



Production

ISSN: 0103-6513

production@editoracubo.com.br

Associação Brasileira de Engenharia de

Produção

Brasil

Kuba, Guilherme Henrique; de Moura Engracia Giraldi, Janaina; Dallavalle de Pádua,
Silvia Inês

Avaliação da qualidade de serviços de telefonia móvel: o impacto da nova lei dos
callcenters

Production, vol. 23, núm. 1, enero-marzo, 2013, pp. 52-65

Associação Brasileira de Engenharia de Produção

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=396742051004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

Avaliação da qualidade de serviços de telefonia móvel: o impacto da nova lei dos *callcenters*

Guilherme Henrique Kuba^{a*}, Janaina de Moura Engracia Giraldi^b,

Silvia Inês Dallavalle de Pádua^c

^a*guilherme.kuba@gmail.com, USP, Brasil

^bjgiraldi@usp.br, USP, Brasil

^cdallavalle@fearn.usp.br, USP, Brasil

Resumo

Este trabalho teve como objetivo verificar o impacto inicial das recentes alterações na lei em um setor de serviço, aplicando a teoria das cinco dimensões da qualidade de serviços e analisando os principais problemas em uma perspectiva da gestão por processos. Foram coletadas e classificadas 2.932 reclamações realizadas contra uma grande operadora de telefonia móvel brasileira, mostrando a dimensão “confiabilidade” com o maior número de citações e a dimensão “tangíveis” com menos citações. Os resultados da comparação entre os períodos indicam aumento percentual significativo nas reclamações de clientes, principalmente nas dimensões “empatia” e “responsividade”. Concluiu-se que esse aumento foi motivado pela maior conscientização dos consumidores quanto a seus novos direitos, indicando que eles se tornaram menos tolerantes quanto às deficiências do serviço. A pesquisa ampliou os resultados sobre o tema no setor de telecomunicações, considerando essa nova variável do contexto brasileiro, a lei dos *callcenters*.

Palavras-chave

Qualidade de serviços. Dimensões da qualidade de serviços. Telefonia móvel.

1. Introdução

O setor de telecomunicações é um dos pilares do atual estágio de desenvolvimento mundial ao possibilitar uma rápida conexão entre diferentes partes do mundo em poucos segundos e a um preço cada vez menor. Esse avanço nas comunicações foi potencializado pela disseminação do ensino de línguas estrangeiras e também pela divulgação de diferentes culturas ao redor do mundo.

Devido a essa nova tendência de dinamismo na troca de informações, fica evidente a necessidade de se ter disponíveis não apenas os serviços de comunicação, mas também a indicação de que estes tenham qualidade. A qualidade de serviço é um fator essencial no setor, e confirmado esta ideia está o fato de que, segundo dados da Telebrasil, em 2007 foram gastos R\$ 13,7 bilhões com modernização e melhorias na qualidade de seus serviços, além da

quantia já investida com expansão (INSTITUTO..., 2008b).

Juntamente a esses investimentos feitos estão ações adotadas pelo governo brasileiro, que visam a melhoria na qualidade dos serviços prestados no país. Dentre essas ações está a nova lei dos *callcenters*, que, segundo o decreto nº 6.523 de 31 de julho de 2008, implantou importantes modificações nas leis que regulamentam esse tipo de serviço (BRASIL, 2008a). Essas alterações na lei são resultado da constante reclamação por parte dos consumidores sobre o atendimento realizado pelos serviços de *callcenter* em geral. Saber se essas novas regras estão sendo cumpridas e até que ponto elas têm sido eficientes na satisfação das demandas do consumidor permite medir a qualidade dos serviços de atendimento ao consumidor.

*USP, Ribeirão Preto, SP, Brasil
Recebido 22/04/2010; Aceito 10/10/2011

O setor escolhido para ter seu atendimento estudado é o de telefonia móvel, que apresenta o maior número de clientes da área de telecomunicações, com 140 milhões de assinantes (INSTITUTO..., 2008a), sendo também o mais reclamado dentre os serviços essenciais (BRASIL, 2008b). Vale destacar que Kleinheimpel, Nitchi e Rusu (2010) mostraram que os problemas relacionados aos serviços de telefonia estão intimamente ligados aos processos da organização. Os achados da pesquisa de Battaglia e Borchardt (2010) sugerem a necessidade de uma estratégia de recuperação de serviços atrelada à melhoria dos processos, de modo a fornecer o serviço certo já na primeira vez.

Pesquisas mostram que, em praticamente todos os setores, empresas de vários portes registram significativos avanços em custo, qualidade, velocidade, rentabilidade e outras áreas essenciais ao focar, medir e reformular processos internos e de interação com o cliente (MUNSTERMANN; ECKHARDT; WEITZEL, 2010; PALMBERG, 2010). González et al. (2010) afirmam que existe grande crescimento nas pesquisas relacionadas à medição de processos de negócio com o objetivo de melhorar toda a organização.

As organizações dos mais diversos setores têm usado para melhor gerenciar seus processos o gerenciamento de processos de negócio, também conhecido como BPM – *business process management*. Essa é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios automatizados ou não, para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização (ANTONUCCI et al., 2009).

Considerando o contexto apresentado, o problema de pesquisa investigado por este trabalho é: qual o impacto da nova lei dos *callcenters* na satisfação dos clientes do serviço de telefonia móvel? Este trabalho, ao estudar a qualidade no atendimento dos *callcenters* do setor de telefonia móvel antes e depois das mudanças ocorridas na legislação brasileira, tem como objetivo: verificar o impacto inicial das recentes alterações na lei em um setor de serviço, aplicando a teoria das cinco dimensões da qualidade de serviços e analisando os principais problemas em uma perspectiva da gestão por processos. A perspectiva de processos é importante, uma vez que não existem produto ou serviço sem um processo empresarial (GONÇALVES, 2000). Para dar embasamento teórico a este trabalho, uma revisão bibliográfica foi feita, abordando temas importantes para sua compreensão num contexto maior, mostrados a seguir.

2. Gestão por processos

A gestão por processos constitui-se em uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os

processos de negócio para que os resultados desejados sejam alcançados (ANTONUCCI et al., 2009). Segundo Palmberg (2010), a orientação para processos traz como resultados o fortalecimento da habilidade de mudar e melhorar a organização e a inclusão da estrutura de processos dentro da estrutura tradicionalmente funcional.

Houy, Fettke e Loos (2010) realizaram um trabalho com o objetivo de fornecer uma visão global da evolução da pesquisa empírica na gestão por processos. Eles concluíram que o número crescente de artigos publicados, de revistas especializadas, de conferências sobre o tema e a institucionalização de programas de graduação especializados em gestão por processos (BPM) em várias universidades provam que o BPM não é uma moda, mas uma tendência de evoluir para a ciência da administração.

Neubauer (2009) afirma que embora a gestão por processos esteja entre os temas de gestão mais importantes porque permite às empresas uma adaptação ágil às mudanças nos requisitos de negócio, só um número muito pequeno de empresas segue uma abordagem holística e atingiu o status de uma organização focada em processo.

De acordo com Paim, Cailliaux e Cardoso (2008), na gestão funcional os processos tendem a ser geridos isoladamente, o que pode levar a organização a ter características de silos com baixa capacidade de coordenação, e nessa abordagem há baixa orientação para mercado. Na gestão por processos, há alterações na estrutura organizacional e em outros elementos integrantes do projeto organizacional, visando a priorização dos processos como um eixo gerencial de maior importância que o eixo funcional, orientando assim as decisões prioritariamente por processos.

Do mesmo modo, González et al. (2010) afirmam que a medição dos processos é importante para entender atividades e riscos envolvidos nos processos, controlar as atividades, gerenciar os riscos, previsão do tempo de conclusão do processo e ainda um gerenciamento pró-ativo para evitar crises no ambiente organizacional. Para Antonucci et al. (2009), todos os processos têm uma métrica e medição associadas com o trabalho ou saída do processo, que é executado com base nas seguintes dimensões fundamentais, apresentadas a seguir:

- Tempo – é uma métrica de duração do processo;
- Tempo de ciclo – mede o tempo que leva entre o início e o fim do processo;
- Custo – é uma métrica do valor monetário associado a um processo;
- Custo de recurso – é uma métrica de valor monetário associado com os recursos (humanos ou não) necessários para completar um processo;

- Custo de oportunidade – é o valor que é perdido de um processo por não produzir o resultado esperado. Um exemplo é quando um pedido de venda é perdido devido a um erro (métrica de qualidade) no pedido;
- Capacidade – é o montante ou volume de uma saída, produto ou serviço variável associado a um processo. Exemplo: número de transações associadas a um processo. Capacidade pode também estar associada a rendimento;
- Qualidade
 - Satisfação – é a métrica da satisfação do cliente, e geralmente está associada a um nível de expectativa;
 - Variação – é a métrica da quantidade, extensão, taxa ou grau de mudança, geralmente expressa como a diferença entre o resultado real e esperado;
 - Erro ou taxa de defeito – é um exemplo de variação na medição de erros associados com a saída de um processo.

Kohlbacher (2010) destaca como principais efeitos da orientação por processo a velocidade nas melhorias, o aumento da satisfação do consumidor, a melhoria na qualidade dos produtos, a redução de custos e a melhoria do desempenho financeiro. A gestão por processos provê o desenvolvimento e a melhoria contínua de estratégias empresariais e faz com que as empresas se concentrem na geração de valor para o cliente e ainda melhorem seu desempenho (McCOMACK et al., 2009). Para Antonucci et al. (2009), o alinhamento do desempenho do processo com os objetivos da organização é a razão principal de se adotar práticas de gerenciamento de processos.

De acordo com Gonçalves (2000), as empresas que desejam organizar-se por processos precisam colocar o foco nos clientes, pois os negócios começam e terminam com eles. Desse modo, é preciso visualizar os macroprocessos e chegar a uma orientação horizontal dos seguintes pontos: verificar como realmente são feitas as atividades que adicionam valor ao cliente, de forma independente das fronteiras funcionais; os funcionários devem visualizar como o seu trabalho se alinha com o processo transversal e como favorece o trabalho em equipe; e identificar os relacionamentos internos e externos entre cliente-fornecedor, por meio dos quais são gerados os produtos e serviços (PAIM, 2007). Os processos seguem uma linha de atividades que inicia com a identificação das necessidades dos clientes e termina com o cliente adquirindo o que desejava.

Segundo McComack et al. (2009), ao alcançar maior maturidade no gerenciamento dos processos de negócio, a organização terá melhor controle dos resultados, melhor previsão de metas, dos custos e de desempenho, ganhará mais eficiência para alcançar os

objetivos definidos e melhorará o gerenciamento da habilidade de propor inovações. Para Antonucci et al. (2009), para agregar valor ao cliente final com a perspectiva de processos é importante:

- Analisar e monitorar a capacidade do processo para testar limites superiores e inferiores e determinar se os recursos (máquina e humano) podem apropriadamente atingir a escala para atender as demandas dos clientes. Se essas necessidades não forem atingidas, o cliente poderá perder confiança;
- Entender as interações do cliente com o processo é fundamental para compreender se o processo é um fator positivo no sucesso da cadeia de valor da organização. É importante conhecer o cliente, sobre o que ele reclama, quantas vezes interage com esse processo, se existem redundâncias, se o processo provê suporte a atividades internas e, finalmente, identificar qual o impacto ou efeitos indiretos para o cliente;
- Analisar o envolvimento humano, uma vez que as atividades executadas por pessoas são mais complexas e envolvem julgamentos e habilidades que não podem ser automatizados.

Nesse sentido, analisar, medir e monitorar são fatores críticos de sucesso para o gerenciamento adequado dos processos que agregam valor ao cliente. Tais fatores são comentados na análise feita dos resultados desta pesquisa. Para avaliar uma importante métrica associada com a saída do processo, a qualidade do serviço, pode ser utilizado o modelo de cinco dimensões da qualidade, apresentado a seguir.

3. Modelo de cinco dimensões de qualidade em serviços

Serviços são uma série de processos com produção e consumo inseparáveis, incluindo muitas vezes a presença do cliente durante sua execução, sendo assim considerados complexos. Devido ao tamanho do setor de serviços, sua importância e a quantidade de variáveis, é importante explicar as formas de mensuração da qualidade em serviços e como fazê-lo. Cronin Junior e Taylor (1992) afirmam que a qualidade do serviço é um antecedente da satisfação do consumidor e que a satisfação do consumidor exerce maior influência nas intenções de compra do que a qualidade dos serviços. Apesar disso, Bodet (2008) afirma que a satisfação do cliente não é suficiente para prever o comportamento de recompra, sendo necessário considerar variáveis atitudinais, como valores e comprometimento do consumidor.

Adicionalmente, Svensson (2006), em sua pesquisa, diz que *service encounters* têm sido caracterizados por análise metodológica superficial e perspectivas unilaterais. Ele afirma que a natureza interativa, intrínseca dos serviços continua inexplorada. Chiou

e Droege (2006) afirmam que os profissionais de *marketing* não devem considerar somente a satisfação de clientes para convencer cliente a investir em ativos específicos, devendo investir em programas de *marketing* criativos.

A qualidade de serviço possui muitos conceitos, sendo o mais conhecido o de Parasuraman et al. (1988), segundo o qual a qualidade de serviço resulta da comparação da expectativa do serviço com o desempenho percebido atual do mesmo. Qualidade de serviços é definida também por Boone e Kurtz (1998) como sendo a qualidade esperada e recebida pelo cliente, determinando inicialmente sua satisfação ou insatisfação. Assim, a qualidade do serviço é o quanto um serviço iguala ou supera as expectativas do cliente, quanto à execução e aos resultados. Ladhari (2008), no entanto, descreve algumas limitações deste modelo de mensuração da qualidade como o fato de haver várias definições e interpretações para o conceito de "expectativa".

Além disso, ao definir qualidade, corre-se o risco de restringi-la a pontos específicos, como, por exemplo, considerar as especificações técnicas de um produto ou serviço como sendo o único ou principal aspecto da qualidade percebida. Por isso, é preciso considerar que os clientes podem perceber a qualidade além da conformidade com normas e especificações, considerando um espectro maior de variáveis (GRONROOS, 2009). Para Brown e Swartz (1989), por exemplo, inconsistências entre as percepções das experiências de médicos e pacientes podem levar a uma comunicação boca a boca negativa. Identificadas as inconsistências, torna-se possível traçar estratégias e táticas, possibilitando melhor prestação de serviço e a fidelização do cliente.

Ghobadian, Speller e Jones (1993) dizem que as chaves para a melhoria da qualidade de serviços são os seguintes aspectos: foco no mercado e no consumidor, pessoal de linha de frente motivado e bem treinado, processos bem desenhados, delegação de responsabilidades ao pessoal de linha de frente, clara definição de qualidade, efetiva comunicação interna e externa e medição.

O cliente, ao fazer sua avaliação de um serviço, considera vários elementos. Há uma perspectiva geral de que qualidade de serviços é um constructo multidimensional ou multiatributo (CRONIN; TAYLOR, 1992). Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), as dimensões da qualidade são características genéricas do serviço que juntas formam o serviço como um todo. Assim, Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que a qualidade não é percebida como um conceito unidimensional – ou seja, as avaliações dos clientes acerca da qualidade incluem as percepções de múltiplos fatores.

Esse conceito de dimensões da qualidade foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985),

modelo pautado nas lacunas dos serviços, com base no modelo de satisfação de Oliver (1980), no qual alguns determinantes da qualidade de serviço foram encontrados e por meio de suas características se transformaram nas dimensões. São cinco as dimensões da qualidade: a "confiabilidade", a "responsividade", a "segurança", a "empatia" e os "tangíveis".

Contudo, Ladhari (2008) faz críticas a esse modelo, indicando em seus estudos a existência de dimensões complementares ao modelo Servqual e que são mais apropriadas em determinados setores. Como cada contexto de serviços é único, deve haver cuidado na aplicação de escalas genéricas para mensurar a qualidade desses serviços. Particularmente, fatores econômicos e culturais devem ser considerados ao aplicar e comparar resultados entre setores/contextos diferentes. Além disso, Miguel e Salomi (2004) realizaram uma revisão da literatura sobre os modelos para avaliação da qualidade em serviços e encontraram questões que não foram resolvidas por completo pelos pesquisadores, sugerindo uma falta de consenso. Os exemplos citados são: a relação de causalidade entre qualidade dos serviços e satisfação de clientes, a influência do preço na satisfação do cliente, a apropriação de cada um dos modelos de qualidade em serviços em diferentes contextos, e a generalização das dimensões para todos os tipos de serviços.

No entanto, de modo geral, o modelo de cinco dimensões fornece uma estrutura útil para ajudar a entender o que os clientes esperam dos fornecedores de serviços (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1994). Zeithaml e Bitner (2003, p. 94) definem "confiabilidade" da seguinte maneira:

A confiabilidade compreende a habilidade de entregar o serviço que foi prometido com segurança e precisão. No seu sentido mais amplo, a confiabilidade significa que a empresa fornece o serviço com base naquilo que foi prometido – promessas sobre a entrega, sobre a prestação do serviço, a solução de problemas e o preço.

A "confiabilidade" é essencial para a qualidade do serviço, pois um serviço que não é confiável é deficiente. O cliente pode ser levado a acreditar que, como o serviço básico não é executado corretamente, a empresa é ruim e pode mudar para algum concorrente (LOVELOCK; WRIGHT, 2004). Bateson e Hoffman (2001) afirmam que a "confiabilidade" reflete a consistência e a certeza do desempenho de uma empresa. Essa dimensão avalia se o serviço é sempre executado da mesma maneira, se a empresa cumpre suas promessas e cobra corretamente seus clientes, mantém registros e desempenha o serviço corretamente na primeira vez.

A "responsividade" é a vontade do fornecedor em ajudar o cliente e prestar um serviço com motivação, demonstrando prontidão e atenção ao atender às solicitações, reclamações, desejos e problemas deste.

Essa dimensão não pode ser mostrada como algo tangível, ela deve ser demonstrada pela empresa por meio de ações e atitudes, como o tempo em que o cliente espera para ser atendido e do *feedback* dado. Para obter excelência nessa dimensão, a empresa deve enxergar quais são as demandas do cliente, pois nem sempre os padrões que a empresa acredita serem bons são os ideais do ponto de vista do cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003). Segundo Bateson e Hoffman (2001), a “responsividade” reflete o comprometimento de uma empresa prestadora de serviços em executar suas atividades oportunamente; ela diz respeito ao desejo e/ou disponibilidade dos funcionários em produzir um serviço.

A dimensão “segurança” se refere ao conhecimento demonstrado pelo funcionário, bem como a capacidade de gerar credibilidade e segurança perante o cliente. Essa dimensão é mais importante quando o cliente percebe maior risco envolvido ou quando ele considera que não tem capacidade suficiente para avaliar os resultados. Na fase inicial de um relacionamento, a empresa pode inspirar confiança para o cliente através de itens tangíveis como certificados, prêmios, honras (ZEITHAML; BITNER, 2003). Para Bateson e Hoffman (2001), a dimensão da “segurança” representa a competência da empresa, sua cortesia e a certeza de suas operações. Essa dimensão compreende o conhecimento demonstrado pela empresa e sua habilidade em prestar serviços. Eisingerich e Bell (2007) afirmam que, sob a perspectiva do cliente, quanto maior for o conhecimento do consumidor sobre o serviço, maior será sua confiança na organização. Os autores destacam que os consumidores são dinâmicos e evoluem ao longo do tempo, sendo cada vez mais complexos. Assim, empresas que atendam a essas mudanças terão fonte considerável de vantagem competitiva.

O estudo feito por Olorunniwo e Hsu (2006) indica que as dimensões “responsividade” e “segurança” são mais relevantes que outras. Com essa informação, bancos, por exemplo, podem direcionar esforços na promoção de ações que reforcem essas duas dimensões. Um fator limitante da pesquisa é que ela foi realizada apenas com serviços em massa. Em estudo similar, Johnston (1995) descreve quais são as dimensões que mais afetam na satisfação e insatisfação dos clientes. Ele também indica a dimensão “responsividade” como a principal fonte das duas situações. E constata que nem sempre as principais causas de insatisfação são as principais fontes de satisfação.

A dimensão “empatia” representa a prestatividade e cuidado da empresa com os clientes, tomando como base a ideia de que todos os clientes são únicos e que cada um deles deve receber um atendimento personalizado, de acordo com suas características e demandas. Empresas pequenas conseguem vantagem nesse item, pois conseguem ter maior contato com o cliente e, consequentemente, podem tornar o

serviço mais pessoal com atitudes que vão desde lembrar o nome de um cliente até saber quais são suas preferências para a prestação do serviço. Embora as grandes empresas geralmente possuam recursos melhores, as pequenas empresas são percebidas como tendo conhecimentos mais aprofundados sobre as necessidades e problemas do cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003). Czinkota (2001) define a dimensão da “empatia” como sendo a capacidade de experimentar os sentimentos dos outros como se fossem os seus próprios. Essa dimensão é demonstrada pelas empresas por meio do entendimento das necessidades dos clientes e ao tornar os serviços acessíveis a eles.

A quinta dimensão é a “tangibilidade”. Ela comprehende a aparência das instalações físicas, dos equipamentos e dos materiais de comunicação, sendo que todos esses itens servirão para o cliente formar sua imagem da empresa, que será utilizada para avaliar a qualidade do serviço. Os tangíveis são adotados pelas empresas de serviços como um meio de fortalecer sua imagem, promover unidade e coesão e também para demonstrar a qualidade de seus serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003). Czinkota (2001) define a dimensão dos “tangíveis” como bidimensional, sendo que uma delas enfoca os equipamentos e as instalações, e a outra considera o pessoal e os materiais de comunicação. Segundo o autor, a ausência de um produto físico para ser avaliado leva o consumidor a avaliar a evidência tangível que cerca a prestação do serviço em sua avaliação.

Ghobadian, Speller e Jones (1993) enfatizam que um modelo de qualidade deve idealmente permitir ao gerente identificar as fontes e os problemas de qualidade, destacar as causas dos problemas de qualidade e oferecer possíveis alternativas de ações.

A seguir, será apresentada relação entre a gestão por processos e qualidade de serviços.

4. Gestão por processo e qualidade de serviços

Para relacionar o conceito de qualidade de serviços com a gestão por processos, apresenta-se o trabalho de Battaglia e Borchardt (2010), que teve como principal objetivo analisar o processo de recuperação do serviço baseado nas reclamações de clientes. Analisou-se como as melhorias foram gerenciadas por cada tipo de empresa. Dentre os três estudos de caso realizados pelos autores, está o de empresas com baixo grau de contato com o cliente, por prestarem serviços em massa. Para esse tipo de serviço, existe elevada padronização, sendo que a organização pode estar focada em maximizar o uso de sua estrutura. Para Battaglia e Borchardt (2010), não há customização dos serviços e o foco do atendimento é a resolução de problemas. De maneira geral, Battaglia e Borchardt (2010) constatam que, dependendo da empresa e do

segmento de atuação, a melhoria dos serviços baseada em reclamações obedece à estrutura organizacional e depende dos processos internos que cada empresa utiliza e executa.

Na pesquisa de Kleinhempel, Nitchi e Rusu (2010), os processos de duas empresas orientadas a serviços foram estudados, como exemplo: receber e enviar *e-mails*, atender telefone, criar *script*, monitorar *callcenter*, receber e enviar mensagens, controlar o envio e recebimento de mensagens. Com base nesses processos, foram analisados muitos indicadores. Os autores concluíram que, para melhorar os resultados, é muito importante monitorar os serviços da organização e parceiros colaboradores por meio de indicadores de processos.

Além disso, de acordo com Andrade, Vaitzman e Farias (2010), os instrumentos e metodologias de pesquisas de satisfação passaram a contribuir para qualificar os processos gerenciais e de acompanhamento da qualidade dos serviços de atendimento aos clientes. Kumar et al. (2008) investigaram a ligação entre a gestão por processos e a satisfação do cliente. Um dos grandes desafios para melhorar a qualidade do serviço é trabalhar a perspectiva do contato do cliente com os processos. Como resultado da pesquisa, foi confirmado que o gerenciamento dos processos é direcionador crítico para qualidade de serviços.

Como este trabalho aborda a qualidade do atendimento dos *callcenters* dos serviços de telefonia móvel no Brasil, a seguir são mostrados resultados de algumas pesquisas sobre qualidade no setor de serviços de telecomunicações.

5. Alguns estudos sobre qualidade no setor de serviços de telecomunicações

Os estudos citados nesse item, de modo geral, mostram relações entre serviços de telecomunicação, qualidade e satisfação do consumidor. Eles apoiam os resultados desta pesquisa, seja enfatizando resultados ou complementando seu entendimento.

Um artigo sobre qualidade de serviços em telecomunicações é o de Wang, Lo e Yang (2004), para quem a qualidade do serviço, satisfação do consumidor e valor para o consumidor se tornaram prioridade para fabricantes e prestadores de serviços. O artigo dá atenção ao modelo de medição da qualidade nos serviços chineses de comunicação móvel. Na coleta de informações, foi realizada uma pesquisa pessoal com os consumidores da China Mobile e da China Unicom, as duas empresas que monopolizam o mercado chinês. Como resultado, os autores dizem que nem todos os fatores relativos à qualidade contribuem igualmente para a qualidade percebida pelo consumidor, o valor para o consumidor e a satisfação do consumidor.

O segundo artigo, de Lai (2004), também voltado para as telecomunicações, permite uma relação com este estudo à medida que indica quais dimensões influenciam mais na fidelidade do cliente. O estudo, realizado no setor de telefonia, refere-se à satisfação com o uso de SMSs (mensagens curtas enviadas para celulares) em Cingapura. Considerando a atual utilização do SMS e sua crescente utilização, esse artigo analisa como a qualidade do serviço e o valor percebido pelos usuários afetam sua satisfação e como a satisfação do consumidor afeta sua intenção em continuar utilizando os SMSs, considerando um contexto local. O estudo mostrou que há relação positiva entre a satisfação dos consumidores e sua intenção em continuar utilizando os SMSs. Especialmente, os resultados revelaram que o valor percebido, junto com tangibilidade, empatia e confiabilidade, tem um importante papel na determinação da satisfação do consumidor com o SMS.

Outra pesquisa, que enfatiza a importância de estudos sobre qualidade, é de Lopes et al. (2004), que teve como objetivo mensurar quais fatores influenciam a escolha dos consumidores por determinada empresa de telefonia móvel. Foram entrevistadas 630 pessoas (possuidoras ou não de aparelho celular) na cidade de Uberlândia (MG). Após a análise dos dados obtidos, Lopes et al. (2004) chegaram às seguintes conclusões: os consumidores apresentam diferentes preferências com relação aos estímulos apresentados; os atributos relacionados à telefonia móvel apresentam diferentes níveis de importância, sendo a qualidade no atendimento o mais importante; o oferecimento de bonificações no preço das tarifas é muito pouco perceptível pelos clientes.

O trabalho de Queiroz (2005) teve como objetivo geral analisar a qualidade do atendimento aos clientes da empresa Vivo de Manaus. Para tanto, Queiroz (2005) realizou 200 entrevistas. Analisando os resultados da pesquisa, Queiroz (2005) concluiu que os clientes da Vivo estão parcialmente satisfeitos. Segundo o autor, a Vivo deve buscar a constante melhoria de seus serviços e da qualificação de seus colaboradores, visando maior produtividade com menores custos. Tal resultado indica que as dimensões da qualidade dos serviços da empresa precisam ser analisadas e trabalhadas.

Outro estudo é o de Corrêa (2007), que também enfatiza a importância da qualidade dos serviços de telecomunicações e realizou uma pesquisa com empresas de telefonia móvel de Brasil e Portugal junto aos consumidores que se utilizam desses serviços. As variáveis utilizadas no estudo foram valor percebido, valor da marca, compromisso afetivo e intenções de lealdade (CORRÊA, 2007). O estudo conseguiu demonstrar que as operadoras de telefonia móvel precisam estabelecer estratégias que definam a qualidade de seus serviços e que garantam a satisfação do consumidor, além de demonstrar preocupação

com os valores dos clientes e também com o tipo de relacionamento para com eles.

Embora Corrêa (2007) conclua que a estratégia de uma empresa do segmento de telefonia móvel precise definir a qualidade de serviços, Wang, Lo e Yang (2004), em sua pesquisa, ressaltam que altos níveis de qualidade de serviços não necessariamente garantem a satisfação do cliente e nem mesmo sua fidelidade. No entanto, Jaiswal (2008), ao estudar *callcenters* indianos, constatou que estes desconsideraram o consumidor, baseando seus resultados em medidas operacionais ao invés de utilizar a avaliação dos consumidores. Ele indica que esse comportamento pode acarretar na perda de participação de mercado.

Assim como Queiroz (2005), Kalmus (2009) também estudou o setor de telefonia móvel brasileiro. Ele realizou um estudo no Brasil com base nas reclamações registradas no *site Reclame Aqui* (2009) relativas às empresas de telefonia brasileiras. Kalmus (2009) indica que parte do problema de qualidade nos serviços de telefonia no Brasil advém de serviços de atendimento precários, sistemas antigos, funcionários terceirizados e mal treinados que, em sua maioria, sabem apenas dar respostas padronizadas aos clientes. O autor afirma que há uma predominância de reclamações de uma determinada operadora, justificando sua escolha para ser analisada neste artigo. O trabalho de Kalmus (2009) não utilizou a teoria das dimensões da qualidade para classificar as reclamações. Sendo assim, essa é uma das contribuições deste trabalho para maior compreensão da qualidade dos serviços de telefonia móvel brasileiros.

A seguir, são mostrados os aspectos metodológicos da pesquisa empírica, que visa mostrar quais são as técnicas e instrumentos utilizados na compilação e análise de dados.

6. Métodos da pesquisa empírica

Para alcançar o objetivo geral do trabalho de identificar os impactos da nova lei de *callcenters* sobre a satisfação dos clientes de telefonia móvel, foi feito um estudo comparativo de dados secundários. A utilização de dados secundários na pesquisa apresenta como maior vantagem a economia de tempo e dinheiro, considerando que os dados já foram coletados. No entanto, esse tipo de dado pode apresentar alguns problemas como falta de precisão, incompatibilidade de unidades utilizadas, data de coleta, método utilizado, entre outros, devendo tais aspectos serem considerados nas análises. Este trabalho é do tipo exploratório, pois tem a intenção de examinar um problema, com o propósito de verificar se a implantação da chamada lei dos *callcenters* influenciou de alguma maneira as reclamações feitas por consumidores, filtrando variáveis e relacionamentos importantes para estudos posteriores.

Segundo Migueles (2004), a pesquisa exploratória aplica-se a problemas sobre os quais o pesquisador não tem informações ou conhecimentos suficientes para elaborar hipóteses ou estabelecer estratégias mais sofisticadas que permitam atingir objetivos mais precisos. A pesquisa pode ser considerada do tipo exploratório por tentar esclarecer os impactos da nova lei, não tendo função descritiva e nem de tentar determinar relacionamentos.

De acordo com Cooper e Schindler (2003) e Malhotra (2005), o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão. A pesquisa foi feita através da análise de dados obtidos no *site Reclame Aqui* (2009). O *site* foi escolhido por ter grande quantidade de reclamações cadastradas e visualizadas diariamente, além de possuir algumas características que o tornam mais democrático e imparcial, como seu uso gratuito, a liberdade de expressão dos reclamantes, a possibilidade de resposta das empresas reclamadas, a política de anunciantes, entre outros fatores. O *site* permite a qualquer pessoa consultar, sem necessidade de cadastro, qualquer reclamação registrada e também fazer suas próprias reclamações, mediante cadastro prévio.

A empresa escolhida nesta pesquisa foi uma que, segundo Kalmus (2009), em termos absolutos, é a operadora que mais apresenta reclamações nos assuntos tratados em sua pesquisa. Os dados coletados são referentes a dois momentos: um antes da nova lei dos *callcenters*, outro após a nova lei. Esses dois períodos são o primeiro trimestre de 2008, anterior à lei, e o primeiro trimestre de 2009, período posterior à lei. A escolha de uma única empresa a ser estudada e de um período relativamente pequeno de coleta de dados se deve à grande quantidade de reclamações cadastradas e ao fato de que boa parte delas demanda tempo para serem lidas, analisadas e classificadas. Entretanto, considerando o contexto exploratório da pesquisa, os dados são adequados para responder o problema proposto.

Inicialmente, as reclamações cadastradas no *site Reclame Aqui* (2009) foram filtradas, selecionando-se apenas as que estão dentro dos períodos considerados. Para operacionalizar o conceito “qualidade dos serviços de telefonia móvel” as reclamações foram então analisadas e classificadas de acordo com as cinco dimensões da qualidade citadas anteriormente na revisão teórica. É importante ressaltar que uma mesma reclamação pode ter sido classificada em uma ou mais dimensões diferentes. Isso foi feito para os primeiros trimestres de 2008 e 2009 e, após essa classificação, foi feita uma comparação dos dados obtidos nos períodos, seguida de uma análise que verificou se houve mudanças nas reclamações antes e depois do novo decreto que regulamenta a lei.

7. Resultados e discussões

Após serem analisados e classificados, os dados coletados referentes aos períodos e empresa escolhida foram tabulados. Em seguida, foi feita a somatória das quantidades de reclamações, em cada uma das dimensões da qualidade de serviços (confiabilidade, responsividade, empatia, segurança e tangíveis). A análise das reclamações cadastradas foi feita através da análise de conteúdo, que é uma técnica utilizada para estudar material do tipo qualitativo, com a intenção de compreender melhor um discurso, entendendo suas características e ressaltando os momentos mais importantes (RICHARDSON, 1999).

Todas as reclamações referentes à empresa com maior número de reclamações no setor de telefonia móvel foram consideradas. Ao todo, 2.932 reclamações, sendo 609 de 2008 e 2.323 de 2009, que foram classificadas de acordo com as cinco dimensões da qualidade. Foi criada uma sexta categoria, denominada “outros”, para designar as reclamações que não se encaixavam em nenhuma das dimensões estudadas, mas ela não será detalhada nesses resultados.

É possível perceber que entre os dois anos considerados (2008 e 2009) existe uma diferença de quase 400% entre o número de reclamações. Essa diferença pode ter sido causada pelo fato de que a América Móvil (2008), operadora analisada durante o ano de 2008, adicionou cerca de 8,5 milhões de novos clientes à sua carteira, representando 28,7% das adições do setor. A diferença citada impede que os dados sejam analisados sob um ponto de vista puramente quantitativo.

Considerando a diferença quantitativa de reclamações, os resultados devem ser exibidos em forma de porcentagem, que considera o número de reclamações de determinada dimensão dividido pelo total do ano, permitindo a comparação entre os dois períodos. Essa forma de análise elimina a interferência direta da quantidade de usuários e reclamações no resultado da pesquisa, mas não permite que seja feita uma comparação direta entre os anos de 2008 e 2009. A comparação é entre a proporção que cada dimensão da qualidade de serviços possui do total de reclamações em cada ano. É importante lembrar, como já foi dito anteriormente, que uma reclamação pode se enquadrar em mais de um tipo de reclamação, ou seja, nem sempre a soma total das reclamações analisadas corresponderá à soma das reclamações de cada dimensão. Os resultados serão exibidos para cada dimensão da qualidade, mostrando exemplos de reclamações, comparativos entre períodos (percentualmente) e constatações sobre os resultados obtidos.

7.1. Dimensão da “confiabilidade”

A seguir é apresentado um trecho de uma reclamação transcrita do site Reclame Aqui (2009) e que foi classificada na dimensão “confiabilidade”:

Banda Larga 3G

Eu sou assinante da Internet Banda Larga [...] há mais de um ano, porém, desde que comprei venho tendo problemas. O meu plano é o de 500 kbps, mas a velocidade durante a semana não passa de 20 kbps.

A Tabela 1 mostra o percentual das reclamações que foram classificadas em todas as dimensões da qualidade de serviços, nos períodos considerados. As porcentagens são calculadas pela divisão das reclamações relacionadas às dimensões no período pelo total de reclamações do mesmo período.

Conforme dados apresentados, é possível perceber que as porcentagens de reclamações classificadas na dimensão “confiabilidade” são próximas, havendo apenas uma porcentagem destoante no mês de fevereiro de 2008. É importante ressaltar que apesar de existir uma pequena diferença entre um período e outro, as porcentagens podem ser consideradas as mais altas dentre todas as dimensões estudadas.

Na revisão teórica, Bateson e Hoffman (2001) e Queiroz (2005) afirmaram que a dimensão da confiabilidade reflete a consistência e o desempenho da empresa e que alguns clientes estão até mesmo dispostos a pagar um preço maior por um serviço melhor. Kalmus (2009) afirma que, apesar disso, as empresas ainda focam 90% de seus esforços na força de venda. Para exemplificar sua afirmação, o autor diz que de um total de 6.240 reclamações contra a empresa em 2009, cadastradas no site Reclame Aqui (2009), os termos “3g” e “banda larga” são mencionados 12.412 vezes, demonstrando que este é o principal problema da empresa. Ele afirma ainda que seria fundamental que a empresa considerasse a possibilidade de não ampliar a base de clientes antes que o nível de serviços não estivesse totalmente estabilizado. Esses fatos colaboraram com os resultados desta pesquisa, que mostram que a “confiabilidade” é a dimensão com maior percentual em todos os períodos estudados.

Complementando a afirmação de Kalmus (2009) sobre o principal problema da operadora e também o resultado desta pesquisa na dimensão “confiabilidade”, Lai (2004) afirma que há uma relação positiva entre a satisfação do cliente e sua disposição em continuar a utilizar determinado serviço, ou seja, se o serviço da operadora não melhorar, há a possibilidade de perder clientes. Além disso, considerando a perspectiva da visão orientada para processos para gerenciar a confiabilidade, entende-se que é importante para a operadora analisar:

Tabela 1. Porcentagem de reclamações relacionadas às cinco dimensões – 2008/2009.

Dimensão	Ano	Janeiro (%)	Fevereiro (%)	Março (%)	Média (%)
Confiabilidade	2008	76,80	52,10	78,10	69,00
	2009	65,20	80,10	74,90	73,40
Responsividade	2008	17,90	16,00	25,00	19,63
	2009	22,90	28,00	27,00	25,97
Segurança	2008	20,00	12,50	11,40	14,63
	2009	5,10	5,50	11,00	7,20
Empatia	2008	15,80	10,40	27,00	17,73
	2009	30,30	33,30	31,80	31,80
Tangíveis	2008	9,50	1,40	2,20	4,37
	2009	0,50	0,30	0,10	0,30

Fonte: Os Autores, 2009.

A capacidade do processo, que permite conhecer os limites superiores e inferiores e determinar se os recursos (máquina e humano) podem apropriadamente atingir a escala para atender as demandas dos clientes (ANTONUCCI et al., 2009);

A variação do processo, que é geralmente expressa como a diferença entre o resultado real e esperado (KLEINHEMPEL; NITCHI; RUSU, 2010);

O erro ou taxa de defeito, que é um exemplo de variação na medição de erros associados com a saída de um processo (ANTONUCCI et al., 2009).

7.2. Dimensão da “responsividade”

A seguir um trecho de uma reclamação é transscrito do site Reclame Aqui (2009), que foi classificado como sendo da dimensão “responsividade”: [...] quando tentei novamente falar no atendimento, após perder 1 hora e 40 minutos de trabalho, ninguém conseguiu solucionar o meu problema, apenas me direcionavam novamente ao menu principal, pois deveria falar com a Central de Atendimento código de área 13 e estava falando de um telefone fixo de São Paulo.

Na análise dos dados da tabela 1, é possível verificar que, em todos os meses, o número de reclamações relacionadas à “responsividade” foi maior. Isso pode ser facilmente comprovado pela média de 25,97% de 2009 contra uma média de 19,63% em 2008. O aumento proporcional ocorrido no período foi de aproximadamente 32%.

Na revisão teórica, Bateson e Hoffman (2001) afirmaram que esta dimensão se refere ao desejo e à disponibilidade dos funcionários em produzir um serviço. O trabalho de Kalmus (2009) colabora com o resultado obtido ao constatar que uma das empresas pesquisadas por ele tem tido um comportamento bastante distante de seus clientes, deixando inclusive de responder às reclamações cadastradas no site Reclame Aqui (2009), fato que acaba comprometendo sua credibilidade. O autor afirma que se a empresa se empenhar em atender o cliente de forma efetiva, sua imagem melhorará muito perante ele. Ressalta ainda que os consumidores não aceitam mais ter suas reclamações ignoradas pelas empresas.

Queiroz (2005) afirma que, cada vez mais, o que se verifica é que o início do processo tem que ser feito pelo prestador de serviços, ou seja, é ele que tem de procurar atender às necessidades explícitas e implícitas de seu cliente. Como uma de suas recomendações à empresa estudada, ele aconselha que esta dedique algum esforço no atendimento das expectativas e dos anseios de seus clientes. Essa recomendação se encaixa no contexto das necessidades da empresa estudada nesta pesquisa e pode também ser feita para a operadora.

Corrêa (2007) constatou que as empresas do segmento de telefonia móvel precisam traçar estratégias que definam a qualidade de serviços, garantindo a satisfação do consumidor, além de se preocupar com seus valores e com o tipo de relacionamento com eles. Essa necessidade também se observa na empresa pesquisada neste trabalho.

Em uma visão por processos, conforme apresentado anteriormente, Antonucci et al. (2009) destacam que o entendimento das interações do cliente com o processo é fundamental para compreender se o processo é um fator positivo no sucesso da cadeia de valor da organização. Para Kumar et al. (2008), um dos grandes desafios para melhorar a qualidade do serviço é trabalhar a perspectiva do contato do cliente com os processos. Os processos de atendimento ao cliente são modificados de forma passiva de acordo com as regras impostas pelos órgãos reguladores ou por necessidades ou de forma ativa por meio do monitoramento das atividades, como foi desenvolvido em Kleinhempel, Nitchi e Rusu (2010). Essa abordagem ativa é sugerida à empresa para melhorar seu desempenho na dimensão responsividade.

7.3. Dimensão da “segurança”

O trecho a seguir foi transcrito do site Reclame Aqui (2009) e exemplifica uma reclamação classificada na dimensão “segurança”: Entrei em contato com a operadora e me deparei com atendentes despreparadas e que não sabiam me dar nenhuma informação correta [...].

Analisando a tabela 1, é possível verificar que, em ambos os anos, houve dois meses em que a porcentagem permaneceu estável e um mês com um percentual bem maior que os outros dois. Com relação à média apresentada nos dois períodos, pode-se contatar que o valor do ano de 2009 caiu, proporcionalmente, cerca de 50% e teve uma variação absoluta de -7,43%.

Como foi dito por Bateson e Hoffman (2001) na revisão teórica, esta dimensão é verificada pelo conhecimento demonstrado pela empresa e sua habilidade em prestar o serviço. A afirmação de Kalmus (2009), que cita a falta de treinamento dos funcionários como um dos problemas do foco excessivo das empresas em suas vendas, pode exemplificar os principais problemas da empresa estudada nessa dimensão. Kalmus (2009, p. 2) descreve as consequências desse problema da seguinte maneira: “[...] atendentes terceirizados e mal treinados e – quando treinados – em sua maioria esmagadora o são simplesmente para “enrolar” o cliente [...]”.

Queiroz (2005), como uma das variáveis de seus estudos, buscou entender quais são os itens mais deficitários na loja pesquisada em Manaus. Esse resultado obtido por Queiroz (2005) pode ajudar a entender quais os principais motivos que afetam a dimensão da “segurança” neste trabalho.

Com relação à perspectiva de processos, no trabalho desenvolvido por Kleinhempel, Nitchi e Rusu (2010), houve um foco bem direcionado para atividades executadas por pessoas. Depois de um extenso trabalho de modelagem de processos e análise de indicadores de eficiência, é possível identificar se existe muita rotatividade dos funcionários, o número de horas de treinamento, entre outras. Se o processo é conhecido por todos e o script é bem elaborado, o atendente se sentirá mais seguro para atender o cliente e principalmente resolver o problema, sendo essas sugestões para a empresa melhorar seu desempenho nesta dimensão.

7.4. Dimensão da “empatia”

O trecho a seguir foi transscrito do site Reclame Aqui (2009) e exemplifica uma reclamação classificada na dimensão da “empatia”: *Chamei o gerente que, na oportunidade, foi extremamente grosso. “O senhor está estressado”, disse ele, frente a todos os clientes, com a loja lotada. Imediatamente pedi mais respeito. A resposta? “Estou lhe respeitando, mas o senhor está estressado.” Respondi que não estava estressado, apenas desiludido com a operadora e que não era essa a posição que esperava de um gerente. A ação dele foi rápida e curta: virou as costas e entrou em sua sala.*

Pela observação da tabela 1, é possível perceber que todas as porcentagens obtidas em 2008 são menores

que as obtidas em 2009. Em 2009, observa-se que não houve nenhuma grande variação nas porcentagens entre os três meses. Pela média obtida, verifica-se que há um grande aumento nas reclamações relacionadas à “empatia” entre 2008 e 2009, chegando a um aumento proporcional de 79% e uma variação absoluta de 14,07%.

Como Czinkota (2001) afirmou na revisão teórica, a dimensão da “empatia” é demonstrada pela empresa pelo entendimento das necessidades dos clientes e ao tornar os serviços acessíveis, personalizando o atendimento. Em seu trabalho, Kalmus (2009) apresenta como uma de suas conclusões a indicação de que as empresas do setor de telefonia precisam dar mais atenção ao cliente, tratando-o de maneira mais personalizada, adequando-se a seus hábitos e não o contrário. Ele ressalta também que os usuários brasileiros normalmente são extremamente compreensivos, esperando da empresa um posicionamento transparente e eficaz. Essa conclusão pode ser compartilhada com a empresa estudada neste trabalho.

Além disso, em uma visão orientada para processos, Antonucci et al. (2009) afirmam que as atividades executadas por pessoas são mais complexas e envolvem julgamento e habilidade que não podem ser automatizados. No trabalho de Kleinhempel, Nitchi e Rusu (2010), foram estudadas as atividades que envolviam interações com o cliente para identificar pontos de melhorias. Os pontos de contato com o cliente, em uma organização orientada para processo, devem ser priorizados nas ações de melhoria, sendo esta uma sugestão para a empresa analisada neste artigo.

7.5. Dimensão dos “tangíveis”

O trecho a seguir mostra um exemplo de reclamação que pode ser classificada na dimensão “tangíveis”: [...] o atendimento escutando aquela musiquinha chata.

De acordo com Czinkota (2001), tem-se que esta dimensão engloba os equipamentos, instalações, pessoal e os materiais de comunicação de uma empresa. Pela análise da tabela 1, é possível perceber que, dentre todas as dimensões, esta é a que menos tem reclamações relacionadas. Durante o período considerado, pôde-se perceber uma pequena diminuição absoluta entre um ano e outro, sendo importante considerar que a média de 2008 foi fortemente influenciada pelo resultado do mês de janeiro. Em 2009, as porcentagens se mantiveram estáveis e num patamar mais baixo. Proporcionalmente, a queda foi de aproximadamente 94% e a variação absoluta foi de -4,07%.

Tabela 2. Resumo das dimensões (%).

Dimensão	Confiabilidade	Responsividade	Segurança	Empatia	Tangíveis	Outros
Média de 2008	69,0	19,6	14,6	17,7	4,4	5,5
Média de 2009	73,4	26,0	7,2	31,8	0,3	6,1
Variação absoluta	4,4	6,3	-7,4	14,1	-4,1	0,6
Variação proporcional	6,4	32,3	-49,2	79,4	-93,18	10,3

Fonte: Os autores, 2009.

7.6. Análise geral da qualidade dos serviços de telefonia móvel

A Tabela 2 resume as porcentagens obtidas durante a pesquisa, bem como as variações absolutas e porporcionais. É importante ressaltar que a variação absoluta representa quantos pontos percentuais cada dimensão variou, enquanto a variação percentual demonstra qual a variação percentual entre as porcentagens apresentadas.

Na tabela, percebe-se que a dimensão com o maior número de reclamações relacionadas é a da “confiabilidade”, e a dimensão com menor número é a dos “tangíveis”. Com relação à variação absoluta das médias dos dois anos, a maior diferença ocorre na dimensão da “empatia”, devendo-se destacar a dimensão da “segurança” e dos “tangíveis” que, diferentemente das outras dimensões, tiveram queda no número de reclamações relacionadas em relação às outras. A variação proporcional indica quanto variaram as médias dos dois anos e, pela tabela, indica que as maiores variações ocorreram nas dimensões “tangíveis”, “empatia” e “responsividade”. Com relação à grande queda proporcional da dimensão “tangíveis”, deve-se ressaltar que a variação absoluta foi menor do que em todas as outras dimensões, desconsiderando a categoria “outros”.

Para finalizar a análise das cinco dimensões, convém lembrar que, conforme visto na revisão da literatura, para agregar valor ao cliente, todos os processos deveriam ter uma métrica e medição associadas com o trabalho ou saída do processo que é executado com base nas seguintes dimensões fundamentais: tempo, custo, capacidade e qualidade (ANTONUCCI et al., 2009).

8. Considerações finais

Os resultados apresentados demonstram que o objetivo deste artigo de verificar o impacto inicial das recentes alterações na lei em um setor de serviço, aplicando a teoria das cinco dimensões da qualidade de serviços e analisando os principais problemas em uma perspectiva da gestão por processos, foi alcançado. Visualizando e analisando os resultados, é possível afirmar que houve mudanças significativas em algumas das dimensões estudadas. As considerações serão realizadas para cada dimensão da qualidade de serviços, incluindo sugestões à empresa. Ao final,

são apresentadas as conclusões finais deste artigo, contendo suas limitações e sugestões para estudos futuros.

Foi possível constatar que a empresa possui alto índice de reclamações relacionadas à dimensão “confiabilidade” de seus serviços. Esses problemas ocorrem principalmente com seus serviços de banda larga 3g. Essa é a dimensão com o maior número de reclamações classificadas, embora seja possível perceber que não houve uma diferença tão significativa nas porcentagens obtidas durante os dois anos estudados.

Pela análise individual das reclamações, é possível inferir que a empresa analisada não possui estrutura adequada para suprir a demanda por seus serviços, fazendo com que, a cada novo cliente, o desempenho do serviço seja rateado entre mais usuários, sem contrapartida estrutural da empresa. Para suprir essa deficiência, seria importante que investimentos no aumento da capacidade e da qualidade dos serviços fossem feitos, ao invés de focar seus esforços somente no aumento da carteira de clientes.

A dimensão da “responsividade” teve um crescimento de reclamações de cerca de 32% de 2008 para 2009, considerando que esse crescimento é analisado através de dados proporcionais e não absolutos. Durante a pesquisa, foi possível perceber que os usuários do Reclame Aqui (2009) demonstram estar devidamente informados sobre seus direitos. O aumento percentual dessa dimensão pode ser justificado pelo fato de que, a partir de 2009, os clientes perceberam que seus novos direitos não estavam sendo cumpridos. Muitos usuários conheciam a nova lei e até mesmo a citavam em suas reclamações. Outros, embora não a tenham citado, demonstravam conhecê-la, pois em 2009 as reclamações passaram a englobar mais os aspectos da dimensão “responsividade” e não somente da “confiabilidade”, aumentando o número de reclamações classificadas em duas ou mais dimensões. Assim, uma hipótese sugerida para o aumento no número de reclamações dessa dimensão é de que a qualidade dos serviços dessa empresa não melhorou significativamente, mas seus clientes se conscientizaram sobre seus novos direitos e passaram a tolerar menos as deficiências do serviço.

Isto faz com que a empresa tenha a necessidade de atender bem os clientes, respondendo prontamente às suas necessidades, pois, caso contrário, os problemas apresentados podem ser rapidamente disseminados, gerando comunicações negativas. Há a necessidade de

maior investimento no treinamento de funcionários, para que estes possam resolver rapidamente as demandas dos clientes. Outro aspecto importante a ser melhorado nessa dimensão é a quantidade de atendentes, que deveria ser maior e mais bem distribuída durante os dias, pois muitas reclamações incluíam como fator secundário para sua insatisfação o fato de existirem poucos atendentes e a espera pelo atendimento ser muito grande.

A dimensão da “segurança” apresentou uma melhora significativa de um ano para outro. Durante a pesquisa, foi possível observar que a maioria das reclamações nessa dimensão se refere à falta de conhecimento dos funcionários quanto aos serviços prestados e também à divergência de informações entre diferentes fontes, como, por exemplo, um atendente da loja física e um do *callcenter*. Outra reclamação recorrente foi a de que os funcionários só sabiam “enrolar” o consumidor, com suas frases feitas, procedimentos padronizados e pouco efetivos.

Uma sugestão para que essa dimensão melhore ainda mais seria o treinamento dos funcionários. As principais reclamações relacionadas a essa dimensão envolvem a falta de informações mais completas e precisas na hora da venda, o que acaba resultando em problemas pós-venda. Outro problema recorrente são os funcionários responsáveis por atender aos clientes com problemas, que em muitos casos não possuem conhecimentos suficientes para solucioná-los rapidamente.

A dimensão da “empatia” também apresentou um aumento significativo no número de reclamações. Nessa dimensão é possível observar o mesmo efeito que na dimensão “responsividade”, ou seja, o número de reclamações aumentou, pois alguns dos usuários passaram a citar diretamente a nova lei. Os clientes deixaram de ver alguns aspectos da dimensão “empatia” como sendo algo que a empresa poderia oferecer e passaram a enxergá-los como um dever da operadora e um direito dos consumidores de seus serviços. Uma hipótese para explicar a mudança nessa dimensão é a de que a empresa manteve o nível de qualidade dos serviços, mas seus clientes, após a nova lei, se conscientizaram sobre seus novos direitos, passando a tolerar menos as deficiências do serviço prestado.

Um dos principais problemas relatados nesta dimensão é a demora no atendimento, principalmente o do *callcenter*, pois são citados muitos casos em que a demora durou vários minutos e até mesmo horas, o que contradiz a nova lei que determina uma espera de no máximo um minuto. Outra reclamação tem relação com os funcionários, muitas vezes considerados mal-educados durante o atendimento e também por desligarem a ligação na “cara” do consumidor. Para sanar esse problema, as empresas poderiam destinar maiores recursos numa melhor seleção e treinamento dos funcionários, para que estes possam atender o

cliente de uma maneira mais rápida e efetiva, evitando também problemas com mau atendimento.

A dimensão dos tangíveis apresentou uma queda proporcionalmente grande durante o período estudado. Entretanto, deve-se considerar que a porcentagem de reclamações relacionadas a essa dimensão é quantitativamente pequena. Problemas nesta dimensão são decorrentes de falta de lojas da operadora em pequenas cidades e de antenas de transmissão em determinadas áreas.

O estudo de Battaglia e Borchardt (2010) colabora em grande parte com os resultados obtidos com este trabalho, afirmando que empresas que prestam serviços em massa têm alta padronização e pouca personalização do atendimento, sugerindo que haja um constante questionamento de processos, a fim de evitar rigidez e lentidão na tomada de decisões. Adicionalmente, em uma visão orientada aos processos, é importante para a empresa analisada conhecer a capacidade do processo, a variação dos processos e as taxas de erros. Além disso, o monitoramento das atividades proporciona identificar atividades atrasadas, com problemas e concluídas com sucesso. Os indicadores de eficiência dizem muito sobre o que precisa ser melhorado. Dessa forma, é possível monitorar problemas antes que se tornem rotina da organização. Portanto, é importante para a empresa analisada neste trabalho conhecer seus pontos de contato com os clientes para identificar pontos de melhorias. Se o processo é conhecido por todos, o atendente se sentirá mais seguro para atender o cliente e principalmente resolver o problema.

Todos os processos executados pela operadora analisada neste artigo deveriam ter uma métrica e medição associadas com o trabalho ou saída do processo que é executado com base nas seguintes dimensões fundamentais: tempo, custo, capacidade e qualidade. É importante preencher as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais objetivando com isso estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente.

Finalizando as considerações do artigo, conclui-se que este estudo complementou e comprovou alguns dos resultados apresentados na revisão teórica, principalmente os de Kalmus (2009) e Queiroz (2005). Muitas das conclusões e sugestões desses autores têm forte relação e coerência com os desta pesquisa, considerando que foram utilizados diferentes fontes e métodos de estudo, o que dá maior validade ao resultado obtido. Esta pesquisa amplia o conteúdo bibliográfico que estuda a qualidade no setor de telecomunicações, apresentando resultados que consideraram uma nova variável do contexto brasileiro, a lei dos *callcenters*.

Esta pesquisa apresenta algumas importantes limitações, que restringem a aplicação de seus resultados. O fato da coleta de dados ter ocorrido

em apenas uma operadora de telefonia móvel impede que os resultados sejam generalizados, pois alguns dos problemas apresentados podem ser restritos apenas àquela empresa. Outro fator limitante é a recente criação dessa lei, que, apesar de ter entrado em vigor em dezembro de 2008, pode não ser conhecida por todos, principalmente pelos consumidores. Outro limitador importante é o próprio site do Reclame Aqui (2009), que apesar de ter cerca de 1,5 milhão de usuários cadastrados de todos os lugares do país, pode se restringir a algumas camadas da população que conhecem o site e têm acesso à internet.

Ainda dentro das limitações do site, pode-se considerar o fato de que os consumidores podem já ter tentado outras formas de resolver seu problema, utilizando o site como segunda ou terceira opção, estando ainda mais insatisfeitos com a empresa reclamada. Uma última característica a se considerar é o fato de que o Reclame Aqui (2009) não registra comentários de clientes satisfeitos. O usuário do site pode, não obrigatoriamente, registrar sua satisfação/ insatisfação com o tratamento de sua reclamação por parte da empresa reclamada.

Estudos futuros podem e devem ser feitos, a fim de aprofundar ainda mais este recente tema, além de ajudarem a suprir as lacunas mencionadas acima. Pesquisas futuras podem englobar um período maior de pesquisa e de empresas, podendo assim gerar resultados mais conclusivos acerca do contexto geral da telefonia móvel no Brasil. Outra sugestão seria a análise das reclamações sob o ponto de vista das empresas reclamadas, ou seja, como elas monitoram as reclamações e as atendem e quais as consequências sistêmicas para a organização.

Referências

- ANDRADE, G. B.; VAITSMAN, J.; FARIAS, L. O. Metodologia de elaboração do Índice de Responsividade do Serviço (IRS). *Cadernos de Saúde Pública*, v. 26, n. 3, p. 523-534, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X20100003000010>
- AMÉRICA MÓVIL. *Annual Report 2008*. Disponível em: <<http://www.americamovil.com/docs/reports/eng/2008.html>>. Acesso em: 24 nov. 2009.
- ANTONUCCI, Y. L. et al. *Business process management common body of knowledge*. version 2.0. Terre Haute: CreateSpace, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES - TELEBRASIL. *O desempenho do setor de telecomunicações no Brasil: Séries Temporais*. TELEBRASIL, 2008a. Disponível em: <http://www.telebrasil.org.br/saiba-mais/o_setor-de-telecomunicacoes_no_brasil_2008_fev_29.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES - TELEBRASIL. *O setor de telecomunicações no Brasil: uma visão estruturada*. TELEBRASIL, 2008b. Disponível em: <http://www.telebrasil.org.br/saiba-mais/O_Desempenho_do_Setor_de_Telecom_-_S%C3%A9ries_Temporais_%203T08_dez_10_2008.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2009.
- BATTAGLIA, D.; BORCHARDT, M. Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações. *Revista Produção*, v. 20, n. 3, p. 455-470, 2010.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de serviços*. 4. ed. Tradução de Lúcia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2001. 495 p.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. Improving service quality in America: lessons learned; executive commentary. *The Academy of Management Executive*, v. 8, n. 2, p. 32-52, 1994. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1994.9503101072>
- BODET, G. Customer satisfaction and loyalty in service: two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 15, p. 156-162, 2008. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.11.004>
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Marketing contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. 564 p.
- BRASIL. Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008. Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 31 jul. 2008a. p. 8.
- BRASIL. Ministério da Justiça. Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor - SINDEC. *Cadastro nacional de reclamações fundamentadas: Relatório Analítico*. SINDEC, 2008b. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/services/DocumentManagement/FileDownload.EZTSvc.asp?DocumentID=%67BBD49F1D-524A-434D-9603-A51E6076ECAB%7D&ServiceInstUID=%7B7C3D5342-485C-4944-BA65-5EBCD81ADCD4%7D>>. Acesso em: 20 abr. 2009.
- BROWN, S. W.; SWARTZ, T. A gap analysis of professional service quality. *Journal of Marketing*, v. 53, n. 2, p. 92-98, 1989. <http://dx.doi.org/10.2307/1251416>
- CHIOU, J.-S.; DROGE, C. Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 34, n. 4, p. 613-627, 2006. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070306286934>
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.
- CORRÊA, J. H. *A qualidade dos serviços em telecomunicações móveis: um estudo sobre as operadoras do Brasil e de Portugal*. Braga: Universidade Fernando Pessoa, 2007. 14 p.
- CRONIN JUNIOR, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, n. 56, p. 55-68, 1992. <http://dx.doi.org/10.2307/1252296>
- CZINKOTA, M. R. *Marketing: as melhores práticas*. Tradução Carlos Alberto Silveira Neto Soares, Nivaldo Montingelli Junior. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p.
- EISINGERICH, A. B.; BELL, S. J. Perceived service quality and customer trust: Does enhancing customer's service knowledge matter? *Journal of Service Research*, v. 10, n. 3, p. 256-268, 2007. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670507310769>
- GHOBADIAN, A.; SPELLER, S.; JONES, M. Service quality: concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 11, n. 9, p. 43-66, 1993. <http://dx.doi.org/10.1108/02656719410074297>
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.
- GONZÁLEZ, L. S. et al. Measurement in business processes: a systematic review. *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 114-134, 2010. <http://dx.doi.org/10.1108/14637151010101976>
- GRONROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 3. ed. Tradução de Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 440 p.
- HOUY, C.; FETTKE, P.; LOOS, P. Empirical research in business process management - analysis of an emerging field of research. *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 4, p. 619-661, 2010. <http://dx.doi.org/10.1108/1463715101065946>

- JAISWAL, A. K. Customer satisfaction and service quality measurement in Indian call centres. *Managing Service Quality*, v. 18, n. 4, p. 405-416, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/09604520810885635>
- JOHNSTON, R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995. <http://dx.doi.org/10.1108/09564239510101536>
- KALMUS, N. *Estudo setorial Reclame Aqui: Setor: prestação de serviços. Segmento: Telefonia*. Disponível em: <<http://www.youblisher.com/files/publications/1/3836/pdf.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2009.
- KLEINHEMPEL, S.; NITCHI, S. I.; RUSU, L. Business process management in service-oriented companies. *Informatica Economica*, v. 14, n. 3, p. 189-198, 2010.
- KOHLBACHER, M. The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 135-152, 2010. <http://dx.doi.org/10.1108/14637151011017985>
- KUMAR, V. et al. Alternative perspectives on service quality and customer satisfaction: the role of BPM. *International Journal of Service Industry Management*, v. 19, n. 2, p. 176, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230810869720>
- LADHARI, R. Alternative measures of service quality: a review. *Managing Service Quality*, v. 18, n. 1, p. 65-86, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/09604520810842849>
- LAI, T. L. Service quality and perceived value's impact on satisfaction, intention and usage of short message service (SMS). *Information Systems Frontiers*, v. 6, n. 4, p. 353-368, 2004. <http://dx.doi.org/10.1023/B:ISFI.0000046377.32617.3d>
- LOPES, É. M. C. et al. A técnica da análise de conjuntura num estudo da preferência dos consumidores de telefonia celular. In: REUNIÃO DA REGIÃO BRASILEIRA DA SOCIEDADE INTERNACIONAL DE BIOMETRIA - RBRAS, 49., 2004, Überlândia. *Anais...* Überlândia, 2004.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2004. 416 p.
- MALHOTRA, N. K. *Introdução à pesquisa de marketing*. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 428 p.
- McCOMACK, K. et al. A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, v. 15, n. 5, p. 792-815, 2009. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150910987946>
- MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. *Produção*, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.
- MIGUELES, C. *Pesquisa: por que administradores precisam entender disso?* 2. ed. Rio de Janeiro: Editora E-papers, 2004. 156 p.
- MUNSTERMANN, B.; ECKHARDT, A.; WEITZEL, T. The performance impact of business process standardization: An empirical evaluation of the recruitment process. *Business Process Management Journal*, v. 15, n. 5, p. 792-815, 2009. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150910987946>
- OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, v. 17, n. 11, p. 460-469, 1980. <http://dx.doi.org/10.2307/3150499>
- OLORUNNIWO, F.; HSU, M. K. A typology analysis of service quality, customersatisfaction and behavioral intentions in mass services. *Managing Service Quality*, v. 16, n. 2, p. 106-123, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/09604520610650600>
- PALMBERG, K. Experiences of implementing process management: a multiple-case study. *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 93-113, 2010. <http://dx.doi.org/10.1108/14637151011017967>
- PAIM, R. *As tarefas para gestão de processos*. 2007. 454 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- PAIM, R. C. S.; CAULLIRaux, H.; CARDOSO, R. Process management tasks: a conceptual and practical views. *Business Process Management Journal*, v. 14, n. 5, p. 694-723, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150810903066>
- PARASURAMAN, A.; ZEITHALM, V. A.; BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985. <http://dx.doi.org/10.2307/1251430>
- PARASURAMAN, A.; ZEITHALM, V. A.; BERRY, L.L. SERVQUAL - a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- QUEIROZ, M. F. L. *Qualidade e excelência no atendimento ao cliente: um estudo de caso da empresa Vivo - Loja Djama Batista em Manaus*. Manaus: FUCAPI-CESF, 2005. 84 p.
- RECLAME AQUI. *Como funciona*. 2009. Disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br/comofunciona/>>. Acesso em: 7 jun. 2009.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.
- SVENSSON, G. New aspects of research into service encounters and service quality. *International Journal of Service Industry Management*, v. 17, n. 3, p. 245-257, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230610667096>
- WANG, Y.; LO, H.-P.; YANG, Y. An integrated framework for service quality, customer value, satisfaction: evidence from China's telecommunication industry. *Information Systems Frontiers*, v. 6, p. 325-340, 2004. <http://dx.doi.org/10.1023/B:ISFI.0000046375.72726.67>
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Tradução de Martin Albert Haag, Carlos Silveira Netto Soares. São Paulo: Bookman, 2003. 536 p.

Evaluation of services quality in the mobile sector: the impact of call-centers' law

Abstract

This work aimed to verify, in a process perspective, the initial impact that recent law modifications exerted in an essential sector for Brazil, by applying the five dimensions of the quality theory. A total of 2,932 complaints about an important mobile phone service provider in Brazil were collected and classified. The dimension "reliability" had the highest number of citations, while the dimension "tangibles" had the lowest one. Results indicated that there was a significant increase in the number of customers' complaints, especially in the "responsiveness" and "empathy" dimensions. In conclusion, it was possible to verify that the increase was driven by greater consumers' awareness about their new rights, indicating that they have become less tolerant of the weaknesses of the service. The research has broadened the results on the subject in the telecommunication sector, considering this new variable in the Brazilian scenario; the call-center law.

Keywords

Services Quality. Services Quality Dimensions. Mobile Telephone.