A variedade de produtos também era bem menor. Sem muita concorrência, o produto ganhava um foco e uma atenção especial. Naquela época, o importante era a qualidade dos produtos. Este cenário começou a mudar no final da década de 1950, com o aumento da concorrência e da variedade de produtos. Os consumidores ganharam uma atenção especial e as empresas passaram a não se preocupar tão somente com os produtos, mas também, em como atender as necessidades dos consumidores. O consumidor passou a ser escutado e seus anseios se tornaram importantes nas ações das empresas. No início da década de 1980, começaram a ficar ainda mais claras estas questões, a partir da qual o setor de serviços tem crescido continuamente, sendo uma força crucial para a economia de vários países no mundo.

O crescimento do setor de serviços trouxe consigo um segmento que vem ganhando cada vez mais espaço e importância, os Call Centers que representam um elo importante entre a empresa e o consumidor e, além disto, são um dos maiores empregadores da economia brasileira,

empregando, conforme dados da Associação Brasileira de Telemarketing - ABT (2005), cerca de 555 mil pessoas no país. O setor faturou, no ano de 2004, R\$ 3 bilhões e planejava investir R\$ 750 milhões em 2005, abrigando empresas com até 40 mil funcionários. Um outro exemplo da importância deste setor é dado por Mcgray (2002), que afirma que nos Estados Unidos cerca de 3% da população trabalha em Call Centers e este número deve dobrar até 2010.

Mancini (2001) defende que a adoção de Call Centers pelas empresas surge não só no momento de atender às demandas de mercado, mas também como um meio para antecipar-se a estas, superando as expectativas dos consumidores. O fato é que os Call Centers fazem parte da rotina das pessoas hoje, seja de forma receptiva (quando o consumidor entra em contato), seja de forma ativa (quando o consumidor é abordado através de ações de telemarketing ou pesquisa). Além disso, este segmento, também, ganhou relevância com o Código de Defesa do Consumidor, que obrigou as empresas a estabelecer canais de contato mais efetivos com seus consumidores.

Segundo enfatizam Malhotra e Mukherje (2004), as empresas de serviços têm introduzido várias inovações no setor, entre estas, o uso dos Call Centers como “linha de frente” para o atendimento ao consumidor. Na última década, várias empresas têm utilizado Call Centers intensivamente para inúmeros tipos de transações com os consumidores. Os autores atribuem este rápido crescimento do setor, que facilita o contato entre o consumidor final e a empresa, aos avanços tecnológicos que integram o telefone ao computador, aos fatores de conveniência e as substanciais reduções de custos possíveis utilizando este serviço, quando comparado ao atendimento face a face dos consumidores pelas empresas.

Como um importante aliado ao setor de serviços, inclusive de empresas de manufatura, surgiu o conceito de Call Center, que já existe há algum tempo. A partir da década de 1990,

houve um impulso muito grande no setor e, de lá para cá, este vem crescendo ano a ano. Dados da ABT (2005) apontam, que há hoje no Brasil cerca de 555 mil pessoas trabalhando em Call Centers e há uma previsão de criação de mais 60 mil postos em 2005, sendo, hoje, um dos maiores empregadores dentro da economia brasileira. Também, a consolidação do Código de Defesa do Consumidor foi responsável por esta expansão.

Com o crescimento do setor de Call Centers, surge a necessidade das empresas avaliarem de forma mais efetiva a sua atuação, através de medidas de performance adequadas e, também, a satisfação do consumidor. Através de informações adequadas, é possível gerenciar indicadores de desempenho do Call Center de forma objetiva (indicadores de tempo de atendimento, tempo de espera, etc.) e de forma subjetiva (através de pesquisas junto aos consumidores).

O setor vem ganhando tanta importância, que o Brasil é um dos 19 países que participam do primeiro estudo global sobre o mercado de Call Centers, chamado de “Global Call Center Industry Project”, que é coordenado internacionalmente pelas Universidades de Sheffield (Reino Unido) e Cornell (EUA), e, no Brasil, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP e pela Associação Brasileira de Telemarketing (ABT). A pesquisa fará a análise quantitativa e qualitativa do setor de Call Centers, visando avaliar e comparar as estratégias de mercado, as práticas de Recursos Humanos, investimentos em tecnologia, retenção de clientes e desempenho do telemarketing em diversos países. Neste estudo participarão Call Centers próprios e terceirizados em diversas áreas (serviços financeiros, telecomunicações, comércio, indústria, setor público e ONG’s). O estudo já foi concluído nos EUA, na Inglaterra, na Alemanha e na Holanda. No Brasil, o estudo iniciou-se em maio de 2005 e os resultados estavam previstos para outubro do mesmo ano (BRASIL, 2005).

Mediante o exposto, a pergunta que direciona este trabalho é como os consumidores percebem as diferentes dimensões de qualidade de serviços entregues por Call Centers? Ou seja, aos olhos dos consumidores sob quais dimensões da qualidade de serviços os Call Centers têm se saído melhor ou pior?

O objetivo geral do presente estudo é compreender como os consumidores percebem a qualidade dos serviços de Call Centers, baseando-se na escala SERVQUAL.

Para que o objetivo geral possa ser alcançado, os seguintes objetivos específicos deverão ser atingidos:

- Definir qualidade e qualidade de serviços.
- Conceituar as principais características do setor de serviços.
- Identificar as principais características de Call Centers.
- Identificar as variáveis que contribuem para a percepção e avaliação de qualidade pelos consumidores em um atendimento de Call Center e propor um modelo baseado na escala SERVQUAL para esta avaliação.
- Analisar os diferentes modelos de qualidade de serviços existentes na literatura de marketing.

A importância deste estudo está justamente em gerar informações que auxiliem as empresas que possuem serviços, a compreender, sob a ótica do consumidor, como é esta avaliação subjetiva dos Call Centers. É muito importante para as empresas avaliarem, freqüentemente, como os consumidores percebem a prestação de serviços realizada por seus Call Centers, muitas vezes estruturados no pós-venda das empresas, e elaborar ações corretivas quanto

aos aspectos que os consumidores avaliam como mais problemáticos. Malhotra e Mukherje (2004) esclarecem que há muitos estudos que exploram a questão da interação face a face entre os funcionários e os consumidores, porém, são poucos os estudos disponíveis, que exploram esta interação através do telefone ou de outras formas de contato não presenciais de ambas as partes.

A questão da qualidade dos Call Centers é abordada por Malhotra e Mukherje (2004), que afirmam que o encontro do serviço que ocorre na interação entre os consumidores e o Call Center tem aumentado os problemas pertinentes ao gerenciamento dos serviços. A satisfação do consumidor com este atendimento é invariavelmente baixa e, em um estudo mencionado pelos autores, o nível de satisfação é de apenas 54%. Este cenário, de baixa qualidade no atendimento, tem instigado pesquisas sobre o assunto, especialmente da área de marketing e recursos humanos, principalmente quanto às questões referentes às interações pessoais entre o consumidor e os funcionários da linha de frente de atendimento.

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, sendo que este primeiro capítulo refere-se à apresentação do problema, à justificativa e aos objetivos da dissertação. No capítulo 2, serão abordadas as questões referentes à revisão teórica, que servirá de apoio ao trabalho. No capítulo 3, será apresentada a metodologia utilizada. Já, nos capítulos 4 e 5, serão apresentados os resultados da pesquisa e sua respectiva discussão, e no capítulo 6, as conclusões do estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentados os seguintes tópicos: definição de serviço; principais características dos serviços; definição de qualidade e qualidade de serviços; os diferentes modelos de qualidade dos serviços; métodos para medir a qualidade percebida; a escala servqual; definição de call center; a história do call center; principais benefícios dos call centers; estrutura básica de um call center; formas de atendimento de um call center; operadores: a importância das pessoas que trabalham no call center; e variáveis que contribuem para a qualidade do call center.

2.1 RELAÇÃO ENTRE ECONOMIA DE SERVIÇOS E ECONOMIAS AGRÁRIAS E INDUSTRIAIS E A DEFINIÇÃO DE SERVIÇO

É importante estabelecer, uma relação de definição das economias agrícola, industrial e de serviços. Normann (1993), assim descreve estes setores:

- a) Economia Agrícola: atividades relacionadas à produção básica de alimentos extraídos do solo e atividades semelhantes.
- b) Economia Industrial: atividades nas quais o principal foco está na transformação de materiais físicos em produtos tangíveis.
- c) Economia de Serviços: atividades que são compradas embutidas em objetivos físicos, prestadas por pessoas, entidades de informação ou institucionais.

A diferenciação básica entre indústria e serviços baseia-se na transformação de materiais físicos, sendo as atividades relacionadas a economia industrial responsáveis por criar bens tangíveis. Krause e Scanell (2002) ressaltam claramente esta diferença, afirmando que serviços são intangíveis, perecíveis, são produzidos e consumidos simultaneamente e podem apresentar mais variações que produtos.

Segundo Lovelock e Wright (2001), não é difícil encontrar definições muito claras para o setor industrial ou agrícola, contudo, a definição de serviços é confusa. Na realidade, definir produtos é algo mais fácil, por se tratar de um bem tangível e facilmente visualizado. Já, serviços são, geralmente, intangíveis e bastante relacionados a aspectos emocionais, presentes na interação entre o prestador do serviço e o consumidor.

Lovelock e Wright (2001) definem a prestação de serviços, como um ato que uma parte oferece a outra, com desempenho essencialmente intangível que, geralmente não resulta em propriedade ou posse de nenhum fator normalmente disponível na produção. Ressaltam ainda que os serviços criam valor e fornecem benefícios em tempos e locais determinados.

Kotler (2000) também defende a intangibilidade dos serviços, como algo que pode ser experimentado, sentido, mas não pode ser tocado. Las Casas (1991) destaca que o objetivo da prestação de um serviço não está associado à transferência de um bem. É uma experiência vivida, é o desempenho.

Grönroos (1995) descreve uma série de definições para serviços, propostas por vários autores. Dessa forma, apresenta-se algumas destas definições:

- a) Atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas à venda ou proporcionadas em conexão com a venda de bens (American Marketing Association, 1960 *apud* Grönroos, 1995).
- b) Satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação) ou indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega) (Regan, 1963¹ *apud* Grönroos, 1995).
- c) Atividades colocadas à venda, que proporcionam benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio (Bessom, 1973² *apud* Grönroos, 1995).
- d) Atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem (Blois, 1974³ *apud* Grönroos, 1995).
- e) Atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física, e, que provê satisfação ao consumidor (Lehtinen, 1983⁴ *apud* Grönroos, 1995).
- f) Algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o seu pé (Gummesson, 1987⁵ *apud* Grönroos, 1995).

¹ REGAN, W.J. “The Service Revolution”. **Journal of Marketing**, Jul. 1963.

² BESSOM, R.M. Unique Aspects of Marketing of Services. **Arizona Business Bulletin**, Nov. 1973.

³ BLOIS, K.J. The Marketing of Services: An Approach. **European Journal of Marketing**: Summer 1974.

⁴ LEHTINEN, J. **Asiakasohjautuva palveluyritys** (Empresa de Serviços voltada para o Cliente). Espoo, Finlândia: Weilin+Göös, 1983.

⁵ GUMMESSON, E. e GRÖNROOS, C. “**Quality of Products and Services**: A Tentative Synthesis between Two Models”. Center for Service Research, University of Karlstad, Suécia: 1987.

g) Qualquer atividade ou benefício, que uma parte possa oferecer à outra, que seja essencialmente intangível, e, que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico (Kotler e Bloom, 1990⁶ *apud* Grönroos, 1995).

Apesar das várias definições descritas para serviços, Grönroos (1995) defende que entre os pesquisadores e mesmo entre os profissionais de diversas áreas, há uma noção clara de que não existe a necessidade de se desgastar o assunto das definições de serviços e sim, estudar as características que são comuns à maioria dos serviços. Praticamente, existe, também, um consenso de que serviços necessitam de interações, geralmente, entre funcionários e consumidores. Algumas vezes, esta interação de serviços pode acontecer entre os consumidores e algum sistema físico do fornecedor dos serviços, oferecido como uma solução para o problema do consumidor.

2.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Segundo Walker (1995), o serviço propriamente dito é intangível, inseparável (não é separado do prestador), inestocável, ou seja, é consumido no ato da prestação e possui uma entrega inconsistente, pois depende de vários fatores subjetivos, tanto do prestador quanto do consumidor.

Parasuraman et al. (1985) identificam o serviço pelos seguintes aspectos básicos:

a) Intangibilidade: é um estado, uma experiência, ou seja, não é possível tocar o serviço, nem saborear. Por esta razão, não é facilmente definido, formulado ou alcançado mentalmente.

⁶ KOTLER, P. e BLOOM, P.N. **Marketing para Serviços Profissionais**. São Paulo: Atlas, 1990.

- b) Inseparabilidade: há uma total dependência entre o prestador do serviço e o próprio serviço prestado; sendo os primeiros, pessoas ou equipamentos. Não é possível separar a presença do prestador do serviço.
- c) Heterogeneidade: há um alto grau de variabilidade que caracteriza serviços, em relação à ligação da pessoa ao fornecedor, ao consumidor, ao local, ao tempo. Tudo depende de quem, quando, onde, como e para quem os serviços são oferecidos.
- d) Perecibilidade: não é possível estocar os serviços, estes são consumidos no ato da prestação e, na maioria dos casos, depreciam-se instantaneamente na sua totalidade.

A seguir são descritas algumas diferenças destacadas por Grönroos (1995) e Lovelock e Wright (2001) entre serviços e produtos:

- a) Os consumidores não têm propriedade sobre os serviços;
- b) Serviços são intangíveis;
- c) Há maior envolvimento no processo de produção dos serviços;
- d) Há maior variabilidade nos insumos e na operação dos serviços;
- e) Boa parte dos serviços é de difícil avaliação pelos consumidores;
- f) Os serviços, em geral, não são estocados;
- g) A entrega dos serviços pode envolver meios físicos e eletrônicos.

O quadro 1 apresenta as diferenças típicas entre as indústrias de manufatura e serviços, citadas por Normann (1993).

Quadro 1 - Algumas diferenças típicas entre as indústrias de manufatura e serviços

Manufatura	Serviços
Geralmente o produto é concreto	O serviço é intangível
A posse é transferida quando uma compra é efetuada	Geralmente a posse não é transferida
O produto pode ser revendido	O serviço não pode ser revendido
O produto pode ser demonstrado	Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia (ele não existe antes da compra)
O produto pode ser estocado por vendedores e compradores	O serviço não pode ser estocado
O consumo depende da produção	Produção e consumo geralmente coincidem
Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes	Produção, consumo e frequentemente, a venda, são feitos no mesmo local
O produto pode ser transportado	O serviço não pode ser transportado (embora os "produtores" frequentemente possam)
O vendedor fabrica	O comprador cliente participa diretamente da produção
É possível contato direto entre a empresa e cliente	Na maioria dos casos, o contato direto é necessário
O produto pode ser exportado	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode.

Fonte: Normann (1983).

Os serviços, além da impossibilidade de serem estocados, possuem um problema adicional, que é a oscilação de demanda. A utilização efetiva da capacidade de produção é um dos fatores determinantes do sucesso nesta atividade. Segundo Lovelock e Wright (2001), ao contrário da manufatura, que prevê a maximização do uso dos ativos, o objetivo no setor de serviços não deve ser a utilização de pessoal, equipamentos e instalações ao máximo possível, dada suas características intrínsecas de intangibilidade associada à inseparabilidade, pois os consumidores, em geral, não têm como experimentar ou visualizar o serviço antes que este seja adquirido.

Uma outra característica, a heterogeneidade, defendida por Parasuraman et al. (1985), faz com que o serviço seja encarado como uma venda sob medida.

2.3 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE E QUALIDADE DE SERVIÇOS

Para a Organização Internacional de Normalização (ISO), a qualidade pode ser descrita como o conjunto das propriedades e características de um produto, processo ou serviço, que confere sua habilidade em satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas (Pinto, 1993).

Garvin (1988) ressalta que qualidade é difícil de ser definida, porém identifica cinco abordagens básicas para definir o conceito:

- a) Qualidade é excelência inata, característica absoluta, que pode ser aprendida, mas não definida.
- b) Qualidade é um conjunto mensurável e preciso de características, que pode ser utilizada para separar bons e maus produtos e serviços.
- c) Qualidade é a capacidade de satisfação das necessidades.
- d) Qualidade é a conformidade com as especificações.
- e) Qualidade é quando um produto ou serviço fornece desempenho ou conformidade a um preço aceitável pelo consumidor. Nesta abordagem, evidencia-se o modelo centrado no valor, onde a qualidade é uma função de custos e preços.

O termo qualidade pode ser conceituado de uma forma tradicional, como por Jenkins (1971), para o qual qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer; definição complementada por Juran (1974), onde é a adequação ao uso.

Falconi (1989) sustenta que qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor, sendo que a satisfação total do consumidor é a base de sustentação da sobrevivência de qualquer empresa. Ainda, segundo o autor, esta satisfação do consumidor, deve ser buscada sob duas formas, ou seja, defensiva e ofensiva. A primeira se preocupa em eliminar os fatores que desagradam o consumidor, através da retroalimentação das informações do mercado, já, a segunda busca antecipar as necessidades do consumidor e incorporar estes fatores no produto ou serviço.

Qualidade é a conformidade às especificações, além da resposta ajustada à utilização que se tem em mente na hora da compra e em longo prazo (Teboul, 1991). Ainda segundo o autor, a qualidade resulta da relação direta e da superposição entre a oferta e a necessidade.

Segundo Walsh (1991), o conceito da qualidade é baseado no enfoque do produto e no relacionamento de usuário e produto. O autor define qualidade como o grau no qual o serviço específico ou o produto se enquadra em sua especificação. Segundo o autor, esta é uma visão de qualidade baseada em falhas identificáveis que podem ser descobertas através da inspeção. O autor complementa que esta é uma visão estática da qualidade, que enfatiza a conformidade técnica e, no entanto, muito da especificação de um produto pode tornar-se inadequado para as circunstâncias na qual este será usado. Uma visão mais dinâmica da qualidade questiona até que ponto o produto é adequado para a finalidade com que foi primeiramente criado. Uma vez que a mudança tecnológica acontece muito rapidamente, os produtos são passíveis de se tornarem

obsoletos mais rapidamente e o seu ciclo de vida encurtar e, desta forma, uma definição de qualidade em termos de conformidade torna-se menos útil, dependendo da rapidez com que a natureza das exigências se altera.

Para muitos autores que buscam definir a questão, a qualidade do serviço prestado só pode ser medida parcialmente em termos objetivos, em função da natureza mais abstrata do serviço, resultante de sua intangibilidade e demais aspectos singulares.

Para Whiteley (1992), a qualidade possui duas dimensões que devem ser levadas em consideração, ou seja, proporcionar qualidade como o cliente a define, significa compreender plenamente ambas as dimensões da qualidade: qualidade do produto e qualidade do serviço. Qualidade, quando corretamente compreendida, pode ser um meio de criar e sustentar a vantagem competitiva.

No conceito adotado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a qualidade do serviço prestado é o atendimento eficaz das necessidades do cliente, sendo importante considerar, na identificação de atributos e geração de indicadores para sua mensuração, a forma como o usuário percebe e sente a satisfação dos seus anseios (Belluzo, 1993).

Entretanto, ao tratar a questão qualidade, é importante considerar as diferenças fundamentais que existem entre avaliação e controle de qualidade de bens físicos e de serviços, que se referem à forma como são produzidos, consumidos e avaliados, como aponta Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). Segundo os autores, prestações e experiências são intangíveis, sendo, portanto, muito difícil estabelecer especificações precisas para sua elaboração e assim estandardizar sua qualidade. Também, são heterogêneos, principalmente os que requerem muita colaboração humana, já que a prestação varia de um provedor a outro, de um usuário a outro e de

um dia para outro. E, com relação à produção e ao consumo de serviços, isso se produz durante sua entrega ou prestação (usualmente como fruto da interação entre cliente e provedor), ao invés de ser estruturada e controlada em uma planta de produção. Os mesmos autores defendem que no setor de serviços é a qualidade do serviço que diferencia uma empresa de seus concorrentes. Enquanto as empresas que concorrem nesta área freqüentemente oferecem o mesmo tipo de instalações, equipamentos e portfólios, sendo que as que se diferenciam pela qualidade não são percebidas como semelhantes pelos seus clientes. A percepção da qualidade dos serviços irá depender em grande parte da percepção do cliente a respeito deles.

Neste sentido, segundo Herson e Altman (1996), a qualidade está nos olhos de quem a vê. Se os clientes dizem que há qualidade em um serviço, então certamente há. Não importa o que uma instituição pense em relação ao nível de seu serviço, o que é importante e o que deve ser considerado é a percepção e a satisfação do cliente com o serviço. Quem tem a melhor construção mental sobre a qualidade são os usuários ou clientes. Esta construção é modificada e reforçada a cada transação. A valoração do serviço é uma decisão do usuário, fruto da comparação de resultados obtidos com os custos envolvidos no processo.

O valor do serviço está representado pela avaliação global que os consumidores fazem com respeito à utilidade, segundo sua percepção do que recebem. Zeithaml (1988) definiu qualidade percebida pelo consumidor como o julgamento sobre a excelência geral ou superioridade do serviço. É uma abstração de nível superior, mais alta, e não um atributo específico. É influenciada por algumas percepções tais como preços, características funcionais, atributos físicos, marca, propaganda, etc. A autora defende, ainda, que qualidade percebida é uma forma de atitude relacionada, que resulta da comparação entre as expectativas e a percepção de desempenho.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) conduziram uma análise sobre qualidade de serviços e fizeram algumas considerações importantes desde o ponto de vista do usuário: para o usuário, a qualidade dos serviços é mais difícil de avaliar do que a qualidade dos serviços tangíveis; os usuários não somente avaliam a qualidade de um serviço valorando o resultado final que recebem, mas também consideram o processo de recepção do serviço; e os únicos critérios que realmente contam na avaliação da qualidade de um serviço são aqueles estabelecidos pelos clientes. Só os usuários podem julgar a qualidade; todos os demais juízos são essencialmente irrelevantes. Especificamente, a percepção da qualidade do serviço se estabelece em função da boa prestação de serviço do provedor, avaliada em comparação com as expectativas que tinha o cliente com relação ao que este esperava do provedor.

Ainda segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), o fator chave para se chegar a um alto nível de qualidade no serviço é igualar ou ultrapassar as expectativas que o cliente tem com respeito ao mesmo, sendo que a qualidade do serviço pode ser definida como a amplitude da discrepância ou diferença que existe entre as expectativas ou desejos dos clientes e suas percepções. Assim sendo, fica evidente que a estratégia da qualidade em serviços deve ser baseada no que os consumidores esperam. As empresas precisam entender as expectativas e percepções dos consumidores e, até mesmo dos não consumidores, para entender os pontos fracos e fortes da prestação de serviços sob a perspectiva daqueles que experimentaram os serviços, seja da própria empresa, seja das concorrentes. Se as empresas não pensarem desta forma, podem focar os esforços nos processos internos, sem se correlacionarem com as necessidades dos consumidores (Berry, 1996).

Segundo Moller (1994), a qualidade de um determinado serviço somente é melhor quando o cliente sente que o serviço é melhor. Assim sendo, diversos são os fatores que

caracterizariam o provedor do serviço, tais como o comprometimento, a atitude, a amabilidade, a atenção, a atmosfera, a solução das reclamações, o cumprimento dos compromissos, sendo que o fator humano tem um efeito crucial sobre a percepção, por parte do receptor, da qualidade do serviço.

2.4 OS DIFERENTES MODELOS DE QUALIDADE DE SERVIÇOS

Parasuraman et al. (1985) desenvolveram o modelo de GAP's da Qualidade de Serviços, que representam a diferença entre as expectativas dos consumidores e o desempenho real na prestação de serviços. Analisando o modelo proposto pelos autores (Figura 1), é possível visualizar 5 GAP's.

Identificar os GAP's de qualidade em serviços tem grande importância prática para serviços, à medida que possibilita a identificação dos atributos de serviço, que são mais relevantes para os consumidores, bem como permite avaliar as deficiências na cadeia da prestação de serviços. Deste modo faz-se necessário diminuir estas lacunas para melhorar o nível de serviço prestado e aproximar-se do atendimento das exigências dos consumidores. Este modelo, baseado no paradigma da desconfirmação entre as expectativas e desempenho do serviço, foi denominado por Parasuraman et al. (1985) de SERVQUAL.

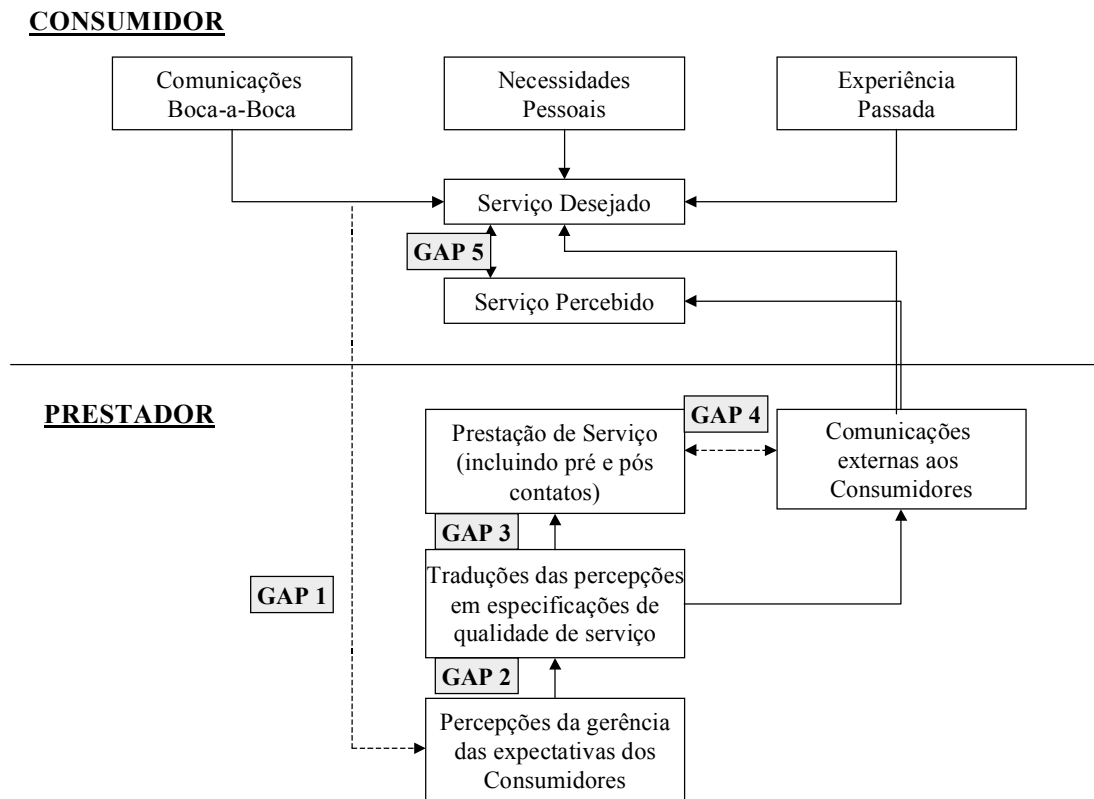


Figura 1 - Modelo de GAP's da Qualidade de Serviços. Fonte: Parasuraman et al. (1985).

- GAP 1: entre as percepções da gerência e dos consumidores. Ocorre, pois os gerentes podem não entender perfeitamente os benefícios que os consumidores esperam receber do serviço e, principalmente, quais os atributos mais valorizados pelos consumidores.
- GAP 2: entre as percepções dos gerentes sobre as expectativas dos consumidores e a tradução das percepções em especificações de qualidade dos serviços. Pode haver uma lacuna na tradução das percepções dos gerentes, mesmo que estes conheçam bem os consumidores.

- GAP 3: entre as especificações de qualidade e o serviço entregue, que, em geral, ocorre por falhas na administração de operações, incompetência, falta de comprometimento da mão-de-obra ou treinamento inadequado.
- GAP 4: entre as comunicações externas aos consumidores e o serviço entregue. Pode haver promessas de qualidade que não estejam sendo cumpridas pelo fornecedor do serviço.
- GAP 5: entre o serviço percebido e o serviço desejado. Ocorre quando o serviço percebido pelos consumidores está aquém das expectativas e, neste caso, o consumidor o julga de má qualidade ou insuficiente.

Parasuraman et al. (1988) identificaram cinco dimensões da qualidade de serviços referentes aos atributos de qualidade em serviços:

- a) Tangibilidade: aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material utilizado para comunicação;
- b) Confiabilidade: capacidade dos funcionários de desempenhar o serviço prometido de modo confiável e com precisão;
- c) Presteza: disposição dos funcionários de ajudar os consumidores e fornecer o serviço com presteza;
- d) Garantia: conhecimento, cortesia dos funcionários e capacidade de transmitir confiança e confiabilidade;
- e) Empatia: atenção individualizada e cuidadosa dos funcionários da empresa para os consumidores.

Cronin e Taylor (1992) propuseram um aprimoramento da metodologia SERVQUAL, criando uma nova metodologia chamada SERVPERF, que visa sintetizar em uma só medida, o desempenho e a satisfação do consumidor com o serviço, em vez da desconformação entre expectativas e desempenho. Para estes autores, as expectativas são irrelevantes e podem, inclusive, distorcer a informação de um modelo criado para avaliar a qualidade de serviço percebida, e defendem que as percepções são as únicas medidas necessárias, baseando-se no paradigma da percepção.

2.5 MÉTODOS PARA MEDIR A QUALIDADE PERCEBIDA

Existem na literatura várias definições diferentes para a questão da qualidade percebida pelos consumidores. Algumas destas analisam a qualidade como o resultado de uma determinada experiência de consumo e é entendida como a resposta do consumidor a uma avaliação entre a expectativa e a performance. Zeithaml (1987) define a qualidade percebida como o julgamento do consumidor sobre o serviço e, segundo Parasuraman et al. (1985) pode ser definida como uma relação entre expectativas e performance. Outras abordagens centram-se na questão do processo, construindo a perspectiva da experiência do consumidor em toda a cadeia que sustenta a oferta de consumo (Marchetti e Prado, 2001).

Com base nestas definições, passam a figurar na literatura alguns métodos para medir a qualidade percebida. Segundo Marchetti e Prado (2001), os métodos mais comumente encontrados são:

- 1) Modelo baseado na relação entre Expectativas e Performance: Este modelo, defendido por Parasuraman et al. (1988), define que há GAP's entre as expectativas dos consumidores e a

performance para indicar a qualidade percebida. Utiliza as dimensões para desenvolver escalas baseadas na desconformidade (GAP entre Expectativa e Performance) e é chamado de SERVQUAL. Possui cinco grandes dimensões: tangibilidade, prontidão, empatia, garantia e confiabilidade.

Berry (1996) defende o mesmo método, porém alterando as dimensões, que passariam a ser: confiabilidade, fatores tangíveis, responsividade, previsibilidade e empatia. Ele define cada uma destas dimensões como sendo:

- a) Confiabilidade: capacidade de desempenhar os serviços prometidos de forma precisa e confiável.
- b) Fatores tangíveis: a aparência geral do serviço, incluindo instalações, equipamentos, uniformes, meios de comunicação.
- c) Responsividade: prontidão e rapidez na prestação do serviço.
- d) Previsibilidade: capacidade dos funcionários inspirarem confiança, bem como sua competência e cortesia.
- e) Empatia: cuidado e atenção que os funcionários têm para com os consumidores.

Este será o modelo usado para a pesquisa nesta dissertação.

- 2) Modelo baseado na performance percebida: Este modelo, defendido por Cronin e Taylor (1994), chamado de SERVPERF, propõe que a nota de performance seja obtida diretamente através da avaliação de performance da escala SERVQUAL. Esta avaliação é realizada por meio da escolha de uma escala de Likert, que pode variar de cinco a sete pontos. É definido

um score global, chamado de Score Global de Satisfação do Consumidor, que é obtido utilizando-se uma escala que varia de “muito satisfeito” até “muito insatisfeito”.

- 3) Modelo baseado na performance ponderada pela importância: Este modelo aplicado por Carvalho e Leite (1998) sugere que nem todos os itens devam ser avaliados através da escala, pois isto pode comprometer a confiabilidade. O número de itens avaliados pelos consumidores deveria ser limitado. Através de algumas técnicas, é possível ponderar cada dimensão na percepção geral de qualidade.
- 4) Modelo baseado na relação entre nível mínimo aceitável, nível desejado e performance: Este modelo, também proposto por Parasuraman et al. (1994), sugere que o consumidor não possui um único nível de expectativa para cada atributo que está sendo medido e reconhece a existência de uma zona de tolerância, que está entre o nível mínimo aceitável e o nível desejado dos serviços. Assim, além do score de serviço desejado, passa a existir o score de Nível Mínimo, abaixo do qual o consumidor não aceita os atributos da prestação do serviço.
- 5) Modelo baseado na multiplicidade de indicadores de satisfação: Este modelo, defendido por Oliver (1997), propõe a utilização de uma gama maior de constructos para avaliar a satisfação e a qualidade percebida pelos consumidores. A forma de mensuração avalia as influências de atribuição, equidade, desconformidade e da resposta afetiva. Cada item é indicador de um constructo e todos possuem peso semelhante na formação do score global.
- 6) Modelo apoiado em métodos de equações estruturais: Proposto por Fornell et al. (1994), este modelo de equações estruturais se apóia na premissa de que a satisfação dos consumidores não pode ser avaliada diretamente por eles mesmos. Por esta razão é necessário construir variáveis, que são medidas a partir de outras variáveis que formam um

modelo, que permitem avaliar constructos tais como a qualidade, valor e satisfação. O modelo também permite avaliar as inter-relações entre os constructos; permite também incorporar elementos de avaliação da qualidade percebida e de valor percebido, na mensuração da satisfação do consumidor. Fornell et al. (1994) descreveram um modelo que avalia constructos, como qualidade percebida, expectativas dos consumidores, valor percebido, satisfação, reclamações, lealdade e suas inter-relações.

A qualidade do serviço traz benefícios às empresas porque cria verdadeiros clientes. Ao utilizar os serviços, estes se sentem satisfeitos, retomam a empresa e repercutem, em termos positivos, junto a outras pessoas. Os verdadeiros clientes são como inquilinos: mantêm-se e geram ingressos aos fundos da empresa. De fato, as empresas que oferecem serviços excelentes mostram um melhor desempenho financeiro, porque atuam melhor ante seus clientes, que percebem mais valor nas suas ofertas que nas ofertas da concorrência (Zeithaml et al, 1990). Em contraposição, um cliente mal atendido terá um efeito multiplicador extremamente nocivo para a organização, na medida em que disseminará seu descontentamento para sua família, seus amigos e outras pessoas com quem entre em contato, em uma proporção muito maior do que aquela atingida pelo cliente satisfeito. Nem sempre é muito fácil definir em termos concretos qual o prejuízo exato de um serviço sem qualidade (Peters, 1994).

A avaliação de desempenho no setor de serviços visa medir o desempenho do sistema, procurando analisar como a capacidade do sistema está sendo utilizada e quantificar a satisfação do consumidor, sendo estes os dois pontos mais relevantes no processo de prestação de um serviço. Giansesi e Corrêa (1996) destacam que um erro em serviços é muito difícil de ser reparado. Segundo os autores, há uma pesquisa que demonstra esta dificuldade, na qual, em média, um consumidor insatisfeito depõe contra o serviço ou contra a empresa prestadora a pelo

menos 10 outras pessoas, enquanto um consumidor satisfeito recomenda o serviço a apenas 5 outros consumidores.

Kotler (2000) enfatiza que os consumidores desejam um bom atendimento e, que atender bem o consumidor desdobra-se em uma lista de atributos, tais como: conhecimento do prestador do serviço, velocidade, cordialidade e capacidade de solucionar o problema. Cada consumidor irá valorizar de forma diferente cada um destes atributos, dependendo do momento e do contexto que estiver vivenciando. Cada consumidor, também, irá analisar o desempenho e os erros do serviço dentro deste contexto.

Na mesma linha de pensamento, Anderson e Zemke (1995) afirmam que para servir bem um consumidor é necessário saber o que não deve ser feito, ou seja, quais erros não podem ser praticados. Ainda neste contexto, Reis (1998) após uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, relatou as principais causas ou erros que levaram um consumidor a mudar de fornecedor de serviços (Figura 2).

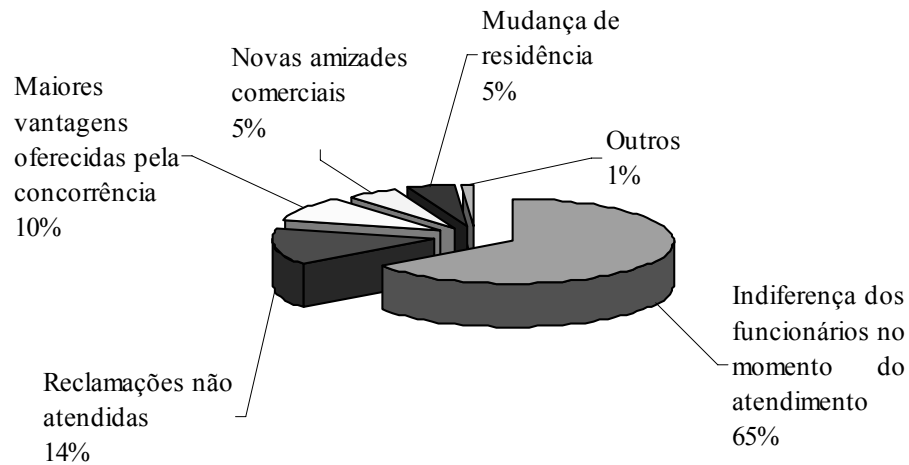


Figura 2 - Principais erros que levam um consumidor a mudar de fornecedor de serviços. Fonte: Reis (1998).

É possível perceber que quase 80% dos consumidores que mudam de fornecedor, o fazem devido a erros cometidos em serviços. O mais revelador deste estudo de Reis (1998) é que boa parte destes erros poderia ser evitada com funcionários comprometidos, motivados e, que tenham de fato o apoio da empresa para interagir de forma positiva com o consumidor e também que os funcionários têm, de fato, um papel importante na geração da percepção de qualidade para os consumidores.

Segundo Parasuraman et al. (1988), uma forma adequada de medir a qualidade do serviço é a mensuração das percepções de qualidade pelos consumidores. Os conceitos relacionados à qualidade, atualmente, dão grande enfoque à qualidade global, para a qual a preocupação se encontra centrada no serviço. Leva em consideração que o cliente quando adquire um produto, concomitantemente, sempre adquire um serviço. Não existe produto sem serviço. Não é possível de se adquirir algum produto sem a aquisição do serviço. Este serviço pode ser o próprio atendimento no momento da aquisição do produto, pode ser a manutenção do produto

adquirido, o manual do produto, ou até a propaganda, que leva o cliente a comprar determinado produto. Este é um conceito mais global de qualidade, que parece ser adequado para os dias de hoje.

2.5.1 A ESCALA SERVQUAL

Dando continuidade ao estudo da qualidade em serviços, Parasuraman et al. (1985) através de uma série de estudos empíricos apresentaram como determinantes da qualidade em serviços: a confiabilidade, a rapidez de resposta, a competência, o acesso, a cortesia, a comunicação, a credibilidade, a segurança, a compreensão do cliente e a tangibilidade.

Com base nestes estudos, desenvolvidos por Parasuraman et al (1985), foi desenvolvida a escala SERVQUAL, um instrumento de diagnóstico, que registra e compara a expectativa, a percepção e a avaliação do cliente acerca do serviço recebido a partir de uma empresa e de um determinado ramo de serviços, cuja escala original está fundamentada nos determinantes genéricos da qualidade propostos por Parasuraman et al. (1988) que são: tangibilidade, prontidão, empatia, garantia e confiabilidade.

Segundo Grönroos (1995), estas determinantes de qualidade em serviços podem ser descritas como: tangibilidade, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia. Os determinantes propostos por Parasuraman et al (1985) e por Grönroos (1995) são bem parecidos, variando apenas os termos prontidão e garantia, propostos por Parasuraman et al (1985) por atendimento e segurança, respectivamente, propostos por Grönroos (1995). Para esta dissertação será utilizado o modelo proposto por Grönroos (1995).

A dimensão da tangibilidade compara as expectativas dos clientes com a variedade dos objetos envolvidos na prestação do serviço. Sendo o componente da tangibilidade bidimensional,

pois uma dimensão mensura equipamentos e instalações e a outra, o pessoal e os materiais de comunicação (Hoffman e Bateson, 2003). Segundo Lovelock (2001), nesta dimensão devem ser avaliados se os equipamentos são modernos, se as instalações físicas são atraentes, se os funcionários têm boa aparência e apresentação e se os materiais relativos ao serviço são atraentes.

A confiabilidade é quantificada pela coerência que a empresa apresenta na prestação de serviços através do cumprimento de promessas, manutenção de registros precisos, execução correta do serviço, e outros. Hoffman e Bateson (2003) afirmam que a confiabilidade é o item mais importante dentre as cinco dimensões utilizadas no SERVQUAL. Segundo Lovelock (2001), devem ser avaliadas as promessas, o interesse sincero em resolver o problema, a execução do serviço de forma correta na primeira vez e a precisão de registros livres de erros.

Segundo Hoffman e Bateson (2003), a dimensão a que se refere o atendimento, mensura a prontidão e o compromisso da empresa em estar à disposição do cliente, além da capacidade de ajuste da empresa a diferentes situações e ocorrências. Lovelock (2001) relata que deve ser avaliada a informação quanto à execução do serviço, a prontidão da realização do mesmo e a disposição dos funcionários para com o atendimento ao cliente.

Hoffman e Bateson (2003) descrevem segurança como a capacidade da empresa de transmitir ao cliente confiança, através de cortesia, habilidades, conhecimentos e respeito, de tal forma que o cliente confie na capacidade e honestidade da empresa. Lovelock (2001) destaca que devem ser avaliados itens tais como: a transmissão de confiança pelo comportamento dos funcionários, a segurança dos clientes, a simpatia dos funcionários e a capacidade em atender as necessidades dos clientes.

Hoffman e Bateson (2003) descrevem a empatia como a capacidade da empresa perceber as necessidades do cliente como se fossem suas próprias necessidades, através da prestação de atendimento personalizado e de serviços acessíveis. A segurança diz respeito à avaliação da competência da empresa quanto a prestação de serviços sem margens a riscos ou dúvidas, e, também ao desempenho do serviço. Segundo Lovelock (2001), a atenção individual aos clientes, os horários flexíveis e a compreensão das necessidades dos clientes é bastante importante.

Os pontos descritos por Lovelock (2001) serviram de base para a construção do questionário SERVQUAL utilizado nesta dissertação.

2.6 DEFINIÇÃO DE CALL CENTER

Call Center ou Central de Atendimento é um canal disponibilizado ao consumidor, para que este possa interagir com a empresa, estabelecendo algum tipo de relacionamento, por exemplo, compra de produtos ou serviços, reclamação, sugestão, entre outros.

Segundo Dean (2004), a definição de Call Center é formada por três elementos:

- a) Call Center é uma operação dedicada, com funcionários focados inteiramente na função de serviços ligados ao consumidor;
- b) Estes funcionários usam telefones e computadores simultaneamente;
- c) As chamadas são processadas e controladas por um sistema automático de distribuição.

O mesmo autor traz ainda que há uma grande heterogeneidade de Call Centers, que pode ir de um centro no qual os funcionários têm baixa capacitação, baixos salários e respondem às solicitações dos consumidores através de um rígido controle, pesado monitoramento e tempo restrito, até chegar ao nível de ter funcionários com alta capacitação, altos salários e respondendo a chamadas de negócios de consumidores.

Rufino (1999) define Call Center como um Centro de Atendimento Telefônico, ou seja, uma estrutura preparada para capturar os atendimentos através do telefone. Este serviço pode ser realizado pelas próprias empresas ou, seguindo uma tendência cada vez mais crescente, por empresas especializadas neste ramo de atividade, que contam com grandes estruturas em termos de linhas telefônicas, atendentes e infra-estrutura tecnológica.

Segundo Cleveland e Mayben (1998), o gerenciamento destas centrais é uma arte de ter o correto número de pessoas treinadas, de disponibilizar informações no momento correto para atender o volume de ligações e ter um nível de serviço contratado e com a qualidade exigida pelos consumidores ou pela empresa contratante, no caso de ser um Call Center terceirizado.

Sakamoto (2001) define Call Center como o local onde as chamadas telefônicas são realizadas ou recebidas em grandes quantidades, com o objetivo maior de apoiar a empresa em diversas atividades, tais como vendas, marketing, serviços, suporte técnico e outras atividades específicas.

Azevedo e Caldas (2002) têm uma definição, que classifica a atividade essencialmente voltada para o setor de serviços, funcionando como um elo entre a empresa e os consumidores. Acrescenta ainda que as inovações tecnológicas no setor têm sido muito grandes, produzindo uma reestruturação ampla na forma de funcionamento destas organizações.

Buscando agrupar as definições anteriores, define-se Call Center como um centro integrado, onde os consumidores podem contatar a empresa, de forma remota ou virtual, através do uso da tecnologia. É um ponto de interação importante entre a empresa e o consumidor, não por meio direto, face a face, mas indireto, através de telefone ou Internet.

2.7 A HISTÓRIA DO CALL CENTER

Mancini (2001) afirma que o primeiro registro onde há o emprego do telefone como forma empresarial data de 1880. Nesta época, um fabricante de doces decidiu vender seu produto através do telefone. Formou uma equipe de pessoas e passou a ligar para os consumidores e cadastrá-los, em uma espécie de televendas, que segundo o próprio autor é o conceito que engloba os procedimentos mais simples com o uso do telefone, consistindo em apresentar um produto ou serviço para os consumidores, com o objetivo de oferecer a venda. Em 1968, um juiz americano ordenou a Ford Motor Company, fábrica de automóveis situada nos Estados Unidos, que criasse uma linha gratuita para atender consumidores que tiveram defeitos em seus carros. Em 1972, a Rockwell, empresa de automação eletrônica situada no mesmo país, desenvolveu uma central telefônica automática para a distribuição de chamadas, denominada ACD (Automatic Call Distribution).

Entretanto, somente no início da década de 1980, os Call Centers difundiram-se mundialmente, surgindo então as grandes centrais de atendimento destinadas a facilitar a vida do consumidor, do cliente ou dos usuários de uma forma geral. Em 1981, a GE (General Electric), empresa americana com atuação em vários segmentos da indústria, criou a sua rede de centrais de atendimento. Em 1984, a AT&T, empresa de telefonia, também situada nos Estados Unidos,

realizou uma campanha de telemarketing contatando 16 milhões de pessoas utilizando Call Centers. Bagnara (2005) destaca que na época os escritórios eram escondidos e para a contratação dos operadores eram requeridos conhecimentos limitados e específicos sobre um produto ou serviço, além de alguma habilidade em comunicação e lingüística, capaz de absorver uma sobrecarga quantitativa. As estações de trabalho buscavam proteger o operador da interferência do ruído e este conceito vem sendo praticado até hoje.

Toda esta mudança que propiciou o crescimento brutal dos Call Center, ainda segundo Bagnara (2005), ocorreu em virtude de uma mudança na própria atitude das pessoas. Ao final da década de 1970, as pessoas preferiam um atendimento personalizado para produtos e serviços. Já, no modelo introduzido pela Ford, valorizava-se a quantidade e não havia grandes exigências de qualidade. O novo modelo denominado sistema de produção enxuta, criado no Japão, valorizava a diversidade de produtos. O comportamento dos consumidores acompanhou, de certa forma, as tendências, levando a mudanças de demandas em Call Centers, onde o consumidor mantém necessidade de suporte ao longo da vida útil do produto.

O mesmo autor divide a evolução dos Call Centers em quatro fases:

- 1ª Fase. OFFICE CLAIMS (Anos 1960): era uma linha de telefone gratuita destinada a atender demandas padronizadas, com operadores com limitado conhecimento e habilidades básicas de comunicação.
- 2ª Fase. CLAIM FACTORIES (Anos 1970 e 1980): eram centrais de distribuição automáticas de chamadas, formadas por operadores com conhecimento especializado, poucas habilidades de comunicação e trabalhando com alto estresse e sobrecarga de conhecimento.

- 3ª Fase. COMMUNICATION NODE (Anos 1990): já aparece a tecnologia integrada entre telefone e informática, formada por operadores com dinamismo na habilidade de comunicação, e um perfil voltado para a atenção e retenção dos consumidores finais.
- 4ª Fase. VIRTUAL CALL CENTER AND SELLING NOE (A partir de 1990): além de telefone e informática, os sistemas também passam a contemplar a Internet, incorporando, por exemplo, o atendimento via chat (sala virtual na Internet, onde o consumidor e o operador podem conversar) e o e-mail, onde o contato começa a ser feito através de outros canais, que não o telefone. Cria-se um modelo de aprendizagem, marketing, negociação, atendimento e vendas.

A partir da 3ª Fase, o atendimento passa a ser mais personalizado, e o histórico do consumidor pode ser acessado imediatamente durante uma chamada telefônica ao Call Center, de tal forma que o operador tenha todas as informações necessárias sobre os desejos e necessidades do consumidor.

Mancini (2001), também, divide a evolução dos Call Centers em fases, com algumas considerações adicionais importantes. O autor afirma que estudos realizados nos Estados Unidos na década de 1970, mostravam que cerca de 50% dos consumidores americanos recebiam contato por telefone, seja para vendas ou pesquisas e ouviam propostas e ofertas. Desta forma, chegou-se a década de 1980, com o nascimento oficial do termo telemarketing, que aportou no Brasil junto com as empresas multinacionais americanas. No final da década de 1990, o termo telemarketing evoluiu para o conceito de Call Center, mais moderno e estruturado sobre uma plataforma totalmente flexível, surgindo em um momento onde as empresas sentem a necessidade não só de atender às demandas de mercado, mas antecipar-se a estas, superando expectativas dos

consumidores. Após esta fase, o mesmo autor afirma que o conceito de Call Center está evoluindo para Contact Center, onde é possível centralizar o gerenciamento das relações da empresa por vários meios (telefone, correio, informática, Internet, etc.). É uma evolução do Call Center integrado com a Internet, não utilizado apenas para fazer vendas, mas para manter um relacionamento no sentido mais amplo do termo.

O fato é que o conceito de Call Center já existe há muito tempo, e vem ganhando, da década de 1970 para cá, uma importância muito grande em nossas vidas. Basta pensar em algumas atividades rotineiras, como acessar o banco, ligar para a central de energia elétrica, buscar um número de telefone através do auxílio à lista, reclamar de um defeito em um produto ou solicitar um cartão de crédito. Para todas estas atividades, há um Call Center por trás dos atendimentos.

Costa (1999) enfatiza, também, que, embora o conceito já exista há muitos anos, ao longo da década de 1990, é que houve o crescimento acelerado do setor, impulsionado pelo surgimento de novas tecnologias e pelo acirramento da concorrência, que forçou as empresas a buscar uma maior fidelização da base de consumidores. Ou seja, o setor ainda parece estar na sua infância e o crescimento acelerado indica que ainda há muito por vir.

2.8 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DOS CALL CENTERS

Os Call Centers podem trazer vários benefícios tanto para as empresas, quanto para os consumidores. Segundo Mancini (2001) os principais benefícios para as empresas são:

- a) Maior agilidade: com grande rapidez é possível responder dúvidas, passar informações e solucionar reclamações.
- b) Maior controle de operações críticas: é possível agrupar e visualizar as principais reclamações dos consumidores relacionadas a um determinado produto ou serviço.
- c) Otimização da relação Custo x Benefício: permite atender um maior número de consumidores de forma otimizada, contribuindo de forma efetiva para a redução de custos internos.
- d) Ampla cobertura: é possível contatar clientes de todos os locais, não havendo barreiras geográficas que impeçam a sua atuação.
- e) Maior direcionamento: é possível traçar um banco de dados como um perfil minucioso do consumidor e assim facilitar o gerenciamento de uma ação de venda, por exemplo, específica para um público-alvo.

Já para os consumidores, Mancini (2001) destaca os seguintes benefícios:

- a) Comodidade: não importa onde o consumidor esteja, é possível entrar em contato com o Call Center e obter informações, comprar um produto, reclamar, etc.
- b) Liberdade: o consumidor sente-se mais livre para tomar decisões, já que não tem a presença física, por exemplo, do vendedor, sentindo-se menos intimidado a aceitar ofertas de produtos ou serviços.
- c) Economia: as empresas podem repassar ao consumidor as reduções de custos provenientes da atividade de Call Center, uma vez que podem efetuar vendas à distância, sem os custos

de vendedores, reduzindo os custos destas operações. Com isto, o consumidor pode comprar por telefone e receber em sua própria residência.

- d) Rapidez: é possível, através do Call Center, conectar sistema de pedido, produção, entrega e cobrança, por exemplo, e, assim, o consumidor é rapidamente atendido com as especificações que solicitou.

Gee (2005) destaca, ainda, outros benefícios importantes de um Call Center ou de um Centro de Serviços, como se refere o autor a este, especialmente quando este está integrado ao negócio da empresa.

- a) possibilidade de solucionar virtualmente vários tipos de serviços rapidamente, com eficiência e profissionalismo. As chamadas dos consumidores podem ser rapidamente respondidas por um profissional qualificado.
- b) Proporcionar para os consumidores uma assistência, mesmo após o fechamento dos escritórios, gerando um benefício tangível apreciado pelos consumidores. Um número telefônico ou um site na Internet permite que os consumidores contatem o Call Center 24 horas por dia.
- c) Possibilidade de transferir a ligação para a área competente, quando uma oportunidade de venda é identificada, durante uma chamada de um consumidor.
- d) Possibilidade de construir confiança através do Call Center, com o devido apoio das áreas da empresa, com gerenciamento adequado e ajustes sempre que necessário. Os relatórios dos tipos de chamadas e sua origem podem ser constantemente analisados, para que sejam identificadas oportunidades de tornar o serviço ainda mais efetivo.

- e) Reforçar o relacionamento com os consumidores, transformando o Call Center em um centro de soluções, onde o consumidor pode acessar qualquer local da empresa, ou ser transferido para qualquer tipo de operação, como por exemplo, a área de vendas.

2.9 ESTRUTURA BÁSICA DE UM CALL CENTER

Mancini (2001) afirma que, nos Call Centers atuais, a gama de possibilidades de interação, entre a empresa e os consumidores, cresceu muito e hoje, além do telefone, outras soluções tecnológicas tornam-se necessárias. Há o que o autor chama de convergência de tecnologia, com um conceito migrando de Call Center para Contact Center, no qual as diversas formas de comunicação (telefone, e-mail, chat, fax, cartas e outras, ainda por desenvolver) são gerenciadas por um mesmo operador, gerando ganhos de qualidade, velocidade, eficiência e flexibilidade. Para que isto ocorra, existem modelos, sistemas e ferramentas tecnológicas que facilitam esta convergibilidade e estão presentes na infra-estrutura dos Call Centers. As grandes empresas hoje, possuem infra-estrutura predial e de telecomunicações projetadas e equipadas com sistemas de última geração, que facilitam bastante a operação, com recursos tecnológicos que integram informática e sistema telefônico. A implantação depende da complexidade e dos objetivos de cada empresa. Os principais componentes que fazem parte da infra-estrutura de um Call Center são:

- 1) CTI (Computer Telephone Integrations): é um sistema que integra os computadores com o telefone. Com este sistema, por exemplo, um Call Center consegue identificar o número do consumidor quando este liga e, automaticamente, mostrar para o operador todo o histórico de atendimento do consumidor, mesmo antes de atender ao telefone.

- 2) Sistema de Telefonia: se dá através da central telefônica, servidores de telefonia e todos os entroncamentos com a rede pública.
- 3) Sistema de Informação: inclui banco de dados, servidores e estações de trabalho. Neste sistema está contida toda a informação sobre os dados dos consumidores, desde as mais básicas, como nome, telefone, endereço até as mais complexas, como os consumidores mais rentáveis, os que mais utilizam a empresa, os que mais reclamam e outras informações.
- 4) Sistema CRM ou Customer Relationship Management: é uma estratégia de negócios para atender o consumidor conforme suas necessidades individuais, visando um atendimento customizado que traga mais satisfação e lealdade.
- 5) DAC (Distribuidor Automático de Chamadas): sistema que recebe as chamadas e as direciona automaticamente para as Posições de Atendimento (PA), seguindo um critério de roteirização pré-determinado.
- 6) URA (Unidade de Resposta Audível): essencial em um Call Center, fornece serviços automáticos para os consumidores que acessam a central.
- 7) Tarifador de Chamadas: gerencia o sistema telefônico e coleta dados provenientes da central telefônica privada, fornecendo relatórios técnicos, gerenciais e financeiros, que traduzem o volume de ligações recebidas, tempo de utilização das linhas, números discados e valor das ligações.
- 8) Chat: um consumidor que navega pela Internet pode iniciar uma sessão de conversa com o operador através de texto, em tempo real.

- 9) Roteamento de e-mails: permite direcionar os e-mails para os operadores, de acordo com o assunto que o consumidor está querendo tratar.
- 10) Sistema de bloqueio: permite o bloqueio do envio de chamadas para um operador, enquanto este estiver atendendo um consumidor.
- 11) Firewall: sistema que protege a rede de comunicação e informática do Call Center, protegendo os sistemas internos contra acessos de pessoas não autorizadas.
- 12) Servidores e-commerce: contêm aplicações que permitem criar sites de comércio através da Internet e, também, habilita o processamento de pedidos e pagamentos.

Werdigier e Niebuhr (2005), afirmam que os Call Centers, hoje, combinam voz, e-mail e mensagens na WEB em um mesmo ambiente e que, esta tecnologia já permite uma Tecnologia Multicanal, como por exemplo, sistema de voz sobre Internet e chat on-line, além de sistemas de reconhecimento de voz, que podem tornar os Call Centers mais automáticos. Os autores defendem que a estrutura dos Call Centers, atualmente, constitui um recurso vital para o gerenciamento do relacionamento com o consumidor. E, além disso, a tendência de virtualidade está crescendo, com avanços significativos na tecnologia.

Mancini (2001) enfatiza que a infra-estrutura tecnológica de um Call Center deve ser composta por múltiplas funções, porém nem sempre todos os cargos estarão presentes na operação, alguns podem ser desnecessários, outros podem ser acumulados por um mesmo funcionário. As principais funções presentes em um Call Center são:

- 1) Operador: conhecido, também, como atendente ou agente, é toda a equipe da linha de frente de atendimento, que tem contato direto com o consumidor.

- 2) Supervisor: é um líder imediato dos operadores, responsável pelo gerenciamento da rotina, faltas, absenteísmo, cumprimento dos padrões de atendimento, por atingir as metas de performance e produtividade, demissões, etc.
- 3) Psicólogo: trabalha para reduzir a tensão na operação. Desenvolve atividades motivacionais com a equipe e busca melhorar as condições físicas do trabalho.
- 4) Roteirista: desenvolve os scripts (formalização da linguagem e aspectos técnicos / operacionais da central) que serão seguidos pelos operadores.
- 5) Técnicos de Data Base: responsáveis pelo manuseio do banco de dados dos consumidores e, também, pela manutenção do mesmo. Este profissional disponibiliza o banco de dados dos consumidores conforme o perfil solicitado, por exemplo, pelas áreas de marketing ou vendas.
- 6) Analista de Suporte, Sistema e Tráfego: responsável pelo gerenciamento do tráfego de ligações, dimensionando a equipe conforme a demanda. Este profissional deve buscar o equilíbrio entre o número de operadores e o número de ligações, administrando os horários de pico (horários onde o volume de ligações atinge seu nível máximo) e, também, os horários de vale (horários onde o volume de ligações é menor), de forma a, de um lado não prejudicar o atendimento ao consumidor e, de outro, não gerar despesas desnecessárias para a empresa, com mão-de-obra improdutiva e ociosa.
- 7) Controller: monitora a qualidade e produtividade da equipe, indicando falhas e acertos da equipe. Estes resultados são passados para a operação, para que sejam tomadas as devidas ações corretivas e preventivas.

- 8) Assessor de Logística: administra as várias funções dentro da operação, evitando conflitos entre marketing, produção, estoque, transporte, custos, tecnologia, etc. É uma espécie de maestro, que evita procedimentos conflitantes entre as áreas.
- 9) Gerente de Atendimento: coordena a equipe de supervisores e é responsável por atingir as metas da operação, tanto em produtividade quanto em qualidade.

Dentre todas estas funções, que constituem a estrutura básica de um Call Center, a função do operador é atuante nas centrais, pois é a interface fundamental com os consumidores. Mancini (2001) descreve que este trabalhador, em geral, possui um perfil de segundo grau completo, bons conhecimentos: em informática, agilidade na digitação, e recebe treinamentos da empresa sobre os produtos para os quais vai trabalhar e, também, sobre os sistemas que vai operar. Os operadores devem, ainda, possuir algumas habilidades importantes, tais como: boa compreensão verbal, correta expressão verbal, dicção e vocalização, correta ortografia, voz agradável, capacidade de ouvir, disciplina, empatia, sensibilidade interpessoal, capacidade de aprendizado, saber trabalhar em equipe e boa resistência ao estresse. Várias destas habilidades podem ser desenvolvidas ou aprimoradas com treinamento. O autor defende, ainda, que o treinamento é fundamental, pois é através deste que o operador desenvolve aspectos técnicos, profissionais e organizacionais.

2.10 FORMAS DE ATENDIMENTO DE UM CALL CENTER

Em uma central de Call Center, um conjunto de operadores atende às chamadas de consumidores, relacionadas aos diversos serviços que podem ser oferecidos, como suporte técnico, vendas, sugestões, informações, reclamações, entre outros. Os mesmos operadores

podem, também, efetuar ligações para os consumidores com o intuito de vender produtos ou serviços ou fazer cobranças, por exemplo. Segundo Mancini (2001) no primeiro caso, os Call Centers são chamados de receptivos e, no segundo, ativos. Há ainda uma terceira forma de atendimento, onde os operadores tanto recebem quanto fazem ligações, neste caso é chamado misto. Estes sistemas podem ser assim descritos:

- 1) Atendimento receptivo: tem como objetivo atender as ligações dos consumidores, através da disponibilização de meios de contato. Neste tipo de atendimento, o consumidor contata o Call Center e em geral comanda a ligação, gerando picos de ligações sazonais e exigindo equipamentos e estrutura adequados à demanda.
- 2) Atendimento ativo: tem como objetivo ligar para os consumidores, e é uma ferramenta muito utilizada para abordagem de vendas. Neste caso, a empresa liga para o consumidor e o operador pode controlar a ligação, gerando picos de ligações previsíveis, o que permite que a empresa adeqüe sua força de Call Center ao tamanho do esforço da área de vendas.
- 3) A terceira forma de atendimento, chamada mista, é também uma possibilidade e pode ser usada pelas empresas visando usufruir, da melhor forma possível, as informações obtidas durante os contatos receptivos.

Werdigier e Niebuhr (2005), corroborando a separação acima proposta por Mancini (2001), classifica os Call Centers em dois tipos:

- 1) Inbound Centres: respondem ligações de consumidores. É o tipo mais fácil de atendimento, porque o consumidor inicia a chamada e está disposto a cooperar para conseguir o que deseja.

- 2) Outbound Centres: é o tipo de ligação, que normalmente ocorre em nossas residências, durante a noite, nos interrompendo o jantar, com o objetivo de vender alguma coisa. O trabalho é estressante e possui um alto turnover (rotatividade de funcionários que saem da empresa).

2.11 OPERADORES: A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS QUE TRABALHAM NO CALL CENTER

Mcgray (2002,) destaca que os funcionários são o mais famoso problema encontrado nos Call Centers. Além do absenteísmo, que obriga os analistas de tráfego a usar softwares para controlar o número necessário de operadores, há, também, o turnover, que, em muitas empresas oscilam de 50% a 150% por ano. Esta situação, inclusive, tem obrigado algumas empresas a buscar a implementação de Call Centers em países menos desenvolvidos, praticando o que é chamado de offshore (implementação da operação em um outro país, diferente de onde está situada a sede da empresa).

Este é um grande problema para este tipo de operação, já que os Call Centers, para várias empresas representam a própria companhia para os consumidores, por serem o único contato que estes possuem com a empresa. Gale (2002) enfatiza que a grande verdade é que os trabalhadores de Call Centers, ainda, são os mais mal pagos, mal treinados e os que mais sofrem sobrecarga de trabalho em uma empresa. O mesmo autor defende que os operadores necessitam de um melhor treinamento, para aprimorar os conhecimentos sobre o produto ou serviço, que estão atendendo e, também, melhorar a habilidade no atendimento ao consumidor. Os operadores vivem momentos de grande estresse e ansiedade no trabalho e, caso a empresa deseje um bom

atendimento para os consumidores, esta precisa tratar de forma adequada os operadores, dando a estes um bom suporte pessoal e profissional, treinamento e encorajamento.

Gale (2002) defende que os operadores, antes de serem contratados, precisam conhecer muito bem o que vão enfrentar durante a jornada de trabalho. Precisam saber sobre os possíveis comportamentos dos consumidores, o que eles podem prometer, como vão acessar as informações e como desempenharão tarefas múltiplas, como, por exemplo, atender ao telefone, responder um e-mail e teclar em um chat. Estes operadores podem ter que conversar com quatro consumidores ou mais, ao mesmo tempo, em uma sala de chat, sendo que cada consumidor necessita de um tipo de resposta diferente. Para isso é preciso entender este universo, e, para tal, o autor aconselha que as empresas façam bons testes de seleção e permitam que os operadores recebam um treinamento pré-seleção, onde adquiram um treinamento básico e que a empresa possa vê-los em operação. Isto tudo faz o operador sentir um pouco o “gosto” do que significa ser um operador de Call Center. O fato é que o processo de seleção é muito crítico neste tipo de operação, sendo que será selecionado. É preciso selecionar o operador que tenha algumas habilidades básicas, como tom de voz, entonação, habilidade de comunicação, dar algum treinamento básico e sentir, antes da contratação, como será o atendimento na prática. É um processo crítico, que deve ser feito com muito critério.

O autor enfatiza, ainda, que, em seguida a seleção, começa um outro processo crítico, que é a capacitação do operador selecionado. Existem várias formas de treinamento, que vão desde o técnico, até o comportamental, passando pelo sistema de informática e telefone. Os novos operadores podem, inclusive, durante um período de tempo, formar um par com um outro operador, mais experiente, para aprender mais rapidamente. Todo este processo pode ser suportado por ferramentas informatizadas de treinamento. Além disto, podem ocorrer reciclagens

de treinamento, sempre que a empresa julgar necessário. A empresa pode também adotar, nesta fase de treinamento e como forma de diminuir o estresse do operador, a especialização, ou seja, selecionar operadores que receberão treinamentos específicos, para atender somente um determinado público-alvo.

Gale (2002) traz ainda a próxima fase, onde, passados a seleção e o treinamento, os supervisores passam a ter um outro papel fundamental, sendo que devem monitorar, com o uso da tecnologia, os operadores, gravando as ligações e fornecendo treinamentos on line para suportar o atendimento. O que deve ser realizado com pelo menos cinco ligações por operador por mês, sendo que o supervisor deve dar um feedback periódico para os operadores, avaliando a performance e utilizando as gravações para mostrar de forma objetiva as falhas no atendimento e pontos de melhoria. A grande questão é que o operador nunca pode interpretar este tipo de monitoria como uma punição e sim como uma oportunidade de melhorar o atendimento.

Martins e Proença (2002) destacam a capacitação para o serviço como uma atividade importante de recursos humanos. Eles citam o exemplo da capacitação dos funcionários do Call Center, que, através de um treinamento específico, poderiam adquirir maior liberdade para tomar decisões, a partir do momento que ganham mais conhecimento sobre normas e valores da empresa. Mais do que simplesmente treinar, a área de recursos humanos tem um papel de enriquecer e reter o capital humano da área de serviços, criando a Gestão do Conhecimento que apóia os funcionários na alavancagem da criatividade e habilidade para agregar valor ao negócio.

Simões (2001) posiciona uma ferramenta de suporte importante para a área de recursos humanos, que é o endomarketing. Segundo a autora, endomarketing é uma filosofia de gerenciamento, que estimula a motivação dos funcionários através da valorização dos mesmos,

satisfazendo as necessidades e desejos dos funcionários, para que estes satisfaçam as necessidades e desejos dos consumidores. O endomarketing busca, ainda, integrar os funcionários aos objetivos da empresa, à medida que assegura que todos os níveis da organização participem ativamente do contexto da preocupação com o consumidor final e, todos na empresa estejam preparados e motivados para atuar de forma orientada na prestação dos serviços aos consumidores.

Martins e Proença (2002) defendem o endomarketing como uma forma de melhorar a qualidade do serviço interno e, por conseqüência, melhorar a qualidade do serviço prestado ao consumidor. O endomarketing, segundo os autores, surgiu no final da década de 1970, sempre na literatura voltada para a área de serviços. O conceito começa com a orientação de que os funcionários são o primeiro mercado interno para as empresas, funcionando como um processo gerencial holístico, que integra várias funções dentro da empresa de duas formas. Primeiro, os funcionários compreendem e vivenciam o contexto que suporta a consciência com relação aos consumidores. Segundo, os funcionários estejam preparados e motivados para atuar na prestação dos serviços.

Segundo Simões (2001), o endomarketing é um novo conceito de marketing, que vem sendo utilizado nas últimas décadas como uma forma de posicionar a área de marketing para os clientes internos da empresa, criando uma nova conscientização das pessoas sobre a organização, seus produtos, marcas, porte da empresa, pessoal e sua inserção dentro da comunidade. O endomarketing nada mais é que a aplicação do marketing dentro da empresa e surgiu basicamente por dois motivos. Primeiro, a redescoberta da importância dos recursos humanos para a estratégia da empresa. Segundo, a valorização do marketing de serviços como elemento vital para que a organização atinja os níveis de desempenho desejados. Mesmo quando se trata de Call Centers

terceirizados, a questão do endomarketing tem sido levada muito a sério, de tal forma que os operadores, recebam, durante a fase de treinamento, vários aspectos pertinentes à cultura da empresa contratante.

Ao que tudo indica, há uma crescente preocupação com o assunto em função das empresas terem identificado que os funcionários voltados para a área de serviços ganharam uma importância vital dentro de suas estratégias. As organizações, segundo Simões (2001) identificaram, que os funcionários especializados e orientados para a área de prestação de serviços são recursos difíceis de ser conseguidos, escassos, quando comparados com outros recursos dentro da empresa, tais como tecnologia, matéria-prima e produtos.

Outros autores, como Smith e Wright (2004), destacam algumas variáveis, manifestadas através do comportamento do prestador, que influenciam na percepção de qualidade pelo consumidor, por exemplo, conhecimento do técnico, esforço, rápida resolução do problema, e prontidão para solução do problema. Malhotra e Mukherje (2004) reforçam as afirmações anteriores, enfatizando que as empresas estão adotando uma estratégia orientada para os funcionários, onde os gerentes reconhecem a importância crucial do investimento em pessoas, da tecnologia que suporte os operadores do Call Center, da renovação dos processos de recrutamento e seleção, das práticas de treinamento e dos sistemas de reconhecimento e recompensa para os funcionários que tiverem boa performance no atendimento, em todos os níveis da organização. Os mesmos autores levantam uma questão crítica quanto a este tipo de atendimento, que reforça o ponto de vista defendido por Berry (1996), não é possível separar a qualidade do serviço entregue ao consumidor da qualidade do serviço do fornecedor, porque o serviço entregue ocorre através de uma interação humana e, é justamente nesta interação, que é determinado o nível da qualidade entregue. Talvez o ponto ainda mais importante, especialmente

para os gestores de Call Center, é que nem todos os tipos de comportamentos e ações, durante estas interações, podem ser controlados por gerenciamento.

2.12 VARIÁVEIS QUE CONTRIBUEM PARA A QUALIDADE DO CALL CENTER

Dean (2004) afirma que as empresas disponibilizam Call Centers, preocupadas com a customização dos seus produtos, com o objetivo de atender as crescentes expectativas dos consumidores e, estas expectativas têm sido consistentemente reconhecidas na literatura como a base na qual, o julgamento da qualidade do serviço e da satisfação do consumidor é formado.

Malhotra e Mukherje (2004) trazem um ponto bastante relevante quanto à abordagem da questão qualidade em Call Centers. Diferentemente das interações face a face entre a empresa e o consumidor, onde é possível criar percepções de qualidade tangíveis, tais como a aparência do prestador de serviço, características físicas, ferramentas e outros aspectos, na interação via telefone, por exemplo, estes aspectos mais tangíveis não podem ocorrer e, em geral, a qualidade do serviço é julgada puramente de acordo com algumas dimensões intangíveis, tais como confiabilidade, segurança, empatia e prontidão das respostas.

Por outro lado, por mais difíceis que sejam as medições, quando se implementa um Call Center, há um fator chave para o seu sucesso, que é a gestão sobre os indicadores de qualidade. Um bom gerenciamento destes indicadores visa não só monitorar e controlar parâmetros ideais de qualidade, mas também, segundo Mancini (2001), busca construir uma cultura de qualidade, que inclusive possibilite a empresa antecipar o surgimento de eventuais problemas. O processo de monitoria da qualidade avalia aspectos técnicos, instrumentais e humanos do atendimento,

permitindo que a empresa identifique pontos de melhoria. O autor apresenta os principais aspectos envolvidos em um processo de monitoria da qualidade:

- a) Aspectos técnicos: eficiência da tecnologia; capacidade instalada e demanda; redundância de equipamentos para garantir a segurança da operação.
- b) Aspectos instrumentais: características dos scripts; interatividade das telas; ergonomia do ambiente.
- c) Aspectos humanos: qualidade da comunicação entre os operadores e consumidores; forma de apresentação; saudação do operador para o consumidor; entonação de voz; criatividade e flexibilidade; agilidade para solucionar problemas; tempo médio de atendimento, clareza nas informações; simpatia ao encerrar a ligação.

Mancini (2001) ressalta que a gestão da qualidade tem como característica de monitorar os indicadores quantitativos e de performance, para o bom desempenho do Call Center. Assim os seguintes indicadores devem ser gerenciados:

1) Indicadores Quantitativos

- a) Volume de chamadas atendidas: número de ligações em que houve alguma interação.
- b) Tempo médio de atendimento: tempo médio de atuação de cada operador em uma chamada telefônica. Permite avaliar a taxa de ocupação e ociosidade dos operadores.
- c) Tempo médio de operação: é o tempo que compreende o ciclo total, desde o atendimento até a conclusão do processo de documentação total do atendimento.

- d) Chamadas em espera: refere-se à quantidade ou percentual de consumidores que estão aguardando atendimento. É quando o volume de chamadas está acima da capacidade do Call Center.
- e) Chamadas abandonadas: refere-se à quantidade ou percentual de consumidores que desistem da ligação por vários motivos, como, por exemplo, demora para o atendimento.
- f) Chamadas efetivas: refere-se ao volume total de chamadas efetivamente realizadas, incluindo as rejeitadas ou abandonadas.

2) Indicadores de Performance

- a) Quantidade de contatos efetivos: indica o volume de contatos realizados em que o consumidor definido como público-alvo foi atingido.
- b) Índice de reversão de contatos: indica o volume de contatos realizados onde o contato foi efetivo, ou seja, aqueles nas quais as propostas da campanha de vendas de fato foram concretizadas.
- c) Vendas por canal: indica a performance de vendas de cada um dos canais, bem como de cada meio utilizado para interagir com os consumidores.

Kellen (2002) sugere alguns atributos para medir a qualidade dos Call Centers, assim descritos:

- a) Quantidade de chamadas e duração das chamadas no Call Center: número e duração das chamadas recebidas ou executadas pelo Call Center, por tipo de ligação, que é selecionada pelo operador, após ou durante o atendimento do chamado.

- b) Tempo de espera: tempo que o consumidor precisa esperar na linha telefônica, antes de ser atendido por um operador.
- c) Taxa de abandono de ligações: número de ligações abandonadas pelos consumidores sobre o total de chamados. Neste caso, o consumidor abandona a ligação antes de ser atendido por um operador.
- d) Tempo médio de abandono das ligações: média de tempo na qual o consumidor abandona a ligação caso não seja atendido pelo operador.
- e) Tempo de conversação: tempo que o operador fica falando com o consumidor.
- f) Chamadas ocupadas: número ou porcentagem de ligações na qual o consumidor recebe, ao ligar, o sinal de ocupado.
- g) Nível de Serviço: é uma meta de desempenho para o Call Center, por exemplo, atender 90% das chamadas em até 20 segundos.
- h) Qualidade da chamada: é uma forma de medir o desempenho e habilidade dos operadores durante a chamada com o consumidor. São métricas qualitativas que podem incluir alguns sub-atributos, tais como: entonação de voz, cordialidade, conhecimento, interesse, empatia, cumprimento dos procedimentos e scripts, entre outros. Neste ponto, quando o Call Center, por exemplo, faz o agendamento de algum serviço, podem ser incluídas questões do tipo: o agendamento foi feito conforme a vontade do consumidor, o processo de agendamento atendeu a expectativa do consumidor, todas as dúvidas foram solucionadas, etc.

Todos estes indicadores são objetivos e quantitativos, podendo ser medidos diretamente através da Central de Atendimento, com exceção do último item, Qualidade, que deve ser medido através de pesquisas específicas.

Um estudo conduzido por Dean (2004), com dois Call Centers, sendo um de uma companhia de seguros e outro de um banco, utilizou uma escala com 10 itens onde foram avaliadas as expectativas dos consumidores, com relação ao serviço esperado e o serviço adequado. Os seguintes itens foram avaliados, sendo que alguns são similares aos atributos defendidos por Kellen (2002), descritos anteriormente.

- 1) Solução do problema ou da solicitação em uma única chamada;
- 2) Tempo gasto na fila de espera para ser atendido;
- 3) O operador dedicou um tempo suficiente com o consumidor e não o apressou;
- 4) O operador ajudou o consumidor a definir e entender melhor o seu problema ou solicitação;
- 5) O operador foi hábil para solucionar diferentes perguntas ou problemas;
- 6) O operador manteve-se calmo e amigável, mesmo quando o consumidor estava nervoso;
- 7) O operador forneceu explicações sobre as etapas do processo do serviço ou as razões para os problemas;
- 8) O operador assegurou que as informações que o consumidor estava fornecendo seriam tratadas de forma confidencial;

- 9) O operador tratou o consumidor com empatia;
- 10) O operador tem autoridade para solucionar o problema do consumidor.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada neste trabalho é quantitativa. Acevedo e Nohara (2004) destacam que a ciência visa explicar e representar a realidade e, para tal, busca descrever os fenômenos que compõem esta realidade, classificando e explicando-os.

Os sujeitos desta pesquisa são consumidores/clientes que utilizaram algum serviço de Call Center nas duas semanas anteriores a realização da pesquisa, de 2 a 13 de maio de 2006. A amostra de campo foi composta por 128 clientes, residentes em Miami, na Flórida, nos Estados Unidos, selecionados através de amostras não-probabilísticas, que segundo Samara e Barros (2002) se dá a partir de critérios subjetivos do pesquisador. Sendo utilizada mais especificamente a amostra não-probabilística por conveniência, definida como a utilização de “pessoas que estão ao alcance do pesquisador”.

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário auto-preenchível, que segundo Mattar (2001) permite a coleta de dados através da leitura e resposta efetuada diretamente pelo pesquisado, sem que haja a necessidade da figura do pesquisador. Sendo que cada entrevistado levou em média 15 minutos para responder as questões.

Elaborou-se o questionário de forma que o respondente pudesse escolher apenas uma alternativa, cujos itens avaliados seguiam uma escala nominal, visando identificar e classificar o grau de importância quanto às expectativas da qualidade em serviços.

A pesquisa procurou, a partir da utilização da primeira parte do instrumento SERVQUAL, analisar o peso relativo da resolução efetiva do problema, de acordo com as

expectativas do cliente versus a percepção do cliente em relação à qualidade no atendimento recebido ao manifestar-se por meio de um agendamento de serviços ou resolução de um problema relacionado a um serviço.

O instrumento de pesquisa foi um questionário estruturado com 15 perguntas. Para cada pergunta pedia-se para que o entrevistado apontasse seu grau de concordância ou discordância, utilizando-se uma escala de 5 pontos tipo Likert, em relação a sua avaliação de serviços de Call Centers utilizados recentemente.

As perguntas foram baseadas nas cinco dimensões da escala Servqual proposta por Grönroos (1995) e, também, por Parasuraman (1988). Além disto, foram utilizadas as variáveis propostas por Lovelock (2001) - a transmissão de confiança pelo comportamento dos funcionários, a segurança dos clientes, a simpatia dos funcionários e a capacidade em atender as necessidades dos clientes. A dimensão da Tangibilidade, também proposta por Grönroos (1995), foi utilizada com uma proposta adaptada, dada a natureza dos Call Centers, que apresentam uma interação indireta com o consumidor. As 15 perguntas foram assim divididas:

Dimensão	Perguntas
Tangibilidade	1, 2 e 3
Confiabilidade	4, 5 e 6
Atendimento	7, 8 e 9
Segurança	10, 11 e 12
Empatia	13, 14 e 15

- 1) Tangibilidade: variáveis referentes a números de telefones disponibilizados de forma clara e acessível, tempo de espera para que o atendimento fosse feito e disponibilidade de centrais automáticas de fácil acesso.

Questão 1: Tinham seus números de telefones disponibilizados de forma clara e acessível.

Questão 2: O tempo de espera para o atendimento do telefonema foi relativamente curto.

Questão 3: Disponibilizaram centrais de atendimento automáticas com um número de opções fácil de acessar o que estava procurando.

- 2) Confiabilidade: variáveis referentes ao cumprimento das promessas, interesse em solucionar o problema e possuir registros corretos com os dados do cliente.

Questão 4: Cumpriram as promessas realizadas no tempo devido.

Questão 5: Demonstraram interesse sincero em solucionar meu problema.

Questão 6: Possuíam registros corretos com os meus dados.

- 3) Atendimento: variáveis referentes a dizer quando os serviços serão realizados e respeitar os prazos de agendamento, disposição para ajudar e não estar ocupado demais para responder as perguntas dos consumidores.

Questão 7: Disseram exatamente quando os serviços seriam realizados e respeitaram os prazos de agendamento.

Questão 8: Estavam dispostos a me ajudar.

Questão 9: Não pareciam estar ocupados demais para responder às minhas solicitações.

- 4) Segurança: variáveis referentes a transmitir segurança nas transações, estar preparado para responder todas as perguntas e ser gentil.

Questão 10: Transmitiram segurança em suas transações.

Questão 11: Estavam preparados para responder todas as perguntas.

Questão 12: Foram gentis.

- 5) Empatia: variáveis referentes a oferecer atenção personalizada, entender as necessidades específicas e possuir horários de atendimento flexíveis.

Questão 13: Ofereceram atenção personalizada.

Questão 14: Entenderam as minhas necessidades específicas.

Questão 15: Possuíam horários flexíveis para o atendimento.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, separado em duas partes. Primeiramente, será apresentado o perfil dos consumidores entrevistados, em seguida, sendo apresentados os dados relativos ao questionário, com a percepção dos consumidores quanto aos Call Centers.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados 128 consumidores, com o seguinte perfil: em relação ao gênero, 35% homens e 65% mulheres (Gráfico 1). Já no gráfico 2 é representado o perfil dos entrevistados quanto a idade, na sua grande maioria entre 20 e 40 anos. Quanto ao estado civil, constatou-se 49% de casados, 38% de solteiros e 13% de viúvos.

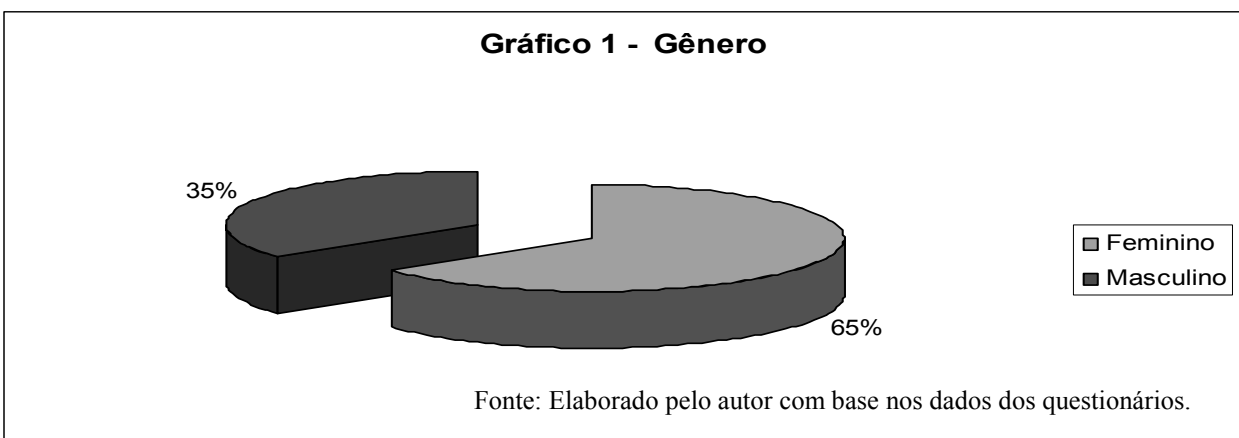
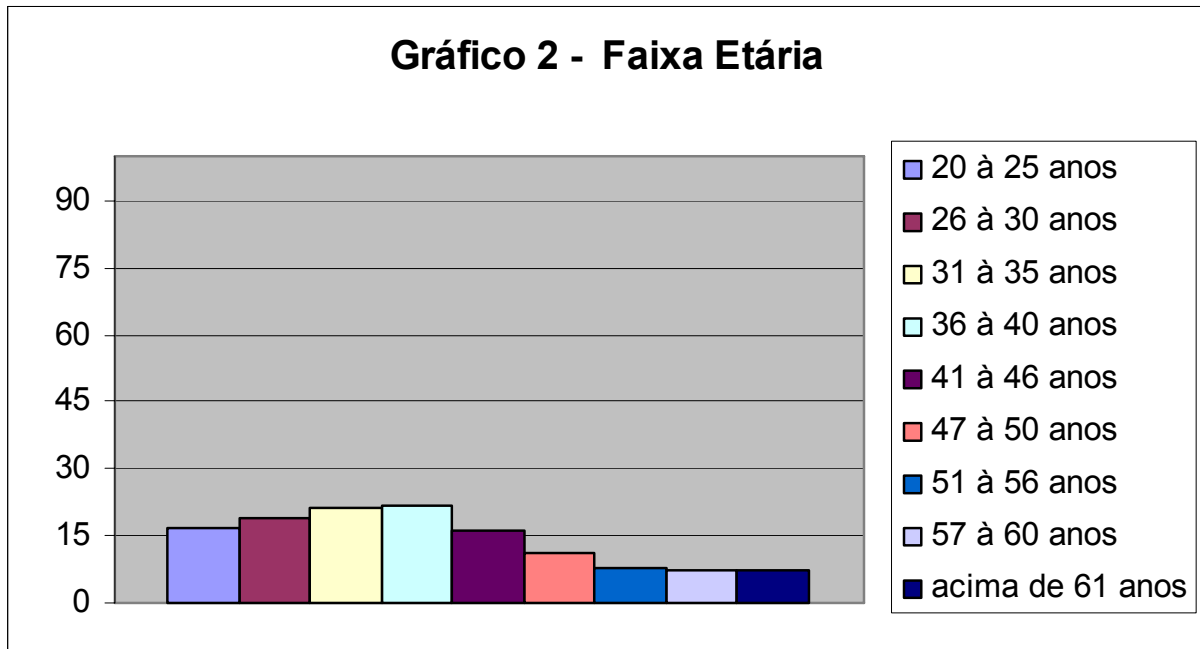


Gráfico 1 - Perfil dos entrevistados: Gênero.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

Gráfico 2 - Perfil dos entrevistados: Faixa etária.

Quanto ao grau de escolaridade, a maioria dos entrevistados (46%) possui nível superior completo, enquanto que 25% possuem nível superior incompleto, 18% possuem o segundo grau e 11% cursaram o primeiro grau.

Embora não tenha sido abordado o perfil dos entrevistados quanto à classe social, constatou-se que estes pertencem a classe média americana, sendo que possuem moradia própria e pelo menos dois carros.

4.2 RESULTADOS REFERENTES À PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES EM RELAÇÃO AOS CALL CENTERS

A partir das informações relacionadas nos questionários aplicados foi possível quantificar a percepção dos consumidores em relação aos Call Centers, conforme as dimensões e variáveis analisadas. As variáveis que tiveram o mais alto grau de concordância diziam respeito a disposição de ajudar ao consumidor e ao Call Center possuir registros corretos com os dados do consumidor, ou seja, a maior parte dos entrevistados (78,91%) percebe, em relação aos call centers das empresas que utilizou recentemente, que estes estavam dispostos a auxiliá-los. Já, 64,84% dos entrevistados percebem que as empresas em questão possuíam seus registros de forma correta.

Já, o maior índice de discordância entre os entrevistados foi apontado nas questões relativas à disponibilidade de centrais de atendimento automáticas com um número de opções de fácil acesso e tempo de espera para o atendimento relativamente curto, ou seja, 78,13% dos entrevistados percebem, em relação aos Call Centers das empresas recentemente utilizados, que estas empresas não apresentavam disponibilidade de centrais de atendimento automáticas com um número de opções fácil de acessar o que estavam procurando, enquanto que 74,22% dos entrevistados não percebem o tempo de espera do atendimento do telefonema como relativamente curto. Todos os resultados são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Resultados dos questionários relativos a percepção dos consumidores aos Call Centers

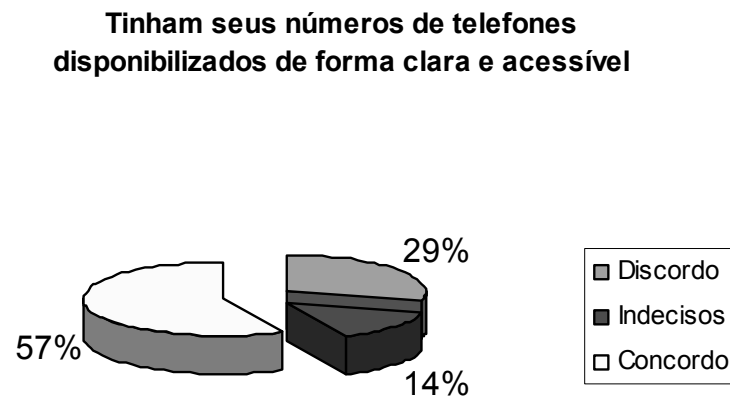
Variáveis da SERVQUAL			Discordo	Indecisos	Concordo
Tinham seus números de telefones disponibilizados de forma clara e acessível	Tangibilidade	Absoluto 128 100%	37 28,91	18 14,06	73 57,03
O tempo de espera do atendimento do telefonema foi relativamente curto		Absoluto 128 100%	95 74,22	15 11,72	18 14,06
Disponibilizaram centrais de atendimento automáticas com um número de opções fácil de acessar o que estava procurando		Absoluto 128 100%	100 78,13	12 9,38	16 12,50
Cumpriram as promessas realizadas no tempo devido	Confiabilidade	Absoluto 128 100%	34 26,56	39 30,47	55 42,97
Demonstraram interesse sincero em solucionar o meu problema		Absoluto 128 100%	25 19,53	40 31,25	63 49,22
Possuíam registros corretos com os meus dados		Absoluto 128 100%	25 19,53	20 15,63	83 64,84
Disseram exatamente quando os serviços seriam realizados e respeitaram os prazos de agendamento	Atendimento	Absoluto 128 100%	21 16,41	29 22,66	78 60,94
Estavam dispostos a me ajudar		Absoluto 128 100%	7 5,47	20 15,63	101 78,91
Não pareciam estar ocupados demais para responder as minhas solicitações		Absoluto 128 100%	29 22,66	19 14,84	80 62,50
Transmitiram segurança em suas transações	Segurança	Absoluto 128 100%	9 7,03	28 21,88	91 71,09
Estavam preparados para responder todas as perguntas		Absoluto 128 100%	39 30,47	22 17,19	67 52,34
Foram gentis		Absoluto 128 100%	31 24,22	32 25,00	65 50,78
Ofereceram atenção personalizada	Empatia	Absoluto 128 100%	31 24,22	33 25,78	64 50,00
Entenderam as minhas necessidades específicas		Absoluto 128 100%	32 25,00	14 10,94	82 64,06
Possuíam horários flexíveis para o atendimento		Absoluto 128 100%	59 46,09	18 14,06	51 39,84

Fonte: Elaborada pelo autor (os valores absolutos e porcentagens da coluna Discordo, são resultantes da soma das respostas de Discordo Totalmente e Discordo Parcialmente. Os valores absolutos e porcentagens da Coluna Concordo, são resultado da soma das respostas de Concordo e Concordo Totalmente).

Dimensão: Tangibilidade

Em relação à dimensão tangibilidade obtiveram-se os seguintes resultados:

- a) 57% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, que estas tinham os números de telefone disponibilizados de forma clara e acessível. O gráfico 3 apresenta estes resultados.

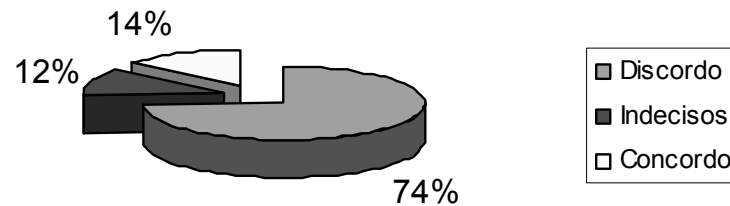


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

Gráfico 3 - Tangibilidade: Questão 1.

- b) Somente 14% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, que estas têm tempo de espera relativamente curto para o atendimento (Gráfico 4).

O tempo de espera do atendimento do telefonema foi relativamente curto

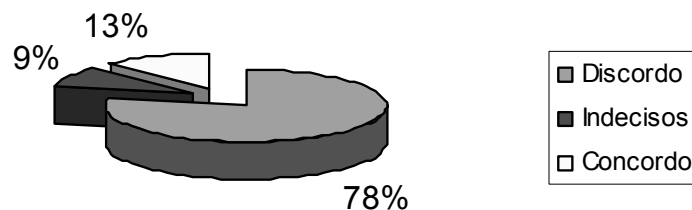


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

Gráfico 4 - Tangibilidade: Questão 2.

- c) Apenas 13% dos entrevistados percebem que estas disponibilizam centrais de atendimento automáticas com um número de opções de fácil acesso ao que estavam buscando. De forma muito parecida a variável anterior, a grande maioria (78%) dos entrevistados percebem que as empresas não disponibilizam centrais de atendimento automáticas com um número de opções fácil de acessar (Gráfico 5).

Disponibilizaram centrais de atendimento automáticas com um número de opções fácil de acessar o que estava procurando



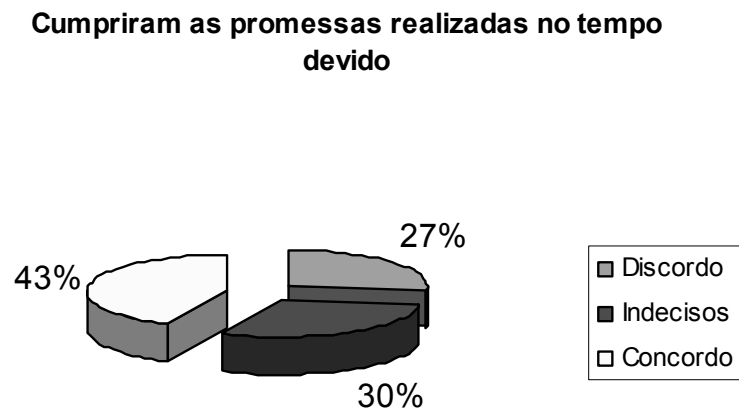
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

Gráfico 5 - Tangibilidade: Questão 3.

Dimensão: Confiabilidade

Em relação à dimensão confiabilidade foram obtidos os seguintes resultados:

- a) 43% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, que estas cumprem as promessas realizadas no tempo devido. Entretanto, 57% dos entrevistados estão indecisos ou não têm esta percepção (Gráfico 6).

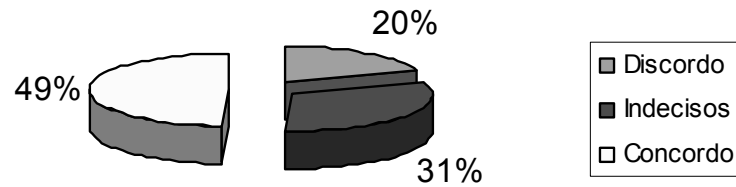


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

Gráfico 6 - Confiabilidade: Questão 1.

- b) 49% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, que estas demonstram interesse sincero em solucionar seus problemas, contudo 51% dos entrevistados se mostraram indecisos ou não têm a mesma percepção (Gráfico 7).

**Demonstraram interesse sincero em
solucionar o meu problema**

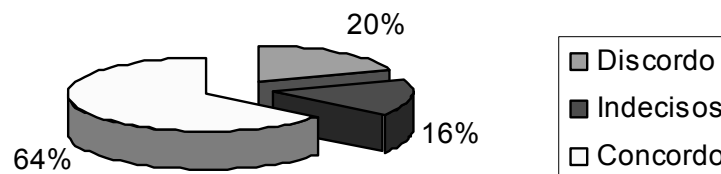


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

Gráfico 7 - Confiabilidade: Questão 2.

- c) 64% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, que estas possuem registros corretos com os seus dados (Gráfico 8).

**Possuíam registros corretos com os meus
dados**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

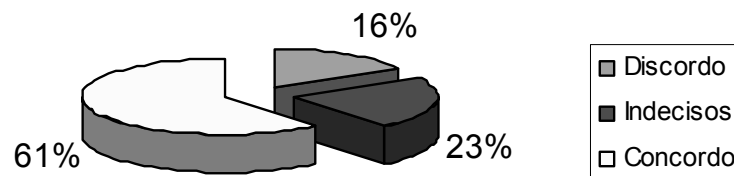
Gráfico 8 - Confiabilidade: Questão 3.

Dimensão: Atendimento

Quanto à dimensão atendimento obteve-se o seguinte:

- a) 61% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, que estas dizem exatamente quando os serviços serão realizados e respeitam os prazos de agendamento (Gráfico 9).

Disseram exatamente quando os serviços seriam realizados e respeitaram os prazos de agendamento

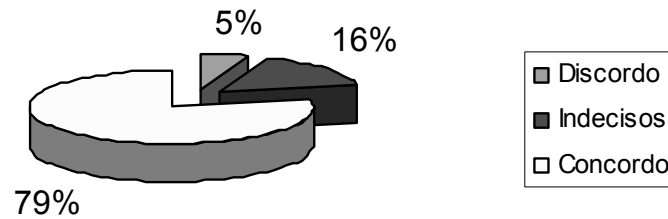


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

Gráfico 9 - Atendimento: Questão 1.

- b) Como anteriormente comentado, 79% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, que estas estão dispostas a ajudá-lo, tendo sido obtido o maior índice de concordância da pesquisa (Gráfico 10).

Estavam dispostos a me ajudar

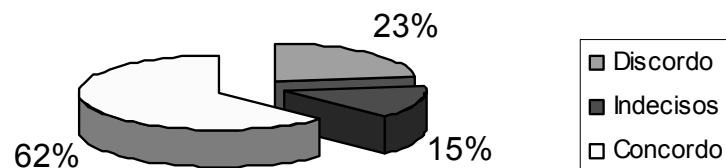


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

Gráfico 10 - Atendimento: Questão 2.

- c) 62% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, que estas não parecem estar ocupados demais para responder às suas solicitações (Gráfico 11).

Não pareciam estar ocupados demais para responder as minhas solicitações



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

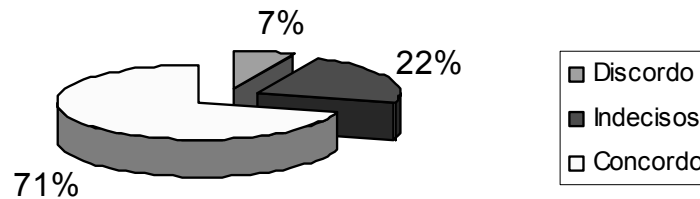
Gráfico 11 - Atendimento: Questão 3.

Dimensão: Segurança

Com relação à dimensão segurança foram obtidos os seguintes resultados:

- a) 71% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, que estas transmitem segurança em suas transações (Gráfico 12).

Transmitiram segurança em suas transações

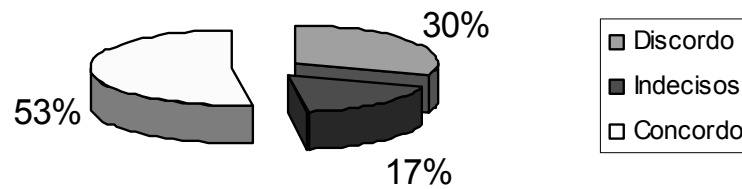


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

Gráfico 12 - Segurança: Questão 1.

- b) 53%, um pouco mais da metade dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, que estes estavam preparados para responder todas as perguntas. Já, 30% não têm a mesma percepção (Gráfico 13).

Estavam preparados para responder todas as perguntas

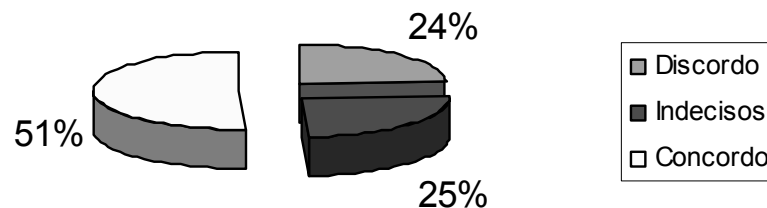


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

Gráfico 13 - Segurança: Questão 2.

- c) 51% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, a gentileza no atendimento. Há um equilíbrio entre os entrevistados indecisos e os que não têm a mesma percepção (Gráfico 14).

Foram gentis



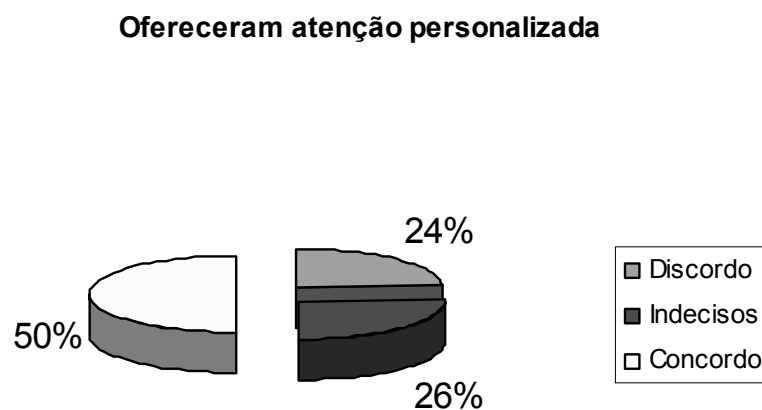
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

Gráfico 14 - Segurança: Questão 3.

Dimensão: Empatia

Em relação à dimensão empatia obteve-se:

- a) 50% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, o atendimento personalizado, enquanto que, de forma equilibrada os demais 50% não têm a mesma percepção ou estão indecisos (Gráfico 15).

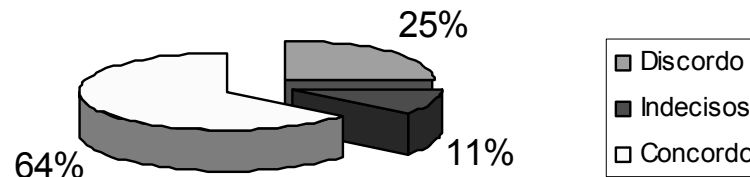


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

Gráfico 15 - Empatia: Questão 1.

- b) 64% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, que estas entendem as suas necessidades específicas (Gráfico16).

Entenderam as minhas necessidades específicas

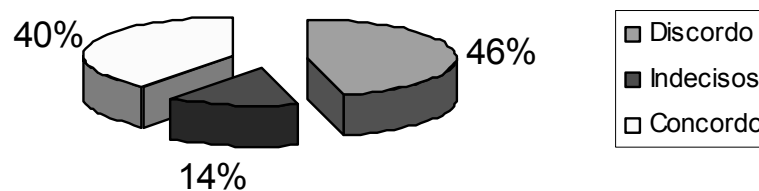


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

Gráfico 16 - Empatia: Questão 2.

- c) Apenas 40% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, que estas possuem horários flexíveis para o atendimento, já 46% tem uma percepção contrária a esta afirmação (Gráfico 17).

Possuíam horários flexíveis para o atendimento



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos questionários.

Gráfico 17 - Empatia: Questão 3.

Analisando todas as cinco dimensões da escala SERVQUAL e as 15 variáveis avaliadas nesta pesquisa, é possível verificar que a dimensão tangibilidade é aquela onde há a mais baixa percepção de qualidade do serviço por parte dos entrevistados, especialmente quanto ao tempo de atendimento e ao atendimento automático. Este resultado pode ser devido a dois fatores, de fato estas variáveis estão com uma baixa percepção por partes dos consumidores, ou, dentro da avaliação para Call Centers ou qualquer interação não direta com consumidores, a dimensão tangibilidade apresenta um erro na sua leitura. Malhotra e Mujherje (2004) defendem que não se pode medir aspectos tangíveis de um Call Center e a qualidade deve ser medida apenas por dimensões intangíveis. Já, Mancini (2001) descreve que, mesmo sendo difícil medir estes fatores tangíveis, estes são importantes para que os administradores avaliem os indicadores de qualidade, avaliando os aspectos técnicos, instrumentais e humanos do atendimento.

Em relação às dimensões confiabilidade e atendimento, especialmente quanto às questões “possuíam registros corretos com os meus dados”, inserida na dimensão confiabilidade e “estavam dispostos a me ajudar”, inserido em atendimento, a percepção da qualidade dos serviços foi cerca de 70%, que demonstra uma percepção positiva do consumidor com relação a estas dimensões e variáveis.

Já, as dimensões segurança e empatia apresentam comportamentos muito semelhantes. Aproximadamente 50% dos entrevistados apresentam uma percepção boa de qualidade com as variáveis destas dimensões. A variável que apresenta o comportamento mais atípico diz respeito à questão “possuíam horário flexível para o atendimento”, onde quase 50% dos consumidores discordaram da afirmação, o que caracteriza um ponto de atenção para as empresas e uma oportunidade de oferecer alguma diferenciação nesta variável.

5 DISCUSSÃO

A finalidade deste capítulo é analisar e comparar os resultados obtidos através da pesquisa de campo com aqueles contidos na revisão de literatura.

Conforme defendem Malhotra e Mukherje (2004), as empresas de serviços têm introduzido várias inovações no setor, entre estas, o uso de call centers como “linha de frente” para o atendimento ao consumidor. A pesquisa de campo pode comprovar esta afirmação à medida que 100% das pessoas entrevistadas conheciam o termo call center ou centrais de atendimento e não tiveram nenhum problema para responder o questionário. Mais que isto, e, também corroborando o que os mesmos autores defendem, devido ao rápido crescimento do setor, todos os consumidores já tiveram contato com algum call center recentemente, o que comprova que os call centers, hoje, fazem parte da rotina da vida das pessoas.

A pesquisa buscou caracterizar o setor de serviços, dentro do qual, os call centers têm um importante papel. Entre as características mais importantes, pode-se ressaltar a definição de Walker (1995), que afirma que o serviço propriamente dito é intangível, inseparável (não é separado do prestador), inestocável, ou seja, é consumido no ato da prestação e possui uma entrega inconsistente, pois depende de vários fatores subjetivos, tanto do prestador quanto do consumidor.

Caracterizado o setor de serviços, focou-se a pesquisa na definição de qualidade, principalmente, a qualidade de serviços. Segundo Moller (1994), a qualidade de um serviço é

melhor quando o cliente sente que o serviço é melhor. Ou seja, o fator percepção assume um papel importante, dado a intangibilidade dos serviços definida por muitos autores.

Surge, então, a necessidade de se medir esta percepção pelos consumidores, assim sendo, a presente pesquisa procurou abordar os diferentes modelos de qualidade de serviços e, também, quais os métodos para medir esta qualidade percebida, tendo sido a escala SERVQUAL, a escolhida para a condução da pesquisa de campo.

Definiu-se ainda, com a pesquisa teórica, o setor de call centers, um pouco da história dos call centers, seus benefícios, estrutura, forma de atendimento e a importância dos operadores. Como uma forma de adequar os atributos do call center à escala SERVQUAL, foram pesquisadas as variáveis que mais contribuem para a qualidade percebida de um call center. Com base nestes estudos, desenvolveu-se a escala SERVQUAL, um instrumento de diagnóstico, que registra e compara a expectativa, a percepção e a avaliação do cliente acerca do serviço recebido a partir de uma empresa e de um determinado ramo de serviços, cuja escala original está fundamentada nos determinantes genéricos da qualidade propostos por Parasuraman et al. (1988) que são: tangibilidade, prontidão, empatia, garantia e confiabilidade. As variáveis descritas por Lovelock (2001) serviram de base para a construção do questionário SERVQUAL utilizado na pesquisa de campo.

Devido à interação indireta que há no setor de call center, para esta dimensão, foram utilizadas variáveis adaptadas da proposta de Grönroos (1995), que define as dimensões da qualidade percebida pelos consumidores. A primeira dimensão, tangibilidade, compara expectativas dos clientes com a variedade dos objetos envolvidos na prestação do serviço. Nesta dimensão são avaliadas instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação.

Na pesquisa de campo duas variáveis chamam muita a atenção, a primeira delas, mostra que somente 14% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, que estas têm tempo de espera relativamente curto para o atendimento. Já, a segunda variável mostra que somente 13% percebem que os call centers têm um atendimento automático com um número de opções fácil de acessar o que estava procurando. Nestas duas variáveis que tangibilizam o contato com o call center, as empresas mostram debilidade e oportunidades para melhoria.

A segunda dimensão, confiabilidade é quantificada pela coerência que a empresa apresenta na prestação de serviços através do cumprimento de promessas, manutenção de registros precisos, execução correta do serviço, e outros. A pesquisa revela que as empresas estão relativamente bem neste quesito, com cerca de 20% apenas dos entrevistados não percebendo a empresa positivamente nas variáveis constantes desta dimensão. Vale ressaltar que para as variáveis desta dimensão houve o maior percentual de consumidores indecisos, mais de 31% dos entrevistados mostraram-se indecisos quanto a percepção do call center em demonstrar interesse sincero em solucionar um problema, o que também, a exemplo da dimensão tangibilidade, mostra uma oportunidade de melhoria para a empresa, tomando por base as afirmações de Hoffman e Bateson (2003), nas quais a confiabilidade é o item mais importante dentre as cinco dimensões utilizadas no SERVQUAL.

A terceira dimensão, atendimento, mensura a prontidão e o compromisso da empresa em estar à disposição do cliente, além da capacidade de ajuste da empresa a diferentes situações e ocorrências. A pesquisa de campo demonstrou que os call centers estão bem para as três variáveis desta dimensão. Os consumidores percebem positivamente a exatidão com que os call centers apresentaram os prazos a serem cumpridos para a realização dos serviços, a disposição em ajudar

e em responder perguntas sem parecer ocupados demais para efetuar tais ações. Para esta dimensão ocorreu a percepção mais positiva da pesquisa, na qual quase 79% dos entrevistados perceberam que o call center estava disposto a ajudá-los.

A quarta dimensão, segurança, representa a capacidade da empresa em transmitir ao cliente confiança, através de cortesia, habilidades, conhecimentos e respeito, de tal forma que o cliente confie na capacidade e honestidade da empresa. Nesta dimensão, a pesquisa de campo, também demonstrou variáveis de melhoria por parte das empresas. Somente 31% dos entrevistados não tem uma percepção positiva de que os operadores estavam preparados para responder todas as perguntas, o que pode ser corrigido com uma melhor capacitação ou com recursos tecnológicos que proporcionem ao operador um melhor acesso às informações de que necessite.

A quinta e última dimensão, empatia é a capacidade que a empresa tem de perceber as necessidades do cliente como se fossem suas próprias necessidades, através da prestação de atendimento personalizado e de serviços acessíveis. A pesquisa de campo mostra uma percepção positiva por parte dos consumidores, contudo, mais de 46% dos consumidores não percebem de forma positiva a variável possuíam horários flexíveis para o atendimento, o que, também pode ser melhorado pela empresa com um maior compromisso desta para com o consumidor.

6 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar como os consumidores percebem a qualidade dos serviços prestados pelos Call Centers, baseando-se na escala SERVQUAL. Os objetivos secundários foram definir qualidade e qualidade de serviços, analisar os diferentes modelos de qualidade de serviços e identificar as variáveis que contribuem para a percepção de qualidade dos consumidores atendidos por Call Centers. Os objetivos secundários foram atingidos através de um levantamento bibliográfico e o objetivo geral através de uma pesquisa quantitativa a consumidores que chamaram recentemente Call Centers na cidade de Miami, na Flórida, nos Estados Unidos.

Usando o modelo SERVQUAL, é possível identificar claramente variáveis que precisam ser melhor trabalhadas e aprimoradas, para que os consumidores mudem a percepção de qualidade que atribuem aos serviços de Call Center.

A teoria também traz as vantagens do Call Center, por exemplo, algumas delas defendidas por Mancini (2002), como agilidade e comodidade que claramente neste estudo aparecem como desvantagens, caso não sejam priorizadas pelos administradores. Basta observar que a variável relativa ao tempo de espera para ser atendido foi uma das variáveis com menor percepção de qualidade dos serviços por parte dos entrevistados, quase 75% dos consumidores percebem que o tempo de espera para o atendimento não foi relativamente curto. Outras vantagens, como, por exemplo, construir confiabilidade através do Call Center, defendida por Gee (2005), foi confirmada com o estudo, sendo que as variáveis referentes a dimensão confiabilidade apresentaram o menor índice de percepção baixa de qualidade. Cerca de 20%

apenas dos consumidores discordam das afirmações pertinentes as variáveis contidas na dimensão confiabilidade. Isto pode ser comprovado analisando as três variáveis que compõem a dimensão confiabilidade, quase 65% dos entrevistados percebem, em relação aos call centers das empresas com as quais mantiveram contato, que estas possuem registros corretos com os seus dados, 43% percebem que a empresa cumpriu as promessas no tempo devido e 49% percebem que a pessoa que o atendeu no Call Center demonstra interesse sincero em solucionar o problema. O ponto de atenção para a dimensão confiabilidade fica por conta do número razoavelmente elevado de consumidores indecisos, que para duas variáveis, “cumpriram as promessas realizadas no tempo devido” e “demonstraram interesse sincero em solucionar o meu problema” apresentaram um percentual de 30% de consumidores indecisos.

Ainda buscando sustentação na teoria, outro ponto que chama atenção são as URAs (Unidade de Resposta Audível), explicado por Mancini (2001) como essencial para um Call Center, pois fornece serviços automáticos para os consumidores que acessam a central. Todavia, mediante a não percepção positiva de qualidade por mais de 78% dos entrevistados demonstra que esta tecnologia não está sendo utilizada de forma adequada, pois os consumidores não percebem que as empresas disponibilizam centrais de atendimento automáticas com um número de opções fácil de acessar.

Outro ponto defendido é a importância dos funcionários que trabalham nos Call Centers. McGray (2002) destaca que os funcionários são o mais famoso problema encontrado nos Call Centers. Esta afirmação não pode ser totalmente comprovada a partir deste estudo, uma vez que existem variáveis muito dependentes dos funcionários, como, por exemplo, “estavam dispostos a me ajudar”, para a qual cerca de 79% dos entrevistados concordam com a afirmativa. Outras

variáveis, como, por exemplo, “foram gentis” foram percebidas positivamente por 50% dos entrevistados.

Há, também, uma linha tênue entre funcionários e toda a estrutura que deve suportar os funcionários. Por exemplo, na variável “ofereceram atenção personalizada”, é evidente que uma parte depende dos funcionários, contudo outra parte depende de treinamento e sistemas que permitam ao funcionário fornecer este tipo de atendimento. O mesmo pode ser analisado para a variável “entenderam as minhas necessidades específicas”, que da mesma forma que a variável anterior dependem apenas em parte dos funcionários. Na prática, é difícil distinguir quanto o consumidor atribuiu a falhas no atendimento diretamente relacionadas ao funcionário que o atendeu ou ao sistema da empresa que está fazendo o atendimento da chamada.

Nota-se também na pesquisa, que a dimensão empatia não apresenta um alto grau de percepção pelos consumidores, o que pode ser observado bastando-se analisar que, na média pouco mais de 50% dos consumidores concordam com as afirmações das três variáveis que compõem esta dimensão, ou seja, percebem o atendimento personalizado, que o Call Center atende às suas necessidades específicas e que possui horários flexíveis para o atendimento.

A dimensão segurança também apresenta um bom índice de percepção pelos consumidores, com destaque para a variável “transmitem segurança em suas transações” que apresenta um índice de mais de 71% dos consumidores com uma percepção positiva.

Em resumo, os resultados da pesquisa demonstram melhor percepção por parte dos entrevistados das dimensões relacionadas a confiabilidade e ao atendimento. A pesquisa apresentou também problemas com a percepção do consumidor relacionado a URA's e tempo de espera para ser atendido, que são as variáveis com a pior percepção pelo consumidor e que

poderiam ser os principais pontos de melhoria para os Call Center. Outras variáveis que podem ser priorizadas para melhoria são aquelas apresentam uma distribuição uniforme das percepções, com cerca de metade dos consumidores percebendo bem a variável e outra metade indecisa ou não percebendo de forma positiva a variável.

Apesar do conceito de Call Center já existir a muito tempo, foi de 1990 em diante, segundo Costa (1999), que o setor vem crescendo em importância, assim sendo, o setor ainda está em fase de crescimento e este estudo visa ajudar os administradores que desejam aplicar ferramentas de avaliação de percepção dos Call Centers pelos consumidores, como forma de aprimorar o atendimento e identificar os GAP's entre a expectativa e a performance das operações.

Uma sugestão para um novo estudo seria estudar mais profundamente a questão da tangibilidade dos Call Centers, bem como identificar, através de pesquisas qualitativas, qual seria o tempo de espera ideal para os consumidores que chamam um Call Center. Uma análise preliminar pode mostrar que, para reduzir o tempo de espera, é preciso colocar mais pessoas no Call Center para atender as chamadas, ou seja, aumentar a disponibilidade de operadores. Contudo, um estudo interessante seria identificar qual o valor que traria um custo benefício importante para a empresa, ou seja, traria ao consumidor uma percepção positiva do Call Center.

Outro estudo qualitativo interessante seria buscar uma URA ideal para o consumidor. Da mesma forma, a URA existe para que o consumidor seja mais bem direcionado para o operador e, às vezes resolva o problema sem mesmo falar com o mesmo. Contudo, esta não está sendo percebida positivamente pelo consumidor e seria interessante entender os motivos e possíveis ações para modificar esta percepção.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa e NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas, 2004.

ANDERSON, K. e ZEMKE, R. **Fornecendo um Super Serviço ao cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA. **Critério de classificação econômica Brasil – 2003.** Disponível em: <<http://www.abep.org>>. Acesso em: 02 out. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKETING. Disponível em: <<http://www.abt.org.br>>. Acesso em: 2 jun. 2005.

AZEVEDO, Márcia e CALDAS, Miguel P. **Seriam os Call Centers os Sweatshops do Século XXI ?** Recife: Encontro de Estudos Organizacionais, 2002.

BAGNARA, S. **Towards Telework in Call Centres.** Euro-Telework Call Center, report, 2000. Disponível em: <<http://www.telework-mirti.org/bagnara.htm>>. Acesso em: 30 ago. 2005.

BATESON, John E.G. e HOFFMAN, Douglas. K. **Marketing de Serviços.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

BELLUZO, R.C.B.; MACEDO, N.D. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.2, p. 124-132, maio/ago, 1993.

BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CARVALHO, F.A. e LEITE, V.F. A ordem dos atributos afeta a avaliação da Qualidade “Uma investigação empírica a partir da Versão mais recente do Modelo SERVQUAL. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 1, p.35-53, jan/fev. 1997.

CARVALHO, F.A. e LEITE, V.F. Alternativa de ordenação da importância dos atributos da qualidade de serviços: um estudo exploratório sobre o efeito de tamanho do choice set. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., p.111, 1998, Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

CLEVELAND, B. e MAYBEN, J. **Call Center Management on forward**: Succeeding in Today's Dynamic Inbound Environment. Anápolis: Call Center Press, 1998.

COSTA, T. Crescimento supera expectativas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 29 nov. 1999.

COWELL, D.W. International Marketing of Services. **Service Industries Journal**, Nov. 1983.

CRONIN, J.J. e TAYLOR, S.A. A Servperf versus Servqual: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 125-131, Jan.1994.

CRONIN, J.J. e TAYLOR, S.A. A measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3 , p. 55-68, Jul. 1992.

DEAN, A.M. Rethinking customer expectations of quality: are call centers different? **The Journal of Services Marketing**: Academic Research Library, v. 18, n. 1, p. 60, 2004.

FALCONI, V.C. **Gerência da qualidade total**. Belo Horizonte: Bloch, 1989.

FORNELL, C. et al. The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p.7-18, Oct. 1994.

GALE, S.F. Three ways to train for call-center success. **Workforce**: Academic Research Library, v. 81, n. 3, p. 64, Mar. 2002.

GARVIN, D.A. **Managing quality**. New York: The Free, 1988.

GEE, P. Partners in Service. **Best's Review**: Academic Research Library, v. 106, n. 4, p. 81, Aug. 2005.

GIANESI, I.G.N. e CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERNON, P.; ALTMAN, E. **Service quality in academic libraries**. New Jersey: Ablex, 1996. 187 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contas Nacionais Trimestrais** - Indicadores de Volume e Valores Correntes. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 5 maio 2005.

JENKINS, G.M. **Quality control**. Lancaster: University of Lancaster: 1971.

JURAN, J.M. **Quality control handbook**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1974.

KELLEN, V. Customer Relationship Management Measurement Frameworks: For the CRM Practitioner. **Adjunct Faculty E-Commerce**, DePaul University, Chicago, p. 2-37, Mar.2002.

KELLY, J.M. The dilemma of the Unsatisfied Customer in a Market Model of Public Administration. **Public Administration Review**, p.76-84, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAUSE, Daniel R. e SCANELL, Thomas V. Supplier development practices: product and service based industry comparisons. **The Journal of Supply Chain Management**: Arizona, USA, v. 38, n. 2, p. 13-21, Spring 2002.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LOVELOCK, Christopher e WRIGHT, Lauren. **Serviços - Marketing e Gestão**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

MALHOTRA, N. e MUKHERJE, A. The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in banking call centres. **The Journal of Services Marketing**: Academic Research Library, v.18, n. 2/3, p. 162-174, 2004.

MANCINI, Lucas. **Call Center: Estratégia para vencer**. São Paulo: Companhia Nacional de Call Center, 2001.

MARCHETTI, Renato e PRADO, Paulo H.M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, out/dez/2001.

MARTINS, Nilo e PROENÇA, Renato. **Qualidade do serviço interno (QSI), satisfação do cliente e satisfação no trabalho: ligações e implicações para os gestores**. Rio de Janeiro: COPPEAD, p 54-79, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: Edição compacta**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCGRAY, D. **“Please stay on the line”**. Fast Company: Academic Research Library, n. 63, p. 48, Oct. 2002.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1994.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVER, R.L. **Satisfaction: a behavioral approach**. Boston: McGraw-Hill, 1997.

PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L., ZEITHAML, Valarie A. Alternative scales for measuring service quality : a comparative assessment on psychometric and diagnostic criteria. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 3, p. 201-230, 1994.

PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L., ZEITHAML, Valarie A. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. **Journal of Retailing**, Winter, v. 67, p. 420-450, 1991.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Servqual: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, Spring, v. 64, p. 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PINTO, V.B. Informação: a chave para a qualidade total. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p.133-137, maio/ago, 1993.

REIS, L.F. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

RUFINO, R. **Tudo que você gostaria de saber sobre telecomunicações**. Disponível em: <http://www.abafando.hpg.com.br/ciencia_e_educacao/8/index_int_3.html>. Acesso em: 8 ago. 2005.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAKAMOTO, Kendi. **Como implementar um Call Center**. São Paulo: Happy Few, 2001.

SIMÕES, Ana F.R. **Endomarketing**: fundamentação teórica e aplicação prática de um projeto. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

SMITH, Rodney E. e WRIGHT, William F. Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance. **Journal of Management Accounting Research**, v. 16, p. 183-205, 2004.

TEBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

WALKER, J.L. Service encounter satisfaction: conceptualized. **Journal of Services Marketing**, v. 9, n. 1, p. 5-14, 1995.

WALSH, K. Quality and public services. **Public Administration**, England, v.69, n.4, 1991.

WERDIGIER, W. e NIEBUHR, A. **Euro-Telework - Trends and Scenarios**. Telework and Call Centres. Disponível em: <<http://www.haworth.com>>. Acesso em: 30 ago. 2005.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality and value: a conceptual model and synthesis of research. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22, Jul. 1988.

ZEITHAML, Valarie A. **Defining and relating price, perceived quality and perceived value.** Cambridge: MSI, 1987.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, Y.; BERRY, L.L. **Calidad total en la gestión de servicios:** cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Madrid: Ed. Diaz de Santos, 1990. 255p.

ANEXO

Instrumento SERVQUAL

Pesquisa Quantitativa

Este questionário possui a finalidade de identificar sua opinião sobre *a qualidade de Call Centers na prestação de serviços*. **Indique sua percepção** para cada item com relação ao atendimento prestado por Call Centers.

Para tanto, atribua números de 1 a 5, sendo: (1) discordo totalmente (2) discordo parcialmente ; (3) estou indeciso; (4) concordo e (5) concordo totalmente.

De um modo geral, as empresas de Call Centers que acessei recentemente:

- () Tinham seus números de telefones disponibilizados de forma clara e acessível.
- () O tempo de espera para o atendimento do telefonema foi relativamente curto.
- () Disponibilizaram centrais de atendimento automáticas com um número de opções fácil de acessar o que estava procurando.
- () Cumpriram as promessas realizadas no tempo devido.
- () Demonstraram interesse sincero em solucionar meu problema.
- () Possuíam registros corretos com os meus dados.

- Disseram exatamente quando os serviços seriam realizados e respeitaram os prazos de agendamento.
- Estavam dispostos a me ajudar.
- Não pareciam estar ocupados demais para responder às minhas solicitações.
- Transmitiram segurança em suas transações.
- Estavam preparados para responder todas as perguntas.
- Foram gentis.
- Ofereceram atenção personalizada.
- Entenderam as minhas necessidades específicas.
- Possuíam horários flexíveis para o atendimento.

Perfil do entrevistado

Nome (opcional): _____

Endereço: _____

Cidade/Estado: _____

Telefone: _____

e-mail: _____

Sexo:

 Feminino Masculino

