



AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR(SAC): ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TELEATENDIMENTO

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas (UFF)

oquelhas@uol.com.br

Henrique Rego Monteiro da Hora (IFF)

dahora@gmail.com

Licínio dos Santos Maciel Junior (UFF)

liciniojr@gmail.com

Este trabalho faz análise da metodologia utilizada pelo Inmetro para avaliação dos Serviços de Atendimento ao Consumidor. O artigo apresenta resultado de pesquisa para responder à questão: A metodologia utilizada pelo Inmetro incrementa a gestão da qualidade nos SACs terceirizados de telefonia? São testadas as hipóteses: A metodologia utilizada pelo Inmetro é discutível já que não apresenta diferenças significativas da monitoração do atendimento utilizada pela empresa pesquisada; Tanto a metodologia do Inmetro quanto a monitoração do atendimento utilizada pela empresa pesquisada são discutíveis no âmbito da Gestão da Qualidade, pois não contemplam, no seu design a filosofia TQM. É utilizada estratégia de pesquisa exploratória, através de uma revisão bibliográfica de métodos de avaliação da qualidade em Teleatendimento, seguido de um estudo de caso em uma empresa deste setor. Concluiu-se que a metodologia usada pelo Inmetro e a monitoração do atendimento realizada pela empresa não contemplam a filosofia TQM por não consultarem as expectativas e necessidades de consumidores finais. Contudo a metodologia usada pelo Inmetro incrementa a gestão da qualidade na medida em que os SACs podem utilizá-la para avaliar o conhecimento da operação em relação a assuntos específicos, identificando oportunidades para treinamentos futuros, contribuindo assim para a melhoria contínua dos atendimentos.

Palavras-chaves: Engenharia da Qualidade; Planejamento, Projeto e Controle de Sistemas de Gestão da Qualidade; Planejamento e Controle da Qualidade; Normatização, Auditoria e Certificação para a Qualidade

1. Introdução

1.1 Considerações iniciais

Em Agosto de 2006 a Rede Globo de televisão tornou público, no programa Fantástico, os resultados obtidos nos ensaios realizados nos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs) que consiste em uma das etapas do Programa de Análise de Produtos, coordenado pela Divisão de Orientação e Incentivo à Qualidade do INMETRO.

Conforme o relatório, em virtude da ausência de Regulamentos ou Normas Técnicas que deliberem os critérios para analisar os SACs, o INMETRO definiu, em parceria com as entidades que representam os setores envolvidos na análise e com entidades associativas e representativas do mercado de atendimento/relacionamento com o cliente como: Associação Brasileira de Anunciante – ABA, Associação Brasileira de Marketing Direto – ABEMD, Associação Brasileira de Telemarketing – ABT, e Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente – ABRAREC, uma metodologia específica para a realização da análise.

A metodologia inicial foi realizada com participação ativa de todas essas entidades e sofreu um alto grau de aprimoramento passando por cinco versões diferentes antes da obtenção da metodologia final.

Até então as empresas que possuem serviços de atendimento aos consumidores monitoravam a qualidade dos serviços oferecidos através de outras metodologias.

1.2 Questões de pesquisa

Este estudo pretende responder o seguinte questionamento: A metodologia utilizada pelo INMETRO no Programa de Avaliação de Produtos pode incrementar a gestão da qualidade dos SACs(Serviço de Atendimento aos Consumidores) terceirizados de telefonia?

1.3 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo geral discutir os critérios para analisar a qualidade os Serviços de Atendimento aos Consumidores – SACs.

Identificar os critérios que devem ser utilizados por empresas terceiras para a monitoração e gestão da qualidade dos serviços de Teletendimento oferecidos às empresas clientes.

1.4 Hipóteses

São avaliadas as hipóteses:

- A metodologia utilizada pelo INMETRO é discutível na medida em que não apresenta diferenças significativas da monitoração do atendimento utilizada pela empresa pesquisada;
- Tanto a metodologia do INMETRO quanto a monitoração do atendimento utilizada pela empresa pesquisada são discutíveis no âmbito da Gestão da Qualidade pois não contemplam, no seu design, a filosofia TQM

1.5 Abrangência do estudo

O presente estudo faz uma análise das contribuições trazidas pela metodologia utilizada pelo INMETRO nos ensaios realizados nos SACs pelo Programa de Análise de Produtos, coordenado pela Divisão de Orientação e Incentivo à Qualidade do INMETRO; em relação a gestão da qualidade dos prestadores de serviço de atendimento receptivo da indústria de Telefonia Móvel.

1.6 Contribuição do estudo: relevância e justificativa da escolha do tema

O presente trabalho se justifica uma vez que a busca da competitividade assume tamanha centralidade no discurso empresarial que se apresenta como uma característica da atual etapa de desenvolvimento capitalista, ou seja, como uma necessidade real (ALBRECHT, 1999; CAMPOS, 1990).

2. Revisão de Literatura

2.1 Breve histórico sobre *Call Centers*

Segundo Gião, Oliveira Jr e Hoyos Guevara:

Uma definição formal de *Call Center* não existia até os anos 80 (Hawkins et al., 2001). No entanto, os consumidores já tinham alguma forma de comunicação com as empresas, por meio

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. A definição de call center tem mostrado 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. Fica claro que novos conceitos vão sendo agregados ao conceito inicial de um centro para recepção e estabelecimento de chamadas com consumidores (GIÃO; OLIVEIRA JR; HOYOS GUEVARA, 2007)

O Call Center Gide classifica esse tipo de serviço de atendimento como “uma unidade que permite o contato com consumidores e dos consumidores para a organização de uma forma efetiva e eficaz” (GIÃO; OLIVEIRA JR; HOYOS GUEVARA, 2007). O próprio nome Call Center vem sendo modificado, deixando de se referir como uma central de ligações, mas como uma central de contato com o cliente. Sendo assim, o Call Center é uma central informatizada que permite um contato eficiente com o cliente.

2.2 Qualidade em Call Center

Conforme Luz (2002) a documentação expressa por parte da organização se constitui em um dos critérios mais importantes é a constituição do manual da qualidade a ser desenvolvido de acordo com a realidade da organização com base nas normas de qualidade ISO 9001 de 2000. Junto ao manual de qualidade deverá se incorporado o procedimento de coordenação dos processos, assim como os mecanismos de comunicação para que todos os funcionários tenham as condições de compreender as metas organizacionais. Conforme Luz (2002), o processo de controle de qualidade deve ser adaptado à realidade da empresa, o planejamento e a execução das ações devem ser realizados com base na realidade existente. O gerenciamento da qualidade deverá se realizar de forma participativa com todos os colaboradores da empresa.

Nesse sentido, quando o foco é a qualidade dos serviços, como é o caso dos contact centers, a qualidade demanda um treinamento dos funcionários bastante efetivo, já que o serviço

acontece no momento que um atendente entra em contato com o cliente. Nesta abordagem, os clientes têm um papel importante na definição dos requisitos e na avaliação dos resultados, traduzidos pela satisfação obtida pelo serviço.

Sendo assim, um dos fatores importantes do controle de gerenciamento da qualidade se pauta na utilização de indicadores de qualidade nos processos. Portanto, os indicadores são parâmetros de comparação entre a situação desejada e a que está se projetando atualmente na organização, de forma que estes possam servir de mensuradores de qualidade possibilitando representações qualitativas e quantitativas, geralmente originadas da expectativa de clientes externos. Assim, a empresa poderá determinar seus próprios indicadores com base no conhecimento adquirido sobre o esforço de busca da qualidade.

No caso dos Call Centers o processo de monitoria da qualidade deve avaliar aspectos técnicos, aspectos instrumentais e aspectos humanos, todos voltados a melhoria de processos. Isso, de acordo com a Tabela 1

Tabela 1- Aspectos de Monitoramento da Qualidade

Aspectos Técnicos	Aspectos Instrumentais	Aspectos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência da tecnologia e equipamentos empregados • Capacidade instalada x demanda • Redundância de equipamentos para garantir segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Características do script • Interatividade das telas • Ergonomia do ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da comunicação entre operador e cliente • Forma de apresentação • Como o operador saúda e se dirige ao cliente • Fraseologia • Entonação de voz • Clareza nas informações e respostas dadas, se seguem ou não o padrão • Criatividade e flexibilidade • Agilidade para solucionar problemas • Tempo médio de atendimento • Simpatia ao encerrar a ligação, saudando em nome da empresa

Fonte: Adaptado de Mancini (2006, p. 141).

Costa (2003) define que a qualidade como a proteção das posições principais já conquistadas pela categoria (formação profissional, por exemplo), ocupando espaços adjacentes com a oferta de excelente qualidade de serviços, flexibilidade do modelo de aprendizado de modo a

expandir o mercado de telemarketing. O grande sucesso da organização no mercado atual é a importância do atendimento diferenciado ao cliente externo.

O gerenciamento de qualidade no processo envolve a coordenação de recursos humanos e materiais para o alcance de objetivos onde está configurada a organização técnico-operacional-estratégica que possa oferecer as melhores ferramentas de atendimento aos desejos de qualidade e estética.

Mancini (2006) mostra que a gestão de qualidade deve monitorar, constantemente, através de indicadores quantitativos e de desempenho, o serviço desempenhado pelo Call Center. A tabela abaixo mostra os indicadores usualmente utilizados por um Call Center.

Tabela 2 - Indicadores quantitativos e de desempenho

Indicadores Quantitativos	Indicadores de Performance
Volume de chamadas atendidas: número de ligações em que houve alguma interação, seja humana ou por atendimento automático.	Quantidade de contatos efetivos: indica o volume de contatos realizados em que o público alvo definido na campanha foi atingido.
Tempo médio de atendimento: Informa o tempo de atuação de cada agente ou sistema por chamada. Pode-se assim observar a taxa de ocupação dos agentes frente a demanda.	Índice de reversão de contatos: assinala, dentre os contatos efetivos, aqueles em que as propostas da campanha se concretizaram conforme as expectativas.
Tempo médio de operação: a operação compreende o ciclo completo, desde o atendimento até a conclusão do processo de documentação ou registro da ação.	Vendas por canal: permite a imediata visualização da performance de cada canal, de cada meio utilizado para interagir com o público.
Chamadas em fila: a fila é constituída por chamadas de entrada acima da capacidade de atendimento.	
Chamadas abandonadas: são chamadas recebidas, mas sem o devido tratamento (demora excessiva na fila, desistência do cliente, etc.).	
Chamadas efetivas ou oferecidas: volume total de chamadas realizadas. Inclui também aquelas rejeitadas ou abandonadas.	

Fonte: Adaptado de Mancini(2006, p. 142-144).

Compreende-se que a estratégia fundamental é demonstrar ao cliente os aspectos diferenciais que as inovações tecnológicas e a racionalização e controles dos processos poderão produzir nos serviços. Neste aspecto Siqueira (2002, p. 4) considera que a qualidade envolve

necessariamente as mudanças no processo de organização tendo como base a eliminação de materiais de qualidade duvidosa, erros e desperdícios nos processos. É necessário haver mensuração do desempenho atual e estabelecer os indicadores para avaliar os progressos dos serviços e de suas equipes em cada função. Conforme Siqueira (2002, p. 31):

A gestão de recursos financeiros possui significativa importância para o fornecimento de serviços de excelência aos seus clientes e usuários. O controle eficaz dos processos internos possibilita melhorar a rentabilidade obtida; a adequada preparação e utilização das informações fornecem subsídios para a análise de novos investimentos e a projeção de resultados futuros para alcançar os objetivos organizacionais referentes à qualidade.

As políticas de recursos humanos foram reformuladas e sob intermédio de atingir os objetivos organizacionais e permitir as condições para o alcance de objetivos individuais a partir das necessidades diretas dos clientes na busca da qualidade.

Na concepção de Nogueira (1994), a gestão pela qualidade total, é um sistema de gerenciamento, que tem como objetivo incorporar todas as características que possibilitam uma maior qualidade e essas devem ser levadas em consideração por todo o corpo de que realiza a obra, reconhecendo dessa forma as necessidades das pessoas, podendo assim, estabelecer padrões para a satisfação das necessidades. Logo após, busca-se manter os padrões, assegurando dessa forma a satisfação dos clientes, possibilitando uma melhora progressiva.

2.3 Metodologia de análise de SAC's do INMETRO

O INMETRO desenvolveu uma metodologia de análise de SAC's, devido à ausência de normatização no setor. Essa metodologia parte do pressuposto de que é necessário mensurar elementos referentes a qualidade de atendimento de um serviço de atendimento ao cliente.

A metodologia tem como princípio a avaliação do atendimento considerando três pontos fundamentais: Acesso ao SAC, a forma de Relacionamento utilizada e a Resolução da solicitação do cliente. Verifica-se no acesso ao sac a facilidade que o cliente encontra para contato com o operador ou registro de sua demanda. Em relação ao relacionamento verifica-se a forma de atendimento deste cliente, em relação a resolução verifica-se se o atendimento foi ou não realizado com sucesso ou seja a resolução do problema ocorreu. (INMETRO, 27/11/2007).

A metodologia estabelece três fases, na primeira fase e efetuado o levantamento dos canais disponibilizados e a existência ou não de facilidades de acesso a estes, na segunda fase e efetuado o levantamento dos emails enviados e das taxas de retorno, já na ultima fase e feita a análise do atendimento telefônico, cada qual possui uma pontuação e é a soma da pontuação que dá o resultado da avaliação. Cada etapa recebe ou não a pontuação de acordo co a conformidade ou não do serviço, sendo que do total de cem pontos são necessários 80 para que a avaliação seja positiva.

Na primeira fase são avaliados os seguintes quesitos em relação ao numero de canais disponibilizados e a existência ou não de facilidades de acesso:

Tabela 3- Etapa I da metodologia		
Item avaliado	Descrição do Item	Pontuação
Telefone num produto ao acaso	é necessário que a conta de cobrança dos serviços tenha um telefone de contato.	04 pts
Telefone no site	é necessário que o site tenha um telefone de contato.	03 pts
E-mail/Formulário no site	é necessário que o site tenha um contato através de e-mail ou formulário.	03 pts
Total de Pontos Alcançáveis - Etapa I		10 pts

A segunda etapa avalia os seguintes quesitos, partindo do pressuposto que dois e-mails iguais são enviados ao Call Center, só que de endereços eletrônicos diferentes:

1. Tempo de retorno da resposta de 24h úteis, podendo ser prorrogada por período igual caso ocorra resposta automática.
2. A resposta deve ser personalizada utilizando-se o nome do solicitante, não pode ocorrer resposta genérica.
3. Resposta satisfatória - Responder diretamente ao questionamento.
4. Se ocorrerem ou não diferenças nas respostas dos dois emails enviados, ou seja, ambas as respostas devem conter o mesmo teor independente das palavras utilizadas.

Segundo o site do INMETRO a conformidade apresentada garantirá a pontuação referente a cada um dos quatro itens avaliados, caso ocorra a não conformidade dos itens analisados resultará em uma pontuação nula. Deve-se considerar uma média aritmética simples dos três primeiros itens dos 2 e-mails enviados, acrescidas da pontuação do item 4.

Na página seguinte estão os critérios para análise da terceira etapa:

Tabela 4 – Etapa III da Metodologia		
Item avaliado	Descrição do Item	Pontuação
Tempo de Espera	Tempo de espera do cliente para ser atendido por um operador humano. Tolerâncias: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 03 minutos, em caso de 0800 – ligação gratuita; ▪ 02 minutos para ligação de número local; ▪ 01 minuto para 0300 – ligação paga. 	10 pts
Abertura do Contato	Ao atender a ligação, o operador deve falar o nome da empresa nome do atendente e saudação.	03 pts
Tom de Voz	O atendente não deve passar impaciência ou hostilidade.	07 pts
Cortesia	O atendente deve: utilizar o nome do cliente; utilizar expressões de cortesia como “compreendo”, “por gentileza”, “por favor”, etc.	08 pts
Espera Telefônica	Caso ocorra a necessidade de espera do cliente por uma solução, esta deve ocorrer no tempo máximo de 01 minuto (qualquer comunicação visando amenizar a espera e considerada retorno).	05 pts
Conhecimento do Assunto	O operador precisa ser firme e responder prontamente as solicitações relacionadas aos serviços e produtos da empresa, não podendo ocorrer conflitos nas respostas.	10 pts

Investigação da Necessidade	O operador deverá sempre se aprofundar nas solicitações dos clientes em relação a suas reais necessidades, identificando o objetivo do contato.	05 pts
Resolução	Ocorre na conclusão do atendimento pelo operador, após resolução dos questionamentos do cliente.	12 pts
Resolução em 1º nível	Ocorre na medida em que a solicitação é concluída sem a necessidade de transferência para outro operador.	10 pts
Total de Pontos Alcançáveis - Etapa III		70 pts

A análise desta etapa é feita realizando-se três ligações para a empresa, sendo o resultado:

- A pontuação alcançada é o resultado da média aritmética simples dos três contatos.
- Nos casos em que não foi possível falar com a empresa em três tentativas frustradas, devido a sinal de ocupado ou ligação não completada ou mesmo por falta de sinal de linha entre outros problemas, tentam-se então mais duas tentativas, consideradas estas extras, totalizando cinco tentativas.
- Caso se consiga concretizar três das cinco ligações considera-se então à média normal.
- Caso se consiga concretizar apenas uma das cinco ligações considera-se que não foi atingida a media, divide-se então por dois a pontuação.
- Caso não se consiga concretizar nenhuma ligação das cinco tentativas, estas em datas e horários diversos, atribuem-se então a pontuação zero.

Dentro dessa perspectiva analisa-se a viabilidade da terceira etapa desse monitoramento e o monitoramento utilizado pela empresa Y.

3. Estratégia de Pesquisa

A metodologia do estudo orientou pela pesquisa bibliográfica e exploratória constituída de pesquisas atuais na internet, em estudos informativos e estatísticos que representam a importância do setor de *call centers* no Brasil. Nesse contexto, a pesquisa se realizou principalmente de livros e artigos científicos.

Conforme descreve Andrade (2003, p. 45):

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Barros (2002, p. 64) considera que “a pesquisa bibliográfica representa grandes contribuições culturais ou científicas sobre determinado assunto, tema ou problema”.

Em seguida, foi desenvolvida uma análise detalhada e crítica sobre os dados apurados e acerca do material reunido, o que possibilitou a identificação de semelhanças e diferenças entre as abordagens. A partir daí foi preparada uma resenha do assunto, incluindo além dos levantamentos realizados, pareceres, opiniões e comentários próprios sobre o tema.

Conforme Andrade (2003, p. 123), a pesquisa exploratória demanda a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto e dimensionar suas diversas facetas. A palavra explorar “que aqui representa a busca do conhecimento” se faz de várias formas desde pesquisa bibliográfica como a pesquisa de campo.

A partir daí, foi adotada indiretamente a metodologia da pesquisa de campo, através da investigação observacional e levantamento de dados a partir de consulta ao material para conhecimento dos resultados acerca das estratégias adotadas no planejamento da Empresa Y considerando as diretrizes do Inmetro.

A apresentação dos dados e resultados apurados baseia-se no modelo metodológico de estudo de caso para seu melhor entendimento. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso constituiu-se de uma ferramenta de pesquisa que permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas, tendo em vista os eventos da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno estudado e o contexto não estão claramente definidos

4. Estudo de Caso: A Monitoração do Atendimento na Empresa Y

4.1 A Empresa Pesquisada

A Empresa Y Comunicações LTDA, faz parte da Empresa X, que é uma empresa Telecomunicações criada em dezembro de 1998 para fornecer serviços de Call Center. Atualmente possui cinco centros de atendimento e serviços utilizando tecnologia de ponta e localizados nas cidades: Juiz de Fora, Goiânia, Vila Velha, Ribeirão Preto e Macaé.

4.2 O Centro de Atendimento e Serviços Macaé.

Situado na cidade de Macaé, interior do Estado do Rio de Janeiro, o CAS Macaé foi adquirido pela Empresa

Situado na cidade de Macaé, interior do Estado do Rio de Janeiro, o CAS Macaé foi adquirido pela Empresa Y em 2000. O CAS Macaé presta serviços de atendimento a 95% dos clientes pré-pagos de uma grande empresa de telefonia celular, que possui a 3ª posição em quantidade de celulares no mercado brasileiro segundo pesquisa de junho de 2007¹

Com uma unidade com 850 posições de atendimento receptivo, funcionando 24 horas por dia e recebendo em média 3,5 milhões de chamadas mensais, a Empresa Y possui um total de 2629 funcionários, sendo 68% mulheres².

4.3 O método de monitoramento utilizado pela empresa estudada

O atendimento no Call Center é monitorado pelos líderes das gerências de atendimento e pela Equipe da Qualidade. A quantidade de monitorações realizadas, para as gerências de atendimento e para a Equipe da Qualidade, são definidas mensalmente pela Empresa Cliente.

Alguns critérios são definidos para aumentar a variedade das monitorações, são eles:

- A quantidade de monitorias deve ser distribuída por igual pelo número de semanas no mês,
- Um mesmo representante não deve ser avaliado duas vezes no mesmo dia,
- O representante que possuiu uma média abaixo do patamar de conformidade no mês anterior deve ser avaliado mais vezes que os representantes que alcançaram a meta.

O formulário de monitoração é utilizado para priorizar os itens mais relevantes, focando a qualidade dos serviços. Este formulário é gerado através da análise operacional dos processos utilizados pelos operadores. Dentre os processos destaca-se a escuta dos atendimentos telefônicos para avaliação de qualidade de atendimento.

As informações relacionadas às avaliações dos atendentes ficam armazenadas em um sistema para a geração de relatórios e para identificar a necessidade de treinamentos futuros.

Segue abaixo a descrição dos itens da ficha de monitoração³:

1. Saudação- fornecer a saudação padrão.

¹ Fonte: <http://www.teleco.com.br/comentario/com227.asp>

² Dados referentes a agosto de 2007

³ Informações retiradas do Manual da Qualidade da Empresa Y

Exemplo: “[nome do atendente]. Bom Dia, Tarde, Noite!”

“Com quem eu falo, por gentileza?”

Sr.(a) [nome do cliente], qual o número do celular com o DDD, por gentileza?”.

“Sr.(a) nome do (a) cliente, em que posso ajudá-lo (a)?”

2. Cordialidade - Ser cordial e educado com o cliente, utilizando corretamente as formas de tratamento e demonstrando empatia.
3. Pausa – Se ocorrer à necessidade de espera do cliente, o retorno do operador deve ser no tempo máximo de 01 minuto, qualquer contato e considerado retorno.
4. Personalização - Solicitar o nome do cliente e chamá-lo pelo nome no mínimo duas vezes durante a ligação, utilizando corretamente as formas de tratamento (senhor, senhora). Quando o cliente disser que prefere ser tratado por “você”, o atendente deverá atendê-lo.
5. Vocabulário - Não utilizar gerúndio em situações desnecessárias, não utilizar vícios de linguagem e termos técnicos que o cliente não entenda. Utilizar linguagem profissional e pronunciar corretamente as palavras.
6. Voz - Utilizar adequadamente as qualidades vocais: timbre, ritmo, volume, velocidade, entonação, emoção. O cliente deverá perceber que o atendente tem prazer em ajudá-lo a sanar uma dúvida ou a resolver um problema.
7. Encerramento – Verificar se o cliente entendeu a informação prestada; informar o número do atendimento para reclamação/solicitação. Em épocas festivas (Natal, Ano Novo, Páscoa etc), o atendente poderá desejar aos clientes felicidades pela data, ou fazer o fechamento dizendo: “[nome da empresa cliente], agradece, bom dia/boa tarde/boa noite!”
8. Informações corretas e completas - Prestar informações corretas, completas e de acordo com a consulta em fontes oficiais de informações: Intranet, procedimentos e sistemas. Se as informações forem passadas incorretamente, a monitoria será zerada.
9. Argumentação e Contorno de Objeções - Contornar as objeções levantadas pelo cliente e argumentar de forma clara, explicando as regras do negócio. Apresentar diálogo claro e consistente, envolvendo a ligação, transmitindo firmeza, segurança, credibilidade, qualificação e conhecimento ao prestar as informações do início ao fim da mesma. Evitar titubeio, hesitação e expressões que denotem dúvida: "eu acho, talvez, pode ser que”.
10. Objetividade e Condução da Chamada - O atendente deve assumir a condução da chamada a fim de obter as informações que deseja do cliente para análise do caso.

11. Saber Ouvir - Ouvir atentamente e deixar o cliente falar. Ser atento em todas as colocações do cliente, evitando ter que questioná-lo novamente. Realizar perguntas repetidas somente quando por algum motivo (técnico/físico) não ouvir o cliente, porém que seja realizada no momento em que o cliente estiver falando/expondo sua necessidade. Quando o cliente estiver perdendo o foco, o atendente poderá interrompê-lo assertivamente com perguntas que o direcionem à chamada. Neste caso, uma forma de interrompê-lo é chamá-lo pelo nome e fazê-lo voltar ao foco da ligação.
12. Procedimentos - Realizar corretamente os procedimentos (ações) necessários para resolver a solicitação do cliente.
13. Checagem do entendimento - Realizar confirmação de processos e ações e/ou garantir entendimento do que foi dito ao cliente.
14. Registro da ligação - Registrar as ligações sejam elas de informação, solicitação ou reclamação no sistema, respondendo às perguntas, quando existirem.
15. Análise de registro e uso das ferramentas - Identificar a necessidade do cliente analisando registros, sistemas e memórias a fim de conhecer o histórico do mesmo. Utilizar corretamente as ferramentas disponíveis para a identificação da situação, buscando em cada uma o item que irá apontar a necessidade/problema/situação apresentado.

Sendo assim, o responsável pela avaliação preenche “Yes” se o item foi atendido ou “No” se não. O somatório dos pontos é a nota final da avaliação, sendo que o atendimento é considerado conforme se a nota final for igual ou maior que oitenta e cinco.

Os itens possuem pesos diferentes como mostra a tabela a seguir.

Tabela 5 – Tabela de Monitoração da Empresa Y

Postura no Atendimento	
Saudação	1.5 pontos
Cordialidade	3 pontos
Pausa	2.5 pontos
Personalização	2.5 pontos
Vocabulário	2.5 pontos
Voz	1.5 pontos
Encerramento	1.5 pontos
Total 1	15 pontos
Tratamento / Solução	

Informações corretas e completas	16 pontos
Argumentação e contorno de objeções	7 pontos
Objetividade e condução da chamada	6 pontos
Saber Ouvir	10 pontos
Procedimentos	13 pontos
Checagem de entendimento	10 pontos
Registro no PS8	10 pontos
Análise de registros e uso de ferramentas	13 pontos
Total 2	85 pontos
Total Geral	100 pontos

Se algumas das situações presentes na tabela abaixo forem identificadas a avaliação é zerada.

Motivos que zeram as chamadas

- a) Tratar o cliente com rispidez e/ou de forma inadequada (ironia, volume alterado da voz, agressividade): Yes No
- b) Orientar ou encaminhar indevidamente o cliente a loja ou a outro departamento: Yes No
- c) Repassar informações sigilosas a terceiros sem autorização, ou para o titular, sem as confirmações de senhas e dados: Yes No
- d) Estimular o cliente a buscar auxílio em órgãos de proteção ou não contornar sua insatisfação, denegrindo a imagem da empresa: Yes No
- e) Realizar queda de ligação, onde se comprove que o atendente derrubou a ligação voluntariamente, ou ficar mudo por período que o cliente entenda que a ligação foi derrubada: Yes No
- f) Falta de prontidão no atendimento, através das teclas Mute e Hold, ou ficar mudo, conforme manual na intranet: Yes No
- g) Não solucionar a necessidade do cliente e/ou passar informações e/ou não realizar as ações devidas (ajustes, correções, etc): Yes No
- h) Não informar ao cliente o número do protocolo de atendimento, conforme manual na intranet: Yes No
- i) Utilizar ferramentas não pertinentes ao trabalho, conforme manual na intranet: Yes No
- j) Não transferir a chamada para o supervisor, após argumentação: Yes No

Fonte: programa de monitoração da empresa pesquisada

4.4 Análise dos Dados e informações coletados.

Neste item são apresentadas as conclusões deste estudo, através de uma comparação da metodologia do INMETRO e da monitoração do atendimento da empresa Y que foram apresentadas, respectivamente na revisão de literatura e no estudo de caso.

Primeiramente deve-se ressaltar que a primeira e a segunda parte da metodologia utilizada pelo INMETRO, respectivamente, “Levantamento do nível de divulgação dos canais de relacionamento e a facilidade de acesso a estes canais” e “Análise do retorno de e-mails enviados” não são analisadas neste estudo. Já que, no caso do primeiro, não é de

responsabilidade dos SACs a emissão de contas telefônicas e a manutenção de sites da Empresa Cliente na internet. E o segundo, pois no SAC estudado não há o tratamento de e-mails enviados por consumidores, é um centro exclusivo de recebimento de chamadas.

Ocorre a semelhança de alguns itens quando se confronta os resultados da 3ª parte da metodologia do INMETRO e a ficha de monitoração da qualidade da Empresa Y, na unidade Macaé. A tabela a seguir apresenta os itens semelhantes:

A tabela 6 mostra os itens semelhantes em relação às duas metodologias de trabalho.

Tabela 6 – Comparação entre os itens da etapa III da Metodologia do Inmetro e da ficha de monitoração da Empresa Y	
Método estabelecido pelo INMETRO	Método estabelecido pela Empresa Y
Abertura do Contato	Saudação Encerramento
Tom de Voz	Voz
Cortesia	Cordialidade
Espera Telefônica	Pausa
Conhecimento / Domínio do Assunto	Informações Corretas e Completas Argumentação e Contorno de Objeções
Investigação da Necessidade	Objetividade e condução da chamada Saber ouvir Checagem de entendimento
Resolução	Procedimentos Registro no PS8 Análise de registros e uso das ferramentas

O itens apresentados nesta comparação constituem aspectos instrumentais e humanos que Mancini(2006) destaca como fundamentais para a avaliação dos atendimentos.

Os únicos itens presentes na terceira etapa da metodologia do Inmetro que não foram comparados na tabela acima são “Resolução em 1ºNível” e “Tempo de Espera”. O primeiro por depender do grau de complexidade da pergunta realizada. Como as monitorações são realizadas ao acaso, algumas solicitações podem ser encaminhadas para outro nível, de acordo com os procedimentos estabelecidos pela Empresa Cliente. O segundo, por ser parte comparado ao item “Pausa” da Ficha de Monitoração e com indicadores quantitativos como tempo médio de atendimento, chamadas em fila, chamadas abandonadas como afirma Mancini (2006).

Outro ponto relevante é que a forma proposta pelo Inmetro faz referências a perguntas definidas previamente através de simulações de ligações reais, considerada por Mancini(2006) uma forma simples de testar eficiência e eficácia dos sistemas de atendimento, tanto em relação à qualidade do pessoal da linha de frente, quanto das tecnologias empregadas. Já a monitoração avalia qualquer solicitação, informação ou reclamação, determinadas ou não pelos procedimentos da Empresa Cliente, pois monitora chamadas reais de consumidores. Permitindo assim, conforme Mancini(2006) controles e mecanismos de auto ajuste, necessários para concretizar os objetivos propostos pelas empresas, além de analisar atendimentos, realizar feedbacks indicando dados quantitativos além de permitirem análises qualitativas.

Avaliações com o design da metodologia do Inmetro podem incrementar a gestão da qualidade dos SACs terceizados de telefonia, já que testam situações específicas e podem identificar se procedimentos, informações, métodos de trabalho definidos previamente são repassados para os consumidores de forma padronizada. Verificando se estes assuntos precisam de um reforço em treinamento.

Ambas metodologias foram construídas por especificações ou conceitos de qualidade estabelecidos pelas entidades que representam os setores envolvidos na verificação de qualidade dos SAC - Serviços de Atendimento aos Consumidores pelo Inmetro, com entidades associativas/representativas do mercado de atendimento/relacionamento com o cliente ou, em relação a Ficha de Monitoração, pela empresa cliente. Mas como os consumidores não foram consultados, essas metodologias podem não atender às suas expectativas e especificações.

Desta forma identifica-se que o estudo permeia a garantia da qualidade mas não se estende totalmente para a administração da qualidade total, já que alguns aspectos da filosofia TQM (Slack 2002) não foram observados, como:

- Atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores;
- Inclusão de todas as partes da organização;
- Inclusão de todas as pessoas da organização;
- Exame de todos os custos relacionados com a qualidade.

Por meio deste trabalho foi possível conhecer melhor o Sistema de Gestão da Qualidade, podendo realizar a expansão e a viabilização de processos estratégicos que irão garantir o bom

desempenho da Empresa Y no que se refere à qualidade. É possível perceber que o uso das ferramentas da qualidade permite uma análise precisa dos processos, permitindo a identificação e priorização dos aspectos críticos relacionados à qualidade, possibilitando a determinação de formas de controle de forma racional, e que se reflita em uma aplicação mais eficiente dos recursos.

Desta forma o estudo sugere a utilização da metodologia do Inmetro como uma nova ferramenta de avaliação dos atendimentos prestados, que deve ser utilizada com critérios de variedade, semelhantes a monitoração do atendimento da Empresa Y, como: dias, horários, assuntos e equipes.

A monitoração do atendimento e a utilização da metodologia do Inmetro, como uma nova ferramenta, incrementam a gestão da qualidade em relação ao fornecimento do serviço. Contudo uma organização que busca o sucesso, deve observar não apenas um, mas todos os seus processos existentes.

A partir da pesquisa realizada considera-se oportuno realizar outros estudos que aprofundem a análise de centrais de atendimento para que a gestão da qualidade se torne cada vez mais eficaz. É indispensável a renovação constante dos critérios de acordo com as necessidades ou com a modificação da exigência do cliente

5 Conclusões e sugestões de novas pesquisas

Neste estudo discutiram-se os critérios que devem ser utilizados pelas empresas para monitoramento e gestão da qualidade dos serviços, especificamente dos SACs, através de duas hipóteses:

- A metodologia utilizada pelo INMETRO é discutível na medida em que não apresenta diferenças significativas da monitoração do atendimento utilizada pela empresa pesquisada;
- Tanto a metodologia do INMETRO quanto a monitoração do atendimento utilizada pela empresa pesquisada são discutíveis no âmbito da Gestão da Qualidade pois não contemplam, no seu design, a filosofia TQM.

Em relação à primeira hipótese, apesar das semelhanças apresentadas entre as metodologias estudadas, naquela utilizada pelo INMETRO identificou-se como destaque a característica de testar e avaliar padrões específicos do cotidiano dos centros de atendimento, tais como procedimentos, informações e métodos de trabalho.

Em relação à segunda hipótese verifica-se que ambas metodologias não apresentam no seu design a filosofia TQM pois aspectos como atendimento das expectativas dos consumidores, inclusão de todas as partes da organização, exame dos custos relacionados à qualidade não foram observados.

O presente estudo pode ser futuramente complementado através da realização de inovação e de ações conjuntas e da evolução do sistema de gestão da qualidade para um sistema integrado que verifique, além da qualidade, outros aspectos como a responsabilidade social, a preocupação com o meio ambiente, a saúde do trabalhador e segurança para melhorar e inovar ainda mais a gestão das empresas de call center.

REFERÊNCIAS:

- ABNT NBR ISO 9000:2005, **Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário**. ABNT. Rio de Janeiro, 30 de dezembro de 2005. 35p.
- ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa**: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003
- BARROS, Laan Mendes de. **“O objetivo de se fazer pesquisa e o objeto da pesquisa que se faz”** in Revista Comunicare – Ano 1 nº 1, São Paulo: Cásper Líbero, 2002.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência de Qualidade Total: Estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira**. Belo Horizonte, Fundação Cristiano Ottoni. 1990
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- COSTA, Carlos Alberto da. **Competitividade sistêmica na construção civil a contribuição efetiva dos sistemas de gestão da qualidade (NBR ISO 9001:2000)**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Santa Catarina – Florianópolis, 2003.
- GIÃO, Paulo R.; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda; HOYOS GUEVARA, Arnoldo José de. **“Estratégia e indicadores de desempenho: um estudo exploratório em call centers próprios e terceirizados no Brasil”**. eGesta, v. 3, n. 1, jan.-mar./2007, p. 70-93.
- GOMES, Leonardo Marques. **O Dilema entre Qualidade e Produtividade no serviço de atendimento ao Cliente (SAC): Um Estudo de Caso Brasileiro**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto Coopead de Administração. Mestrado em Administração. Rio de Janeiro, 2004.

LUZ, Carolina da. **Implantação de programas de qualidade pela certificação ISO 9001/2000 como diferencial competitivo nas organizações.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MANCINI, Lucas. **Call Center: Estratégia para Vencer.** Summus, 2006.

MATOSO, Luciano. **Call Center: Modismo ou Realidade?** Curitiba, Record, 2002.

NOGUEIRA F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1994

SIQUEIRA Jorge do Amaral. **O desafio da implantação de inovações tecnológicas no sistema produtivo das empresas construtoras.** São Paulo: Anais: EPUSP/PCC, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Sites consultados:

Operadoras - Terceirização de Call Center. Revista Série Estudos. Disponível em: <http://www.serieestudos.com.br/se?cmd=carregarConteudo&arq=revistas/telecom/operadorastcc.jsp&pag=1>.

Acessado em: 28/11/07.

Relatório Sobre Análise Em Serviço De Atendimento Ao Consumidor – Sac Tv Por Assinatura. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos/SAC_TV.pdf . Acessado em: 30/11/2007

Por que os brasileiros trocam tanto de operadora? Disponível em: <http://www.teleco.com.br/comentario/com227.asp> Acessado em 27/11/2007.