



MODELO PARA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONTACT CENTER

A MODEL FOR OPERATIONS STRATEGY FORMULATION: A CASE STUDY IN A CONTACT CENTER COMPANY

Denise Luciana Rieg^a; Fernando Cezar Leandro Scramim^a; Maria Luiza Del Roio^a

^a Centro Universitário Fundação Santo André (CUFSA), Santo André, SP, Brasil – Faculdade de Engenharia, Curso de Engenharia de Produção

Resumo

No Brasil, os artigos publicados nas duas últimas décadas sobre estratégia de operações voltam-se principalmente para a descrição das estratégias adotadas pelas empresas investigadas e análise da contribuição desta para o alinhamento estratégico do negócio da empresa. Raros são os trabalhos empíricos que apresentam o processo de formulação de estratégias de operações. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo apresentar um caso real de desenvolvimento de etapas do processo de formulação deste tipo de estratégia, pautando-se na escola de planejamento no qual a formulação é um processo formal e top-down. O modelo proposto como parte integrante do processo de formulação de estratégia de operações de serviços inclui as análises clássicas da matriz importância-desempenho, da matriz de conflito e de apoio mútuo entre os critérios competitivos e da matriz critérios competitivos versus áreas de decisão. Acrescenta-se a essas análises a construção do ciclo do serviço sob investigação. O intuito é que este mapeamento auxilie na identificação dos critérios competitivos a serem levados em conta na pesquisa junto aos clientes sobre os aspectos do serviço por eles priorizados. O estudo de caso para testar o modelo foi realizado em uma empresa de contact center. Além da proposição do modelo, a pesquisa trouxe também à tona um conjunto de critérios competitivos que pode ser tomado como ponto de partida para avaliação dos critérios priorizados pelos clientes das empresas do ramo contact center que, apesar de sua importância estratégica nos mercados atualmente, ainda carecem de trabalhos que abordem a gestão de suas atividades.

Palavras-chave: Formulação de Estratégia de Operações; Operações de Serviços; Empresas de Contact Center

Abstract

Although the last decade, the research papers on operations strategy published by Brazilian researchers have focused on the description of the strategies adopted by the companies and how they can provide the organizations with a competitive advantage. There are few empirical studies that present the process of operations strategy formulation. So, the aim of this paper is to present the application of some procedures of the operations strategy formulation process in a contact center service company, maintaining a focus on formal top-down approach. The proposed model for the operations strategy formulation makes use of the importance-performance matrix, the trade-off analysis and the matrix of integration between the decision areas and the competitive priorities. The front off activities map of the service been availed is added to this analyzes. This map is used to identify those competitive criteria that should be taken into account in the customer survey about the aspects of the service they prioritized. Besides of to present the model for operations strategy formulation, this article also allowed identifying a number of service quality dimensions in the contact center services that can be used to analyze the perceived service quality by their customers.

Keywords: Operations Strategy Formulation Process; Service Operations; Contact Center Service Companies

1. INTRODUÇÃO

O termo “estratégia de operações” pode ser entendido como um conjunto de objetivos, políticas e restrições auto

impostas que, em conjunto, orientam as decisões sobre os recursos a serem investidos nas operações que constituem a organização, com o propósito de executar sua missão (ou redefini-la) (Hayes *et al.*, 2004).

Com efeito, de acordo com Maia *et al.* (2005), designações distintas de “estratégia de operações” têm sido adotadas



na literatura ao longo do tempo. Primeiramente, o termo utilizado foi estratégia de manufatura – conceito inicial elaborado por Skinner (1969), passando para o termo “estratégia de produção” e, atualmente, para “estratégia de operações”. Ainda segundo os mesmos autores, tais mudanças nas denominações utilizadas não provêm de mudanças nos conceitos e fundamentos teóricos, mas da necessidade de contemplar em suas aplicações, além das operações de manufatura, também as operações de serviços.

Independente da denominação adotada, no Brasil, os artigos na área de engenharia de produção, publicados nas duas últimas décadas, conforme pesquisa etimológica seguida de avaliação de conteúdo realizada nos anais do ENEGEP (1996-2012) e no *Scielo Brasil – Scientific Electronic Library Online* (1995 – 2012), voltam-se principalmente para a descrição das estratégias de operações adotadas pelas empresas investigadas e análise da contribuição desta para a estratégia de negócio da empresa. Raros são os trabalhos empíricos que apresentam o processo de formulação dessas estratégias. São ainda mais escassos os estudos que o fazem em empresas de serviços, como os trabalhos de Santos *et al.* (2012 e 2011); Santos, Varvakis *et Gohr* (2007); Reis de Faria *et al.* (2005).

Frente a isto, este trabalho pretende contribuir para a literatura sobre estratégia de operações de serviços, tendo como objetivo apresentar um modelo para sua formulação. Além das ferramentas clássicas da matriz importância-desempenho, análise de *trade-offs* e análise da relação entre critérios competitivos (objetivos) e áreas de decisão, os autores deste artigo propõem a inclusão do mapeamento das atividades de linha de frente do serviço em análise no processo de formulação da estratégia. Este mapeamento serviria de ferramenta auxiliar na identificação dos critérios competitivos a serem levados em conta na pesquisa junto aos clientes sobre os aspectos do serviço por eles priorizados.

Para testar a aplicabilidade do modelo proposto como parte integrante do processo de formulação de estratégia de operações de serviços, elegeu-se como estudo de caso uma empresa de *contact center*, situada na cidade de São Paulo, pertencente a uma multinacional americana. A escolha deste tipo de empresa como objeto de estudo deve-se ao fato da importância estratégica das atividades de *contact center* para as empresas em geral e devido à escassez na literatura de trabalhos acerca do processo de gestão destas empresas.

As centrais de atendimento aos clientes consistem em canais de comunicação entre fornecedor e cliente para reclamações, informações, vendas, cobranças, retenção e outros serviços por telefone, web, chat, *e-mail*, etc.

(Popadiuk, 2009). No Brasil, essas centrais de atendimento ganharam ainda mais impulso a partir da década de 90 com a abertura econômica do país, com a promulgação do código de defesa do consumidor e com as privatizações das telecomunicações (Andrade *et Alvarenga Neto*, 2009).

Essas centrais de atendimento podem se configurar em departamentos dentro das empresas ou em empresas terceirizadas que prestam este serviço, permitindo à empresa cliente economizar em esforço e custo de aprendizagem em uma área de negócio que não é a sua atividade central. Neste caso, estas empresas terceirizadas disponibilizam às suas empresas clientes a infraestrutura necessária e os sistemas operacionais a serem utilizados e, em muitos casos, disponibilizam também a mão de obra necessária para a prestação de serviços.

Para alcançar o objetivo aqui proposto, inicia-se o presente artigo com uma breve descrição sobre qualidade em serviços. Em seguida, apresenta-se o conteúdo de uma estratégia de operações e propõe-se o modelo como parte integrante do seu processo de formulação. Na seção quatro, descreve-se a metodologia de pesquisa e, na seção seguinte, apresenta-se o estudo de caso realizado. Por último, têm-se as considerações finais sobre a pesquisa.

2. QUALIDADE EM SERVIÇOS

De acordo com Zeithaml *et al.* (1990), pode-se definir qualidade em serviços (qualidade percebida) como sendo a discrepância entre as expectativas dos clientes e a percepção destes em relação aos diversos aspectos que compõem o processo de prestação de serviços.

Segundo Grönroos (1984), a qualidade percebida pode ser subdividida em qualidade técnica e qualidade funcional. A qualidade técnica é referente ao resultado do processo de prestação do serviço, àquilo que o cliente recebe ao adquirir o serviço. Por sua vez, a qualidade funcional refere-se ao desempenho do processo de prestação do serviço vivenciado pelo cliente.

Assim, no decorrer do processo de prestação de serviço, o cliente irá avaliar a qualidade do serviço prestado baseado em alguns critérios. No entanto, cada momento que compõe processo de serviço tem uma natureza diferente e, conseqüentemente, também serão diferentes os critérios que serão utilizados pelo cliente na avaliação de cada um desses momentos.

Vários autores têm discutido sobre os critérios (dimensões) da qualidade em serviço, na tentativa de explicar o processo de avaliação do cliente. Entre eles, podem ser citados, Parasuraman *et al.* (1985), Carman (1990), Garvin (1993),



Chowdhary *et Prakash* (2007), Eberle *et al.* (2010), Ganguli *et Roy* (2010) e Côrrea *et Caon* (2012).

Côrrea *et Caon* (2012), por exemplo, propõem quatorze dimensões da qualidade em serviços: atendimento, acesso, velocidade, segurança, consistência, custos, flexibilidade, integridade, comunicação, limpeza, conforto, qualidade dos bens, estética e competência. Já Parasuraman *et al.* (1985) apresentam a qualidade de serviço como sendo composta por cinco dimensões: confiabilidade, presteza, cortesia, empatia e tangibilidade.

Com efeito, não existe consenso na literatura sobre o número de critérios que compõem a qualidade em serviços. Assim, cada empresa deve definir, com base no mercado, seu conjunto de critérios a ser analisado e a importância de cada um no processo de avaliação (Chowdhary *et Prakash*, 2007).

3. Estratégia de operações de serviços: conteúdo e proposta de um modelo como parte integrante do seu processo de formulação

Os elementos que constituem uma estratégia de operações de serviços são seus objetivos e suas áreas de decisão. Os objetivos referem-se àqueles critérios competitivos priorizados pelos clientes já abordados aqui e que, portanto, devem ser tomados como o “norte” no processo de estabelecimento de uma estratégia de operações, de modo que a empresa busque excelência nestes critérios visando superar a concorrência (Corrêa *et Caon*, 2012).

Por sua vez, as áreas de decisão são a estrutura e a infraestrutura da empresa necessárias para ela funcionar, como instalações, tecnologia de processos, controle da qualidade, planejamento e controle da produção, etc. Nestas áreas, recursos deverão ser alocados e ações deverão ser empreendidas para o aprimoramento do sistema, de forma a alcançar excelência nos critérios competitivos identificados como os objetivos da estratégia (Slack *et al.*, 2009).

O processo de formulação da estratégia de operações pode ser entendido, então, como um processo lógico, procedimental e prático de ligação entre os objetivos da estratégia e as áreas de decisão estruturais e infraestruturais da empresa (Gianesi *et Corrêa*, 1994).

Os procedimentos adotados na formulação da estratégia de operações podem configurar-se em um processo *top-down* (de cima para baixo), *bottom-up* (de baixo para cima), ou ainda, um processo de complementaridade entre eles (Corrêa *et Caon*, 2012).

O modelo proposto a seguir como parte integrante da formulação de estratégias em operações de serviços pautase na escola de planejamento na qual essa formulação é um processo formal e *top-down*. Este modelo proposto, como pode ser visto na Figura 1, além de incluir as ferramentas

clássicas da matriz importância-desempenho, análise de *trade-offs* e análise da relação entre critérios competitivos (objetivos) e áreas de decisão (explicadas à medida que também se apresenta o modelo), sugere que o processo de formulação tenha início com a elaboração do ciclo de serviço para o qual a estratégia deve ser elaborada.

Dá-se o nome de ciclo de serviço ao conjunto de etapas do processo de prestação de serviço nas quais há o contato entre o fornecedor e o cliente (contato pessoal, telefônico, via internet, espera por atendimento nas instalações do fornecedor, etc.). A essas etapas de linha de frente, Normann (1993) atribuiu o nome de “momentos da verdade” que mais tarde, segundo Corrêa *et Caon* (2012, p.103), foram popularizadas por Jan Carlzon, CEO da *Scandinavian Air System*, “que acreditava fortemente que esses momentos eram cruciais para a percepção e conseqüente satisfação do cliente”. E de fato são cruciais, como continuam os autores, pois à medida que o cliente vai vivenciando as etapas do processo é que o mesmo vai acumulando suas percepções do serviço. Também ao longo do serviço mudam os critérios da qualidade priorizados pelos clientes de acordo com a natureza do momento, como já exposto aqui. Neste sentido é que se sugere que a construção do ciclo de serviço (primeira etapa do modelo) sirva como ferramenta auxiliar na identificação dos critérios competitivos a serem levados em conta na pesquisa junto aos clientes sobre os aspectos do serviço por eles priorizados (segunda etapa do modelo). Propõe-se como base para o levantamento dos possíveis critérios a serem utilizados, os conjuntos de atributos da qualidade em serviços propostos por Parasuraman *et al.* (1985) e Côrrea *et Caon* (2012) e expostos na seção dois do presente artigo.

Com base nesta lista inicial de aspectos da qualidade associados a cada etapa do ciclo de serviço sob análise, constrói-se um questionário para identificação daqueles critérios (aspectos) que são priorizados pelos clientes (etapa três do modelo) e um questionário para avaliar o desempenho da empresa e seus concorrentes nestes critérios (etapa quatro do modelo). Essas análises quanto à importância e ao desempenho são feitas com base nas classificações apresentadas abaixo.

Para conhecer o nível de importância que o mercado dá a cada um dos critérios competitivos nos quais uma empresa pode concorrer (naquele mercado), Hill (1993) desenvolveu a seguinte classificação: critérios ganhadores de clientes (aqueles que proporcionam vantagem importante para a empresa na manutenção e conquista de novos clientes) e critérios qualificadores (aqueles nos quais a empresa precisa estar dentro do padrão médio do setor para poder competir). Slack *et al.* (2009) acrescenta a estes os critérios menos importantes que são aqueles que, hoje, não influenciam os clientes de forma significativa no processo de escolha de seus fornecedores, mas que, futuramente, podem tornar-se mais importantes.

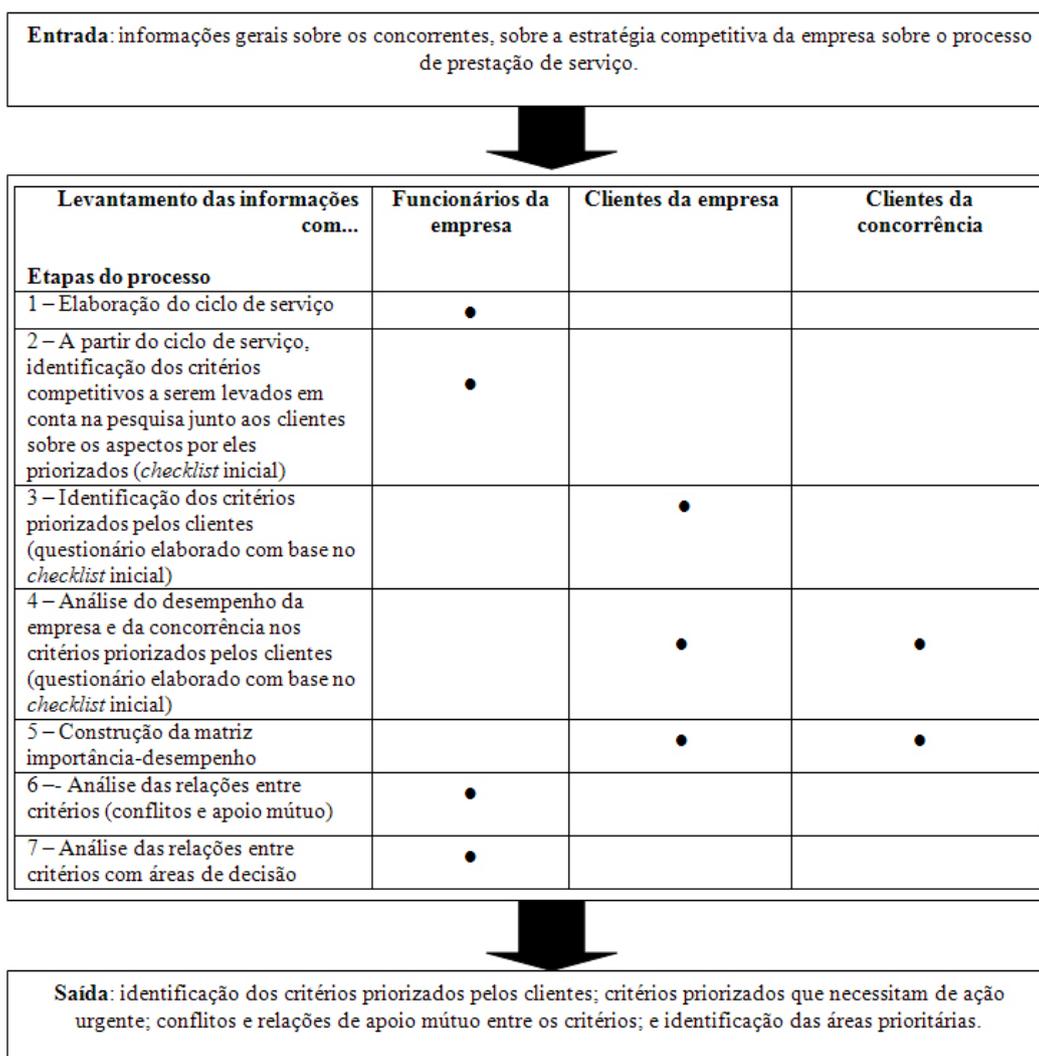


Figura 1. Modelo proposto como parte integrante do processo de formulação da estratégia de operações de serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores

Não só a identificação dos critérios priorizados pelos clientes é importante na definição dos objetivos de uma dada estratégia de operações, como também avaliar o desempenho da empresa nestes critérios frente aos competidores. Este desempenho pode ser classificado como sendo pior, igual ou melhor que a concorrência.

Slack (1994), para facilitar a classificação dos critérios competitivos quanto a sua importância e quanto ao desempenho da empresa nestes critérios, propôs uma escala de nove pontos, como apresentado no Quadro 1.

A análise conjunta dessas duas classificações referentes aos critérios competitivos resulta na matriz importância-desempenho (Slack, 1994) que se constitui na etapa cinco do referido modelo. O cruzamento das duas dimensões permite identificar regiões específicas na matriz importância-desempenho, como segue:

- Região “excesso” – o critério classificado nesta região apresenta desempenho muito superior à concorrência em um aspecto que os clientes não valorizam;
- Região “adequada” – o critério classificado nesta região possui desempenho satisfatório e, por isso, necessita de melhoria apenas em longo prazo;
- Região “melhoria” – o critério localizado nesta região deve ser alvo de melhorias em médio prazo;
- Região “urgência” – o critério classificado nesta região apresenta desempenho crítico, uma vez que é alta a importância dada a eles pelos clientes e é baixo seu desempenho quando comparado com a concorrência. Esta é a região de atenção para curto prazo.



Quadro 1. Escalas de 9 pontos para a classificação dos critérios quanto ao grau de importância e quanto ao desempenho da empresa

Importância	Desempenho
Crítérios ganhadores de pedidos	Melhor do que a concorrência
1. Proporciona vantagem crucial junto ao cliente – é o principal impulso da competitividade	1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente
2. Proporciona importante vantagem junto ao cliente – é sempre considerado	2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente
3. Proporciona vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado	3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
Crítérios qualificadores	Igual à concorrência
4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor	4. Com frequência marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
5. Precisa estar em torno da média do setor	5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor	6. Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
Crítérios pouco relevantes	Pior que a concorrência
7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro.	7. Usual e marginalmente pior do que a maioria de nossos principais concorrentes
8. Muito raramente é considerado pelos clientes	8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes
9. Nunca é considerado pelos clientes	9. Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Fonte: Elaborado a partir de Slack (1994)

Portanto, de acordo com a matriz importância-desempenho, os objetivos das estratégias de operações a serem implementadas em curto, médio e longo prazo, seriam aqueles critérios localizados, respectivamente, nas áreas de urgência, melhoria e adequação.

A definição dos objetivos de uma dada estratégia de operações também está relacionada com o conceito de *trade-off* (Skinner, 1969). Este conceito refere-se ao conflito que pode existir entre critérios competitivos a serem tomados como objetivos da estratégia de operações de serviços, de modo que a melhoria de desempenho em um dado critério só pode ocorrer à custa de um desempenho mais baixo em outro critério. Como exemplos podem ser citados os tradicionais conflitos existentes entre qualidade e custo, velocidade de atendimento e empatia, etc. Como consequência, a empresa acaba tendo que escolher um critério em detrimento a outro e tomá-lo como objetivo da sua estratégia de operações, em função da já conhecida importância atribuída aos critérios pelos clientes e das capacidades internas disponíveis para melhorar o seu desempenho nestes critérios. Ao mesmo tempo, há que se levar em conta que, no processo de identificação dos objetivos de uma estratégia de operações, pode também ocorrer uma relação de apoio mútuo entre critérios, ou seja, a melhoria no desempenho de um pode acarretar na melhoria no desempenho de outro(s) (Gomes Filho et Brunstein, 1995).

Deste modo, após o desenvolvimento da matriz importância-desempenho, constrói-se a matriz de *trade-offs* e apoio mútuo entre critérios (etapa seis do modelo proposto). Esta matriz nada mais é do que a representação da análise cruzada entre os critérios. Quando há uma relação de conflito, assinala-se um “x” na célula de cruzamento dos critérios. Por sua vez, quando há uma relação de apoio mútuo, assinala-se um “O”. Por fim, quando não há nenhuma relação entre os critérios analisados, deixa-se a célula da matriz em branco.

Como etapa final do modelo proposto, tendo como propósito a identificação daquelas áreas que influenciarão o desempenho das operações em relação ao alcance de seus objetivos, constrói-se uma matriz que permite visualizar a relação entre critérios e áreas de decisão da empresa, classificando-as em relação fraca, moderada ou forte. Estabelecendo-se estes diferentes graus de relacionamentos entre os objetivos e as áreas de decisão, se ganha conhecimento de quais áreas devem ser utilizadas como base para a construção do plano de ação (aquelas áreas que apresentarem relação forte com os critérios localizados na área de urgência) (Gianesi et Corrêa, 1994).

Por fim, cabe destacar que foram tomados como base para a elaboração do presente modelo aqueles propostos por Santos et al. (2012) e por Gianesi et Corrêa (1994). O modelo de Santos et al. (2012) para análise dos critérios



competitivos em serviço apresenta também as ferramentas clássicas utilizadas na formulação da estratégia de operações apresentadas acima, mas não inclui na análise a construção do ciclo de serviço para identificação dos critérios competitivos a serem levados em conta na pesquisa junto aos clientes sobre os aspectos do serviço por eles priorizados. Por sua vez, o processo completo de formulação da estratégia de operações de serviços apresentado por Gianesi *et Corrêa* (1994) inclui diversas análises, inclusive todas aquelas presentes no modelo de Santos *et al.* (2012) e também a análise do ciclo de serviço. Entretanto, esta última não é utilizada com o mesmo intuito aqui proposto. Naquele processo de formulação da estratégia, constrói-se o ciclo de serviço após a análise da matriz importância-desempenho, objetivando identificar os momentos da verdade nos quais os critérios mais importantes “estão evidentes para serem avaliados pelos clientes”. Desta forma, no momento de se elaborar o plano de ação, a natureza dos momentos aos quais os critérios priorizados pelos clientes estão associados, também interfere na decisão quanto às ações a serem tomadas e aos recursos a serem alocados (Gianesi *et Corrêa*, 1994, p. 123).

Portanto, o modelo aqui proposto, do ponto de vista científico, não traz em sua constituição nenhuma ferramenta que seja inédita. Acredita-se que sua contribuição esteja na junção dessas ferramentas e na sequência na qual se sugere que as mesmas sejam aplicadas, tendo como seu ponto de partida a construção do ciclo do serviço sendo analisado.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza exploratória, descritiva e utilizou, para alcançar seus objetivos, a abordagem de estudo de caso. Desta forma, a mesma pode ser entendida como (Cauchick Miguel, 2007):

- quanto à natureza das variáveis pesquisadas – qualitativa;
- quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis – caráter descritivo;
- quanto ao objetivo – de natureza exploratória;
- quanto à intensidade de controle capaz de ser exercida sobre as variáveis em estudo – experimentais de campo;
- quanto ao escopo da pesquisa, em termos de profundidade e amplitude – estudo de caso longitudinal.

Segundo Cauchick Miguel (2010, p. 130), o estudo de caso é um estudo de natureza empírica que analisa em profundidade um determinado fenômeno em um contexto real de vida para que seja possível o seu amplo e

detalhado conhecimento. “Dentre os benefícios principais da condução de um estudo de caso estão a possibilidade do desenvolvimento de novas teorias e de aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos”.

Para a realização do presente estudo de caso, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências, como segue: observação *in loco*, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário fechado, ou seja, composto de questões cujas respostas são definidas em meio a alternativas previamente estabelecidas (Mattar, 1996). Como exposto por Eisenhardt (1989), na condução dos estudos de casos, o uso de várias fontes de dados aumenta a possibilidade de o pesquisador obter maior validade construtiva da pesquisa. Abaixo, detalha-se a aplicação destas diferentes fontes de evidências.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa prestadora de serviços de *contact center* pertencente a uma multinacional americana que possui atualmente mais de 80.000 funcionários no Brasil distribuídos em 34 unidades. A pesquisa foi conduzida em uma dessas 34 unidades, localizada na cidade de São Paulo, e que conta com o total de 5.000 funcionários.

A empresa dedica-se ao desenvolvimento e implementação de serviços completos de atendimento, ativos ou receptivos, tais como *telemarketing*, centrais de cobrança, *help desk*, atendimento ao cliente e internet *call center*. A empresa disponibiliza aos seus clientes não só a infraestrutura e os sistemas operacionais a serem utilizados como também a mão de obra necessária. Entre os principais clientes da referida empresa, podem ser citados: os maiores bancos brasileiros, empresas do setor de telecomunicações, de TV por assinatura e distribuidoras de energia elétrica.

Dando início à condução do estudo de caso, foram realizadas observação *in loco* e entrevistas semiestruturadas com um gerente e dois coordenadores operacionais da unidade sendo investigada para conhecimento geral das atividades por ela desenvolvidas e construção do ciclo de serviço, bem como para identificação de seus principais clientes e concorrentes. Tais entrevistas também serviram como base para se definir quais critérios deveriam ser utilizados na pesquisa junto aos clientes sobre os aspectos da qualidade em serviços por eles priorizados. Cada etapa do ciclo de serviço foi analisada em conjunto com o gerente e os coordenadores envolvidos na pesquisa, na tentativa de identificar dentre os critérios genéricos apresentados no referencial teórico (Parasuraman *et al.*, 1985; Córrea *et Caon*, 2012), quais seriam levados em conta pelos clientes na análise do serviço. O conteúdo de informações levantadas nas entrevistas, depois de devidamente registrado, foi enviado para os informantes fazerem uma revisão, visando validar a representação da situação conforme pesquisada, como proposto em Cauchick Miguel (2010).



Isto permitiu a construção dos questionários fechados (Matar, 1996) que foram aplicados junto aos principais clientes da unidade investigada para identificação da importância de cada critério, de acordo com o mercado, e para identificação do seu desempenho nestes critérios. Este último questionário foi também utilizado para avaliar o desempenho do principal concorrente da empresa, para que a matriz importância-desempenho pudesse ser construída. Doravante, neste artigo, a unidade da empresa de *contact center* investigada será chamada de Empresa A e sua concorrente de Empresa B.

A coleta de dados ocorreu durante o mês de agosto de 2011 e os questionários foram aplicados pessoalmente pelos autores do artigo junto a gerentes de 10 empresas escolhidas entre 67 empresas clientes em carteira da Empresa A. Esses clientes foram selecionados pelo volume de transações com a Empresa A, sendo que estes representam a maior parcela do faturamento total da mesma. Em relação à empresa concorrente, foram entrevistados pessoalmente, e no mesmo

período citado acima, gerentes de 10 empresas escolhidas entre 28 empresas clientes em carteira da Empresa B. Alguns são antigos clientes e outros clientes atuais também da Empresa A, pois os clientes costumam contratar mais de uma empresa de *contact center*, principalmente quando se tratam de grandes corporações com várias operações complexas, como é o caso dos grandes bancos.

Por fim, para analisar os dados, foi utilizado o *software* Microsoft Excel. Foi realizada também uma análise descritiva da pesquisa, como apresentado a seguir.

5. ESTUDO DE CASO

Inicialmente, com a participação do gerente e dos dois coordenadores entrevistados, foi elaborado o ciclo de serviço da empresa analisada. Em seguida, foram identificados aqueles atributos da qualidade que poderiam ser valorizados pelos clientes em cada etapa do processo, como apresentado na Figura 2.

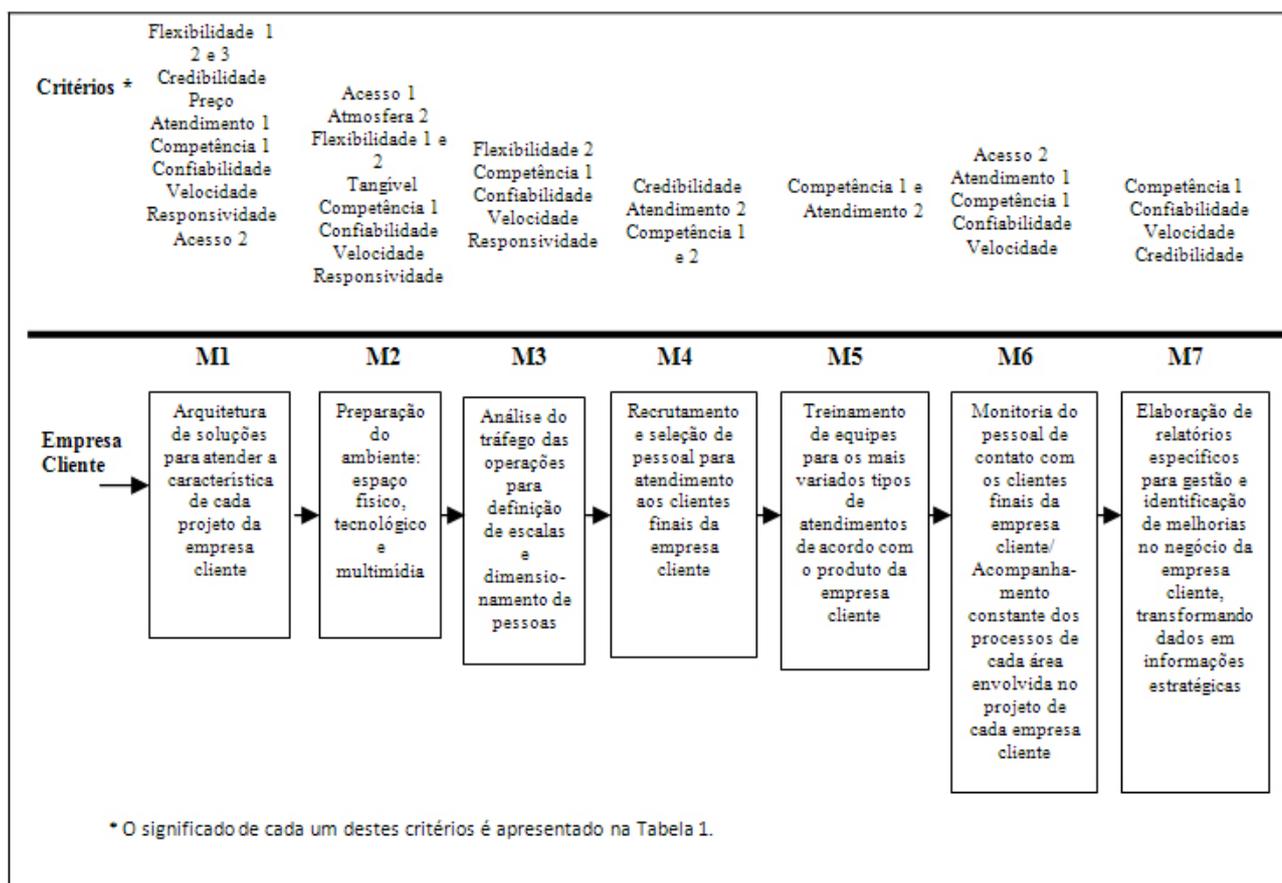


Figura 2. Ciclo de serviço da empresa de *contact center* investigada

Fonte: Elaborado pelos autores



Os atributos levantados foram, então, utilizados como *checklists* iniciais, ou seja, como uma lista de aspectos a serem avaliados pelos clientes quanto ao seu grau de importância na qualidade do serviço sendo prestado e quanto ao desempenho das empresas estudadas (empresas A e B) com relação a estes critérios (lista de aspectos que compuseram o questionário de importância e o questionário de desempenho, aplicados junto aos clientes).

A classificação dos critérios quanto a sua importância foi feita com base na escala de 9 pontos desenvolvida por Slack (1994) (1 a 3 – ganhadores de clientes; 4 a 6 – qualificadores

e 7 a 9 – critérios pouco importantes). Os resultados obtidos quanto à importância de cada critério competitivo são apresentados na Tabela 1.

Conforme apresentado na referida tabela, os critérios priorizados pelos clientes da Empresa A são: confiabilidade; atendimento 2; competência 2; preço; velocidade; acesso 2; flexibilidade 3; e acesso 1.

Observa-se que, dentre estes critérios classificados pelas empresas clientes como ganhadores de pedidos, estão dois critérios relacionados ao serviço prestado aos seus clientes finais: atendimento 2 e competência 2.

Tabela 1. Classificação dos critérios e desempenho das Empresas A e B nestes critérios

Critérios	Média de importância/ (desvio padrão)	Média de desempenho / (desvio padrão) Empresa A	Média de desempenho/ (desvio padrão) Empresa B
Acesso 1 (localização da empresa prestadora de serviço)	3,0 (1,15)	4,7 / (0,48)	3,0 / (0,44)
Acesso 2 (facilidade em entrar em contato com a prestadora de serviço)	2,1 (0,57)	4,4 / (0,66)	4,0 / (0,44)
Atmosfera 1 (aparência das instalações da empresa prestadora de serviço)	5,0/(2,04)	4,2 / (0,63)	3,9 / (0,63)
Atmosfera 2 (aparência das instalações do espaço alocado ao serviço de terceirização)	4,5/(2,54)	3,7 / (0,64)	4,3 / (0,64)
Atendimento 1 (cortesia dos atendentes da empresa fornecedora de serviços – pessoal de contato da empresa)	3,4/(1,51)	3,9 / (0,70)	4,5 / (0,50)
Atendimento 2 (cortesia dos atendentes da empresa fornecedora de serviços – pessoal terceirizado)	1,2/(0,42)	3,8 / (0,70)	4,1 / (0,53)
Competência 1 (conhecimento e habilidades dos funcionários da empresa prestadora de serviço para executar o serviço,	3,5/(1,31)	4,2 / (0,75)	4,2 / (0,60)
Competência 2 (conhecimento e habilidades dos funcionários terceirizados para executar o serviço, relacionando-se às necessidades técnicas dos clientes finais)	1,5/(0,53)	3,4 / (0,66)	4,2 / (0,60)
Confiabilidade (habilidade de realizar serviços nos tempos programados)	1,1/(0,31)	4,2 / (0,66)	3,6 / (0,49)
Credibilidade (baixa percepção de risco em relação à empresa; habilidade da empresa em transmitir confiança)	5,5/(1,78)	4,5 / (0,50)	4,4 / (0,49)
Flexibilidade 1 (habilidade de fornecer ampla variedade de serviços)	7,0/(1,30)	4,5 / (0,50)	4,2 / (0,75)
Flexibilidade 2 (habilidade de fornecer quantidades ou volumes diferentes de serviços)	3,3/(2,41)	4,1 / (0,50)	4,4 / (0,49)
Flexibilidade 3 (capacidade de mudar e adaptar a operação frente às necessidades dos clientes)	2,2/(0,63)	3,2 / (0,60)	4,0 / (0,44)
Preço dos serviços de <i>contact Center</i>	2,0/(0,66)	3,3 / (0,64)	3,6 / (0,48)
Velocidade (rapidez na realização dos serviços solicitados)	2,0/(0,82)	3,5 / (0,50)	3,6 / (0,48)
Responsividade (prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço)	4,5/(2,07)	4,3 / (0,64)	3,8 / (0,60)
Tangíveis (aparência dos equipamentos)	7,5/(1,56)	3,8/(0,40)	3,4 / (0,91)



Como a finalidade de uma empresa de *contact center* é atuar como canal de comunicação entre fornecedor e cliente para reclamações, informações, vendas, cobranças, retenção, etc, não há como os gestores das empresas clientes não colocarem entre os aspectos por elas priorizados aqueles relacionados diretamente à tratativa com seus clientes finais, ou seja, à cortesia, ao conhecimento e à habilidade dos funcionários terceirizados para executar essas atividades.

Outro aspecto a ser destacado é o fato da localização da empresa ser um critério ganhador de pedidos. As atividades de *contact center* caracterizam-se por serem intensivas em mão de obra, possuem padrões rigorosos de execução e serem realizadas sob controle permanente e pressão temporal. Tais características, associadas a salários pouco atrativos, contribuem para altos índices de absenteísmo e rotatividade nestas funções, o que pode comprometer a qualidade e a produtividade neste serviço (serviços prestados aos clientes finais das empresas clientes). Estes índices podem aumentar ainda mais se o acesso (localização) da empresa por parte destes funcionários não for facilitado.

Os critérios classificados pelas empresas clientes como qualificadores foram: competência 1; atendimento 1; flexibilidade 2; responsividade; atmosfera 1 e 2; e credibilidade.

Portanto, é possível concluir que, para as empresas clientes da Empresa A, uma empresa de *contact center*, para poder competir no mercado, precisa estar dentro do padrão médio do setor principalmente nos aspectos relacionados à qualidade técnica e de atendimento dos seus funcionários no exercício de suas funções junto às empresas clientes.

Já os critérios pouco importantes são: tangíveis e flexibilidade 1. Embora as empresas clientes tenham declarado que a disponibilização de um ambiente de trabalho agradável para os funcionários em contato com as empresas clientes e com seus clientes finais são critérios qualificadores, a aparência dos equipamentos foi considerada pouco importante. Percebeu-se, durante as entrevistas, que o objetivo dos entrevistados, ao conferir baixo grau de importância a este quesito, era de ressaltar que a satisfação dos clientes, neste caso, depende exclusivamente de aspectos intangíveis que compõem a impressão total que o cliente tem do serviço prestado, pois não é necessária a presença física dos clientes no processo de prestação de serviço.

Em relação à flexibilidade, a capacidade da empresa em fornecer ampla variedade de serviços foi considerada pouco importante, pois o que se busca nestas empresas de *contact center* são os serviços básicos de comunicação com os clientes finais, tais como SAC, cobranças, etc. Neste sentido, não são necessárias grandes variedades de serviços para o atendimento aos clientes, embora haja grande necessidade

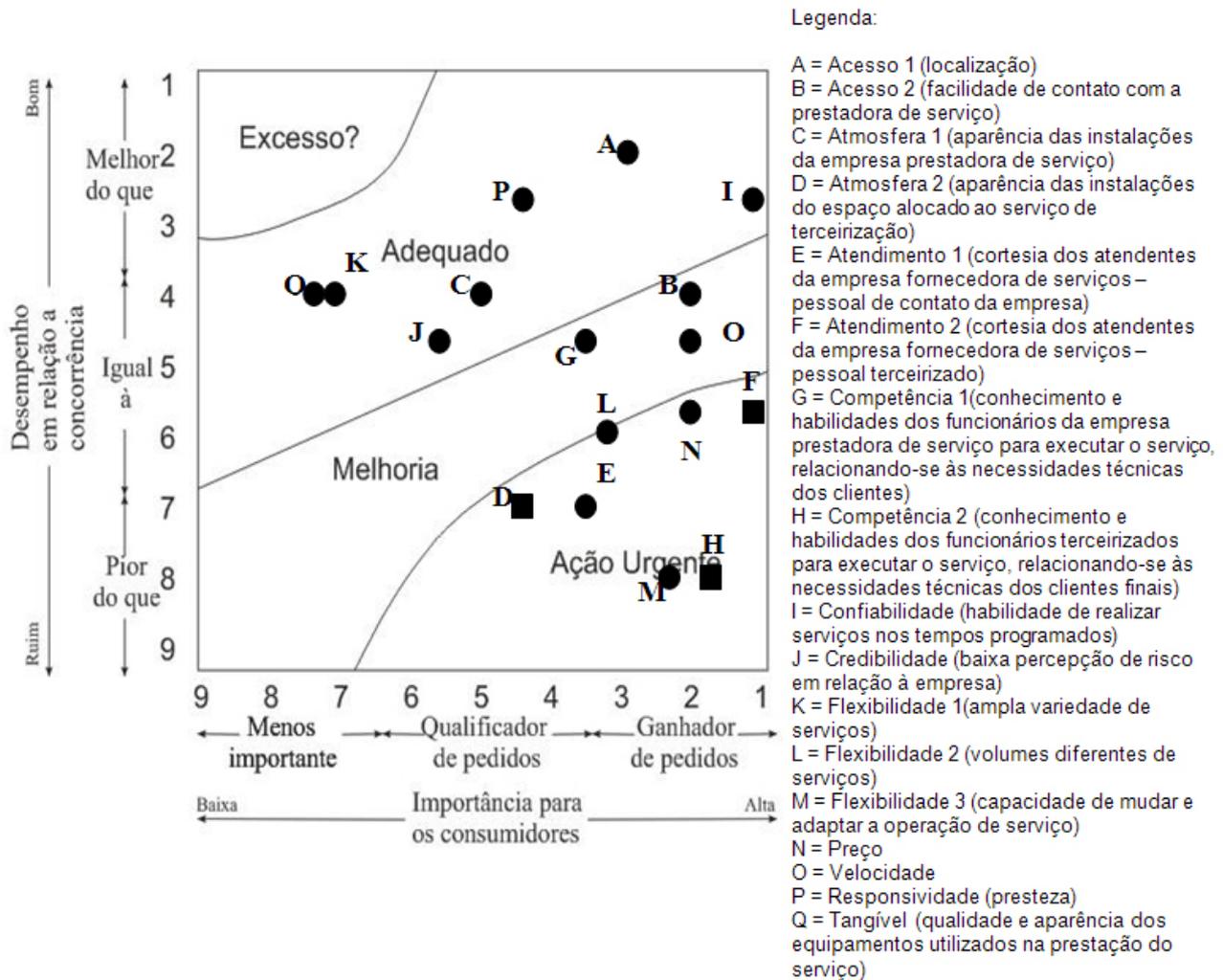
de variações em cada um desses serviços prestados de modo a adaptar-se às necessidades dos clientes (flexibilidade 3), como apontado anteriormente.

Uma vez finalizada a análise da importância dos critérios competitivos, passou-se para a análise de desempenho e construção da matriz importância-desempenho. No questionário aplicado, os entrevistados responderam sobre o desempenho da empresa nesses critérios, com base na seguinte escala: (1) Péssima (2) Ruim (3) Regular (4) Boa (5) Ótima. Os resultados obtidos são apresentados também na Tabela 1. Da comparação dos desempenhos das empresas A e B, obteve-se a classificação dos critérios competitivos quanto ao desempenho da empresa na escala de 9 pontos dada por Slack (1994) (Quadro1) e, assim, foi possível construir a matriz importância-desempenho (Figura 3).

Observando a referida matriz, constata-se que um critério que ficou no limite entre a área “melhoria” e a área “urgente” foi flexibilidade 2. Um dos motivos que contribuem para o baixo desempenho da Empresa A neste critério qualificador são as características dos imóveis hoje locados aos clientes. Estes locais não possuem possibilidades de crescimento lateralmente ou verticalmente, por serem locais já construídos há tempo, e por muitos estarem em grandes centros, onde a maioria dos outros imóveis próximos já está ocupada. Desta forma, a mudança de *layout* e/ou aumento do espaço físico necessário para que a empresa possa ampliar o volume desses serviços ficam comprometidos, fazendo com que os clientes busquem outras e novas alternativas para conseguir atender suas necessidades e, conseqüentemente, abrindo oportunidade ao mercado concorrente.

A Empresa A, quando comparada à Empresa B, apresenta necessidade de melhoria urgente em vários outros critérios importantes para os clientes. O primeiro destes critérios é atmosfera 2. As empresas clientes conhecedoras das instalações dos espaços alocados ao serviço de terceirização pelas empresas A e B, apontam a superioridade da empresa B neste quesito. Como já exposto, as instalações disponibilizadas ao pessoal em contato com os clientes finais precisam ser atrativas para que não contribuam negativamente para os índices de absenteísmo e rotatividade.

Outros critérios localizados na área de urgência da matriz importância-desempenho são: atendimento 1 e 2 e competência 2. Cabe ressaltar que a cortesia, presteza e conhecimento dos funcionários em contato com as empresas clientes e terceirizados são essenciais para a realização do serviço de *contact center*. O atendimento ao cliente, de fato, representa vendas para a própria empresa e para suas empresas clientes, pois um cliente que recebe um bom atendimento está mais propenso à fidelização.



- Critérios competitivos relacionados ao serviço prestado diretamente às empresas clientes
- Critérios competitivos relacionados ao serviço prestado aos clientes finais das empresas clientes

Figura 3. Matriz importância-desempenho desenvolvida para a Empresa A em comparação ao seu principal concorrente (empresa B)

Fonte: Os próprios autores

A Empresa A, quando comparada à Empresa B, apresenta necessidade de melhoria urgente em vários outros critérios importantes para os clientes. O primeiro destes critérios é atmosfera 2. As empresas clientes conhecedoras das instalações dos espaços alocados ao serviço de terceirização pelas empresas A e B, apontam a superioridade da empresa B neste quesito. Como já exposto, as instalações disponibilizadas ao pessoal em contato com os clientes finais precisam ser atrativas para que não contribuam negativamente para os índices de absentéismo e rotatividade.

Outros critérios localizados na área de urgência da matriz importância-desempenho são: atendimento 1 e 2

e competência 2. Cabe ressaltar que a cortesia, presteza e conhecimento dos funcionários em contato com as empresas clientes e terceirizados são essenciais para a realização do serviço de *contact center*. O atendimento ao cliente, de fato, representa vendas para a própria empresa e para suas empresas clientes, pois um cliente que recebe um bom atendimento está mais propenso à fidelização.

Neste sentido, a empresa deveria treinar todos os funcionários em contato com os clientes com técnicas de atendimento telefônico e via e-mail e com conhecimento técnico sobre os produtos ou serviços comercializados pelas suas empresas clientes, o que, segundo o gerente da



unidade, atualmente não ocorre no padrão e frequência necessários na Empresa A.

A Empresa A apresenta desempenho inferior à Empresa B também no critério flexibilidade 3, referente à capacidade de adaptar os serviços frente às necessidades dos clientes. Segundo os entrevistados, essa dificuldade é acentuada quando o sistema computacional é provido pela empresa cliente, necessitando de mão de obra com conhecimentos específicos. Isto prejudica a rápida reposição de funcionários que necessitam de treinamentos prévios e, conseqüentemente, a empresa não consegue atender devidamente o contratante do serviço e os seus clientes finais.

Por fim, outro critério priorizado pelos clientes no qual a empresa apresentou desempenho inferior à concorrência foi o preço. O principal fator que contribui para a prática de preços mais altos é a própria estratégia de localização adotada pela empresa. Seus prédios nos quais os serviços de *contact center* são prestados para os clientes finais das suas empresas clientes estão localizados nos principais centros de negócios do país (inclusive o da unidade investigada), de modo a facilitar o acesso para os funcionários contribuindo, assim, para a diminuição do índice de absenteísmo nas operações. Porém, o aluguel e as despesas gerais associadas à localização nestes centros de negócios geram aumento significativo no preço final do serviço.

Atmosfera 2, atendimento 1 e 2, competência 2, flexibilidade 2 e 3 e preço dos serviços de *contact center* são, portanto, os critérios competitivos que necessitam de ações de melhorias em curto prazo, no caso da Empresa A, a fim de aumentar o seu poder de competitividade. Ou seja, numa primeira análise, a meta da Empresa A deveria ser superar a concorrência (Empresa B) nestes critérios.

Dando continuidade ao processo de identificação dos objetivos de desempenho da estratégia de operações de serviços a ser adotada pela empresa de *contact center* em curto prazo, foi construída a matriz de relações entre critérios (Figura 4), evidenciando as relações de conflito (*trade-off*) e de apoio mútuo.

Ao analisar a matriz da Figura 4, fica evidente um importante *trade-off* entre o critério preço (custos do serviço) e os critérios acesso, competência 1 e 2 e flexibilidade 1 e 3. Estes conflitos tornam-se muito relevantes devido ao posicionamento desses critérios na matriz importância-desempenho, uma vez que os mesmos se encontram na área de urgência e precisam de uma atenção gerencial imediata.

Com relação ao critério acesso, como já exposto, o alto custo das instalações atuais contribui para o alto custo operacional da Empresa A e, conseqüentemente, para o preço do serviço que é mais elevado quando comparado com o preço praticado pelo concorrente analisado. Neste sentido, a estratégia de mudança de localização para

instalações mais modernas e também menos custosas poderia reduzir o custo operacional, trazendo um ganho no critério. Estas novas instalações, se amplas e com possibilidade de expansão (o que já não acontece com as instalações atuais) poderiam permitir também a ampliação do volume de serviços prestados aos clientes da Empresa A (flexibilidade 2).

Todas estas reduções de custos operacionais poderiam evidentemente, além de trazer uma imediata redução no preço do serviço prestado, serem reinvestidas na diversificação dos serviços prestados (critério flexibilidade 2), na melhora do desempenho dos critérios atmosfera 2, atendimento 1 e 2 e competência 2.

Por sua vez, para melhorar flexibilidade 2 e 3, é preciso melhorar também competência 1. Entretanto, esta ação estratégica envolve o aporte de recursos financeiros relacionados ao treinamento de pessoal (funcionários já contratados) e/ou a elevação do custo operacional com a contratação de pessoal mais qualificado, os quais são mais requisitados no mercado de trabalho e possuem um custo-hora mais elevado. Estes novos aportes de recursos ou este aumento de custos operacionais (custo-hora) deve ser compensado por outras reduções de custos já citadas (como por exemplo, a redução do custo das instalações e a melhora dos índices de desempenho da mão de obra operacional). Portanto, recomenda-se à empresa a análise comparativa entre os ganhos (financeiros) de um novo local que permitiria novos investimentos nos outros critérios localizados na área de urgência.

Completando a base para o desenvolvimento de uma estratégia de operações de serviços a ser adotada pela empresa A, apresenta-se a matriz critérios competitivos versus áreas de decisão (Figura 5), sem a preocupação de classificar cada área como sendo estrutural ou infraestrutural. O objetivo da mesma é apenas apresentar as áreas de decisão com as quais se deve trabalhar para atingir o desempenho desejado nos critérios tomados como objetivo da estratégia em curto prazo.

Também com a participação do gerente e dos dois coordenadores operacionais da unidade sendo investigada, foram identificadas seis áreas de decisão a serem analisadas quanto ao seu impacto no desempenho dos critérios:

- projeto do serviço – decisões relacionadas ao conteúdo do pacote de serviço, mercado alvo e alavancagem de valor sobre o custo;
- processo/tecnologia – tipo (*hard/soft*) de contato com o cliente, métodos de trabalho; tipos de equipamentos, automação de processos e flexibilidade do processo;
- instalações – decisões sobre localização, *layout*, aparência das instalações e políticas de manutenção;



- força de trabalho – níveis exigidos de qualificação da mão de obra, processos de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários e políticas de remuneração;
- qualidade – prevenção e recuperação de falhas, garantia e padrões de serviços;
- sistema de informações – decisões referente à coleta, análise e uso da informação.

Relação de: X – Conflito O - Apoio Mútuo	Acesso 1	Acesso 2	Atmosfera 1	Atmosfera 2	Atendimento 1	Atendimento 2	Competência 1	Competência 2	Confiabilidade	Credibilidade	Flexibilidade 1	Flexibilidade 2	Flexibilidade 3	Preço	Velocidade	Responsividade	Tangível
Tangível			O	O										X			
Responsividade																O	
Velocidade						X			O		X	X	X	O			
Preço	X						X	X			X	O	X				
Flexibilidade 3							O	O									
Flexibilidade 2	X																
Flexibilidade 1	X						O	O									
Credibilidade																	
Confiabilidade																	
Competência 2																	
Competência 1																	
Atendimento 2																	
Atendimento 1																	
Atmosfera 2																	
Atmosfera 1																	
Acesso 2																	
Acesso 1																	

Figura 4. Relações de conflito (*trade-off*) e de apoio mútuo entre os critérios competitivos

Fonte: Os próprios autores

Nesta análise, ficou evidente a forte relação das áreas 'projeto do serviço', 'força do trabalho' e, principalmente, 'instalações' com a maioria dos critérios que se encontram na área de urgência da matriz da Figura 3, podendo, portanto, essas serem consideradas as áreas de decisão prioritárias.

Finaliza-se, assim, a aplicação das etapas do modelo aqui proposto como parte integrante do processo de formulação de estratégias de operações de serviços para o caso da empresa de *contact center* investigada.



- Carman, J. M. (1990), Consumer perceptions of service quality: an assessment of the Servqual dimensions. *Journal of Retailing*, n. 66, pp.33-55.
- Cauchick Miguel, P. A. C. (2007), "Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução". *Produção*, v. 17, n. 1, pp. 216-229, Jan./Abr.
- Cauchick Miguel, P. A. C. (2010), "Adoção do Estudo de caso na engenharia de produção". In: Miguel, P. A. C.; Fleury, A.; Mello, C. H. P.; Nakano, D. N.; Turrioni, J. B.; Lee Ho, L.; Morabito, R.; Martins, R. A. & Pureza, V. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Chowdhary, N. et Prakash, M. (2007), "Prioritizing service quality dimensions". *Managing Service Quality*, Vol. 17 No. 5, pp. 493-509.
- Corrêa, H. L. et Caon, M. (2012), Administração de produção e operações: manufatura e serviços - uma abordagem estratégica Gestão de serviços. São Paulo, Editora Atlas 3ª Edição.
- Eberle, L., Milan, G. S. et Lazzari, F. (2010), "Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior". *RAE-eletrônica*, v. 9, n. 2, Art. 7, jul. /dez.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, v.14, n.4, pp.532-550.
- Ganguli, S. et Roy, S. K. (2010), "Service quality dimensions of hybrid services". *Managing Service Quality*, Vol. 20, n. 5, pp. 404-424.
- Garvin, D. A., (1993), "Manufacturing strategic planning". *California Management Review*, v. 35, n. 4, pp. 85-106, summer.
- Gianesi, I et Corrêa, H. L. Administração estratégica de serviços para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.
- Gomes Filho, T. et Brunstein, I. (1995), "Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos empreendimentos". *Revista GESTÃO e PRODUÇÃO*, São Carlos, SP, vol.2, n. 1, pp.96-108, Abril.
- Grönroos, C. A. (1984), "Service quality model and its marketing implications". *European Journal of Marketing*. v. 18, n. 4, pp. 36-44.
- Hayes, R. H.; Pisano, G. P.; Upton, D. M.; Wheelwright, S. C. (2004), *Operations, Strategy and Technology, Pursuing the Competitive Edge*. New York: John Willey et Sons.
- Hill, T. (1993), *Manufacturing strategy: text and cases*. 2nd Edition, Burr Ridge: Irwin, 1993.
- Maia J. L.; Cerra, A. L.; Alves Filho, A. G. (2005), "Inter-relações entre estratégia de operações e gestão da cadeia de suprimentos: estudos de caso no segmento de motores para automóveis". *Revista GESTÃO et PRODUÇÃO*, São Carlos, SP, v.12, n. 3, pp.377-391, set./dez.
- Mattar, F. N. (1996), *Pesquisa de marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas.
- Normann, R. (1993), *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, pp. 41-50.
- Popadiuk, S. (2009), "Gestão do conhecimento de reclamações de clientes em call centers". *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v.10, n.2, pp.135-163, mar./abr.
- Reis de Faria, A.; Gouvêa da Costa, S. E.; Pinheiro de Lima, E. (2005), "Matriz de trade-offs – Uma proposta para análise e definição de prioridades para a implantação da estratégia de operações". Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 outubro a 01 de novembro de 2005.
- Santos, L. C.; Gohr, C.; Varvakis, G. F. (2012), "Prioridades competitivas para a estratégia de operações de serviços: uma análise dos critérios de valor percebido de uma academia de ginástica". *Revista PRODUÇÃO ON LINE*, Florianópolis, SC v.12, n. 1, pp.133-158, jan./mar.
- Santos, L. C.; Gohr, C. F.; Varvakis, G. (2011), "Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços". *Revista GESTÃO et PRODUÇÃO*, São Carlos, SP, v. 18, n. 4, pp. 791-808.
- Santos, L. C.; Varvakis, G. G.; Gohr, C. F. (2007), "Estratégia de operações de serviços: um modelo de formulação". Anais do XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.
- Skinner, W. (1969), "Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy". *Harvard Business Review*, v. 47, n. 3.
- Slack, N. (1994), "The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority". *International Journal of Operations et Production Management*, v. 14, n. 5, pp. 59-75.
- Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (2009), *Administração da Produção*. 3ª edição. São Paulo: Atlas.
- Zeithaml, V. A; Parasuraman, A; Berry, L. L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.