

Área temática: **Inovação e Gestão Tecnológica**

DIMENSÕES DA TECNOLOGIA NA INDÚSTRIA DE *CALL CENTER*

AUTORES

PAULO ROBERTO GIÃO

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
giao@uol.com.br

FELIPE MENDES BORINI

Universidade de São Paulo
fborini@globo.com

MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA JÚNIOR

FGV
mmiranda@puc.br

Resumo: Os avanços ocorridos na computação e nas telecomunicações permitiram uma maior integração dos países pelo mundo e também das organizações, tanto nas redes internas como nas redes com seus fornecedores e clientes. Internamente às organizações, a tecnologia mostra-se como um sistema nervoso interligando as várias áreas, além de outras funções. Este artigo é baseado em uma pesquisa feita junto a 103 empresas brasileiras que possuem ou provêm serviços de *call center* e procura verificar a contribuição da tecnologia sobre quatro distintas dimensões: redução de custos, relacionamento com clientes, canais de comunicação e monitoramento dos empregados. Os *call centers* (CC) têm mostrado constante evolução com o decorrer do tempo. Na realidade, observa-se que ela vem incorporando novas formas de comunicação e também se integrando a sistemas mais complexos. Também, dependendo da fonte, uma forma mais simples ou complexa de definição pode ser encontrada. Com isso, existe um uso intensivo de TI e telecomunicações nos CCs, no entanto nem sempre para um lado positivo. Os resultados mostram que o uso intenso de tecnologia não significa uma melhoria geral em todas as dimensões avaliadas e que escolhas precisam ser feitas por algumas dimensões em detrimento de outras.

Palavras-chaves: tecnologia, *call center*, desempenho.

Abstract: Advances occurred in information technology and telecommunications allowed an integration of countries around the world and also in organizations, since internal networks until external networks with providers and consumers. Internally in organizations, technology acts as a nervous system interconnecting many areas, allowing information transfer and many other applications. This article is based on a survey done in Brazil with 103 companies which have or provide call center services to other companies. The contribution of technology is analyzed based in four distinct dimensions: cost reduction, customer relationship, communication channels and employees monitoring. Results show that the intensive usage of technology not means um general improvement in all evaluates dimensions and some choices need to done in some dimensions in detriment of others.

Key-words: technology, call center, performance.

Introdução

A tecnologia tem alterado o mundo nas últimas décadas. Os avanços ocorridos na computação e nas telecomunicações permitiram uma maior integração dos países pelo mundo e também das organizações, tanto nas redes internas como nas redes com seus fornecedores e clientes. Internamente às organizações, a tecnologia tem permeado toda a comunicação, processos, produção, finanças, enfim, de forma rápida é possível acessar informações de todas as áreas corporativas.

Isso é corroborado por HITT *et al.* (2002) que mostram que as mudanças tecnológicas e a velocidade em que vem ocorrendo de forma substancial, implicando na redução dos ciclos de vida de produtos e que a vantagem competitiva pode também ser rapidamente potencializada ou perdida.

Também as telecomunicações se beneficiaram com a digitalização e encurtaram distâncias entre organizações, comunidades e pessoas e, mais recentemente, com a Internet e seu protocolo IP produziu quedas sensíveis nos custos e integraram de forma definitiva todo o mundo.

Os *call centers* (CC) têm mostrado constante evolução com o decorrer do tempo. Na realidade, observa-se que ela vem incorporando novas formas de comunicação e também se integrando a sistemas mais complexos. Também, dependendo da fonte, uma forma mais simples ou complexa de definição pode ser encontrada. Com isso, existe um uso intensivo de TI e telecomunicações nos CCs, no entanto nem sempre para um lado positivo.

Estas definições parecem suficientes para entendermos o que é um CC, mas falta-nos ainda entender sua estrutura interna. E neste aspecto, McPHAIL (2002, p.10) *apud* Kinnie *et al.* fornece uma definição tripartite incorporando tecnologia, controle tecnológico e tarefas:

Nós definimos *call centers* da seguinte forma: i) empregados trabalham em operações especializadas que integram tecnologias de sistemas de telecomunicações e informação; ii) seus trabalhos são controlados por sistemas automáticos que virtualmente distribuem o trabalho, controlam o ritmo de trabalho e monitora seus desempenhos; iii) eles estão em contato direto com os consumidores através de chamadas entrantes, saídes ou uma combinação das duas.

Este artigo apresenta a utilização da tecnologia em quatro distintas dimensões: redução de custos, relacionamento com clientes, novos canais de comunicação e monitoramento dos empregados no setor de CC que tem apresentado grande expansão em todo mundo e no Brasil não poderia ser diferente.

Objetivo

Os CCs apresentam uma estrutura simples mas que não significa que seja de fácil compreensão. Por simples queremos dizer que é composto basicamente de pessoas e tecnologias que se interligam e que permitem o acesso a consumidores. ANTON (2005), entre outros autores, mostra que estes dois principais componentes representam os principais custos em um CC. Os gastos típicos com recursos humanos representam 64% e a tecnologia da informação (TI) e telecomunicações representam outros 31% do total de uma organização de *call center* (figura 1).

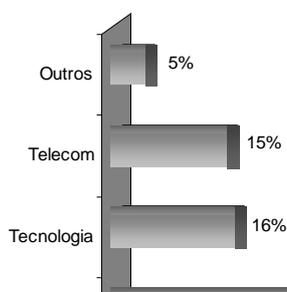


Figura 1 – Custos típicos de um *call center*

Neste artigo serão analisadas e avaliadas as diferentes aplicações tecnológicas no ambiente de CC, as quais estaremos denominando dimensões por se aplicarem a macro-áreas importantes da área de administração. Essas dimensões são:

- a) Redução de custos: com os avanços tecnológicos observados na evolução dos CCs algumas inovações se incorporaram e têm implicações diretas nos custos da organização. Entre elas citamos a distribuição automático de chamadas (ACD), a unidade de resposta audível (IVR) e a voz sobre IP (VoIP);
- b) Relacionamento com os clientes: o desenvolvimento de ferramentas de CRM permitiu estudos e avaliações complexos para um melhor atendimento aos consumidores com o objetivo de fidelização da atual base de clientes e na prospecção de novos;
- c) Canais de comunicação: o aparecimento da Internet permitiu novos meios de acesso por parte dos consumidores e que foram incorporados à tradicional forma de acesso telefônico. Exemplos disso são o e-mail e o chat; e
- d) Monitoramento do trabalho: naturalmente o desempenho dos trabalhadores é monitorado de alguma forma, explicitamente ou implicitamente, em todas as profissões. No entanto nos CCs, existe uma série de parâmetros que monitoram os atendentes referentes a quantidade e tempo das chamadas atendidas, a gravação do que falam com os consumidores, entre outros.

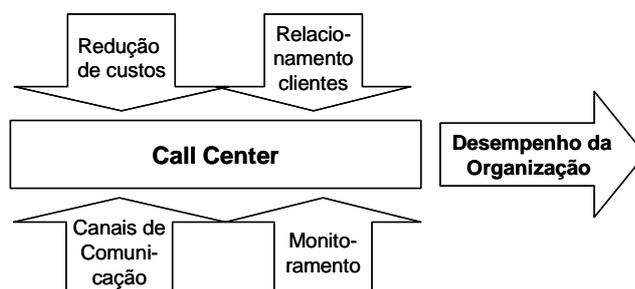


Figura 2 – Dimensões tecnológicas atuantes em um *call center*

A figura 2 mostra uma representação gráfica das dimensões tecnológicas atuantes no *call center*. Baseado nesse *framework*, o objetivo do artigo é verificar como comportamento dessas dimensões tecnológicas influenciam no desempenho operacional dos CCs. Isso será feito por meio de um *survey* com *call centers* realizado no Brasil no ano de 2005.

As quatro dimensões da tecnologia apresentadas possuem pontos positivos e negativos para os CCs, para o relacionamento com os clientes, para os empregados, para os consumidores e provavelmente também tem impacto no desempenho dos CCs. Isso é avaliado neste artigo.

Revisão Bibliográfica

Dentro das corporações e no ambiente empresarial, a tecnologia tem se tornado cada vez mais essencial. ACKOFF (1974) diz que a informação é necessária não apenas para se conscientizar da necessidade de se tomar uma decisão e para tomá-la de fato, mas também para avaliá-la depois de efetivada e implantada. Isso possibilita ao administrador determinar se as decisões tomadas anteriormente haveriam de ser modificadas ou se uma ação corretiva deveria ser tomada.

PORTER (1989, p.153) com sua visão estratégica e preocupado com a vantagem competitiva das organizações alerta:

A transformação tecnológica não é, por si só importante, mas é importante afetar a vantagem competitiva e a estrutura industrial. Nem toda transformação tecnológica é estrategicamente benéfica; ela pode piorar a posição competitiva de uma empresa e a atratividade da empresa. Alta tecnologia não garante rentabilidade... A tecnologia, contudo, penetra na cadeia de valores de uma empresa e extrapola as tecnologias associadas diretamente ao produto.

E complementa que a tecnologia afeta a vantagem competitiva se tiver um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou da diferenciação. A tecnologia afetará o custo ou a diferenciação caso influencie os condutores dos custos ou os condutores da singularidade de atividades de valor (PORTER, 1989).

Especificamente no universo dos *call centers*, McPHAIL (2002) diz que *call centers* são locais tipicamente de intenso uso de tecnologia, altamente monitorado e altamente *networked* (em rede). Kefi e Kalika (2005) *apud* Porter e Millar (1985) que dizem que a tecnologia partir dos anos 80 começou a ser considerada estratégica e uma facilitadora (*enabler*) para se obter vantagem competitiva. É importante então verificarmos a evolução do uso da tecnologia nos CCs.

Uma definição formal de *Call Center* (CC) não existia até os anos 80 (HAWKINS, 2001). No entanto, os consumidores já tinham alguma forma de comunicação com as empresas, através de um telefone ou mesmo de correspondências. De forma a atender às informações dos clientes, os atendentes tinham algum acesso a informações, normalmente de forma manual, sobre os produtos e serviços e também sobre os clientes, mas de forma ainda incipiente. Nos anos 60 e 70 com o advento do computador, as empresas conseguiram melhorar suas formas de atendimento aos consumidores quase sempre ainda através do telefone. Ainda de acordo com NORMAN (2005), CCs tiveram sua origem nos Estados Unidos no início dos anos 60 quando a fabricante de carros Ford começou a pesquisar possíveis compradores para seus carros, realizado 20 milhões de chamadas para consumidores..

Com os terminais de computadores, os empregados dos CCs puderam ter um acesso mais rápido às informações necessárias a um atendimento mais eficiente aos clientes. Isso minimizou a necessidade de acesso manual a fichas e representou um primeiro passo rumo a um aumento de produtividade. Os CCs eram bastante primitivos, limitando-se a centrais de comutação privada (PBX) que através de um determinado número de ramais, permitiam a comunicação simultânea entre representantes da empresa e seus consumidores (HAWKINS, 2001). Com isso, em sua essência, esses CCs ainda em sua infância, consistiam em ramais telefônicos disponibilizados sobre as mesas dos empregados que faziam o atendimento. Com o decorrer do tempo, algumas facilidades, associadas à tecnologia, foram incorporadas e os CCs tornaram-se mais eficientes, pelo menos tecnologicamente falando (HAWKINS, 2001). Entre essas facilidades, a primeira parece ter sido a possibilidade de distribuição automática de chamadas (ACD) que permitia o encaminhamento de chamadas ao serviço específico desejado pelo cliente através de uma interação em que se solicita que os mesmos naveguem

por menus pré-definidos, normalmente através de opções via teclado, e não mais sejam encaminhados a um conjunto uniforme de atendentes para posterior(es) transferência(s).

O CC tem sido uma importante parte do marketing em todos os setores, mas foi a convergência entre telecomunicações e computação que fez com que os CCs se tornassem mais poderosos e valiosos (STROUSE, 1999). A integração computador-telefone (CTI) permitiu que outras facilidades fossem associadas a ACD como a distribuição geográfica de chamadas permitindo um atendimento mais próximo ao consumidor, estatísticas sobre o tempo de retenção das chamadas de atendimento, a taxa de desistências de chamadas ao CC, entre outras, permitiram um melhor dimensionamento dos CCs e conseqüentemente a prestação de um serviço de melhor qualidade aos consumidores. Posteriormente também foi acrescentado o respondedor interativo de voz (IVR) que permitiu também que mensagens audíveis fossem passadas aos usuários de forma automática, sem a intervenção de atendentes.

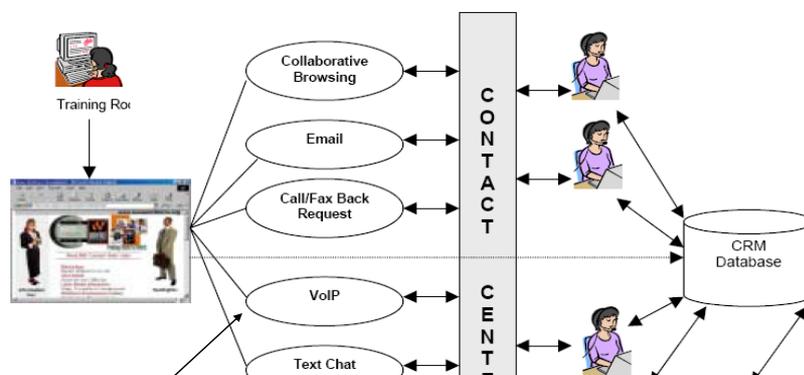
A entidade mais representativa em CC no Brasil, a Associação Brasileira de Telesserviços - ABT (2005: p. 108 e p. 117) apresenta as seguintes definições para *call center* (CC) e central de relacionamento:

Call center / contact center / telemarketing (CC) são designações para as centrais de atendimento destinadas ao contato com consumidores ou *prospects*, de forma ativa (ligação feita pela empresa para o cliente) ou receptiva (do cliente à empresa), usando telefone ou outros canais de comunicação. O termo mais abrangente é *contact center*, que inclui o contato por e-mail, fax, chat e VoIP, por exemplo.

Central de relacionamento (CR) é a parte da empresa (no caso de CR própria) ou organização especializada (no caso de CR terceirizada) que realiza os serviços de call center, contact center, help desk, SAC (serviço de atendimento ao consumidor) e/ou telemarketing. Suas atividades abrangem, dentre outros serviços, vendas, consultas, cobrança, pesquisas, sorteios, campanhas de arrecadação, transações financeiras, retenção, suporte técnico, agendamento, marketing de relacionamento, ouvidoria, avaliação da percepção do consumidor sobre produtos e serviços, para consumidores.

Essas definições mais recentes mostram que novas funções foram contempladas, mas que também outras facilidades tecnológicas foram agregadas em função da evolução da tecnologia e integração de sistemas. A possibilidade de interação com usuários através de outras fontes, em especial da *Internet*, criou uma comodidade para os usuários e uma maior complexidade dos sistemas de TI em suporte ao CCs. *E-mail*, *fax*, conversores de voz em texto e mesmo a utilização de VoIP (*voice over IP*) exigiram maior inteligência dos terminais e maior capacitação dos operadores.

A figura 3 permite a visualização e mostra uma arquitetura típica de um CC envolvendo várias formas de acesso e também sua interação com um CRM – gestão de relações com consumidores. A figura mostra clientes utilizando-se de várias formas de acesso para a solicitação ou contratação de algum tipo de serviço. Observa-se que este contato pode ser feito via telefone, Internet, fax, e-mail e mesmo acessos via VoIP. Ao acessar um dos atendentes, os mesmos têm acesso a muitas informações do cliente através da base de dados do CRM. Informações sobre os serviços já contratados, pagamento de contas, faixa de consumo, histórico das interações realizadas anteriormente, entre outros são exibidas ao atendente que pode, até mesmo, oferecer outros produtos segundo o perfil trabalhado pelo CRM.



Fonte: Adaptado de Hawkins (2001)

Figura 3 – Arquitetura Típica de um *Contact Center* integrado a um CRM

De fato, HOLTGREWE (2005) detectou isso em sua pesquisa. E-mail e fax são utilizados em 89% e 86% dos CCs, respectivamente, representando os maiores complementos às chamadas telefônicas. Ainda da referida pesquisa, 30% utilizam comunicação via *web*, 16% utilizam VoIP e o reconhecimento de voz é a tecnologia menos utilizada com 8%. Também GRAELM (2004) diz que as empresas têm demonstrado maior preocupação em utilizar os *sites* das empresas para oferecer suporte pós-vendas e obter *feedback* dos clientes.

Tudo isso permite que o CC seja visto como importante componente no tratamento dos clientes, representando uma fonte contínua de informações oriundas dos consumidores e também como importante instrumento para um tratamento diferenciado de consumidores e com potencial para vendas. O uso de CRM com numerosas informações sobre os clientes e um histórico de interações já realizadas permite um tratamento diferenciado ao cliente, já que o atendente sabe de antemão se se trata de um cliente de alto poder aquisitivo ou alguém com gastos mais modestos. A utilização de ferramentas associadas à Internet, em especial o e-mail, além de abrir novas formas de acesso ao CC e sua empresa, significa uma das formas mais econômicas de relacionamento, barateando custos e até aproveitando atendentes em horários de menor movimento para resposta aos mesmos.

Por último, mas não menos importante, encontramos a voz sobre IP (VoIP) que implica na integração definitiva entre telecomunicações e a tecnologia da informação (CTI) com redução de custos para as organizações sob vários aspectos. Primeiro seu uso interno que possibilita a instalação de apenas uma rede entre as “n” estações de trabalho dos atendentes ao invés de uma rede de telefonia e uma rede de dados e segundo, quando utilizado na interação com a rede de telecomunicações externa pode reduzir custos nas interações com os clientes e mesmo na interconexão entre vários CCs da empresa ou mesmo entre unidades da empresa. A utilização do VoIP é mais uma solução de redução de custos e eficiência operacional do que um ferramenta de relacionamento com os clientes, aliás, é transparente aos clientes que nem sabem que isso está sendo utilizado.

Mas estariam os CCs cumprindo suas funções básicas? Um atendimento satisfatório ou mesmo que encante os clientes parece tão necessário quanto a argumentação bem elaborada no momento da venda. GRIFFIN (1998) citando pesquisa da *McKinsey and Company* mostra que clientes cujas reclamações não são atendidas apresentam um índice de reaqisição (de produtos e serviços) de cerca de 54% e que clientes cujas reclamações são resolvidas rapidamente apresentam um índice de intenção de reaqisição de cerca de 82%. Também KOTLER (1999) citando Marn e Rosiello (1992) diz que se reclamações leves ou mais graves forem resolvidas rapidamente, 95% e 52% dos consumidores respectivamente, voltam a fazer negócios com a empresa.

Certamente todos os consumidores possuem suas estórias sobre suas “prazerosas” interações com CCs nos mais diversos tipos que serviços contratados ou produtos adquiridos para os quais necessitaram de algum tipo de esclarecimento. Isso sem falar nas “oportunas” chamadas de *telemarketing* que nos alcançam em momentos nem sempre agradáveis. Isso levou que em alguns países mais avançados como nos Estados Unidos, foi elaborada uma lei denominada Ato de Proteção do Consumidor por Telefone (*Telephone Consumer Protection Act*) a partir de 1991. Este ato exige que um vendedor mantenha uma lista (*do not call list*) para que consumidores consultados possam manifestar seu desejo de não mais receber chamadas dessa empresa (FCC, 2003). Paralelamente a isso e preocupados com a operação, o destino do setor e suas práticas, as empresas brasileiras do setor se uniram e emitiram ao final de novembro de 2005 o PROBARE - Programa Brasileiro de Auto-Regulamentação (Call Center/ Contact Center/ Help Desk / SAC / Telemarketing) que seria já um embrião na mesma direção do ocorrido nos Estados Unidos.

Tudo isso mostra que tecnologicamente os CCs são organizações bastante evoluídas mas até que ponto todos os *stakeholders* estão satisfeitos com toda essa tecnologia embutida nos CCs? Para isso então serão analisadas as tecnologias utilizadas sob diferentes dimensões, não mais de forma impessoal, mas aplicada às quatro dimensões apresentadas acima e definidas hipóteses para verificação.

Dimensão Redução de Custos

A utilização de facilidades tecnológicas como a ACD associada ao IVR para uma primeira opção de interação com usuários certamente representa uma redução de custos para os CCs. Após um investimento inicial, a navegação através de mensagens pré-definidas e posteriormente o provimento de informações através de mensagens de voz permitem a redução do número de empregados para realizar essas atividades repetitivas.

Com isso, a ACD associada com o IVR permitiram um ganho significativo de produtividade aos CCs, conforme pesquisa realizada pela empresa TNS InterScience e reportada em (FOLHA DE S. PAULO, 14.05.2006), ainda que não muito aceito pelos consumidores. As queixas com relação a longa duração das mensagens e excessivas opções de comandos, tempo excessivo para transferência do atendimento eletrônico para o humano e atendimento eletrônico com esperas mal-administradas e dificuldade de contato com o atendente obtiveram, respectivamente, 51%, 57% e 58%.

Esses dados se complementam aos obtidos por DTI (2004) em pesquisa no Reino Unido: 35% disseram para reduzir o número de menus automatizados; 44% dos consumidores acham que os menus não oferecem as opções corretas para elas; 50% dos adultos reclamam que as músicas que são tocadas enquanto eles esperam, os irritam e; a maior reclamação dos consumidores, 60% dos adultos se sentem frustrados com o longo período de espera até serem atendidos por uma pessoa.

Até que ponto um cliente deixaria uma empresa por causa desses fatores? A análise não é tão simples e envolve muitas outras variáveis às quais o cliente pode ser mais sensível, como por exemplo, preço. Um exemplo disso pode ser encontrado no serviço de telefonia celular. Todas as operadoras se utilizam dessas ferramentas tecnológicas e no caso, mesmo que niveladas por baixo, não existe um diferencial competitivo para nenhuma delas por usar menos interações automatizadas.

Além disso, os ganhos que a empresa tem na redução de custos com maior número de empregados, dificilmente sensibilizarão os CCs já que, conforme FBR (2005), o custo de uma chamada atendida por um atendente está entre 3,50 e 4,00 dólares enquanto uma chamada atendida por um sistema IVR custa meros 0,30 centavos de dólar.

A outra facilidade tecnológica utilizada diz respeito a VoIP e, neste caso, representa uma economia de cerca de 80% sobre os canais tradicionais de voz para a empresa e, dada a qualidade já obtida, é pouco percebida pelos clientes que não sabem se suas chamadas estão ou não sendo cursadas sobre IP ou não. Quanto maior as distâncias envolvidas, maior a redução de custos, sendo que essa facilidade tem beneficiado muitas operações de *offshoring* de *call centers* em todo o mundo.

Hipótese 1a: Quanto maior o uso de tecnologias digitais melhor o desempenho operacional dos CCs.

Hipótese 1b: Quanto maior o uso de tecnologias digitais pior o desempenho de atendimento dos CCs.

Dimensão Relacionamento com os Clientes

Neste sentido, WRIGHT *et al.* (2000, p.256) *apud* BENNETT (1990) recupera essa importância ao defender que nunca é demais enfatizar a importância do atendimento. Em pesquisa recente, mais de um terço dos entrevistados indicou que escolhe empresas que cobram preços altos, mas oferecem um serviço excelente, em detrimento daquelas que oferecem preços baixos e serviços medíocres. E também os mesmos autores ao citar DUBE *et al.* (1994): A atenção pessoal é uma forma importante pela qual algumas empresas oferecem um atendimento superior. A atenção pessoal envolve valorizar detalhes, ouvir as preocupações dos clientes, responder a questões técnicas e oferecer serviços pós-vendas.

Segundo HESKETT (1994), na maioria dos serviços, as pessoas são o maior determinante da qualidade. E novamente, as visões sobre as formas mais efetivas de incentivar as pessoas a oferecerem um serviço de alta qualidade variam enormemente. Uma delas considera que o meio mais efetivo de melhorar a qualidade do serviço seria uma supervisão crescente. Uma outra, por sua vez, advoga por maiores gastos em treinamento, maior exercício de discernimento e maior autonomia de decisão aos empregados da linha de frente.

No entanto, no setor de CCs não é bem assim que ocorre. Os dados obtidos parecem indicar que existe ainda um forte taylorismo no setor. A divisão de trabalho, a pouca autonomia, a não necessidade de criatividade, as remunerações relativamente baixas, o treinamento específico, a pouca permanência no emprego são observados nos atuais *call centers*.

Com relação ao CRM, realmente é uma ferramenta importante, se bem utilizada. ZENONE (2001) adverte que CRM é uma estratégia de relacionamento e não uma ferramenta tecnologia! Cada cenário (situação) requer uma análise particular para que sejam definidos os procedimentos deste relacionamento.

Novamente DTI (2004), ao questionamento de como melhorar os CCs, 57% disseram para empregar agentes (atendentes) que saibam mais e que estejam aptos a tratar as chamadas de forma mais rápida. Portanto, não basta ter um CRM para pós-processamento e para identificação de grupos de clientes com determinados perfis, mas também que o mesmo seja utilizado em tempo real, no momento em que o cliente está na ponta da linha com o atendente.

Como clientes que todos nós somos, quantas vezes nos solicitam o número do telefone ou o número da conta ou o número do cartão ou qual é o problema ou mesmo nosso nome após passarmos por "n" atendentes até que nossa solicitação seja senão resolvida pelo menos equacionada, se tivermos sorte!

Enfim, o uso de CRM pode encarecer as operações (ter um desempenho operacional menor), mas ter um crescimento sustentável já que fideliza e trata melhor os clientes. Entretanto, dado o foco da operação da maioria dos CCs é a eficiência operacional o investimento em CRM não seria um fator alinhado a escolha estratégica desse serviço.

Hipótese 2a: Quanto maior a ênfase na tecnologia de CRM pior o desempenho operacional dos CCs

Hipótese 2b: Quanto maior a ênfase na tecnologia de CRM melhor o desempenho de atendimento dos CCs.

Dimensão Novos Canais de Comunicação

A Internet revolucionou a comunicação em todo mundo e não poderia ser diferente na comunicação entre organizações e consumidores. A possibilidade de interação com usuários através de outras fontes, em especial da *Internet*, criou uma comodidade para os usuários e uma maior complexidade dos sistemas de TI em suporte ao CCs. *E-mail, web-mail, chat*, conversores de voz em texto exigiram maior inteligência dos terminais e maior capacitação dos operadores. De fato, HOLTGREWE (2005) detectou isso em sua pesquisa. E-mail é utilizado em 89% dos CCs, representando o maior complemento às chamadas telefônicas.

Esses novos canais de comunicação tanto favorecem a um maior estreitamento no relacionamento com os clientes como também na redução de custos. No primeiro caso, focando um pouco mais em classes mais elevadas que possuem acesso a Internet e que podem, navegando pela mesma, resolver esclarecer uma dúvida, solicitar uma segunda emissão de conta, entre várias outras possibilidades. No segundo caso, a interação via Internet é bem mais barata que qualquer outro tipo de interação. Uma comparação é feita por von POSER (2005, p. 119) ao referenciar que atendimento a consumidor pode custar R\$ 12,00 no balcão, R\$ 6,00 via telefone e apenas R\$ 1,00 pelo canal da Internet.

Portanto seria natural que os CCs evoluíssem (como evoluíram) e permitissem esses novos canais ao consumidores, como visto, talvez tendo como maior *driver* a redução de custos

Hipótese 3a: Quanto maior a ênfase na tecnologia via Internet e outras mídias melhor o desempenho operacional dos CCs.

Hipótese 3b: Quanto maior a ênfase na tecnologia via Internet e outras mídias melhor o desempenho de atendimento dos CCs.

Dimensão de Monitoramento do Trabalho

A tecnologia operando quase como um sistema nervoso nas organizações se faz bastante presente ainda mais nos CCs. Além de facilitar o acesso a informações das mais variadas tem o poder de aumentar o controle sobre seus empregados, seu ritmo e a qualidade de seu trabalho. BATT (2002) afirma que o uso de monitoramento eletrônico para a administração de desempenho é uma prática comum em *call centers*, e extensa pesquisa mostra que isso cria desagrado e *stress* nos empregados. McPHAIL (2002) também lembra que sistemas de informação têm a capacidade de medir o desempenho dos trabalhadores através da coleção de estatísticas individualizadas e até cada palavra dita ao telefone pode ser gravada.

Posteriormente, em um trabalho mais completo, BATT *et al.* (2004, p. i) reporta esse controle e suas conseqüências aos empregados e aos consumidores:

Enquanto as tecnologias em *call centers* criam métodos eficientes de tratar as interações de serviços, os consumidores frequentemente ficam frustrados com procedimentos e menus padronizados. Similarmente, muitos empregados acham o trabalho em *call center* rotineiros e tediosos levando a altos níveis de insatisfação, absentéismo e demissões.

Estes aspectos são também apresentados por McPHAIL (2002, p.7) *apud* Richardson e Belt que dizem que os *call centers* têm sido objeto de consideráveis críticas da mídia e dos acadêmicos, particularmente em relação à natureza taylorista e rotineira do trabalho, ao níveis de controle e vigilância desenvolvidos pela administração. Ainda segundo McPHAIL (2002, p.16), algumas partes, ou a totalidade, nas interações com os consumidores são feitas através

de scripts, com os agentes instruídos para responder ao cliente usando frases prontas ou aguardam para seguir um conjunto definido de passos para cada tipo de solicitação do cliente. E reforça, todas as atividades tendem a ser altamente rotineiras, automatizadas e intenso trabalho.

Neste contexto, McPHIL (2002, p.43-44) parece um dos mais preocupados nesta dimensão e chega a realizar comparações do ambiente de CC com o Panopticon de Foucault que chega a extremos de controle sobre pessoas em qualquer ambiente em que se encontrem.

Tudo isso mostra que a tecnologia também proveu um maior controle sobre os atendentes resultando em maior pressão para atendimento de metas e que pode ter reflexos também no relacionamento com os clientes conforme relatado em FOLHA DE S. PAULO (14.05.2006) em que 58% possuem insatisfação com o atendimento humano.

Finalmente em seu artigo, AZEVEDO e CALDAS (2002) são bastante críticos e dizem que os *call centers* parecem fazer parte de uma "involução" na teoria organizacional que preconiza que as inovações e a tecnologia, a maior participação dos trabalhadores nas decisões e no processo de trabalho devem tornar as empresas mais orgânicas e flexíveis mas que na realidade, apesar de estruturados sob avançados sistemas de TI e de telecomunicações, continuam apresentando maior rigidez e padronização nos métodos de trabalho, processos de trabalho padronizados e repetitivos e supervisão cada vez maior.

Hipótese 4a: Quanto maior a ênfase na tecnologia de monitoramento de desempenho dos empregados melhor o desempenho operacional dos CCs, dado que o foco dos CCs é a eficiência operacional.

Hipótese 4b: Quanto maior a ênfase na tecnologia de monitoramento de desempenho dos empregados pior o desempenho de atendimento dos CCs.

Metodologia

A pesquisa que fundamenta este artigo faz parte de um projeto mundial denominado *The Global Call Center Industry Project* que tem como principal objetivo mapear a indústria de *call centers* em 20 países em todos os continentes. Entre os países pesquisados estão Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, França, Austrália, África do Sul, Índia e Brasil. O survey envolve uma grande quantidade de aspectos relativos a *call center*, desde estratégia e tecnologia a práticas de recursos humanos e desempenho em todos os tipos de setores econômicos como telecomunicações, serviços financeiros e varejo.

Um mesmo questionário básico foi e / ou está sendo aplicado em todos os países, adaptado, onde possível, mas sem alterar os objetivos gerais do projeto, foi aplicado no Brasil. Uma parte dos dados desse *survey* é estruturada aqui para os resultados desse artigo.

Uma lista de membros da principal associação de *call centers* do país foi obtida e refinada, identificando-se apenas as organizações que eram ou possuíam CCs em suas estruturas. Um pré-teste foi realizado para testar o questionário, o entendimento às questões e a receptividade em respondê-lo. Este pré-teste mostrou-se bastante útil, pois a uma das partes da seção de contexto institucional houve uma certa resistência por parte dos respondentes por se referir a pressões recebidas ou exercidas do governo, associações, sindicatos entre outros. Por consenso então entre os membros do grupo de pesquisa, tais questões foram retiradas.

Em um total de 200 contatos realizados, 103 organizações se dispuseram a responder o questionário, gerando um total de 114 questionários preenchidos. Em alguns casos, as

empresas responderam para vários de seus *sites* disponíveis e não como um todo, o que mostra a diferença entre o número de empresas e questionários.

O período de coleta de dados foi de seis meses, de Maio a Outubro de 2005 e a pesquisa fora realizada através de entrevistas pessoais, telefônicas ou e-mail. A ocupação dos respondentes também foi levada em consideração e, no mínimo, o questionário foi respondido por um gerente de recursos humanos quando não por diretores, CEOs ou presidentes, dando maior credibilidade às informações fornecidas.

Construção das Variáveis

As variáveis dependentes versaram sobre desempenho operacional e desempenho no atendimento ao cliente.

O primeiro grupo de variáveis de desempenho operacional versavam sobre o crescimento das vendas nos últimos dois anos (Nos últimos 2 anos, o valor das suas vendas aumentou?) e sobre a expectativa de crescimento do call center no futuro em termos de contratações (Qual alternativa abaixo caracteriza seus planos de recursos humanos para o próximo ano?). Ambas variáveis, ordinais, foram transformadas em variáveis binominais para atender os pré-requisitos da regressão logística.

As variáveis dependentes acerca do atendimento eram quatro. A primeira investigava a satisfação dos clientes; a segunda e terceira investigava o uso de mecanismos formais que garantiam uma resposta ou feedback ao cliente e o uso de um sistema formal/padrão identifica e resolve as reclamações. Finalmente foi verificado o uso de mecanismos informais e mais pessoais para a resolução dos problemas, ou prestação de soluções para os clientes (Operadores/atendentes possuem “carta branca” para lidar com as reclamações até a sua solução). Todas variáveis ordinais numa escala de cinco pontos, exceto a segunda que já era binominal, foram transformadas em variáveis binominais para atender os pré-requisitos da regressão logística.

As variáveis independentes investigaram o uso, ou não, das tecnologias E-mail; Fax; Várias mídias (mix de diversos instrumentos relacionados); Reconhecimento de voz; Gerenciamento do fluxo de trabalho; CRM; Voz sobre IP; Interação via Internet.

Ainda foi perguntado sobre a percentagem de uso de tecnologias *Voice Recognition Unit* (VRU) e *Interactive Voice Response Unit* (IVR) na empresa.

Finalmente verificou-se qual percentagem da atividade dos operadores/atendentes que era monitorada continuamente via tecnologia, durante o dia, independente se a informação é utilizada ou não.

Resultados

Para as análises de dados foram utilizadas as técnicas de regressão logística. A regressão logística foi escolhida por ser uma técnica mais robusta a ser aplicada quando as condições satisfatórias para a análise discriminante não são atendidas. Além disso, a regressão logística também é menos afetada pela desigualdade de variâncias e covariâncias o longo do grupo.

Os procedimentos das variáveis preditoras escolhidos foram o método *forward stepwise em que as* variáveis são selecionadas em cada passo, segundo estatísticas de escores, com base em vários critérios: maior redução no valor de $-2LL$, maior coeficiente de Wald, maior probabilidade condicional de máxima verossimilhança.

As medidas do R2 de Cox e Snell e R2 de Nagelkerke apresentam o poder de explicação do modelo sendo a ultima melhor, pois a Cox e Snell não chega a 1. assim o R2 apresentado nesse artigo é o R2 de Nagelkerke.

Os resultados da regressão logística estão dispostos na tabela 1 abaixo.

Tabela 1: Modelos de Regressão

variável dependente		desempenho operacional		desempenho atendimento			
		cresc.2anos	cresc.fut	sat	feed.aut	sist. formal	sist. informal
	constante beta	-0,95000	-0,33000	1,26200	1,84700		-1,58600
variáveis de indep.	Uso VRU / IVR	-0,48000	.-*-.	.-*-.	.-*-.	.-*-.	.-*-.
	E-mails	.-*-.	.-*-.	.-*-.	-1,39500	1,11500	.-*-.
	Fax	.-*-.	.-*-.	1,54700	.-*-.	.-*-.	1,49000
	Várias mídias	.-*-.	.-*-.	.-*-.	.-*-.	1,39100	-1,40100
	Reconhecimento de voz	.-*-.	.-*-.	.-*-.	.-*-.	-1,88600	.-*-.
	Gerenciamento de chamada	.-*-.	1,29600	.-*-.	1,71500	.-*-.	.-*-.
	CRM eletrônico	.-*-.	.-*-.	.-*-.	.-*-.	1,00600	.-*-.
	Voz sobre IP	.-*-.	1,80900	.-*-.	.-*-.	.-*-.	.-*-.
	Interação via internet	.-*-.	.-*-.	1,33300	.-*-.	.-*-.	.-*-.
	Monitoramento contínuo	.-*-.	.-*-.	.-*-.	.-*-.	.-*-.	.-*-.
	R quadrado Nagelkerke	0,131	0,225	0,169	0,172	0,226	0,157

cresc.2anos = crescimento nos ultimos dois anos
cresc.fut = perspectiva de crescimento futuro
sat = satisfação do cliente
feed.aut = feedback automático contínuo para cliente
sist. formal = sistema formal de resoluções de caso e soluções
sist. Informal = sistema informal de resoluções de caso e soluções

Fonte: autores

A Hipótese 1a (Quanto maior o uso de tecnologias digitais melhor o desempenho operacional dos CCs) é confirmada quando confrontado com os crescimento dos CCs para o futuro. Mostra ser uma tecnologia padrão para as empresas que conseguiram prosperar a ponto de prospectar investimentos futuros. Por sua vez, quando prospectado o desempenho operacional nos últimos dois anos, o uso das tecnologias IVR e VRU mostram no sentido inverso ao desempenho operacional. Apesar das reduções dos custos, o resultado parece ter pesado na decisão do consumidor deixar a empresa devido aos problemas causados pela tecnologia ao consumidor.

As hipótese H2a e H3a não se mostraram significantes a fim de serem comprovadas perante a amostra utilizada.

No que tange ao desempenho em termos de atendimento ao com o cliente percebe-se a forte aderência da H3b para a satisfação ao cliente (fax e internet). Para um feedback constante o e-

mail se mostra como uma ferramenta pouco importante, enquanto prevalece o gerenciamento de chamadas. Isso reforça H3b e confirma H1b.

Quanto ao tratamento do cliente via formal, mais mecanicista e informal que daria maior liberdade verifica-se que quanto mais informal a relação maior o uso do fax, mas oposto ao uso de varias outras mídias. Isso enfraquece H3b. Quanto ao sistema formal de relacionamento ressalta o uso de CRM dando apoio a H2b, como apóia H3b ao mostrar no modelo fax e internet. H1b também é confirmada quando o reconhecimento de voz se mostra como uma oposição a um melhor atendimento

Tanto H4a como H4b não se mostram como significativas para a amostra estudada

Discussão

No que tange ao desempenho operacional, um dos resultados que chama a atenção é que as tecnologias digitais usadas para reduzir custo nem sempre agregam valor, pois descuidam da outra parte da equação a atenção ao cliente. Num mercado em que a eficiência operacional atua como estratégia predominante, se não padrão, os resultados indicam que para a futura prosperidade das atividades, talvez a contrapartida do atendimento ao cliente precise ser mais focada, que num primeiro momento em que se tratava de um mercado emergente e com demanda potencial de sobra.

Tal resultado corroboram as pesquisas da TNS InterScience e DTI mostrando que os CCs no futuro para seu crescimento devem ter um olhar estratégico mais amplo. Isso nos leva a afirmar que a tecnologia nos CCs pode, no geral, melhorar o desempenho da organização, mas fica claro que não atende às expectativas de todos os stakeholders. Essa visão dos stakeholders terá forte impacto nas opções estratégicas dos CCs no futuro.

Sendo que os stakeholders passam a ter importância o resultado apresenta importantes trilhas para o melhor atendimento de um stakeholder que agrega valor a todos os demais: o cliente. Para lidar com o cliente o fax, internet e e-mail apresentam-se como importantes canais para uso no futuro, confirmando os achados de von POSER (2005). Os novos canais via Internet têm dupla utilidade aos CCs: fornecer novo canal e muito mais informações sem falar com alguém e também reduzir custos de transação com os clientes.

Nessa linha, outra ferramenta que aparece com importância e deve ser encarada com maior senso estratégico, como sugere ZENONE (2001) é o CRM, que pode encarecer as operações de tal forma a não colaborar para o desempenho operacional no curto prazo, mas pode garantir um crescimento sustentável já que fideliza e trata melhor os clientes.

Finalmente, embora não significativas, essas mudanças no foco de atuação das estratégias tecnológicas dos call centers chamam a atenção para o ambiente de trabalho. Esse precisa ser melhor estudado pois o setor está em franca expansão, mas os atendentes, como mão de obra pouco especializada, se submetem a condições estressantes e típicas do início do século XX (Taylorismo). Se a evolução tecnológica (hard) não for acompanhada pela evolução do ambiente de trabalho (soft) pouco pode se esperar das escolhas estratégicas dos CCs, seja em termos de desempenho operacional ou desempenho de atendimento.

Referências

- ACKOFF, Russel L. Planejamento Empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- ANTON, Jon. Best-in-Class Call Center Performance: Industry Benchmark Report. USA, 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKETING (ABT). BRASIL: pólo de qualidade em call center – Casos de excelência no relacionamento com o cliente. São Paulo: ABT, Edição 2005.
- BATT, R.; DOELLGAST, V. e KWON, H. The U.S. Call Center Industry 2004: National Benchmark Report. The Global Call Center Industry Project. Cornell University, 2004.
- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY – UK (DTI). The UK Contact Centre Industry: A Study, May 2004. Disponível em: <http://www.cca.org.uk/research/ccari.asp#1> . Acesso em: 26/04/2005.
- FEDERAL COMMUNICATIONS COMMISSION (FCC). Unwanted Telephone Marketing Calls. USA: 2003.
- FOLHA DE S. PAULO. Brasileiros reprovam call centers. Caderno B2, Dinheiro. 14 de maio de 2006.
- GRAELM, A. R. A Internet e os seus Impactos nas Atividades de *Back-Office*: a Utilização da Internet por Empresas Industriais no Brasil. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba. Disponível em: http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2004.html. Acesso em: 23/04/05.
- GRIFFIN, Jill. Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.
- HAWKINS, L.; MEIER, T.; NAINIS, S. e JAMES, H.. The Evolution of the Call Center to Customer Contact Center. Information Technology Support Center, White Paper, 2001.
- Kefi, Hafer e Kalika, Michel. Survey of Strategic Aligment Impacts on Organizational Performance in International European Companies. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, 2005.
- HESKETT, James L.; SASSER, Earl W e HART, Christopher W. L. Serviços Revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo: Pioneira, 1994.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. D. e HOSKISSON, Robert E. Administração Estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HOLTGREWE, U. Call Centres in Germany – Preliminary Findings from the Global Call Centres Project. Duisburg/Essen University, 2005.
- KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- McPHAIL, Brenda. What is "on the line" in call centres studies?: A review of key issues in the academic literature. University of Toronto, 2002.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo, Campus, 1986.
- _____. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989, 25^a. Edição.

STROUSE, K. G. Marketing Telecommunications Services: New Approaches for a Changing Environment. United States: Artech House, 1999.

von POSER, Denise. Marketing de Relacionamento: Maior lucratividade para empresas vencedoras. Barueri-SP: Manole Ltda., 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. e PARNELL, John. Administração Estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZENONE, Luiz Cláudio (Coord.). Customer Relationship Management (CRM) Conceitos e Estratégias: Mudando a estratégia sem comprometer o negócio. São Paulo: Atlas, 2001.