

O ATENDIMENTO TELEFÔNICO COMO INDUTOR DE MELHORIAS

Paulo Antonio da Graça Lima ZUCCOLOTTO¹
José Carlos de TOLEDO²

RESUMO

Este trabalho se propõe a analisar o papel das centrais de atendimento telefônico ao consumidor, de empresas prestadoras de serviços públicos urbanos, identificando até que ponto estão contribuindo para a melhoria dos processos de prestação de serviços dessas organizações.

Conclui que, embora as organizações reconheçam a importância estratégica das centrais de atendimento telefônico e as informações por elas geradas, a utilização é, ainda, incipiente, sob o ponto de vista estratégico mas, de importância relevante no relacionamento cotidiano da empresa com seus clientes.

Palavras-chave: Atendimento telefônico a clientes, melhoria de processos, relacionamento com clientes.

ABSTRACT

This work intends to analyze the participation of Consumer Attendance Telephonic Exchange (Call Center), of rendering companies of public services, in accordance to verify up what the point that they are contributing for the improvement of the processes of services rendered by these organizations.

Although all the organizations recognize the importance of Call Center strategies and the information originated by them, the utilization of those informations, by one strategic point of view, is in the beginning yet, but it is quite considerable in the daily relationship between company and customers.

Key words: Consumer attendance telephonic exchange, improvement processes, customers services.

INTRODUÇÃO

As empresas, de modo geral, estão vivendo um momento de aprendizado. Muitas

procurando ainda reconhecer e discutir o seu papel, sua missão e visão, num cenário bastante turbulento. Outras, que se encontram em estágios mais avançados, com programas de

⁽¹⁾ Administrador, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, Professor Assistente da FACECA - PUC-Campinas.

⁽²⁾ Engenheiro de Produção, Doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Professor Adjunto do DEP - UFSCar.

qualidade ou de melhoria de processos consolidados evoluindo sua ação gerencial na busca constante de um melhor posicionamento competitivo.

Nas organizações prestadoras de serviços públicos urbanos, de modo particular, a situação não é diferente; boa parte delas identificam a questão da qualidade como imperativa, um pressuposto para as empresas, e isso, sem dúvida, é um grande passo.

Para discorrer sobre o atendimento telefônico como indutor de melhorias é necessário sistematizar o enfoque do estudo para que se possa posicionar melhor a análise. É preciso, também, compreender as características das organizações onde a pesquisa foi realizada para se ter clareza sobre os limites do estudo e das condições em que ele se apresenta.

A contribuição deste trabalho vai na direção de identificar a posição estratégica do Serviço de Atendimento Telefônico a Clientes - SATC nas organizações e verificar se entidades prestadoras de serviços públicos urbanos utilizam-se desse recurso para a melhoria de seus processos.

O SERVIÇO DE ATENDIMENTO A CLIENTES NA EMPRESA

Compreender a importância de se estender o relacionamento com o cliente após as vendas e entender que as melhorias contínuas são necessárias para manter a fidelidade e a confiança do cliente é um assunto que tem sido objeto de reflexão das empresas.

Para Zülzke (1990), as áreas de atendimento a clientes são geralmente criadas para atuarem operacionalmente, como canais diretos de comunicação e facilitadores do diálogo entre empresa e consumidores. O posicionamento na estrutura organizacional da empresa e a autoridade formal e informal dos

serviços de atendimento a clientes podem indicar o grau de sintonia da empresa com seu mercado.

A alocação funcional do serviço de atendimento a clientes, na estrutura organizacional, sua atribuição básica e infraestrutura física e de recursos (humanos, materiais, patrimoniais e tecnológicos) definem a função mais estratégica ou tática em relação à empresa.

Os serviços de atendimento a clientes, com funções estratégicas mais sensíveis à cultura interna interagem intensamente com as demais áreas da empresa, abastecendo-as de informações e participando das ações e decisões relacionadas ao mercado consumidor. Estão, geralmente, ligados à presidência, uma diretoria ou gerência geral, preservados de eventuais pressões das hierarquias intermediárias.

Já os serviços receptivos, do tipo informativos, voltados a receber reclamações e solicitações técnicas, atuam num patamar mais tático-operacional e estão ligados funcionalmente às áreas de Marketing, Comercial ou mesmo técnica. Neste caso, a comunicação interna informal, o bom relacionamento entre as pessoas na organização são extremamente valorosos na medida em que a autoridade hierárquica do serviço de atendimento a clientes não é forte. A empresa necessita estabelecer padrões de procedimento e pontos de interseção entre as áreas de interface para viabilizar, sem muito desgaste, o encaminhamento e solução horizontal das demandas dos consumidores.

O Serviço de Atendimento Telefônico a Clientes

O atendimento telefônico proporciona um contato rápido e ágil, com a vantagem também de menores investimentos em locais físicos, móveis, decoração e pessoas, se

comparado a pontos de atendimento pessoal. Através do telefone é possível atender ao cliente onde ele esteja, em qualquer lugar do mundo. É possível manter o atendente trabalhando em sua própria residência, evitando uma série de despesas, tais como: deslocamentos, transportes, supervisão pessoal, etc.

Além da substancial economia para as empresas, economizam os clientes e a sociedade que, como um todo, deixam de sobrecarregar a já precária infra-estrutura das grandes cidades, desconcentrando a utilização dos serviços públicos urbanos.

À medida em que a telecomunicação e a informática se desenvolvem, é possível que a empresa faça atendimentos automáticos através de gravações e "rotas", em um sistema de atendimento, ou com a intervenção de um atendente. Embora os sistemas de telefonia automática, ainda, pareçam incomodar o consumidor, a tendência, segundo Vavra (1993), é que o grau de aceitação aumentará na medida em que os serviços vão sendo aprimorados e consagrados pela sua eficiência.

Vavra (1993) destaca, ainda, que as empresas enfrentam, no mínimo, duas obrigações diferentes quando usam a telecomunicação:

- Tornar os dados e informações comerciais e técnicas facilmente disponíveis para os clientes;
- Dar suporte aos clientes atuais com respostas às questões operacionais e outros assuntos relacionados ao uso do produto.

Dependendo de quais das obrigações é a prioritária ou mais importante é que a empresa decidirá sobre o sistema adequado para o seu uso (0800, convencional ou 0900). Paralelamente atender diretamente ou automaticamente é, também, uma estratégia

que a empresa irá definir a partir da reflexão sobre sua relação com os clientes.

A GESTÃO DA MELHORIA

Na visão da gestão da qualidade defendida por Shiba *et al.* (1997), a abordagem da melhoria é definida por um "processo de resolução de problemas". Segundo esses autores, as empresas que desejam adotar um modelo de gestão pela qualidade total, devem assumir o conceito chamado por *market-in*), o qual dá ênfase à satisfação total do cliente nas melhorias realizadas. O autor é crítico em relação as organizações que praticam o conceito *product-out*. As organizações com orientação para o produto tendem a refutar as queixas dos clientes. Os trabalhadores acreditam que suas funções estão restritas a executar aquilo que está especificado.

O enfoque *market-in* está todo orientado à satisfação do cliente e preconiza que o trabalho não está bem feito até que o cliente esteja plenamente satisfeito. Dentro desse enfoque não é só a empresa que possui clientes, cada pessoa na organização, independente da relação que tenha com o cliente da empresa (cliente externo), tem clientes. A próxima etapa no processo de realização do produto ou serviço deve satisfazer ou servir a todos os processos subsequentes, os clientes internos. No ideal do *TQM - Total Quality Management*, "quem utiliza o seu trabalho é seu cliente". Dessa forma, clientes internos e externos têm a mesma importância. Ambos precisam estar satisfeitos.

A satisfação do cliente está diretamente relacionada com a capacidade da empresa em gerar melhorias. A melhoria contínua (Figura 1), como preconiza Shiba *et al.*, é um processo de resolução de problemas que está baseada em dois enfoques:

- Melhoria interativa → Realimentação da melhoria. Voltar no ciclo para trabalhar o problema seguinte ou aprofundar a melhoria de um processo já aperfeiçoado - Ciclo PDCA de Deming.
- Melhoria sistemática → Melhoria cientificamente estudada até que se encontre a melhor solução e não a mais óbvia.

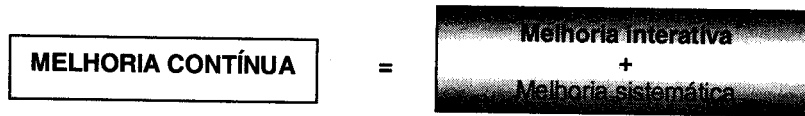
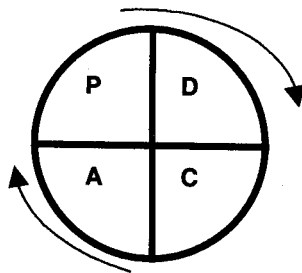


Figura 1. O conceito de melhoria contínua. Adaptado de SHIBA et al. (1997:41)

A melhoria interativa é melhor simbolizada pelo ciclo PDCA de Deming (Figura 2). A interação na solução de problemas está na

realização da melhoria por etapas e repetir o “ciclo” várias vezes. Representado por um círculo, o PDCA procura dar a idéia de movimento contínuo.



- **Planejar (Plan)** - Determinar e propor correções em problemas-chave.
- **Executar (Do)** - Implementar as correções.
- **Verificar (Check)** - Confirmar o que funciona e os resultados.
- **Atuar (Act)** - Modificar, se necessário, o processo anterior, documentá-lo e utilizá-lo.

Figura 2. Ciclo PDCA de Deming. Fonte SHIBA et al. (1997:48)

As **melhorias sistemáticas** originam-se do uso de uma “abordagem científica” e da aplicação de ferramentas e/ou metodologias para a melhoria da qualidade, considerando várias soluções até que se obtenha a melhor. Na repetição da aplicação dos métodos científicos é que se consegue as melhorias contínuas. Nessa abordagem são destacados três tipos de resolução de problemas.: controle de processo; melhoria reativa; e melhoria proativa.

O **controle de processo** é a intervenção que é feita junto ao processo que saiu de controle, onde foi identificado uma “não conformidade” a partir de um padrão anteriormente concebido. É uma ação corretiva de resolução de problema.

A **melhoria reativa** é a que se dá por iniciativa da observação do processo, onde se identifica o que precisa ser melhorado por não ser suficientemente bom. Parte da identificação dos pontos fracos do problema, explorando no sentido de se estabelecer relações de causa - efeito, selecionando cuidadosamente o tema, explicitando claramente o esforço da melhoria.

A **melhoria proativa** pode ser associada à habilidade em projetar novos rumos para a empresa ou processos, desenhar produtos inovadores. O conceito da melhoria proativa está associado a situações onde a organização, tendo decidido a direção que quer seguir, passa a escolher o caminho a tomar para atingir seu objetivo. Nas melhorias proativas são utilizados, na maioria das vezes, métodos mais inovadores

de solução de problemas e provavelmente menos familiares à maioria dos profissionais da empresa. Não há um processo padrão, nesse caso, como os propostos para as melhorias reativas e nas ações corretivas.

Dependendo do tratamento que a empresa dedica à reclamação, pode depender sua capacidade de resolver problemas e manter-se à frente dos concorrentes.

O modo com que a informação é coletada, seu curso e movimentação dentro da organização, como a informação é modificada, manipulada, e apresentada de tal modo que possa servir para a tomada de decisão compõem o Sistema de Informação Gerencial – SIG - da empresa.

Gianesi e Corrêa (1996) sugerem que se as empresas pretendem estar alinhadas e superar os concorrentes mais fortes no mercado, devem apresentar um esquema operacional, que considere a melhoria de sistema como um imperativo, enquanto que sistemas tradicionais de processos de planejamento e controle contemplam somente as ações corretivas.

Segundo esses autores, as empresas devem considerar a melhoria contínua dos sistemas, no dia-a-dia. Centralizar suas atenções só nas ações corretivas irá garantir apenas que as discrepâncias entre o planejado e executado sejam minimizadas. Ainda que isso contribua para que se cometa menos erros, não garante que a empresa atinja melhores níveis de desempenho em seus vários aspectos de competitividade, pois o processo de controle é meramente reativo, ou seja, ele tem o espírito de reagir a não conformidades e problemas, o que é insuficiente no atual momento por que passam as empresas.

A função de melhoria dos sistemas e processos organizacionais deve, então, passar a ser explicitamente considerada, o que certamente irá influenciar no grau de detalhamento das informações na empresa em função do horizonte de planejamento que a organização está considerando.

Um serviço a clientes superior tende a levar a empresa a ser distinguida entre suas congêneres e, portanto, obter uma vantagem competitiva. O serviço a clientes é composto por “todos” os aspectos, atitudes e informações que permitam ao consumidor identificar o valor potencial de um produto. Segundo Boihagian (1995), é uma forma de proporcionar tantas satisfações quanto forem possíveis pela posse de um bem ou serviço adquirido. O serviço a clientes é uma forma de ampliar um produto vendido.

Liswood (1991) destaca que, nos dias de hoje, o consumidor reconhece a garantia, confiança, cortesia, comunicação clara e segurança na experiência da compra. Mesmo que o preço seja razoável e o produto seja da melhor qualidade, a não concretização de apenas uma de suas expectativas fará com que o consumidor fique insatisfeito com toda a transação.

Para Quinn & Humbel (1994) o serviço de atendimento ao cliente se inicia na venda, ao procurar identificar a real necessidade do cliente/consumidor e orientá-lo na compra do produto mais indicado. Esta atenção prossegue durante a entrega e instalação do produto, continuando durante a garantia do fabricante, por meio dos serviços de manutenção e reparos e não se interrompe até que o produto se acabe.

MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

A abordagem é da pesquisa qualitativa, utilizando-se o método do estudo de casos. Os instrumentos para a coleta de dados foram: entrevistas com executivos das organizações, observações pessoais das atividades realizadas pelos SATCs das empresas e consultas aos documentos internos.

Para estudar como é que as informações, captadas no mercado e geradas pelo serviço de atendimento telefônico a clientes, podem ser indutoras de ações de melhorias dos processos organizacionais, foram considerados alguns pressupostos, a partir de freqüentes depoimentos veiculados pela imprensa de

negócios (Revista Exame e Jornal Gazeta Mercantil - 1998):

- a) o serviço de atendimento a clientes é essencial para o relacionamento entre as empresas estudadas e seus respectivos mercados;
- b) o serviço de atendimento por telefone tem se mostrado um instrumento indispensável para o desempenho superior de serviço de atendimento a clientes;
- c) as empresas, independente do ramo de atividade, tem procurado estabelecer um relacionamento positivo com seus clientes, de forma a evitar conflitos, facilitar acesso e disponibilizar canais de contato com seus consumidores;
- d) o serviço de atendimento telefônico é referência na geração de informações, as quais são capazes de influir na ação estratégica da empresa, principalmente em relação a qualidade do produto; e
- e) normalmente as ações corretivas são tomadas pela empresa à medida que existe uma reclamação.

LEVANTAMENTO DE DADOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Foram selecionadas, para a pesquisa, três empresas prestadoras de serviços públicos urbanos:

- Empresa A - Companhia distribuidora de energia elétrica, privada, com área de atuação no interior do Estado de São Paulo.
- Empresa B - Companhia de águas e saneamento básico, pública municipal, com atuação em uma grande cidade do interior do Estado de São Paulo.

- Empresa C - Companhia de telefonia celular digital (banda B), privada, com atuação em todo o interior e litoral do Estado de São Paulo.

Foram estabelecidos requisitos, para a escolha das empresas, de forma a permitir comparações, como:

- empresa ou entidade prestadora de serviço público urbano;
- a importância atribuída pela organização ao serviço de atendimento a clientes, e
- possibilidade da realização do estudo junto a essas organizações.

A justificativa da escolha desse tipo de organização decorre da particularidade de sua atividade em regime de concessão e que, normalmente, são instituições que estão sujeitas a uma série de interferências do poder concedente sobre a administração dos serviços. A questão de atendimento a clientes é muito polêmica nesse tipo de organização. O caráter pouco competitivo da atividade é motivo para que as pessoas estabeleçam um conceito de certa despreocupação, por parte da empresa, em relação ao seu cliente.

As observações foram realizadas no sentido de se compreender as atividades e processos internos dos SATC e acompanhar o fluxo das solicitações e reclamações a partir do serviço de atendimento telefônico a clientes.

O MODELO CONCEITUAL PARA O ESTUDO

Para realizar o estudo com o objetivo de identificar se os serviços de atendimento telefônico a clientes são capazes de gerar informações indutoras de melhorias de processos, foi utilizado o modelo conceitual desenvolvido por Zuccolotto (2000). A figura 3 indica o contato e o comportamento do fluxo das solicitações encaminhadas à empresa por meio do SATC.

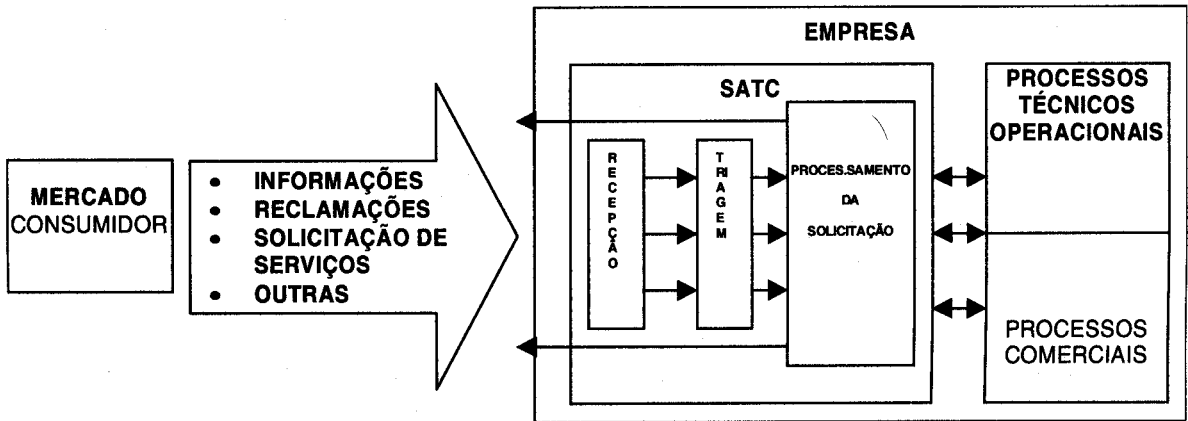


Figura 3. Fluxo das solicitações encaminhadas através do SATC. Fonte: Zuccolotto (2000: 91)

Esse contato é que irá acionar procedimentos que deverão interpretar as expectativas manifestadas pelos clientes. O sucesso desse contato e da empresa depende da utilização equilibrada entre as variáveis:

- **estrutura organizacional** - a forma como o trabalho está organizado, a oferta de serviços disponibilizados aos clientes;
- **os recursos** - *software e hardware*, nível de competência da mão-de-obra e tecnologia;
- **os princípios e conceitos** - a orientação e a ação estratégica e cotidiana da empresa; e
- **sistema de informação** - a complexidade do sistema e suas interfaces, controles, desempenho e metas.

Tais variáveis são componentes que poderão facilitar ou inibir a melhoria dos processos.

Destacam-se, ainda, os indicadores de desempenho dos processos e os demais canais formais de manifestação dos clientes externos que se constituem em fontes, sempre muito ricas, de informação para a melhoria.

Internamente, além dos componentes indicados, os processos devem, também, estar

orientados para compor uma série de operações e atitudes que facilitem um desempenho ordenado de modo que a interface cliente x empresa seja sempre simples, fácil, ágil, cordial etc. Por parte dos processos organizacionais, a disposição em atender às solicitações, a atenção com as informações e reclamações no sentido de compreenderem a oportunidade positiva que é a manifestação do cliente e a disposição em promover ações de melhorias contínuas são imperativas.

O processo de geração de melhoria, pela empresa, conforme representado na Figura 4, dá-se basicamente de duas formas. A primeira delas está sendo chamada por **ação corretiva**. Elas são o resultado das solicitações individuais de consumidores que identificam, e manifestam à empresa, uma falha na função intrínseca do produto ou serviço que recebem. Essas passam por um processo de análise da empresa que, uma vez consultados seus padrões de desempenho, irá concluir se deve, ou não, atendê-las. Uma vez atendida, ocorre um "valor" que, entregue, satisfaz uma expectativa do cliente.

A segunda forma de melhoria, mais complexa e mais próxima da questão investigada no trabalho, está sendo chamada por **melhoria incremental**.

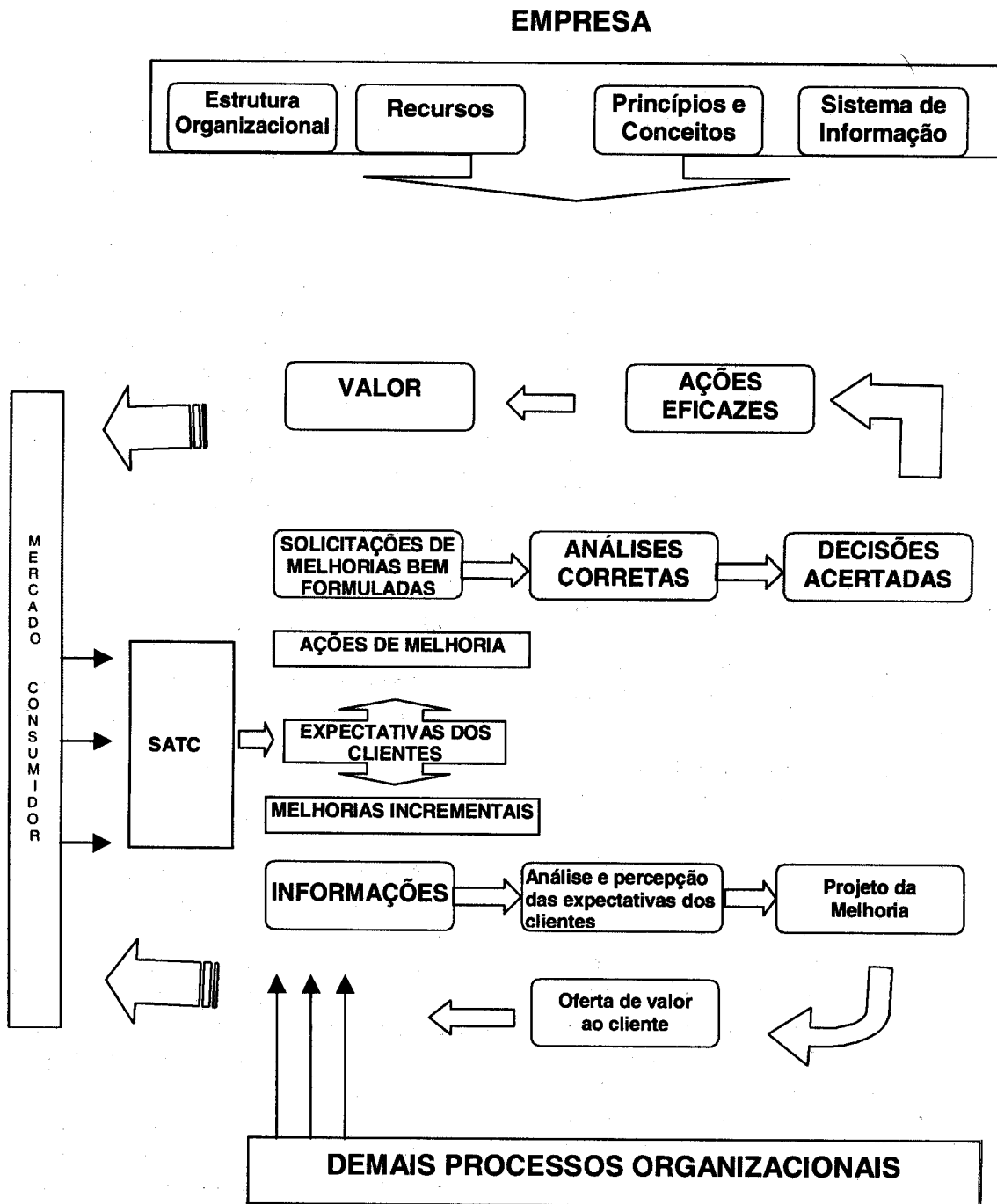


Figura 4. O processo de geração da melhoria. Fonte Zuccolotto (2000:96)

A melhoria incremental reúne as melhorias reativas e proativas conceituadas por Shiba *et al.* (1997). Elas se dão por iniciativa da empresa que, por meio de seu sistema de avaliação e controle de desempenho identifica oportunidades de melhorias em seus processos e têm, na manifestação dos clientes um dos fatores que compõem a decisão sobre a prioridade de melhoria. A melhoria incremental, como conceitua Zuccolotto (2000), é o resultado das informações e reclamações observadas a partir do mercado e de demais processos da empresa que geram ações que irão compor uma nova "oferta de valor" e irão satisfazer uma quantidade consideravelmente maior de clientes. Tais melhorias estabelecem um caráter mais estratégico às ações da empresa e denotam uma maior disposição em atender clientes.

DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

Foram definidas cinco variáveis que dão suporte e consolidam a atuação do SATC na organização:

- **Conceitos da Qualidade:** A organização terá uma base muito forte para um relacionamento superior com seu usuário quanto mais explícita estiver a sua orientação para "o foco no cliente".
- Relacionamento com o cliente externo: **Se estiver devidamente orientado para a satisfação das necessidades do cliente a empresa deve possuir mecanismos que tenham por objetivo aferir a qualidade percebida e "ouvir a voz do cliente"**.
- **Características do serviço de atendimento telefônico a clientes - SATC:** A importância do atendimento telefônico deverá estar evidenciada pela posição em que ocupa na estrutura da organização, investi-

mentos recebidos, a autonomia e responsabilidade do serviço em assumir compromissos com o cliente demonstrando seu empenho em resolver problemas.

- **O tratamento das solicitações pelo SATC e pelos processos internos:** Tão importante quanto as características do posicionamento do SATC na estrutura da empresa é sua capacidade em facilitar o contato empresa x cliente e os processos internos estarem preparados e receptivos às solicitações e possuírem ações sistematizadas de melhorias.

A ausência ou presença de uma característica, portanto, pode facilitar ou dificultar as ações indutoras de melhorias nas organizações.

ANÁLISE SOBRE OS CASOS

A análise do que foi coletado e observado nas empresas e permitem as seguintes considerações:

Conceitos da Qualidade

A evidência do conceito da qualidade para a organização posiciona, geralmente, melhor a ação cotidiana da empresa. As empresas A e C evidenciam claramente o seu enfoque no cliente a partir da missão e visão sobre seus negócios, enquanto que a empresa B tem uma orientação praticamente intuitiva de foco no produto.

No entanto, entre a Empresa A e a Empresa C as condutas são diferentes. A Empresa C, sendo uma companhia mais nova, os conceitos de satisfação do cliente parecem mais facilmente absorvidos pelo quadro gerencial do que na Empresa A. Isso pode ser atribuído a dificuldades da Empresa A em superar os paradigmas construídos ao longo de seus mais de oitenta e cinco anos de existência, enquanto

que a Empresa C constrói, ainda, seu segundo ano de vida.

Outro fato pode estar relacionado as características de competitividade mais evidentes na telefonia celular (Empresa C) do que no setor de distribuição de energia elétrica (Empresa A). A Empresa C nasceu para concorrer.

Características do serviço

Nos três casos apresentados, as características dos atendimentos telefônicos são diferentes.

Na Empresa A destaca-se a disposição em resolver problemas, dentro dos limites impostos pelos demais processos organizacionais. Facilitar a vida do consumidor por meio de um atendimento cordial, receptivo, mas de maneira ainda pouco sistêmica no encaminhamento de informações que possam resultar em melhorias.

O sistema de atendimento da Empresa B é captador de mensagens de problemas operacionais, destacando ainda sua característica de serviço informativo, que procura facilitar a vida do usuário por meio da correta e útil orientação. É um serviço que tem claro a sua importância no contexto da organização e aguarda ansioso por recursos para desenvolver-se.

O atendimento telefônico da Empresa C tem características de um serviço inovador, resolvidor de reclamações e informativo. Deposita no relacionamento com o cliente o sucesso de sua ação empresarial. Esse serviço procura, por meio da autonomia do pessoal de atendimento, resolver as eventuais insatisfações dos clientes. Isso está associado a uma política empresarial fortemente orientada para a melhoria contínua de processos.

O relacionamento com o cliente externo

Tanto a Empresa A quanto Empresa B têm tradição que evidencia a "boa qualidade de

seus serviços". Na Empresa A, o enfoque para o cliente é um desafio que tem recebido grande atenção por parte da organização. Vem sendo desenvolvida uma nova estrutura organizacional que contempla a segmentação de clientes por meio da criação de gerências para grupos de consumidores. Isso procura facilitar o contato e atender às necessidades específicas, aproximando-se das expectativas de cada segmento.

Na Empresa B, por enquanto, a atenção maior está canalizada para os serviços ofertados, com especial cuidado para o tratamento de esgotos, abastecimento de águas, via a melhoria da eficiência, e a coleta de esgotos, possuindo poucos canais de relacionamento com os clientes e com uma visão incipiente e ainda pouco atenta ao usuário.

Para a Empresa C, o relacionamento é fundamental e a organização deposita na proximidade com o consumidor sua grande oportunidade de ampliação dos negócios e fidelização dos clientes.

O tratamento das solicitações pelos SATCs

Na Empresa A, 63,5% das chamadas dirigidas à central de atendimento telefônico são resolvidas internamente. No sistema de atendimento da Empresa B, 84% das chamadas, que correspondem a pedidos de informações, são recepcionadas pelo atendimento telefônico. No *Call Center* da Empresa C, 85% das chamadas são resolvidas internamente.

Numericamente, a visão que se pode ter, a princípio, é de que, no processamento interno, o *Call Center* da Empresa C e o sistema de atendimento da Empresa B, seriam compatíveis no nível de eficiência interna. Numa análise estratificada, porém, pode ser identificado que, entre os três serviços telefônicos analisados, o da Empresa B é o mais simples em estrutura organizacional, sistema de informação, recursos e conceitos.

Dessa simplicidade resulta um esforço extraordinário para oferecer um serviço adequado à população. O serviço monitora as solicitações encaminhadas aos processos internos da organização e tem procurado fazer sua parte dentro de suas limitações, sendo receptivo às ocorrências e transmitindo informações para os processos operacionais da empresa.

A central de atendimento telefônico da Empresa A, além de atender ocorrências na rede elétrica, disponibiliza ao consumidor um acesso a vários tipos de serviços técnicos e comerciais. Isso obriga a central a um número muito grande de interfaces com a estrutura organizacional formal da empresa. O sistema de informação possui limitações que, se resolvidas, permitiriam solucionar uma série de solicitações que ainda precisam de encaminhamento a outras áreas da empresa. Uma simples alteração cadastral precisa ser realizada pelo setor de cadastro, por exemplo. O atendimento telefônico preenche uma OS - Ordem de Serviço, para que a alteração seja processada.

Na Empresa C, como o objetivo é atender o consumidor no primeiro contato, os conceitos, a estrutura organizacional, o sistema de informação e os recursos são todos voltados para atender a essa expectativa. Quando uma solicitação vai para o *Back Office*, a expectativa é de que seja resolvida dentro do esperado, ou seja, rapidamente. Entretanto, como a operação da empresa e do atendimento telefônico são muito novos, as questões inusitadas aparecem com frequência. Com o tempo e as soluções sendo apresentadas, a tendência é de que nas próximas vezes, em ocorrências semelhantes, a solução já esteja prevista.

O tratamento das solicitações pelos processos organizacionais

Nos três casos apresentados, as organizações trabalham com padrões

específicos de qualidade, estabelecidos pelo poder concedente. Sob o ponto de vista técnico-operacional não há dúvidas de que a atenção sempre é redobrada no que diz respeito à qualidade do serviço prestado. Entretanto, os processos internos é que são geradores de informações e orienta a ação gerencial da empresa. Nesse particular, em ambiente pouco concorrencial, optam por utilizar seu sistema de controle interno para gerenciar processos.

Entretanto, à medida que a possibilidade de concorrência se torna concreta, a “voz do cliente” atua como fator decisivo de melhoria e não pode ser deixada de lado.

Na análise realizada, o processamento da informação é, geralmente, no sentido de atender a um problema identificado que irá compor uma estatística de ocorrências que sinalizará ações futuras e confirmará realizações presentes. Na Empresa A, a atuação dos processos técnicos-operacionais é a mesma verificada na Empresa B, entretanto, os recursos da empresa são superiores e os processos comerciais poderiam centrar uma atenção maior àquilo que é gerado no atendimento telefônico para melhorar o desempenho comercial da empresa. Desde o monitoramento da leitura e entrega de contas até procedimentos de faturamento são genericamente estudados, mas carecem de uma abordagem sistemática de melhoria.

Na Empresa C, há o programa sistematizado da melhoria e isso parece compor, definitivamente, o ciclo de melhorias dos processos muito parecido com o do modelo conceitual adotado neste estudo. Os processos internos, aceitando com resiliência e maturidade as sinalizações apresentadas pelo mercado, certamente acabarão encontrando soluções rápidas, eficazes e que agregam valor ao serviço ofertado.

CONCLUSÃO

Este trabalho destaca o atendimento telefônico a clientes como um recurso com função estratégica importante, diferente de uma função meramente operacional, bem definida, como a atribuída ao *telemarketing*, por exemplo. A abordagem aqui mostra um atendimento capaz de captar e gerar informações que induzirão as empresas a melhorarem seus processos, produtos e serviços. Nas três organizações pesquisadas, as centrais podem ser reconhecidas como indutoras de melhorias, sobretudo das "ações de melhorias". Em relação às "melhorias incrementais", é que, mesmo com os diferentes estágios e recursos, as empresas e suas centrais podem avançar. É necessário que as organizações focalizem este objetivo. Isso acontecendo, será possível desenvolver modelos que sejam capazes de induzir, sistematicamente, as organizações à melhorias de seus processos.

As três organizações reconhecem a importância do serviço de atendimento telefônico a clientes como um recurso fundamental para orientar as ações de melhorias de seus processos ouvindo "a voz do cliente". Entretanto, em todas, a preocupação principal está focalizada na aquisição, desenvolvimento e domínio dos recursos tecnológicos e do sistema de informação e não em um modelo gerencial capaz de fazer com que, a partir de uma conduta sistematizada de análise e intervenção, a organização seja orientada a produzir resultados onde a melhoria dos processos seja percebida pelo cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOIHAGIAN, C. *O atendimento ao consumidor como fator de diferenciação competitiva*. São Paulo, 1995. Dissertação de Mestrado Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Exame Call Center o triângulo perfeito: hardware - software - humanware. São

Paulo, 26 de agosto, 1998. (informe publicitário).

Exame Só dá ocupado. São Paulo, 09 de setembro, 1998 - p. 54-58.

Gazeta Mercantil. CPFL vai investir R\$ 22 mi em central de atendimento. São Paulo, 09 de novembro, 1998. p.c5

Gazeta Mercantil. Elétricas apostam no marketing para competir. São Paulo, 28 de novembro, 1998. Empresas & Carreiras. p.c1.

Gazeta Mercantil. Nova aposta na área de telefonia. São Paulo, 09 de novembro, 1998. Suplemento Latino-Americano. p.10.

Gazeta Mercantil. Novo método mede a satisfação do cliente. São Paulo, 17 de setembro, 1998. Empresas & Carreiras. p.c8.

Gazeta Mercantil. Privatização estimula investimentos. São Paulo, 15 de dezembro, 1998. Suplemento Tecnologia da Informação. p.4.

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

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços - a competição por serviços na hora da verdade*. Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, P.; AMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Tradução de Alexandre S. Martins. Revisão técnica de Mauro Calixta Tavares. Rio de Janeiro: Prentice Hall-PHB, 1993.

LEVITT, T. *A imaginação de Marketing*. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. 2.ed. São Paulo Atlas, 1990.

LISWOOD, L.A., *Serving then right - Innovative and powerful customer retention strategies*. New York: Haper Business, 1991.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1993.

- QUINN, M.; HUMBLE, J. Using service to gain a competitive edge - The PROMPT approach, *Long Range Planning*, abr., 1994. p. 34-40.
- SHIBA, S.; GRAHAM, A. WALDEN, D. *TQM: as quatro revoluções na gestão da qualidade*. Tradução de Eduardo D'Agord Schaan, Elisabete Lacerda e Rejane Schatter Boher. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- VAVRA, T. *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. Tradução de Aílton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.
- ZUCCOLOTTO, P.A.G.L. *O atendimento telefônico a clientes como indutor de melhoria de processos: estudo de casos em empresas de prestação de serviços públicos*. São Carlos, 2000. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.
- ZÜLZKE, M. *Abrindo a empresa para o consumidor*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1990.