

Serviço de Atendimento ao Cliente Terceirizado ou Próprio? Uma Análise da Satisfação do Cliente Usuário

Thaiis Aparecido Cansado Barbosa

Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES [thaiis.barbosa@terra.com.br]

Silvio Augusto Minciotti

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES

[silvio.minciotti@imes.edu.br]

Endereço dos autores: Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES

Rua Santo Antonio, 50 – São Caetano do Sul - SP Cep. 09521-160 – Brasil

Recebido em 01 de agosto de 2007 / Aprovado em 12 de novembro de 2007

RESUMO

Nos dias atuais em que o consumidor tem cada vez mais conhecimento de seu poder e os órgãos de defesa do consumidor estão a cada dia mais atuantes, o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) passa a desempenhar uma função de grande importância dentro das empresas. Nesse contexto, este artigo objetivou verificar se a prática da terceirização interfere na qualidade percebida pelo cliente usuário que utiliza o SAC por telefone. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória por meio de um levantamento com 184 entrevistados e com as 55 empresas apontadas pelos mesmos, sendo que os dados resultantes foram tratados através de técnicas estatísticas. Para efeito da pesquisa, três aspectos do SAC foram considerados: os operacionais (contato telefônico), os humanos (atendimento) e os da empresa (responsivos). Na amostra pesquisada, observou-se que esses aspectos quando tratados individualmente, apenas um, aquele relativo aos aspectos humanos, apresenta indícios

de haver maior satisfação do cliente usuário do SAC. Relativamente aos outros dois aspectos: os operacionais e os da empresa - os resultados encontrados indicam que não há influência na satisfação do cliente usuário quanto à natureza do SAC (próprio, terceirizado ou misto). Agora, quando os aspectos de atendimento (operacionais e humanos) são considerados um fator único, os resultados apontam uma diferença significativa indicando uma maior satisfação dos respondentes quando atendidos por SAC próprio.

Palavras-chave:

Serviço de atendimento ao consumidor. Satisfação do cliente. Terceirização. Marketing.

ABSTRACT

Nowadays customers have a growing knowledge of their strong decision purchase power and Consumer protection laws are very active. Therefore, Customer Service (CS) is assuming an important

position inside the enterprises. This article is an attempt to verify if outsourcing interferes on *Call Center* customers' perceived quality. An exploratory research was carried out considering 184 interviewees and 55 enterprises indicated by themselves. All results were treated by Statistical analysis techniques. The research considered three aspects of CS: the operational (telephone support), the humans (assistance) and the enterprise (responsiveness). In the researched sample, it was noticed that only the human aspect shows better indexes of customer satisfaction on insourcing Customer Services, when the three aspects were individually studied. On the other two aspects there is no influence on customer satisfaction if the CS nature varies (insourcing, outsourcing or mixed). However, when assistance (operational and human) aspects are combined in one factor, there is a large increase on customer satisfaction when they are assisted by an insourced CS.

Key-words:

Customer assistance service. Customer satisfaction. Outsourcing. Marketing.

RESUMEN

En los días actuales en que el consumidor conoce cada vez más su poder y las instituciones de defensa del consumidor están cada vez más activas, el Servicio de Atención al Cliente (SAC) desempeña una función de gran importancia dentro de la empresa. En ese contexto, este artículo tuvo como objetivo verificar si la tercerización interfiere en la calidad que el cliente usuario percibe cuando accede al SAC por teléfono. Para esto se realizó una investigación exploratoria con 184 entrevistados y 55 empresas que ellos indicaron; los datos resultantes se procesaron mediante técnicas estadísticas. A los efectos de la investigación, se consideraron tres aspectos del SAC: los operacionales (contacto por teléfono), los humanos (Atención) y los de la empresa (responsivos). Cuando la muestra investigada trató estos aspectos individualmente se observó que apenas uno, el que se refiere a los aspectos humanos, presenta indicios de una mayor satisfacción del cliente usuario del el SAC propio. Con relación a los demás aspectos – los operacionales

y los de la empresa – los datos indican que la naturaleza del SAC (propio, tercerizado o mixto) no influye en la satisfacción del cliente usuario. Pero cuando los aspectos de atención (operacionales y humanos) se consideran como un factor único, los resultados indican una diferencia significativa que revela mayor satisfacción de los respondientes cuando son atendidos por el SAC propio.

Palabras-clave:

Servicio de atención al cliente. Satisfacción del cliente. Tercerización. Marketing.

1 INTRODUÇÃO

O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) está cada dia mais presente na vida moderna, sendo difícil encontrar-se atualmente um produto ou serviço que não possua um canal de comunicação cliente-empresa.

O tratamento dispensado pelos SAC's aos seus usuários tem gerado várias situações descritas pela mídia, geralmente de forma negativa ou irônica. Em revistas que tratam de questões atuais e do cotidiano das pessoas, o assunto tem sido periodicamente abordado. Na revista *Veja SP*, por exemplo, em sua crônica quinzenal, Walcir Carrasco (2006) expõe suas dificuldades em seu contato com um SAC e associa esses percalços à prática da terceirização adotada pelas empresas. Reclama da maneira fria e impessoal do tratamento.

Outro fato muito curioso é que entre todos os assuntos abordados na revista, essa crônica recebeu 8% do total dos comentários dos leitores, o que demonstra o quanto esse assunto incomoda de forma geral as pessoas.

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é verificar a influência da terceirização do Serviço de Atendimento ao Cliente por telefone (SAC receptivo) na satisfação do cliente usuário.

2 O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Levitt (1986, p. 12) ensina que “o propósito de uma empresa é conseguir e manter clientes [...] eles não compram coisas, compram solu-

ções para seus problemas”. E mais adiante completa: “criar melhoria significa saber o que os clientes pensam o que seja a melhoria. Isso precede tudo o mais na empresa”.

A perspectiva de Marketing tradicional sempre privilegiou a conquista de clientes, relegando a manutenção dos clientes para um plano inferior. Nesse panorama, as empresas preocupadas com a conquista de novos clientes concentram suas forças nesses prováveis consumidores potenciais e assim têm freqüentemente negligenciado os já existentes. O valor desses clientes para essas empresas fica minimizado e sua colaboração para os lucros permanece esquecida. Sua satisfação contínua é julgada como certa e, dessa forma, negligenciada (VAVRA, 1993). Uma maior prioridade na retenção dos clientes do que na conquista de novos deve ser adotada já que é menos oneroso a manutenção dos clientes atuais, do que a conquista de novos. Nos mercados considerados maduros, que crescem a taxas pequenas, a perda de clientes pode ser desastrosa. Dessa forma, a lealdade do cliente, quando tem como base a sua satisfação genuína e contínua, é um dos maiores ativos que uma empresa pode obter (ENGEL et al, 2000).

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

Complementando as colocações acima, observamos em Stone e Woodcock (1998) que administrar a lealdade do cliente é componente crítico em Marketing, pois ela se desenvolverá com o tempo se os parâmetros desse relacionamento forem planejados e implementados adequadamente. Nesse contexto, a fidelização do cliente à marca adquire um papel importante, podendo-se descrever a fidelidade como um estado mental, um conjunto de atitudes, crenças, desejos, entre ou-

tros, que poderão beneficiar a empresa quando analisados.

Por outro lado, quando insatisfeitos, os clientes demonstram ter um enorme poder destrutivo. Mais de 90% deles não se animarão apenas em reclamar, mas simplesmente trocarão de fornecedor e ainda levarão sua insatisfação aos ouvidos de outros clientes potenciais. Assim, perder um cliente pode ser mais lesivo do que parece (VAVRA, 1993).

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

- Evitar esforços para a manutenção do cliente satisfeito, mesmo após a compra;
- Procurar garantir a recompra;
- Medir constantemente a satisfação do cliente;
- Informar aos clientes sua importância para a empresa.

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

3 O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC)

Quando a revista *Seleções de Reader's Digest* veiculou na década de 40 uma publicidade que divulgava um endereço postal para receber sugestões, questionamentos e até reclamações, tornou-se uma das pioneiras no Brasil na instalação de um canal de comunicação com o cliente. Mas o movimento consumerista nos EUA, surgido na década de 60, fazia com que o cliente não só pedisse mais informações, mas sim as exigisse. Como também não bastava ter o melhor preço, era necessário, igualmente, ter a melhor qualidade.

Dessa forma, estava estabelecida a necessidade da criação de canais eficientes de comunicação com o consumidor (PYLORIDIS et al, 1998).

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

Os órgãos de defesa do consumidor, bem como a promulgação do Código de Defesa do Consumidor em 1990, sob a Lei nº 8078, provocaram mudanças na relação empresa / consumidor, praticamente obrigando as empresas a instalarem serviços de atendimento ao cliente. Embora nenhuma lei obrigue a empresa a manter um serviço de atendimento ao cliente, de acordo com informações do Departamento de Defesa e Proteção aos Direitos do

Consumidor (DPDC), este se apresenta como um diferencial competitivo num mercado cada vez mais exigente (SANTANA, [2005?]).

Para o futuro desenvolvimento das idéias contidas neste trabalho, faz-se imperioso que alguns conceitos operacionais sobre o Telemarketing Receptivo (dentro do qual se encontra o SAC) sejam explicitados. O Telemarketing Receptivo tem a função de auxiliar o cliente em diferentes necessidades tais como:

- A busca de informação;
- A efetivação de algum serviço (água, luz, telefone);
- A compra e encomenda de produtos;
- A realização de uma reclamação;
- O fornecimento de uma sugestão;
- O processamento de pedidos;
- A solicitação de informações diversas;
- O acompanhamento de entregas;
- Os agendamentos;
- As alterações de cadastro entre outras.

Para que seja estruturado um bom atendimento receptivo, algumas condições são essenciais (MANCINI, 2001). Por exemplo:

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

Como foi apontado acima, existem muitos aspectos importantes num *Call Center*, mas por detrás de todos eles encontra-se o ser humano que define as estratégias, abordagens, demonstrando criatividade e flexibilidade para contornar situações que não podem ser resolvidas através do contato impessoal com uma máquina. Cada contato com o *Call Center* pode ser considerado um “momento da verdade” no relacionamento da empresa com o cliente e deve ser aproveitado como único. É quando o cliente deseja ter a melhor atenção, o melhor serviço, a melhor resposta. Por isso, definir o profissional adequado à equipe pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso (MANCINI, 2001).

O SAC tem por objetivo abrir um canal de comunicação direto entre a empresa e os seus clientes, possibilitando-lhes emitir opiniões ou fazer sugestões sobre os produtos ou serviços colocados à sua disposição. É o órgão responsável para ouvir os anseios dos clientes, permitindo assim maior transparência nos assuntos comerciais. Proporciona ainda um acesso fácil ao diálogo com profissionais que irão orientar ou encaminhar os clientes aos especialistas, buscando a melhor solução aos problemas apresentados (IPEN, 2005).

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

Corroborando com esses autores, Leite (1997) menciona que há um aumento do “senso crítico” dos clientes, que estão mais maduros e conscientes e, estimulados pelo Código de Defesa do Consumidor, estão realizando suas transações com as empresas que verdadeiramente satisfazem suas necessidades, afastando-se daquelas que não o fazem.

A economia mundial está sendo conduzida por pessoas que percebem que o sucesso duradouro só poderá ser conquistado por meio da satisfação do cliente; afinal é ele quem paga as contas. Além disso, atualmente os clientes possuem um leque maior de opções e se tornam mais difíceis de se contentarem (ROBBINS, 2005). Por isso as empresas que querem continuar no mercado devem dar o primeiro passo em relação ao consumidor, abrindo-lhes suas portas, ouvindo o que pedem e, com a possibilidade desse diálogo, diminuindo as tensões entre cliente e empresa e, mesmo que não eliminando o conflito, possibilitando um processo de ajustamento entre as partes (ZÜLZKE, 1991).

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

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

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

Zülzke (1991) aponta as vantagens para a empresa e para o cliente no estabelecimento de um Serviço de Atendimento ao Cliente:

Vantagens para o cliente:

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

Vantagens para a Empresa:

- Estabelecimento de lealdade à marca, pelos aspectos de segurança transmitidos ao consumidor e pelos efeitos do marketing de serviços;

- Instituição de um sistema de pesquisa diário;
- Estabelecimento de uma comunicação personalizada;
- Possibilidade de diferenciar a empresa frente ao concorrente pela facilidade de acesso;
- Possibilidade de complementar o controle de qualidade com as percepções do usuário;
- Recebimento de informações capazes de subsidiar as áreas de marketing;
- Atualização sobre as tendências do mercado;
- Funcionamento como válvula de escape de tensão, o que evita longos e desgastantes processos judiciais;
- Possibilidade de estruturação de um banco de dados.

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

Para que o SAC possa atuar intensamente no estreitamento da relação entre a empresa e seus clientes e servir como ferramenta de *feedback*, verificando as novas tendências e expectativas do mercado consumidor, é preciso implementar um serviço de atendimento cuja função seja considerada estratégica dentro da empresa, contando com profissionais competentes e preparados para responder rapidamente as questões do cliente. Um SAC, com bom desempenho, significa a manutenção pela empresa de uma política de comunicação eficaz tanto com seu público externo (clientes) quanto com interno (colaboradores), estabelecendo, quando necessário, a correção de rumo com o objetivo de garantir a satisfação do cliente. Mas para a sua atuação estratégica é necessário estar ligado diretamente ao centro das decisões da empresa (presidência ou diretoria), visando garantir a eficácia necessária ao seu bom desem-

penho. Preferencialmente esse serviço deve ser gratuito (SANTANA, [2005?]).

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

4 A PERSPECTIVA DE SERVIÇOS

Os chamados serviços cobráveis são aqueles componentes de serviços que são passíveis de valoração e fazem parte do faturamento da empresa. Os serviços ocultos são aqueles que servem de suporte às aquisições ou que vêm agregados a elas, seja treinamento de uso, atividades de logística, fornecimento de informações, entre outros, e podem ou não ser cobrados. Mas independentemente dessa cobrança, as empresas começaram a notar sua importância para desenvolver e manter uma vantagem competitiva sustentável (GRÖNROOS, 2004).

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

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

Bucci (2005) menciona que clientes satisfeitos são mais leais, tendendo a comprar mais. E, já que a satisfação, assim como a qualidade, está nos olhos de quem vê, a melhor forma de identificar essa satisfação é perguntando aos usuários. Esta assertiva vem corroborar o objetivo desta pesquisa que é identificar a influência da terceirização do

SAC das empresas sobre a satisfação dos clientes, a partir de constatação direta junto a estes.

Ainda, para fins deste trabalho, qualidade de serviço ou de um produto é “qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja” (GRÖNROOS, 2004, p. 85). Pode-se definir satisfação do cliente como sendo uma avaliação feita por este, relativa a um determinado produto ou serviço que contemple, ou não, suas necessidades e expectativas. Quando há falha nessa conjugação de se ir ao encontro das necessidades e expectativas do cliente, ocorre insatisfação com o produto ou serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

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

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

portantes qualquer um deles poderá ser fundamental para a satisfação e fidelidade do cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Dos três tipos de contatos de serviço (remoto, pessoal e telefônico), é o contato telefônico que se insere no objetivo deste trabalho. Nele, há a possibilidade de variação do desempenho durante a interação, sendo o tom da voz, o conhecimento do funcionário e a efetividade / eficácia do tratamento das questões do cliente critérios fundamentais para a qualidade dos serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Finalmente, Grönroos (2004) aborda o conceito de recuperação que é satisfazer os clientes a despeito da falha, bem como manter, e possivelmente aprimorar, a qualidade de relacionamento de longo prazo para reter clientes lucrativos de longo prazo, em vez de poupar custos no curto prazo.

5 OS ASPECTOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização é um neologismo derivado da palavra terceiro que pode ser definido como uma técnica de administração por meio da qual se interpõe um terceiro, geralmente uma empre-

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

Quadro 1 – Julgamento da satisfação ou insatisfação do cliente.

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

O consumidor responde de várias formas à insatisfação, dependendo de seu grau de descontentamento e do tipo de produto. De acordo com Mowen e Minor (2005), pesquisadores identificaram cinco comportamentos de reclamação do consumidor, conforme quadro 2.

Para o cliente a impressão mais marcante acontece no momento do contato com a empresa, ou no denominado “momento da verdade” que ocorre quando há interação: cliente-empresa. Mas apesar dos primeiros contatos serem os mais im-

portantes qualquer um deles poderá ser fundamental para a satisfação e fidelidade do cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Hitt *et al* (2002) adicionam o ingrediente “valor” ao tema, quando dizem que a terceirização é a compra de uma atividade de um fornecedor externo capaz de gerar valor, ressaltando-se ainda que a tendência à terceirização prossegue em ritmo acelerado. Comungando com essa última assertiva, Leiria e Saratt (1996) escrevem que dificilmente é possível pensar em uma empresa que não tenha parte de suas atividades realizadas por terceiros.

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

Quadro 2 – Tipos de atitude frente à reclamação.

Fonte: Adaptado de Mowen e Minor (2005).

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

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

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

- A eliminação de etapas de produção que possibilita redução dos custos operacionais;
- A permissão para a diminuição do espaço físico e do capital de giro, levando a um aumento da capacidade de produção;
- A possibilidade de redução de tempo na produção desde a origem até o produto acabado sem o embarço das atividades intermediárias;
- A influência positiva na excelência do produto final, quando bem sucedida.

Todos esses pontos somados poderão levar a um maior poder de competição de um produto ou serviço no mercado.

Silva (1997) alerta que, embora sendo importante, o custo não deve ser o único ou primordial determinante da adoção da terceirização, pois há necessidade de se garantir um ganho de qualidade ou, pelo menos, a manutenção dessa qualidade, aliada à melhoria dos custos. Mas a pressão dos custos sobre o terceirizado faz com que, aos poucos, haja diminuição de sua qualidade, pois

o esforço em manter os custos inicialmente acertados acaba se refletindo numa menor qualidade de sua matéria-prima, que é a mão-de-obra. Escreve, ainda, que a maior vítima da terceirização nas empresas é sua área de serviços, mencionando: alimentação, serviços médicos, segurança, limpeza dentre outras.

Especificamente quanto aos Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC), seus sistemas de operação podem ser divididos em: *in-house* (próprio) com gestão, pessoal, local, equipamentos e sistemas internos, ou terceirizado com três modalidades de implantação: total, parcial ou mista.

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

Quando da implantação parcial, existem duas possibilidades: a prestadora de serviços terceirizada (para efeitos deste trabalho, denomina-se como terceirizadora (cliente) a empresa que toma serviços de outra prestadora de serviços, a empresa que realiza esses serviços) fornece a mão-de-obra, a qual trabalha nas instalações da tomadora de serviços (terceirizadora) ou a equipe da tomadora de serviços desloca-se para trabalhar nas instalações da prestadora de serviços (terceirizada).

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

6 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos, foi feita uma pesquisa exploratória em três etapas. Na primeira, foram realizadas entrevistas individuais, semi-estruturadas, com especialistas da área, para obtenção de maior familiaridade com o assunto, identificação de aspectos relevantes a serem considerados e contribuição para a elaboração dos questionários das etapas seguintes.

Na segunda etapa, foi utilizado o método de levantamento de campo, por meio de questionário entregue para 352 alunos de pós-gradua-

ção *lato e stricto sensu* da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES (amostra não-probabilística intencional). Desse total, originalmente previsto, foram descartados 39 referentes ao pré-teste.

Portanto foram considerados 313 questionários que geraram um retorno de 205 questionários, fornecendo uma taxa de resposta total de 65,5%. Desses 205 questionários recebidos, 21 foram invalidados por conta da falta de alguns dados ou impossibilidade de contato com a empresa apontada, perfazendo um total de 184 questionários incluindo 52 respondentes que disseram não ter se utilizado dos serviços de Atendimento do Cliente por telefone, no período pesquisado. Assim, a amostra contou com 132 questionários válidos que apresentaram a indicação de 63 empresas cujos SACs foram acessados.

O questionário desta etapa da pesquisa, apresentado de forma reduzida no Apêndice A, foi elaborado com questões relativas aos aspectos operacionais (pergunta 6, composta de 4 itens); aos aspectos do atendente (pergunta 7, composta de 5 itens); aos aspectos da empresa ou responsáveis (pergunta 8, composta de 7 itens) e uma questão relativa à nota geral (pergunta 10).

Na terceira etapa, foi realizado novo levantamento de campo, por meio de entrevista por telefone, junto as 63 empresas apontadas nos 132 questionários válidos da primeira etapa acima descrita. Dessas empresas, 55 aceitaram participar, informando as características de seus SACs, particularmente no que diz respeito à condição de próprio ou terceirizado e, neste caso, sobre o grau de terceirização.

7 RESULTADOS DA PESQUISA

Dos 184 questionários recebidos na segunda etapa da pesquisa, 52 (28, 26%) tiveram uma resposta negativa à pergunta se já haviam utilizado os serviços do SAC por telefone, no período pesquisado e 132 (71,74%) tiveram uma resposta positiva à mesma questão.

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

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

Para nossa amostra, utilizamos a soma das notas dadas aos 5 itens da pergunta 7 que variam de 5 a 50; aos 7 itens da pergunta 8 que variam de 7 a 70; aos 4 itens da questão 6 que variam de 4 a 40 e a nota geral da questão 10 que varia de 1 a 10.

Foi realizada uma Análise Fatorial dos três aspectos considerados do SAC, identificando-se apenas dois fatores: um relativo ao atendimento em geral (questões 6 e 7), que passamos a denominar Fator Atendimento e outro relativo à empresa (questão 8), que doravante será denominado Fator Empresa.

O primeiro fator encontrado (Fator Atendimento) explica 66,09% da variância e o segundo fator (Fator Empresa) explica 8,63%, sendo que, juntos, ambos explicam 74,72% da variância total. A análise dos resultados da Análise Fatorial realizada indica que os respondentes consideram os aspectos operacionais e humanos do atendimento como um único fator, não havendo distinção entre eles, representando para os respondentes uma coisa única.

Devido à natureza quantitativa da pesquisa, foram formuladas hipóteses para serem testadas a partir da aplicação de métodos estatísticos. Essas hipóteses são apresentadas a seguir:

H1 = existem diferenças entre as respostas, em função das empresas possuírem SAC próprio, terceirizado ou misto, quando comparadas entre si, considerando-se as avaliações individuais de cada empresa, independente do número de vezes que a empresa foi citada.

Para efetuarem-se os testes relativos a esta Hipótese foram feitas as comparações considerando-se individualmente os 132 questionários válidos.

Os resultados apresentados pelos testes estatísticos realizados: Fator Atendimento (perguntas 6 e 7), $p=0,2831$, teste ANOVA; Fator Empresa (pergunta 8), $p=0,3442$, teste ANOVA; Pergunta 6 (contato telefônico), $p=0,1433$, teste Kruskal-Wallis; Pergunta 7 (atendente), $p=0,4783$, teste ANOVA; Pergunta 10 (nota geral), $p=0,2040$, teste Kruskal-Wallis, nos permitem rejeitar a Hipótese H1, o que significa que se considerados os 132 questionários válidos individualmente não há diferenças nas avaliações dos usuários do SAC por telefone entre as empresas que possuem SAC próprio, misto ou terceirizado para todas as questões testadas.

H2 = existem diferenças entre as respostas, quando comparadas apenas as empresas com SAC próprio ou terceirizado, considerando-se as avaliações individuais de cada empresa, independente do número de vezes que a empresa foi citada.

Nessa abordagem, foram considerados todos os 132 formulários válidos individualmente, mas foram excluídas as empresas com SAC misto, uma vez que não é possível afirmar se o atendimento que resultou na avaliação foi realizado por processos próprios ou terceirizados. Os níveis de significância encontrados nos testes realizados: Fator Atendimento (perguntas 6 e 7), $p=0,4644$, teste t; Fator Empresa (pergunta 8), $p=0,6166$, teste t; Pergunta 6 (contato telefônico), $p=0,6514$, teste t; Pergunta 7 (atendente), $p=0,3707$, teste t; Pergunta 10 (nota geral), $p=0,7995$, teste Mann-Whitney, nos permitem rejeitar a Hipótese H2 para todas as questões testadas, indicando que se considerados os 132 questionários válidos individualmente não há diferenças nas avaliações dos usuários do SAC por telefone entre as empresas que possuem SAC próprio ou terceirizado.

H3 = existem diferenças entre as respostas em função das empresas possuírem SAC próprio, terceirizado ou misto quando comparadas entre si, utilizando uma nota média para as empresas citadas mais de uma vez.

Para se proceder aos testes relativos a essa Hipótese, assumiu-se que tratar os questionários individualmente significaria dar um peso maior para a avaliação das empresas analisadas, pois algumas delas foram citadas em mais de um questionário, o que poderia influenciar no resultado.

Assim, foi considerada apenas uma nota para cada empresa que foi lembrada mais de uma vez, a qual foi obtida através da média das notas dadas a essas empresas no total de questionários em que foram citadas. Por meio desse critério, foram consideradas 55 empresas e os níveis de significância encontrados nos testes realizados: Fator Atendimento (perguntas 6 e 7), $p = 0,1183$, teste ANOVA; Fator Empresa (pergunta 8), $p = 0,6154$, teste ANOVA; Pergunta 6 (contato telefônico), $p = 0,4227$, teste Kruskal-Wallis; Pergunta 7 (atendente), $p = 0,2038$, teste ANOVA; Pergunta 10 (nota geral), $p = 0,3947$, teste Kruskal-Wallis, nos permitem rejeitar a Hipótese H3 testada, indicando que não há diferenças entre as empresas pesquisadas.

H4 = existem diferenças entre as respostas quando comparadas apenas as empresas com SAC próprio e terceirizado, utilizando uma nota média para as empresas citadas mais de uma vez.

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

Os níveis de significância encontrados nos testes realizados: Fator Atendimento (perguntas 6 e 7), $p = 0,2404$, teste t; Fator Empresa (pergunta 8), $p = 0,7915$, teste t; Pergunta 6 (contato telefônico), $p = 0,1561$, teste t; Pergunta 7 (atendente), $p = 0,0867$, teste t; Pergunta 10 (nota geral), $p = 0,3925$, teste Mann-Whitney, nos permitem rejeitar a Hipótese H4 testada para as questões 6 (contato telefônico); 8 (empresa) e 10 (nota geral), demonstrando não haver diferenças nas avaliações dos usuários do SAC por telefone entre as empresas que possuem SAC próprio ou terceirizado relativamente a essas questões.

Com relação à questão 7 (atendente), os resultados encontrados no teste t realizado demonstram que há indícios de diferenças entre as empresas pesquisadas, pois, flexibilizando-se o nível descritivo de um modo não tão rigoroso ($p = 0,0867$), pode-se dizer que há, nessa forma de abordagem, um indicativo de que o atendimento das empresas com SAC de funcionários próprios obteve um resultado mais favorável.

Hair et al (2005, p. 327), mencionam que “algumas situações aceitam um nível de probabilidade menor de cerca de $< 0,10$, mas a maioria exige um nível de $< 0,05$ ”. Porém como historicamente a comunidade científica adota um nível descritivo de 5%, seria indicado um estudo maior que envolvesse mais empresas, para que se pudesse melhorar esse nível descritivo até 5%.

H5 = existem diferenças entre as respostas, quando se considera como SAC próprio as empresas que possuem mais de 50% de funcionários próprios e como SAC terceirizado as empresas que possuem mais de 50% de funcionários terceiros, utilizando uma nota média para as empresas citadas mais de uma vez.

Para se verificar essa Hipótese e aplicando o critério nela proposto, foram realizados testes na amostra que se agrupou em 34 SAC's próprios e 21 SAC's terceirizados.

Para se testar essa Hipótese, foram realizados testes estatísticos e para os aspectos da questão 6 (contato telefônico), $p = 0,1125$, teste t; questão 8 (empresa), $p = 0,6836$, teste t e questão 10 (nota geral), $p = 0,2466$, teste Mann-Witney, a Hipótese H5 foi rejeitada, demonstrando que não há diferenças nas avaliações dos usuários do SAC por telefone entre as empresas que possuem SAC próprio ou terceirizado relativamente a essas questões.

Com relação à questão 7 (atendente), os resultados encontrados no teste ANOVA, ($p = 0,1018$), demonstram que há indícios de que poderá haver diferenças entre as empresas pesquisadas, pois, de acordo com Hair et al (2005, p.327), flexibilizando-se o nível descritivo de um modo não tão rigoroso, pode-se dizer que há, nessa forma de abordagem, um indicativo de que a ava-

liação do atendimento das empresas com SAC de funcionários próprios obteve um resultado mais favorável.

Quanto aos resultados do teste realizado, considerando como Fator Atendimento os aspectos operacionais e humanos do atendimento (perguntas 6 e 7), ficou evidenciado um resultado significativo ($p = 0,0067$, teste t) de que, nas condições testadas, quando a empresa possui SAC de funcionários próprios há uma melhor avaliação por parte dos entrevistados e, dessa forma, não se pode rejeitar a Hipótese H5.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encerrando este trabalho exploratório, é possível formular as seguintes hipóteses:

Hipótese A: a prática da terceirização interfere na satisfação do cliente usuário quanto ao Aspecto Humano (atendente).

Hipótese B: o Fator Atendimento, composto pelos aspectos operacionais e humanos, influencia uma avaliação mais positiva dos entrevistados quanto ao SAC constituído por funcionários próprios.

Hipótese C: os demais aspectos do SAC (operacionais e da empresa), considerados isoladamente na pesquisa, não influenciam a satisfação dos consumidores usuários do SAC.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

BARLOW, J.; MOLLER, C. **Reclamação do cliente?** não tem melhor presente... São Paulo: Berkeley, 1996.

BUCCI, D. The new best way to measure customer satisfaction. **Call Center Magazine**. San Francisco, 2005. Disponível em: <<http://proquest.umi.com>>. Acesso em: 10 fev. 2006.

CARRASCO, W. Em busca de calor humano. **Veja São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 13, p. 162, 05 abr. 2006.

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

CHAHAD, J. P. Z.; ZOCKUN, M. H. **As dimensões e as formas de terceirização do trabalho**: estudos de casos selecionados no Brasil. São Paulo: FIPE, 2002.

ENGEL, J. F. et al. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FREEMANTLE, D. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron, 1994.

GIANESI I. G..N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIANGRANDE, V.; FIGUEIREDO, J. C. **O cliente tem mais do que razão**. São Paulo: Gente, 1997.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

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

LEIRIA, J. S.; SARATT, N. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. São Paulo: Gente, 1996.

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

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

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986

MANCINI, L. **Call center: estratégia para vencer**. Florianópolis: APEC, 2001.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pearson, 2005.

PYLORIDIS, K. C. et al. **O SAC e a comunicação mercadológica**. 1998. Monografia (Pós-graduação em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.Intercom.org.br>>. Acesso em: 9 set. 2005.

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

SANTANA, M. S. **SAC: canal de comunicação entre a empresa e o consumidor**. [2005?]. Dis-

ponível em: <<http://www.procon.go.gov.br>>. Acesso em: 24 out. 2005.

SHETH, J. N. et al. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, C. P. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo: LTR, 1997.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar**. São Paulo: Makron, 1991.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZÜLZKE, M. L. **Abrindo a empresa para o consumidor: a importância de um canal de atendimento**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1991.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO

PESQUISA SOBRE A SATISFAÇÃO DO USUÁRIO COM O SERVIÇO PRESTADO POR UM SAC

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

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

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

3. Qual foi a ocorrência (motivo/ necessidade/ questão) que o levou a esse contato? (preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um “X”)		
<input type="checkbox"/> fazer reclamação	<input type="checkbox"/> fazer elogio	<input type="checkbox"/> fazer solicitação
<input type="checkbox"/> fazer sugestão	<input type="checkbox"/> buscar informações	<input type="checkbox"/> Outros. Qual?

4. Qual foi essa última empresa contatada?	5. Para qual produto ou serviço?

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

Escala de Notas											
Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente
6. Especificamente quanto ao contato telefônico, você diria que:											
										NOTAS	
6.1 Foram necessários poucos contatos para ter sua ocorrência (necessidade/ questão/ problema) resolvida.											
6.2 Foram necessárias poucas tentativas para completar seu primeiro contato (telefone estava ocupado, a linha caiu).											
6.3 Foi atendido rapidamente e não houve necessidade de desligar o telefone por demora de atendimento (abandono de ligação).											
6.4 Ficou satisfeito com a média do tempo gasto durante o(s) atendimento(s)											

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

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

9 Ainda quanto à empresa, houve necessidade de retorno da empresa à sua ligação? (preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um "X")
<input type="checkbox"/> Sim, houve necessidade e a empresa retornou minha ligação.
<input type="checkbox"/> Sim, houve necessidade e a empresa NÃO retornou minha ligação.
<input type="checkbox"/> Não houve necessidade.

10. Considerando o conjunto do atendimento dê uma nota para o SAC dessa empresa. (preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um "X")									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Quais os principais motivos que o levaram a atribuir a nota acima?	
Motivo 1:	
Motivo 2:	
Motivo 3:	
12. Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
13. Idade	<input type="checkbox"/> de 20 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 50 <input type="checkbox"/> mais de 51
14. Estado Civil	<input type="checkbox"/> Casado/ União Estável <input type="checkbox"/> Separado/ desquitado / divorciado
<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Viúvo