

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

THAIIS APARECIDA CANSADO BARBOSA

**UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE
ATENDIMENTO AO CLIENTE POR TELEFONE (SAC RECEPTIVO) NA
SATISFAÇÃO DO CLIENTE USUÁRIO.**

**São Caetano do Sul
2007**

THAIIS APARECIDA CANSADO BARBOSA

UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE POR TELEFONE (SAC RECEPTIVO) NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE USUÁRIO.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – Imes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional.

Orientador: Professor Doutor Silvio Augusto Minciotti

FICHA CATALOGRÁFICA

Barbosa, Thais Aparecida Cansado.

Uma análise da influência da terceirização do Serviço de Atendimento ao Cliente por Telefone (SAC Receptivo) na satisfação do cliente usuário / Thais Aparecida Cansado Barbosa. – São Caetano do Sul: IMES / Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2007.

xi, 127f.: il.; 31 cm.

Orientador: Silvio Augusto Minciotti

Dissertação (mestrado) – IMES / Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa / Programa de Mestrado em Administração, 2007.

Referências Bibliográficas: f. 97 – 100.

1. Serviço de Atendimento ao Cliente. 2. Terceirização. 3. Marketing – Tese. I. Minciotti, Silvio Augusto. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES
Campus II – R. Santo Antonio, 50 – Centro – São Caetano do Sul (SP)

Reitor: Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

Pró-Reitor de Pós Graduação e Pesquisa: Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação defendida e aprovada em 13 de abril de 2007 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

Prof^a. Dra^a. Maria José da Costa Oliveira

**Ao meu marido, Nelson,
que sempre me apoiou;
aos meus filhos, Júlia e Miguel,
pelas inúmeras horas
nas quais não estive presente
e à minha mãe que, infelizmente,
não está mais conosco
para compartilhar desta alegria.**

É imperioso que meus agradecimentos se iniciem com meu orientador, o Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti pelo apoio, segurança e incentivo constantes sem os quais este trabalho não teria sido possível. E, principalmente, pela paciência para com minha inexperiência.

Agradeço também à Prof^a. Dra. Maria do Carmo Romeiro e ao Prof. Dr. Dirceu da Silva, que tanto contribuíram com a riqueza de suas experiências para que este trabalho se tornasse cada vez melhor.

Não poderia deixar de agradecer, ainda, aos entrevistados que gentilmente dispuseram de seu tempo e partilharam conhecimentos tão úteis a este trabalho.

E a todos os meus professores e colegas de mestrado que compartilharam comigo desta jornada e colaboraram de alguma forma para seu final.

Life's too short to be miserable. The past has gone,
the future might never happen, all you've got is the present,
so make the most of it.

“Vá até onde puder ver; quando lá chegar
poderá ver ainda mais longe.”
Goethe

RESUMO

BARBOSA, Thais Aparecida Cansado. **Uma Análise da Influência da Terceirização do Serviço de Atendimento ao Cliente por Telefone (SAC Receptivo) na Satisfação do Cliente Usuário**. 2007. Dissertação – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007.

Nos dias atuais em que o consumidor tem cada vez mais conhecimento de seu poder e os órgãos de defesa do consumidor estão a cada dia mais atuantes, o Serviço de Atendimento ao Cliente passa a desempenhar uma função de grande importância dentro da empresa. Dentro desse contexto, este estudo exploratório procurou verificar se a prática da terceirização, tão difundida atualmente, interfere na qualidade percebida pelo cliente usuário do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) por telefone. Para atender ao objetivo proposto foi realizada uma pesquisa exploratória composta de três fases: na fase I foram feitas entrevistas com cinco especialistas da área de SAC para elaboração do instrumento de pesquisa a ser utilizado na segunda fase e obtenção de maiores conhecimentos sobre ao assunto; na fase II foi efetuado um levantamento com 184 alunos de pós-graduação da universidade (amostra intencional) e na fase III foi realizado novo levantamento, esse com as 55 empresas apontadas na fase anterior da pesquisa. Face aos resultados obtidos, quando tratados individualmente, os três aspectos pesquisados, os quais são: aspectos operacionais, aspectos humanos e aspectos da empresa (responsivos), apenas um, aquele relativo aos aspectos humanos (atendente) apresenta indícios de haver maior na satisfação do cliente usuário quanto ao SAC próprio. Relativamente aos outros dois aspectos - os operacionais (contato telefônico) e os da empresa (responsivos) - os resultados encontrados indicam que não há diferenças na satisfação do cliente usuário quanto à natureza do SAC (próprio, terceirizado ou misto). Agora, quando os aspectos de atendimento (operacionais e humanos) são considerados um fator único, os testes realizados

apontam uma diferença significativa indicando uma maior satisfação dos respondentes quanto ao SAC próprio.

Palavras-Chave: Serviço de Atendimento ao Consumidor, Satisfação do Cliente, Terceirização, Marketing.

ABSTRACT

Nowadays that consumers have a better knowledge of their power and the Consumer Rights Agencies are more active, the Customer Services start playing an important role within the companies. In this context, this exploratory study tries to verify if the practice of outsourcing, currently widely used, interferes in the quality of services observed by customers who uses the phonelines of the Customer Services (CS) of companies. In order to fulfill the proposed objective, an exploratory research composed of three phases was developed. The first phase was performed through interviews with five specialists of the CS department to elaborate the research instrument to be used in the second phase as well as to obtain a better knowledge of the subject. During the second phase a survey with 184 university graduate students took place through an intentional sample. The third and final phase performed a new survey with the 55 companies pointed in the survey of the previous phase. As a result of the exploratory research, when treated individually, the three researched aspects, which are: operational, human and company (responsive) aspects, only the human aspects (agents) indicated more customer satisfaction related to the in-house CS. Relatively to the other two aspects - the operational (phone contact) and the company (responsive) - the results indicated that there are no differences in customer user's satisfaction regarding the nature of the CS whether it's in-house, outsourced or mixed. Furthermore, when the service aspects (operational and human) are considered a sole factor, the tests performed show a significant difference indicating a better satisfaction regarding the in-house CS.

Keyword: Customer Service, Customer Satisfaction, Outsourcing, Marketing.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Origem do Estudo	15
1.2	Problematização	16
1.3	Objetivo.....	16
1.4	Justificativa do Estudo	16
1.5	Delimitação do Estudo	19
1.6	Vinculação à linha de Pesquisa	20
2	REFERENCIAL CONCEITUAL	21
2.1	O Relacionamento com o Cliente	21
2.2	O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)	24
2.3	A Perspectiva de Serviços	32
2.4	Os Aspectos da Terceirização	38
3	METODOLOGIA	43
3.1	Tipo de Pesquisa	43
3.1.1	Fase I da Pesquisa	43
3.1.2	Fase II da Pesquisa	43
3.1.3	Fase III da Pesquisa	44
3.2	Amostra e Sujeitos da Pesquisa	44
3.2.1	Fase I da Pesquisa	44
3.2.2	Fase II da Pesquisa	44
3.2.3	Fase III da Pesquisa	45
3.3	Instrumento da Pesquisa	45
3.3.1	Fase I da Pesquisa	45
3.3.2	Fase II da Pesquisa	45
3.3.3	Fase III da Pesquisa	49
3.4	Procedimentos para Coleta de Dados	50
3.4.1	Fase I da Pesquisa	50
3.4.2	Fase II da Pesquisa	50
3.4.3	Fase III da Pesquisa	52
3.5	Procedimentos para Análise dos Resultados	53
3.5.1	Fase I da Pesquisa	53
3.5.2	Fases II e III da Pesquisa.....	54
4	RESULTADOS	56
4.1	Fase I da Pesquisa	56
4.2	Fases II e III da Pesquisa	72
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
5.1	Considerações sobre a amostra da Fase II da pesquisa	86
5.2	Considerações sobre a amostra da Fase III da pesquisa	87

5.3 Considerações sobre os resultados dos testes das Hipóteses.....	91
5.4 Limitações da pesquisa	94
5.5 Sugestões para futuros estudos	94
5.6 Comentários Gerais	95
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICE 1 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS DA FASE I DA PESQUISA.....	101
APÊNDICE 2 -COLOCAÇÕES RELEVANTES DAS ENTREVISTAS.....	103
APÊNDICE 3 -QUESTIONÁRIO DA FASE II DA PESQUISA.....	115
APÊNDICE 4 -CARTA ANEXA AO QUESTION. DA FASE III DA PESQUISA	122
APÊNDICE 5 -QUESTIONÁRIO DA FASE III DA PESQUISA	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – SAC – Vantagens para o Cliente.....	29
Quadro 2 – SAC – Vantagens para a Empresa.....	30
Quadro 3 – Julgamento da Satisfação ou Insatisfação do Cliente	35
Quadro 4 - Tipos de Atitude Frente à Reclamação	37
Quadro 5 – Formatações de Serviço de Atendimento ao Cliente.....	41
Quadro 6 – Aspectos do SAC	46
Quadro 7 – Elaboração do Instrumento de Pesquisa Fase II.....	47
Quadro 8 – Elaboração do Instrumento de Pesquisa Fase III.....	49
Quadro 9 – Informações Gerais das Entrevistas.....	57
Quadro 10 - Categorização da Análise de Conteúdo – Fase II da Pesquisa	58
Quadro 11 – Frequência de Aparição das Categorias A, B e C.....	59
Quadro 12 – Frequência de Aparição das Categorias D e E	67
Quadro 13– Teste de alfa de Cronbach	75
Quadro 14 – Empresas com SAC Próprio, Misto e Terceirizado.....	78
Quadro 15 – Empresas com SAC próprio e Terceirizado	79
Quadro 16 – Média por empresa.....	80
Quadro 17 – Empresas Próprias e Terceirizadas.....	82
Quadro 18 – Empresas com mais de 50% de Próprios ou Terceirizados	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Utilização do SAC.....	72
Tabela 2– Motivo de Contato com o SAC	73
Tabela 3– Sexo dos Respondentes	86
Tabela 4– Idade dos Respondentes.....	86
Tabela 5– Estado Civil dos Respondentes.....	87
Tabela 6– Ramo de Atividade das Empresas	88
Tabela 7– Equipamentos do SAC	89
Tabela 8– Sistemas do SAC	89
Tabela 9– Vínculo Empregatício do SAC	90
Tabela 10– Local do SAC	90

1 INTRODUÇÃO

1.1 Origem do Estudo

O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) está cada dia mais presente na vida moderna e atualmente é difícil encontrar-se um produto ou serviço que não possua um canal de comunicação cliente-empresa. A observação empírica dessa tendência proporcionou a materialização do interesse da pesquisadora pelo tema.

Outro grande incentivo à decisão pela elaboração deste estudo foram as colocações da Prof^ª. Dr^ª. Maria José da Costa Oliveira das Faculdades Integradas Metropolitanas de Campinas - METROCAMP, quando de sua participação em banca de defesa de dissertação de mestrado na Universidade Imes em agosto de 2005, ocasião em que sugeriu que um estudo do SAC terceirizado versus próprio seria interessante, o que veio ao encontro da antiga inquietação da pesquisadora quanto à qualidade dos serviços prestados por esse setor das empresas.

Contribuiu, também, para o interesse pelo tema, a observação de que o tratamento dispensado pelos SAC's aos seus usuários tem gerado várias situações descritas pela mídia, geralmente de forma negativa ou irônica. Em revistas que tratam de questões atuais e do cotidiano das pessoas o assunto tem sido periodicamente abordado.

Na revista Veja SP de abril de 2006, em sua crônica quinzenal, Walcir Carrasco expõe suas dificuldades em seu contato com um SAC e, de maneira interessante para os objetivos deste trabalho, associa esses percalços à prática da terceirização pelas empresas. Reclama da maneira fria e impessoal do tratamento. Outro fato bastante curioso é que entre todos os assuntos abordados na revista, essa crônica recebeu 8% do total dos comentários dos leitores, o que demonstra o quanto esse assunto incomoda às pessoas de forma geral.

Reforçando a abrangência que o tema SAC tem assumido nos tempos atuais a revista Veja publicou uma nota informando que uma Basílica em Roma havia criado o *Call Center* da Fé, onde, por telefone, os fiéis relatam seus problemas e solicitam

orações, as quais são atendidas por um grupo de 186 paroquianos (VEJA, 2006).

Face ao acima exposto e uma vez que o pesquisador deve estar atento e conectado às inquietações de sua época nasceu a intenção da realização de estudo sobre o tema.

1.2 Problematização

Se o bem mais precioso de uma empresa é o cliente, uma vez que, sem ele o negócio não existe (BARLOW; MOLLER, 1996) e sendo o foco no cliente o objetivo principal das empresas, a terceirização do Serviço de Atendimento ao Cliente na realidade estaria atingindo não atividades periféricas, mas o objetivo principal da empresa, a qual seria “satisfazer seu cliente”.

É nesse contexto que se insere o problema a ser estudado neste projeto, o qual está representado na seguinte questão:

A terceirização do Serviço de Atendimento ao Cliente por telefone (SAC receptivo) influencia na satisfação do cliente usuário?

1.3 Objetivo

Verificar a influência da terceirização do Serviço de Atendimento ao Cliente por telefone (SAC receptivo) na satisfação do cliente usuário.

1.4 Justificativa do Estudo

Um dos indicadores da importância do fator atendimento ao cliente pode ser verificado com a evolução do setor de Telemarketing no Brasil (receptivo e ativo), que tem despontado como um dos maiores empregadores da economia brasileira. Em 2005 o setor empregava cerca de 555 mil pessoas e em 2004 apresentava um faturamento em torno de R\$ 3 bilhões, sendo um setor de expansão recente, estimulado pela consolidação do Código de Defesa do Consumidor e pela privatização dos serviços de telefonia no final da década de 90. Expansão essa que

deve continuar, já que o Brasil começa inclusive a exportar seu telemarketing, oferecendo operações internacionais, em línguas estrangeiras, para países do primeiro mundo (SILVEIRA NETO, 2005).

Entre 1997 e 2001, houve um crescimento de 198,01% no número de postos de trabalho em empresas de *Call Centers*, segundo números da ABT (Associação Brasileira de Telemarketing). Um testemunho da importância do SAC, vem através de Pedro Renato Eckersdorff, presidente da Associação Brasileira de Telemarketing em 2003, que em artigo publicado na Revista Consumidor Moderno escreveu que a consolidação do Código de Defesa do Consumidor levou as empresas a disponibilizarem os mais diferentes tipos de Serviço de Atendimento (SAC) e que, atualmente, é difícil encontrar a embalagem de qualquer produto que não traga um número de telefone para contato (ECKERSDORFF, 2003).

E, ainda, pode-se apontar a importância do setor para a região do Grande ABC¹, que se era identificada como essencialmente industrial, passa a assumir nova vocação. O setor de comércio e serviços tem se ampliado nos últimos dez anos e as pequenas e médias empresas vem adquirindo cada vez mais importância. As cidades que compõem o Grande ABC têm procurado atrair empresas de alta tecnologia, pois estas, além de levarem centros de pesquisa e desenvolvimento para a região, causam menos poluição ao meio ambiente (MAGALHÃES, 2001).

O Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) aprovou um financiamento de R\$ 48,9 milhões para que a empresa TIM Celular implante um pólo tecnológico, que abrange seu *call center*, em Santo André que ocupará uma área de 30 mil m², gerará 1544 novos empregos diretos e contribuirá para a revitalização da região, quando finalizada sua implantação em 2007 (AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO GRANDE ABC, s-d).

Como já foi dito acima, todo esse desenvolvimento do setor vem confirmar que, cada

¹ Como região do Grande ABC, são considerados os municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, todos no estado de São Paulo – BR.

vez mais, a atividade de atendimento ao cliente é de vital importância para a companhia, podendo gerar a satisfação ou insatisfação quanto ao produto e à empresa e o *Call Center* é parte importante desse processo pois permite recuperar a satisfação do cliente quando há algum problema, consegue manter os clientes satisfeitos, ajuda nos negócios e atrai novos clientes (FEINBERG *et al*, 2000).

Cada dia mais o consumidor torna-se exigente, uma vez que seu acesso às informações é crescente, ao mesmo tempo em que a disputa pelo cliente acirra-se cada vez mais entre os concorrentes, o que vem ao encontro da importância de instituírem-se canais de atendimento ao consumidor promovendo um ilimitado relacionamento entre a empresa e o cliente (PYLORIDIS *et al*, 1998).

Um estudo sobre a terceirização do SAC como fator que influencia, ou não, a relação empresa-cliente, configura-se de grande importância uma vez que a fidelização do cliente à marca é uma das metas perseguidas, pois manter os existentes custa menos do que atrair novos. Sendo assim, as empresas esperam transformar um consumidor novo em consumidor leal. Mas a lealdade do cliente à marca quase sempre é pequena e, na maioria das vezes, é difícil mantê-los comprando de forma regular uma marca ou serviço (LAMB JR. *et al*, 2004; VAVRA, 1993; KOTLER, 1998).

Outra contribuição à relevância de um estudo sobre o SAC é apresentada por Zülzke (1991) ao afirmar que se uma empresa pretende continuar existindo no mercado deverá abrir suas portas ao cliente através dos Departamentos de Serviços a Consumidores e se relacionar com o consumidor, passando a ouvi-lo, atendendo suas solicitações e abrindo possibilidades de diálogo.

Reforçando as colocações sobre a importância do relacionamento ao cliente, descritas acima, Freemantle (1994) afirma que tudo pode ser feito corretamente em termos de produto, preço e demais ações de Marketing, mas, se o atendimento ao cliente não for bom, corre-se o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio. O atendimento ao cliente é o teste final.

Quanto à terceirização, essa é uma tendência que ocupa um espaço cada vez mais

importante, tendo se tornado todo um setor da economia. Segundo Tomé (1998), a terceirização começou a ganhar destaque na última década em decorrência da abertura do mercado e a globalização da economia, fatos esses que levaram as empresas a adotarem estratégias competitivas, baseadas na cooperação, visando maior produtividade e qualidade com redução de custos principalmente quanto à mão-de-obra e espaço físico.

Complementando, Cavalcante Jr. (1996) escreveu que para as empresas, a terceirização possui, além de outros, o intuito de focalizar suas atividades naquilo que lhe é essencial, encarregando terceiros de atividades periféricas.

Dentro dessa visão, Hitt *et al* (2002) também apontam a importância estratégica para a empresa da terceirização das atividades nas quais não possui capacidades como forma de, ao se desvencilhar dessas atividades, poder concentrar-se nas áreas em que é capaz de gerar maior valor. No decorrer deste trabalho este assunto será melhor explorado.

O presente estudo resulta, ainda, do interesse de contribuir com a obtenção de conhecimentos sobre o tema, uma vez que não foram encontradas pesquisas sobre algum aspecto da associação entre SAC e terceirização em termos de seus reflexos ou influências sobre a satisfação do cliente na literatura até agora consultada.

Analisando a totalidade do acima exposto, então este estudo seria de valia ao verificar de que maneira, com a terceirização de seu SAC, a empresa estaria influenciando seu relacionamento com os clientes.

1.5 Delimitação do Estudo

Este estudo manteve-se circunscrito às 55 empresas que foram apontadas na pesquisa exploratória realizada junto aos 184 alunos de pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, durante os meses de setembro e novembro de 2006.

1.6 Vinculação à linha de Pesquisa

A linha de pesquisa deste estudo está vinculada à área de Gestão e Inovação Organizacional.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

2.1 O Relacionamento com o Cliente

Neste item são apresentados conceitos e aspectos teóricos que evidenciam a importância do Relacionamento com Cliente na manutenção dos compradores e na sobrevivência das empresas, uma vez que o bem mais precioso que uma empresa pode ter são clientes leais (VAVRA, 1993).

Levitt (1986, p.12) escreve “O propósito de uma empresa é conseguir e manter clientes [...] eles não compram coisas, compram soluções para seus problemas.” E mais adiante continua: “Criar melhoria significa saber o que os clientes pensam o que seja a melhoria. Isso precede tudo o mais na empresa.”

A perspectiva de Marketing descrita por sete elementos chave: seleção de um mercado ou mercados-alvo; identificação das necessidades e demandas de um grupo selecionado de mercado; combinação de bens e serviços existentes ou novos para atender esses desejos, necessidades e demandas; entrega de satisfação; estabelecimento e administração de um processo de mudança para fixar preço, promover e entregar produtos, bens ou serviços logisticamente e antecipação da mudança que ocorrerá no mercado-alvo e no ambiente, indicam o objetivo de conquistar a maior quantidade possível de clientes (VAVRA, 1993).

Nesse panorama, as empresas preocupadas na aquisição de novos clientes, concentram suas forças nesses prováveis clientes potenciais e assim têm freqüentemente negligenciado os já existentes. O valor desses clientes para essas empresas fica relegado, sendo que sua colaboração para os lucros permanece esquecida. Sua satisfação contínua é julgada como certa e, dessa forma, negligenciada (VAVRA, 1993).

Corroborando essa perspectiva, Kotler e Armstrong (2004) escrevem que o Marketing tradicional sempre se concentrou em atrair novos clientes e não na retenção dos existentes, mas, atualmente, além desse enfoque, existe a ênfase em

criar, manter e melhorar vigorosos relacionamentos com os clientes e que as empresas devem empenhar-se em continuar com os clientes existentes e formar com eles relacionamentos lucrativos e duradouros.

Com o objetivo de auxiliar a empresa a conservar esse seu ativo mais importante, o cliente, Vavra (1993) também enfoca a necessidade da re-orientação das empresas na retenção dos clientes existentes ao invés de somente a conquista de novos.

Então, as empresas devem trabalhar para que os consumidores potenciais qualificados se transformem em consumidores novos e estes em consumidores leais². Posteriormente deve atuar para que estes se tornem clientes, isto é, pessoas que compram a categoria de produtos relevantes apenas dessa empresa. O próximo passo é transformar esses clientes em advogados, os quais defendem a empresa e estimulam outros a se relacionarem com ela, sendo o estágio final transformar esses clientes advogados em parceiros trabalhando em conjunto com a empresa. Um dos desafios a serem enfrentados pela empresa é reativar os compradores insatisfeitos por meio de estratégias de recuperação, uma vez que freqüentemente a recuperação de consumidores é mais fácil do que encontrar novos (KOTLER, 1998).

As empresas edificam relacionamentos com seus clientes quando lhes oferecem valor e satisfação, beneficiando-se com as compras repetitivas que fazem os custos cair, pois manter os clientes existentes custa menos que atrair novos (LAMB *et al* 2004).

Uma maior prioridade na retenção dos clientes do que na conquista de novos deve ser adotada já que, conforme mencionado acima, é menos oneroso manter os clientes atuais. Nos mercados considerados maduros, que crescem a taxas pequenas a perda de clientes pode ser desastrosa. Dessa forma, a lealdade do cliente, quando tem como base a sua satisfação genuína e contínua, é um dos maiores ativos que uma empresa pode obter (ENGEL *et al* , 2000).

² Neste texto, por não serem relevantes ao objeto do estudo, não são consideradas as diferenças conceituais entre os termos lealdade e fidelidade, propostas por alguns autores.

Agregando suas considerações ao tema, Hitt *et al* (2002) escrevem que é necessário que haja a total satisfação das necessidades do cliente para que a fidelização ocorra .

Entre uma empresa e um cliente existe um relacionamento que dificilmente termina com a venda do produto e em grande parte das relações de troca, o relacionamento, na realidade, torna-se mais intenso após a venda. As empresas devem reconhecer rapidamente que é preciso administrar seu relacionamento com os clientes. E para isso é necessário cuidado com aquilo que distingue um relacionamento: o correr do tempo. “Para o vendedor é o fim do processo; para o comprador é o início.” (LEVITT, 1986, p.117).

Complementando as colocações acima, observamos em Stone e Woodcock (1998), que administrar a lealdade do cliente é componente crítico em Marketing pois ela se desenvolverá com o tempo se os parâmetros desse relacionamento forem planejados e implementados adequadamente. Assim sendo, a fidelização do cliente à marca adquire papel importante, sendo que fidelidade pode ser descrita como um estado mental, um conjunto de atitudes, crenças, desejos, entre outros e a empresa pode se beneficiar do comportamento dos clientes fiéis.

Uma nova perspectiva à questão da fidelidade do cliente vem através de Newell (2000), o qual escreve que um cliente satisfeito não será, necessariamente, um cliente fiel. Essa mentalidade pertence ao passado. A forma tradicional de satisfação já não é suficiente. Atualmente, o valor (definido pelo cliente) é que se torna o fator gerador de sua lealdade. Quanto maior a valorização dos clientes por aquilo que a empresa produz maior será sua fidelidade. As pessoas gastam seu tempo e dinheiro, primeiramente, com o que precisam e em seguida com o que valorizam e os clientes estão, cada vez mais, procurando mais valor para seu tempo e dinheiro.

Mas, quando insatisfeitos, os clientes possuem um enorme poder destrutivo. Mais de 90% esses clientes não se animarão a reclamar e simplesmente mudarão de fornecedor e ainda levarão sua insatisfação aos ouvidos de outros clientes em potencial. Assim, perder um cliente pode ser mais lesivo do que parece (VAVRA,

1993).

Os esforços de marketing dirigidos ao cliente depois de efetuada a compra, o chamado pós-marketing, pode beneficiar o relacionamento entre a empresa e o cliente independentemente dele ter ou não ficado satisfeito com o resultado de uma decisão de compra. Para manter os clientes torna-se importante que as empresas demonstrem cuidado e preocupação com eles após a compra, o que inclui:

- envidar esforços para a manutenção do cliente satisfeito, mesmo após a compra;
- procurar garantir a recompra;
- constantemente medir a satisfação do cliente;
- informar aos clientes sua importância para a empresa

As colocações de Sheth *et al* (2001) acima, explicitam bem as atividades que podem e devem ser desempenhadas pelos Serviços de Atendimento ao Cliente das empresas.

Arrematando a perspectiva de relacionamento e reforçando o que diz o autor acima, Mckenna (1992) menciona que nesta época em que o cliente tem tantas opções a forma de manter a lealdade dos clientes, principalmente em setores de mudança rápida, é a manutenção de uma relação próxima.

O que vem ao encontro dos objetivos deste estudo e introduz o próximo assunto.

2.2 O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)

No âmbito deste trabalho o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), como um canal de mão dupla entre a empresa e o cliente, deve ser devidamente contextualizado.

Quando a revista *Seleções de Reader's Digest* veiculou na década de 40 uma publicidade onde divulgava um endereço postal para receber sugestões, questionamentos e até para reclamações, tornou-se uma das pioneiras no Brasil na instalação de um canal de comunicação com o cliente. Mas o movimento consumerista nos EUA, surgido na década de 60, fazia com que o cliente não só pedisse mais informações, mas sim as exigisse. Como também não bastava ter o melhor preço, era necessário, igualmente, ter a melhor qualidade. Dessa forma estava estabelecida, portanto, a necessidade da criação de canais eficientes de comunicação com o consumidor (PYLORIDIS *et al*, 1998).

Com a criação do PROCON-SP em 1976, foi possível a visualização de dados estatísticos de reclamações, os quais, em 1978, apontavam que 41% das reclamações eram relativas a alimentos. Em vista dessa realidade e coerente com o compromisso com o consumidor, a primeira empresa a criar um canal direto de diálogo com o consumidor foi a Nestlé. Nesse ano, foi criado o Centro Nestlé de Informações ao Consumidor (ZÜLZKE, 1991).

Os órgãos de defesa do consumidor, bem como a promulgação do Código de Defesa do Consumidor em 1990, sob a Lei nº 8078, provocaram mudanças na relação empresa / consumidor, praticamente obrigando as empresa a instalarem serviços de atendimento ao cliente. Embora não haja nenhuma lei provendo a obrigatoriedade da empresa manter um serviço de atendimento ao cliente, de acordo com informações do Departamento de Defesa e Proteção aos Direitos do Consumidor (DPDC), este se apresenta como um diferencial competitivo num mercado cada vez mais exigente (SANTANA, s-d.).

Para o futuro desenvolvimento das idéias contidas neste trabalho faz-se imperioso que alguns conceitos operacionais sobre o Telemarketing Receptivo (dentro do qual encontra-se o SAC) sejam explicitados (MANCINI, 2001).

O Telemarketing Receptivo tem a função de auxiliar o cliente em diferentes necessidades:

- na busca de informação;

- na efetivação de algum serviço (água, luz, telefone);
- na compra e encomenda de produtos;
- na realização de uma reclamação;
- no fornecimento de uma sugestão;
- no processamento de pedidos;
- na solicitação de informações diversas;
- no acompanhamento de entregas;
- nos agendamentos;
- nas alterações de cadastro, entre outras.

E para que seja estruturado um bom atendimento receptivo algumas condições são essenciais:

- dimensionamento do volume de chamadas;
- sua distribuição;
- quantificação;
- perfil dos profissionais atendentes;
- desenvolvimento de programas motivacionais.

Como foi demonstrado acima, existem muitos aspectos importantes num *Call-Center*, mas por detrás de todos eles encontra-se o ser humano, o qual define as estratégias, abordagens, possuindo criatividade e flexibilidade para contornar situações que não podem ser resolvidas através do contato impessoal com uma máquina. Cada contato com o *Call-Center* é uma “hora da verdade” e deve ser aproveitado pela empresa como único. É quando o cliente deseja ter a melhor atenção, o melhor serviço, a melhor resposta. Por isso, definir o profissional adequado à equipe pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso (MANCINI, 2001).

O que nos remete à questão apresentada por Leite (1997) que a capacitação do pessoal de Linha de Frente do Atendimento ao Cliente parece ter pouca importância para algumas empresas, pois não se investe muito em treinamento e grande parte dos empresários nacionais não vê a falta de capacitação como um empecilho à

qualidade em serviços, sendo considerados como gastos desnecessários, o treinamento e o desenvolvimento do pessoal. Apenas uma pequena quantidade das empresas brasileiras já abriu os olhos para a necessidade de treinamento, vital para a saúde de qualquer organização, o que leva a crer que o Atendimento ao Cliente, a despeito de sua importância, tem sido um setor desprezado até por aquelas empresas que são primorosas quanto à qualidade.

O SAC tem por objetivo abrir um canal de comunicação direto entre a empresa e os seus clientes, possibilitando emitir opiniões ou fazer sugestões sobre os produtos ou serviços colocados à sua disposição. É o órgão responsável para ouvir os anseios dos clientes, permitindo assim maior transparência nos assuntos comerciais. Proporciona ainda um acesso fácil ao diálogo com profissionais que irão orientar ou encaminhar os clientes aos especialistas, buscando a melhor solução aos problemas apresentados (IPEN, s-d).

As empresas têm ciência de que precisam de seus clientes para continuar existindo e o consumidor tem se mostrado cada vez mais exigente, uma vez que seu acesso às informações aumenta a cada dia, ao mesmo tempo em que aumenta a disputa com a competição pelo cliente. Nesse cenário, a criação de um canal de que promova o amplo relacionamento entre o cliente e a empresa é de suma importância (PYLORIDIS *et al*, 1998).

Concordando com os autores acima, Leite (1997) menciona que há um aumento do “senso crítico” dos clientes, que estão mais maduros e conscientes e, estimulados pelo Código de Defesa do Consumidor, estão resolvendo realizar suas transações com as empresas que verdadeiramente satisfaçam suas necessidades e se afastando daquelas que não o fazem.

A economia mundial está sendo conduzida por pessoas que percebem que o sucesso duradouro só pode ser conseguido por meio da satisfação do cliente, afinal é ele quem paga as contas. Além disso, atualmente os clientes possuem um leque maior de opções e se tornam mais difíceis de contentar (ROBBINS, 2005).

Por isso as empresas que querem continuar no mercado devem dar o primeiro

passo em relação ao consumidor, abrindo-lhes suas portas, ouvindo o que pedem e, com a possibilidade desse diálogo, diminuindo as tensões entre cliente e empresa e, mesmo que não eliminando o conflito, possibilitando um processo de ajustamento entre as partes (ZÜLZKE,1991).

É importante para a companhia que o cliente procure a reparação da falha diretamente com ela, o que reforça o interesse nos mecanismos de verificação de satisfação do consumidor e de coleta de reclamações. Quando há insatisfação, a empresa deve estar preparada para lidar com isso (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Reclamações são partes não solicitadas do processo de escutar o cliente e possibilitam muitas oportunidades, entre elas: a identificação de pontos fracos, a correção de problemas, a recuperação do cliente e o incentivo à sua fidelidade. Se a organização não se mantém na defensiva em relação às queixas dos clientes mas, ao invés disso, procura enxergar em cada uma delas uma oportunidade de aprendizagem, ela conseguirá recuperar clientes e obter uma fidelidade de longa duração. As empresas que possuem visão colocam-se na posição do cliente, tentando entender o problema e solucioná-lo, e, além disso, se dispõem a compensar eventuais perdas. Quando o cliente reclama é porque se sente lesado e quer justiça (WALKER, 1991).

Confirmando os autores acima, quanto à importância do SAC para a empresa, Barlow e Moller (1996) escrevem que a empresa deve valorizar e utilizar estrategicamente as informações recebidas através dele transformando clientes insatisfeitos em satisfeitos e que é necessária uma mudança nas empresas, para que estas comecem a ver as reclamações formuladas pelos clientes como presentes, abrindo, dessa forma, um meio de interação com o cliente como benefício mútuo, cliente e empresa. A intenção é demonstrar que as reclamações podem ser usadas como ferramentas estratégicas, possibilitando o exame de como as empresas podem mudar suas atitudes com relação ao cliente que reclama, estabelecendo o valor do que eles têm a dizer, as técnicas para tanto e as sugestões para transformá-los em parceiros.

Zülzke (1991) aponta nos quadros 1 e 2 as vantagens para a empresa e o cliente no

estabelecimento de um Serviço de Atendimento ao Cliente:

Quadro 1 – SAC – Vantagens para o Cliente

Vantagens para o Cliente	Acesso direto à empresa, sem o desgaste de peregrinar por inúmeros ramais
	Diálogo com profissionais que, além de conhecerem tecnicamente os produtos, têm empatia com os consumidores e não são avaliados pelos resultados das vendas
	Possibilidade de obter informações antes da compra
	Facilidade de obter orientação pós compra
	Mais segurança na opção da compra, pois sabem que necessitando, um setor especializado estará disponível para ajudá-los
	Oportunidade de influenciar no processo industrial, ao expressar suas dúvidas, necessidades, sugestões e insatisfações, contribuindo assim para o aperfeiçoamento do mercado
	Possibilidade de desenvolver sua assertividade e habilidade de negociação

Fonte: Adaptado de Zülzke (1991).

Quadro 2 – SAC – Vantagens para a Empresa

Vantagens para a Empresa	Estabelecimento de lealdade à marca, pelos aspectos de segurança transmitidos ao consumidor e pelos efeitos do marketing de serviços
	Instituição de um sistema de pesquisa diário
	Estabelecimento de uma comunicação personalizada
	Possibilidade de diferenciar a empresa frente ao concorrente pela facilidade de acesso
	Possibilidade de complementar o controle de qualidade com as percepções do usuário
	Recebimento de informações capazes de subsidiar as áreas de marketing
	Atualização sobre as tendências do mercado
	Funcionamento como válvula de escape de tensão, o que evita longos e desgastantes processos judiciais
	Possibilidade de estruturação de um banco de dados

Fonte: Adaptado de Zülzke (1991).

Definindo o que se pode esperar de um atendimento eficiente ao cliente, Freemantle (1994) explora as razões pelas quais as empresas falham nesse quesito baseando-se em duas noções fundamentais: o atendimento ao cliente resume-se em realizar algumas coisas simples corretamente e esse processo depende de uma boa administração. Mas, muitas empresas falham nesse ponto porque concentram seus esforços no produto e no desempenho financeiro, relegando o cliente ao plano secundário.

Para que o SAC possa atuar intensamente no estreitamento da relação entre a empresa e seus clientes e servir como ferramenta de *feed back*, verificando as novas tendências e expectativas do mercado consumidor, é preciso montar-se um serviço sério de atendimento com uma função considerada estratégica dentro da empresa, contando com profissionais competentes e capazes de responder rapidamente às questões do cliente. Um SAC com bom desempenho significa que a empresa mantém uma política de comunicação eficaz tanto com seu público externo (clientes) quanto com seu público interno (colaboradores) estabelecendo, quando necessário, a correção de rumo, com vistas a garantir a satisfação do cliente (SANTANA, s-d).

As empresas passaram a utilizar as reclamações e sugestões dos clientes recebidas por meio do SAC na luta pela conquista de maior espaço no mercado. Mas, para a sua atuação estratégica é necessário estar ligado diretamente ao centro das decisões da empresa (presidência ou diretoria), visando garantir a eficácia necessária ao seu bom desempenho. Preferencialmente esse serviço deve ser gratuito (SANTANA, s-d).

Reforçando a importância da proximidade com o cliente, Giangrande e Figueiredo (1997) colocam que a impessoalidade da comunicação deve ser deixada de lado e isso somente acontecerá se for feita ao vivo, permitindo que ambas as partes sintam, e não somente ouçam, o que o cliente tenta passar.

2.3 A Perspectiva de Serviços

Dentro do objeto de estudo deste trabalho a conceituação de serviços, principalmente daqueles denominados “ocultos”, é importante, pois diz respeito diretamente à natureza de prestação de serviços do SAC e sua importância para o cliente e a empresa.

A definição de serviços como “algo fornecido por um certo tipo de organização” está ultrapassada, pois transmite uma impressão equivocada da importância dos serviços e de seu impacto sobre as empresas e sociedade, não levando em conta a noção de serviços ocultos não cobráveis. Os chamados serviços cobráveis são aqueles componentes de serviços que são passíveis de valoração e fazem parte do faturamento da empresa. Já os serviços ocultos são aqueles que servem de suporte às aquisições ou que vem agregados a elas, seja treinamento de uso, atividades de logística, fornecimento de informações, entre outros e podem ou não ser cobrados. Mas independentemente dessa cobrança, as empresas começaram a notar sua importância para desenvolver e manter uma vantagem competitiva sustentável (GRÖNROOS, 2004, p. 11).

Possibilitando uma ampliação da perspectiva acima Zeithaml e Bitner (2003), observam que oferecer serviços aos clientes com qualidade é primordial para a construção de relacionamentos. Serviços aos clientes são aqueles prestados em apoio ao grupo de produtos principais da empresa. Estão profundamente ligados a responder indagações, emitir pedidos, lidar com reclamações e agendar manutenções e consertos.

Administração de Serviços é definida como um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço a principal força motriz do funcionamento da empresa. Assim, toda a empresa deve atuar como um grande setor de atendimento ao cliente, arquitetando uma cultura de serviço que faça da excelência do serviço prestado ao cliente uma obrigação de todos os membros da organização. Iniciando com a responsabilidade da alta administração quanto à definição da missão da empresa e da estratégia necessária para fazer da qualidade do serviço elemento importante

para o sucesso da empresa (ALBRECHT, 1992).

Concordando com as idéias de qualidade acima, Las Casas (2000) adiciona que a qualidade em serviços está conectada à satisfação do cliente. Quando o cliente está satisfeito com o prestador do serviço percebe esse serviço como de qualidade. Para criar satisfação e prestar um serviço de qualidade, devem ser tomadas algumas precauções: quanto à percepção da qualidade e principalmente quanto à administração das expectativas dos clientes.

Já Albrecht (1992) vai além quando traz a noção de que a qualidade do serviço depende do modo como ela é percebida pelo cliente. Dessa forma, para os objetivos deste trabalho, um atendimento com qualidade nem sempre se refletirá num cliente satisfeito, principalmente no caso do não atendimento ao seu pleito.

Vindo exatamente ao encontro dos objetivos desta pesquisa que é perguntar aos usuários a respeito de sua satisfação com os serviços prestados pelos SAC's, Bucci (2005) menciona que clientes satisfeitos são mais leais, tendendo a comprar mais. E, já que a satisfação, assim como a qualidade, está nos olhos de quem vê, a melhor forma de identificar essa satisfação é perguntando aos usuários.

O exposto no parágrafo acima vem auxiliar na delimitação das ambições deste trabalho, que visa identificar a satisfação do cliente conforme ele a sente, independentemente da qualidade do atendimento prestado.

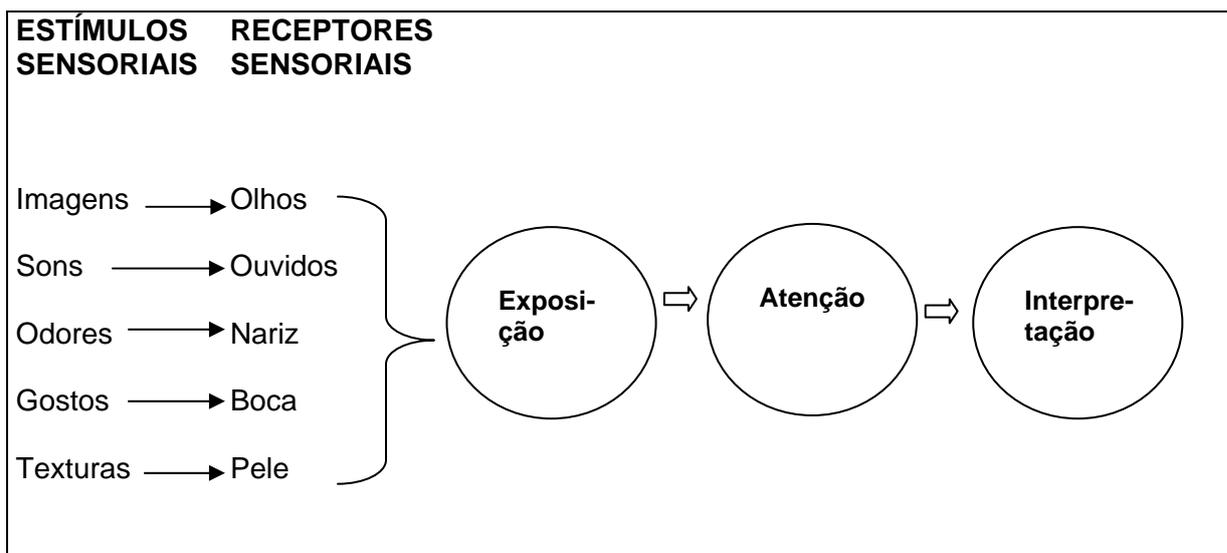
Para fins deste trabalho, qualidade de serviço ou de um produto é “qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja” (GRÖNROOS, 2004, p. 85).

Constantemente os clientes vêem a qualidade como um conceito abrangente e vários aspectos, não só os técnicos, influenciam a experiência com a qualidade. As empresas devem ter em mente que “o que conta é a qualidade como percebida por clientes” (GRÖNROOS, 2004, p. 85).

Enfocando a questão da percepção do consumidor, Solomon (2002) escreve que percepção é o processo pelo qual as sensações que nos chegam através dos cinco

sentidos (visão, audição, olfato, tato, paladar) são selecionadas, organizadas e interpretadas. Dessa forma, estudar a percepção é concentrar-se no significado que damos a essas sensações. O indivíduo interpreta um estímulo influenciado por concepções, necessidades e experiências únicas.

Figura 1 – O Processo de Percepção



Fonte: Adaptado de Solomon (2002)

Pode-se definir satisfação do cliente como sendo uma avaliação feita por este, relativa a um determinado produto ou serviço que contemple, ou não, suas necessidades e expectativas. Quando há falha nessa conjugação de ir-se ao encontro das necessidades e expectativas do cliente ocorre insatisfação com o produto ou serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Os clientes fazem uso de dois critérios básicos para avaliar subjetivamente a diferença entre expectativas e resultados. Um critério é a avaliação objetiva do desempenho do produto ou serviço, o outro critério são as emoções da experiência do consumo e suas respostas afetivas (pró / contra) ao produto ou serviço como um todo. Para o processo de mensuração estar completo ambos critérios devem ser levados em consideração (ENGEL *et al*, 2000).

Expectativas são crenças referentes à execução dos serviços que atuam como padrões ou pontos de referência relativos aos quais o desempenho será avaliado. Os clientes comparam suas percepções de desempenho com esses pontos de

referência quando avaliam a qualidade dos serviços, por isso, conhecer as expectativas do cliente é fundamental. As expectativas dos clientes estão diretamente ligadas à sua satisfação, à forma como percebem os serviços, e estes percebem os serviços em termos de qualidade e de quão satisfeitos estão com relação ao conjunto total de suas experiências de serviço. Atualmente as empresas reconhecem que uma forma de competirem de modo mais eficaz é se distinguirem na qualidade dos serviços e na maior satisfação do cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O cliente julga sua satisfação ou insatisfação de três modos distintos, conforme quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Julgamento da Satisfação ou Insatisfação do Cliente

1. Desconfirmação positiva	O desempenho é melhor do que o esperado
2. Confirmação simples	O desempenho equivale às expectativas
3. Desconfirmação negativa	O desempenho é pior do que o esperado

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

Os clientes possuem dois níveis de expectativas. O primeiro nível é chamado de serviço desejado, aquele que o cliente gostaria de receber, que é um misto entre o que os clientes crêem que “possa ser” e aquilo que consideram que “deveria ser”. O segundo é chamado de serviço adequado e possui um baixo grau de expectativa, sendo considerada uma condição que o cliente aceitará e parte do reconhecimento dos clientes de que nem sempre é possível a completa satisfação de seus desejos, por isso estabelece-se um ajuste a um limite que seria apenas aceitável. O serviço adequado seria a expectativa mínima aceitável (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Para tratarmos de satisfação e percepção do cliente devemos, também, nos inteirar

dos conceitos de atitude, que vem a ser uma predisposição interna para avaliar algo de forma favorável ou desfavorável e poderá ser uma das variáveis que decidirão pelo consumo (GADE, 1998). Concordando com essa definição, Karsaklian (2000) agrega a noção de preferência que manifesta a mesma idéia, mas associada a vários produtos. A preferência de uma marca em detrimento a outra demonstra uma atitude mais favorável desta em relação àquela.

Mas, atitude também pode ser definida como simplesmente uma avaliação geral. As atitudes são compostas pelo componente cognitivo (crenças e conhecimento sobre algum objeto passível de atitude), pelo componente afetivo (sentimentos sobre algum objeto passível de atitude) e pelo componente conativo (tendências ativas ou comportamentais em relação ao objetivo passível de atitude) (ENGEL *et al*, 2000).

O consumidor responde de várias formas à insatisfação dependendo de seu grau de insatisfação e do tipo de produto. De acordo com Mowen e Minor (2005) pesquisadores identificaram cinco comportamentos de reclamação do consumidor, conforme quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - Tipos de Atitude Frente à Reclamação

1. Não fazer nada ou reclamar diretamente à empresa				
1.1 Esquecer o ocorrido e não fazer nada		1.2 Reclamar com o gerente		1.3 Voltar ou telefonar e exigir que o gerente se responsabilize pelo ocorrido.
2. Deixar de comprar da empresa e convencer outros ao mesmo				
2.1 Decidir não mais comprar da empresa		2.2 Divulgar ao círculo familiar e de amigos a má experiência		2.3 Persuadir círculo familiar e de amigos a não se relacionar com a empresa
3. Declarar-se em público frente a terceiros				
3.1 Reclamar a órgão de defesa do consumidor		3.2 Pronunciar-se à imprensa		3.3 Agir judicialmente contra a empresa
4. Boicotar a empresa				
5. Abrir uma outra empresa como alternativa				

Fonte: Adaptado de Mowen; Minor (2005)

Para o cliente a impressão mais marcante acontece no momento contato com a empresa, ou no denominado “momento da verdade”, que é quando ocorre a interação cliente-empresa. Mas, apesar dos primeiros contatos serem os mais importantes, qualquer contato pode ser fundamental para a satisfação e fidelidade do cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Dos três tipos de contatos de serviço (remoto, pessoal e telefônico), é o contato telefônico aquele que se insere no objetivo deste trabalho. Nesse tipo de contato há possibilidade de variabilidade durante a interação, sendo o tom da voz, o conhecimento do funcionário e a efetividade / eficácia do tratamento das questões do cliente critérios fundamentais para a qualidade dos serviços (ZEITHAML;

BITNER, 2003).

A melhoria da qualidade, aliada a um total comprometimento com o serviço ao cliente, deve estar baseada no desenvolvimento de pessoas capacitadas e informadas, estimulando o aperfeiçoamento contínuo mostrando como o desempenho nos serviços pode ser usado como uma importante arma de Marketing (WALKER, 1991).

E, finalmente, Grönroos (2004) aborda o conceito de recuperação que é:

Satisfazer os clientes a despeito da falha, bem como manter, e possivelmente aprimorar, a qualidade de relacionamento de longo prazo para reter clientes lucrativos de longo prazo, em vez de poupar custos no curto prazo.

O que vem a sintetizar de maneira bastante acertada um dos principais objetivos do SAC para a empresa e o cliente.

2.4 Os Aspectos da Terceirização

Terceirização é um neologismo derivado da palavra terceiro e pode ser definida como uma técnica de administração através da qual se interpõe um terceiro, geralmente uma empresa, na relação típica de trabalho (empregado versus empregador) (CAVALCANTE JR., 1996).

Historicamente a terceirização apareceu nos Estados Unidos antes da II Guerra Mundial e firmou-se como técnica administrativa empresarial na década de 50, quando houve a aceleração do desenvolvimento da indústria, tendo sido introduzida no Brasil pelas montadoras multinacionais de veículos que dependiam da produção de suas peças em inúmeras outras empresas (LEIRIA; SARAT, 1996; CAVALCANTE JR. , 1996).

Hitt *et al* (2002) adicionam o ingrediente de valor ao tema, quando dizem que a terceirização é a compra de uma atividade de um fornecedor externo capaz de gerar valor e que a tendência à terceirização prossegue em ritmo acelerado e comungando com essa última assertiva, Leiria e Sarat (1996) escrevem que

difícilmente é possível pensar em uma empresa que não tenha parte de suas atividades realizadas por terceiros.

A prática da terceirização constitui-se de um amplo conjunto de alterações das relações laborais buscando sua flexibilização e vem sendo vagarosamente incorporada à vida econômica e jurídica de muitos países. A terceirização pertence ao rol de medidas que procuram adequar as relações de emprego às modificações que surgem no sistema de produção (CHAHAD; ZOCKUN, 2002).

Segundo a visão de Hitt *et al* (2002) o motivo principal da terceirização é que poucas empresas dispõem dos recursos e capacidades requeridos para alcançar uma superioridade competitiva em todas as atividades primárias e de apoio. Ao fomentar uma pequena quantidade de competências essenciais, a empresa aumenta a sua probabilidade de desenvolver uma vantagem competitiva. Ao terceirizar as atividades periféricas, concentra-se nas áreas nas quais é capaz de gerar valor .

Já Chahad e Zockun (2002), analisando a realidade brasileira, abordam que o principal motivo para a terceirização é a busca por redução de custos e que a decisão pela terceirização traz em seu bojo alguns outros fatores:

- a eliminação de etapas de produção que possibilita redução dos custos operacionais;
- permite a diminuição do espaço físico e capital de giro levando a um aumento da capacidade de produção;
- sem o embaraço das atividades intermediárias há a possibilidade de redução de tempo na produção desde a origem até o produto acabado;
- quando bem sucedida poderá influenciar positivamente a excelência do produto final.

Todos esses pontos somados podem levar a um maior poder de competição do

produto no mercado.

Silva (1997, p.26) alerta que embora sendo importante, o custo não deve ser o único ou primordial determinante da adoção da terceirização, pois há necessidade de se garantir um ganho de qualidade ou, pelo menos, a manutenção dessa qualidade, aliada à melhoria dos custos. Mas a pressão dos custos sobre o terceirizado faz com que, aos poucos, haja diminuição de sua qualidade, pois o esforço em manter os custos inicialmente acertados acaba se refletindo numa menor qualidade de sua matéria-prima, que é a mão-de-obra. Escreve, ainda, que a maior vítima da terceirização nas empresas é sua área de serviços, mencionando alimentação, serviços médicos, segurança, limpeza, dentre outras.

Além do exposto acima, a terceirização implica em outro risco: o cuidado de não terceirizar atividades que elas mesmas possam gerar e capturar valor. A terceirização de atividades nas quais não é capaz de gerar valor poderá prejudicar o potencial da empresa em aprender e criar novas capacidades e competências essenciais (HITT *et al*, 2002).

Para que os resultados encontrados neste trabalho fiquem melhor demonstrados, deve-se esclarecer que empiricamente foram constatadas várias modalidades de departamentos de Atendimento ao Cliente das empresas quanto aos aspectos próprio ou terceirizado. No quadro 5 abaixo estão descritas as formatações observadas:

Quadro 5 – Formatações de Serviço de Atendimento ao Cliente

	Gestão Própria	Gestão Terceirizada	Pessoal Próprio	Pessoal Terceirizado	Local Próprio	Local Terceirizado	Equip./ Sistema Próprio	Equip./ Sistema Terceirizado
SAC Próprio	SIM	-	SIM	-	SIM	-	SIM	-
SAC Terceirizado	-	SIM	-	SIM	-	SIM	-	SIM
SAC Misto Total	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
SAC Misto Parcial Tipo 1	SIM	-	-	SIM	-	SIM	-	SIM
SAC Misto Parcial Tipo 2	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	-	SIM	-

Fonte: Dados da Pesquisa

Os sistemas de operação de um *Call-Center* podem ser divididos em: *in-house* (próprio) com gestão, pessoal, local, equipamentos e sistemas internos, ou terceirizado com três modalidades de implantação: total, parcial ou mista.

No caso da implantação da terceirização total, a mão-de-obra, o local, os equipamentos e sistemas são de responsabilidade do prestador de serviços

(terceirizado).

Quando da implantação mista parcial, existem duas possibilidades: a prestadora de serviços (terceirizada)³ fornece a mão-de-obra, a qual trabalha nas instalações da tomadora de serviços (terceirizadora) (SAC misto tipo 2 descrito no quadro) ou a equipe da tomadora de serviços desloca-se para trabalhar nas instalações da prestadora de serviços (terceirizada) (SAC misto tipo 1 descrito no quadro).

Existe, ainda, a modalidade mista total onde a infra-estrutura (local, equipamentos e sistemas) pode ser da prestadora de serviços (terceirizada) ou da tomadora de serviços (terceirizadora) e a mão-de-obra está amalgamada entre o pessoal de ambas (MANCINI, 2001).

³ Para efeitos deste trabalho, denomina-se como terceirizadora (cliente) a empresa que toma serviços de outra e terceirizada (prestadora de serviços) a empresa que realiza esses serviços.

3 METODOLOGIA

A investigação objeto deste estudo procurou verificar de que maneira a prática da terceirização influencia a satisfação do usuário do Serviço de Atendimento ao Cliente por telefone (SAC Receptivo), através de consulta a clientes que já se utilizaram desse serviço, conforme ficará melhor demonstrado abaixo.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa elaborada classifica-se como exploratória, que segundo Rampazzo (2004) é recomendável quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado, além de favorecer a formulação clara do problema e, de acordo com Gil (1996), tem um planejamento bastante flexível, a fim de que sejam considerados os diversos aspectos referentes ao fato estudado.

A pesquisa foi composta de três fases:

3.1.1 Fase I da Pesquisa

Foi utilizado o método qualitativo onde foram realizadas entrevistas individuais semi estruturadas com especialistas da área, para obtenção de maior familiaridade com o assunto, identificação de algum aspecto relevante e contribuição para a elaboração dos questionários das fases dois e três. A escolha por entrevistas individuais semi estruturadas deveu-se ao fato da entrevistadora ter liberdade de iniciativa para perguntar questões que não estavam originalmente previstas (HAIR *et al*, 2005).

3.1.2 Fase II da Pesquisa

Foi utilizado o método de levantamento de campo realizado através de questionário entregue a um grupo de pessoas, escolhido intencionalmente, visando identificar quais desses entrevistados já se utilizaram dos serviços do SAC por telefone, de

qual empresa, qual sua satisfação e opinião sobre a qualidade do serviço recebido e outras informações igualmente importantes. Malhotra (2001) enumera algumas vantagens do método: a aplicação é simples, os dados obtidos são confiáveis, a codificação, a análise e a interpretação dos dados são comparativamente descomplicadas.

3.1.3 Fase III da Pesquisa

Foi realizado novo levantamento de campo, através de questionários enviados às empresas apontadas nos questionários válidos da fase II da pesquisa, a fim de se verificar a natureza do seu SAC: terceirizado, próprio ou misto e algumas outras informações consideradas importantes.

3.2 Amostra e Sujeitos da Pesquisa

3.2.1 Fase I da Pesquisa

Como sujeitos da pesquisa, nesta fase, foram escolhidos intencionalmente 5 especialistas, devido ao conhecimento especializado que possuem na área de atendimento ao cliente, ao tempo de atuação nessa área e à natureza do SAC sob sua responsabilidade.

Quanto à entrevista com o SAC totalmente terceirizado foi entrevistada a especialista da terceirizada (prestadora de serviço). Para agregar maior valor às informações da pesquisa tentou-se uma entrevista com a empresa terceirizadora (cliente), a fim de fosse feita uma comparação dos pontos de vista. Infelizmente, após diversas tentativas, a empresa cliente recusou-se a conceder a entrevista.

3.2.2 Fase II da Pesquisa

Nesta fase, os sujeitos da pesquisa foram 352 alunos de pós-graduação da Universidade IMES (amostra intencional). A escolha dos sujeitos justificou-se pela facilidade de acesso e segundo Truell (2003) as universidades são bons exemplos para a utilização de pesquisas pois proporcionam acesso ao e-mail e Web a seus membros e possibilitam a seleção de uma amostra aleatória de uma população

fechada. Segundo Lakatos e Marconi (2001) essa amostra caracteriza-se como não-probabilística intencional.

3.2.3 Fase III da Pesquisa

Nesta fase, os sujeitos da pesquisa foram as 63 empresas apontadas na segunda fase acima descrita, caracterizando-se como método amostral censitário, já que abrange a totalidade dos componentes do universo (LAKATOS; MARCONI, 2001).

3.3 Instrumento da Pesquisa

3.3.1 Fase I da Pesquisa

Foi realizada através de um roteiro previamente elaborado (apêndice 1). Segundo Gil (1996), nas entrevistas individuais semi estruturadas o entrevistador se guia por um roteiro, mesmo que nem todas as respostas possíveis estejam ali previstas.

3.3.2 Fase II da Pesquisa

Foi realizada parte em questionários eletrônicos enviados por e-mail e parte em questionários convencionais entregues pessoalmente (apêndice 3), diferindo entre eles apenas a forma de envio. A decisão da escolha por esse instrumento baseia-se em Gil (1996) que informa que questionários apresentam um conjunto de perguntas a serem respondidas, por escrito, pelo pesquisado.

Entre os vários tipos de escalas utilizadas pelas técnicas de medição de atitudes, foi escolhida uma escala intervalar do tipo Likert de 10 pontos desde o Discordo totalmente (1) até o Concordo Totalmente (10).

A escala intervalar é usada quando o pesquisador deseja medir conceitos como atitudes, percepções, sentimentos, opiniões e valores (HAIR *et al*, 2005).

Esse tipo de escala utiliza números para classificar objetos ou eventos de forma que a distância entre esses números seja igual e quantos mais pontos forem usados mais precisa será a medição da intensidade da concordância ou discordância da assertiva. (HAIR *et al*, 2005). Bucci (2005) complementa que quanto mais

possibilidades de escolhas (no caso desta pesquisa de 1-discordo totalmente até 10-concordo totalmente) mais ricas são as respostas.

Esse tipo de escala possui as qualidades das escalas nominais e ordinais, mais as diferenças entre os pontos, que são iguais, possibilitando a comparação entre objetos ou eventos. Além do que, os dados obtidos através de escala intervalar suportam cálculos mais sofisticados, como média, desvio padrão e coeficiente de correlação produto-momento de Pearson (HAIR *et al*, 2005).

Ainda para a elaboração do instrumento de pesquisa da Fase II foram identificados aspectos do SAC importantes e passíveis de terceirização total ou parcial, conforme quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – Aspectos do SAC

ASPECTOS FÍSICOS OU OPERACIONAIS			ASPECTOS HUMANOS
Local (estrutura física)	Equipamentos (<i>hardware</i>)	Sistemas (<i>software</i>)	Recursos Humanos (pessoal)

Fonte: Adaptado de Mancini (2001).

O instrumento da segunda fase da pesquisa foi elaborado com base na Análise de Conteúdo das entrevistas realizadas com os cinco especialistas, artigos acadêmicos nacionais e estrangeiros, além das informações obtidas por meio de pesquisa de Marketing realizada por empresa especializada em pesquisas *Ad-Hoc*, conforme pode ser identificado no quadro 7 abaixo (QUEIROZ *et al*, 1999; FEINBERG *et al*, 2000; GILMORE; MORELAND, 2000; TNS INTERSCIENCE, 2006).

Quadro 7 – Elaboração do Instrumento de Pesquisa Fase II

ASSERTIVAS / QUESTÕES	EMBASAMENTO TEÓRICO
6.1 Foram necessários poucos contatos para ter sua ocorrência (necessidade/ questão/ problema) resolvida.	Feinberg <i>et al</i> (2000); Gilmore e Moreland (2000); Entrevistas
6.2 Foram necessárias poucas tentativas para completar seu primeiro contato (telefone estava ocupado, a linha caiu).	Feinberg et al (2000)
6.3 Foi atendido rapidamente e não houve necessidade de desligar o telefone por demora de atendimento (abandono de ligação).	Feinberg et al (2000); Entrevistas
6.4 Ficou satisfeito com a média do tempo gasto durante o(s) atendimento(s).	Feinberg et al (2000); Gilmore e Moreland (2000); Entrevistas
7.1 Mostrou disposição, cortesia e boa vontade.	Gilmore e Moreland (2000); TNS (2006); Entrevistas
7.2 Demonstrou competência e conhecimento.	Gilmore e Moreland (2000); TNS (2006); Entrevistas
7.3 Proporcionou um tratamento acolhedor, caloroso e pessoal.	Gilmore e Moreland (2000); Entrevistas
7.4 Demonstrou capacidade em ouvir e compreender sua ocorrência (necessidade/ questão/ problema).	TNS (2006); Entrevistas
7.5 Prestou as informações necessárias com clareza.	TNS (2006); Entrevistas
8.1 Preocupou-se com suas necessidades.	TNS (2006); Entrevistas
8.2 Resolveu sua ocorrência (necessidade/ questão/ problema).	Feinberg <i>et al</i> (2000);
8.3 O prazo estipulado para atendimento de sua ocorrência (motivo/ necessidade/ questão) lhe agradou.	TNS (2006); Entrevistas

ASSERTIVAS / QUESTÕES	EMBAÇAMENTO TEÓRICO
8.4 Cumpriu os prazos fixados.	TNS (2006); Entrevistas
8.5 A solução apresentada lhe agradou / satisfez.	Queiroz <i>et al</i> (1999); Entrevistas
8.6 O atendimento recebido afetou positivamente a imagem da empresa.	Entrevistas
8.7 Compraria novamente esse produto ou serviço dessa empresa.	Queiroz <i>et al</i> (1999)
10. Considerando o conjunto do atendimento dê uma nota para o SAC dessa empresa.	Queiroz <i>et al</i> (1999)

Fonte: Autoria Própria

Para identificação dos aspectos de clareza, facilidade, compreensão e outros eventualmente importantes do questionário, foram elaboradas duas fases de pré-teste.

Na primeira fase foram enviados questionários para preenchimento, via e-mail, a 9 alunos do Programa de Mestrado do IMES, selecionados intencionalmente entre aqueles que sempre se mostraram cooperativos e opinativos. Foram recebidas 7 respostas. A seguir foi solicitado aos respondentes que tecessem suas considerações a respeito de aspectos do questionário, sugerindo, criticando, avaliando e apontando problemas, dúvidas e imperfeições encontrados, sendo que apenas 5 colegas agregaram algumas considerações importantes.

Após essa fase, já com as correções e sugestões anteriores incorporadas ao questionário, foi elaborado novo pré-teste, via e-mail, este com 30 alunos escolhidos aleatoriamente do universo dos alunos de pós-graduação da Universidade Imes, anteriormente já definidos como sujeitos da pesquisa. Foram recebidas 6 respostas. Da mesma forma do anteriormente realizado foi solicitado a esses respondentes que também indicassem problemas, dúvidas e imperfeições porventura encontrados. Das

6 respostas recebidas apenas duas trouxeram alguma contribuição nesse sentido. Após essas duas fases de pré-teste o questionário ficou finalmente definido, com todas as contribuições pertinentes agregadas.

3.3.3 Fase III da Pesquisa

Os dados desta fase da pesquisa foram coletados por meio de um questionário (apêndice 5), cujas bases que nortearam sua elaboração podem ser vistas no quadro 8 abaixo:

Quadro 8 – Elaboração do Instrumento de Pesquisa Fase III

QUESTÕES	ORIGEM
1, 2, 3, 4, 5 Situação do SAC quanto à terceirização	Inerente à pesquisa
6,7, 8 Dimensionamento do SAC	Inerente à pesquisa
9. Sua empresa usa script?	Entrevistas
11.Qual o salário médio dos atendentes?	Entrevistas
12. Qual a qualificação ou formação mínima exigida de seus atendentes?	Entrevistas
13. Como você considera a rotatividade de mão-de-obra de sua Central de Atendimento?	Entrevistas

Fonte: Autoria Própria

Juntamente ao questionário, que foi enviado às 63 empresas apontadas na fase anterior da pesquisa, seguiu uma carta explicativa dos objetivos da pesquisa (apêndice 4) que, dessa forma, procurava sensibilizar os respondentes da importância de sua colaboração e oferecendo, como incentivo à resposta, a possibilidade de obter uma cópia do trabalho após sua finalização. Essas duas

ações, a carta personalizada e o oferecimento do envio do trabalho, são formas de aumentar as taxas de retorno de levantamentos efetuados pelo correio, de acordo com Hair *et al* (2005).

As perguntas a respeito de quantidade de PA's, número de atendentes, média de atendimentos mensais, uso de script, salário e formação dos atendentes e rotatividade, foram incorporadas ao questionário por terem sido apontadas como importantes pelos entrevistados da fase anterior, porém não foram consideradas na análise devido à indisposição das empresas pesquisadas em respondê-las. Como se tratavam de temas complementares àquele que é o foco deste trabalho, o objetivo não ficou comprometido.

3.4 Procedimentos para Coleta de Dados

3.4.1 Fase I da Pesquisa

As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora onde, de posse de roteiro previamente definido, formulou as questões para que o entrevistado respondesse (GIL, 1996) e foram gravadas em gravador digital, dessa forma facilitando o total resgate das informações.

3.4.2 Fase II da Pesquisa

Para coleta de dados da segunda fase da pesquisa foram utilizados dois tipos de procedimento: foram enviados questionários eletronicamente (via e-mail) para os 73 alunos do *stricto sensu* e 240 questionários foram entregues em papel pessoalmente pela pesquisadora aos alunos do *lato sensu*. Não foram entregues, nem enviados, questionários aos 39 participantes das fases de pré-teste.

A escolha do meio eletrônico utilizado para parte da pesquisa baseou-se em Truell (2003) o qual crê que, brevemente, a Internet superará os meios tradicionais de coleta de dados, em Hair *et al* (2005) que escrevem que pesquisas por e-mail produzem dados de alta qualidade e em Malhotra (2001) que diz que, por esse meio,

pode-se utilizar questionários mais longos, uma vez que não interferem nas taxas de resposta.

A forma de coleta de dados por e-mail, quando utilizado no pré-teste para os alunos do *stricto sensu*, mostrou uma boa taxa de resposta, aproximadamente 78% e por esse motivo foi escolhida para esse público da pesquisa.

Taxa de retorno ou índice de resposta ou, ainda, taxa de resposta é a percentagem do total de questionários recebidos em relação ao total enviado (MALHOTRA, 2001).

Quanto aos alunos do *lato sensu*, devido à baixa taxa de resposta ao pré-teste realizado pelo e-mail (20%), houve necessidade de reavaliar-se a intenção original de se coletar totalmente os dados por essa forma e, então, optou-se por direcionar-se essa parte da pesquisa para o modo de coleta tradicional, via papel, entregue pessoalmente na própria escola.

Dos 73 questionários enviados eletronicamente houve retorno de 54, o que nos oferece uma taxa de retorno de 73,9% e dos 240 questionários entregues pessoalmente houve retorno de 151, o que resulta em 62,9% de taxa de retorno.

Dos 352 questionários originalmente previstos, foram descartados os 39 referentes ao pré-teste. No total foram entregues ou enviados 313 questionários com retorno de 205 questionários, o que fornece uma taxa de resposta total de 65,5%. Desses 205 questionários recebidos, 21 foram invalidados por conta de dados faltantes ou impossibilidade de contato com a empresa apontada, o que tornaria impraticável a continuidade da Fase III, perfazendo um total de 184 questionários válidos. Desses 184 questionários válidos, 52 respondentes disseram nunca terem se utilizado dos serviços de Atendimento do Cliente por telefone, ficando, então, a amostra com 132 questionários. Esses 132 questionários válidos trouxeram a indicação de 63 empresas.

Segundo Hair *et al* (2005) questionários com dados faltantes, quando aparecem de forma limitada, podem ser eliminados.

As taxas de resposta obtidas podem ser consideradas satisfatórias, uma vez que em uma revisão detalhada da literatura foram encontrados índices de resposta com médias ponderadas de 81,7 ; 72,3 e 47,3% para pesquisas pessoais, telefônicas e por correio (MALHOTRA, 2001).

3.4.3 Fase III da Pesquisa

Nesta fase foram enviados 63 questionários pelo correio, àquelas empresas apontadas na fase II da pesquisa, com uma carta explicativa dos motivos e interesses da pesquisa, oferecendo aos respondentes interessados, como recompensa, uma cópia dos resultados da pesquisa. Nessa carta, foi apresentada, àqueles que se interessassem, a possibilidade do envio da mesma pesquisa eletronicamente, a partir de contato pelo telefone ou e-mail da pesquisadora. Concordando com Hair *et al* (2005), também Malhotra (2001) informa que cartas de acompanhamento e recompensas não monetárias proporcionam aumento das taxas de resposta.

Foram recebidos 5 questionários respondidos. Então, devido à baixa taxa de retorno dos questionários pelo correio, foram feitos contatos telefônicos solicitando a resposta ao questionário enviado.

Mesmo após o contato telefônico de cobrança não houve aumento significativo da taxa de resposta, apenas mais 3 questionários foram entregues.

Dessa forma, a coleta dos dados passou a ser efetuada através de entrevistas por telefone. Segundo Hair *et al* (2005) as entrevistas por telefone, apesar de não permitirem o contato pessoal, são bastante eficazes, sendo mais rápidas e de acesso fácil. Finalmente chegou-se a uma amostragem de 55 empresas respondentes do total de 63 pesquisadas.

3.5 Procedimentos para Análise dos Resultados

3.5.1 Fase I da Pesquisa

Por se tratarem de dados qualitativos, para os quais conforme Minciotti (1999), não há medidas ou quantificações possíveis sendo o objetivo da pesquisa uma maior profundidade nas análises, foi empregado o método de Análise de Conteúdo, o qual, segundo Bardin (2004, pg.27) “é um conjunto de análises das comunicações”, não sendo apenas um instrumento mas sim um instrumento com muitas formas e adaptável a um campo de aplicação bastante vasto.

Esse método é plenamente aplicável a esta fase de pesquisa pois, ainda segundo Bardin (2004), qualquer forma de comunicação seria passível de ser escrita e decifrada pelas técnicas empregadas na Análise de Conteúdo, além do que, adequa-se dentro dos dois critérios definidos de sistematização do conjunto de tipos de comunicação, os quais são: código lingüístico (oral) e comunicação dual (entrevistas). Hair *et al* (2005, p.154,156) aclaram os conceitos de Bardin (2004) e escrevem que: “A Análise de Conteúdo obtém dados através da observação e análise do conteúdo ou mensagem de texto escrito, [...] é freqüentemente usada para interpretar textos de entrevistas.”

O procedimento moderno da Análise de Conteúdo consiste em substituir a subjetividade do pesquisador por procedimentos mais padronizados, dessa forma transformando dados brutos em informações passíveis de tratamento científico que fazem surgir variáveis e fatores influentes que desconhecíamos no início do trabalho (FREITAS *et al*, 1996). Novamente Hair *et al* (2005, p.154) fornecem sua contribuição:

Por meio da análise sistemática e da observação, o pesquisador examina a freqüência com que as palavras e temas principais ocorrem e identifica o conteúdo e as características de informações presente no texto.

Quando não se possui uma idéia precisa, as categorias devem aparecer baseadas no próprio conteúdo. Na pesquisa exploratória as categorias constituem por si só o objeto de análise, o que permite selecionar os dados do próprio texto (FREITAS *et al*, 1996).

3.5.2 Fases II e III da Pesquisa

Para as análises dos resultados das segunda e terceira fases da pesquisa foram utilizadas as seguintes técnicas estatísticas adequadas às necessidades de cada uma das questões e abordagens:

- Análise de Variâncias (ANOVA)

A análise de variância (ANOVA) é usada quando precisamos comparar as respostas de mais de dois grupos. Para usarmos esse teste, necessitamos que as amostras tenham variâncias iguais e para isso usamos o teste de igualdade de variância de Bartlett. (SPIEGEL, 1974).

A Análise de Variância (ANOVA) é utilizada quando se pretende avaliar as diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos. É um teste a ser utilizado para três ou mais populações. Na ANOVA a hipótese nula é que há igualdade entre as médias. (HAIR *et al*, 2005).

- Kruskal-Wallis

Kruskal-Wallis é um teste não-paramétrico utilizado quando não há igualdade de variâncias. Este teste, apesar de ser menos robusto, não requer igualdade de variâncias. (SPIEGEL, 1974).

- Teste t

O teste t é um teste paramétrico utilizado para verificar se dois grupos provêm da mesma população. Este teste também requer que os dois grupos tenham a mesma variância. Para isso deve ser efetuado um teste F de variâncias entre dois grupos. Caso as variâncias sejam diferentes deve-se utilizar uma variação do teste t para variâncias desiguais (SPIEGEL, 1974).

- Mann-Witney

Quando se deseja comparar respostas de dois tipos de empresas com relação a apenas uma pergunta, deve ser utilizado o teste não-paramétrico de Mann-Whitney que é mais adequado neste caso onde as respostas variam de 1 a 10 (SPIEGEL, 1974). O teste de Mann-Whitney é um teste não paramétrico utilizado para uma variável medida em escala ordinal (MALHOTRA, 2001).

- Análise Fatorial

E, numa tentativa de se abranger todas as possibilidades estatísticas fornecidas pela pesquisa foi, ainda, empregada a técnica de Análise Fatorial para que fosse determinada a variância. A variância demonstra qual é a parcela de explicação dos dados fornecida pelos fatores. (HAIR *et al*, 2005).

Nos quadros que acompanham cada uma das abordagens testadas encontram-se detalhadamente relacionadas as questões e as respectivas técnicas empregadas.

Para as análises, foi utilizado o programa estatístico Stata/SE 8.0 para Windows da Stata Corporation (www.stata.com).

4 RESULTADOS

4.1 Fase I da Pesquisa

Nesta fase da pesquisa foram efetuadas cinco entrevistas com especialistas, escolhidos intencionalmente devido ao conhecimento especializado que possuem na área de atendimento ao cliente, ao tempo de atuação nessa área e à natureza do SAC sob sua responsabilidade, configurado nos seguintes tipos:

- Tipo 1: SAC terceirizado (pessoal, equipamentos, sistemas, local), mas com gestão própria;
- Tipo 2: SAC misto (pessoal, equipamentos, sistemas, local);
- Tipo 3: SAC com pessoal terceirizado (80%) e próprio (20%), mas local, equipamentos e sistemas próprios;
- Tipo 4: SAC terceirizado (pessoal, equipamentos, sistemas, local);
- Tipo 5: SAC próprio (pessoal, equipamentos, sistemas, local).

A transcrição literal dos aspectos relevantes encontrados nas entrevistas realizadas encontra-se no apêndice 2.

Quadro 9 – Informações Gerais das Entrevistas

Entrevistado	Perfil	Ramo de Atividades da Empresa	Natureza do SAC	Apresentação do SAC
ENT.1	Coordenador de <i>Call Center</i> . Há 15 anos na área. Funcionário da terceirizadora.	Corretora de seguros massificados.	Tipo 1	62 Posições de Atendimento.
ENT.2	Gerente de <i>Call Center</i> . 33 anos de experiência na área. Funcionário da terceirizadora.	Empresa de distribuição de energia.	Tipo 2	300 Posições de Atendimento.
ENT.3	Supervisor de <i>Call Center</i> . Era terceiro na empresa e tornou-se funcionário.	Empresa alimentícia multinacional .	Tipo 3	5 Posições de Atendimento.
ENT.4	Coordenadora de <i>Call Center</i> . 20 anos de experiência na área. Funcionária da terceirizada. Primeira vez que trabalha em empresa terceirizada, sempre trabalhou em SAC próprio.	Empresa fornecedora de box de vidros.	Tipo 4	1 Posição de Atendimento.
ENT.5	Supervisor de Administração de Vendas Trabalha em SAC há 10 anos. Funcionário da empresa.	Empresa de Fechaduras.	Tipo 5	2 Posições de Atendimento. Atende ao cliente final e ao corporativo.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Após a transcrição dessas entrevistas, utilizou-se o método de Análise de Conteúdo com o intuito de se observar aspectos relevantes dos pronunciamentos e proceder-se à categorização que, conforme Bardin (2004), é a classificação de elementos que constituem um conjunto, diferenciando-os e tornando a agrupá-los de acordo com critérios anteriormente definidos, de forma a estabelecer a análise dos dados coletados.

As classes formadas são nomeadas de acordo com a relação entre sua significação, a lógica do senso comum e a base teórica do pesquisador (OLIVEIRA *at al*, s-d).

Após a realização da etapa acima citada foram identificadas três categorias principais para a elaboração do questionário da Fase II da pesquisa, de acordo com o que segue:

Quadro 10 - Categorização da Análise de Conteúdo – Fase II da Pesquisa

CATEGORIA A	ASPECTOS OPERACIONAIS
A1.	Abandono de ligação
A2.	Tempo de espera
A3.	Tempo de atendimento
CATEGORIA B	ASPECTOS HUMANOS
B1.	Atendimento com qualificação técnica
B2.	Atendimento personalizado
B3.	Atendimento com qualidade
B4.	Atendimento paciente
B5.	Clareza no atendimento
CATEGORIA C	ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA (RESPONSIVOS)
C1.	Atenção às necessidades do cliente
C2.	Resolução do problema
C3.	Cumprimento de prazos
C4.	Imagem da empresa
C5.	Preocupação em agradar ao cliente

Fonte: Dados da Pesquisa.

No quadro 11 estão relacionados os respondentes, os temas e a freqüência de aparecimento desses temas. Tema é normalmente usado como unidade de registro quando se quer examinar motivações de opiniões, atitudes, tendências, etc. Freqüência é o modo de contagem dessas unidades de registro. A importância de uma unidade de registro é indicada pelo crescimento de sua freqüência (BARDIN, 2004).

Quadro 11 – Freqüência de Aparição das Categorias A, B e C

CATEGORIAS	ENT.1	ENT.2	ENT.3	ENT.4	ENT.5	FREQÜÊNCIA
A1	X	X	X		X	4
A2	X	X	X	X	X	5
A3	X	X	X	X	X	5
TOTAL	3	3	3	2	3	14
<hr/>						
B1	X	X	X	X	X	5
B2			X		X	2
B3	X		X		X	3
B4	X		X		X	3
B5		X	X			2
TOTAL	3	2	5	1	4	15
<hr/>						
C1			X	X	X	3
C2			X	X	X	3
C3			X		X	2
C4	X		X	X	X	4
C5			X		X	2
TOTAL	1		5	3	5	14

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os aspectos considerados físicos ou operacionais relacionados na Categoria A, obtiveram frequência 14 de um máximo de 15, indicando a importância desse tema para os entrevistados em geral.

Para a boa análise e interpretação dos resultados da pesquisa deve-se esclarecer que os três itens mencionados quase que unanimemente, fazem parte de um rol de indicadores da medição de qualidade do *Call Center*. Chamadas abandonadas (A1) são chamadas recebidas e sem o devido tratamento, chamadas em fila (A2) são chamadas de entrada acima da capacidade de atendimento e tempo médio de atendimento (A3), é o tempo, em média, que cada operador atua por chamada e, através dele, pode-se observar a taxa de ocupação dos operadores frente à demanda. (MANCINI, 2001).

Além do que, ainda para garantir-se a correta interpretação desses dados, deve-se levar em conta que um dos entrevistados está sujeito ao monitoramento constante de uma agência reguladora governamental, onde os relatórios são de importância vital.

“Por determinação da ANEEL todo esse processo é muito bem monitorado. A empresa pode sofrer penalização devido à demora de atendimento.” (ENT.2).

A seguir são apresentadas algumas colocações relativas às categorias “A” encontradas:

Categoria A1 – Abandono de Ligação

“[...] existem relatórios de taxas de abandono, espera, sistema de monitoramento. Existem metas a serem cumpridas.” (ENT.1)

“Existem metas fixadas pela ANEEL para todo o atendimento, demora, abandono, resposta, etc.” (ENT.2)

“É uma das metas de qualidade da empresa. Não pode haver espera nem abandono nas reclamações.” (ENT.3)

“[...] existem restrições técnicas para determinar a taxa de abandono e de ligações perdidas.” (ENT.5)

Categoria A2 – Tempo de Espera

“A meta é manter o cliente o menos possível em espera.” (ENT.1)

“Não é desejável o alto tempo de espera.” (ENT.2)

“O tempo de espera é o grande vilão. O consumidor que fica na espera fica insatisfeito.” (ENT.3)

“[...] a qualidade do atendimento, rapidez.” (ENT.4)

“[...] o atendimento inicial, quando há demora em ser atendido.” (ENT.5)

Categoria A3 – Tempo de Atendimento

“[...] (rapidez) principalmente porque a linha é 0800, então se torna até uma questão de economia.” (ENT.1)

“O telefone é 0800 quanto maior a demora maior o custo.” (ENT.2)

“O tempo não é o mais importante, mas o telefone é 0800.” (ENT.3)

Igualmente aos alertas anteriores para a correta interpretação das informações, deve-se ter ciência que a preocupação unânime com a Categoria A3 – Tempo de Atendimento, muitas vezes deve-se à questão de que o telefone é do tipo 0800, no qual a tarifa corre por conta da empresa.

O entrevistado ENT.4 o mencionou apenas como forma de monitoramento e somente o entrevistado ENT.5 disse não usar esse indicador para não haver perda de qualidade do atendimento.

“[...] tem medição de quantidade de atendimentos, mas não tem medição de Tempo Médio de Atendimento (TMA)[...] é uma pressão que leva o atendente a ter pressa e isso levaria ao atendimento descuidado, sem detalhes.” (ENT.5)

Na Categoria B estão relatados aqueles aspectos identificados na pesquisa e considerados de relacionamento humano, presentes no contato com o cliente, os quais obtiveram frequência 15 de um máximo de 25, indicando que esse tema parece não ter a mesma importância que o anterior e relegando o contato pessoal a uma posição coadjuvante frente às questões técnicas que, conforme já mencionado acima, são consideradas itens de monitoramento.

Da mesma forma que para as Categorias “A”, a seguir são apresentadas algumas colocações relativas às Categorias “B” encontradas:

Categoria B1 - Atendimento com qualificação técnica

“A qualidade da mão de obra é influenciada pelos baixos salários. Maiores salários permitem exigência de maiores qualificações, formação e especialização. É preciso investir na especialização e formação da mão de obra.” (ENT.1)

“[...] são 3 salas de treinamento e pessoal especializado em preparar o material e aplicar o treinamento. 65.000 horas/ano de treinamento. Treinamento é um ponto muito forte no Call Center.” (ENT.2)

“80% são nutricionistas ou estudantes de nutrição.” (ENT.3)

“O operador recebe treinamento da terceirizada e do cliente e a cada 6 meses é feita uma reciclagem.” (ENT.4)

“[...] as pessoas estão amplamente capacitadas [...] as pessoas estão muito bem treinadas, nessa função para um atendente estar ‘craque’ é no mínimo 1 ano.” (ENT.5)

Categoria B2 - Atendimento Personalizado

“O grande objetivo é fazer com que cada consumidor tenha um atendimento único.” (ENT.3)

“[...] deve atender ao cliente com o coração aberto.” (ENT.5)

“É importante surpreender o cliente, com sugestões, perguntas diversas.” (ENT.5)

“[...] o atendimento sem o script é um atendimento mais ‘quente’ e pessoal.” (ENT.5)

Categoria B3 - Atendimento com Qualidade

“É importante a boa dicção, a capacidade de argumentação e português correto.” (ENT.1)

“[...] me empenho em que esse contato seja muito bom . É o momento da verdade.” (ENT.1)

“Produtividade é avaliada como qualidade no atendimento e não tempo nem quantidade.” (ENT.3)

“[...] não foco produtividade de atendimento e sim qualidade de atendimento.” (ENT.5)

Categoria B4 – Atendimento Paciente

“O operador deve ser centrado e manter postura independente do grau de stress do segurado.” (ENT.1)

“[...] informar que o mais importante é o relacionamento com o consumidor. O tempo não é o mais importante.” (ENT.3)

“O descontrole da pessoa que está ligando não é pessoal, então o atendente não deve incorporar isso.” (ENT.5)

Categoria B5 - Clareza no Atendimento

“[...] possuem procedimentos técnicos para poderem orientar o cliente.” (ENT.2)

“Deve-se tomar muito cuidado com a informação para não ter problema.” (ENT.3)

Na Categoria C agruparam-se todas as colocações relativas às ações específicas da empresa, inclusive aquelas consideradas responsivas. A frequência 14 atribuída no geral da categoria, de um máximo de 25, indica, semelhantemente ao item anterior, que parece não lhe ser dado tanto valor.

Categoria C1 – Atenção às necessidades do cliente

“Além de ser o porta voz do consumidor na empresa é uma oportunidade da empresa poder se comunicar com o consumidor. Senão fica uma via de mão única.” (ENT.3)

“A satisfação é gerada pela solução num primeiro contato.” (ENT.4)

“Acho mais caro os procedimentos internos e o desgaste do cliente do que a simples troca, mesmo que seja um problema do instalador.”
(ENT.5)

Categoria C2 - Resolução do problema

“[...] você pode dizer que errou, mas está resolvendo. Assumir o erro. Dizer que respeitamos sua manifestação e queremos que continue como nosso parceiro e repor o produto.” (ENT.3)

“A satisfação é gerada pela solução num primeiro contato.” (ENT.4)

“Sempre que há uma reclamação há a troca do produto. Sempre.”
(ENT.5)

Categoria C3 - Cumprimento de prazos

“Se for reclamação tem prazo definido, realmente haverá retorno, se for sugestão, crítica, elogio saberá que será encaminhada e será feito contato posterior.” (ENT.3)

“Dependendo do problema envio um analista técnico para a troca.”
(ENT.5)

Categoria C4 - Imagem a Empresa

“[...] é minha responsabilidade manter um perfil que não resvale negativamente na imagem do parceiro comercial e muito menos no segurado.” (ENT.1)

“(o cliente) tem que sentir que a companhia está preocupada com ele e que vai retornar a manifestação para ele.” (ENT.3)

“É o nome da empresa que está em jogo. É importante para eles que haja um entendimento com o cliente.” (ENT.4)

“(a empresa) é considerada como uma Mercedes das fechaduras [...] É cultural da empresa os defeitos são admitidos nos outros não nos nossos produtos”. (ENT.5)

Categoria C5 - Preocupação em agradar ao cliente

“Após o contato inicial há o retorno com a solução.” (ENT.3)

“A grande maioria dos consumidores não estão preocupados com o ressarcimento, eles querem ser ouvidos e atendidos prontamente. Não quer ser mais um.” (ENT.3)

“(haverá troca) mesmo que seja um problema do instalador.” (ENT.5)

Da análise efetuada para a elaboração do questionário da Fase II da pesquisa emergiram alguns temas secundários que podem ser importantes para as análises e conclusões desta pesquisa ou para fornecer subsídios para a sugestão de futuros estudos e foram classificados nas Categorias D e E.

Categoria D – Aspectos Trabalhistas

D1 – Remuneração dos atendentes

D2 - Rotatividade dos atendentes

D3 – Qualificação dos atendentes

Categoria E – Uso de Script

Quadro 12 – Frequência de Aparição das Categorias D e E

CATEGORIA	ENT.1	ENT.2	ENT.3	ENT.4	ENT.5	FREQÜÊNCIA
D1	X	X	X		X	4
D2	X	X	X	X	X	5
D3	X		X			2
Total	3	2	3	1	2	11
E		X			X	2

Fonte: Dados da Pesquisa.

Abaixo estão descritas aquelas colocações que forneceram os temas para a elaboração das Categorias D e E.

Categoria D1 – Remuneração

“A qualidade da mão de obra é influenciada pelos baixos salários. Maiores salários permitem exigência de maiores qualificações, formação e especialização. O mercado paga por volta de R\$ 550,00 por meio período. Isso dificulta a seleção de universitários.” ENT.1

“[...], evito a alta rotatividade do terceiro com alto salário, tratamento digno e instalações privilegiadas.” ENT.2

“É uma atividade mal remunerada. Perdem-se muitas pessoas para outras atividades. Ou vão embora ou começam a faltar ou começam a ter problemas de relacionamento, principalmente nas grandes empresas.” ENT.3

“Salário de R\$ 1500,00.” ENT.5

Categoria D2 – Rotatividade

“A rotatividade é prejuízo , pois o investimento na mão de obra é jogado fora [...] A rotatividade é baixa, em torno de 2% mês.” ENT.1

“A rotatividade do funcionário próprio é quase zero. A dos terceiros externos é baixa e a dos terceiros internos quase zero.” ENT.2

“A rotatividade é baixa. Abaixo de 2%. Em outros bureaus chega a 4% ao mês. É o grande problema do Call Center que não foi resolvido.” ENT.3

“A rotatividade é baixa.O que influencia muito isso é a forma de administrar o pessoal. A definição da importância do papel do agente no processo.” ENT.4

“A rotatividade é sempre alta em Call Center, mas o fator determinante é a gestão, o tipo de pressão que se exerce sobre o operador. Deve-se saber o limite de pressão.” Aparte feito por acompanhante do entrevistado ENT.4

“Nessa função para um atendente estar ‘craque’ é no mínimo 1 ano. E a elevada rotatividade do terceirizado não permite isso.” ENT.5

Categoria D3 – Qualificação do Atendente

“A qualidade da mão de obra é influenciada pelos baixos salários. Maiores salários permitem exigência de maiores qualificações, formação e especialização.” ENT.1

“[com mau salário] não se poderia contratar nutricionistas. Com no máximo segundo grau, o nível cultural e intelectual diminui conseqüentemente o resultado final no contato com o consumidor é menor.” ENT.3

Categoria E – Uso de Script

“Não temos roteiros a serem seguidos, mas possuímos procedimentos técnicos para podermos orientar o cliente.” (ENT.2)

“Acho o atendimento sem o script, um atendimento mais 'quente' e pessoal.” ENT.5

A frequência do aparecimento dos temas indicativos das Categorias D1, D2, D3 (11 vezes) e E (2 vezes), conforme pode ser verificado no quadro 12, demonstrou sua importância para os entrevistados.

Os entrevistados foram questionados sobre sua opinião a respeito da terceirização e todos, de modo unânime, defenderam como ideal a formatação de SAC no qual trabalham atualmente, desta forma:

“O processo efetuado da forma escolhida pela empresa é uma solução muito viável uma vez que consegue aliar a questão financeira e a qualidade de atendimento. Mas não confio que a terceirizada mantenha a filosofia e personalização que eu desejo. No caso da decisão pela terceirização a operação deve ser acompanhada integralmente de perto. Sou a favor da terceirização que traz fatores de economia bastante claros. Os impostos oneram o processo. O salário dos funcionários da empresa era o dobro do atual e o mercado paga por volta de R\$ 550,00 por meio período. Mas não me sinto confortável em terceirizar integralmente e deixar a gestão do processo totalmente nas mãos da terceirizada.” ENT.1

“ [...] a forma encontrada pela empresa para administração dos terceiros e esquema de trabalho misto com três níveis salariais diferentes (dois deles entre os terceiros e um próprio) é adequada. Sou a favor da terceirização com controle. O terceiro não faz todos serviços que o próprio faz, existem três tipos de atividades destinadas exclusivamente aos próprios. ‘O cara que entrega tudo está perdido’.” ENT.2

“[...] pela pesquisa que foi feita é mais barato de 20% a 30% manter o terceiro, pois deixa para o terceiro a responsabilidade de mão de obra, o know how é do terceiro e o terceiro se for bem treinado e tiver acesso às informações ele ‘veste a camisa da empresa’ até mais do que o funcionário. Apesar de se ter a impressão de que isso não ocorre.[...] O Call Center alimentício é diferenciado. Não pode estar alocado em uma grande empresa terceirizadora sob risco de perda de qualidade e agilidade na solução dos problemas.” ENT.3

“[...] tenho a certeza de que o nível de conhecimento, experiência e cooperação do pessoal não seria alcançado com um SAC terceirizado.” ENT.5

O Entrevistado 4, mesmo sempre tendo anteriormente trabalhado em SAC próprio, defende a idéia de terceirização com um argumento interessante:

“Tendo trabalhado com o SAC próprio e terceirizado considero que a empresa tem muito a ganhar com a terceirização. A responsabilidade passa a ser dupla. [...] Responde por 2 reputações empresariais. Fala em nome de 2 empresas. A cobrança é muito maior. [...] Não considero que haja perda de comprometimento. O comprometimento é até maior por responder por duas empresas. Acho a terceirização como o melhor negócio, acho que a empresa só tem a ganhar com isso.” ENT.4

Também de forma interessante para este estudo, três dos cinco entrevistados mencionaram a questão de redução de custos para a adoção da terceirização. Nenhum dos entrevistados mencionou a prática da terceirização como objetivo estratégico.

“Primeiro a questão financeira. Para se estruturar um local de atendimento próprio em termos de tecnologia, custo de funcionários, telecomunicações, local próprio, tudo isso é muito oneroso. Sendo que existe uma empresa que possui tudo isso por um preço justo.” ENT.1

“Inicialmente é a economia. Mas é necessário um gerenciamento muito próximo. Todas as empresas de energia que eu conheço que terceirizaram tudo ‘puseram para fora’ , tiveram que ‘por para dentro’ novamente.” ENT.2

“O motivo é uma questão de custo.” ENT.3

E, por fim, deve-se destacar a colocação do Entrevistado 5 o qual demonstrou possuir uma visão estratégica do SAC quando mencionou que o SAC:

“[...] pode levar a decisões de um novo produto que o mercado precisa ou melhorias dos já existentes. Identifica oportunidades.”

4.2 Fases II e III da Pesquisa

Tabela 1– Utilização do SAC

SAC	Freq.	Percent	Cum.
não usou SAC	52	28.26	28.26
usou SAC	132	71.74	100.00
Total	184	100.00	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dos 184 questionários recebidos na fase II da pesquisa, 52 (28, 26%) tiveram uma resposta negativa à pergunta se já haviam utilizado os serviços do SAC por telefone e 132 (71,74%) tiveram uma resposta positiva à mesma questão.

O alto índice de respostas positivas vem a corroborar a importância que o Atendimento ao Cliente tem assumido nos dias de hoje.

Tabela 2– Motivo de Contato com o SAC

Motivo	Freq.	Percent	Cum.
Reclamação	64	48.48	48.48
Sugestão	1	0.76	49.24
Elogio	1	0.76	50.00
Informação	38	28.79	78.79
Solicitação	28	21.21	100.00
Outros	0	0	100.00
Total	132	100.00	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dentre todos os possíveis motivos que levam o cliente a buscar um contato com o SAC, em primeiro lugar encontra-se a “Reclamação”, apontada por 48,48% dos respondentes e em segundo lugar encontra-se a busca por “Informação” com 28,79% dos consultados. Essas duas causas somadas perfazem uma média de 77,27% das motivações de procura do SAC. Em seguida vem “Solicitação” com 21,21% dos motivos, sendo que “Sugestões” e “Elogios” são encontrados em níveis desprezíveis. Quando solicitados a indicarem “Outros” motivos que possam ter ocasionado o contato, nada foi apontado pelos respondentes.

Quanto à análise dos dados atinentes à diferença de percepção de qualidade dos usuários do SAC relativamente a empresas com SAC's próprios, mistos e terceirizados, foram utilizados 5 tipos de abordagens de tratamento dos dados, a fim de se verificar as diferenças existentes entre elas.

Mas, inicialmente, para a determinação dos testes ideais a serem empregados primeiramente foram realizados testes de igualdade de variâncias para verificar se os grupos possuem distribuição normal.

A distribuição normal descreve a distribuição que se espera das médias das amostras, assim como outras ocorrências ocasionais. Quando a amostra possui uma distribuição normal, os testes geralmente mais indicados são chamados de paramétricos. Caso contrário deve-se empregar testes do tipo não-paramétricos (HAIR *et al* , 2005).

Além do que, se as variáveis respeitam uma distribuição normal, pode-se aplicar a grande maioria dos testes e métodos estatísticos conhecidos.

No caso de nossa amostra, utilizamos a soma das notas dadas aos 5 itens da pergunta 7 (o apêndice 3 corresponde ao questionário utilizado) que variam de 5 a 50; aos 7 itens da pergunta 8 que variam de 7 a 70; aos 4 itens da questão 6 que variam de 4 a 40 e a nota geral da questão 10 que varia de 1 a 10.

Após a realização dos testes que avaliam a normalidade da distribuição das amostras, as perguntas 7 e 8 comportaram-se como variáveis de distribuição normal, não ocorrendo o mesmo com as perguntas 6 e 10.

Para medir o grau em que os itens do instrumento de pesquisa são homogêneos, isto é, possuem consistência interna, foi utilizado o teste alfa de Cronbach que é útil para utilização em escalas multiitens no nível do intervalo de mensuração (COOPER; SCHINDLER, 2004).

Em outras palavras o teste alfa de Cronbach mede como um conjunto de variáveis se comporta bem ou não para avaliar uma construção latente unidimensional (fator) indicando a confiabilidade da coerência interna e foi realizado para as perguntas 6, 7 e 8. Como não há sentido em se avaliar o alfa de Cronbach de um item ou uma variável apenas, o teste não foi utilizado para a questão 10.

O quadro 13 abaixo mostra os resultados encontrados:

Quadro 13– Teste de alfa de Cronbach

Item	alfa de Cronbach
Fator Atendimento	0,952
Fator Empresa / Pergunta 8 (empresa)	0,945
Pergunta 6 (contato telefônico)	0,917
Pergunta 7 (atendente)	0,948

Fonte: Dados da Pesquisa

O valor do alfa varia de 0 a 1, sendo que os pesquisadores geralmente consideram 0,7 como valor mínimo de alfa. A regra prática sobre a dimensão do alfa de Cronbach indica que um valor de 0,9 é considerado excelente, não devendo ultrapassar 0,95 onde haveria a necessidade de verificar-se os itens a fim de garantir que eles mensurem diferentes aspectos do conceito (HAIR *et al*, 2005).

Os resultados encontrados demonstram que há uma excelente correlação entre os itens, pois quando a correlação média dos sub-itens do conceito aumenta, o alfa de Cronbach aumenta também o que indica que há uma boa confiabilidade nos dados medidos (HAIR *et al*, 2005).

Procurando ainda exaurir todas as possibilidades estatísticas deste trabalho foi realizada uma Análise Fatorial com as perguntas que formam a questão 6 (contato telefônico); 7 (atendente) e 8 (empresa). Neste caso foi utilizada a Análise das Componentes Principais que é usada para se obter as soluções dos fatores juntamente com a rotação Varimax.

O resultado da Análise Fatorial identificou apenas dois fatores: um relativo ao atendimento em geral (questões 6 e 7), que passamos a denominar Fator Atendimento e outro relativo à empresa (questão 8), que doravante será denominado Fator Empresa.

O primeiro fator encontrado (Fator Atendimento) explica 66,09% da variância e o segundo fator (Fator Empresa) explica 8,63%, sendo que, juntos, ambos explicam 74,72% da variância total. A variância mostra qual é a parcela de explicação dos dados pelos fatores.

A análise dos resultados da Análise Fatorial realizada indica que os respondentes consideram os chamados aspectos operacionais e humanos do atendimento como um único fator, não havendo distinção entre eles. Ambos os aspectos (tanto a parte considerada operacional quanto a parte humana) representam para os respondentes uma coisa única.

As fases II e III da pesquisa foram de natureza quantitativa e permitiram que se formulassem hipóteses para serem testadas a partir da aplicação de métodos estatísticos. Essas hipóteses são apresentadas a seguir:

$H_{0,1}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas com SAC próprio, terceirizado ou misto quando comparadas entre si, com os dados tratados individualmente por empresa.

$H_{0,2}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas quando comparadas apenas aquelas com SAC próprio ou terceirizado com os dados tratados individualmente por empresa.

$H_{0,3}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas com SAC próprio, terceirizado ou misto quando comparadas entre si com os dados tratados com uma nota média por empresa.

$H_{0,4}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas quando comparadas apenas aquelas com SAC próprio e terceirizado com os dados tratados com uma nota média por empresa.

$H_{0,5}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas quando considerado SAC próprio as empresas que possuem mais de 50% de funcionários próprios e SAC terceirizado as empresas que possuem mais de 50% de funcionários terceiros com os dados tratados com uma nota média por empresa.

A seguir estão os resultados dos testes das Hipóteses deste trabalho:

1. $H_{0,1}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas com SAC próprio, terceirizado ou misto quando comparadas entre si, com os dados tratados individualmente por empresa.

Foram feitas as comparações considerando-se individualmente os 132 questionários válidos.

Na comparação entre os três tipos de empresas, tivemos os seguintes níveis de significância:

Quadro 14 – Empresas com SAC Próprio, Misto e Terceirizado

	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA (p)	TESTE EMPREGADO
Fator Atendimento (perguntas 6 e 7)	0,2831	ANOVA
Fator Empresa / Pergunta 8 (empresa)	0,3442	ANOVA
Pergunta 6 (contato telefônico)	0,1433	Kruskal-Wallis
Pergunta 7 (atendente)	0,4783	ANOVA
Pergunta 10 (nota geral)	0,2040	Kruskal-Wallis

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os níveis de significância encontrados nos testes evidenciaram não haver diferenças para as respostas entre as empresas com SAC próprio, misto ou terceirizado.

2. $H_{0,2}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas quando comparadas apenas aquelas com SAC próprio ou terceirizado com os dados tratados individualmente por empresa.

Para os testes relativos a esta Hipótese foram considerados individualmente os 132 questionários válidos e comparadas apenas as empresas com SAC próprio e terceirizado, excluindo-se os mistos e os níveis de significância apresentaram-se desta forma:

Quadro 15 – Empresas com SAC próprio e Terceirizado

	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA (p)	TESTE EMPREGADO
Fator Empresa (perguntas 6 e 7)	0,4644	teste t
Fator Empresa / Pergunta 8 (empresa)	0,6166	teste t
Pergunta 6 (contato telefônico)	0,6514	teste t
Pergunta 7 (atendente)	0,3707	teste t
Pergunta 10 (nota geral)	0,7995	Mann-Whitney

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os níveis de significância encontrados indicam que não pode ser afirmado que existem diferenças entre as empresas pesquisadas.

3. $H_{0,3}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas com SAC próprio, terceirizado ou misto quando comparadas entre si com os dados tratados com uma nota média por empresa.

Para proceder-se aos testes relativos a esta Hipótese assumiu-se que como existem empresas que tiveram mais de um questionário relacionado a elas, tratar os

questionários individualmente significa que se está dando um peso maior para essas empresas o que poderia influenciar o resultado.

Então, para solucionar essa problemática, foram feitas comparações por empresa. Dessa forma, foi tirada uma média das notas dadas em todos os formulários que foram respondidos por pessoas atendidas pela mesma empresa e formada uma nota única para a empresa. Essa média foi utilizada e, a partir daí, foram trabalhadas 55 respostas, que correspondem ao número de empresas diferentes.

Veja-se quadro 16 abaixo:

Quadro 16 – Média por empresa

	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA (<i>p</i>)	TESTE EMPREGADO
Fator Atendimento (perguntas 6 e 7)	0,1183	ANOVA
Fator Empresa / Pergunta 8 (empresa)	0,6154	ANOVA
Pergunta 6 (contato telefônico)	0,4227	Kruskal-Wallis
Pergunta 7 (atendente)	0,2038	ANOVA
Pergunta 10 (nota geral)	0,3947	Kruskal-Wallis

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para esta terceira abordagem também foi empregado o teste paramétrico do tipo ANOVA para as questões 7 (atendente), 8 (empresa) e Fator Atendimento (questões

6 e 7). Já para a questão 6 (contato telefônico), como foi verificado que não havia igualdade de variância entre os grupos, isto é, a amostra não possuía uma distribuição normal, foi utilizado o teste não-paramétrico do tipo Kruskal-Wallis. Para a pergunta 10 (nota geral), por se tratar apenas de uma pergunta com variação entre os valores 1 e 10, também é preferível se utilizar o teste de Kruskal-Wallis .

As respostas das questões 6, 7, 8, 10 e Fator Atendimento foram comparadas de acordo com o tipo do SAC da empresa (próprio, misto ou terceirizado).

Relativo à questão 6 (contato telefônico), onde foi empregado o teste de Kruskal-Wallis, foi encontrado um $p= 0,4227$. Esse resultado significa que há uma chance de 42,27% de erro em se afirmar que há diferença entre as respostas do grupo de empresas. Ou seja, não se pode afirmar que há diferenças entre as respostas dos três grupos de empresas relativamente à questão 6 (contato telefônico).

Ao comparar os três grupos de tipos de SAC's de empresas (próprio, misto e terceirizado) utilizando ANOVA para a questão 7 (atendente), foi encontrado um $p = 0,2038$. Esse resultado significa que há uma chance de 20,38% de erro em se afirmar que há diferença entre as respostas dos grupos, ou seja, há grande chance de não haver diferença entre os grupos de empresas. Então, não se pode afirmar que há diferenças entre as respostas dos 3 grupos de empresas relativamente à questão 7 (atendente).

Em seguida foi empregada a mesma técnica para a questão 8 (empresa) e foi encontrado um valor de $p=0,6154$. Esse resultado significa que há uma chance de 61,54% de erro em se afirmar que há diferença entre as respostas do grupo de empresas. Novamente, não se pode afirmar que há diferenças entre os três grupos de empresas relativamente à questão 8 (empresa).

Mesma coisa para a pergunta 10 (nota geral), onde no teste Kruskal-Wallis foi encontrado um valor de $p=0,3947$. Esse resultado significa que há uma chance de 39,47% de erro em se afirmar que há diferença entre as respostas do grupo de empresas. Ou seja, de novo não se pode afirmar que há diferenças entre as respostas dos três grupos de empresas relativamente à questão 10 (nota geral).

Quando considerado o Fator Atendimento (questões 6 e 7) foi encontrado um $p=0,1183$, demonstrando não haver diferenças entre os três grupos de empresas também neste quesito.

4. $H_{0,4}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas quando comparadas apenas aquelas com SAC próprio e terceirizado com os dados tratados com uma nota média por empresa.

Para efetuar-se o teste da Hipótese acima, como alternativa, foram excluídas as empresas com SAC misto e comparadas apenas as empresas próprias com as empresas terceirizadas, numa amostra de 34 empresas, uma vez que nas empresas de SAC misto não se sabe se o processo de atendimento foi terceirizado ou próprio, o que dificulta o estabelecimento de parâmetros dessas notas.

Veja-se quadro 17 abaixo:

Quadro 17 – Empresas Próprias e Terceirizadas

	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA (p)	TESTE EMPREGADO
Fator Atendimento (perguntas 6 e 7)	0,2404	teste t
Fator Empresa / Pergunta 8 (empresa)	0,7915	teste t
Pergunta 6 (contato telefônico)	0,1561	teste t
Pergunta 7 (atendente)	0,0867	teste t
Pergunta 10 (nota geral)	0,3925	Mann-Whitney

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para se comparar as respostas da questão 6 (contato telefônico), foi utilizado o teste t, mas nesse caso, como não havia igualdade de variância entre os grupos, foi realizado o teste t para variâncias desiguais. O valor de p encontrado foi de 0,1561 e portanto, novamente, não se pode afirmar que há diferenças entre as respostas para essas empresas.

No caso da pergunta 7 (atendente), também foi utilizado o teste t e o p encontrado foi igual a 0,0867. Isso quer dizer que se for afirmado que há diferenças entre as respostas das empresas com funcionários próprios e terceirizados, há 8,67% de chance de erro. Nesse caso, percebe-se que há uma boa chance de haver realmente diferença entre os dois tipos de empresa (91,33%). Hair *et al* (2005, p.327), mencionam que “algumas situações administrativas aceitam um nível de probabilidade menor de cerca de $< 0,10$, mas a maioria exige um nível de $< 0,05$ ”. Porém como historicamente a comunidade científica adota um nível descritivo de 5%, seria indicado um estudo maior que envolvesse mais empresas, para que se pudesse melhorar esse nível descritivo até 5%.

Uma vez que os testes apontaram que a média das notas dos atendentes de empresas com SAC de funcionários próprios foi maior que a média das notas dos atendentes de empresas com SAC de funcionários terceirizados, pode-se dizer que há um indicativo de que o atendimento das empresas com SAC de funcionários próprios teve respostas mais favoráveis.

Com relação à pergunta 8 (empresa) novamente foi efetuado o teste t para comparar as empresas terceirizadas e próprias e o p foi igual a 0,7915, ou seja, também não há diferenças entre os grupos de empresas com SAC próprio ou terceirizado.

Na comparação das respostas da pergunta 10 (nota geral) entre as empresas com funcionários próprios e terceirizados, foi utilizado o teste de Mann-Whitney e foi encontrado um $p = 0,3925$, o que significa novamente que não se pode afirmar que há diferenças entre esses dois tipos de empresas para as respostas da pergunta 10 (nota geral).

Para o Fator Atendimento (questões 6 e 7) foi encontrado um $p= 0,2404$, não se podendo afirmar que há diferenças entre esses dois tipos de empresas também para este quesito.

5. $H_{0,5}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas quando considerado SAC próprio as empresas que possuem mais de 50% de funcionários próprios e SAC terceirizado as empresas que possuem mais de 50% de funcionários terceiros com os dados tratados com uma nota média por empresa.

Para se verificar esta Hipótese, foram realizados testes onde se considera como SAC próprio as empresas que possuem mais de 50% de funcionários próprios e SAC terceirizado as empresas que possuem mais de 50% de funcionários terceiros, numa amostra de 34 SAC's próprios e 21 SAC's terceirizados.

Veja-se quadro 18 abaixo:

Quadro 18 – Empresas com mais de 50% de Próprios ou Terceirizados

	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA (p)	TESTE EMPREGADO
Fator Atendimento (perguntas 6 e 7)	0,0067	teste t
Fator Empresa/ Pergunta 8 (empresa)	0,6836	teste t
Pergunta 6 (contato telefônico)	0,1125	teste t
Pergunta 7 (atendente)	0,1018	teste t
Pergunta 10 (nota geral)	0,2466	Mann-Whitney

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como pode ser visto na tabela acima foi apontada diferença somente quanto ao Fator Atendimento. O item Fator Atendimento (perguntas 6 e 7) apresentou um nível de significância com um valor de $p = 0,0067$. Esse nível de significância indica que existem diferenças entre as empresas pesquisadas quanto ao Fator Atendimento, havendo uma melhor avaliação dos respondentes quanto às empresas com SAC próprio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Considerações sobre a amostra da Fase II da pesquisa

Quanto à formação da amostra da Fase II da pesquisa, a distribuição foi a seguinte:

Tabela 3– Sexo dos Respondentes

sexo	Freq.	Percent	Cum.
masculino	66	50.00	50.00
feminino	66	50.00	100.00
Total	132	100.00	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 4– Idade dos Respondentes

idade	Freq.	Percent	Cum.
20-30	49	37.12	37.12
31-50	75	56.82	93.94
>51	8	6.06	100.00
Total	132	100.00	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 5– Estado Civil dos Respondentes

civil	Freq.	Percent	Cum.
casado	70	53.03	53.03
separado	11	8.33	61.36
solteiro	51	38.64	100.00
Total	132	100.00	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os números encontrados demonstram que a amostra encontra-se bem distribuída com relação ao gênero, sendo 50% homens e 50% mulheres, 93,94% na faixa etária dos 20 aos 50 anos e 53,03% de casados e 46,97% de solteiros ou separados. E que, levando-se em conta que o processo amostral foi intencional, os respondentes estão bem divididos entre as variáveis categóricas.

5.2 Considerações sobre a amostra da Fase III da pesquisa

Quanto à formação da amostra da Fase III da pesquisa, a distribuição foi a seguinte:

Tabela 6– Ramo de Atividade das Empresas

Categoria da Empresa	Freq.	Percent.	Cum.
diversos	11	20.00	20.00
telecomunicações	10	18.18	38.18
financeiras	9	16.36	54.54
alimentos	7	12.73	67.27
higiene e cosméticos	6	10.91	78.18
veículos	3	5.45	83.63
eletro-eletrônicos	3	5.45	89.09
editorial	2	3.64	92.72
saúde	2	3.64	96.36
informática	2	3.64	100.00
Total	55	100.00	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Neste quesito a amostra foi bem variada, mas a grande incidência (18.18% da amostra) de menções às empresas do ramo de telecomunicações em geral (operadoras de telefonia, provedores de Internet, fabricantes de aparelhos celulares e outros), corroboram a pesquisa publicada na Revista Veja, onde o Instituto Gallup avaliou a satisfação dos clientes das operadoras de telefonia celular. Segundo os dados da pesquisa noventa milhões de brasileiros possuem telefone celular, sendo que 45% deles desaprovam a atuação de sua operadora. Quando indagados sobre

o que deveria ser melhorado, os sujeitos da pesquisa mencionaram o atendimento ao cliente em primeiro lugar.

Tabela 7– Equipamentos do SAC

Equipamentos	Freq.	Percent.	Cum.
próprio	21	38.18	38.18
terceirizado	21	38.18	76.36
misto	13	23.64	100.00
Total	55	100.00	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 8– Sistemas do SAC

Sistemas	Freq.	Percent.	Cum.
próprio	23	41.82	41.82
terceirizado	19	34.55	76.36
misto	13	23.64	100.00
Total	55	100.00	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 9– Vínculo Empregatício do SAC

Funcionários	Freq.	Percent.	Cum.
próprio	22	40.00	40.00
terceirizado	13	23.64	63.64
misto	20	36.36	100.00
Total	55	100.00	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 10– Local do SAC

Local	Freq.	Percent.	Cum.
próprio	22	40.74	40.74
terceirizado	19	33.33	74.07
misto	14	25.93	100.00
Total	55	100.00	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto a equipamentos, sistemas, pessoal e local a amostra volta a mostrar uma boa distribuição entre as categorias própria, terceirizada e mista.

E demonstra que a terceirização, seja ela parcial ou total, encontra-se disseminada por todas as dimensões consideradas do SAC.

5.3 Considerações sobre os resultados dos testes das Hipóteses

1. $H_{0,1}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas com SAC próprio, terceirizado ou misto quando comparadas entre si, sendo os dados tratados individualmente por empresa.

Os resultados apresentados pelos testes estatísticos nos permitem rejeitar a Hipótese $H_{0,1}$, o que significa que se considerados os 132 questionários válidos individualmente não há diferenças nas avaliações dos usuários do SAC por telefone entre as empresas que possuem SAC próprio, misto ou terceirizado para todas as questões testadas.

2. $H_{0,2}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas quando comparadas apenas aquelas com SAC próprio ou terceirizado com os dados tratados individualmente por empresa.

Foram considerados todos os 132 formulários válidos individualmente, mas foram excluídas as empresas com SAC misto, uma vez que não se pode afirmar se o atendimento que resultou na avaliação, foi realizado por processos próprios ou terceirizados e a Hipótese testada foi rejeitada para todas as questões testadas, indicando que se considerados os 132 questionários válidos individualmente não há diferenças nas avaliações dos usuários do SAC por telefone entre as empresas que possuem SAC próprio ou terceirizado.

3. $H_{0,3}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas com SAC próprio, terceirizado ou misto quando comparadas entre si com os dados tratados com uma nota média por empresa.

Foi considerada uma nota média para cada empresa, levando-se em conta que houve empresas com mais de um questionário respondido. No total foram consideradas 55 empresas e a Hipótese testada foi rejeitada. Indicando que não há diferenças entre as empresas pesquisadas.

4. $H_{0,4}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas quando comparadas apenas aquelas com SAC próprio e terceirizado com os dados tratados com uma nota média por empresa.

Novamente foi considerada uma nota média para cada empresa, levando-se em conta que houve empresas com mais de um questionário respondido, mas descartando-se as empresas com SAC misto e a Hipótese testada foi rejeitada para as questões 6 (contato telefônico); 8 (empresa) e 10 (nota geral), demonstrando não haver diferenças nas avaliações dos usuários do SAC por telefone entre as empresas que possuem SAC próprio ou terceirizado relativamente a essas questões.

Com relação à questão 7 (atendente) os resultados encontrados demonstram que há indícios de que haja diferenças entre as empresas pesquisadas, pois, flexibilizando-se o nível descritivo de um modo não tão rigoroso ($p = 0,0867$), pode-se dizer que há, nessa forma de abordagem, um indicativo de que o atendimento das empresas com SAC de funcionários próprios teve um resultado mais favorável.

5. $H_{0,5}$ = existem diferenças entre as respostas dos grupos de empresas quando considerado SAC próprio aquelas empresas que possuem mais de 50% de funcionários próprios e SAC terceirizado aquelas empresas que possuem mais de 50% de funcionários terceiros com os dados tratados com uma nota média por empresa.

Para este teste as empresas de SAC misto que possuem 50% ou mais de funcionários próprios foram consideradas como SAC próprio e as empresas de SAC misto que possuem 50% ou mais de funcionários terceirizados foram consideradas como SAC terceirizado e, do mesmo modo, a Hipótese testada foi rejeitada para as questões 6 (contato telefônico); 8 (empresa) e 10 (nota geral). Demonstrando que não há diferenças nas avaliações dos usuários do SAC por telefone entre as empresas que possuem SAC próprio ou terceirizado relativamente a essas questões.

Com relação à questão 7 (atendente) os resultados encontrados demonstram que há indícios de que haja diferenças entre as empresas pesquisadas, pois, flexibilizando-se o nível descritivo de um modo não tão rigoroso ($p = 0,1018$), pode-se dizer que há, nessa forma de abordagem, um indicativo de que a avaliação do atendimento das empresas com SAC de funcionários próprios teve um resultado mais favorável.

Quanto aos resultados da Análise Fatorial realizada, considerando como Fator Atendimento os aspectos operacionais e humanos do atendimento (perguntas 6 e 7), ficou evidenciado um resultado significativo ($p = 0,0067$) de que quando a empresa possui SAC de funcionários próprios há uma melhor avaliação por parte dos entrevistados e, dessa forma, não se pode rejeitar a Hipótese $H_{0,5}$.

Encerrando as considerações deste trabalho e após terem sido testadas cinco abordagens, as quais para efeito de aplicação dos testes estatísticos foram chamadas Hipóteses, chegou-se a resultados que permitem identificar de que nos aspectos pesquisados, quando considerados isoladamente, existem vestígios de que a prática da terceirização interfere na satisfação do cliente usuário quanto ao Aspecto Humano (atendente), uma vez que em duas das condições testadas apresentaram-se indícios dessa afirmação.

Agora, quando os aspectos relativos a atendimento (operacionais e humanos) são considerados em conjunto (Fator Atendimento) ficou fortemente evidenciado que existe uma avaliação mais positiva dos entrevistados quanto ao SAC de funcionários próprios.

Para os demais aspectos do SAC considerados isoladamente na pesquisa (operacionais e da empresa), não foram encontradas diferenças, nem indícios, nas cinco abordagens testadas.

5.4 Limitações da pesquisa

A primeira limitação desta pesquisa refere-se ao delineamento adotado, uma vez que a pesquisa exploratória destina-se a obter maiores informações sobre um assunto ainda desconhecido, sendo orientada para descobertas e não tem intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa e, sim, formulá-las.

Outra limitação refere-se à escolha da amostragem não-probabilística por intencionalidade. Neste tipo de amostragem não é possível representar estatisticamente uma população, já que são utilizados métodos subjetivos para a seleção da amostra, não sendo possível a generalização de seus resultados a toda população.

Além do que, o tamanho da amostra de 132 questionários considerados válidos para a pesquisa, dos quais pode-se identificar as 55 empresas pesquisadas na fase 3, é fator limitante a conclusões generalizadas sobre os resultados apresentados.

5.5 Sugestões para futuros estudos

No presente estudo não havia a pretensão de se testar todas as variáveis possíveis existentes no relacionamento do cliente com o SAC. Mas das entrevistas realizadas, emergiram alguns aspectos que se mostraram suficientemente importantes para permitirem seu apontamento neste trabalho.

A seguir são enumerados os principais pontos observados que talvez possam, também, interferir na qualidade percebida pelo cliente usuário do SAC e em sua satisfação e que merecem um estudo específico e mais aprofundado:

1. remuneração do atendente
2. uso de script e o grau de liberdade do atendente em sair dele
3. tipo de gestão do pessoal
4. tamanho da central, número de posições de atendimento, quantidade de atendimentos, etc.

5. tipo de empresa (alimentícia, controlada por agência reguladora, etc.)
6. qualificação dos atendentes
7. rotatividade do pessoal
8. tamanho da empresa

Outro estudo a ser sugerido é avaliar a importância que as empresas que optam pela terceirização dessa área da companhia dão aos seus clientes, pois após o estudo criterioso da importância do atendimento ao cliente, sua satisfação e lealdade e as teorias sobre a terceirização, que dizem que a terceirização deve ser dirigida às atividades não essenciais da empresa, então, ao terceirizar seu serviço de atendimento a empresa estaria considerando seu “bem mais precioso, o cliente” como periférico ao seu negócio principal.

5.6 Comentários Gerais

Quando pela primeira vez surgiu a idéia de realizar este estudo, havia uma forte inclinação da pesquisadora a acreditar que grande parte das mazelas por ela mesma encontrada nos contatos efetuados com o SAC, devia-se à terceirização do pessoal do atendimento, que não teria um comportamento de comprometimento para com a empresa para a qual presta serviços. Não “vestiria a camisa” da empresa (plagiando um dos entrevistados).

Já nas primeiras etapas da pesquisa essa idéia original da pesquisadora começou a se diluir e ao término da rodada de entrevistas a incerteza quanto a antiga certeza já se instalara.

Algumas questões surgiram de forma flagrante apontando novas considerações sobre o assunto. Uma delas é baixo salário pago a esses profissionais que impede a contratação de pessoal com maior nível educacional. Outra é a alta rotatividade desse pessoal que pode ser uma das conseqüências dos baixos salários. Nas

sugestões para futuros estudos estão relatados diferentes exemplos dessas questões.

Uma observação da pesquisadora quando no ambiente de trabalho dos atendentes e em contato com os entrevistados, foi que a atividade de Telemarketing nos dias de hoje, vem a atender a função de primeiro emprego de muitos jovens, o primeiro ingresso no mercado de trabalho. Essa percepção da pesquisadora não está fundamentada cientificamente, mas aflorou espontaneamente quando das visitas realizadas. A falta de experiência e de maturidade em um ambiente empresarial, podem ajudar a explicar a frieza e aparente falta de comprometimento do atendimento.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO GRANDE ABC. **Financiamento do BNDES vai abrir 1,5 mil vagas em Santo André.** Disponível em: <<http://www.agenciagabc.com.br>>. Acesso em 26/10/2006.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços:** Como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar os seus Clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKETING (ABT). Disponível em: <<http://www.abt.org.br>>. Acesso em 20/10/2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2004.

BARLOW, Janelle; MOLLER, Claus. **Reclamação do Cliente?:** Não tem melhor presente... São Paulo: Berkeley, 1996.

BUCCI, Dick. *The New Best Way to Measure Customer Satisfaction.* **Call Center Magazine.** San Francisco, 2005. Disponível em: <<http://proquest.umi.com>>. Acesso em 10/02/2006.

CAVALCANTE JR., Ophir. **A terceirização das relações laborais.** São Paulo: LTr, 1996.

CHAHAD, José Paulo Z.; ZOCKUN, Maria Helena. **As dimensões e as formas de terceirização do trabalho:** estudos de casos selecionados no Brasil. São Paulo: FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS – FIPE, 2002.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

ECKERSDORFF, Pedro Renato. Um mercado em ascensão. **Revista Consumidor Moderno.** São Paulo: 27/3/2003. Disponível em: <<http://www.consumidormoderno.com.br>>. Acesso em 10/2/2006.

ENGEL, James F. *et al.* **Comportamento do Consumidor.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FEINBERG, Richard A. *et al.* *Operational determinants of caller satisfaction in the call center.* **International Journal of Service Industry Management.** Bradford: 2000. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com>>. Acesso em: 15/03/06.

FREEMANTLE, David. **Incrível Atendimento ao Cliente.** São Paulo: Makron, 1994.

FREITAS, Henrique M.R. de. Pelo resgate de alguns princípios de Análise de Conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. *In* ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD , 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ENANPAD , 1996.

GADE, Christiane. **Psicologia do Consumidor e da Propaganda**. São Paulo: E.P.U., 1998.

GIANESI Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços** Operações para a Satisfação do Cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIANGRANDE, Vera e FIGUEIREDO José Carlos. **O Cliente Tem mais do que Razão**. São Paulo: Gente, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GILMORE, Audrey; MORELAND, Lesley. *Call Centres: How can service quality be managed?* **Irish Marketing Review**. Dublin: 2000. Disponível em: <<http://proquest.umi.com>>. Acesso em 25/11/2005.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, Michael *et al.* **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS E NUCLEARES (IPEN), São Paulo. Disponível em: <<http://www.ipen.br>> . Acesso em: 15/09/2005.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMB JR, Charles W. *et al.* **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. São Paulo: Gente, 1996.

LEITE, Ana Patrícia Rodrigues. A administração em transformação: o cliente como fonte de informações nas empresas qualidade em serviços ao cliente: nova ferramenta competitiva da administração. *In* ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL

DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANGRAD, 8., 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANGRAD, 1997.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento** Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MAGALHÃES, Claudia. Os Trabalhadores na Câmara Regional do Grande ABC. *In* CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA.10., 2001, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing** – Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MANCINI, Lucas. **Call Center** Estratégia para Vencer. Florianópolis: Apec, 2001.

MINCIOTTI, Silvio A. Uma reflexão sobre o método científico aplicado em pesquisas em Administração. **Revista IMES**. São Paulo, ano XVI, n. 47, Setembro/Dezembro/99.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pearson, 2005.

NEWELL, Frederick. **fidelidade.com**. São Paulo: Makron, 2000.

OLIVEIRA, Eliana, *et al.* **Análise de Conteúdo e Pesquisa na Área da Educação**. Disponível em: <http://www.pucsp.br/pos/ped/rsee/ac2003.pdf>. São Paulo. Acesso em: 10/11/2006.

PYLORIDIS, Katia Cristina *et al.* **O SAC e a Comunicação Mercadológica**. Monografia de Pós-graduação do Curso de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.Intercom.org.br>>. Acesso em 9/9/2005.

QUEIROZ, Adele *et al.* Relevância de Dois Fatores na Percepção de Qualidade em SACS. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Abr./Jun. 1999.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Loyola, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTANA, Mariza Silva. **SAC: Canal de Comunicação entre a Empresa e o Consumidor**. Disponível em: <<http://www.procon.go.gov.br>>. Acesso em: 24/10/2005.

SHETH, Jagdish N. *et al.* **Comportamento do Cliente**. Indo Além do Comportamento do Consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Ciro Pereira da. **A Terceirização Responsável**: Modernidade e Modismo. São Paulo: LTR, 1997.

SILVEIRA NETO, Topázio. *Call Center* aposta em profissionalização. **Revista Consumidor Moderno**. São Paulo: 17/5/2005. Disponível em: <<http://www.consumidormoderno.com.br>>. Acesso em: 10/2/2006.

SOLOMON, Michael R. **Comportamento do Consumidor**: Comprando, Possuindo e Sendo. São Paulo: Bookman, 2001.

SPIEGEL, Murray Ralph. **Estatística**. São Paulo: McGraw-Hill, 1974.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TNS INTERSCIENCE. **Satisfação do Consumidor no Segmento de Call Centers**. São Paulo: 2006.

TOMÉ, Danusa Mota. **Metodologia para Estruturar o Processo de Terceirização**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em 14/8/2005.

TRUELL, Allen D. *Use of internet tools for survey research*. **Information Technology, Learning and Performance Journal**. Morehead State University, Morehead, KY, 2003. Disponível em: < <http://proquest.umi.com> >. Acesso em 25/11/2005.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**: Aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

VEJA. **Call Center da Fé**. São Paulo: Abril, ano 39, ed. 1975, 09/2006a.

_____. **A Ligação com o Celular Só Cai**. São Paulo: Abril, ano 39, ed. 1978, 10/2006b.

VEJA SP. **Em busca de calor humano**. São Paulo: Abril, ano 39 n^o 13, 04/2006.

WALKER, Denis. **O Cliente em Primeiro Lugar**. São Paulo: Makron, 1991.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços** – A Empresa com Foco no Cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZÜLZKE, Maria Lúcia. **Abrindo a Empresa para o Consumidor**: a importância de um canal de atendimento. Rio de Janeiro: Qualimark, 1991.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS DA FASE I DA PESQUISA.

P1. Perfil do entrevistado: formação acadêmica, função, trajetória profissional.

P2. Fale um pouco sobre sua atividade como responsável pelo SAC.

P3. Fale um pouco sobre sua empresa, n. funcionários, área de atuação, etc.

P4. Qual o seu cargo? (supervisor, gerente, coordenador...)

P5. Faça uma breve apresentação do SAC de sua empresa: n° de posições, grau de instrução dos atendentes, quantidades de atendimento, divisão de atendimento por produto...

P6. Como o Sr. avalia a relação estabelecida entre a empresa e o cliente, através do SAC?

P7. As sugestões/ reclamações recebidas pelo SAC são consideradas e influenciam novas decisões? Com que frequência?

P8. Existem instrumentos que levam as informações do SAC aos setores pertinentes? quais são eles?

P9. O SAC de sua empresa é próprio ou terceirizado?

P10. Caso seja terceirizado, o Sr. é funcionário ou terceiro?

P11. O SAC de sua empresa foi um dia próprio e passou a ser terceirizado ou vice-versa?

P12. O Sr. percebeu alguma mudança na qualidade dos atendimentos após essa alteração (próprio x terceirizado ou terceirizado x próprio)?

P13. O Sr. poderia tecer considerações sobre os prós e contras do SAC próprio e terceirizado?

P14. De que forma é avaliada a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários terceirizados? Existe um procedimento orientando essa avaliação? Que parâmetros são utilizados? Como comparar com um serviço próprio?

P.15. Existe alguma avaliação de qual o momento de contato (atendimento inicial, espera, resposta, solução) que gera mais satisfação ou insatisfação?

P.16. Existe uma rotina de verificação/ avaliação junto aos clientes relativa à sua satisfação (resolução do problema, bom atendimento, tempo espera, etc.) quando do contato com o SAC de sua empresa?

P.17. Alguma vez houve troca da empresa prestadora de serviço terceirizado? Por que?

P.18. A rotatividade de mão-de-obra terceirizada é alta ou baixa em relação à mão-de-obra própria ?

P.19. No caso do SAC ser terceirizado, o Sr. poderia apontar os principais motivos que nortearam essa opção?

P.20. Na estrutura corporativa qual posição do SAC? (cópia do organograma corporativo).

APÊNDICE 2 -COLOCAÇÕES RELEVANTES DAS ENTREVISTAS

Ent.1 - Empresa de Seguros Massificados : 16/02/2006

Ent.2 - Distribuidora de Energia : 09/03/2006

Ent.3 - Empresa Alimentícia : 30/03/06

Ent.4 - Empresa Fornecedora de Box de Vidros (participaram 3 pessoas): 18/05/06

Ent.5 - Empresa de Fechaduras : 08/06/2006

P1. Perfil do entrevistado: formação acadêmica, função, trajetória profissional.

ENT.1 - Administrador de Empresas – Coordenador de Call Center – Curso de especialização em Telemarketing - há 15 anos na área.

ENT.2 – Formação em Eletrônica – 33 anos de experiência na área e na empresa.

ENT.3 –Formação em Administração de Empresas – 4 anos na empresa. Era terceiro na empresa e tornou-se funcionário.

ENT.4 – **Pessoa 1**: 3. grau incompleto – 20 anos de experiência - Primeira vez que trabalha em empresa terceirizada. Sempre trabalhou em SAC próprio.

ENT.5 – Contador – Fez MBA em Marketing. Administração de Vendas – Trabalha em SAC há 10 anos.

P2. Fale um pouco sobre sua atividade como responsável pelo SAC.

ENT.1 – Atende todas as necessidades de atendimento ao segurado . A grande missão é reter o segurado, pois a equipe possui metas e é treinada para contra argumentar ou superar as objeções do segurado quanto à desistência.

ENT.2 – Tem o Call center mais antigo do Brasil, desde a década de 50. O trabalho do Call center de energia é diferenciado e único, não há parâmetros para comparação do tipo de trabalho. É difícil conseguir investimentos no Call Center, visto não ser o negócio principal da empresa.

ENT.3 – Coordena as atividades do SAC. Cuida do relacionamento com os outros departamentos e também da parte de sistemas.A parte operacional, controle de ligações, etc. quem faz é a supervisora dos terceiros (terceira) .

ENT.4 – **Pessoa 1**: Objetivo é buscar soluções. Trazendo as informações o mais rápido possível. Solução no primeiro ou segundo contato.

ENT.5 – Considera o melhor do SAC, quando a pessoa que atendeu é aquela que resolve. O SAC tem a característica de atender além do cliente final, o revendedor. Não possui Script. Considera o atendimento sem o script um atendimento mais “quente” e pessoal.

P3. Fale um pouco sobre sua empresa, n. funcionários, área de atuação, etc.

ENT.1 – Corretora de Seguros - 50 seguros massificados – são seguros econômicos, feitos para a população. É a democratização do seguro. São seguros cobrados na conta de telefone ou energia elétrica.

ENT.2 – Empresa de distribuição de energia. Possui 1500 circuitos, cada um com aprox.3000 clientes.

ENT.3 – Empresa alimentícia multinacional japonesa.

ENT.4 – **Pessoa 1**: Empresa fornecedora de Box de vidros .

ENT.5 – Empresa com 90 anos no mercado. É considerada como uma Mercedes das fechaduras. 350 funcionários na divisão de fechaduras.

P4. Qual o seu cargo?

ENT.1 – Coordenador da empresa terceirizadora. Toda a gerência e coordenação são próprias.

ENT.2 – Gerente de Call Center.

ENT.3 – Supervisor de Call Center.

ENT.4 – **Pessoa 1**: Coordenadora de Call Center. **Pessoa 2**: Representante da Telefônica. **Pessoa 3**: Coordenador de Call Center.

ENT.5 - Supervisor de Administração de Vendas . O SAC é um braço da Administração de Vendas

P5. Faça uma breve apresentação do SAC de sua empresa: n° de posições, grau de instrução dos atendentes, quantidades de atendimento, divisão de atendimento por produto...

ENT.1 – 62 PA's de Telemarketing receptivo, inclusive para vendas receptivas quando de campanhas sazonais de lançamento. A terceirizadora aluga o espaço físico, a tecnologia de telecomunicações, mão de obra (operadores e supervisores), o sistema, e os equipamentos da terceirizada, mas a gestão de tudo isso é de funcionários da terceirizadora que permanecem fisicamente no local. Os operadores possuem uma postura de funcionários da terceirizadora. Isso possibilita que haja vínculo com o processo da terceirizadora. A

rotatividade é pequena. Consegue garantir o perfil que a terceirizadora considera adequado. A seleção é efetuada pela terceirizadora dentro das opções oferecidas pela terceirizada. É exigido como formação segundo grau ou superior, apesar do salário restringir o acesso de universitários. São importantes a boa dicção, a capacidade de argumentação e o português correto. A divisão de atendimento é feita por segmentos. Seguros vinculados à conta de telecomunicações à conta de energia elétrica, etc.

Meio período de segunda a sábado. As ligações têm o tempo médio de 4 minutos. Um operador atende em média 60 ligações

ENT.2 – 300 PA's. Telemarketing receptivo. Possui 3 salas de treinamento e pessoal especializado em preparar o material e aplicar o treinamento, são 65.000 horas/ano de treinamento. Turnos de trabalho de 6 horas. Instrução 2.grau completo. Atuam durante todo o processo de seleção do terceiro, desde a aplicação dos testes até a escolha. Não há restrições de idade nem sexo. Média de 750.000 chamados mês em situação normal. Atividade de atendimento é dividida em :

- comercial – 2ª via de contas, corte, etc.
- técnico – falta de energia, dúvidas, etc.

Tempo médio de atendimento de 2 a 4 min. O telefone é 0800 quanto maior a demora maior o custo. O tempo é monitorado, mas não há pressão. Não há meta de tempo. Existem três tipos de funcionários:

- próprio
- terceirizado interno
- terceirizado no site da terceirizada.

O terceiro interno e o próprio trabalham lado a lado. A rotatividade é baixa.

Uma das formas motivadoras do terceiros é a pretensão de virar funcionário da terceirizadora. Mas isso não é prometido, nem falado abertamente, é uma expectativa própria do terceiro. Equipamentos e know-how são próprios.

Não tem roteiros a serem seguidos, mas possuem procedimentos técnicos para poderem orientar o cliente.

ENT.3 – 5 PA's. em dois períodos com 10 atendentes. 1 supervisora terceira. 80% são nutricionistas ou estudantes de nutrição. O link é forte entre SAC, produção e controle de qualidade. O SAC está ligado ao Depto. de P&D e Qualidade Assegurada. É um diferencial do SAC da empresa não estar voltado só para a área de Marketing. E isso agiliza a resposta ao consumidor e a tomada de decisões dos diretores já que todos os relatórios gerados são apresentados e a empresa tem a oportunidade de mudar procedimentos e processos de acordo com o que qualidade determinar. 1 PA só para atender reclamações. Sempre tem um canal aberto para a reclamação. O reclamante não deve esperar nada na linha. É uma das metas de qualidade da empresa.

ENT.4 – **Pessoa 1**: 1 PA com 2 atendentes. Exigências para admissão é 2. grau completo e experiência. O cliente traça perfil desejado. Concilia as exigências de admissão da terceirizada e do cliente.

ENT.5- 2 PA's com 2 atendentes e 8 horas de atendimento. Nível médio – são pessoas experientes no produto e na empresa. Estão nessa posição há 10 anos. O atendente acompanha o problema até o seu encerramento. Salário de

R\$ 1500,00. Tem medição de quantidade de atendimentos mas não tem medição de Tempo Médio de Atendimento. Considera uma pressão que leva o atendente a ter pressa e isso levaria ao atendimento descuidado, sem detalhes. É importante surpreender o cliente, com sugestões, perguntas diversas e a pressa interfere nessa relação. O Script impede essa interação. As pessoas reclamam, mas nem sempre elogiam. Gosta muito quando recebe elogios. Considera isso uma forma de motivar o pessoal do atendimento. Os atendentes devem estar bem humorados e motivados. Faz reuniões periódicas para ter informações sobre as necessidades do pessoal do atendimento. Principalmente quanto ao suporte do pessoal interno. Considera essencial essa integração. Normalmente recebe 120 ligações / dia. Média por ligação é de 10 minutos.

P6. Como o Sr(a). avalia a relação estabelecida entre a empresa e o cliente, através do SAC?

ENT.1 – Tenho o empenho em que esse contato seja muito bom . É o momento da verdade. Pela natureza do produto – seguro – que só é acionado nas adversidades, o stress é alto, não é um processo de atendimento confortável para o operador. O operador deve ser centrado e manter postura independente do grau de stress do segurado.

ENT.2 – Uma exigência, uma facilidade para o cliente. É satisfatória e evita o deslocamento do cliente. Existem metas fixadas pela ANEEL para todo o atendimento, demora, abandono, resposta, etc.

ENT.3 – É fundamental. Não existe somente para defender o consumidor, é mais do que isso. Além de ser o porta voz do consumidor na empresa é uma oportunidade da empresa poder se comunicar com o consumidor. Senão fica uma via de mão única. O grande objetivo é fazer com que cada consumidor tenha um atendimento único. Tem que sentir que a Cia. está preocupada com ele.. Esse canal deve estar aberto.

ENT.4 – **Pessoa 1**: Relação positiva. Terceirizadora está conosco há 2 anos e meio e tem total confiança quanto ao atendimento e solução dos problemas.

ENT.5- O 0800 é o ouvido da empresa com o cliente. O atendente deve estar relaxado para o atendimento ser o melhor possível. O descontrole da pessoa que está ligando não é pessoal, então o atendente não deve incorporar isso. Deve atender ao cliente com o coração aberto. É diferente de quem tem script. Nos grandes SAC's se vc. ligar 10 vezes será atendido por 10 pessoas diferentes. Lá não.

P7. As sugestões/ reclamações recebidas pelo SAC são consideradas e influenciam novas decisões? Com que frequência?

ENT.1 – É raro o cliente agregar alguma sugestão. Às vezes o cliente não sabe levar as sugestões. Mas os ouvidos não estão fechados. A maioria das sugestões/ reclamações são encaminhadas pela própria equipe.

ENT.2 – Existe um SAC especial para Ouvidoria com relatórios gerenciais de acompanhamento que são levados para o restante da empresa e são levadas em consideração. Todas as sugestões ou reclamações que entram no Call Center sobre o Call Center servem como realimentação do sistema e são levadas para o treinamento (conhecidas como re-orientação). Treinamento é um ponto muito forte no Call Center.

ENT.3 – As sugestões, reclamações e críticas influenciam novas decisões. É freqüente isso acontecer.

ENT.4 – **Pessoa 1**: Existem canais para comunicar à Terceirizadora qual o problema do cliente. É o nome da Terceirizadora que está em jogo. É importante para eles que haja um entendimento com o cliente.

ENT.5- As reclamações do cliente produzem alterações / melhorias nos produtos da empresa, dependendo da reclamação. Quando há várias ligações sobre um problema do produto, esse problema é atacado na fonte. Pode levar a decisões de um novo produto que o mercado precisa ou melhorias dos já existentes. Identifica oportunidades.

P8. Existem instrumentos que levam as informações do SAC aos setores pertinentes? quais são eles?

ENT.1 – Não.

ENT.2 – Sim, existem relatórios gerenciais que são levados para toda a empresa. Utilizados inclusive para re-orientação dos funcionários do Call Center.

ENT.3 – Há um relatório de sugestões, críticas e elogios .Esse relatório vai para cada gerente de produto para avaliar e sentir o que o consumidor está falando.

ENT.4 – **Pessoa 1**: Sim. Tudo é passado à Terceirizadora. Principalmente quando há quebra com ferimento.

ENT.5- Sim, na reunião semanal de gestão apresenta os relatórios e lá as decisões são tomadas.

P9. O SAC de sua empresa é próprio ou terceirizado?

ENT.1 – É um híbrido, terceirizado com gestão própria. Terceirizam-se as ferramentas, mas não a gestão que é de responsabilidade da terceirizadora.

ENT.2 – São três grupos:

- um próprio
- um terceirizado que trabalha internamente junto com o próprio
- e um terceirizado que trabalha externamente no site da terceirizada. Um controle necessário é o recebimento da chamada no tronco e PABX da

terceirizadora com posterior direcionamento para o terceiro externo. Os equipamentos e Know How são da terceirizadora. O terceiro externo não presta serviços exclusivamente para a terceirizadora. Considero a mescla terceiro + próprio interessante. “O cara que entrega tudo está perdido”.

Utilizo a base de conhecimento do próprio e evito a alta rotatividade do terceiro com bom salário, tratamento digno, instalações privilegiadas, além de equipamentos de trabalho de última geração.

Internamente existem supervisores da terceirizadora e da terceirizada. Evito a subordinação direta. Existe um grupo mais técnico formado para dar suporte a problemas mais complexos do cliente.

ENT.3 – Possui 10 atendentes, sendo 2 deficientes visuais que são funcionários e outros 8 terceiros. Não considero o SAC misto, pois tenho 80% terceirizado e só 2 atendentes próprios. A empresa terceira, é especializada em mão-de-obra e não em telemarketing. O espaço físico e tecnologia são próprios. Só utilizo a mão de obra.

ENT.4 – Pessoa 1: Terceirizado. Pessoa 2: Terceirizado. Pessoa 3: Terceirizado.

ENT.5- Tudo próprio. Pessoal, URA, PABX, sistemas, tudo.

P10. Caso seja terceirizado, o Sr. é funcionário ou terceiro?

ENT.1 – Sou funcionário da terceirizadora dentro da terceirizada, coordena a mão de obra terceirizada. É o cliente dentro da casa.

ENT.2 – A gerência, supervisão, grupo técnico e multiplicadores de treinamento são próprios.

ENT.3 – O coordenador é próprio, mas a supervisora é terceira.

ENT.4 – Pessoa 1: Sou funcionária da terceirizada.

P11. O SAC de sua empresa foi um dia próprio e passou a ser terceirizado ou vice-versa?

ENT.1 – O processo já se iniciou dessa forma.

ENT.2 – Já foi somente próprio e agora é misto.

ENT.3 – Já nasceu assim. Sempre foi terceirizado.

ENT.4 – Pessoa 1: Não sabe informar.

ENT.5- Não posso responder, pois não possuo esta experiência. Mas posso contribuir com a certeza de que o nível de conhecimento, experiência e cooperação com o pessoal não seria alcançado com um SAC terceirizado. Outra coisa, não foco produtividade de atendimento e sim qualidade de atendimento. As pessoas estão amplamente capacitadas e tem idade mais

elevada onde não há tanta dispersão de atenção. Nessa função para um atendente estar “craque” é no mínimo 1 ano e a elevada rotatividade do terceirizado não permite isso.

P12. O Sr. percebeu alguma mudança na qualidade dos atendimentos após essa alteração (próprio x terceirizado ou terceirizado x próprio)?

ENT.2 – A gestão é que determina a qualidade do terceiro. A terceirização deve ser controlada, terceiriza-se a chamada e não a supervisão “ O olho do dono é que engorda o gado”.

P13. O Sr. poderia tecer considerações sobre os prós e contras do SAC próprio e terceirizado?

ENT.1 – Sou claramente a favor da terceirização que traz fatores de economia bastante claros. O salário dos funcionários da empresa era o dobro do atual. O mercado paga por volta de R\$ 550,00 por meio período. A qualidade da mão de obra é influenciada pelos baixos salários. Maiores salários permitem exigência de maiores qualificações, formação e especialização.

Não me sinto confortável em terceirizar integralmente e deixar a gestão do processo totalmente nas mãos da terceirizada. O processo efetuado da forma escolhida pela terceirizadora é uma solução muito viável uma vez que consegue aliar a questão financeira e a qualidade de atendimento. Não confio que a terceirizada mantenha a filosofia e personalização que o contratante deseja. É de minha responsabilidade manter um perfil que não resvale negativamente na imagem do parceiro comercial e muito menos no segurado. É necessário estar presente. É preciso investir na especialização e formação da mão de obra, por isso a rotatividade é prejuízo , pois o investimento na mão de obra é jogado fora.

ENT.2 – Considero que a forma encontrada pela terceirizadora para administração dos terceiros e esquema de trabalho misto com três níveis salariais diferentes (dois deles entre os terceiros e um próprio) é adequada. É a favor da terceirização com controle. O terceiro não faz todos serviços que o próprio faz.

ENT.3 – Relativo a pesquisa que foi feita é mais barato de 20% a 30% manter o terceiro pois deixa para o terceiro a responsabilidade de mão de obra, e o terceiro, se for bem treinado e tiver acesso às informações, “veste a camisa da empresa” até mais do que o funcionário . Apesar de se ter a impressão de que isso não ocorre.

Terceirizar na empresa é mais barato pois o espaço físico e tecnologia são próprios. Além disso colocar o SAC de alimentos num bureau gigante perde-se na qualidade, pois dentro da empresa pode-se exigir um pagamento um pouco melhor. Na empresa ganha-se o dobro do que em empresas terceirizadas e não se poderia contratar Nutricionistas. Com no máximo 2. grau, o nível cultural e intelectual diminui, conseqüentemente o resultado final no contato com o consumidor é menor. No caso de uma empresa de alimentos isso ainda é mais problemático pois lida com a saúde humana. O SAC deve terceirizar mas não

tudo. Não tem preferência por sexo e idade. Na empresa tem mais mulheres por conta da formação em Nutricionista.

ENT.4 – **Pessoa 1**: Tendo trabalhado com o SAC próprio e terceirizado considero que a empresa tem muito a ganhar com a terceirização. A responsabilidade passa a ser dupla. Responde por 2 reputações empresariais, falando em nome de 2 empresas. A cobrança é muito maior. Não considero que haja perda de comprometimento. O comprometimento é até maior por responder por duas empresas. Há um processo de reciclagem dos profissionais. Exige maior agilidade do agente devido à mudança de produtos.

Pessoa 2: Quando o funcionário é próprio, você tem mais autonomia para tomar algumas decisões, na terceirizada é necessário que os números cheguem para solicitar providências. Não vê diferença quanto ao comprometimento. Nunca teve problemas. Sabe através de colegas que isso depende muito de como a terceirizada administra a “venda” do projeto ao funcionário terceiro. Depende da gestão desse funcionário, se o gestor mostra comprometimento.

Pessoa 3: Procuo ensinar aos operadores que eles também são clientes e se não gostam de ser mal tratados não podem maltratar ninguém. A qualidade da terceirizada é muito maior e melhor do que o *Call Center* próprio, por causa das cobranças das metas fixadas em contrato.

P14. De que forma é avaliada a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários terceirizados? Existe um procedimento orientando essa avaliação? Que parâmetros são utilizados? Como comparar com um serviço próprio?

ENT.1 – Sim, existem relatórios. É rotina, principalmente uma vez que ele fica lá permanentemente. Existem metas a serem cumpridas.

ENT.2 – Auditoria e monitoria com relatórios permanentes. Possuo 4 auditores e 1 gerente próprio atuando no site do terceiro.

ENT.3 – São avaliadas por: monitoria, absenteísmo e comportamento e produtividade. Produtividade é avaliada como qualidade no atendimento e não tempo nem quantidade. O que se procura em monitoria é informar que o mais importante é o relacionamento com o consumidor. O tempo não é o mais importante. O telefone é 0800. Além da monitoria da qualidade quando o consumidor reclama, logo em seguida é feita uma pesquisa de satisfação desse consumidor que não estava satisfeito anteriormente, sobre como foi o atendimento, como foi o serviço de ressarcimento, se está satisfeito com a empresa. Existem metas relativas a isso.

ENT.4 – **Pessoa 1**: Sim. É feita uma pesquisa de satisfação dos clientes Terceirizadora e enviada para a Terceirizadora. É iniciativa da terceirizada. A Terceirizadora faz avaliação dos serviços prestados.

P.15. Existe alguma avaliação de qual o momento de contato (atendimento inicial, espera, resposta, solução) que gera mais satisfação ou insatisfação?

ENT.1 – O que é mais desconfortável para o segurado é a apresentação da resposta. Quando a resposta não é satisfatória. Principalmente no caso da natureza do produto que é o seguro. A meta é manter o cliente o menos possível em espera, principalmente porque a linha é 0800, então se torna até uma questão de economia.

ENT.2 – Não é desejável o alto tempo de espera. Por determinação da ANEEL todo esse processo é muito bem monitorado. A terceirizadora pode sofrer penalização devido à demora de atendimento. O momento que mais gera insatisfação é a resposta, muitas vezes não satisfatória. A maioria das chamadas referem-se a falta de energia.

ENT.3 – O tempo de espera é o grande vilão. O consumidor que fica na espera fica insatisfeito. 40.000 ligações por mês. O cliente não pode esperar. A segunda coisa mais importante é a solução do problema. Pode-se dizer que errou mas está resolvendo, assumir o erro. Dizer que respeita a manifestação e quer que continue como parceiro e, também, repor o produto. O consumidor fica preocupado com aquela Cia. que não diz que vai resolver o problema e fica transferindo a ligação. O consumidor fica extremamente satisfeito com a atenção da empresa. A grande maioria dos consumidores não está preocupada com o ressarcimento, eles querem ser ouvidos e atendidos prontamente. Não quer ser mais um. Normalmente volta consumir o produto.

ENT.4 – **Pessoa 1**: A resposta é o fator gerador de um pouco mais de insatisfação, mas é contornável. A satisfação é gerada pela solução num primeiro contato mesmo que você não tenha a solução no momento. A qualidade no atendimento ameniza o stress da resposta negativa.

ENT.5- O atendimento inicial, quando há demora em ser atendido. Não há stress na resposta negativa pois sempre que há uma reclamação há a troca do produto. Depois da troca é analisado o motivo da reclamação. Considera mais oneroso os procedimentos internos e o desgaste do cliente do que a simples troca. Mesmo que seja um problema do instalador. É cultural da empresa “os defeitos são admitidos nos outros não nos produtos da empresa”.

P.16. Existe uma rotina de verificação/ avaliação junto aos clientes relativa à sua satisfação (resolução do problema, bom atendimento, tempo espera, etc.) quando do contato com o SAC de sua empresa?

ENT.1 – Não há pesquisa de satisfação do cliente posterior ao atendimento.

ENT.2 – Existem pesquisas posteriores ao contato.

ENT.3 – Sim. Após o contato inicial há o retorno com a solução e em seguida a pesquisa de satisfação do cliente com o atendimento, ressarcimento, etc.

ENT.4 – **Pessoa 1**: Sim. Existe uma pesquisa desenvolvida pela terceirizada.

ENT.5- Não tem condições de fazer pesquisas formais de satisfação do cliente, mas toda vez que tem oportunidade em visitas a clientes tem a preocupação de perguntar sobre a satisfação com relação ao SAC.

P.17. Alguma vez houve troca da empresa prestadora de serviço terceirizado? Por que?

ENT.1 – Não.

ENT.2 – Sim. Houve troca de empresa terceirizada, pois a anterior não era especializada em Call Center. Era empresa de mão-de-obra.

ENT.3 – Sim. No início do SAC era outra empresa. Há registros de falta de qualidade. Não sabe se houve custos envolvidos. Era empresa de mão-de-obra também.

ENT.4 – **Pessoa 1**: Não.

P.18. A rotatividade de mão-de-obra terceirizada é alta ou baixa em relação à mão-de-obra própria ?

ENT.1 – A rotatividade é baixa, em torno de 2% mês.

ENT.2 – A rotatividade do funcionário próprio é quase zero, a dos terceiros externos é baixa e a dos terceiros internos, também quase zero, mesmo com o salário mais baixo da cadeia.

ENT.3 – Rotatividade baixa. Abaixo de 2%. Em outros bureaus chega a 4% ao mês. É o grande problema do Call Center que não foi resolvido. É uma atividade mal remunerada. Perdem muitas pessoas para outras atividades, ou vão embora ou começam a faltar e a ter problemas de relacionamento, principalmente nas grandes empresas. Salário no Call Center é de R\$ 800 a 900 por seis horas.

ENT.4 – **Pessoa 1**: A rotatividade é baixa. O que influencia muito isso é a forma de administrar o pessoal. A definição da importância do papel do agente no processo. O piso salarial é o mesmo para todos. R\$ 550,00 por 6 horas. O operador recebe treinamento da terceirizada e do cliente. A cada 6 meses é feita uma reciclagem.

Pessoa 2: A rotatividade é sempre alta em Call center, mas o fator determinante é a gestão, o tipo de pressão que se exerce sobre o operador. Deve-se saber o limite de pressão.

ENT.5- Não há rotatividade.

P.19. No caso do SAC ser terceirizado, o Sr. poderia apontar os principais motivos que nortearam essa opção?

ENT.1- Primeiro a questão financeira. Para se estruturar um local de atendimento próprio em termos de tecnologia, custo de funcionários, telecomunicações, local próprio é muito oneroso, sendo que existe uma empresa que possui tudo isso por um preço justo. Essas empresas já possuem estrutura e expertise em sistemas, estratégia, telecomunicações. Isso é uma vantagem. Diante disso foi decidido pela terceirização. Considera esse relacionamento como uma parceria e está bem atendido. Não há conflitos entre os operadores querendo mudar de empresa terceirizadora. Bem ao contrário.

ENT.2- Inicialmente é a economia. Mas é necessário um gerenciamento muito próximo. Todas as empresas de energia que conhece que “puseram para fora” , tiveram que “por para dentro” novamente. O escalonamento de tarefas é um facilitador que faz funcionar o Call center misto.

ENT.3- O motivo é uma questão de custo.

P.20. Na estrutura corporativa qual posição do SAC? (cópia do organograma corporativo).

ENT.1 – Diretoria de Serviços, Superintendente, Gerente de Call Center

ENT.2 – Vice-Presidência, Diretoria, Gerência de Call Center. O SAC tem uma grande importância estratégica. Há um contato estreito com o próprio Vice Presidente.

ENT.3 – Responde diretamente ao Diretor Comercial.

ENT.5- Presidente, Vendas, Coordenador do SAC.

Comentários Gerais:

ENT.1- Não tem poder de demitir o funcionário, mas pode disponibilizá-lo para a terceirizada tomar as providências. Não há diferença financeira dentro da terceirizada entre os atendentes.

ENT.2- É um Call center atípico, seja por suas especificidades técnicas, seja pela grande visibilidade, mas principalmente pelo controle governamental da ANEEL, que pode levar a multas pesadíssimas. Deriva daí sua grande importância estratégica.

ENT.3- O Call Center alimentício é diferenciado. Não pode estar alocado em uma grande empresa terceirizadora sob risco de perda de qualidade e agilidade na solução dos problemas.

ENT.4- **Pessoa 1**: Considera a terceirização como o melhor negócio, acha que a empresa só tem a ganhar com isso.

ENT.5- O dimensionamento do SAC é complicado. Num determinado momento podem ligar 10 pessoas ao mesmo tempo, é sazonal. Tem picos. Preocupa-se quando há desaquecimento das chamadas. Ou não tem problema ou não está vendendo.

APÊNDICE 3 -QUESTIONÁRIO DA FASE II DA PESQUISA



PESQUISA SOBRE A SATISFAÇÃO DO USUÁRIO COM O SERVIÇO PRESTADO POR UM SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC).

1. Alguma vez você se utilizou do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) por telefone? (preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um “X”)	
Sim	
Não – encerre a pesquisa	

Agora sempre tendo em mente essa sua última ocorrência (necessidade/ questão/ problema) com o SAC por telefone, por favor, responda ao solicitado abaixo:

2. Há quanto tempo isso aconteceu? (preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um “X”)	
até 6 meses	
mais de 6 meses até 1 ano	
de 1 ano a 1 ano e 6 meses	
mais de 1 ano e 6 meses a 2 anos	
mais de 2 anos	

3. Qual foi a ocorrência (motivo/ necessidade/ questão) que o levou a esse contato?
(preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um "X")

fazer reclamação	
fazer sugestão	
fazer elogio	
buscar informações	
fazer solicitação	
Outros. Qual?	

4. Qual foi essa última empresa contatada?

5. Para qual produto ou serviço?

Sempre pensando nessa sua experiência de contato com o SAC, indique o quanto discorda ou concorda com cada frase, atribuindo uma nota entre 1 e 10 pontos. Para sua orientação, observe na escala de notas abaixo que quanto mais discordar da frase, menor deverá ser a nota e quanto mais concordar com a frase, maior deverá ser a nota.

Escala de Notas

Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

6. Especificamente quanto ao contato telefônico, você diria que:

FRASES	NOTAS
Foram necessários poucos contatos para ter sua ocorrência (necessidade/ questão/ problema) resolvida.	
Foram necessárias poucas tentativas para completar seu primeiro contato (telefone estava ocupado, a linha caiu).	
Foi atendido rapidamente e não houve necessidade de desligar o telefone por demora de atendimento (abandono de ligação).	
Ficou satisfeito com a média do tempo gasto durante o(s) atendimento(s).	

Escala de Notas											
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

7. Quanto ao atendente, você diria que :

FRASES	NOTAS
7.1 Mostrou disposição, cortesia e boa vontade.	
7.2 Demonstrou competência e conhecimento.	
7.3 Proporcionou um tratamento acolhedor, caloroso e pessoal.	
7.4 Demonstrou capacidade em ouvir e compreender sua ocorrência (necessidade/ questão/ problema).	
7.5 Prestou as informações necessárias com clareza.	

Escala de Notas											
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

8. Quanto à empresa, você diria que:	
FRASES	NOTAS
Preocupou-se com suas necessidades.	
Resolveu sua ocorrência (necessidade/ questão/ problema).	
O prazo estipulado para atendimento de sua ocorrência (motivo/ necessidade/ questão) lhe agradou.	
Cumpriu os prazos fixados.	
A solução apresentada lhe agradou / satisfez.	
O atendimento recebido afetou positivamente a imagem da empresa.	
Compraria novamente esse produto ou serviço dessa empresa.	

9. Ainda quanto à empresa, houve necessidade de retorno da empresa à sua ligação? (preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um "X")

Sim, houve necessidade e a empresa retornou minha ligação	
Sim, houve necessidade e a empresa NÃO retornou minha ligação	
Não houve necessidade	

10. Considerando o conjunto do atendimento dê uma nota para o SAC dessa empresa. (preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um "X")

—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Quais os principais motivos que o levaram a atribuir a nota acima?

Motivo 1:

Motivo 2:

Motivo 3:

12. Sexo (preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um "X")	
Masculino	
Feminino	

13. Idade (preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um "X")	
de 20 a 30	
de 31 a 50	
mais de 51	

14. Estado Civil (preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um "X")	
Casado/ união estável	
Separado /desquitado /divorciado	
Solteiro	
Viúvo	

APÊNDICE 4 -CARTA ANEXA AO QUESTION. DA FASE III DA PESQUISA

São Paulo, 10 de outubro de 2006

Aos cuidados do Responsável pelo
Serviço de Atendimento ao Cliente Receptivo por Telefone

Ref.: Pesquisa de Satisfação do Cliente relativo ao SAC Receptivo por telefone

Empresa: _____ Produto: _____

Prezado Sr. (a)

Sou aluna do Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, meu orientador é o Prof. Dr. Silvio A. Minciotti e estou realizando minha pesquisa de dissertação sobre a influência da terceirização do Serviço de Atendimento ao Cliente Receptivo na satisfação do cliente usuário.

Trata-se de um levantamento onde, inicialmente, pesquisei junto a uma amostra com 208 pessoas, acerca da avaliação que faziam dos atendimentos de SAC's, efetuados nos últimos seis meses. As opiniões indicaram as boas e as más avaliações. Agora, nesta segunda fase, estou pesquisando junto às empresas citadas nessa fase inicial, visando identificar as condições de operação dos SAC's referidos. A conclusão irá indicar a influência da terceirização do SAC's em seus desempenhos.

É um estudo importante cujos resultados serão de valia a todos envolvidos nessa atividade, inclusive à sua empresa, sendo que me coloco à disposição para enviar-lhe, por e-mail, os resultados da pesquisa após sua finalização. Alerto ainda para o fato de que os resultados individualizados, bem como a avaliação individual das empresas, não serão informados no trabalho, uma vez que o interesse reside apenas nos resultados dos dados agregados. Desta forma posso garantir que o

tratamento dos dados particulares de cada empresa será absolutamente confidencial, sem publicação destes.

Para tanto, **solicito sua colaboração preenchendo o questionário em anexo e devolvendo ao mesmo destinatário**. Asseguro-lhe que o preenchimento do referido questionário não lhe tomará mais do que 5 minutos de seu tempo.

Agradeço muito sua contribuição ao meu trabalho.

Thaiis A.C.Barbosa

R. Luis Olímpio de Meneses, 129

04174-030 – S.Paulo - SP

e-mail: thaiis.barbosa@terra.com.br

Telefone: (11) 6940 4834 – (11) 9846 3600

PS. Se for de sua preferência responder por e-mail, por favor me informe através do endereço eletrônico acima descrito, que tomarei as providências necessárias para lhe enviar o formulário eletrônico.

APÊNDICE 5 -QUESTIONÁRIO DA FASE III DA PESQUISA



PESQUISA: SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC RECEPTIVO).

1. O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC Receptivo) de sua empresa possui: (assinale com **X** a opção que melhor define a situação de sua Central)

- | | | | |
|--------------|--------------------------|-----------------------------------|------|
| Equipamentos | <input type="checkbox"/> | Próprios | 1.1 |
| | <input type="checkbox"/> | Terceirizados | 1.2 |
| | <input type="checkbox"/> | Ambos (próprio e terceirizado) | 1.3 |
| Sistemas | <input type="checkbox"/> | Próprios | 1.4 |
| | <input type="checkbox"/> | Terceirizados | 1.5 |
| | <input type="checkbox"/> | Ambos (próprio e terceirizado) | 1.6 |
| Funcionários | <input type="checkbox"/> | Próprios | 1.7 |
| | <input type="checkbox"/> | Terceirizados | 1.8 |
| | <input type="checkbox"/> | Mistos (próprios e terceirizados) | 1.9 |
| Local | <input type="checkbox"/> | Próprio | 1.10 |
| | <input type="checkbox"/> | Terceirizado | 1.11 |
| | <input type="checkbox"/> | Ambos (próprio e terceirizado) | 1.12 |

2. Caso os funcionários sejam mistos (terceirizados e próprios), qual a proporção de terceirizados?

- | | | |
|--------------------------|--------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | de 10 a 30% | 2.1 |
| <input type="checkbox"/> | de 31 a 50% | 2.2 |
| <input type="checkbox"/> | acima de 50% | 2.3 |

3. Qual o critério de divisão de tarefas entre o funcionário próprio e o terceirizado?

- | | | |
|--------------------------|---|-----|
| <input type="checkbox"/> | Maior ou menor complexidade das tarefas | 3.1 |
| <input type="checkbox"/> | Nível de estresse do cliente | 3.2 |
| <input type="checkbox"/> | Outras. Qual? Explique no espaço abaixo | 3.3 |
-

4. Caso os funcionários sejam terceirizados ou mistos a quem cabe a administração desse pessoal?

- | | | |
|--------------------------|---|-----|
| <input type="checkbox"/> | Empresa terceirizada | 4.1 |
| <input type="checkbox"/> | Pessoal próprio | 4.2 |
| <input type="checkbox"/> | Ambos | 4.3 |
| <input type="checkbox"/> | Outros. Quem? Explique no espaço abaixo | 4.4 |
-

5. Caso tenha funcionário terceirizado que tipo de mão-de-obra utiliza?

- | | | |
|--------------------------|---|-----|
| <input type="checkbox"/> | Especializada (empresas de prestação de serv. de telemarketing) | 5.1 |
| <input type="checkbox"/> | Geral (empresas de fornecimento de mão-de-obra em geral)? | 5.2 |
| <input type="checkbox"/> | Outros. Qual? Explique no espaço abaixo. | 5.3 |
-

6. Quantas PA's há em sua central ?

- de 1 a 10 6.1
- de 11 a 20 6.2
- de 21 a 49 6.3
- acima de 50 6.4

7. Quantos atendentes há em sua Central ?

- de 2 a 20 7.1
- de 22 a 40 7.2
- de 41 a 99 7.3
- acima de 100 7.4

8. Qual o número médio de atendimentos mensal? 8

9. Sua empresa usa script?

- sim 9.1
- não 9.2

10. Caso positivo para a questão anterior, dê uma nota para o grau de liberdade que seu atendente tem em "sair" do script, sendo 0 menor liberdade e 10 maior liberdade:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Qual o salário médio dos atendentes? _____

12. Qual a qualificação ou formação mínima exigida de seus atendentes?

- | | | |
|--------------------------|---------|-------|
| <input type="checkbox"/> | 1. GRAU | 12.1. |
| <input type="checkbox"/> | 2. GRAU | 12.2 |
| <input type="checkbox"/> | 3. GRAU | 12.3 |

13. o Sr. considera a rotatividade de mão-de-obra de sua Central de Atendimento:

- | | | |
|--------------------------|-------|------|
| <input type="checkbox"/> | alta | 13.1 |
| <input type="checkbox"/> | média | 13.2 |
| <input type="checkbox"/> | baixa | 13.3 |

14. Qual o porte de sua de sua empresa?

- | | | |
|--------------------------|---------|------|
| <input type="checkbox"/> | pequena | 14.1 |
| <input type="checkbox"/> | média | 14.2 |
| <input type="checkbox"/> | grande | 14.3 |

15. Qual o seu cargo?

16. O Sr. (a) gostaria de deixar seu e-mail para envio das conclusões da pesquisa?

e-mail: _____