LUIS HENRIQUE RIGATO VASCONCELLOS

A CONTRIBUIÇÃO DO *CALL CENTER* PARA A INOVAÇÃO EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

São Paulo
2010

LUIS HENRIQUE RIGATO VASCONCELLOS

A CONTRIBUIÇÃO DO *CALL CENTER* PARA A INOVAÇÃO EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Doutor em Engenharia

Área de Concentração: Engenharia de Produção
Orientador: Prof. Livre Docente Roberto Marx

SÃO PAULO
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Vasconcellos, Luis Henrique Rigato
A contribuição do call center para inovação das empresas prestadoras de serviços / L.H.R. Vasconcellos. -- São Paulo, 2010.
326 p.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Inovações tecnológicas 2. Telemarketing 3. Engenharia de produção I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à pequena Laura, e espero que, um dia, eu consiga fazê-la compreender o valor que devemos conceder ao processo de Educação.

AGRADECIMENTOS

Parece prática comum iniciar os agradecimentos citando o orientador do trabalho. Mas em meu caso, creio que isso vá além da praxe. Devo especial agradecimento ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Marx, inicialmente por ter me recebido em sua sala há alguns anos, me acolhendo para que eu realizasse este trabalho de doutorado na USP. Além disso, foi ele também que me conduziu num tema de pesquisa que ainda não havia explorado no mestrado. Não foi fácil, mas posso dizer que muito aprendi, não só através das leituras e disciplinas cursadas, mas também com a sua postura, sabedoria e paciência demonstradas ao longo de seu trabalho de orientação.

Devo agradecer também a todos os mestres que tive na Poli/Produção nas disciplinas cursadas ao longo do processo de doutoramento. Em especial citarei dois: o Prof. Dr. Paulo Cauchick Miguel, pelo auxílio que me concedeu no ferramental metodológico buscando sempre o rigor científico; e o Prof. Dr. Mauro Sérgio Salerno, pelo arcabouço teórico do tema de inovação que utilizei nesta tese (este último com algumas ressalvas e divergências futebolísticas, é verdade...).

Agradeço também aos Prof. Dr. Tales Andreassi e Prof. Dr. Roberto Bernardes, pelas dicas preciosas que me deram em todo o processo de doutoramento.

Seria uma grande injustiça não agradecer minha esposa Patrícia, companheira já do segundo trabalho acadêmico, pelas inúmeras horas que este trabalho demandou, e que muitas vezes me privaram de sua companhia. Também agradeço ao meu irmão, Luís Fernando, pelos contatos preciosos que me passou nas empresas estudadas, e aos meus pais, Cecília e Nelson por estarem sempre presentes em minha vida.

Acho também pertinente agradecer a todas as cinco empresas e aos vinte e um profissionais entrevistados que tornaram possível a execução do trabalho. Não citarei os nomes, mas fica aqui registrado o meu agradecimento a todos os participantes da pesquisa.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos colegas de doutorado, em especial a Adriana Marotti, Cláudio Brunoro e Fabiano Rodrigues, pelas conversas que tive ao longo destes últimos cinco anos, dividindo angústias, ansiedades e alegrias.

RESUMO

O objetivo fundamental deste trabalho foi buscar uma melhor compreensão sobre o fenômeno da inovação nas empresas de serviços onde o *Call Center* é empregado como a principal forma de interação empresa/usuário. Desta forma procurou-se identificar as possíveis contribuições do *Call Center* para os esforços voltados à inovação. Procurou-se seguir uma linha de abordagem segundo a qual, para se estudar e compreender o funcionamento do processo inovativo nas empresas, se faz necessário um estudo com maior profundidade nas organizações, investigando, por exemplo, como ocorreram - em detalhes - as inovações. Para essa finalidade foram conduzidos estudos de casos em cinco diferentes organizações de serviços. Para se analisar o papel do *Call Center* no processo inovativo foi desenvolvida e aplicada nos casos uma estrutura de análise composta por diferentes características de um *Call Center*, a saber: tipos de indicadores de desempenho; integração vertical/horizontal; qualificação e remuneração dos operadores; e empregos de *scripts*. A aplicação da estrutura de análise nos casos revelou que as empresas empregam diferentes modelos de *Call Center* a partir de estratégias distintas. Houve casos onde as empresas optaram por não utilizar o *Call Center* incorporado ao seu processo inovativo, mesmo que ele representasse um canal de interação importante com o usuário, o que em tese, serviria como fonte de idéias a serem utilizadas como fonte de inovação. Por outro lado, houve casos onde o *Call Center* desempenhou um papel relevante dentro do processo inovativo, como nos casos das inovações da Assistência Técnica Domiciliar da empresa Beta ou do Controle Remoto Infantil da empresa Delta. Os casos analisados mostraram também que a estratégia de não incorporar o *Call Center* no processo inovativo está fortemente associada a uma visão segundo a qual ele representa um Centro de Custo (onde são perseguidas medidas para a sua minimização) em contraposição a um Centro de Resultados, isto é, parte integrante de um processo estruturado intencionalmente para gerar inovação.

Palavras-chave: Inovação; *Call Center*; Serviços

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to improve the understanding of the phenomenon of the innovation in service companies where the Call Center is the principal means of interaction between the enterprise and its customers . This paper also describes the possible contributions of the Call Center area in all innovation processes. It focuses on the idea that in order to study and understand how the innovation process takes place, a more in depth study of these companies was required. A number of case studies were conducted in five different service enterprises. A structure analysis, composed of different types of performance indicators such as vertical/horizontal integration; operator qualification and wages; and different uses of scripts, was developed in order to analyze the role of a Call Center in the innovative process. The application of the structure analysis in the enterprises which were studied showed that they adopt different Call Center models based on distinct strategies. There were cases where enterprises clearly chose not to make use of a Call Center in their innovative process, even though it could represent an important interaction channel with users and at the same time serve as a means to collect ideas to be used as a source of innovation. In others the results showed that the strategy of not incorporating a Call Center in the innovative process is strongly associated to the belief that it represents a Cost Center rather than a Result Center where it is part of an intentional structured process for innovation.On the other hand, there were enterprises where the Call Center played a major role within the innovative process as in the case of developing innovation for domestic technical assistance of Beta enterprise or Children’s remote control of Delta enterprise.

Key Words: Innovation; Call Center; Services

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Diagrama de Problemas e Objetivos 37
Figura 2: Lógicas Lineares de Inovação: *Science Push*, *Demand Pull* e Combinada 41
Figura 3: Modelo *Stage-Gate* para o Desenvolvimento de Produtos 43
Figura 4: A Cadeia da Inovação 44
Figura 5: O Serviço como resultado de vetores de características e de competências colocados em correspondência 59
Figura 6: Modelo de Forças Atuantes nas Inovações em Serviços 64
Figura 7: Modelo de Quatro Dimensões da Inovação em Serviços 69
Figura 8: Modelo de Complexidade de Competências e Velocidade de Mudanças 77
Figura 9: Modelo de Linha de Frente e de Retaguarda 95
Figura 10: Vantagens e Desvantagens da Movimentação da Linha de Visibilidade em Serviços 96
Figura 11: Matriz Volume-Variedade para Classificação de Serviços 101
Figura 12: Estrutura de Análise de *Call Centers* e Diferentes Configurações 130
Figura 13: Níveis de Complexidade Entre Diferentes Sistemas 134
Figura 14: Critérios de Seleção de Empresas para Estudos de Caso 141
Figura 15: Sequência das Entrevistas dos Estudos de Caso 151
Figura 16: Organograma Simplificado da Empresa Beta 165
Figura 17: Esquema Simplificado do Processo de Inovação da Empresa Beta 176
Figura 18: Organograma Simplificado da Empresa Gama 183
Figura 19: Esquema Simplificado do Processo de Inovação da Empresa Gama 194
Figura 20: Organograma Simplificado da Empresa Delta 201
Figura 21: Esquema Simplificado do Processo de Inovação da Empresa Delta 215
Figura 22: Organograma Simplificado da Empresa Kappa 220
Figura 23: Organograma Simplificado da Empresa Zheta 234
Figura 24: Esquema Simplificado do Processo de Inovação da Empresa Zheta 247
Figura 25: Estrutura Típica de um *Call Center* com 3.000 Operadores 257

Figura 26: Visualização dos Resultados das Análises dos Casos Conforme a Estrutura Proposta 272
Figura 27: Comparação de Modelos de *Call Center* das Empresas Estudadas 291
Figura 28: Descrição da forma pela qual as empresas inovam segundo o Modelo da Cadeia da Inovação 296

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Divisão das Referências Utilizadas Segundo a Cronologia de Publicação 137

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Inovação segundo o Manual de Oslo 25
Quadro 2: Características dos Serviços e seus Impactos na Organização do Processo de Inovação 47
Quadro 3: AbordagensTeóricas sobre Inovações em Serviços 50
Quadro 4: Exemplos de Inovações Tecnológicas em Serviços Captadas pela PAEP – 2001 52
Quadro 5: Exemplos de Indicadores Considerados na Pesquisa de Inovação Tecnológica 54
Quadro 6: Proposta para Indicadores para avaliar inovações em serviços 55
Quadro 7: Modelos de Inovações em Serviços 60
Quadro 8: Modelos de Inovação em Serviços e a Ligação com um *Call Center* 70
Quadro 9: Tipos de Abordagens para Organizações: Linha de Produção e *Empowerment* 72
Quadro 10: Características Tradicionais de um *Call Center* 82
Quadro 11: Características de Eventos 84
Quadro 12: Os Modelos para Classificação de Serviços 100
Quadro 13: Principais Diferenças Encontradas no Brasil entre *Call Centers* Próprios e Terceirizados 117
Quadro 14: Indicadores Tradicionais de um *Call Center* 119
Quadro 15: Quadro de Referências Teóricas dos Principais Fatores Para uma Contribuição Efetiva do *Call Center* para a Inovação 128
Quadro 16: Principais Requisitos de uma Pesquisa Qualitativa ou Quantitativa 132

Quadro 17: Situações Relevantes para Diferentes Instrumentos de Pesquisa 138
Quadro 18: Subdivisões das Atividades Econômicas do Setor de Telecom e Atividades de Informática 145
Quadro 19: Tipos de Serviços de Empresas Potenciais para Estudos de Caso 146
Quadro 20: Caracterização das Empresas Estudadas nos Estudos de Caso 147
Quadro 21: Síntese das Questões e de seus Propósitos nos Estudos de Caso 152
Quadro 22: Perfil dos Entrevistados na Pesquisa 155
Quadro 23: Categorias de Análise dos Casos Estudados 158
Quadro 24: Delineamento Metodológico da Pesquisa 160
Quadro 25: Resumo das Inovações Investigadas na Pesquisa 251
Quadro 26: Principais Forças Atuantes nas Inovações Estudadas Segundo o Modelo de Sundbo e Gallouj (1998) 255
Quadro 27: Denominações para as Áreas de *Call Center* e para os Setores de Inovação 256
Quadro 28: Evidências Objetivas Encontradas nos Casos para Determinação da Participação do *Call Center* no Processo Inovativo 259
Quadro 29: Classificação das Empresas quanto ao Tipo de Indicadores Empregados nos *Call Centers* 262
Quadro 30: Análise da Categoria de Integração Vertical/Horizontal do *Call Center* 265
Quadro 31: Classificação das Empresas quanto à Remuneração e Qualificação Média dos Operadores de *Call Center* 268
Quadro 32: Classificação das Empresas quanto à Utilização de *Scripts* e à Autonomia do Operador 270
Quadro 33: Estrutura das Empresas de Serviço para a Inovação 277
Quadro 34: Formas Possíveis de Geração de Idéias 279
Quadro 35: Evidências encontradas nos casos das fases do Modelo *Stage-Gate* de Cooper (1993) 286
Quadro 36: Elementos de Sistemas Organizacionais Inovadores 294

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores das Atividades de Inovação, P&D e Patentes para Indústria e Serviços 35
Tabela 2: Realização Interna e Externa das Atividades de P&D em Serviços e na Indústria 49
Tabela 3: Diferentes Agentes que Desenvolveram Serviço ou Produto Tecnologicamente Novo ou Significativamente Aperfeiçoado para o Mercado Nacional, no Período 1999/2001 65
Tabela 4: Síntese da Pesquisa Bibliográfica Realizada 137
Tabela 5: Empresas de Serviços que Introduziram Serviço ou Produto Tecnologicamente Novo ou Significativamente Aperfeiçoado para o Mercado Nacional 144
Tabela 6: Notas Atribuídas para Caracterizar as Configurações Básicas dos *Call Centers* 275

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CC: *Call Center*
CLT: Consolidação das Leis do Trabalho
ECC: Executivo Responsável pelo *Call Center*
ERI: Executivo Responsável pela Inovação
iDEN: *Integrated Dispatch Enhanced Network*
OECD: *Organisation for Economic Co-Operation and Development*
PAEP: Pesquisa da Atividade Econômica Paulista
PInTec: Pesquisa de Inovação Tecnológica
QAT: *Quality Action Teams*
SCC: Supervisor Responsável pelo *Call Center*

SUMÁRIO

1 Introdução 21

1.1 Apresentação do Tema 21

1.2 Justificativa do Trabalho 31

1.3 Objetivos 36

1.4 Estrutura do Trabalho 38

2 A Revisão Bibliográfica: O Referencial Utilizado 39

2.1 Os Modelos Consagrados para a Inovação: Da Lógica Linear *"Push/Pull"* até a Cadeia de Inovação 39

2.2 Aspectos Conceituais da Inovação: Da Perspectiva Econômica às Particularidades das Inovações em Serviços 44

2.3 Os Modelos de Inovação em Serviços 56

2.3.1 O Modelo de Barras - O Ciclo Reverso do Produto 56

2.3.2 O Modelo de Características e Vetores de Gallouj e Weinstein 58

2.3.3 O Modelo das Forças Atuantes para Inovação em Serviços e a Inovação Aberta 61

2.3.4 O modelo de quatro dimensões de Bilderbeek *et al* 67

2.4 A Relação dos Modelos de Inovação em Serviços Propostos com o Tema *Call Center* 69

2.5 A Estrutura Organizacional e a Inovação 70

2.6 A Conceituação de Serviços e de *Call Centers* 85

2.6.1 As Particularidades entre Produtos e Serviços 88

2.6.2 O Conceito de Pacote de Valor e o Modelo da Linha de Visibilidade 94

2.6.3 A Convergência entre os Modelos de Correa e Correa (2006) e Zarifian (2001): Aplicando Suas Lógicas para um *Call Center* 97

2.6.4 Tipologias para Serviços 99

2.6.5 A Classificação Clássica: Serviços de Massa, Lojas de Serviços e Serviços Profissionais 100

2.6.6 Tipologia dos Serviços nos Casos Estudados: Onde os *Call Centers* se Enquadram ? 106

2.7 *CALL CENTER*: Definições, Localização e Indicadores de Desempenho 108

2.7.1 A Estrutura Básica de um *Call Center* 110

2.7.2 A Questão da Terceirização dos *Call Centers* 113

2.7.3 A Qualidade e os Indicadores Tradicionais de um *Call Center* 118
2.8 Construindo uma Estrutura para Avaliação do *Call Center* no Processo de Inovação das Empresas 121

3 Metodologia 131
3.1 Tipos de Pesquisa: A Abordagem Metodológica Adotada 131
3.2 Os Instrumentos Utilizados: a Pesquisa Bibliográfica e o Estudo de Caso 136
3.3 Critérios de Seleção: A Escolha das Empresas Estudadas e dos Respondentes 140
3.4 O Número de Casos e o Perfil dos Respondentes 151
3.5 A Coleta e Tratamento de Dados 155
3.6 O Caso Piloto 157
3.7 A Validação dos Dados 159

4 Os Casos Estudados 161
4.1 A Empresa Beta 161
4.1.1 Exemplos de Inovações da Empresa 161
4.1.2 Estrutura Organizacional da Empresa e do *Call Center* 165
4.1.3 Participação do *Call Center* no Processo da Inovação 166
4.1.4 Construção Interativa de uma Inovação *Call Center* 167
4.1.5 Rotina de Trabalho Caso o *Call Center* Capte uma Informação Importante para a Inovação 167
4.1.6 Indicadores de Desempenho do *Call Center* 168
4.1.7 Integração Vertical/Horizontal do *Call Center* 169
4.1.8 Qualificação e Remuneração Média do Operador 170
4.1.9 Utilização de *Scripts* 171
4.1.10 Estrutura da Empresa para Inovação 172
4.1.11 Detalhamento do Processo de Inovação para a Inovação Rastreada: O Localizador de Frotas para Empresa de Seguros 172
4.1.11.1 A Geração da Ideia 172
4.1.11.2 Posição Relativa do *Call Center* em Relação às Outras Fontes 173
4.1.11.3 Conversão da Ideia em Inovação 174
4.1.11.4 Seleção das Ideias 174
4.1.11.5 Financiamento da Ideia 175

4.1.11.6 Difusão da Ideia 176
4.1.11.7 Proteção da Inovação 177
4.2 A Empresa Gama 177
4.2.1 Exemplos de Inovações da Empresa 178
4.2.2 Estrutura Organizacional da Empresa e do *Call Center* 182
4.2.3 Participação do *Call Center* no Processo da Inovação 184
4.2.4 Construção Interativa de uma Inovação via *Call Center* 184
4.2.5 Rotina de Trabalho Caso o *Call Center* Capte uma Informação Importante para a Inovação 185
4.2.6 Indicadores de Desempenho do *Call Center* 186
4.2.7 Integração Vertical/Horizontal do *Call Center* 187
4.2.8 Qualificação e Remuneração Média do Operador 188
4.2.9 Utilização de *Scripts* 190
4.2.10 Estrutura da Empresa para Inovação 190
4.2.11 Detalhamento do Processo de Inovação para a Inovação Rastreada: O Sistema de Reconhecimento de Voz 192
4.2.11.1 A Geração da Ideia 192
4.2.11.2 Posição Relativa do *Call Center* em relação às Outras Fontes 193
4.2.11.3 Conversão da Ideia em Inovação 193
4.2.11.4 Seleção das Ideias 194
4.2.11.5 Financiamento da Ideia 195
4.2.11.6 Difusão da Ideia 196
4.2.11.7 Proteção da Inovação 196
4.3 Empresa Delta 197
4.3.1 Exemplos de Inovações da Empresa 198
4.3.2 Estrutura Organizacional da Empresa e do *Call Center* 200
4.3.3 Participação do *Call Center* no Processo da Inovação 202
4.3.4 Construção Interativa de uma Inovação via *Call Center* 203
4.3.5 Rotina de Trabalho Caso o *Call Center* Capte uma Informação Importante para a Inovação 204
4.3.6 Indicadores de Desempenho do *Call Center* 204
4.3.7 Integração Vertical/Horizontal do *Call Center* 206
4.3.8 Qualificação e Remuneração Média do Operador 206
4.3.9 Utilização de *Scripts* 208
4.3.10 Estrutura da Empresa para Inovação 210
4.3.11 Detalhamento do Processo de Inovação para a Inovação Rastreada: O Serviço de Assistência Técnica Domiciliar 210

4.3.11.1 A Geração da Ideia 211
4.3.11.2 Posição Relativa do *Call Center* em Relação às Outras Fontes 211
4.3.11.3 Conversão da Ideia em Inovação 212
4.3.11.4 Seleção das Ideias 215
4.3.11.5 Financiamento da Ideia 216
4.3.11.6 Difusão da Ideia 216
4.3.11.7 Proteção da Inovação 217
4.4 Empresa Kappa 218
4.4.1 Exemplos de Inovações da Empresa 219
4.4.2 Estrutura Organizacional da Empresa e do *Call Center* 220
4.4.3 Participação do *Call Center* no Processo da Inovação 221
4.4.4 Construção Interativa de uma Inovação *Call Center* 222
4.4.5 Rotina de Trabalho Caso o *Call Center* Capte uma Informação Importante para a Inovação 222
4.4.6 Indicadores de Desempenho do *Call Center* 224
4.4.7 Integração Vertical/Horizontal do *Call Center* 225
4.4.8 Qualificação e Remuneração Média do Operador 225
4.4.9 Utilização de *Scripts* 226
4.4.10 Estrutura da Empresa para Inovação 227
4.4.11 Detalhamento do Processo de Inovação para a Inovação Rastreada: A Ilha de Atendimento para usuários do iPhone 228
4.4.11.1 A Geração da Ideia 228
4.4.11.2 Posição Relativa do *Call Center* em Relação às Outras Fontes 228
4.4.11.3 Conversão da Ideia em Inovação 229
4.4.11.4 Seleção das Ideias 229
4.4.11.5 Financiamento da Ideia 230
4.4.11.6 Difusão da Ideia 230
4.4.11.7 Proteção da Inovação 231
4.5 A Empresa Zetha 231
4.5.1 Exemplos de Inovações da Empresa 232
4.5.2 Estrutura Organizacional da Empresa e do *Call Center* 234
4.5.3 Participação do *Call Center* no Processo da Inovação 236
4.5.4 Construção Interativa de uma Inovação via *Call Center* 236
4.5.5 Rotina de Trabalho Caso o *Call Center* Capte uma Informação Importante para a Inovação 237
4.5.6 Indicadores de Desempenho do *Call Center* 239

4.5.7 Integração Vertical/Horizontal do *Call Center* 240
4.5.8 Qualificação e Remuneração Média do Operador 240
4.5.9 Utilização de *Scripts* 242
4.5.10 Estrutura da Empresa para Inovação 243
4.5.11 Detalhamento do Processo de Inovação para a Inovação Rastreada: O Controle Remoto para crianças 243
4.5.11.1 A Geração da Ideia 243
4.5.11.2 Posição Relativa do *Call Center* em Relação às Outras Fontes 244
4.5.11.3 Conversão da Ideia em Inovação 245
4.5.11.4 Seleção das Ideias 246
4.5.11.5 Financiamento da Ideia 248
4.5.11.6 Difusão da Ideia 248
4.5.11.7 Proteção da Inovação 249

5 A Discussão dos Resultados 250
5.1 A Análise Cruzada dos Casos 250
5.1.1 Exemplos de Inovações em Serviços 250
5.1.2 Estrutura Organizacional da Empresa e do *Call Center* 254
5.1.3 Participação do *Call Center* no Processo de Inovação 257
5.1.4 Os Indicadores de Desempenho 260
5.1.5 A Integração Vertical/Horizontal dos *Call Centers* 261
5.1.6 Qualificação e Remuneração Média do Operador 264
5.1.7 Utilização de *Scripts* 267
5.2 Resgatando a Estrutura de Análise e Visualizando as Configurações Propostas 271
5.3 A Estrutura das Empresas Para a Inovação 275
5.4 O Processo de Inovação para as Empresas de Serviços 276
5.4.1 A Geração da Ideia 276
5.4.2 Conversão da Ideia em Inovação 280
5.4.2.1 A Seleção das Ideias 280
5.4.2.2 Financiamento da Ideia 281
5.4.2.3 Difusão da Ideia 281
5.4.2.4 Proteção das Inovações 282

6 Conclusões 284
6.1 As Respostas para as Proposições 284
6.2 Retomando as Questões que Orientaram o Desenvolvimento da Pesquisa 295
6.3 A Síntese das Contribuições da Tese 303
6.4 Limitações do Trabalho e Recomendações para Estudos Futuros 306

7 Referências Bibliográficas 308

8 Apêndices e Anexos 321
8.1. Anexo A: Principais Propostas da Regulamentação dos Serviços de *Call Center* – Decreto nº 6.523, 31 de julho de 2008 321
8.2 Apêndice A: Carta de Apresentação da Pesquisa para o Contato do Pesquisador nas Empresas 322
8.3 Apêndice B: Roteiro para Entrevista – Executivo Responsável pelo *Call Center* 323
8.4 Apêndice C: Roteiro para Entrevista – Executivo Responsável pela Inovação 324
8.5 Apêndice D: Roteiro para Entrevista – Supervisor Responsável pelo *Call Center* 325
8.6 Apêndice E: Exemplo de Protocolo de Dados utilizado na Pesquisa 326

1 Introdução

1.1 Apresentação do Tema

Um dos fenômenos mais interessantes observados no setor de serviços é o crescimento vertiginoso dos *Call Centers* nas últimas décadas. Entenda-se nesse trabalho como *Call Center* um canal de interação empresa/cliente através de um centro integrado de contatos estabelecidos de forma remota e/ou virtual. Zarifian (2005) aponta que por volta de 2% de toda força de trabalho européia e aproximadamente 4% da força de trabalho norte-americana trabalham atualmente nesse setor.

No Brasil, os números são igualmente expressivos. Segundo a ABT (Associação Brasileira de Teleserviços), o setor de *Call Centers* vem crescendo num ritmo de 10% ao ano na última década, movimentando no país, no ano de 2007, 4,5 bilhões de reais. Para efeito ilustrativo dessa magnitude, somente na cidade de São Paulo há cerca de 250 mil operadores realizando cerca de dois milhões de conversações por hora (ANTUNES e SALVO, 2008).

Zarifian (2001a) apontou que no caso de um *Call Center*, a percepção da qualidade do ponto de vista do consumidor pode depender, de maneira mais enfática do que em processos industriais, da maneira pela qual o operador trabalha. Tomando-se como base essa linha de raciocínio, o autor apresentou o conceito de relação de serviço como uma possibilidade alternativa de interação e inserção de um *Call Center* na estratégia de uma organização, sobretudo quando o objetivo da organização é a diferenciação, por exemplo, através da inovação ou da fidelização de clientes.

Ademais, há um discurso de algumas empresas colocando o *Call Center* como um dos principais elos de interação empresa/cliente. Gronroos (1995) aponta que esse tipo de interação pode ser analisado como uma das etapas do ciclo de serviços em que o cliente tem a possibilidade de perceber o padrão de qualidade da prestação dos serviços, o chamado “momento da verdade”.

Marx (2008) definiu o *Call Center* como uma espécie de cartão de visitas no relacionamento empresa-cliente. Para o autor, o *Call Center* acaba desempenhando esse papel, pois é a porta de entrada do cliente na empresa, o canal de comunicação no qual dúvidas, reclamações e sugestões podem fluir tanto no sentido do cliente para a empresa como da empresa para o cliente.

De fato, em muitas organizações prestadoras de serviço, como é o caso de operadoras de telefonia celular ou televisão por assinatura, o *Call Center* acaba representando o principal canal de interação empresa/usuário, mesmo que o serviço central oferecido não seja produzido propriamente pelo *Call Center*. Para exemplificar, o serviço central de operadoras de telefonia é a realização de chamadas, assim como o serviço central das televisões por assinatura é a transmissão da programação para os assinantes.

Poder-se-ia argumentar então que a prestação dos serviços acima descritos prescindiria de um *Call Center*, salvo exceções como a venda ou alteração do pacote dos serviços prestados. Numa prestação de serviço perfeita, o cliente não teria a necessidade de entrar em contato com o *Call Center* para interagir com a empresa. Todavia esse é um cenário hipotético, pois muito provavelmente ocorrerão falhas ou dúvidas dos clientes em relação à prestação do serviço. Em qualquer um desses casos, o cliente acabaria entrando em contato com o *Call Center* da organização prestadora do serviço. Embora seja um “meio” para a realização do atendimento dos usuários, o *Call Center* não deixa de desempenhar um papel fundamental na interface entre esses e a empresa.

Colocado de outra maneira, quando o usuário tem a necessidade de entrar em contato com essas empresas, isso ocorre fundamentalmente através do *Call Center*. É através dele que o cliente interage com a empresa, são esclarecidas suas dúvidas sobre o serviço que está comprando, fornecem-se sugestões de melhoria e realiza-se a compra, ou mesmo o cancelamento da prestação do serviço. Embora haja uma interface técnica, composta pela rede de telefonia e aparelhos telefônicos no caso das operadoras de telefonia móvel, ou pela rede de cabos no caso de

operadoras de televisão por assinatura, a interface humana é representada, num primeiro momento, pelos operadores dos *Call Centers* das empresas.

Por outro lado, quando se analisa o que ocorre no âmbito das práticas, Sznelwar e Zilbovicius (2004) apontaram que a organização do trabalho da maioria dos *Call Centers* tem se baseado em uma abordagem clássica, com ênfase na padronização e controle das atividades (ex. leitura intensiva de *scripts* pelos atendentes e controles intensos de tempos predefinidos de atendimento). Dessa forma, não é difícil enquadrá-los como um exemplo típico de serviços de massa, com alto volume de "clientes processados", uso intensivo de tecnologia, normalmente baixa autonomia dos operadores e finalmente, com uma baixa interação empresa/cliente (VASCONCELLOS e MARX, 2006).

A questão da pequena autonomia dos operadores de um *Call Center* também é apresentada por Marx (2008), seguindo a mesma linha de raciocínio proposta por Sznelwar e Zilbovicius (2004). Segundo Marx (2008) há três principais razões para um atendente de *Call Center* possuir, na maioria dos casos, pouca autonomia num processo de atendimento, a saber:

A primeira delas diz respeito à visão gerencial segundo a qual um *Call Center* é percebido pelas organizações mais como um gerador de custos do que como fator de diferenciação. Dessa forma, o objetivo das empresas passa a ser o mínimo custo, fato que pode ser observado no perfil de contratação de atendentes jovens e sem experiência na maioria dos *Call Centers*. Esse fato também pode ser reforçado pelo elevado *turn-over* de um *Call Center*. Oliveira *et al* (2005) apontaram que esse indicador é da ordem de 31% para *Call Centers* próprios e 34% para terceirizados, revelando não haver uma preocupação substancial das empresas na retenção de mão de obra, cujos componentes, os operadores, são tratados como peças, substituíveis com relativa facilidade.

O segundo aspecto colocado por Marx (2008) é relacionado à tolerância (ou falta de opção) do cliente com os padrões de atendimento oferecidos (frequentemente de baixa qualidade). Esse fato pode ser explicado, em parte, pela dificuldade de se trocar de prestador do serviço (no caso de *Call Center* de

operadoras de energia elétrica ou telefonia fixa) e pela inexperiência do cliente com esse tipo de serviço.

O terceiro ponto retrata a tendência de substituição de pessoas por processos de automação do atendimento. Um sintoma desse fato seria a tendência apresentada por algumas empresas prestadoras de serviço de colocar a interface operador-cliente como última opção num menu eletrônico automático de resposta ao usuário, relegando o processo de interação real para um segundo plano de importância.

Entretanto, a opção pelo tratamento de um *Call Center* meramente como um serviço de massa com pouca interação com o consumidor, e como uma organização de trabalho taylorista fordista, não é uma unanimidade, pelo menos do ponto de vista teórico. Há na literatura uma vertente alternativa a essa visão. Trata-se de autores que colocam o *Call Center* como uma ferramenta estratégica e fundamental. Essa linha de pensamento é derivada em grande parte do *marketing* de relacionamento (STONE e WOODCOCK, 2002; BATT e MOYNIHAN, 2002; MCKENNA,1992). A linha de raciocínio é que uma empresa deve criar um relacionamento consistente com seus clientes focando o canal de interação de um *Call Center* como forma de manter sua fidelidade e/ou promover a inovação das empresas.

Nessa mesma linha de raciocínio, Zarifian (2001b) também considerou o *Call Center* como uma importante saída para uma estratégia de fidelização, sobretudo em mercados estáveis e poucos sujeitos a crescimento muito forte. Para o autor, os *Call Centers* poderiam contribuir para a estratégia de fidelização através da manutenção da qualidade do atendimento, e seriam capazes de se tornar uma possível fonte de inovação em novos produtos e serviços.

Ademais, o tema inovação é particularmente importante nesse trabalho. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2005) um importante aspecto ligado ao tema da inovação é procurar relacionar a razão das empresas para inovar com a busca de lucros, ou com a tentativa de defender, ou buscar uma vantagem competitiva temporária, especialmente numa economia baseada no conhecimento.

Desde que Schumpeter (1938) classificou as inovações em radicais (aquelas que tendem a provocar grandes mudanças no mundo) ou incrementais (aquelas que promovem continuamente o processo de mudança) inúmeras definições sobre o tema de inovação surgiram na literatura (ROGERS e SHOEMAKER, 1971; EDQUIST, 1997; SUNDBO e GALLOUJ, 1998). Para se chegar a uma definição conceitual sobre o que se está denominando inovação em serviços neste trabalho, parece recomendável um maior aprofundamento nessa questão.

Uma tentativa de consolidação de conceitos permitindo a criação de indicadores comparativos sobre o tema de inovação (ainda que tecnológica) entre diversos países foi o Manual de Oslo em 1992. Muitas das definições de Schumpeter foram seguidas nesse manual, como alguns tipos básicos de inovação, que são: produto, processo, *marketing* e organizacionais, conforme mostrado no Quadro 1.

Tipo	Definição
Produto	Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que se refere a suas características ou a seus usos previstos. Isso inclui melhoramentos expressivos nas especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
Processos	Consiste na implementação de métodos de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados. Isso inclui mudanças significativas nas técnicas, equipamentos e/ou *softwares*.
Marketing	É a implementação de um novo método de *marketing* envolvendo mudanças significativas na concepção ou na embalagem do produto, no posicionamento do produto, na promoção do produto ou na formação de preços.
Organizacional	Consiste na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Quadro 1: Tipos de Inovação segundo o Manual de Oslo
Fonte: OCDE, 2005

Entretanto a classificação proposta no manual de Oslo não parece ser muito precisa, especialmente quando aplicada ao setor de serviços. Para exemplificar, quando uma empresa de televisão por assinatura lança um novo “pacote integrado” em que combine simultaneamente o acesso para o usuário final de banda larga de internet e o fornecimento de um provedor gratuito, além do acesso a canais de TV pagos, estaria a empresa promovendo uma inovação de produto (já que nenhuma outra operadora dispõe de um produto semelhante) ou uma inovação de *marketing*

(já que os produtos já existem, mas o que houve foi a promoção dos valores dos itens num pacote agregado num valor financeiro reduzido) ?

É preciso lembrar também que a própria inclusão das inovações de *marketing* é relativamente recente no Manual de Oslo. Segundo o manual:

> *"Embora haja menos experiências com inovações de* marketing *vis-à-vis as inovações organizacionais, discussões sobre mudanças em* marketing *foram incluídas em várias pesquisas sobre inovação, e há campos de teste dos conceitos de* marketing *em diversos países... Uma característica que define inovações de* marketing *é o fato de estarem orientadas aos consumidores e mercados, com o objetivo de incrementar as vendas e a fatia de mercado. Esses objetivos econômicos podem ser muito diferentes daqueles ligados a inovações de processo, que tendem a focar em qualidade produtiva e eficiência. Agrupar inovações de* marketing *com inovações organizacionais seria também problemático porque algumas práticas de* marketing *não se ajustam a conceitos de mudanças organizacionais e porque diluiria bastante os dados em inovações organizacionais, levando a uma difícil interpretação dos resultados" (OCDE, 2005, p.18).*

O próprio manual de Oslo reconhece certa dificuldade de conceituação e adota a definição de inovação tecnológica para promover estudos de pesquisa comparativos entre países sobre o tema de inovação. Segundo o manual de Oslo, uma inovação tecnológica de produto é a implantação/comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas, de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados, enquanto uma inovação de processo tecnológica é a implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente diferentes.

De forma análoga à dificuldade de classificação de inovações entre produto/ *marketing*, a classificação de tipos de inovação em processo/produto pode gerar discussões em serviços. Num produto tangível a distinção sobre o que é inovação produto/processo é relativamente simples, uma vez que uma inovação de processo pode não alterar o produto em si. Um exemplo dessa constatação seria a produção de um artefato plástico manufaturado por um inovador processo de injeção plástica. O artefato produzido é rigorosamente o mesmo, o que é inovador é o processo de produção que pode gerar economia de energia elétrica ou menor desperdício para a empresa produtora desse bem tangível. O processo é inovador, não o produto.

Mas no setor de serviços, devido à propriedade de simultaneidade entre produção e consumo, qualquer alteração no processo básico de prestação do serviço provavelmente acabará impactando no serviço em si. É difícil e complexa a distinção sobre o que é de fato inovação de produto (o serviço em si) ou inovação de processo, tornando-se essa discussão no mínimo questionável.

Além disso, a classificação entre inovação tecnológica/não-tecnológica pode igualmente gerar controvérsias. A própria palavra tecnolologia traz complicadores para o estudo de inovações em serviços. Ela dá uma ideia que a inovação em serviços ocorre somente com adição de algum componente tecnológico num ambiente *"high-tech"* ou mesmo através da adição de uma nova tecnologia de informação na prestação do serviço.

Mas as inovações não-tecnológicas não seriam de igual ou maior relevância em serviços ? Tome-se com exemplo a empresa prestadora de serviços Porto Seguro no Brasil. Ela inovou em seu segmento de mercado lançando um produto (seguro de automóveis) que possibilitava ao usuário a utilização de uma equipe de funcionários da empresa dedicados a efetuar pequenos reparos domésticos em suas residências. Trata-se da adição de um serviço periférico (os reparos domésticos) a um serviço central (o seguro de automóveis). Essa inovação trouxe um benefício indiscutível para o usuário, sendo que, provavelmente, nada tem de tecnológica.

Ao mesmo tempo em que as classificações propostas pelo Manual de Oslo são de aplicação questionável para o setor de serviços, faz-se necessária uma definição sobre o que se está denominando inovação neste trabalho. Uma possível abordagem é a conexão da percepção do usuário final com a inovação, seja de caráter incremental ou radical. Propõe-se neste trabalho a adoção da seguinte definição sobre inovação em serviços:

> *"É a introdução de uma característica ou um conjunto de características (tecnológicas ou não-tecnológicas) que propiciem a prestação de um serviço para o usuário final de uma nova maneira, ou de uma maneira melhorada. O usuário final deve reconhecer que o conjunto dessas características seja traduzido como benefício e tenha impacto em sua avaliação da prestação do serviço."*

Não é difícil enquadrar o serviço da empresa Porto Seguro (o seguro com os reparos domésticos adicionados), bem como o pacote de serviços (internet banda larga, provedor e televisão por assinatura) dentro da definição acima apresentada. Entretanto, algumas inovações organizacionais puras, tais como a utilização de um novo sistema de bonificação para vendedores de seguros, estariam fora da classificação proposta, já que não seriam percebidas pelos consumidores finais.

Inovações que não resultem em benefícios diretos para os usuários finais da prestação do serviço fazem parte de outra categoria de inovação que não é o foco desse trabalho.

A inter-relação dos dois temas anteriormente apresentados, *Call Center* e inovação em serviços, passa, dessa maneira, a ser central. Seria possível as empresas inovarem através do *Call Center* ? Para obtenção dessa resposta faz-se necessária uma melhor compreensão do papel efetivo de um *Call Center* nas organizações prestadoras de serviço, isto é, um melhor entendimento da ligação entre a estratégia das empresas e de como seus *Call Centers* podem contribuir para a inovação nas mesmas. Diferentes papéis e utilizações de *Call Centers* poderão implicar distintas possibilidades de formatos organizacionais adotados, podendo também ter diferentes consequências na percepção de qualidade do serviço por parte do usuário final.

Embora se reconheça na literatura que a maior parte das empresas possa não utilizar o *Call Center* como uma fonte importante para a promoção da inovação; é foco do trabalho apresentá-lo como uma alternativa potencialmente viável para agilizar o processo inovativo. Almeja-se dessa forma lançar luzes para esse importante canal de interação empresa/usuário, seja no processo de geração de ideias, na conversão dessas ideias para o desenvolvimento de um novo serviço, ou na difusão/comercialização da inovação, tal como apresentado por Hansen e Birkinshaw (2007) na sua proposta de cadeia de valor para a inovação.

Além disso, é conveniente lembrar que, ao se analisar a literatura, parece haver uma lacuna nos estudos que analisam a convergência entre a estratégia empresarial, a utilização de um *Call Center*, e a inovação em serviços, prevalecendo

discussões onde se coloca, muitas vezes, o *Call Center* como necessidade estratégica contundente, mas na prática, o tratam apenas como um centro de custo associado a indicadores baseados na produtividade tradicional (HUTHINSON, PURCELL e KINNIE, 2000).

Junqueira (2008) também apontou que:

> *"Embora o papel do atendimento seja entendido como estratégico por conta do contato com o cliente ou usuário final, há dificuldades, por parte dos executivos das empresas, em descrever o alcance da colaboração do serviço no que diz respeito a maiores diretrizes estratégicas. A grande preocupação é com dados operacionais, aqueles descritos nos contratos de níveis de serviço, e que impactam a produtividade." (JUNQUEIRA, 2008, p.4).*

A ideia central defendida nesse trabalho é que o papel que um *Call Center* tem potencial de exercer numa organização pode ir muito além dos papéis tradicionais de apenas recepção de dúvidas/reclamações dos consumidores (através dos SACs - serviços de atendimento ao cliente) ou de vendas de produtos através de ligações ativas. É preciso compreender como uma empresa pode, por exemplo, utilizar as informações que recebe do mercado via *Call Center*, como ela pode encaminhar e tratar essas informações num processo estruturado, incorporando-as em seu processo inovativo.

Para analisar a inovação como um processo, Hansen e Birkinshaw (2007) propõem o conceito da “cadeia de valor para inovação”. A ideia dos autores é apresentar a proposição de que a inovação faz parte de um processo integrado, desde a geração do conceito até a difusão da inovação pelas outras áreas da organização.

A linha de raciocínio seguida por Hansen e Birkinshaw (2007) é identificar em qual das fases (geração, conversão ou difusão) reside o gargalo da empresa no processo inovativo, e atuar nele. Para exemplificar, pode haver empresas com muitas ideias, mas dificuldade de selecioná-las ou operacionalizá-las, e outras com problemas na comercialização ou na realização da inovação. Analisando-se o processo inovativo como uma cadeia composta por várias etapas, é possível

direcionar esforços para atuar naquela etapa onde há uma maior deficiência, priorizando ações que contribuam mais enfaticamente para o processo inovativo.

Do ponto de vista teórico, um *Call Center* poderia então ser aproveitado para auxiliar na cadeia de inovação proposta por Hansen e Birkinshaw (2007), sobretudo nas fases de geração de ideias (externa) ou na seleção das mesmas, contribuindo com o processo inovativo das empresas. Mas será que as empresas assim o vêem ?

A exploração desse tema ainda é muito incipiente na literatura. Algumas perguntas ainda permanecem abertas. Será, por exemplo, que as empresas utilizam realmente o *Call Center* para a promoção da inovação ? Em caso afirmativo, de que forma e em que intensidade ? Em caso negativo, quais seriam as justificativas para tanto ? Afinal, qual é o papel que um *Call Center* pode desempenhar de modo a contribuir para o processo inovativo em empresas prestadoras de serviços ? O que impede ou dificulta as empresas de usarem o *Call Center* como canal de inovação ?

O presente trabalho buscará então responder as perguntas acima colocadas, e preencher a lacuna apontada, isto é, examinar a ligação entre as estratégias de empresas prestadoras de serviço e os possíveis papéis e formas de utilização de um *Call Center*, sobretudo para uma contribuição para o processo de inovação das mesmas. Dito em outras palavras, é necessário um entendimento/questionamento sobre <u>como</u> e <u>por que</u> essas empresas adotam diferentes aplicações para um *Call Center*, podendo-se chegar, em alguns casos, a negligenciar um importante meio de interação com o cliente (sendo algumas vezes este o único canal) e que poderia contribuir para o processo de inovação, pelo menos do ponto de vista teórico.

Talvez seja possível ir além das respostas para as perguntas apontadas, traçando configurações básicas de empresas: as que utilizam o *Call Center* dentro de um processo inovativo estruturado e as que não o empregam para tal finalidade. Para ambos os casos seria apropriado levantar as principais características e os principais fatores que contribuem para a adoção de cada estratégia.

Tanto as respostas às questões acima apontadas como as diferentes configurações podem ser úteis à comunidade acadêmica e empresarial porque:

- Podem contribuir para o entendimento do papel do *Call Center* dentro da lógica de inovações em serviços, podendo também contribuir para a formulação de modelos conceituais que abordem simultaneamente as diferentes características e propriedades de um *Call Center*;

- Podem gerar readequações de políticas/estratégias empresariais que (re)direcionem ações para um melhor aproveitamento do *Call Center* como fonte para o processo inovativo, elevando-se de uma forma geral o patamar de competitividade das empresas que assim o empregarem na cadeia da inovação.

- Podem auxiliar a nortear políticas de regulamentação governamentais e suas consequências para as empresas. Tome-se como exemplo a alteração da forma de atendimento via *Call Center* promovida em agosto de 2008 pelo ministério público (Anexo A), que prevê, dentre outras alterações, um incremento do nível de qualificação do atendente. Uma melhor compreensão do papel do *Call Center* para a inovação nas empresas poderá então permitir um melhor aproveitamento dos recursos empregados, permitindo uma maior agregação de valor através dessa via.

1.2 Justificativa do Trabalho

São três as opções da presente pesquisa que o pesquisador deve esclarecer na justificativa do trabalho, a saber*: i)* por que estudar serviços; *ii)* por que incluir os *Call Centers* no estudo dos serviços; *iii)* por que focar o tema da inovação, relacionando-o aos dois temas anteriores. Os argumentos utilizados na justificativa estão apresentados a seguir.

Um ponto inicial para justificar a execução deste projeto é a apresentação da importância relativa do setor de serviços em nossa economia atual. É comum avaliar os três setores da economia, primário (agricultura e extrativismo), secundário (manufatura e processamento) e terciário (onde os serviços estão encaixados), pela quantidade de empregos mantidos em cada um deles e ainda, em outras instâncias, pelo valor agregado de riquezas geradas pelos setores (PIB).

Gadrey (2001) demonstrou que existe uma mudança inevitável do emprego de um setor para outro, isto é, do setor industrial para o setor de serviços. Ainda, conforme os níveis de eficiência em um setor aumentam, a força de trabalho se movimenta para outro setor. Nações que antes eram consideradas desenvolvidas apresentam hoje porcentagens acima de 70% de emprego no setor terciário, contrapondo-se ao declínio no setor secundário. No Brasil, a participação do setor de serviços no emprego, segundo Correa e Correa (2006), corresponde a pouco mais de 55%, sendo responsável pela geração de cerca de 60% do Produto Interno Bruto.

Dada a importância e o crescimento do setor de serviços na atualidade, nada mais natural do que focar estudos sobre a organização do trabalho (que pode ser definida como a escolha que se faz de alternativas em termos de como dividir o trabalho entre unidades organizacionais e pessoas, e como coordenar esta divisão) justamente nesse setor.

O segundo ponto da justificativa diz respeito à escolha do *Call Center* como objeto de estudo. Poder-se-ia argumentar que a escolha desse tema foi devida ao seu crescimento espantoso nos últimos anos, como já citado anteriormente. Mas seria uma justificativa, no mínimo, incompleta. A escolha do *Call Center* deveu-se também ao fato dele representar o principal canal de interação nas empresas de serviços que serão estudadas. Dito em outras palavras, há uma tipologia de setor de serviços onde grande parte das interações com os clientes ocorre através dos *Call Centers*.

Tome-se, como exemplo desse tipo de serviços, uma empresa de televisão por assinatura (TVs a cabo, como NET ou TVA no caso brasileiro). Dificilmente o usuário saberá onde está situada a sede física (prédios e instalações) da empresa. A parte que o cliente “enxerga” da operação de serviço são os aparelhos instalados em sua residência (a interface técnica da prestação do serviço) e as pessoas que atendem as solicitações dos clientes, normalmente através de um telefone, e-mail, *chat* ou fax. Somente após o contato via *Call Center* é que um técnico (que muitas vezes sequer pertence à empresa prestadora de serviços) comparece ao domicílio do usuário para efetuar algum reparo/instalação. Grande parte da interface humana na prestação do serviço é constituída pelo *Call Center* da empresa.

Além disso, o *Call Center* tem sido motivo de muita discussão na prestação de um serviço. Normalmente, há uma baixa percepção de qualidade durante o encontro do serviço, na maioria dos casos, quando se utilizam os *Call Centers* como canal de interação cliente/empresa. Há todo um discurso por parte das empresas exaltando as qualidades de empresas prestadoras de serviços, mas quando o usuário precisa fazer um contato, a realidade parecer ser outra. Para exemplificar, Vasconcellos e Marx (2006) realizaram um estudo com operadores de cartões de crédito numa transação simulada e os resultados foram contundentes: atendentes despreparados, leituras intensivas de *scripts* e pouca ou nenhuma postura proativa. Nas palavras dos autores:

> *"Em tempos em que o discurso da customização dos produtos ou da superação das expectativas ou encantamento do cliente são espalhados aos quatro ventos, o que se encontrou numa transação real foi uma surpresa. Numa das transações mais críticas para qualquer empresa, (que é a venda de seu produto para um cliente que já demonstrou interesse de compra) as questões como a autonomia e o* empowerment *dos atendentes não passaram de uma miragem." (VASCONCELLOS e MARX, 2006, p.6).*

É conveniente também apontar aqui que, outro motivo que contribui para a decisão do pesquisador pelo foco em *Call Centers* de alguns tipos serviços de massa é um aparente paradoxo: enquanto esse tipo de serviço é desenhado para atender a um alto volume de clientes, normalmente através da padronização e de uma abordagem impessoal, quando um cliente entra em contato com a empresa prestadora do serviço via *Call Center*, ocorre um processo inverso: espera-se um tratamento individualizado (mesmo se tratando de um serviço de massa), já que clientes têm necessidades diversas e difíceis de serem previstas e padronizadas, e provavelmente a prestação do pacote de serviços (que engloba tanto o serviço em si, quanto o suporte via *Call Center*) pode apresentar problemas de percepção de qualidade.

Malhorta e Mukherje (2004) também examinaram a questão da baixa qualidade dos *Call Centers* durante o encontro dos serviços. Os autores apontaram que a satisfação do consumidor é frequentemente baixa, com um índice de satisfação na ordem de 54%. Esse cenário de qualidade questionável de atendimento acaba por instigar pesquisas sobre o tema, principalmente quanto às

questões referentes às interações pessoais entre o consumidor e os funcionários da linha de frente de atendimento, leia-se, os atendentes de um *Call Center*.

No Brasil a baixa qualidade da prestação de um serviço via *Call Center* é objeto de uma polêmica. Há inclusive uma nova lei, sancionada pelo Presidente da República em 31 de julho de 2008, na qual há uma proposta de alteração da maneira pela qual as empresas utilizam esse canal de interação (Anexo A). Como apontado por Simão (2008):

> *"O governo quer regulamentar os serviços de Call Center. Foco de muita dor de cabeça para os consumidores, o objetivo é enquadrar os serviços das empresas de telecomunicações, serviços financeiros e empresas aéreas para tentar diminuir o número de reclamações em todo o país. Nos órgãos de defesa do consumidor, reclamações sobre o mau atendimento telefônico são uma constante. Normalmente, a insatisfação está relacionada à demora em ser ouvido e à falta de solução. Foram escolhidas as áreas que concentram o maior número de problemas: telecomunicações engloba atendimento por telefone das empresas de telefonia celular, móvel, internet e TV a cabo; no caso dos serviços financeiros, entram os bancos e administradoras de cartão de crédito; e as empresas aéreas." (SIMÃO,2008, p.18).*

Dentre as mudanças propostas pelo Ministério da Justiça para melhoria no Serviço de Atendimento estão: o tempo máximo de espera para o usuário de 60 segundos no atendimento – gratuito, 24 horas por dia, sete dias por semana; a proibição da demanda do cliente ser repassada para vários atendentes; e a obrigatoriedade da utilização de atendentes mais preparados e qualificados para exercer sua função. Essas alterações, implementadas por uma importante fonte de inovação em serviços, conforme apontado por Sundbo e Gallouj (1998), o Governo, podem fazer com que ocorram profundas mudanças no papel estratégico desempenhado por um *Call Center*, também fazendo com que estudos nesse tema sejam oportunos.

O terceiro ponto da justificativa diz respeito à inclusão do tema da inovação. Ela está relacionada ao fato de que as organizações de serviço podem utilizá-la no intuito de fazer frente à concorrência e manterem-se competitivas no mercado. Trata-se de uma possibilidade estratégica num mercado em evolução contínua como defendido por Fine (1998).

Além disso, conforme apontado por Miles (2007), o estudo de inovações em serviços é um campo relativamente novo. Muitos trabalhos abordam o processo inovativo de uma empresa produtora de bens, mas poucos trabalhos acadêmicos conseguiram abordar o tema de inovação em serviços de uma maneira contundente. Ainda não está claro como as organizações de serviço inovam (nem tão pouco a participação de um *Call Center* nesse processo), apesar de alguns modelos tentarem explicar o fenômeno, tais como o de Barras (1985), de Gallouj e Weinsten (1997) ou de Bilderbeek *et al* (1998).

É importante lembrar que a área de gestão de operações vem ultimamente focando a área de serviços, adaptando-se simplesmente as ferramentas e técnicas tradicionais da área da manufatura para a área de serviços. Essa estratégia adaptativa pode funcionar adequadamente para alguns temas na área de manufatura e serviços, tais como gestão de estoques, gerenciamento de capacidade ou programas de qualidade. Entretanto pode se revelar uma armadilha quando o tema é a inovação.

Bernardes e Bessa (2007) chamaram particularmente a atenção para algumas diferenças entre inovação em serviços e na indústria a fim de tratá-los de forma diferenciada. Uma dessas singularidades está na forma estruturada com que a indústria realiza a inovação através de indicadores que retratem a aplicação de atividades tradicionais de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), enquanto o setor de serviços não tem essa tônica. Isso pode ser visualizado na Tabela 1:

Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento	Indústria	Serviços
Introduziram produto e/ou processo novo para o mercado nacional	7,1 %	5,6%
Realizaram atividade de P&D de forma sistemática ou contínua	48,9%	31,4%
Contratam atividade de P & D	25,6%	30,4%
Possuem laboratórios de P & D	39,2%	15,5%
Solicitaram registro de patentes/*copyright*	55,3%	25,2%

Tabela 1: Indicadores das Atividades de Inovação, P&D e Patentes para Indústria e Serviços
Fonte: Fundação SEADE. Pesquisa da Atividade Econômica Paulista (PAEP - 2001)

Conforme a Tabela 1, há uma diferença substancial entre serviços e indústrias em relação à posse e aplicação de atividades de P&D. As empresas de

serviços realizam a atividade de P&D em menor intensidade em relação a indústria, além de não possuírem laboratórios para pesquisa e desenvolvimento como as indústrias possuem. Esses fatos também contribuem positivamente para pesquisas que busquem uma melhor compreensão da maneira como as empresas de serviço inovam e estão estruturadas, como proposto no presente trabalho.

Kubota (2006) abordou as particularidades dos processos inovativos nos serviços e na indústria. Conforme as palavras do autor:

> *"A literatura sobre inovação em serviços é bastante convergente em suas principais propostas. Os principais autores defendem que o setor de serviços é inovativo, apesar das inovações apresentarem, em geral, caráter menos tecnológico, comparando-se com o que se observa na indústria... Ainda não existe um modelo conceitual que seja amplamente aceito na explicação do fenômeno." (KUBOTA, 2006, p.35)*

O desafio passar a ser, então, o alinhamento das três opções selecionadas pelo pesquisador: o setor de serviços, o *Call Center* e a inovação. A principal questão norteadora do trabalho diz respeito a uma melhor compreensão da contribuição que um *Call Center* pode trazer para a inovação em serviços, e as possíveis configurações que o *Call Center* pode assumir para tal finalidade.

1.3 Objetivos

O objetivo fundamental deste trabalho é analisar como as empresas de serviços onde o *Call Center* é empregado como a principal forma de interação empresa/usuário inovam, e identificar quais as possíveis contribuições do *Call Center* para a inovação. Dessa forma, serve-se também a um projeto organizacional que possa contemplar o emprego do *Call Center* como parte integrante do processo de inovação nas empresas.

Para a operacionalização do objetivo proposto, têm-se como questões norteadoras do trabalho:

Questão 1: Como inovam as empresas de serviços onde o *Call Center* representa o principal canal de interação empresa/usuário ?

Questão 2: Nestas empresas, qual é a contribuição do *Call Center* para a inovação ? Ele pode ser utilizado como fonte geradora da inovação ? Em caso afirmativo, de que forma ?

Questão 3: Quais são as principais diferenças entre os *Call Centers* das empresas que o utilizam como parte integrante do processo inovativo e aqueles das que não o fazem ? Por que são diferentes ?

A Figura 1 procura colocar de uma maneira esquemática o problema da pesquisa, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos.

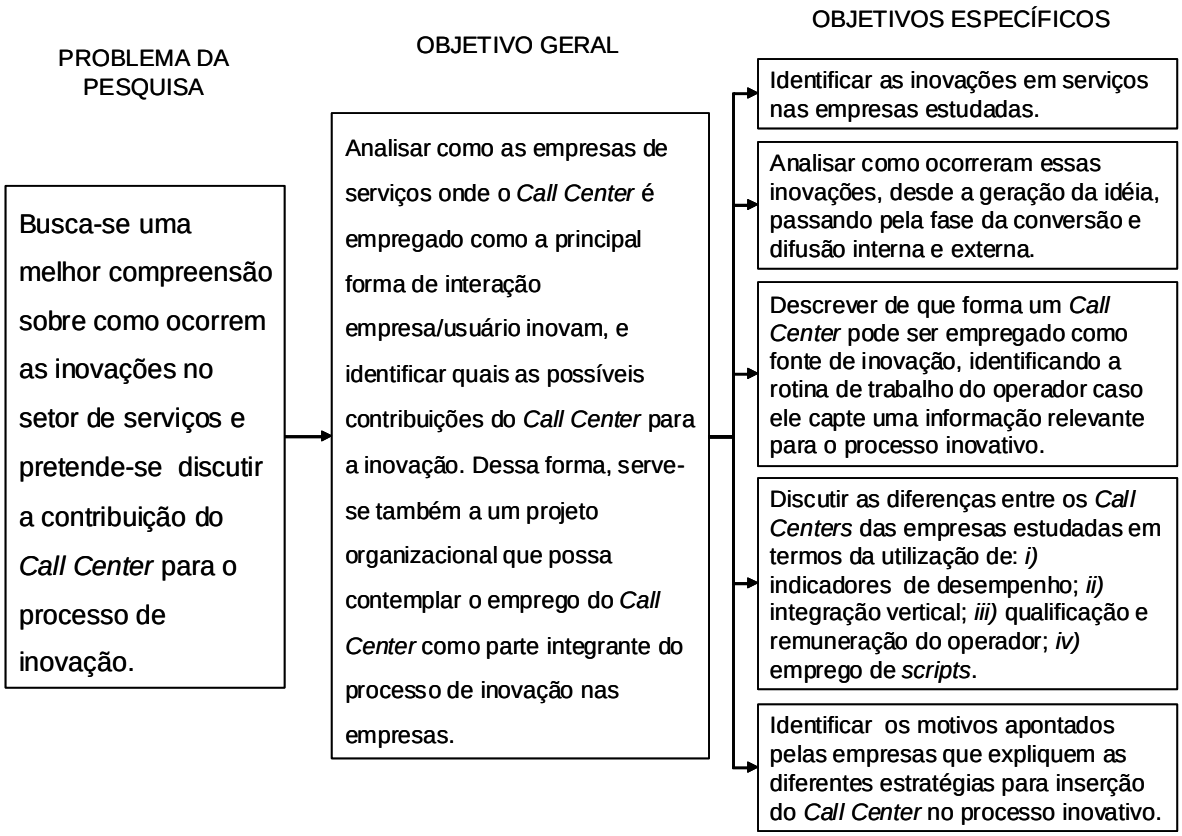


Figura 1: Diagrama de Problemas e Objetivos
Fonte: elaborado pelo autor

1.4 Estrutura do Trabalho

No capítulo introdutório são apresentados o tema, a justificativa e os objetivos propostos pelo trabalho. A seguir encontra-se o capítulo sobre o referencial teórico empregado, dividido em três grandes temas: Inovação, Serviços e *Call Center*. No Capítulo 3, a vertente metodológica adotada pelo pesquisador é apresentada e discutida. No quarto capítulo os casos individuais estudados são apresentados. O quinto capítulo trata da análise cruzada dos casos. As conclusões e recomendações para estudos futuros são mostradas no sexto capítulo. As referências bibliográficas são apresentadas no sétimo capítulo do trabalho. Os anexos e os apêndices são mostrados no oitavo e último capítulo da tese.

2 A Revisão Bibliográfica: O Referencial Utilizado

O capítulo de revisão bibliográfica está subdividido em três partes. Na primeira parte são discutidos temas relacionados a inovações. Na segunda parte, são apresentados alguns conceitos fundamentais de serviços e de *Call Centers*. Na terceira e última parte, examinam-se com maior profundidade as principais características de um *Call Center,* explorando-se sua estrutura básica e a adoção de diferentes indicadores de desempenho, entre outros aspectos analisados. O capítulo de revisão bibliográfica é finalizado com a proposição de um conjunto de características-chave para viabilizar a contribuição teórica de um *Call Center* dentro de um processo inovativo nas empresas de serviços, resultando em diferentes opções de configurações para *Call Centers*.

2.1 Os Modelos Consagrados para a Inovação: Da Lógica Linear *"Push/Pull"* até a Cadeia de Inovação

Há na literatura alguns modelos consagrados associados à gestão do desenvolvimento de produtos e à inovação (COOPER, 1990; CLARK e WHEELWRIGHT, 1992; ROTHWELL, 1992). Sob a ótica da origem da inovação, uma das taxonomias mais conhecidas é a que divide os modelos em *science-push, demand-pull* ou combinados.

No modelo *science-push,* as oportunidades tecnológicas decorrentes principalmente das atividades de pesquisa e desenvolvimento são fontes privilegiadas de geração de ideias. Segundo Barbieri, Alvares e Cajazeira (2009), esse modelo ganhou força principalmente no período pós-guerra. Nele, as inovações são estimuladas pelo fluxo de conhecimento que é desencadeado pelas pesquisas básicas. Dessa forma, a organização deve promover a pesquisa básica como forma de transformá-la em pesquisa aplicada, para posteriormente produzir o lançamento comercial da inovação. De acordo com os autores:

> *"Os modelos conhecidos como* science-push *atribuíram importância desmesurada aos especialistas engajados em atividades de P&D e à literatura técnica (artigos, relatórios de pesquisas, documentos de patentes, etc."* (BARBIERI, ALVARES e CAJAZEIRA, 2009, p.24)

Uma visão alternativa a essa lógica, que surge a partir dos anos 60, enfatiza o mercado como a principal fonte de geração da ideia da inovação. Esse modelo é denominado *demand-pull*. A sua lógica é promover a valorização das condições do mercado como geradoras de ideias para inovações (SCHMOOKLER,1966). Esse modelo de inovação promoveu a valorização de especialistas em utilizar as vozes do mercado como fontes de ideias, bem como os próprios consumidores ou usuários.

Rothwell (1992) propôs que as inovações não devem seguir uma lógica estrita como os modelos acima descritos apregoavam, ora derivadas de P&D, ora do mercado. Ao invés disso, a inovação deve ser derivada de uma síntese entre as necessidades de mercado e as oportunidades tecnológicas. Dito em outras palavras, o autor apontou que as ideias para a inovação devem decorrer tanto das oportunidades de mercado quanto das oportunidades tecnológicas identificadas em atividades de pesquisa e desenvolvimento. A Figura 2 apresenta a evolução dessas lógicas.

A lógica combinada corrige a visão simplista dos dois primeiros modelos, mas segue apresentando uma visão linear, ou seja, apresenta a inovação como a decorrência de uma sequência de atividades que tem início com a apresentação das ideias iniciais. Uma visão alternativa é apresentada por Lyiange, Greenfield e Don (1999) onde, ao invés de um processo sequencial, a inovação é concebida como um conjunto de atividades que apresentam elevada interação entre si, criando simultaneidades e paralelismos. Esse modelo não é sequencial, e pressupõe que a comunicação entre os diferentes profissionais envolvidos na inovação deva ser fluida.

O trabalho de Lyange, Greenfield e Don (1999) é convergente com o trabalhos que vieram nos anos subsequentes como os de Jensen *et al* (2007), Chesbrough (2006) ou Worley e Lawler (2006). Um ponto comum entre as visões desses autores é que a inovação pode ser catalisada pela comunicação e integração de diversas áreas da empresa, e não constitui um processo unidirecional num fluxo predeterminado entre as áreas participantes do processo inovativo.

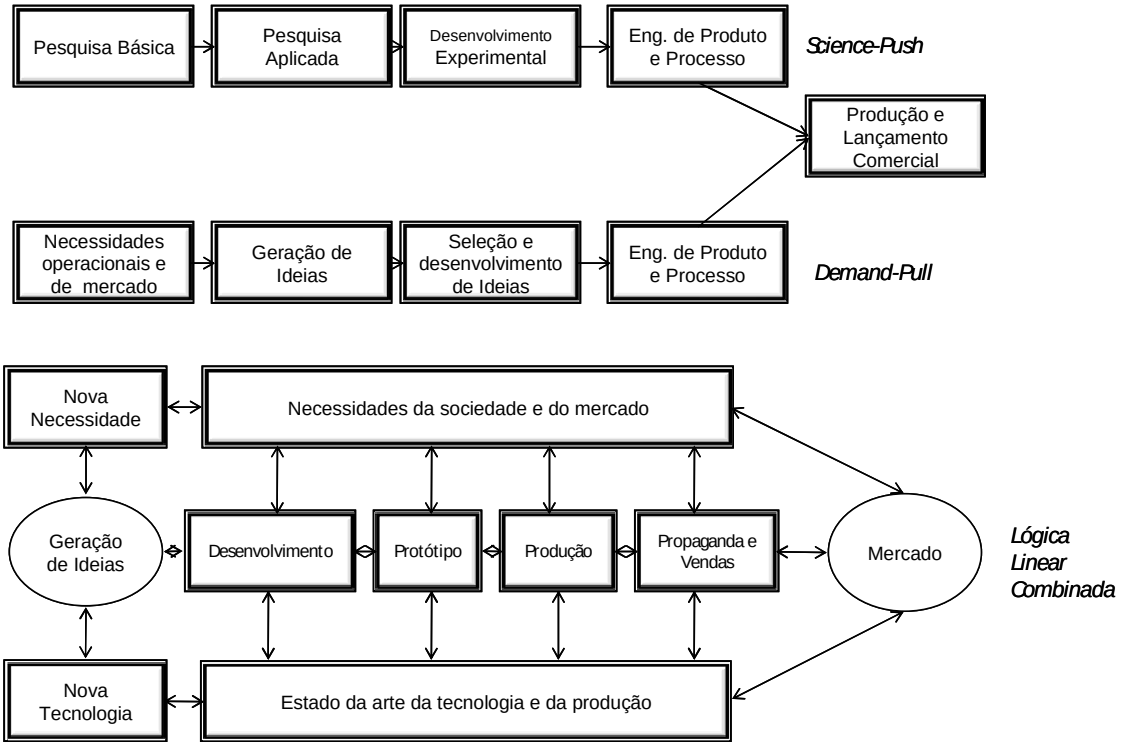


Figura 2: Lógicas Lineares de Inovação: *Science-Push, Demand-Pull* e Combinada
Fonte: adaptado de Rothwell (1992)

No modelo não sequencial, o processo de inovação é desenvolvido de modo interativo, reduzindo os conflitos entre os profissionais envolvidos nas diferentes atividades que o compõem, graças a um elevado esforço de articulação para realizar atividades diferenciadas sobrepostas no tempo. Admite-se que muitas atividades que supostamente deviam ser sequenciais podem ser executadas de forma simultânea ou paralela. Todavia, conforme Lyiange e Greenfield e Don (1999) apontaram, para que ele funcione corretamente é necessária uma nova forma de organização do trabalho que favoreça tanto a interação multifuncional de pessoas com atuação em diferentes atividades – como desenvolvimento de produto, engenharia de processo, produção, *marketing*, compras –, como também o envolvimento de profissionais de fornecedores e clientes.

Conforme Barbieri, Alvares e Cajazeira (2009) propuseram:

> *"O modelo não sequencial pressupõe que a organização pratique uma gestão capaz de promover a integração funcional. As ideias devem fluir em todas as fases com mais desenvoltura." (BARBIERI, ALVARES e CAJAZEIRA, 2009, p.28)*

O modelo não sequencial pode ser considerado mais vantajoso em relação aos modelos seqüenciais, pois há a redução do tempo e do custo total da inovação (LYIANGE, GREENFIELD e DON, 1999). A lógica defendida pelos autores é que os problemas que surgem são resolvidos com mais rapidez, mediante a execução de atividades com alto grau de interação entre os responsáveis por elas. Nas atividades sequenciais é comum que os problemas identificados numa determinada fase exijam revisões por parte do pessoal que atuou nas fases anteriores, acarretando atrasos e custos financeiros.

No esquema da Figura 2, essas idas e vindas são representadas pelas setas de dupla direção que ligam as atividades de inovação, embora não ocorram apenas entre as atividades adjacentes. Para exemplificar, pode ser que numa inovação seja necessário voltar ao início do processo para rever aspectos de conceituação. Isso pode implicar em envolver pessoal que pode estar engajado em outro projeto e que não dê a devida prioridade à revisão de um projeto onde teoricamente ele já fez sua parte. Conforme apontado por Barbieri, Alvares e Cajazeira (2009):

> *"A revisão do que já foi feito não raro encontra os profissionais envolvidos com outros projetos que também têm seus prazos geralmente apertados, precisando, pois, disputar com os trabalhos do momento."(BARBIERI, AALVARES e CAJAZEIRA, 2009, p.29)*

Muitas características dos modelos lineares propostos por Schmookler (1966) ou Rothwell (1992) são convergentes com a proposta *Stage-Gate* defendidos por Cooper (1990) para os Processos de Desenvolvimento de Produtos. No modelo deste último autor há diversos pontos de decisão "passa - não passa" para a continuidade do projeto de inovação, conforme apresentado na Figura 3:

Figura 3: Modelo *Stage-Gate* para o Desenvolvimento de Produtos
Fonte: adaptado de Cooper (1990)

Uma visão alternativa para o desenvolvimento da inovação é apresentada por Hansen e Birkinshaw (2007). Estes autores propuseram o conceito da cadeia da inovação, segundo o qual o processo de desenvolvimento da inovação é importante, contudo há também outras etapas que devem ser igualmente consideradas, numa visão expandida que forma uma espécie de cadeia composta pelas seguintes fases: geração de ideias (intradepartamental, interdepartamental e inter-institucional); a conversão (seleção de ideias, incluindo a triagem, o financiamento e o desenvovimento) e a difusão (que é a disseminação na organização e no mercado). A Figura 4 representa a cadeia da inovação apresentada pelos autores:

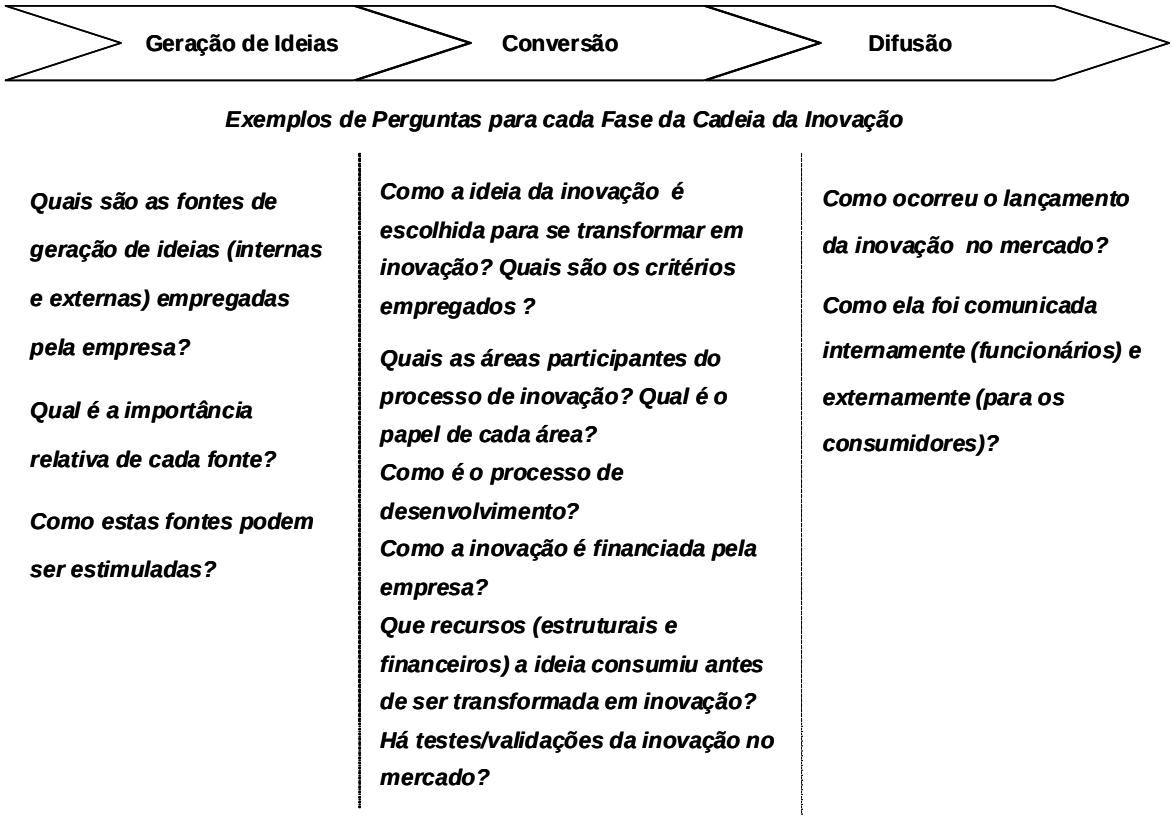


Figura 4: A Cadeia da Inovação.
Fonte: adaptado de Hansen e Birkinshaw (2007)

A linha de raciocínio seguida por Hansen e Birkinshaw (2007) é identificar em qual das fases reside o gargalo da empresa no processo inovativo e atuar nele. A ideia da cadeia da inovação guarda, desta forma, grande semelhança com a Teoria das Restrições apresentada por Goldratt (1990). Para exemplificar, pode haver empresas com muitas ideias, mas dificuldade de selecioná-las ou operacionalizá-las. Se essas empresas investirem pesadamente em outra fase da cadeia, como a conversão, suas ações poderão ser pouco eficazes na cadeia da inovação da empresa. Assim como na Teoria das Restrições, é preciso identificar o gargalo (em qual das fases da cadeia reside o problema) para depois atuar.

2.2 Aspectos Conceituais da Inovação: Da Perspectiva Econômica às Particularidades das Inovações em Serviços

De forma geral, o conceito de inovação envolve diferentes possibilidades de introdução de novidades em um sistema econômico, desde a melhoria da qualidade de certo bem ou serviço, até o estabelecimento de uma nova organização. Do ponto

de vista histórico, um dos primeiros autores que conseguiu aglutinar esse conceito de inovação numa perspectiva econômica e empresarial foi Joseph Schumpeter. Para este autor, inovação é sinônimo de progresso econômico e consiste essencialmente na alocação de recursos produtivos em usos ainda não experimentados (SCHUMPETER, 1982).

Pavitt (1984) definiu inovação como um produto ou processo produtivo novo ou melhor, usado ou comercializado com êxito por uma organização. Esse autor é um dos responsáveis pela ideia segundo a qual a produção, a adoção e a difusão da inovação (sobretudo a tecnológica) são fundamentais para o desenvolvimento econômico e para a as mudanças sociais nos países.

A natureza temporária de uma vantagem competitiva colocada por Fine (1998) corrobora a importância que o tema inovação vem ganhando nos últimos anos. Segundo este autor, o mercado consumidor passou a exigir um tratamento individualizado, fazendo com que as empresas, dentre outras medidas, reduzissem o ciclo de desenvolvimento de produtos. Para conseguir essa redução, as empresas têm adotado as mais diversas estratégias para o processo de inovação, buscando projetos adequados para esse cenário, a fim de manter-se numa vantagem competitiva temporária.

Barbieri (2007), resgatando a argumentação de Schumpeter (1982), aponta que é importante distinguir as diferenças entre uma invenção e uma inovação. Segundo este autor, a invenção, por si, não produz nenhum efeito econômico relevante, ao contrário de uma inovação. Por inovação entenda-se o esforço para transformar ideias em resultados para a organização. O Fórum de Inovação, consórcio de organizações criado pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, adota como definição de inovação a seguinte expressão:

Inovação = ideia + implementação + resultados

Nessa expressão, segundo o Fórum de Inovação (2007), os termos são assim definidos:

- Ideia = conhecimento, informação, sugestão, plano, modelo e qualquer outro meio capaz de representar a concepção mental de algo concreto ou abstrato.
- Implementação: ação, realização, pôr em prática, “colocar a mão na massa”, “arregaçar as mangas”, fazer acontecer;
- Resultado: efeitos esperados, tangíveis ou intangíveis, econômicos ou simbólicos, que não aconteceriam espontaneamente.

A inovação deve ser uma exploração bem sucedida de novas ideias para trazer resultados. Entenda-se sucesso para as empresas, como, por exemplo, o aumento de faturamento, o acesso a novos mercados e o aumento das margens de lucro, entre outros benefícios.

A classificação tradicional da economia separa a inovação em dois grandes grupos: a inovação incremental e a inovação radical. Abernathy e Utterback (1978) explicam que a inovação incremental introduz mudanças relativamente menores ao produto existente, aproveita o potencial do *design* dominante, e na maioria nos casos, o reforça. Por outro lado, inovações radicais são baseadas em um novo conjunto de princípios científicos e de engenharia, e, frequentemente, abre novos mercados e aplicações potenciais, podendo servir como entrada para novas empresas ou até mesmo redefinir todo um setor.

Miles (2007) aponta que os serviços foram considerados, durante muito tempo, essencialmente não inovadores. Para este autor, os serviços até podiam adotar tecnologias desenvolvidas em outros setores, mas suas próprias contribuições para a inovação eram consideradas insignificantes. O interesse pela academia na inovação em serviços é relativamente recente. Vermeulen e Van der Aa (2005) apontam que antes da metade dos anos oitenta, publicações que tratavam especificamente de inovação e desenvolvimento de novos serviços eram raras, e que o crescimento de publicações aconteceu rapidamente a partir dos anos noventa. Esses autores também apresentam um interessante estudo em que se busca relacionar as características típicas dos serviços e os impactos entre os processos de inovação e as organizações prestadoras do serviço, conforme ilustrado pelo Quadro 2:

Características do Serviço	Impactos na Organização do Processo de Inovação
Intangibilidade	Necessidade de comunicação intensa entre o pessoal envolvido na inovação, porque os “produtos” não podem ser sentidos ou tocados. O processo de criação compartilhado é o aspecto mais importante.
Simultaneidade entre Produção e Consumo	É necessário um cerrado envolvimento entre o pessoal da linha de frente e o da retaguarda, principalmente devido à simultaneidade que pode ocorrer entre o desenvolvimento e a produção do processo de prestação do serviço.
Heterogeneidade	Nenhum impacto: produtos físicos também podem ser heterogêneos
Perecibilidade	Nenhum impacto, novos serviços também podem ser desenvolvidos antecipadamente.

Quadro 2: Características dos Serviços e seus Impactos na Organização do Processo de Inovação
Fonte: adaptado de Vermeulen e Van der Aa (2005)

Dentre as características específicas dos serviços, talvez uma das mais significativas para o desenvolvimento da inovação seja o desenvolvimento compartilhado, conforme colocado por Vermeulen e Van der Aa (2005). Esses autores ressaltam que é necessário um intenso envolvimento entre o pessoal da linha de frente (podendo ser os operadores de *Call Center)* e a retaguarda, para promover o desenvolvimento da inovação em empresas de serviços. Por essa linha de raciocínio, de nada adiantaria, por exemplo, uma empresa possuir apenas um *Call Center* capaz de interpretar e diagnosticar as necessidades dos usuários, sem que houvesse toda uma estrutura organizacional para lidar com a questão. Para esses autores, o *Call Center* seria uma condição necessária, porém insuficiente para o desenvolvimento da inovação em empresas de serviços.

Sundbo e Gallouj (1998) ressaltaram que a inovação é uma mudança de um negócio através da adição de um novo elemento, ou a nova combinação de antigos elementos, devendo ser um fenômeno que possa ser reproduzido. Os autores ainda enfatizaram que a inovação em serviços não é necessariamente uma inovação tecnológica, mas a criação de um novo conhecimento ou informação. De forma geral, as inovações em serviços são constituídas por ajustes em processos, e têm características muito mais incrementais do que radicais. Assim, seu tempo de desenvolvimento é relativamente menor que a inovação de produtos, desde que não

haja necessidade de pesquisa ou busca de conhecimento científico (SUNDBO e GALLOUJ, 1998).

Bernardes e Bessa (2007) apontam que o setor de serviços apresenta estratégias e dinâmicas próprias em relação ao paradigma clássico de desenvolvimento e inovação da indústria. Segundo os autores, pode haver uma série de dificuldades para a construção de uma metodologia unificada entre indústria e serviços para as pesquisas em inovação, a saber:

a) Para uma empresa de serviços é difícil distinguir o que é melhoria de produto e processo, uma vez que as atividades de serviço apresentam as propriedades de simultaneidade entre produção e consumo, e de intangibilidade, não sendo possível, como na indústria, estabelecer claramente uma diferença substancial entre o produto resultante da inovação e os processos necessários para sua realização.

b) As fontes de pesquisa e de geração de inovação são distintas entre produtos e serviços. Para exemplificar essa constatação, Marklund (2000) apontou que muitas empresas inovadoras de serviços sequer utilizam como fonte de inovação as atividades produzidas por um departamento formalizado para tal finalidade, enquanto as empresas produtoras de bens utilizam com frequência áreas estruturadas de pesquisa e desenvolvimento, com a presença de cientistas exclusivamente dedicados para a promoção da inovação.

Conforme apontado por Bernardes e Bessa (2007):

> *"Grande parte das empresas inovadoras em serviços não tem laboratórios formalmente organizados como tradicionalmente existem na indústria, e os esforços de P&D não possuem uma regularidade sistemática, tendo sua origem em outros departamentos da empresa, geralmente na área de* marketing.*" (BERNARDES e BESSA, 2007, p.181)*

A Tabela 2 apresenta algumas diferenças entre a realização interna ou externalização das atividades de Pesquisa e Desenvolvimento.

	% Taxa de Inovação	% Realizaram Atividade Interna de P&D	% Contrataram atividade de P&D
Indústria	7,10	13,00	9,70
Serviços	5,90	6,50	11,10

Tabela 2: Realização Interna e Externa das Atividades de P&D em Serviços e na Indústria
Fonte: Fundação SEADE, Pesquisa da Atividade Econômica Paulista (PAEP, 2001).

Uma análise mais atenta da Tabela 2 aponta uma interessante constatação: enquanto o percentual de empresas da indústria que realizam atividades de P&D internamente é o dobro do setor de serviços, o percentual de contratação externa é menor. Esse fato pode ser um indicador de que o setor de serviços inova através da utilização de fontes de informação distintas da indústria, e a área de pesquisa e desenvolvimento propriamente dita pode não ter uma contribuição tão importante assim para o processo inovativo em serviços como tem na indústria.

c) A questão da propriedade intelectual entre produtos e serviços é distinta. Enquanto a manufatura pode ser protegida pelo registro de patentes, os serviços são protegidos pelos direitos autorais (*copyright*), sendo esse último um recurso bem menos eficaz que o primeiro.

A fim de auxiliar na classificação das abordagens teóricas sobre inovação em serviços, Stal (2007) propõe agrupar três tipos de abordagens: a abordagem tecnicista (ou tecnológica), a abordagem orientada para serviços e a abordagem integradora. As definições dessas abordagens são mostradas no Quadro 3.

Para a OECD (2005) as inovações no setor de serviços apresentam as seguintes características: *i)* têm menor dependência de investimentos formais em Pesquisa e Desenvolvimento, sendo mais dependentes de aquisição de conhecimento por meio da compra de equipamentos, propriedade intelectual, assim como por meio de colaboração; *ii)* o desenvolvimento de recursos humanos é particularmente importante para os serviços, e a falta de mão de obra especializada pode ser uma restrição para a inovação em serviços na maior parte dos países da OECD; *iii)* empresas menores tendem a ser menos inovadoras que empresas de maior porte; *iv)* a proteção de propriedade intelectual é um tema que merece

atenção, especialmente no que diz respeito a *software* e métodos de negócios.

Tipo de abordagem para Inovação	Principais Definições
Abordagem Tecnicista ou Tecnológica	Denomina a maioria dos estudos empíricos sobre inovação em serviços, e baseia-se no conceito de que a inovação em serviços é resultado da adoção de inovações tecnológicas desenvolvidas no setor industrial, sendo na verdade um processo de difusão das inovações tecnológicas da indústria no setor de serviços.
Abordagem Orientada para Serviços	Focaliza as formas "não-tecnológicas" de inovação, ou seja, a interação fornecedor/cliente. Trata-se de uma construção interativa de uma solução para um problema particular apresentado pelo cliente, e é co-produzida pelo cliente e pelo provedor do serviço, sendo frequente em serviços intensivos em conhecimento.
Abordagem Integradora	Ambiciona integrar bens e serviços em uma única teoria da inovação, e parte do pressuposto que há um processo de convergência entre a manufatura e os serviços, com um *continuum* de características que se aplicam tanto à primeira quanto aos últimos. Ademais, cada indústria tem sua própria combinação de características, sem uma separação clara entre serviços e manufatura.

Quadro 3: Abordagens Teóricas sobre Inovações em Serviços
Fonte: adaptado de Stal (2007)

Marklund (2000) discute que as abordagens clássicas sobre inovação são baseadas em modelos industriais, nos quais os indicadores são tratados dentro de uma perspectiva tecnológica, obtidos a partir de resultados e investimentos tangíveis, gastos com pesquisa e desenvolvimento e patentes. Para o autor, esses indicadores podem até ser capazes de refletir em parte o processo de inovação na indústria, mas são inapropriados como medida global para inovação em serviços.

Todavia, as possíveis diferenças entre produtos e serviços não devem inviabilizar os estudos em inovação nessas áreas. Ao contrário, devem fazer com que novas metodologias sejam desenvolvidas e incorporadas às pesquisas a fim de captar os diferenciais de cada setor. O próprio Manual de Oslo, desenvolvido em 1992 com o objetivo de harmonizar a coleta e as análises de *surveys* de inovação na Europa, teve que ser revisado quatro anos mais tarde. Foi somente em 1996, através do segundo *European Comunity Inovation Survey* (CIS – II), que houve a

primeira sistematização internacional de indicadores sobre o comportamento da inovação (ainda que somente a tecnológica), tendo sido considerado o setor de serviços.

No Brasil, um estudo pioneiro de grande abrangência de cunho estatístico sobre inovação foi realizado pela Fundação SEADE por meio da Pesquisa da Atividade Econômica Paulista (PAEP) em 1996. Contudo, a abrangência da pesquisa foi a captação de processos de inovação na indústria. Foi somente em 2001, na segunda versão da pesquisa, que houve a incorporação da área de serviços. Foram então pesquisadas quase 21 mil empresas dos mais diversos segmentos do setor de serviços, com 20 ou mais pessoas ocupadas, no estado de São Paulo.

A pesquisa da PAEP de 2001 abordou a inovação tecnológica de serviços, segundo Bernardes e Bessa (2007):

> *"Na PAEP 2001, o indicador de inovação tecnológica foi definido a partir de uma abordagem mais restritiva e seletiva, considerando inovadora a empresa que introduziu um produto (bem ou serviço) tecnologicamente novo, ou significativamente aperfeiçoado, que tenha sido novo não apenas para a empresa, mas também para o mercado." (BERNARDES e BESSA, 2007, p.193)*

Kubota (2006) apresenta uma série de inovações tecnológicas no setor de serviços captadas pela PAEP, algumas delas mostradas no Quadro 4.

Área Médica:	A introdução de novos procedimentos para diagnósticos e terapias, quando acompanhados pela aquisição de novos equipamentos, materiais ou drogas; Uso da telemedicina; Uso de *holter* digital e *software* para tratamento de arritimias; Módulo odontológico transportável, dotado de equipamentos simplificados.
Área de Transportes:	Aplicações de técnicas de computação para a solução de problemas de otimização logística; Uso de Sistemas de Posicionamento Globais – GPS; Uso de recursos tecnológicos para estabelecimento de rotas que permitam flexibilidade na entrega de mercadorias
Telecomunicações:	Introdução de sistema de redes digitais para transmissão de dados; Sistemas de Reconhecimento de Fala; Bloqueadores de Radio-frequência; Utilização de *software* de CRM (ferramenta da gestão de relacionamento com clientes).
Área Educacional:	Uso de internet ou terminais eletrônicos para consultas *on-line* de presença e/ou notas; Uso de equipamentos para presença biométrica; Uso de aplicativos voltados especificamente à educação no ensino presencial.

Quadro 4: Exemplos de Inovações Tecnológicas em Serviços Captadas pela PAEP - 2001
Fonte: adaptado de Kubota, 2007.

A classificação para inovações proposta por Sundbo e Gallouj (1998) é distinta da classificação entre tecnológica e não-tecnológica ou radical e incremental. Segundo os autores, a inovação em serviços pode ser decomposta em cinco diferentes tipos:

- **Inovação de produto** (serviço final): relacionadas ao fornecimento de um novo serviço, como, por exemplo, uma nova linha de financiamento para um banco, o atendimento de uma nova especialidade médica ou a criação de um novo tipo de seguro.

- **Inovação em processo**: é um tipo de inovação relacionada a modificações de procedimentos prescritos para a elaboração/produção de um serviço (normalmente na retaguarda) ou de procedimentos de atendimento do usuário/cliente e de entrega do serviço (linha de frente).

- **Inovação organizacional ou gerencial**: são aquelas inovações onde há a introdução de novas práticas organizacionais ou gerenciais, como a introdução de sistemas de bonificação para atendentes de acordo com o atingimento de métricas de satisfação do usuário/cliente.

- **Inovação de mercado:** são as inovações relacionadas com a descoberta de novos mercados, ou mesmo com a identificação de nichos específicos num mercado existente.

- **Inovação *ad hoc*:** trata-se da construção interativa para um problema singular proposto pelo cliente. Esse tipo de inovação não é diretamente reprodutível, mas sim indiretamente por meio de codificação e formalização da experiência e competência.

Vale ressaltar aqui que a propriedade de simultaneidade entre a produção e o consumo, apontada por Correa e Correa (2006), torna praticamente impossível realizar mudanças no produto sem realizar mudanças no processo. Dessa forma, a inovação em serviços geralmente implica em mudanças em elementos do processo produtivo e do produto, simultaneamente (SUNDBO e GALLOUJ, 1998).

A simultaneidade entre produção e consumo dos serviços também contribui para um aspecto adicional para estudar inovações nesse setor. Como selecionar indicadores para classificar uma empresa inovadora em serviços ?

A primeira pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil utilizou como critérios de definição de indicadores as recomendações do Manual de Oslo, P*roposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (1997), com pequenas alterações para a harmonização da aplicação no caso brasileiro. Entretanto, foram considerados apenas os aspectos tecnológicos, reproduzindo com pequenas adaptações a mesma base conceitual aplicada para a indústria (BERNARDES e BESSA, 2007).

O Quadro 5 apresenta alguns exemplos de indicadores utilizados pela PAEP em 2001:

Classes de Indicadores	Exemplos de Indicadores
Inovação Tecnológica	Introdução de inovações de produto ou processos para o Mercado; Principais Agentes de Inovação; Distribuição % de produtos novos na receita das empresas; Principais Fontes de Inovação
Atividades de P & D	Emprego de Rotinas Sistemáticas de P & D; % de subcontratação de atividades de P & D; % de pessoas alocadas em P & D;
Aquisição de tecnologia Incorporada	Despesas com aquisição em máquinas e equipamentos nacionais e estrangeiros;
Investimentos em Ativos Intangíveis	Investimentos em *softwares*, *copyright*, marcas, patentes e franquias
Recursos Humanos	Categorias ocupacionais segundo escolaridade, número de ocupados, programas de treinamento e educação.

Quadro 5: Exemplos de Indicadores Considerados na Pesquisa de Inovação Tecnológica
Fonte: PAEP, 2001

Marklund (2000), embora reconheça que em serviços é muito difícil conseguir dados sobre indicadores, também chamou a atenção para a proposição de um conjunto de indicadores para a inovação em serviços. Segundo o autor há três classes de indicadores relacionados ao processo inovativo em serviços: *i)* investimentos no processo de inovação; *ii)* investimentos em capacitação de recursos; *iii*) investimentos em *software* para uso interno. O detalhamento dos indicadores é mostrado no quadro a seguir:

1. Relacionados a investimentos no processo de inovação	1.1 Investimentos no desenvolvimento de conhecimento	1.1.1 Atividades de pesquisa e desenvolvimento 1.1.2 Projeto, engenharia e adaptação 1.1.3 Cooperação com outros atores
	1.2 Investimentos em Medidas de Apropriação	1.2.1 Patentes 1.2.2 *Copyrights*, marcas registradas
	1.3 Investimentos em *marketing* e organização de vendas	1.3.1 Exploração de mercados 1.3.2 Organização de Vendas 1.3.3 *Marketing* de novos produtos e serviços
2. Relacionados a recursos de capacitação	2.1 Investimentos em mudanças organizacionais 2.2 Investimentos para o emprego e recrutamento de pessoal qualificado 2.3 Investimento em Treinamento Vocacional	
3. Relacionados a *software* para uso interno	3.1 Investimentos em aquisições de *softwares* desenvolvidos externamente 3.2 Investimentos em desenvolvimento interno de *software*	

Quadro 6: Proposta para Indicadores para avaliar inovações em serviços
Fonte: Marklund, 2000

Sundbo e Gallouj (1998) demonstram alguns resultados da análise das pesquisas nacionais de inovação em serviços, com base no Manual de Oslo, realizadas nos seguintes países: Dinamarca, França, Alemanha, Holanda, Noruega, Suécia e Grã-Bretanha. Através dos resultados da pesquisa, os autores apontam que as inovações em serviços tendem a ser simples e incrementais e são facilmente imitáveis por competidores ágeis.

Conforme apontado por Kubota (2006), os estudiosos do setor se serviços defendem que o este é inovativo, apesar das inovações apresentarem, em geral, caráter menos tecnológico, comparando-se com o que se observa na indústria. Nas palavras do autor:

> *"Os estudiosos do setor (de serviços) defendem a importância das inovações organizacionais e indicam a deficiência dos instrumentos de pesquisa, com base em modelos voltados para a indústria, em aprender as especificidades dos serviços. Ainda não existe um modelo conceitual que seja amplamente aceito na explicação do fenômeno." (KUBOTA, 2006, p.48)*

Com a finalidade de contribuir para a compreensão do papel que um *Call Center* pode desempenhar dentro da lógica da inovação em serviços, a seguir são apresentados os principais modelos conceituais de inovação em serviços encontrados na literatura, a saber em ordem cronológica: *i)* o modelo de Ciclo Reverso de Produto, proposto por Barras (1985); *ii)* o modelo de Características e Vetores de Gallouj e Weinstein (1997); *iii)* o modelo de Gallouj e Sundbo (1998) para Fontes de Inovação; *iv)* o modelo de quatro dimensões da inovação em serviços proposto por Bilderbeek *et al* (1998).

2.3 Os Modelos de Inovação em Serviços

2.3.1 O Modelo de Barras - O Ciclo Reverso do Produto

Pode-se dizer que o modelo proposto por Barras (1986) foi pioneiro para tentar explicar o fenômeno da inovação no setor de serviços baseados em tecnologia da informação. O autor focou seus estudos a partir de observações da difusão dos serviços financeiros na Grã-Bretanha. O modelo de Barras tem o nome de reverso, pois diferentemente do que ocorre na manufatura, nos serviços, a fase incremental do processo de inovação é seguida, segundo o autor, por uma fase radical. Dessa forma, as propostas de melhorias em eficiência e qualidade do serviço são as geradoras de um novo serviço.

Em linhas gerais, o modelo de ciclo reverso do produto proposto por Barras (1986) explica três fases da inovação em serviços através da tecnologia, a saber:

a) Numa primeira etapa as aplicações de novas tecnologias são desenhadas para melhorar a eficiência e entrega de serviços existentes. O foco está na redução de custos de mão de obra em mercados saturados. Trata-se portanto, de uma melhoria de processo incremental.

Barras (1986) aponta que as principais inovações na primeira fase são melhorias de *back-office*, por exemplo a inscrição informatizada das apólices de seguros, ou a informatização dos registros de pessoal e salários.

b) Na segunda etapa, a tecnologia é aplicada para melhorar a qualidade dos serviços. Essa melhoria de qualidade normalmente é percebida pelos consumidores, podendo ser associada a uma inovação radical, propiciando a expansão dos mercados existentes.

As inovações de processo da segunda fase do ciclo de Barras referem-se principalmente a inovações de *front-office*. Trata-se, por exemplo, da gestão informatizada das listas de espera de atribuição de moradia das administrações municipais, das prestações de contas informatizadas em algumas empresas, ou da instalação de guichês automáticos nos bancos.

c) Somente na terceira etapa a tecnologia é geradora de uma total transformação para novos serviços. As inovações de produto passam a prevalecer sobre as de processo, a ênfase competitiva recai sobre a diferenciação de produtos para capturar novos mercados.

Para Barras, as inovações da terceira fase são inovações “de produto” e são relativamente raras. O banco em domicílio é a utilização mais evidente. Porém, trata-se de um novo serviço, em estágio experimental, assim como os processos de auditoria e de contabilidade interativos e completamente informatizados nas empresas de auditoria.

Gallouj (2007) explica o modelo de Barras (1986) da seguinte forma:

> *“Para Barras, as diferentes ondas de informatização (informática pesada, microinformática e rede), que se originaram em um ciclo de vida da inovação nos serviços, articula sucessivamente uma fase de inovação de processo incremental, uma fase de inovação de processo radical e uma fase de inovação de produto. Esse ciclo de inovação é inverso ao ciclo tradicional descrito por Abernathy e Utterback (1978).” (GALLOUJ, 2007, p. 12)*

Klement (2007) utilizou o trabalho de Barras (1986) para estudar as inovações em serviços no setor hoteleiro brasileiro. A autora abordou, através de um método qualitativo (o estudo de caso), as diferentes possibilidades de inovação em serviços: o aumento da eficiência na entrega do serviço (etapa 1 do ciclo reverso); a mudança na qualidade do serviço prestado (etapa 2 do ciclo reverso) e finalmente a implantação de um novo serviço a partir da influência tecnológica. Dentre as inovações em serviços encontradas, destacam-se a utilização de equipes multifuncionais, a maior participação do cliente no processo de serviço, o comissionamento fixo de agências de turismo, a conexão com internet irrestrita para todo o hotel e a implementação de normas ISO 14.000.

Para Gallouj (2007) o modelo de Barras, apesar de ser simples e sugestivo, apresenta certo número de limites. Primeiro, ele não constitui uma teoria da inovação em serviços, mas uma teoria da difusão tecnológica de origem industrial nos serviços. Segundo, ele não leva em conta as formas não-tecnológicas da inovação. Onde estariam enquadrados, por exemplo, novas formas de financiamento, ou aplicações ? Assim, no caso de um banco, o modelo classifica guichês e os caixas automáticos eletrônicos como inovação de processo radical (segunda etapa), e banco em domicílio (*home banking*) como inovação radical, mas em nenhum caso trata da oferta de novos produtos financeiros, por exemplo, que constituem o coração da atividade bancária e financeira, como sinônimo da inovação neste setor.

Entretanto, os trabalhos de Barras (1986) e Gallouj e Sundbo (1998) convergem ao retratar a inovação em serviços como um processo incremental, isto é, indicando que as inovações em serviços ocorrem incrementalmente e, após várias modificações num processo de prestação de serviços, acontece uma mudança efetiva no produto. Esse fato pode ser explicado, em parte, pela característica de o produto nos serviços ser um processo ou um conjunto de processos.

2.3.2 O Modelo de Características e Vetores de Gallouj e Weinstein

A partir da definição de Saviotti e Metcalfe (1984), que retratavam um produto como uma série de características, Gallouj e Weinsten (1997) desenvolveram um

estudo que interpreta o processo inovativo (tanto para bens quanto para serviços) como uma resultante de vetores de características ou de competências colocados em correspondência, a saber: i) tecnologia do prestador de serviço (T), isto é, as características técnicas e materiais ou imateriais e do processo, incluindo os sistemas técnicos (métodos e sistemas técnicos de *back-office* ou de *front-office*) mobilizados para produzir as características dos serviços; ii) Competências dos prestadores de serviços (C); iii) Competência dos clientes (C '); iv) características do produto ou serviço final (Y), conforme Figura 5.

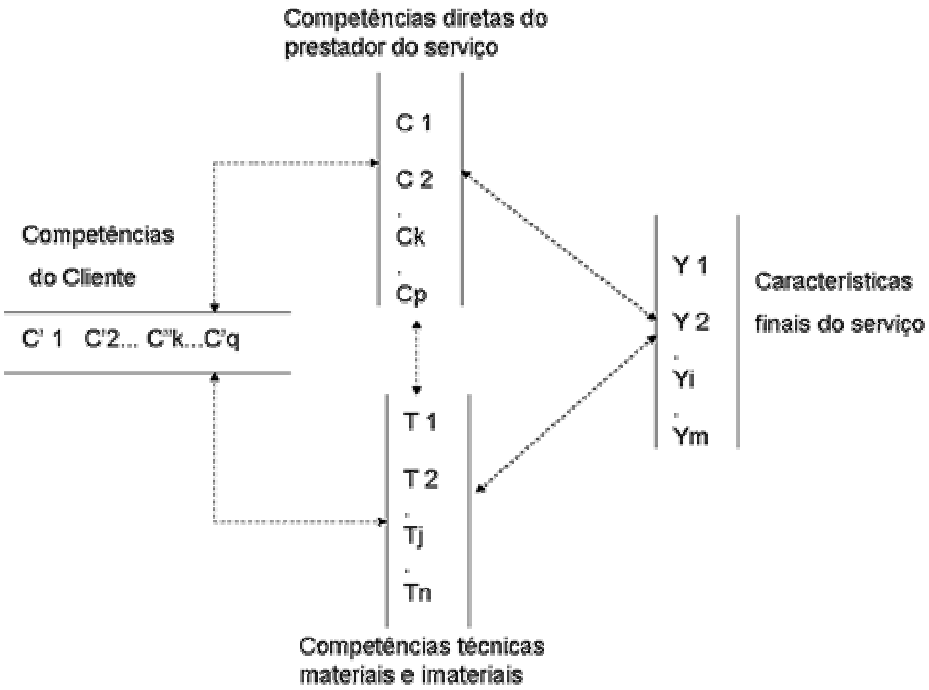


Figura 5: O Serviço como resultado de vetores de características e de competências colocados em correspondência
Fonte: Gallouj e Weinsten (1997)

A ideia básica do modelo de Gallouj e Weinstein é que uma prestação de serviços pode ser definida como a mobilização simultânea de características técnicas (materiais e imateriais) e de competências (internas ou externas) para produzir características de serviços. Essa representação mostra alguns números de casos particulares. Por exemplo, um serviço puro (uma massagem terapêutica),\ é a mobilização direta de competências do prestador para produzir características de serviço, sendo expressa pelo vetor (C) – (Y). Por sua vez, o vetor (C') – (T) – (Y) descreve uma relação de auto-serviço, como a utilização de um terminal de auto-atendimento bancário por um cliente.

Através do modelo proposto, Gallouj e Weinsten (1997) definiram inovação em serviços como qualquer mudança afetando um ou vários termos dos vetores de características (técnicas ou do serviço final) ou de competência (do prestador ou dos clientes). Os autores propuseram também a classificação das inovações em serviços em cinco categorias: radical, aperfeiçoamento ou melhoria, incremental, *ad hoc*, formalização e recombinativa. As principais características desses modelos de inovação são apresentadas no quadro a seguir:

Modelo de Inovação	Características
Inovação radical	Ocorre quando há a criação de um produto completamente novo projetado com características desconectadas daquelas do produto existente;
Inovação de aperfeiçoamento ou melhoria	Ocorre quando há a melhoria de algumas características, sem modificação na estrutura do sistema;
Inovação incremental	A estrutura geral do sistema permanece a mesma, mas o sistema é modificado marginalmente através da adição de novos elementos, ou da substituição de elementos;
Inovação *ad hoc*	Ocorre quando há a construção interativa de uma solução para um problema particular de um cliente;
Inovação por formalização	Ocorre quando há uma formatação nas características dos elementos, ou seja, consiste na ordenação das características dos serviços, especificando-as, tornando-as menos difusas, tornando-as concretas e com formas definidas.
Inovação recombinativa ou arquitetural	É a inovação através de uma nova combinação das características finais ou técnicas, derivada de um “estoque” do conhecimento da organização.

Quadro 7: Modelos de Inovação em Serviços
Fonte: Gallouj e Weinsten (1997)

Tanto o modelo de inovação quanto os tipos de serviços propostos por Gallouj e Weinstein são passíveis de críticas. Em primeiro lugar não é claro em seu trabalho o que os autores definiram como Competências do Cliente. Seriam essas competências o conjunto de técnicas e habilidades utilizadas pelos clientes na interação do serviço, ou seriam as aptidões dos clientes para um aprendizado novo numa relação de serviço inédita ? Segundo, conforme apontado por De Vries (2006), o modelo não contempla a necessidade de integração da tecnologia do cliente na

dinâmica da inovação. Terceiro, como distinguir uma inovação incremental de uma inovação por melhoria ? Não é precisa ou exata a compreensão de uma modificação “marginal” de um serviço.

O próprio Gallouj, um ano mais tarde, simplificou a sua classificação sobre tipos de inovação, mas com outro autor, Sundbo (1998), reagrupando-as em inovações de produto, de processo, organizacionais ou gerenciais e *ad hoc*, já explicadas em seção anterior desse trabalho.

2.3.3 O Modelo das Forças Atuantes para Inovação em Serviços e a Inovação Aberta

No trabalho de Sundbo e Gallouj (1998) é apresentando um conjunto de forças que contribuem com a inovação e agem internamente e externamente à organização. Essas forças que compõem o modelo proposto pelos autores podem incentivar ou podem representar obstáculos para o processo de inovação, e podem ser classificadas em externas e internas.

As forças externas são as trajetórias – divididas em profissional, gerencial, tecnológica, institucional, social – e os atores, que se dividem em clientes, competidores, governo e fornecedores. As forças internas são representadas pela administração e estratégia, setor de inovação e recursos humanos.

De um modo geral, as trajetórias são ideias e lógicas que são difundidas através do sistema social, e são forças que atuam externamente. Sundbo e Gallouj (1998) dividiram as trajetórias em:

- Trajetórias Profissionais: são os métodos, conhecimentos e regras comportamentais que existem nos diferentes serviços;
- Trajetórias Tecnológicas: compreendem novos usos de tecnologias que influenciam produtos e processos, como a internet e outras tecnologias de informação e conhecimentos;
- Trajetórias Gerenciais: são ideias para novas formas organizacionais, tais como sistemas de motivação e reengenharia de processos de negócio;

- Trajetórias Institucionais: relatam as tendências gerais de evolução e regulamentações das instituições políticas. Os autores consideram mudanças econômicas e programa de pesquisa como exemplos dessa trajetória.
- Trajetórias Sociais: mostram a evolução de regras e convenções sociais. Como exemplo, os autores sugerem a consciência ambiental e ecológica.

As outras forças externas que levam à inovação são denominadas por Sundbo e Gallouj (1998) como atores. São pessoas, empresas ou organizações, cujo comportamento afeta as possibilidades da empresa vender seus serviços e, consequentemente, tem influência nas atividades de inovação. As forças externas são divididas em:

- Clientes: são os atores de maior importância, devido à intensidade do relacionamento com a empresa prestadora de serviços;
- Competidores: a competição torna esses atores uma força importante. Apesar das empresas competirem fundamentalmente entre si no mercado, ao oferecerem os mesmos serviços, em alguns casos há também uma ação no sentido de cooperação. Esse duplo processo de concorrência/cooperação pode contribuir para o processo de inovação;
- Governo: representa um ator com uma multiplicidade de papéis; pode ser visto como um cliente, um fornecedor ou até mesmo um competidor;
- Fornecedores: É a última força externa possui maior ou menor importância de acordo com o setor de serviço considerado.

Sundbo e Gallouj (1998) consideram que a administração e estratégia, o setor de inovação e a área de recursos humanos fazem parte das forças internas impulsionadoras do processo de inovação em serviços.

A administração da empresa frequentemente apresenta uma estratégia ou uma ideia sobre qual direção seguir, o que representa a força atuante interna administração e estratégia. Estas incluem ideias de atividades de inovação e podem envolver tanto a alta gerência como os demais departamentos da empresa.

Para Sundbo e Gallouj (1998), a força setor de inovação é representada pela existência de um departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D), podendo abranger a nomenclatura de algum outro departamento cuja função é introduzir e coletar ideias, ou seja, ser agente de inovação.

A força interna recursos humanos representa todos os profissionais em todos os níveis, afinal, todos os profissionais estão envolvidos no processo da empresa, sendo, portanto, uma importante fonte de inovação.

A Figura 6 retrata o modelo proposto por Sundbo e Gallouj (1998) para descrever as forças explicitadas acima no processo de inovação em serviços.

É possível traçar um paralelo entre modelo de Forças atuantes nas inovações em Serviços com o conceito de inovação aberta (*open innovation*) defendido por Chesbrough (2006).

Para Chesbrough (2006), no modelo tradicional para inovação, as vantagens competitivas eram tradicionalmente alcançadas com investimentos em grandes laboratórios de P&D, sendo grande parte da pesquisa desenvolvida internamente na empresa. O autor propõe uma mudança nessa constatação, ao apresentar o conceito de “Open Innovation”, ou seja a busca da inovação através de caminhos internos ou externos para avançar no desenvolvimento de novas tecnologias.

De acordo com Chesbrough (2006), em 1971, as empresas com mais de 25 mil empregados eram responsáveis por 70,7% do valor das inovações no mercado, mas despencaram para 40,9% em 2003. Por outro lado, as pequenas empresas, com menos de mil empregados, subiram de 4,4% para os atuais 22,5%. Uma das razões para essa assimetria, para o autor, é a nova forma adaptativa de lidar com a inovação das pequenas empresas. Com recursos escassos para investir na pesquisa e desenvolvimento cativos, elas podem empregar contratos e parcerias externas para auxiliar o processo inovativo.

Figura 6: Modelo de Forças Atuantes nas Inovações em Serviços
Fonte: baseado em Sundbo e Gallouj (1998)

As linhas de raciocínio da inovação aberta defendida por Chesbrough (2006) e do modelo de fontes de inovação apresentado por Sundbo e Gallouj (1998) são convergentes no sentido de que uma empresa deva buscar fontes alternativas (internas ou externas) para a contribuição com o processo inovativo. Na inovação aberta, a ideia central é que num mundo com informações disseminadas, as empresas podem inclusive comprar ou licenciar processos de inovação (como patentes) de outras empresas. Além disso, as invenções internas que não forem usadas pelos negócios da empresas devem ser postas para fora, de forma que outras empresas tenham a oportunidade de utilizá-las sob uma licença, por exemplo.

Não é difícil visualizar as empresas de serviço utilizando fontes exógenas para o processo inovativo. A própria pesquisa da PAEP (2001), tomando-se como exemplo a categoria de empresas com mais 100 pessoas ocupadas, aponta que pouco mais da metade (52%) das inovações foram desenvolvidas com alguma participação externa, conforme mostra Tabela 3:

Faixas de Pessoal Ocupado	Numero de Empresas Inovadoras	Quem Desenvolveu				
		Principalmente a Empresa	A Empresa em Conjunto com Outras Empresas ou Instituições	Principalmente Outras Empresas ou Instituições	A Empresa em Conjunto com a Matriz	Principalmente a Matriz Estrangeira da Empresa
TOTAL	**923**	55%	25%	16%	2%	1%
de 20 a 49 Pessoas Ocupadas	505	53%	20%	23%	3%	0
de 50 a 99 Pessoas Ocupadas	224	66%	26%	6%	0%	3%
100 e Mais Pessoas Ocupadas	194	48%	38%	9%	4%	1%

Tabela 3: Diferentes Agentes que Desenvolveram Serviço ou Produto Tecnologicamente Novo ou Significativamente Aperfeiçoado para o Mercado Nacional, no Período 1999/2001.
Fonte: Fundação SEADE. Pesquisa da Atividade Econômica Paulista - PAEP 2001

No setor de serviços, um dos exemplos de aplicação da idéia de inovação aberta, defendido por Chesbrough, pode ser visualizado na iniciativa da rede norte americana Starbucks, denominada *My Starbucks Idea* (http://mystarbucksidea.force.com/). Trata-se de uma abordagem que permite que qualquer pessoa ofereça ideias, vote e faça comentários através do site da empresa, sendo que aquelas iniciativas que são consideradas as melhores podem ajudar a definir o próprio futuro da empresa. Trata-se do envolvimento direto de uma fonte externa à empresa para auxiliar o processo inovativo.

Poder-se-ia argumentar que a rede Starbucks encontrou apenas uma forma de utilizar um *contact center* (uma espécie de *Call Center* com interação via *chat* ou troca de mensagens) para atuar no processo da inovação. Mas a ideia é mais ampla, muito próxima do desenvolvimento compartilhado defendido por Vermeulen e Van der Aa (2005). Há toda uma estrutura da empresa responsável por classificar, filtrar, encaminhar e viabilizar a ideia em produtos ou serviços inovadores.

Somente para ilustrar, as ideias sugeridas pelos internautas são divididas em três categorias: produtos, experiência e envolvimento (com a sociedade). Cada ideia é analisada por uma equipe designada pela Starbucks, chamada de *Idea Partners*. No site da empresa, podem-se inclusive acompanhar algumas ideias que estão sob revisão, o que pode significar estar muito próximo da implementação.

A iniciativa da rede norte americana já apresenta resultados positivos. Uma das ideias que surgiu foi o *Splash Stick*, uma espécie de tampa para evitar que as pessoas mais apressadas ou que levam o café no carro derramem o produto. É

possível que a Starbucks acabe conquistando os seus clientes através do engajamento no processo de inovação da empresa, provavelmente com um custo muito abaixo do valor dos benefícios obtidos pela geração da inovação.

Outro exemplo de aplicação de inovação aberta pode ser encontrado na IBM. A fim de agilizar o processo inovativo, a IBM promove encontros para ouvir os familiares de seus funcionários sobre novas ideias para a companhia. Chesbrough (2006) também relata o episódio em que a IBM abriu mão da proteção de muitas de suas patentes em busca da ampliação do uso das tecnologias que desenvolve pelos usuários.

Dentro da política de inovação aberta da IBM também está seu apoio ao desenvolvimento do Linux, sistema operacional concorrente do Microsoft Windows, mas feito em código aberto, não proprietário, de forma que os programadores que aperfeiçoam o sistema não recebem *royalties*, só o reconhecimento pela inovação.

Uma análise mais crítica poderia argumentar que não há nenhuma novidade no discurso de Chesbrough. Vários autores, inclusive Sundbo e Gallouj (1998), já chamavam a atenção para a utilização de fontes alternativas de inovação. Mas um ponto de mérito para Chesbrough foi conseguir chamar a atenção das empresas, fazendo com que elas repensassem sua estrutura para o processo inovativo.

Há dois fatos que podem diferenciar a iniciativa da Starbucks da tradicional “caixinha de sugestões” já implementada há décadas por muitas empresas. Primeiro, trata-se de uma iniciativa estratégica da empresa em que se busca a aproximação e envolvimento do cliente através de uma nova via: a internet; segundo, a empresa preparou uma estrutura interna, com equipes específicas destinadas a essa finalidade, de modo a permitir que as sugestões fluíssem até se tornarem inovações. É possível que esses fatores não constituam uma novidade propriamente dita para muitas empresas, mas ao menos lançaram luzes para processos inovativos que incluíssem de uma forma sistemática fontes alternativas de inovação, reduzindo o peso relativo da área de pesquisa e desenvolvimento dessas empresas.

Tanto a iniciativa da Starbucks quanto a da Linux podem fornecer pistas sobre como é possível ocorrer a contribuição de um *Call Center* para o processo inovativo em empresas prestadoras de serviços. Seu propósito para essa finalidade seria promover um elo capaz de captar ideias sobre produtos e serviços inovadores e trazer essas informações para dentro da empresa quando apropriado, numa espécie de rotina no processo inovativo para que as ideias sejam tratadas e possivelmente transformadas em serviços inovadores. Ademais, o *Call Center* (representando o principal canal de interação com as empresas estudadas) seria o meio pelo qual esses serviços inovadores seriam disponibilizados para os usuários. Uma versão estendida de um *Call Center* que trabalhasse em conjunto com iniciativas como as do site da Starbucks poderia então atuar como fonte e como canal de comunicação da inovação.

Mas será que as empresas a serem estudadas conseguem enxergar o potencial da utilização do *Call Center* para tal finalidade ? Ou será que as empresas negligenciam esse canal, e o utilizam exclusivamente para dirimir dúvidas/reclamações de clientes num processo desvinculado da cadeia do processo inovativo ? Essas questões podem ser investigadas nos casos que serão abordados.

2.3.4 O Modelo de Quatro Dimensões de Bilderbeek *et al* (1998)

Bilderbeek *et al* (1998) também apontaram a ausência de um modelo conceitual para inovação amplamente aceito para o setor de serviços, e propuseram um modelo alternativo para tentar explicar o fenômeno da inovação baseado em diferentes dimensões: conceito dos serviços, interface com cliente e opções tecnológicas.

Para Bilderbeek *et al* (1998), diferentemente do que ocorre na manufatura, normalmente os novos produtos em serviços são intangíveis. Por essa razão, os autores propuseram que é mais relevante tratar de uma nova ideia ou conceito de serviço, e assim denominaram a primeira dimensão do modelo proposto para descrever o processo inovativo em serviços.

Essa dimensão (dimensão 1) do modelo proposto pelos autores, novo conceito em serviços, consiste numa ideia ou numa teoria de como organizar a solução de um problema, podendo ser novo para um mercado específico, ou ser altamente intangível, isto é, uma imagem abstrata, um sentimento, uma abordagem típica para certo tipo de problema ou uma nova combinação de elementos de serviço, que individualmente já podem ser conhecidos do mercado.

A segunda dimensão, a interface com o cliente, refere-se à forma como o serviço é oferecido e comunicado aos consumidores, podendo representar por si só uma inovação. Essa dimensão está associada ao que os autores chamaram de *"servuction",* isto é, o processo pelo qual um serviço é produzido e que considera a presença do cliente, de um meio físico, de pessoal de contato, o serviço, a organização interna e outros clientes.

A terceira dimensão, novo sistema de prestação do serviço, diz respeito à organização do processo de produção e entrega em si, referindo-se principalmente aos arranjos organizacionais internos, que devem propiciar aos trabalhadores de serviço a execução de suas tarefas adequadamente, de forma a desenvolver e oferecer serviços inovadores.

A quarta dimensão, opções tecnológicas, consiste na aplicação (ou na influência) da tecnologia adequada ao serviço, sendo para Bilderbeek *et al* (1998) uma dimensão nem sempre presente, pois a inovação em serviço pode ser possível sem a inovação tecnológica estrita.

A Figura 7 demonstra o modelo de quatro dimensões da inovação em serviços proposto por Bilderbeek *et al* (1998):

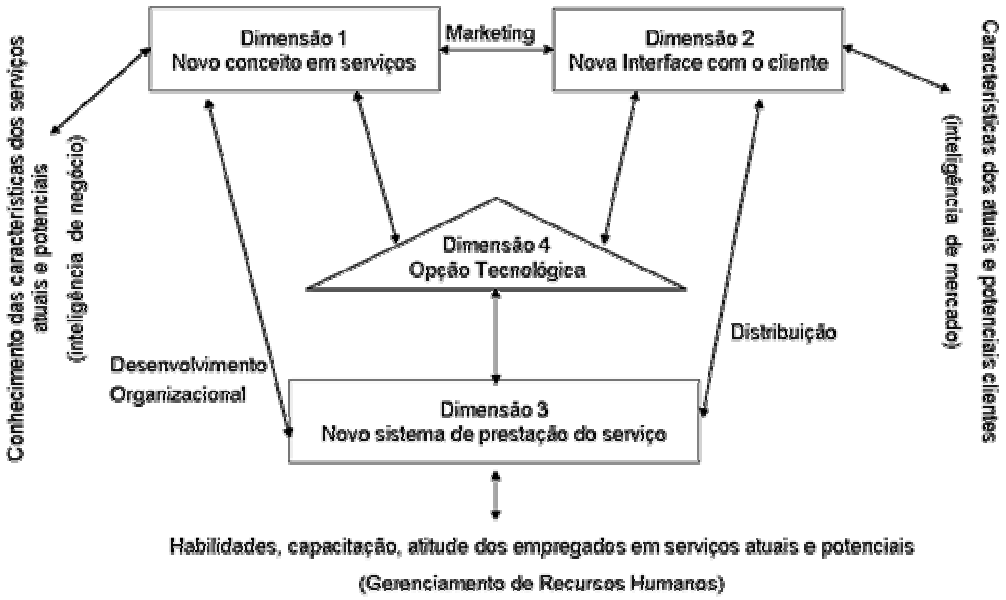


Figura 7: Modelo de Quatro Dimensões da Inovação em Serviços
Fonte: Bilderbeek *et al* (1998)

Segundo Bilderbeek *et al* (1998) uma inovação pode afetar com maior intensidade uma das dimensões do modelo, mas esse fato não impede que as outras dimensões sejam marginalmente alteradas. Os autores chamaram a atenção para as funções de uma empresa que inter-relacionam as dimensões do modelo, a saber:

- Atividades de *Marketing*: são responsáveis pelo desenvolvimento de conceitos do serviço e pelo planejamento das interfaces com os clientes;

-Atividades de Desenvolvimento Organizacional: ocupam-se com a preparação da empresa para operar e entregar os serviços;

- Atividades de Distribuição: ocupam-se em fazer com que os serviços atinjam os clientes através das diversas interfaces suportadas.

2.4 A Relação dos Modelos de Inovação em Serviços Propostos com o Tema *Call Center*

Após apresentar os modelos de inovação em serviços (BARRAS, 1986; GALLOUJ e WEINTEIN, 1997; SUNDBO e GALLOUJ, 1998 e BILBERBEEK *et al*,

1998), é recomendável que se busque uma ligação mais estreita dos mesmos com o tema central do presente trabalho: a contribuição de um *Call Center* para o processo inovativo em empresas prestadoras de serviço onde ele represente o principal canal de interação empresa/usuário. Para essa finalidade é apresentado um quadro de referência (Quadro 8) onde se procura sintetizar as lógicas dos modelos propostos pelos autores em questão e as possíveis relações com um *Call Center*.

Autor / Ano	Modelo de Inovação em Serviços	Lógica da relação do modelo de Inovação em serviços com o possível papel do *Call Center* na contribuição do processo inovativo
Barras (1986)	Ciclo Reverso do Produto	Os pontos de melhoria ou incrementos na relação de serviços (fase 1 do modelo) poderiam ser diagnosticados através do *Call Center*.
Gallouj e Weisnten (1997)	Características e Vetores	As competências do prestador do serviço nas empresas estudadas são representadas pelas habilidades/qualificações do operador do *Call Center* e são determinantes na relação do serviço.
Gallouj e Sundbo (1998) e Chesbrough (2006)	Fontes de Inovação e Inovação Aberta	Na inovação em serviços o cliente representa uma fonte de inovação devido à intensidade do relacionamento. O *Call Center* adquire papel fundamental, pois é o canal de interação, podendo representar uma das fontes de inovação mais significativas para a inovação em serviços.
Bilderbeek *et al* (1998)	As quatro Dimensões da Inovação em Serviços	O *Call Center* pode ser fundamental para a inovação pois pode promover a conexão entre a primeira dimensão do modelo (organizar a solução de um problema) e a terceira dimensão (novo sistema de prestação do serviço). O arranjo organizacional do *Call Center* deve propiciar aos operadores a execução de suas tarefas de forma adequada, permitindo com que sejam desenvolvidos e entregues serviços inovadores.

Quadro 8: Modelos de Inovação em Serviços e a Ligação com um *Call Center*
Fonte: elaborado pelo autor

2.5 A Estrutura Organizacional e a Inovação

A discussão em torno de como uma organização deve se estruturar num ambiente inovativo guarda estreita relação com o tema de projeto organizacional na Organização do Trabalho. Para Mintzberg (2003), o projeto de uma organização inclui o delineamento da divisão do trabalho e dos mecanismos de coordenação, afetando como a organização funciona. Segundo esse autor, as questões básicas de um projeto organizacional podem ser condensadas em oito tópicos, a saber:

1ª) Qual a quantidade de tarefas de uma dada posição numa organização e quão especializadas estas tarefas deveriam ser;

2ª) Qual a extensão da padronização dos trabalhos contidos em cada posição;

3ª) Quais habilidades e conhecimentos deveriam ser exigidos para cada posição;

4ª) Quais as dimensões que cada unidade deveria ter e quantas pessoas deveriam reportar para um dado administrador;

5ª) Em que extensão a saída de cada posição ou unidade deveria ser padronizada;

6ª) Quais mecanismos deveriam ser estabelecidos para facilitar o ajustamento mútuo entre posição e unidade;

7ª) O quanto de poder para a tomada de decisão deveria ser delegado aos gerentes das unidades de linha;

8ª) O quanto de poder para tomar decisões deveria passar da linha de gerentes para especialistas e operadores.

Os tópicos apontados por Mintzberg (2003) para delinear um projeto organizacional também podem ser notados no trabalho de Bowen e Lawler (1992). Os autores propuseram uma classificação para organizações baseada no conceito de *empowerment*. Segundo esses autores há dois tipos básicos de abordagens para um projeto organizacional: Organizações baseadas em Linhas de Produção e Organizações baseadas no "*Empowerment*".

Como já foi exposto por Silva (1995), o termo "*empowerment*" é de difícil tradução. Ele significa autonomia e mais domínio para funcionários executarem suas funções. Segundo Bowen e Lawler (1992) o conceito de *empowerment* deve permear quatro aspectos das organizações: informação sobre o desempenho das organizações, recompensas baseadas no desempenho, conhecimentos que permitam o funcionário entender e contribuir para o desempenho organizacional e poder para tomar decisões que influenciem a direção organizacional e seu desempenho.

Bowen e Lawler (1992) também discutem quando uma organização deve implementar o conceito de *empowerment*. A necessidade de respostas *on-line* para desejos dos clientes durante a entrega do serviço e a recuperação de um cliente são duas oportunidades para tal emprego. Por outro lado, o *empowerment* gera custos: por exemplo, um investimento financeiro maior em seleção e treinamento, salários mais elevados, possibilidade de um serviço inconsistente e abertura para decisões equivocadas.

Como forma de visualizar a abordagem mais adequada para o projeto de prestação de um serviço (linhas de produção ou baseada em *empowerment*), Bowen e Lawler (1992) fornecem uma estrutura de decisão baseada nos seguintes aspectos: estratégia básica do negócio, tipo de consumidor, tecnologia, ambiente do negócio e tipo de funcionário, como mostrado no Quadro 9:

Contingência	**Abordagem de Linha de produção**						***Empowerment***
Estratégia básica do negócio	Baixo custo, alto volume	1	2	3	4	5	Diferenciação, customização e personalização
Tipo de consumidor	Transacional, curto período de tempo	1	2	3	4	5	Relacionamentos de longo prazo
Tecnologia	Rotina, simples	1	2	3	4	5	Não rotineira, complexa
Ambiente de negócio	Previsível, poucas surpresas	1	2	3	4	5	Imprevisível, muitas surpresas
Tipo de funcionário	Gerenciamento pela teoria "X", empregados com poucas necessidades de ascensão, poucas necessidades sociais e fracas habilidades interpessoais	1	2	3	4	5	Gerenciamento pela teoria "Y", empregados com muitas necessidades de ascensão, muitas necessidades sociais e fortes habilidades interpessoais

Quadro 9: Tipos de Abordagens para Organizações: Linha de Produção e *Empowerment*
Fonte: adaptado de Bowen e Lawler (1992)

A discussão em torno da autonomia e da organização do trabalho no setor de serviços também é tema do trabalho de Hutchinson *et al* (2000). Utilizando o exemplo de uma organização tipicamente taylorista (ou da abordagem de Linha de Produção, como preferem Bowen e Layer), como é o caso de alguns *Call Centers*, os autores relatam que a introdução de algumas práticas de sistemas organizacionais inovadores e flexíveis, como o trabalho em grupo e um maior grau de autonomia para os operadores de *telemarketing* repercutiu em resultados positivos para a empresa. Esses resultados puderam ser mensurados através de

indicadores como *turnover*, satisfação do cliente, absenteísmo, taxa de chamadas abandonadas entre outros.

Para Salerno (1999) um projeto organizacional é uma discussão em torno das partes da organização, suas inter-relações e interfaces. Embora como toda a atividade de projeto, esta também contenha uma dose de prescrição e de normatização, para o autor essa não é a questão central do problema. O ponto de discussão é o grau, o alcance e quais os limites das prescrições, seja do ponto de vista da eficiência produtiva, seja do ponto de vista das condições de trabalho e da preservação da saúde dos trabalhadores e da população circunvizinha e usuária dos bens e serviços produzidos.

Segundo Salerno (1999), um projeto organizacional clássico consiste, de uma maneira ampla, numa reflexão sobre quais são as funções intervenientes no trabalho de uma organização, e na posterior discussão sobre critérios de departamentalização segundo essas funções. Esta é uma abordagem clássica da organização do trabalho, e implica, entre outras coisas, em se determinar qual deve ser a amplitude de controle de uma função, isto é, quantos subordinados um chefe pode possuir.

Em termos de trabalho direto, ainda com a abordagem clássica, projeta-se uma tarefa, envolvendo um posto, equipamentos, dispositivos, sequência de movimentos e tempos padrão associados. A produção é uma somatória encadeada de diversas tarefas. As responsabilidades operárias são limitadas às tarefas que lhes foram prescritas. A coordenação entre atividades é feita hierarquicamente, sendo lenta a resposta a situações que fogem do previsto. Esses tipos de projetos tendem a ser de relativa facilidade, os trabalhos, diretos e simples e as organizações, complexas.

Entretanto, saindo-se do prisma clássico de projetos organizacionais, e indo em direção a projetos de Organizações Integradas e Flexíveis, a abordagem tende a ser oposta ao que foi acima descrito. O projeto passa a ser mais difícil, o trabalho direto mais complexo e as organizações tendendo a ser mais simples (SALERNO, 1999).

Salerno (1999) construiu um referencial metodológico para aprofundar a análise e o projeto de organizações que se caracterizam ou queiram se organizar pelos aspectos que ele chamou de inovadores. Segundo esse autor, são oito aspectos de sistemas organizacionais inovadores, a saber:

1. Organização e gestão processos (transversais), em contraposição àquela funcional/departamentalizada;
2. Coordenação das atividades de trabalho direto feita prioritariamente no próprio nível operário e não pela supervisão direta (hierarquia) ou pelo dispositivo técnico;
3. Trabalho em grupo com autonomia, onde a definição do método e da divisão do trabalho seja prerrogativa do grupo e não uma função externa, em contraposição ao conceito clássico de tarefa;
4. Polivalência como uma multiqualificação, ou seja, o desenvolvimento de um repertório profissional mais geral e variado, envolvendo um aumento da competência para lidar com eventos do mundo fabril, e não com uma tarefa;
5. Um novo olhar para a comunicação intersubjetiva do trabalho, e a inserção do operário direto em atividades classicamente consideradas como de apoio ou gestão, alargando seu raio de ação, de poder e de nível de decisão na empresa, o que significa uma ruptura com a rígida divisão de áreas de atuação (produção-gestão, produção-projeto);
6. Uma mudança na política de recursos humanos, coerente com a perda da importância relativa da noção de posto de trabalho, de cargos associados aos postos e de tarefas predefinidas relativas a postos e a cargos dados;
7. A procura de um novo sistema de gestão econômica de produção e da empresa que supere os problemas colocados pela contabilidade gerencial analítica e pela modelagem corrente, integrando gestão física da produção e gestão econômico-financeira;
8. Sistemas tecnológicos avançados, caracterizados por um nível elevado de integração e flexibilidade, baseados em automação microeletônica e redes de computadores.

Entretanto, quando esses aspectos foram expostos por Salerno (1999), a discussão girava de sobremaneira em torno da análise do projeto organizacional de

uma empresa industrial. Essa empresa poderia buscar sua reestruturação por meio de uma organização mais flexível, integrada, preocupada com a inovação do produto e do processo.

É conveniente lembrar que, na organização do trabalho de serviços, um ponto inicial de diferenciação em relação à manufatura de produtos físicos, e que torna o projeto organizacional ainda mais complexo, é a presença da linha de frente, da retaguarda e das propriedades que se derivam das possibilidades de extensão e atuação dessas linhas.

No Brasil, um dos primeiros trabalhos a colocar a questão da autonomia na organização do trabalho de encontros de serviços é o de Silva (1995). A autora utilizou uma perspectiva de cultura organizacional para explicar as escolhas feitas quanto ao projeto do trabalho na linha de frente (as pessoas da organização que interagem de alguma forma com o cliente). Pode-se dizer que seu trabalho foi pioneiro no Brasil ao aglutinar aspectos de organização do trabalho, administração de operações de serviços e cultura organizacional.

A linha de frente (ou *front-office*) se caracteriza pela presença do cliente durante o processo e pela intangibilidade dos resultados. Desta forma, o cliente passa a executar um papel de co-participante e avaliador de qualidade, e não há um bem físico para nele serem projetadas as análises de produtividade, os defeitos do processo e suas melhorias. Essas propriedades provocam a necessidade de repensar conceitos sobre a organização do trabalho (SILVA, 1995).

Segundo Silva (1995) a participação do cliente durante o processo constitui aspecto relevante para a organização do trabalho em serviços, e tem como consequência a necessidade da empresa administrar a interação cliente/servidor, inclusive comunicação entre eles, o aumento da variabilidade e imprevisibilidade da tarefa, assim como a visibilidade do erro.

As atividades de uma prestação de serviço que ocorrem sem contato com o cliente são chamadas de retaguarda ou de *back-office*. Correa e Correa (2006) apontam que normalmente esses tipos de atividades apresentam maiores condições

de serem padronizadas, menor incerteza e menor variabilidade, do que as atividades de linha de frente.

Há muita literatura sobre o projeto organizacional “clássico”, mas relativamente pouca literatura discutindo o projeto organizacional de produção integrada e flexível, envolvendo critérios para discussão de organização por processos, trabalho em grupo com autonomia, coordenação das atividades, novos papéis extraprodução, bem como um projeto considerando a dinâmica das organizações (SALERNO, 1999).

Mintzberg (2003) propôs um quadro conceitual que relacionou as características do ambiente competitivo com o projeto organizacional mais adequado segundo estas características. De acordo com o quadro proposto pelo autor há quatro possibilidades de ambientes, combinadas em dois eixos: no eixo horizontal o autor propôs ambientes estacionários ou dinâmicos, e no eixo vertical, foi proposto que a as competências poderiam ser divididas em complexas ou simples, conforme mostrado na Figura 8.

O conceito de ambiente complexo está relacionado às informações e competências que marcam o trabalho dos profissionais que desempenham as funções-chave de uma organização, e que lidam com as suas respectivas tecnologias. Para o autor, a universidade e o mundo acadêmico em geral é um exemplo de ambiente complexo (e normalmente pouco dinâmico).

Exemplos de setores de baixa complexidade em ambientes simples seriam o da construção civil e o setor de *commodities*.

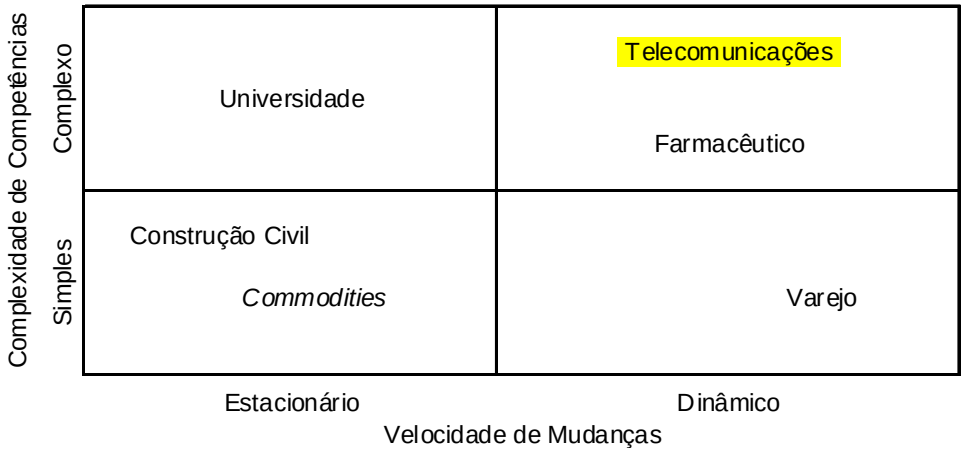


Figura 8: Modelo de Complexidade de Competências e Velocidade de Mudanças
Fonte: adaptado de Mintzberg (2003)

O segundo binômio apresentado por Mintzberg (2003) está relacionado com a velocidade de mudanças, especialmente no que se refere às inovações tecnológicas e de produto que marcam um dado mercado. Há muita similaridade com o conceito de *clockspeed* proposto por Fine (1998). Para ambos os autores, setores como os de informática, telecomunicações, biotecnologia, seriam exemplos contemporâneos nos quais o *clockspeed* (ou velocidade evolutiva) seria considerado alto. O setor de construção civil seria um exemplo de setor de baixo *clockspeed*, ou estacionário.

Para lidar com a questão da complexidade/dinâmica do ambiente, e também considerando os mecanismos de divisão do trabalho, coordenação e comunicação, Mintzberg (op.cit.) propôs cinco modelos de configurações organizacionais distintas, a saber:

- Estrutura simples: ambiente simples e dinâmico, típico de empresas pequenas e familiares, baseada na supervisão direta do proprietário;

- Burocracia mecanizada: ambiente simples e estacionário, a típica organização clássica, geralmente de grande porte e com coordenação baseada em regras e procedimentos, onde se observa um grande número de níveis hierárquicos e importante presença dos departamentos técnicos que preparam as regras e procedimentos;

- Burocracia divisionalizada: ambiente simples e estacionário, organizações

que atuam em diferentes mercados e que operam em cada um deles com base na padronização de resultados. Esta seria, na verdade, um desenvolvimento possível da burocracia mecanizada;

- Burocracia profissional: ambiente complexo e estacionário, organização baseada na coordenação via competências individuais/profissionais e típico de empresas intensivas em conhecimento e universidades e,

- *Adhocracia*: ambiente complexo e dinâmico em que a coordenação se dá por ajustamento mútuo, e típico de empresas que necessitam investir continuamente em inovação. Trata-se de empresas com configuração ágil e flexível, reconfigurável. Este seria o modelo "ideal" para empresas inovadoras.

Segundo Mintzberg (2003) a *adhocracia* é uma forma de organização não inspirada nos princípios clássicos, especialmente em relação aos conceitos de unidade de comando, formalização do comportamento e sistemas de planejamento e controle. Caracteriza-se da seguinte forma:

a) Estrutura orgânica, formada por equipes *ad hoc* de projetos

Por estrutura orgânica entenda-se, neste trabalho, uma estrutura organizacional onde há contínua redefinição de tarefas, e a natureza cooperativa do conhecimento é enfatizada em detrimento da especialização. Prefere-se a interação e a comunicação de natureza informativa (em lugar de ordens), o que pode criar um elevado nível de comprometimento com a organização (MAXIMIANO, 2008).

Uma estrutura orgânica tem tendência a agrupar especialistas em unidades funcionais formando equipes multidisciplinares. As equipes *ad hoc*, seriam constituídas somente quando houvesse necessidade, e em seguida seriam dissolvidas.

Desse modo, as equipes *ad hoc* de projetos seriam temporárias, cooperando entre si, e a quantidade de equipes variaria conforme a necessidade da organização.

Seus integrantes seriam relativamente auto-administrados e criativos, capazes de uma aprendizagem rápida.

b) Pouca formalização do comportamento

A formalização do comportamento impõe os meios pelos quais as decisões e as ações são adotadas. Segundo Mintzberg (2003), o comportamento pode ser formalizado de três modos básicos: *i)* pela posição, em que as especificações estão associadas à própria atividade, como em uma descrição da tarefa; *ii)* pelo fluxo do trabalho, em que as especificações estão associadas ao trabalho; *iii)* por regras, quando as especificações são emitidas para o geral, como os vários regulamentos do uso de uniformes a formulários, presentes nos denominados manuais de políticas.

De qualquer forma, o efeito da formalização do comportamento sobre as pessoas que executam o trabalho é o mesmo: seu comportamento passa a ser regulamentado. Os motivos mais comuns para se formalizar o comportamento estão relacionados a uma redução de sua variabilidade de modo a prever e controlar o comportamento individual, assegurando a consistência da mecanização (que pode levar a uma produção eficiente em ambientes estáveis).

A ideia básica ao se adotar pouca formalização do comportamento nas estruturas *adhocráticas* é que, para inovar, faz-se necessária uma ruptura com as tradicionais rotinas estabelecidas através dos comportamentos formalizados.

c) Alta especialização horizontal do trabalho baseada no conhecimento formal dos indivíduos

A especialização horizontal diz respeito à extensão ou ao escopo – quantas diferentes tarefas estão contidas em cada trabalho e quão ampla ou estreita é cada uma dessas tarefas. Na ampliação horizontal do trabalho, o trabalhador engaja-se em ampla variedade de tarefas associadas à fabricação de produtos e à prestação de serviços.

A diversificação das tarefas pode trazer ao operador uma visão amplificada dos processos de produção de bens e serviços, gerando condições para ele intervir e propor melhorias que podem resultar em inovações.

d) Ajustamento mútuo entre equipes de trabalho, sem necessidade de coordenação funcional formal

A coordenação do trabalho seria obtida pelo simples processo de comunicação informal. O controle do trabalho tenderia a ficar nas mãos dos operadores.

e) Não há padronização dos produtos ou processos utilizados

Para gerar serviços inovadores, os resultados do trabalho não deveriam ser plenamente padronizados. A especificação dos resultados almejados atuaria como força contrária à inovação. Parte-se do pressuposto que uma maior liberdade, tanto no processo de trabalho, quanto no seu resultado, são desejáveis quando se pretende criar um ambiente favorável à inovação.

f) Descentralização das decisões das atividades inter- e intra-equipes de projetos

Denomina-se uma estrutura onde há centralização das decisões quando todo o poder para a tomada de decisão situa-se em um único ponto da organização (normalmente nas mãos de uma pessoa). De forma análoga, quando o poder está disperso entre muitas pessoas, denomina-se uma estrutura descentralizada.

A descentralização pode facilitar a inovação. Admite-se que nem todas as decisões podem ser entendidas em um único centro, em um cérebro. Uma rede de centros decisórios poderia então trabalhar conjuntamente para estimular a inovação.

Além disso, conforme apontado por Mintzberg (2003) a descentralização permite à organização responder rapidamente às condições locais e pode constituir um estímulo para a motivação.

O fato de uma estrutura organizacional *adhocrática* facilitar o processo inovativo segue um pressuposto geral básico: a inovação, sobretudo em serviços, tende a ser uma atividade complexa e multidisciplinar, envolvendo diferentes áreas de uma mesma empresa (como *Marketing*, P&D, Manufatura, Finanças, Pessoal de Retaguarda, Linha de Frente, etc) e seus clientes e fornecedores. Para que o processo inovativo funcione efetivamente, há a necessidade de coordenar eficazmente as diferentes atividades requeridas, e essa coordenação pode ser facilitada por esse tipo de estrutura.

É importante resgatar que, conforme apontado por Jensen *et al* (2007), em ambientes onde a inovação é necessária, formas de organização estáticas com rígida divisão do trabalho (como as clássicas propostas por Taylor, Fayol e Weber) não conseguem propiciar a flexibilidade e agilidade necessárias para alavancar o processo de inovação. Por outro lado, as estruturas e formas de organização e comunicação que incentivam e utilizam o aprendizado pela experiência, o intercâmbio de conhecimento, e a interação, com os times de projeto, grupos de solução de problemas e rotatividade de cargos e tarefas, podem contribuir positivamente para o desempenho das atividades inovadoras.

O ponto central de discussão passa a ser o questionamento sobre como é que as empresas de serviços que desejam aumentar sua capacidade de inovar deveriam, então, projetar sua estrutura organizacional de forma a orientá-la para a inovação. E nestes casos, qual deveria ser a contribuição do *Call Center* para tal finalidade ?

Provavelmente não será através das chamadas formas clássicas de organização do trabalho (taylorismo, fordismo, burocracia mecanizada, entre outras denominações), pois esse formato é caracterizado pela produção padronizada em alta escala e pela baixa integração das operações, além de operarem em ambientes previsíveis e crescentes, onde a inovação não é a condição fundamental. Além disso, o formato clássico é pouco adequado em ambientes mais turbulentos, complexos e incertos, como são os ambientes inovadores (ZARIFIAN, 2001b; SALERNO, 1999).

Dessa forma, a organização do trabalho baseada nos conceitos clássicos, como a padronização das tarefas e da descrição de cargos, a necessidade constante de supervisão e de um único centro de controle e autoridade numa empresa, não é o mais apropriado para a inovação, principalmente por não conseguir atender as demandas por maior agilidade e flexibilidade na tomada de decisões, não promover a cooperação entre seus membros e o desenvolvimento de conhecimento e aprendizagem dos indivíduos, elementos fundamentais para o desenvolvimento de inovações (ZARIFIAN, 2001a, SALERNO, 1999, TAKAHASHI e TAKAHASHI, 2006, JENSEN *et al*, 2007).

Todavia, quando se examina a realidade de alguns *Call Centers* a adoção de elementos da escola clássica parece ainda muito presente. Conforme apontaram Azevedo e Caldas (2002), um *Call Center* tradicional apoia-se num modelo de gestão com características que objetivem exercer o controle na estruturação de uma tarefa, no desenho dos processos, no desenho do cargo, na hierarquia, na supervisão do trabalho e no relacionamento entre chefia e subordinados, como mostrado no Quadro 10:

ITEM	CARACTERÍSTICAS
Estrutura da Tarefa	Predeterminada
Desenho dos Processos	Formalizado (pelo sistema); Rígido (*scripts*); Exógeno (operador não influencia no desenho da tarefa ou *scripts*)
Desenho do cargo	Estreito; Trabalho semi-qualificado (baixa exigência de habilidades além do domínio do sistema)
Hierarquia	Vertical, formal e bem definida
Supervisão do Trabalho	Supervisão estrita e intensiva (monitoração de chamadas, vigilância eletrônica), controle de produto e processo (aderência ao *script*, conformidade ao padrão de comportamento prescrito)
Relação entre chefia e subordinados	Baseada em desconfiança (monitoramento); forte separação entre concepção e execução; Decisão centralizada em quem programa o sistema de *scripts*

Quadro 10: Características Tradicionais de um *Call Center*
Fonte: Azevedo e Caldas (2002)

Jensen *et al* (2007) apontam que as empresas mais bem sucedidas em inovações são aquelas que possuem projetos organizacionais que promovem o desenvolvimento de conhecimento através de processos formais de Pesquisa e Desenvolvimento aliados ao aprimoramento de conhecimentos baseados na experiência, prática e interação entre empregados, clientes e fornecedores.

Para a promoção da inovação, há a necessidade de estruturas mais flexíveis e ágeis, que permitam a interação e comunicação entre membros da organização, sem demarcações rígidas entre áreas funcionais, e com integração de funções. Esse tipo de estrutura *adhocrática* ou orgânica permitiria desenvolver conhecimento baseado na experiência prática e interação, que alavancaria a capacidade inovadora de uma empresa (JENSEN *et al*, 2007). Também este tipo de organização seria a mais apta a lidar com os chamados “Eventos”, conforme definição de Zarifian (1998), ou seja, de lidar com ações não previstas e acontecimentos aleatórios, como é característico de ambientes inovadores.

Por evento, Zarifian entende tudo o que ocorre de surpreendente e imprevisível numa situação. Nessa perspectiva, trabalhar é “fazer face aos eventos que surgem abundantemente sobre uma situação estabelecida, situação que se pensava poder cristalizar numa descrição”. Nas palavras do autor:

> *“Fazer face a um evento é, também, inevitavelmente, engajar sua responsabilidade, assumir um risco, expor-se a si próprio, fazer face ao evento com iniciativa. É uma atitude socialmente engajadora, mas que dá sentido e valor ao trabalho.” (ZARIFIAN, 1998, p.26)*

Zarifian (1998) propõe quatro características típicas dos eventos, conforme Quadro 11.

A abordagem proposta por Zarifian para eventos pode ser útil para compreender o processo inovativo no setor de serviços através de um *Call Center*. Ao lidar com o inesperado numa situação inédita de atendimento, um operador de *Call Center* pode contribuir para a produção da inovação. O evento é basicamente uma descontinuidade. Ao contrário da operação, que é o suporte da tarefa, regular, passível de descrição e previsão, o evento é alguma coisa que rompe a decorrência

natural dos fenômenos. Dessa ruptura pode germinar a inovação num serviço prestado.

Singularidade	Nenhum evento é igual a outro.
Imprevisibilidade	O evento está fortemente relacionado ao tempo, na medida em que significa uma parada dentro de um fluxo – quando um evento ocorre, ele desencadeia uma série de ações diferentes das habituais, inclusive com lógicas diferentes; não se trata simplesmente de uma bifurcação do fluxo normal (tais intervenções ou ações diferentes são ricas fontes de aprendizagem e aprimoramento);
Importância	Um “fato” qualquer só se torna um evento se for reconhecida a sua importância - portanto, a existência de um evento depende das pessoas que a ele estão relacionadas (são essas pessoas que reconhecerão e legitimarão socialmente o evento);
Inerência à situação	O evento é sempre interno à situação, embora não pertença a ela; o evento depende da situação, ocorrendo dentro de determinado contexto.

Quadro 11: Características de Eventos
Fonte: Zarifian, 1998.

Por outro lado, é preciso saber se as empresas prestadoras de serviços estão estruturadas para trabalhar com o conceito de evento de modo a facilitar o processo inovativo. Para exemplificar, como um operador de atendimento lida com uma demanda imprevista do usuário durante o encontro do serviço ? Será que ele é capaz de mobilizar seus conhecimentos para produzir um serviço inovador numa situação incomum ? Se a empresa apresentar uma estrutura organizacional clássica com todos os seus componentes (principalmente a rigidez e a padronização), a resposta tende a ser negativa.

Ainda que na academia não haja um paradigma consolidado de estrutura organizacional perfeita para um tipo de ambiente inovador, vários autores, como Brown e Eisenhardt (1997), Hatchuel e Weil (1999) e Worley e Lawler III (2006) discutem características organizacionais para organizações atuando em ambientes inovativos. Em comum entre os autores pesquisados, verifica-se a necessidade de organizações flexíveis a mudanças de acordo com as alterações no ambiente, mais interação e comunicação entre membros, maior agilidade na tomada de decisões e menor demarcação de funções.

Entretanto, é preciso examinar se as propriedades acima apontadas (as quais se encaixam no tipo de estrutura *adhocrática* proposto por Mintzberg) podem ser visualizadas nas empresas prestadoras de serviços que serão estudadas. Será que realmente empresas de serviços onde o *Call Center* é a principal forma de interação empresa/usuário empregam estruturas *adhocráticas* ? Qual é a estrutura dos *Call Centers ?* Para responder a estas questões é conveniente um maior aprofundamento na questão dos serviços e dos *Call Centers*. Esses temas são explorados a seguir.

2.6 A Conceituação do Serviço e de *Call Centers*

A definição acerca do que é um Serviço tem sido um problema ao longo dos anos. O termo significa coisas muito diferentes em contextos distintos. Haywood-Farmer e Nollet (1991) apud Johnston e Clark (2002) sintetizaram a questão da seguinte forma:

> *"Não obstante mais de 25 anos de estudo, os acadêmicos da área de administração de serviços não concordam sobre o que é um serviço. De fato, em vez de chegarem mais próximo a uma definição, parecem ter cada vez menos certeza. O problema é tentar em poucas palavras descrever 75% da atividade econômica dos paises desenvolvidos. Há alguma surpresa por haver exceções para todas as definições ?" (JONHSTON e CLARK, 2002, p. 27)*

Zarifian (2001a) caracterizou o processo de produção de serviço como a transformação das condições de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos. O serviço deve, portanto, agir sobre as condições de uso ou sobre as condições de vida do destinatário (um cliente ou usuário), de maneira que corresponda às necessidades e expectativas deste último.

Um ponto importante para o atendimento das expectativas dos clientes é a determinação do valor do serviço pela lógica do usuário. Segundo Zarifian (2001a) há dois pontos fundamentais para a compreensão desse valor: o encontro entre o usuário e o empregado e a interface técnica do serviço. No encontro entre cliente e empregado, o valor do serviço pode ser percebido pela competência profissional dos empregados em identificar e conhecer a atividade do cliente-usuário e em interpretar e compreender o problema do destinatário do serviço. Na interface técnica, o valor

do serviço encontra-se, para o autor, na utilidade, justiça, estética e solidariedade da prestação do serviço.

Na abordagem do valor do serviço, os gestores devem compreender a pertinência do serviço (atividade baseada no contato do empregado de linha de frente com o cliente), com o propósito de alinhar objetivos organizacionais com as expectativas do cliente. Através da relação entre resultados alcançados com os objetivos organizacionais, uma empresa pode ter condições de controlar como estão sua eficiência e eficácia em relação à prestação de um serviço.

Ainda sobre a visão de valor de serviço a partir dos recursos, Zarifian (2001b) apontou:

> *"O serviço é uma organização e uma mobilização, a mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividade do destinatário. A eficiência dessa mobilização é avaliada pela direção da organização, por seus empregados, e mesmo pela pessoa a quem o serviço se destina, quando ela própria é utilizada como recurso." (ZARIFIAN, 2001b, p. 99).*

O ponto central de discussão defendido no presente trabalho é que um *Call Center* pode ser fundamental para as empresas atuarem na compreensão e na interpretação das necessidades dos consumidores de modo a atuar na sua "transformação", sobretudo pelo fato de que em alguns casos, como nas empresas que serão estudadas, ele é o principal canal de interação empresa/usuário.

Defende-se a ideia de que os operadores de *Call Center* podem desempenhar um papel fundamental para a promoção da inovação das empresas de serviço onde eles representam o principal canal de interação empresa/usuário. Mesmo não sendo o serviço central das empresas, o *Call Center* pode ser um indicativo da forma pela qual a empresa mobilizará seus recursos para desempenhar diferentes papéis no processo de atendimento, e na possível obtenção de informações para a promoção da inovação.

Um ponto importante defendido por Zarifian (2001b) é que o serviço deve necessariamente ser avaliado de acordo com dois julgamentos: um sobre a validade

dos resultados produzidos por ele e outro sobre a eficiência dos recursos mobilizados para produzir esses resultados. Para o autor, é preciso buscar um equilíbrio entre o custo de se produzir a transformação nos indivíduos através da relação de serviços, e o custo associado a essa transformação. Nas palavras do autor: *"Não se pode produzir serviço a qualquer custo que seja."*. (ZARIFIAN, 2001b, p. 103)

Não é difícil relacionar a afirmação anterior de Zarifian com um princípio básico de segmentação de atendimento via *Call Centers*. Segundo essa lógica, clientes com maior prestígio (que pode ser traduzido, por exemplo, como o montante financeiro depositado numa instituição bancária, ou a quantidade de minutos consumidos numa empresa de telefonia celular) poderiam receber um serviço diferenciado através de um processo de atendimento com atendentes mais qualificados, e menor utilização de atendimentos automatizados e impessoais. A questão central é encontrar um ponto de equilíbrio entre o custo e a produção do serviço para cada segmento considerado.

Outros autores como Cattini (1999), Gronroos (2001) e Levitt (1972) caracterizaram um serviço como um processo, e colocaram esse fato como o mais relevante e o que melhor explica sua natureza. Para esses autores, entenda-se processo como a interação de consumidores com os recursos produtivos da empresa.

É nessa interação de consumidores com recursos produtivos que um *Call Center* pode ser mais bem situado. O serviço é prestado remotamente através do contato entre o usuário e o *Call Center*. O processo de prestação do serviço num *Call Center* ocorre através da aplicação integrada de telecomunicações e processamento de dados com sistemas administrativos (STONE e WHYMAN, 1992).

Mancini (2001) aponta que uma central de *Call Center* é um conjunto de operadores que podem atender às chamadas de consumidores relacionadas aos diversos serviços oferecidos por uma empresa, como suporte técnico, vendas, sugestões, informações e reclamações, entre outros. Esses mesmos operadores podem também efetuar ligações para consumidores com o intuito de vender

produtos ou serviços, ou fazer cobranças, por exemplo. No primeiro caso é conhecido como *Call Center* receptivo, e no segundo caso, como *Call Center* ativo. Segundo o autor há ainda uma terceira possibilidade, onde os operadores tanto recebem quanto realizam ligações, chamado de *Call Center* misto.

É foco do presente trabalho restringir o objeto de análise para a prestação de serviços onde o *Call Center* represente o principal canal de interação empresa/usuário, como já discutido. Dito isso, não se pretende entrar numa infindável taxonomia de serviços, mas centrar esforços para a compreensão do processo de inovações em serviços e o papel que um *Call Center* possa desempenhar para essa finalidade. Todavia, não se pretende desprezar as diferentes classificações de serviços, pois parece recomendável um maior aprofundamento nas suas propriedades e particularidades, que são cruciais para o desenvolvimento da pesquisa.

2.6.1 As Particularidades entre Produtos e Serviços

Há na literatura algumas diferenças básicas entre produtos e serviços. Walker (1995) definiu o serviço como algo intangível, inseparável (não é separado do prestador), inestocável, ou seja, é consumido no ato da prestação, e possui uma entrega inconsistente, pois depende de vários fatores subjetivos, tanto do prestador quanto do consumidor.

Num texto considerado seminal sobre qualidade de serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) identificaram o serviço pelos seguintes aspectos básicos:

a) Inseparabilidade: há uma total dependência entre o prestador do serviço e o próprio serviço prestado; sendo os primeiros, normalmente, pessoas ou equipamentos. Não é possível separar a presença do prestador do serviço;
b) Intangibilidade: é um estado, uma experiência, ou seja, não é possível tocar o serviço, nem saboreá-lo. Por essa razão, não é facilmente definido, formulado, ou alcançado mentalmente;
c) Heterogeneidade: há um alto grau de variabilidade que caracteriza serviços, em relação à ligação da pessoa ao fornecedor, ao consumidor, ao local, ao

tempo. Tudo depende de quem, quando, onde, como e para quem os serviços são oferecidos;

d) Perecibilidade: não é possível estocar serviços, estes são consumidos no ato da prestação e, na maioria dos casos, depreciam-se instantaneamente na sua totalidade.

Autores como Gronroos (2001) e Lovelock e Wright (2001) continuaram a apontar as diferenças entre produtos e serviços:

a) Os consumidores não têm a propriedade sobre os serviços;
b) Serviços são intangíveis;
c) Há maior envolvimento dos consumidores no processo de produção dos serviços;
d) Há maior variabilidade nos insumos e nas operações de serviços;
e) Grande parte dos serviços é de difícil avaliação pelos consumidores;
f) Os serviços não são estocáveis;
g) A entrega dos serviços pode envolver meios físicos e eletrônicos.

Entretanto, há na academia uma discussão em torno dessas propriedades tradicionais que um serviço pode apresentar e que o diferenciam em relação à produção de bens físicos (EDVARSSON *et al*, 2005; Correa 2005 e Kang e McDernott,2000). As propriedades discutidas por esses autores são a simultaneidade entre produção e consumo, a necessidade da presença física do cliente e a intangibilidade dos serviços, e serão exploradas a seguir:

a) simultaneidade entre produção e consumo

A principal questão que emerge da propriedade de simultaneidade entre a produção e consumo, segundo Correa e Correa (2006), é a gestão de capacidade e da demanda de serviços. Se não há a característica da estocabilidade (como ocorre em bens físicos) para uma empresa prestadora de serviços, as alternativas para gerenciar a capacidade de operações podem ficar restritas ao acompanhamento da demanda utilizando-se, por exemplo, uma capacidade flutuante, ou ações para nivelar a demanda, evitando períodos de picos momentâneos.

Lovelock e Wright (2001) apontaram também que a oscilação da demanda é um problema adicional para o setor de serviços. Mas para esses autores, o gerenciamento da capacidade pode ser um dos fatores diferenciais em serviços. Para eles, inversamente ao que ocorre na manufatura, que prevê a maximização do uso dos ativos (permitido pela propriedade de estocabilidade), no setor de serviços, o emprego de uma capacidade ociosa é admitido com maior frequência.

Sobre a questão da simultaneidade entre produção e consumo, Correa e Correa (2006) apontam que não se deve pensar todos os produtos físicos como passíveis de serem estocados igualmente. Há produtos que podem ficar anos em estoque, como alguns gêneros enlatados, ou mesmo alguns tipos de vinhos, por outro lado há bens físicos que tem o período de validade reduzido, como um café expresso, ou um jornal. Para os autores, o que realmente é importante é a variável denominada *grau de estocabilidade*, isto é, até que ponto um produto pode ser estocado sem problemas associados à vida útil do mesmo.

Outra implicação da simultaneidade entre produção e consumo refere-se aos mecanismos gerais de gestão de qualidade (CORREA e CORREA, 2006). No caso da produção de bens físicos, há a oportunidade de se estabelecer um controle de qualidade sobre o produto final, pois há tempo para isso (mesmo que seja reduzido, como no caso de um restaurante, em que se pode verificar a qualidade de uma refeição através de um maître que observa o prato que acabou de ser confeccionado na cozinha do restaurante).

No caso de serviços como um tratamento de psicanálise (um serviço puro onde não há nenhum produto físico relacionado à prestação do serviço), poder-se-ia argumentar que a única opção de controle de qualidade é durante o processo, já que ocorre a simultaneidade entre produção e consumo. Nessa linha de raciocínio, num *Call Center*, o controle de qualidade é realizado durante o atendimento efetuado pelo operador. A avaliação da qualidade acaba sendo realizada pelo cliente durante a operação de atendimento.

Entretanto, Correa e Correa (2006) contestam também as relações entre as propriedades de controle de qualidade e simultaneidade entre produção e consumo. Segundo os autores, há, sim, serviços que podem utilizar o controle de qualidade após a execução. Um exemplo dessa situação é uma lavanderia, onde o cliente deixa uma peça de roupa para ser lavada e passada, a empresa executa o serviço, e caso julgue necessário, pode utilizar o controle de qualidade após o serviço. Na realidade, o cliente pouco participa do serviço prestado. O fato relevante para os autores é, portanto, o *grau de simultaneidade entre a produção e consumo.*

b) presença física do cliente

A participação do cliente na prestação de um serviço, ou como colocado por Gronroos (1995), a "presença física" do cliente necessária nos serviços, também é criticada por Correa e Correa (2006). Há a argumentação de que, com o aumento substancial dos serviços prestados de forma remota, por telefone, internet, e outros meios, passou a ficar claro que a presença do cliente não é mais necessária para muitos tipos de serviços. Tome-se por exemplo a compra de um livro em livrarias virtuais. Provavelmente, muitas pessoas compram livros sem nunca terem estado fisicamente na livraria, e sequer sabem onde ficam localizadas tanto as unidades administrativas, como os centros de distribuição. Dessa, forma os serviços não necessitam de algum tipo de contato físico entre o cliente e o processo prestador de serviços.

Por outro lado, o que vem acontecendo com produtos físicos é um processo contrário. É cada vez mais comum a presença física de consumidores na compra de bens físicos. Muitas compras dessa natureza (especialmente em ambientes *Business to Business*) requerem muitas visitas, e até mesmo avaliações feitas pelos compradores em relação aos fornecedores. A presença física dos clientes pode ganhar importância na produção de bens físicos. Correa e Correa (2006) identificaram esse fato e concluíram que há um processo cada vez mais frequente de representantes de clientes em processos produtivos fabris de fornecedores, ou seja, tendo contato direto com o processo produtivo do bem fornecido. Nas palavras dos autores:

> *"Tanto operações fabris podem ter mais ou menos frequentemente a presença física de clientes, como as operações de serviço podem ter diferentes graus de frequência e intensidade de contato com o cliente, conforme a natureza do negócio." (CORREA e CORREA, 2008, p. 147).*

Zarifian (2001b) identificou o fenômeno pelo qual o setor industrial tem descoberto e incorporado a noção de serviços na produção de bens, assim como o setor de serviços tem industrializado sua forma de funcionamento. Para o autor, tanto as organizações de serviços como as organizações industriais devem englobar três grandes atividades: a da concepção das novas tecnologias e dos novos produtos e serviços, a dos grandes sistemas técnicos que asseguram a produção material desses produtos ou serviços e a da relação direta com os clientes ou usuários.

Dessa forma, parece novamente pouco nítida a distinção entre um produto e um serviço. O ponto primordial é o *grau de intensidade da interação e do contato com o cliente*, pois isso tem repercussões importantes na gestão de operações.

Quando houver uma grande interação entre o cliente e o processo, maior a tendência do cliente em usar o processo como um todo (além do produto) em sua avaliação do pacote a ele oferecido. Por outro lado, se o grau de interação é pequeno entre cliente e processo produtivo, o cliente tende a concentrar a avaliação da qualidade (ou valor) no produto. A chave da questão é o quanto o cliente participa do processo.

Correa e Correa (2006) classificaram o grau de intensidade de interação como a riqueza (amplitude, detalhe e profundidade) das informações trocadas em ambos os sentidos e também o grau de personalização (também chamado de "customização" de contato). Nas palavras dos autores:

> *"Quanto maior o grau de interação, principalmente em termos de quanta informação o cliente emite para o processo, mais o recurso de contato (aquele que representa a "interlocução" com o cliente) tem de ter habilidade/proficiência para: i) Saber "ouvir" a comunicação (explícita e implícita) emitida pelo cliente; ii) Saber interpretar o que ouviu; iii) Saber reagir adequadamente ao que interpretou." (CORREA e CORREA, 2008, p. 158).*

Dessa forma, o recurso de contato, normalmente um funcionário da linha de frente do prestador de serviços, deve ter um conjunto de habilidades diferenciadas daquele funcionário associado a uma operação onde o cliente estabelece grau baixo de interação. A correta especificação e gestão de recursos é certamente uma das principais funções de um gestor, e para que este possa desenvolver suas atividades de forma adequada, é crucial reconhecer a qual grau de interação com o cliente o recurso de contato está sujeito (CORREA e CORREA, 2006).

c) intangibilidade dos serviços

Outra propriedade criticada por Correa e Correa (2006) é a tangibilidade dos bens físicos. Os autores apontam que o importante não é classificar se é possível ou não tangibilizar um bem físico, mas o quão objetiva é a avaliação de desempenho do mesmo. Há, segundo os autores, um contínuo para o *grau de objetividade na avalição de desempenho de produtos e serviços*.

De acordo com Lovelock e Wright (2001) a avaliação do desempenho de um serviço pode estar muito mais ligada à percepção que o cliente tem da experiência da prestação do serviço do que a uma coisa objetiva, mensurável e controlável.

Correa e Correa (2006) lembram que essa dificuldade de objetivação não é privilégio dos serviços. Alguns produtos físicos também apresentam muita dificuldade para ser avaliados quanto à qualidade e o valor. Num extremo de desempenho não objetivo para produtos, os autores citam um quadro (obra de arte) ou mesmo um perfume. De forma análoga, há serviços com desempenhos facilmente mensuráveis, como um lava-rápido e um grande varejo.

A questão, então, é que para o gestor, o ponto relevante não é a intangibilidade dos serviços, ou a tangibilidade dos produtos, mas as implicações referentes à avaliação de qualidade e valor da compra. Num extremo, estão produtos ou serviços com níveis de desempenho muito objetivos para o cliente e para o prestador de serviços. No outro, estão produtos e serviços fortemente dependentes da percepção durante a experiência do serviço.

2.6.2 O Conceito de Pacote de Valor e o Modelo de Linha de Visibilidade

O modelo de classificação de serviços proposto por Correa e Correa (2006) procura combinar as críticas que os autores fazem às propriedades tradicionais de produtos e serviços e suas conseqüências, à importância que a retaguarda ou a linha de frente devem apresentar numa organização. Os autores ainda definem que a melhor forma de denominar um produto ou serviço é pela expressão “pacote de valor”. Dessa forma um pacote de valor para um fabricante de automóvel é constituído pelo bem físico, automóvel, mas também por um conjunto de aspectos menos “materiais”: a disponibilidade de peças sobressalentes e de profissionais habilitados para executar reparos, linhas telefônicas de atendimento disponíveis ao cliente para tirar dúvidas, prestar apoio, além de outros. De forma semelhante, para uma empresa aérea, o pacote de valor inclui o transporte em si (puramente um serviço) e também uma refeição servida a bordo (que é um bem físico).

Segundo o modelo proposto pelos autores, apresentado na Figura 9, para o gestor de operações, é importante enxergar as atividades de retaguarda e linha de frente e como elas influenciam o pacote de valor entregue ao cliente. Dessa forma, tipos de operações onde a linha de frente (*front-office*) tende a ser mais relevante que a retaguarda, normalmente têm como características baixo grau de estocabilidade, maior grau e extensão da interação, e menor grau de objetivação possível (por serem mais ligadas à percepção quanto à experiência do serviço). Colocado de outra maneira, é nesses tipos de operações que se encontram as maiores complexidades, tradicionalmente associadas aos serviços.

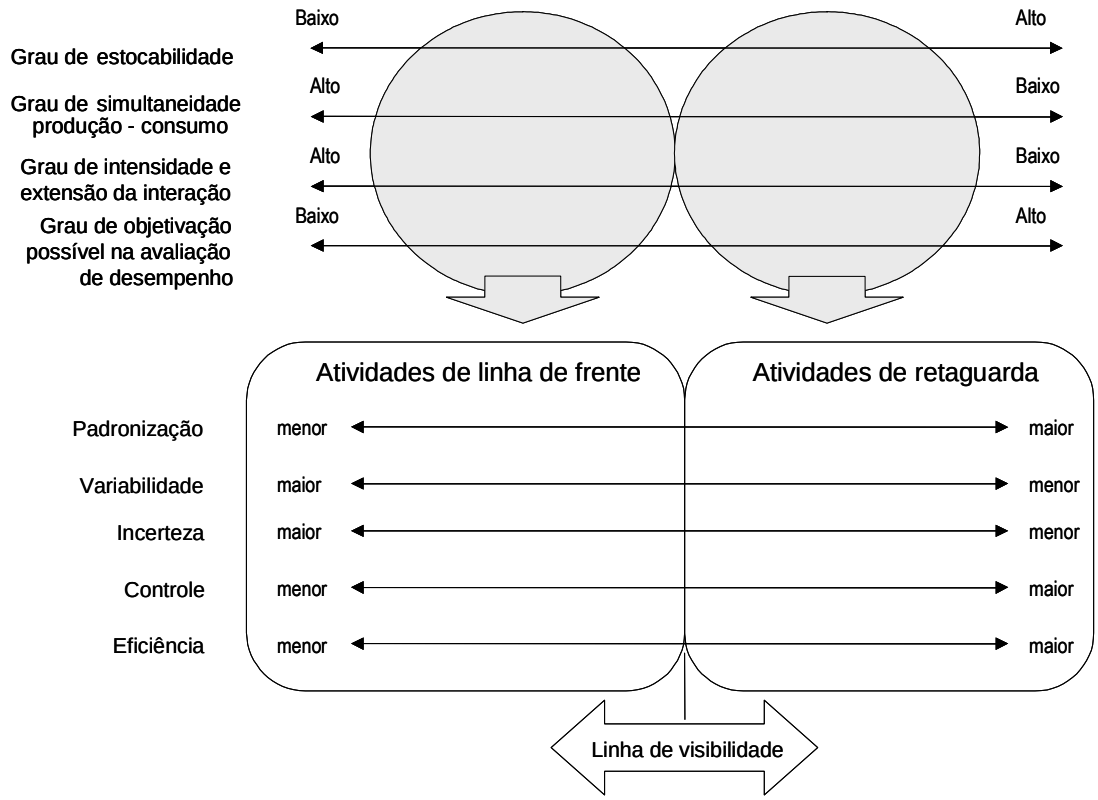


Figura 9: Modelo de Linha de Frente e de Retaguarda
Fonte: Correa e Correa, 2008

Por outro lado, as operações onde a retaguarda tem papel mais importante que a linha de frente tendem a apresentar as seguintes características: maior grau de estocabilidade, menor grau de interação com o cliente, menor extensão de contato com o cliente e maior grau de objetivação na avaliação de desempenho, características muito associadas a operações de manufatura. Quanto mais distante do cliente a atividade é executada, maior a tendência para o gestor de operações utilizar técnicas de gestão fabril, bem desenvolvidas principalmente no aspecto da eficiência do processo (CORREA e CORREA ,2004).

Uma das decisões que o gestor de operações deve tomar, após o entendimento do modelo, é se altera ou move a linha de visibilidade, isto é, se a desloca para o lado da linha de frente ou para o lado da retaguarda. Caso ocorra a alteração, haverá vantagens e desvantagem associadas ao movimento, conforme demonstra Figura 10.

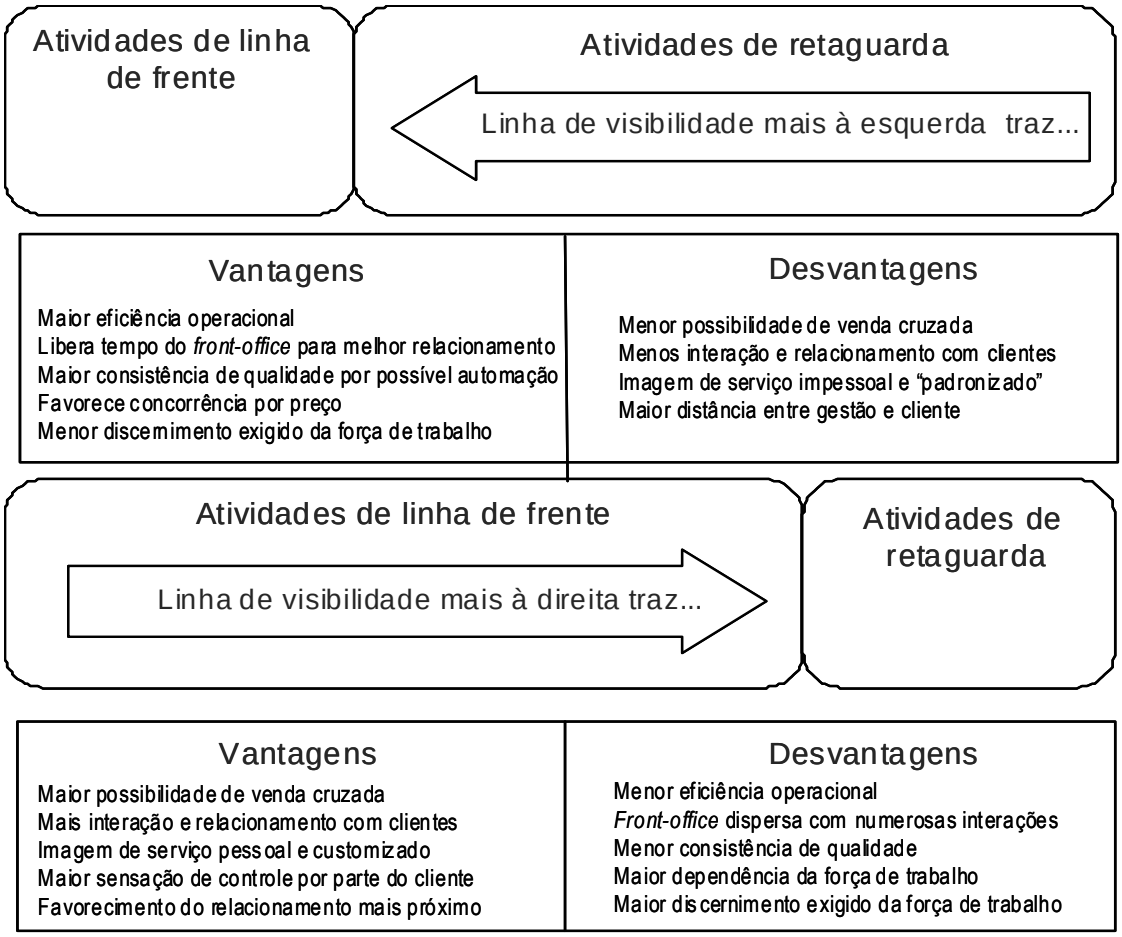


Figura 10: Vantagens e Desvantagens da Movimentação da Linha de Visibilidade em Serviços
Fonte: Correa e Gianesi, 1994

O modelo proposto por Correa e Correa (2006), ao invés de apenas classificar as diferenças entre produtos e serviços, explora as diferenças das propriedades: grau de estocabilidade, grau de intensidade e extensão da interação com o cliente, grau de objetividade na análise do desempenho e grau de simultaneidade entre produção e consumo, constituindo assim uma taxonomia relevante, pois contribui para a definição dos conteúdos e processos da formulação estratégica, sobretudo para conferir maior ou menor importância para a retaguarda ou para a linha de frente da empresa.

2.6.3 A Convergência entre os Modelos de Correa e Correa (2006) e Zarifian (2001): Aplicando Suas Lógicas para um *Call Center*

Na lógica de serviços defendida por Zarifian (2001b) os operadores de um *Call Center* representam, na maioria das vezes, a interface cliente/empregado nas empresas estudadas nos casos propostos. De acordo com a ideia apresentada pelo autor, será através da competência profissional dos operadores em identificar/ interpretar/compreender o problema dos usuários do serviço que o seu valor poderá ser julgado por esses últimos.

No modelo de Correa e Correa (2006) os operadores do *Call Center* podem representar a chamada “linha de frente” de uma empresa prestadora de serviço. Para esses autores, o valor que o cliente perceberá da interação (ou da transformação como defendido por Zarifian) poderá depender de questões como padronização, variabilidade, incerteza e nível de controle adotados na operação de atendimento via *Call Center*.

Na realidade, pode-se inferir que os modelos de Zarifian (2001b) e Correa e Correa (2006) são complementares. O equilíbrio buscado por Zarifian (2001b) para o custo da transformação na condição de atividade do destinatário pode ser derivado do posicionamento da linha de frente do modelo de Correa e Correa (2006), isto é, da importância relativa que o *front-office* pode desempenhar numa organização.

Assim, se uma empresa busca uma relação de serviço com um baixo custo de transformação do indivíduo, ela pode conferir menor importância às atividades de linha de frente (leia-se dos operadores do *Call Center* nos casos estudados), empregando para essa transformação maior ênfase em processos de atendimento padronizados, com menor variabilidade, através, por exemplo, do emprego de processos automatizados de atendimento (também conhecidos como Unidades de Respostas Automáticas – URA).

Por outro lado, se a empresa desejar aumentar a percepção de valor da transformação do indivíduo na relação do serviço via *Call Center*, ela pode utilizar operadores de *Call Center* no atendimento que tenham, de fato, condições de

compreender e interpretar suas necessidades. Nesse caso a padronização do atendimento será consideravelmente menor que um atendimento por uma máquina; a variabilidade possível dos atendimentos também tenderá a ser maior, pois cada cliente poderá apresentar uma necessidade distinta; e o controle dos operadores deverá ser menos rigoroso, sobretudo em relação à rigidez dos tempos médios de atendimento pelas particularidades de cada caso.

Dito isso, é possível arriscar a visualização de dois extremos que poderão ser encontrados nos casos a serem estudados. Na primeira situação, se a estratégia da empresa prestadora de serviços estiver fortemente relacionada ao objetivo custo, espera-se encontrar a linha de frente do modelo deslocada para a esquerda, e o processo de transformação do destinatário ocorrendo fundamentalmente através de atendimentos automatizados padronizados e impessoais. Nesse caso não são necessários operadores qualificados e a ênfase do atendimento deve estar no alto volume de clientes a serem processados pelo *Call Center*.

No outro extremo, quando o custo deixar de ser o principal critério de desempenho a ser perseguido, abre-se a possibilidade de serem encontrados casos onde a linha de frente esteja deslocada para a direita, propiciando uma transformação do destinatário com maior grau de customização e favorecendo um relacionamento mais próximo com o cliente, o que, em tese, poderia resultar numa contribuição mais efetiva para o processo inovativo através do *Call Center*, já que a interação com o cliente poderia ser uma importante fonte de inovação.

Dessa forma, a movimentação da linha de frente ou *front-office* do modelo de Correa e Correa (2006) pode ser uma opção estratégica da empresa prestadora de serviços, ou seja, uma forma de buscar o equilíbrio entre o custo da transformação e o valor percebido pelo cliente, tal como defendido por Zarifian (2001b). A escolha sobre esse custo de transformação poderá também depender dos diversos tipos de serviços. Eles serão explorados a seguir.

2.6.4 Tipologias para Serviços

A preocupação para se buscar uma classificação entre diferentes tipos de serviços é destacada por alguns autores (CATTINI 1999; CORREA e GIANESI, 1994; LOVELOCK e WRIGHT, 2001; COLLIER e MEYER, 1998 e HESKETT, SASSER e HART, 1990). Geralmente, o propósito da classificação é desenvolver esquemas e tipologias de serviços com o objetivo de uma compreensão da natureza e da singularidade entre grupos semelhantes de serviços para o desenvolvimento de estratégias e para o projeto das operações. Essa discussão é particularmente importante para entender que papel um *Call Center* pode desempenhar, pois ele poderá depender diretamente do tipo e das características que um serviço possa apresentar.

Sung-Eui (2005) elaborou um interessante quadro de referência para a classificação de serviços por meio de uma extensa revisão bibliográfica. O autor procura descrever cronologicamente a contribuição de diversos autores na construção de esquemas ou modelos de classificação para serviços, conforme apresentado no Quadro 12.

Autores	Dimensões ou Foco de Classificação	Lógica de Classificação
Chase (1978)	Contato com o cliente (grau de interação prestador/usuário)	De acordo com o grau de interação com o cliente, os serviços foram classificados em serviços puros, serviços mistos e de quase-fabricação.
Lovelock (1983)	Tangíveis ou intangíveis, grau de customização, etc.	Foram propostas cinco estruturas de classificação conforme dimensões propostas.
Schmenner (1986)	Grau de Intensidade do Trabalho, Interação e Customização do Serviço.	Propôs uma matriz de classificação do processo de serviço dividida em serviço de fábrica, serviço de loja, serviço de massa e serviços profissionais.
Wemmerlov (1990)	Operações fluidas ou rígidas (processo do serviço) e contato com o cliente	Uma estrutura de classificação do processo do serviço foi apresentada.
Silvestro *et al* (1992)	Pessoas / Equipamentos / Tempo de Interação / Grau de Customização / Volume de Clientes	Os serviços foram classifica-dos em serviços de massa, serviços de loja e serviços profissionais.
Kellogg e Chase (1995)	Interação ou Contato com o Cliente	O modelo define e mensura o contato com o cliente por três dimensões: tempo de comunicação, intimidade e riqueza nas interações.
Peterson *et al* (1997)	Custo e frequência de compra, proposição de valor (tangibilidade do produto), grau de diferenciação.	Os serviços foram classificados ao longo de três dimensões e foram sugeridas preferências dos clientes na internet

Quadro 12: Os Modelos para Classificação de Serviços
Fonte: adaptado de Sung-Eui (2005, p.299)

2.6.5 A Classificação Clássica: Serviços de Massa, Lojas de Serviços e Serviços Profissionais

Dentre os modelo sintetizados por Sung-Eui (2005) nota-se grande semelhança entre as propostas de Schmenner (1986) e Silvestro *et al* (1992). Os modelos foram baseados em dados provenientes de casos detalhados. Ambos propõem um esquema de classificação mais focado no processo de serviço, muito próximo de um modelo de processo industrial, e chegam quase que às mesmas denominações: serviços de massa, loja de serviços e serviços profissionais.

Para apresentar o modelo proposto com essa três diferentes tipologias (massa, profissionais e lojas), Silvestro *et al* (1992) propõem a utilização de seis

diferentes dimensões para a classificação dos diferentes tipos de serviços: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou no processo e *front-office* (linha de frente) ou *back-room* (retaguarda) como fonte de valor adicionado. Os autores procuraram ainda cruzar estas seis dimensões com uma dimensão de volume de serviços, tal qual se apresenta nas classificações mais consagradas para manufatura. A dimensão de volume adotada foi à quantidade de clientes "processados" por unidade de prestação de serviços por dia. O modelo de Silvestro é apresentado na Figura 11.

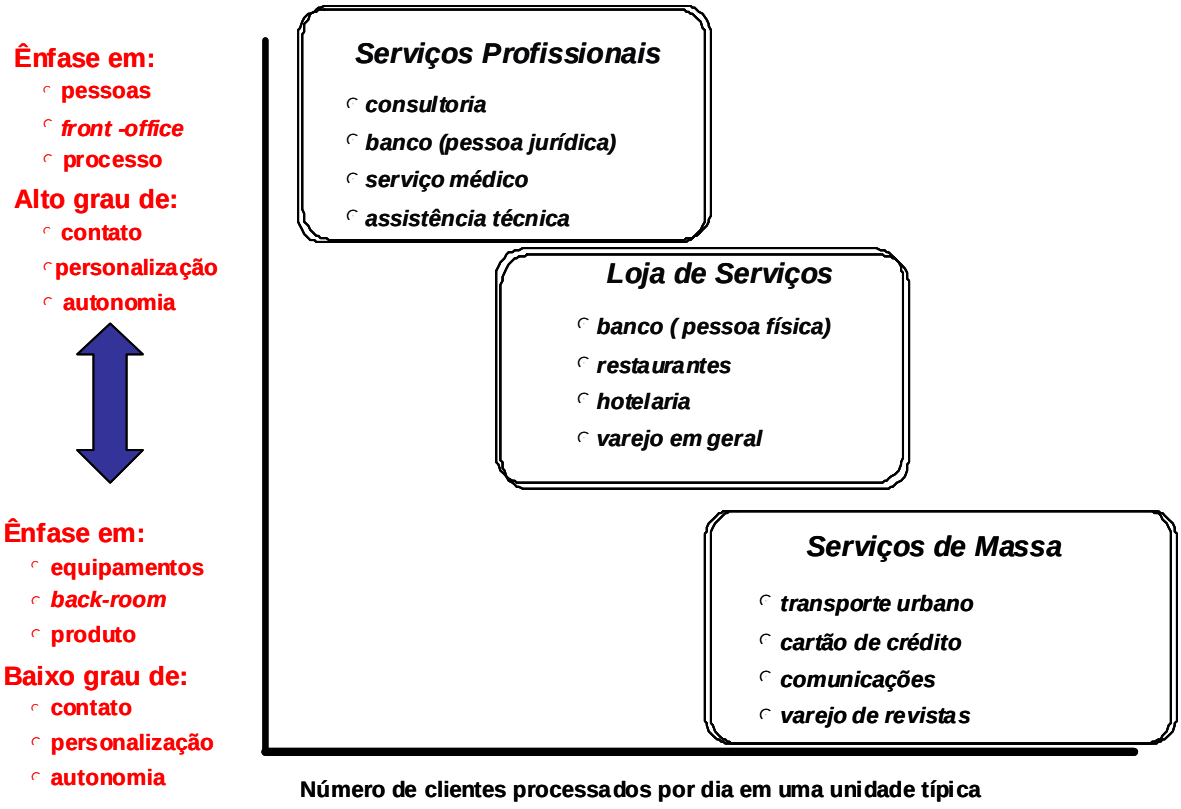


Figura 11: Matriz Volume-Variedade para Classificação de Serviços
Fonte: Silvestro *et al*, 1992

Os diferentes tipos de classificação de serviços propostos por Silvestro *et al* (1992) são explorados a seguir.

Os Serviços Profissionais

Para Silvestro *et al* (1992) os serviços profissionais são aqueles em que o cliente está geralmente buscando no fornecedor uma capacitação de que não

dispõe, como no caso de serviços médicos ou de assistência jurídica. Nos serviços profissionais, a ênfase é dada às pessoas (que normalmente detêm a capacitação que o cliente deseja), enquanto os equipamentos são utilizados apenas como ferramenta de apoio.

Outra característica dessa tipologia de serviços é o alto contato com o cliente, em geral, um requisito para que consiga a personalização do serviço, ou seja, o atendimento das particularidades de cada cliente. Correa e Gianesi (1994) apontam que o alto grau de contato faz com que o valor do serviço seja produzido prioritariamente no *front-office*, com a presença do cliente, colocando ênfase no processo de prestação do serviço, às vezes muito mais do que em seu resultado. A personalização e a ênfase na utilização de pessoas para a prestação dos serviços requerem que se dê alto grau de autonomia aos funcionários de contato com o cliente.

Johnston e Clark (2002) caracterizaram os serviços profissionais (operações de baixo volume e alta variedade) segundo os seguintes fatores:

- Os “ativos”-chave da organização são, frequentemente, as habilidades e o conhecimento dos indivíduos que lá trabalham, e estes podem ser altamente especializados;
- A ênfase da organização está no fornecimento de soluções a seus clientes e usuários, e desse modo, seu conceito de serviço pode ser menos tangível do que serviços de alto volume/baixa variedade, como são os serviços de massa;
- A capacitação da organização de serviço profissional será diretamente associada à competência e a reputação dos indivíduos que emprega. Um desafio-chave é desenvolver o funcionário, assegurando-se de que essas habilidades fiquem retidas e não se percam caso ele deixe a organização;
- Um grande desafio enfrentado pelas organizações de serviços profissionais é o crescimento. Um *trade-off* pode ser a construção de uma marca forte mediante processos consistentes e soluções padronizadas que podem ameaçar a autonomia percebida dos indivíduos e restringir a criatividade dos funcionários.

As Lojas de Serviços

O processo denominado Lojas de Serviços, como pode ser observado na Figura 10, é um processo intermediário no contínuo entre serviços profissionais e serviços de massa. Esse tipo de serviço se caracteriza por um volume maior de clientes processados por dia, se comparado aos serviços profissionais, como é um caso de alguns hotéis, restaurantes, e do atendimento a pessoas físicas nos bancos. Neste caso o valor do serviço é gerado tanto no *front-office* quanto no *back-office*. O cliente tem um grau de contato considerável com a empresa, e está geralmente interessado tanto no resultado do serviço quanto no processo, como num restaurante, no qual o cliente busca a satisfação de seu apetite (resultado) e uma experiência agradável durante a refeição (processo).

Embora nesse tipo de serviço haja certo grau de personalização, há diversas oportunidades para a padronização de operações, exigindo menor autonomia do pessoal de contato se comparado aos serviços profissionais, por exemplo. Restaurantes como os da rede América são um bom exemplo da convivência entre padronização e razoável grau de personalização na prestação do serviço (GIANESI e CORREA, 1994).

Outro exemplo típico de loja de serviços é o atendimento em agências bancárias: os clientes buscam não só boas aplicações para seus recursos, como também um atendimento rápido, cordial e personalizado; o processo está baseado tanto em pessoas (gerentes, caixas, entre outros) como em equipamentos (sistemas informatizados); o grau de contato é alto quando o cliente comparece à agência, porém o serviço é realizado sobre seus recursos financeiros, sem sua presença; parte dos serviços inclusos no pacote fornecido ao cliente é padronizada e requer pouca autonomia dos funcionários de linha de frente; contudo, algumas solicitações (como a liberação de crédito) requerem julgamento associado a respostas rápidas, o que exige certo grau de autonomia dos funcionários.

Os Serviços de Massa

É o processo de serviços que atende ao maior número de clientes. Normalmente são serviços pouco personalizados, com alto grau de padronização de operações. Em geral, a padronização favorece o uso de equipamentos para a produção do serviço, no qual, embora geralmente seja necessária a presença do cliente, o grau de contato é baixo e impessoal. Alguns exemplos de serviços de massa típicos são: transporte urbano (metrô e ônibus), grandes supermercados, serviços de comunicações telefônicas e transmissão de rádio e televisão.

As características-chave desse tipo de serviço, segundo Johnston e Clark (2002), são:

- Altos volumes de transações com clientes por fornecedor individual ou unidade de serviço. Por exemplo, um *Call Center* de uma operadora de telefonia celular pode lidar diariamente com vários milhares de ligações telefônicas, e seus operadores, possivelmente, trabalham com mais de uma centena de transações;

- Proposições de serviços claras, frequentemente comuns a muitas unidades de entrega do serviço e vinculadas, normalmente, a marcas globais;

- Ênfase no processo de ganho de consistência, com unidades frequentemente lidando com milhares de transações;

- Preocupação na gestão da capacidade, que está vinculada ao desenvolvimento de um produto-serviço fortemente controlado e especificado. Grande número de pessoas é recrutado, inclusive com base em especificações restritas para exercer sua parte nesses serviços. Frequentemente, recebem treinamentos intensivos para uma atividade rotineira, que é uma pequena parte do processo total.

Dessa forma, o foco dos serviços de massa deve estar no desenvolvimento e na entrega de um produto-serviço fortemente especificado. Os clientes compram uma proposição de serviço clara, e quase sempre têm a capacidade de comparar os

serviços com concorrentes, como é comum no setor de *fast foods* e seguros de veículos.

Gianesi e Correa (1994) apontam também que a classificação entre serviços de massa, lojas de serviços e serviços profissionais não impõe que qualquer processo de serviço seja claramente caracterizado numa das três classes. Segundo os autores, o que existe nas operações é um contínuo entre os extremos dos serviços profissionais e os serviços de massa, passando pelas lojas de serviços. Os diversos processos de serviços irão posicionar-se em algum ponto deste contínuo, ao longo do qual variam as características do serviço.

Um detalhamento do trabalho de Silvestro *et al* (1992) é proposto por Correa e Gianesi (1994), que faz a introdução de mais dois tipos de serviços intermediários além dos três tipos apresentados por Silvestro *et al* (1992): os serviços de massa customizados e os serviços profissionais de massa.

Para Correa e Gianesi (1994), os serviços de massa customizados se encontram numa posição próxima à posição de volume correspondente à dos serviços de massa na classificação proposta por Silvestro *et al* (1992). Entretanto, com a utilização de tecnologia, principalmente das mais avançadas tecnologias de informação, criam no cliente uma sensação de serviço personalizado. Os autores ilustram essa categoria de serviços com a livraria virtual Amazon.com, onde, uma vez que ocorre a finalização de uma compra, o sistema já envia, através de um e-mail, uma saudação para o cliente e oferece outras sugestões de compras baseadas no perfil do usuário.

Já os Serviços Profissionais de Massa abrangem os serviços que, por sua própria natureza, requerem personalização, mas procuram aumentar seus ganhos de escala no sentido de atender a um número maior de clientes por dia em suas unidades de operação. Correa e Correa (1994) exemplificam esse tipo de serviço com um hospital localizado no Canadá chamado Shouldice Hospital, onde houve a restrição para tratamento de um só tipo de enfermidade (hérnias inguinais) com o propósito de reduzir a variabilidade das operações e padronizá-las ao máximo possível, conseguindo índices elevados de produtividade de seus recursos.

Algumas críticas foram elaboradas a partir da classificação de Silvestro *et al* (1992). A principal linha de raciocínio das críticas aponta que a classificação em serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa, é na realidade uma adaptação da matriz produto-processo apresentada para a manufatura, defendida por Hayes e Wheelwright (1984), podendo não refletir a realidade de todos os tipos de serviços.

Collier e Meyer (1998) argumentam que o modelo de Silvestro é passível de críticas por dois pontos fundamentais. O primeiro ponto é que não é necessariamente pelo aumento de clientes processados (eixo horizontal do modelo) que um tipo de serviço é alterado. Segundo os autores, há casos no setor hoteleiro em que o volume de negócios e incrementado substancialmente, sem que o tipo de processo de serviço seja alterado (grau de customização, interação, etc). O segundo ponto de crítica dos autores diz respeito à complexidade da composição do eixo vertical com seis diferentes dimensões.

2.6.6 Tipologia dos Serviços nos Casos Estudados: Onde os *Call Centers* se Enquadram ?

É conveniente resgatar que, em algumas empresas prestadoras de serviço, o *Call Center* pode ser o principal canal de interação e contato do usuário. Nesta categoria de empresas podem ser enquadradas operadoras de telefonia fixa ou celular, operadoras de televisão por assinatura, provedores de internet, entre outras. Há alguns componentes da classificação destes serviços que caracterizam estas empresas como serviços de massa, principalmente pelo volume de clientes “processados” e pela proposição clara do que é o serviço prestado.

Tome-se, por exemplo, o caso de uma operadora de telefonia celular. Há milhões de serviços prestados por dia. A proposição do que é o serviço central também é clara: realizar a comunicação remota entre pessoas. Ou ainda, o exemplo de um provedor de internet com um número considerável de clientes processados diariamente, com a proposição de viabilizar o acesso dessas pessoas à internet.

Por outro lado, mesmo nos dois exemplos de serviços acima expostos, há casos onde o cliente pode demandar um nível de contato significativo com a empresa, contrariando a lógica pura da classificação de serviços de massa. Tome-se como exemplo hipotético um atendimento onde o cliente entra em contato com uma operadora de televisão por assinatura e solicita um pacote de serviços personalizado, isto é, a assinatura dos canais apenas de seu interesse específico. Há a necessidade do serviço em questão atender as particularidades de cada cliente, diferentemente da lógica pura da classificação em massa que propõe pouca interação e baixa customização.

É importante resgatar aqui que a possibilidade de customização deverá corresponder à opção estratégica da empresa. Nessa lógica, se o objetivo fundamental da prestadora de serviços for custo, parece não fazer sentido falar de um atendimento personalizado, pois este último poderia onerar de forma desnecessária a operação. Por outro lado, pode haver segmentos de clientes que demandem a prestação de um serviço de modo diferenciado, que a tipologia de serviços em massa proposta por Silvestro *et al* (1992) não aborde.

Dito de outra maneira, mesmo num serviço típico de massa, como operadoras de cartões de crédito, com milhares de clientes processados diariamente, a prestação do serviço via *Call Center* para o cliente individual pode ser heterogênea. Para exemplificar, clientes do tipo "*premium"* podem ser atendidos por operadores mais qualificados, sendo que as características do serviço podem não corresponder às de um serviço de massa puro, principalmente no quesito de possibilidade de customização.

Nesse aspecto, alguns casos podem se assemelhar à classificação proposta por Correa e Gianesi (1994), com os chamados serviços de massa customizados. Para esses autores a tecnologia de informação pode intervir favoravelmente para uma melhor customização em alguns serviços de massa tradicionais, como no caso das comunicações ou das operadoras de cartões de crédito que podem segmentar sua base de clientes segundo critérios pré-estabelecidos pela empresa.

Nas empresas que serão investigadas através dos estudos de caso, o nível de customização pode ser viabilizado justamente pelo atendimento via *Call Center*. Dito em outras palavras, mesmo com proposições claras de serviços e com um alto volume de clientes processados, essas empresas podem utilizar o contato com o usuário através dessa via para entender uma particularidade de um cliente, analisar sua demanda específica e, caso possível (e viável), promover a alteração na prestação do serviço.

Nesse aspecto, o *Call Center* poderia então ser o elo para a promoção da personalização do serviço de massa tradicional, transformando-o num serviço de massa customizado, conforme apresentado por Correa e Gianesi (1994).

2.7 *CALL CENTER: Definições, Localização e Indicadores de Desempenho*

Na literatura encontram-se muitas definições sobre *Call Center*. Dean (2004) apontou três elementos básicos para um *Call Center*: *i)* uma operação dedicada, com funcionários focados inteiramente na função de serviços ligados ao consumidor*; ii)* os funcionários que estão em contato com o consumidor usam telefones e computadores simultaneamente; *iii)* as chamadas são processadas e controladas por um sistema automático de distribuição. Os estudos desse autor revelaram que pode haver uma grande heterogeneidade de *Call Centers*, podendo ir de um centro no qual os funcionários tem baixa qualificação, baixos salários, e respondem às solicitações dos consumidores através de um rígido controle, pesado monitoramento e tempo restrito, até chegar a casos em que os funcionários têm alta capacitação, altos salários e respondem a chamadas de negócios de consumidores.

Azevedo e Caldas (2002) apontaram uma definição um pouco mais amplificada sobre *Call Centers*. Para esses autores, um *Call Center* é um canal de interação empresa/cliente através de um centro integrado de contatos estabelecidos de forma remota e/ou virtual, por meio do uso da tecnologia: telefônica, fax e internet (e-mails ou *chat*). Os *Call Centers* nasceram com uma função básica: responder às perguntas dos clientes.

Os diferentes tipos de atendimento um de *Call Center* são explicados por Werdigier e Niebuhr (2008):

- Atendimento receptivo - (*Inbound Centers*): tem como objetivo atender as ligações dos consumidores, através da disponibilização de meios de contato. Normalmente o consumidor contata o *Call Center*, e também é ele quem comanda a ligação, gerando picos de ligações sazonais e exigindo equipamentos e estrutura adequados à demanda.

- **Atendimento ativo -** (*Outbount Centers*): tem como objetivo ligar para consumidores, e é uma ferramenta muito utilizada para uma abordagem de vendas. Neste caso, a empresa entra em contato com o consumidor e o operador pode controlar a ligação, gerando picos de ligações previsíveis, o que permite que a empresa ajuste o número de operadores segundo o esforço da área de vendas.

- Atendimento misto - os atendentes tanto recebem quando efetuam chamadas. Usualmente, é utilizado a partir de um atendimento receptivo que no momento do primeiro atendimento não ofereceu uma solução convincente ao consumidor.

A maioria das atividades de um *Call Center* pode ser enquadrada como um exemplo típico de serviços de massa, com alto volume de “clientes processados”, uso intensivo de tecnologia e normalmente baixa autonomia dos operadores. A interação entre empresa e cliente por meio de um operador de *Call Center* pode ser analisada como uma das etapas do ciclo de serviços em que o cliente tem a possibilidade de perceber o padrão de qualidade da prestação dos serviços, o chamado “momento da verdade” (GRONROOS, 1995).

Albrecht e Zemke (1998) também utilizaram a expressão “momento da verdade”, representando o momento de contato entre o fornecedor do serviço e seu cliente, sendo um momento específico no tempo no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e determina a percepção dos consumidores acerca do diferencial oferecido pela empresa.

Oliveira *et al* (2005) desenvolveram um interessante estudo sobre *Call Centers* no Brasil, que na realidade fez parte de uma pesquisa global denominada "*The Global Call Center Research Project*" coordenada pelas universidades de Cornell nos Estados Unidos e Sheffield no Reino Unido. A pesquisa brasileira foi baseada em uma amostra composta por 103 organizações pesquisadas. Alguns pontos fundamentais encontrados nessa pesquisa foram:

I) Da amostra obtida, 53% dos *Call Centers* são terceirizados e 47% são próprios. Os terceirizados são empresas especializadas em serviços de *Call Center* e que prestam seus serviços a outras empresas que as contratam. Os *Call Centers* próprios fazem parte de uma organização maior que manteve o atendimento a clientes dentro de seu negócio.

II) A amostra pesquisada representou 125.806 empregados, dos quais 89% estão em *Call Centers* terceirizados e 11% em c*all centers* próprios e um total de 62.201 posições de atendimento (PA)

Como foram pesquisadas 103 organizações e encontrou-se 53% de *Call Centers* terceirizados, isto representa aproximadamente 55 organizações, com um número de empregados de aproximadamente 112 mil (89% de 125.806), resultando num número médio de mais de duas mil pessoas por *Call Center* terceirizado. Por inferência semelhante, encontra-se um número médio ligeiramente inferior para *Call Centers* próprios, ou seja, pouco menos de 300 pessoas por *Call Center* próprio.

2.7.1 A Estrutura Básica de um *Call Center*

Nos últimos anos tem-se observado um crescimento da gama de possibilidades de interação cliente/empresa, indo muito além do simples contato telefônico, e integrando diversas formas de comunicação com esse tipo de contato, entre elas a utilização de e-mails, *chat*, fax, cartas e outras formas que ainda virão, podendo ser gerenciadas pelo mesmo operador, gerando ganhos de qualidade, velocidade, eficiência e flexibilidade (MADRUGA, 2009). Essa convergência tecnológica entre as diversas formas de comunicação faz com que as empresas utilizem modelos, sistemas e ferramentas que facilitam a utilização e devem estar

presentes na infraestrutura de um *Call Center* ou, como denominado por Mancini (2001), nos *contact centers*.

Werdigier e Niebuhr (2008) apontam também que atualmente é muito comum os *Call Centers* combinarem, voz, e-mail e mensagens da *web* num mesmo ambiente, e que a tecnologia denominada pelos autores como “multicanal” constitui um recurso vital para o gerenciamento do relacionamento virtual com o consumidor.

Os principais componentes que fazem parte usualmente da infra-estrutura de um *Call Center*, segundo Mancini (2001), são:

1. CTI (*Computer Telephone Integrations*): trata-se de um sistema que deve integrar os computadores ao telefone. Através desse sistema, um operador pode, por exemplo, identificar o número do consumidor quando recebe uma ligação, mesmo antes de atender ao telefone, solicitando o perfil do consumidor para analisar as informações cadastradas no telefone do cliente, tais como localização do usuário ou último pagamento efetuado.
2. Sistema de Telefonia: refere-se à central telefônica, servidores de telefonia, e a todos os entroncamentos com a rede pública.
3. Sistema de Informação: é composto por um banco de dados, servidores e estações de trabalho. Nele estão contidas todas as informações sobre dados de consumidores, das mais básicas (nome, telefone, endereço) até as mais complexas (consumidores mais rentáveis, os que mais utilizam a empresa, os que mais reclamam e outras informações).
4. Sistema CRM (*Customer Relationship Management*): é uma estratégia de negócios para atender o consumidor conforme suas necessidades individuais, visando um atendimento customizado que traga mais satisfação e lealdade.
5. DAC (Distribuidor Automático de Chamadas): sistema que recebe as chamadas e direciona automaticamente para as posições de atendimento (PA), de acordo com um critério de roteirização predeterminado.
6. URA (Unidade de Resposta Automática): é um sistema que fornece serviços automáticos para os consumidores que acessam a central.
7. Tarifador de chamadas: gerencia o sistema telefônico e coleta dados provenientes da central telefônica privada, fornecendo relatórios técnicos, gerenciais e

financeiros, que traduzem o volume de ligações recebidas, tempo de utilização das linhas, números discados e valor das ligações.

8. *Chat*: sistema onde um consumidor que navega pela internet pode iniciar uma sessão de conversa com o operador através de um texto em tempo real.
9. Roteamento de e-mails: sistema que permite direcionar os e-mails para os operadores, de acordo com o assunto que o consumidor está querendo tratar.
10. Sistema de bloqueio: permite o bloqueio do envio de chamadas para um operador, enquanto este estiver atendendo um consumidor.
11. *Firewall*: sistema que protege a rede de comunicação e informática do *Call Center*, protegendo os sistemas internos contra acessos de pessoas não autorizadas.
12. Servidores e-commerce: contêm aplicações que permitem criar sites de comércio através da internet e também habilita o processamento de pedidos e pagamentos

Mancini (2001) também descreveu de uma forma prescritiva as diferentes funções básicas comumente encontradas em um *Call Center*. São elas:

a) Operador: é toda a equipe da linha de frente de atendimento, que tem contato direto com o consumidor. Também é denominado atendente ou agente.
b) Supervisor: é um líder imediato dos operadores, responsável pelo gerenciamento da rotina, faltas, absenteísmo, cumprimento dos padrões de atendimento, por atingir as metas de desempenho e produtividade e pelas demissões, entre outras atribuições.
c) Psicólogo: trabalha para reduzir a tensão na operação. Desenvolve atividades relacionadas à motivação, buscando melhorar as condições psicológicas do trabalho.
d) Roteirista: desenvolve os *scripts* (formalização da linguagem e aspectos técnicos/operacionais da central) que serão seguidos pelos operadores.
e) Técnicos de *Data Base*: responsáveis pelo manuseio do banco de dados dos consumidores e também pela manutenção do mesmo. Esse profissional pode disponibilizar o banco de dados dos consumidores conforme o perfil solicitado, por exemplo, pelas áreas de *marketing* ou vendas.

f) Analistas de Suporte, Sistema e Tráfego: responsável pelo gerenciamento do tráfego de ligações, dimensionando a equipe conforme a demanda. O objetivo dessa função é buscar o equilíbrio entre o número de operadores e o número de ligações, gerenciando os horários sazonais (picos ou vales) de forma a, de um lado, não prejudicar o atendimento ao consumidor pela espera excessiva, e de outro, não gerar despesas desnecessárias para a empresa, com mão de obra improdutiva ociosa.
g) *Controller*: monitora a qualidade e a produtividade da equipe, indicando suas falhas e acertos. Estes resultados são passados para a operação, para que sejam tomadas as devidas ações corretivas e preventivas.
h) Gerente de Atendimento: coordena a equipe de supervisores e é responsável por atingir as metas da operação, tanto em produtividade, quanto em qualidade.

No trabalho de Oliveira *et al* (2005) também é possível observar um fenômeno interessante na estrutura de um *Call Center*: a utilização de estruturas achatadas, com grandes amplitudes de controle (*flats*). A relação entre cargos de gerência e de supervisão chega a 1:20, e essa proporção se reoete ebtre supervisores e operadores. Esse fato, segundo os autores, chamou a atenção dos pesquisadores, pois foi mais elevado do que o observado em outros países participantes do projeto. Enquanto no Brasil o percentual de gerentes e supervisores não ultrapassa 6%, o mesmo índice nos Estados Unidos e França é respectivamente, 14% e 9%.

2.7.2 A Questão da Terceirização dos *Call Centers*

Nesse trabalho, denomina-se *Call Center* terceirizado aquele fornecido por uma empresa especializada nesse tipo de operação à outra, que a contrata. Entre os *Call Centers* terceirizados se encontram, também, os que são subsidiárias de empresas de um grupo para o qual prestam serviços. No caso brasileiro há empresas como a Atento, uma espanhola originalmente do ramo de telecomunicações, que presta serviços de *Call Center* (ativo e receptivo) para outras empresas. Os *Call Centers* próprios fazem parte de uma organização maior, que prefere manter o atendimento a clientes dentro de seu negócio, por identificar que a atividade realizada compreende a competência essencial da empresa (SILVA, 2007).

A complexidade da decisão de terceirização de um *Call Center* também foi levantada pelos autores da pesquisa "*The Global Call Center Research Project*" no Brasil. Conforme Oliveira *et al* (2005) apontaram:

> *"A opção pela manutenção de um* Call Center *próprio ou terceirizado pode ser uma decisão complexa dentro da empresa. Respaldado por duas grandes correntes teóricas, uma defendida, por exemplo, por Prahalad e Hamel (1990) que propõem que a empresa deva identificar suas competências essenciais, procurar potencializá-las e terceirizar as atividades que não estejam diretamente associadas ao negócio principal. Assim, terceirizar atividades de* Call Center *seria uma forma de focar no desenvolvimento das competências essenciais da empresa. Por outro lado, os defensores do* marketing *de relacionamento como Stone e Woodcock (2002), que propõem identificar seus clientes, criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes e administrar esse relacionamento em benefício dos mesmos e da empresa, podem entender que o relacionamento é muito importante para ficar a cargo de terceiros (*Call Centers *terceirizados). Ou ainda McKenna (1992), que defende que uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade dos clientes." (OLIVEIRA* et al*, 2005, p. 47)*

A linha de raciocínio apresentada por Oliveira *et al* (2005) ao propor que as empresas podem justificar a terceirização de *Call Centers* por focar em seu negócio principal é passível de crítica. Numa prestação de serviço, poucas coisas estão mais ligadas ao negócio principal que a interação com o cliente. Dessa forma, não seria a interação uma das competências essenciais da empresa ?

A abordagem das competências essenciais deriva da linha de estratégia empresarial denominada Visão Baseada em Recursos (VBR), sobretudo pelo trabalho seminal de Penrose (1959). A ideia básica dessa abordagem é que a estratégia das firmas é delineada considerando-se seus atributos internos (os recursos). Dessa forma, há um conjunto de competências que precisam estar presentes numa empresa para alavancar o processo inovativo, sendo o *Call Center* (na realidade a interação através do atendimento) uma possível alternativa para essa finalidade. A inovação poderia aparecer como resultado, sendo as competências a força motriz que possibilita o processo inovativo (BARNEY, 1991; ALVES, 2008).

A discussão em torno do assunto de competências é extensa e complexa (CHUANG, 2004; HAMEL e PRAHALAD, 1990; VON HIPPEL, 2001). Não se

pretende nesse trabalho um grande aprofundamento sobre o tema. O propósito aqui é considerar a possibilidade do atendimento via *Call Center* ser uma competência essencial para uma empresa de serviços onde ele é o principal canal de interação com o cliente, e questionar o motivo de sua terceirização. Dito isso, a abordagem VBR não deve ser desprezada, pois ela acaba se revelando um motivo adicional para o questionamento da terceirização do *Call Center*.

Barney e Hesterly (2008) discutem como a teoria da Visão Baseada em Recursos deve ser aplicada aos *Call Centers*, inclusive a questão de sua integração vertical ou de sua terceirização. Para esses autores, os operadores podem ser um recurso importante para as empresas realizarem os atendimentos, e a decisão de sua terceirização deve ser tomada com muita cautela, principalmente pela capacidade de prestação de um serviço de qualidade e pela flexibilidade para alterar a prestação do serviço conforme ocorram mudanças.

Quando se examina a questão da terceirização de *Call Centers* no cenário internacional, a análise pode tornar-se ainda mais complexa. Para exemplificar, segundo Oliveira *et al* (2005), nos Estados Unidos, 86% dos *Call Centers* são próprios enquanto os demais 14% são terceirizados. Situação similar ocorre também na França, onde 72% são próprios e 28%, terceirizados. No entanto, na Alemanha, 33% são próprios e 67%, terceirizados. Os motivos dessa heterogeneidade entre *Call Centers* próprios e terceirizados em diferentes países não são explicados na pesquisa de Oliveira *et al* (2005).

Outro ponto interessante acerca da distinção de *Call Centers* próprios e terceirizados é a utilização dos *scripts*. Segundo Oliveira (2002), um *script* pode ser utilizado como um mecanismo de controle da vulnerabilidade da operação de atendimento. Os *scripts* são desenhados para padronizar o discurso dos operadores na conexão empresa/cliente.

A adoção de *scripts* pode ser compreendida, então, como uma tentativa de produzir um atendimento que seja uniforme, igualitário e inspire confiança, controlando o processo interativo, sendo pouco sensível às restrições de contexto, à

influência recíproca dos participantes sobre o fluxo dessa conversa e à perspectiva e sentimentos de ambos os participantes – cliente e operador (READ, 2005).

O estudo de Oliveira *et al* (2005) aponta que o *script* é mais utilizado no *Call Center* terceirizado, com um índice de 42%, denotando maior rigidez na forma de atendimento em comparação com o *Call Center* próprio, onde o índice é de 28%. O Quadro 13 apresenta as principais diferenças entre os *Call Centers* próprios e terceirizados encontradas na aplicação brasileira da pesquisa "*Global Call Center Industry Project*".

Nos dados do Quadro 13, alguns pontos importantes podem ser inferidos. O primeiro deles diz respeito à questão da Variedade de Estratégia. O que foi buscado nesse item da pesquisa na aplicação brasileira foi identificar o elemento apontado pelos respondentes como o mais importante na estratégia do *Call Center* das empresas. As alternativas eram: liderança no preço, serviço diferenciado, fidelização do cliente, oferta de serviços múltiplos, identificação da marca da empresa. Nos *Call Centers* terceirizados, 70% dos respondentes apontaram o serviço diferenciado como elemento mais relevante. Curioso é que as empresas terceirizadas podem prestar (e normalmente o fazem) serviços para várias empresas, inclusive concorrentes entre si. Será que o serviço dito diferenciado é realmente tão distinto entre as diferentes empresas que utilizam os mesmos *Call Centers* ?

	Call Center Próprio	**Call Centers Terceirizados**
Variedade de Estratégias	54 % apontaram a diferenciação do serviço como elemento mais importante da estratégia, seguido pela possibilidade de fidelização do cliente com 35 %.	Para 70 %, oferecer um serviço diferenciado é o elemento mais importante na estratégia. O segundo elemento mais importante é a fidelização do cliente (17%).
Nivel de Escolaridade	O nível superior é mais expressivo, com 33 % das pessoas com nível universitário.	Apenas 12% possuem nível universitário.
Tempo de Trabalho (jornada)	65 % dos operadores trabalham em tempo integral no *Call Center* (Regime de 36 horas semanais).	85 % dos operadores trabalham em tempo integral (Regime de 36 horas semanais).
Treinamento Inicial	Maior Incentivo para aperfeiçoamento e capacitação dos operadores, média de 5,4 semanas de treinamento inicial	Relativa pressão para ter o operador pronto mais rapidamente para dar início às atividades (média de 3,5 semanas).
Tempo para o operador se tornar proficiente	19,9 semanas	18,2 semanas
Número Médio de Chamadas Diárias	70 chamadas Diárias	82 chamadas Diárias
Utilização de *Scripts*	28% dos *Call Centers* utilizam *scripts* (muito ou intensamente)	42% dos *Call Centers* terceirizados utilizam *scripts* (muito ou intensamente)
Pagamento Médio Anual para Operadores	Média de R$ 12.888/ano ou salário mensal de R$ 920,57.	Média de R$ 7.525/ano ou salário mensal de R$ 537,50.
Turnover	Média de 31%	Média de 34%
Indice de Demissão de Operadores	12,8% são demitidos por ano	18,0% são demitidos por ano
Tempo Médio de Permanência no Emprego (Gerência)	5,2 anos	3,4 anos
Remuneração dos Gerentes	Média de R$ 58.700/ano ou salário mensal de R$ 4.192,96	Média de R$ 47.200/ano ou salário mensal de R$ 3.371,43
% de Empregados Sindicalizados	62,90%	42,10%

Quadro 13: Principais Diferenças Encontradas no Brasil entre *Call Centers* Próprios e Terceirizados
Fonte: adaptado de Oliveira *et al*, 2005.

Outro ponto importante mostrado no quadro é a precarização do trabalho de um atendente de um *Call Center* terceirizado comparado a um próprio. O salário pago ao atendente é 42% inferior, ele atende em média 17% a mais de chamadas diárias, é obrigado a utilizar mais intensamente *scripts* (o que pode ser fonte de tensão), está sujeito a um maior risco de demissão, é menos sindicalizado e recebe menos treinamento que um operador de um *Call Center* próprio.

2.7.3 A Qualidade e os Indicadores Tradicionais de um *Call Center*

Um ponto relevante da análise de qualidade de um *Call Center* é que, diferentemente das interações face a face entre a empresa e o consumidor da maioria dos demais serviços, onde teoricamente é possível criar percepções de qualidade tangíveis, levando-se em conta aspectos como a aparência do prestador de serviço ou o local físico, na prestação via *Call Center*, a avaliação de qualidade pode apresentar dificuldades em tangibilizar a análise, e, em geral, a qualidade do serviço é julgada puramente de acordo com dimensões intangíveis, como a confiabilidade, segurança, empatia e prontidão de respostas (MALHOTRA e MUKHERGE, 2004).

Entretanto, por mais difícil que seja a mensuração de qualidade de um *Call Center* (agravada pela intangibilidade), são encontrados na literatura alguns indicadores tradicionais que podem auxiliar em sua gestão, visando tanto monitorar e controlar parâmetros ideais de qualidade, como também construir uma cultura de qualidade (MANCINI, 2001; MADRUGA, 2009). Esses indicadores podem ser agrupados em três dimensões: aspectos técnicos, instrumentais e humanos.

Pela avaliação de aspectos técnicos, entendam-se indicadores que retratem a eficiência da tecnologia utilizada, a utilização da capacidade instalada frente à demanda e a redundância de equipamentos para garantir a segurança da operação.

A avaliação de aspectos instrumentais inclui a análise de *scripts*, interatividade das telas e ergonomia do ambiente.

Pela avaliação de aspectos humanos, examina-se a qualidade da comunicação entre os operadores e consumidores a forma de apresentação, a saudação do operador para o consumidor, a entonação de voz, a criatividade e flexibilidade, a agilidade para solucionar problemas, o tempo médio de atendimento, a clareza nas informações e a simpatia ao encerrar a ligação.

A seguir é apresentado um quadro de possíveis indicadores que um *Call Center* pode utilizar, que foram encontrados nos trabalhos de Mancini (2001), Oliveira *et al* (2005), Malhotra e Mukherge (2004) e Kellen (2002):

Indicadores Quantitativos	Volume de chamadas atendidas	Número de ligações em que houve alguma interação entre operador/cliente.
	Tempo médio de atendimento	Tempo médio de atuação de cada operador em uma chamada telefônica. Permite avaliar a taxa de ocupação e ociosidade dos operadores.
	Tempo médio de operação	É o tempo que compreende o ciclo total, desde o atendimento até a conclusão do processo de documentação total dele.
	Chamadas em espera	Refere-se à quantidade ou percentual de consumidores que estão aguardando o atendimento. É uma situação onde o volume de chamadas está acima da capacidade do *Call Center.*
	Chamadas abandonadas	É a quantidade ou percentual de consumidores que desistem da ligação por vários motivos, como, por exemplo, demora para o atendimento.
	Chamadas efetivas	Refere-se ao volume total de chamadas efetivamente realizadas, incluindo as rejeitadas ou abandonadas.
Indicadores de Desempenho	Quantidade de contatos efetivos	Indica o volume de contatos realizados em que o consumidor definido como público alvo foi atingido.
	Indice de reversão de contatos	Indica o volume de contatos onde o contato foi efetivo, ou seja, aqueles nas quais as propostas da campanha de vendas de fato foram concretizadas.
	Vendas por canal	Indica o desempenho de vendas de cada um dos canais, bem como de cada meio utilizado para interagir com os consumidores.
	Nível de serviço	Indica a meta de desempenho de um *Call Center*. Por exemplo, atender 90% das chamadas até 20 segundos.

Quadro 14: Indicadores Tradicionais de um *Call Center*
Fonte: adaptado de Mancini (2001), Malhotra e Mukherge (2004) e Kellen (2002)

Kellen (2002) apontou para um especial grupo de indicadores: os indicadores de qualidade de chamadas. Para essa autora, esses indicadores devem refletir a preocupação em medir o desempenho e a habilidade dos operadores durante a interação operador/usuário. Normalmente esse grupo de indicadores utiliza métricas qualitativas que podem incluir alguns sub-atributos, tais como: entonação de voz do atendente, cordialidade, conhecimento, interesse, empatia, cumprimento dos procedimentos e *scripts*, entre outros. O autor afirmou ainda que a mensuração dessa categoria de indicadores deve ser realizada através de pesquisas específicas.

Um estudo conduzido por Dean (2004) em dois *Call Centers* (um no setor bancário, outro no setor de seguros), utilizou uma escala com dez itens para avaliar

a Qualidade da Chamada do ponto de vista do consumidor. Os itens avaliados foram:

1) Solução do problema ou da solicitação em uma única chamada;
2) Tempo gasto na fila de espera para ser atendido;
3) O operador dedicou um tempo suficiente com o consumidor, e não o apressou;
4) O operador ajudou o consumidor a definir e entender melhor o seu problema ou solicitação;
5) O operador foi hábil para solucionar diferentes perguntas ou problemas;
6) O operador manteve-se calmo e amigável, mesmo quando o consumidor estava nervoso;
7) O operador forneceu explicações sobre as etapas do processo do serviço ou as razões para os problemas;
8) O operador assegurou que as informações que o consumidor estava fornecendo seriam tratadas de forma confidencial;
9) O operador tratou o consumidor com empatia;
10) O operador tem autoridade para solucionar o problema do consumidor.

Especificamente, o último item de avaliação proposto por Dean (2004) guarda estreita relação com a proposição de Zarifian (2005) de um tipo de atendente denominado Conselheiro Comercial. Para esse último autor, um conselheiro comercial teria um espectro mais amplo de responsabilidades, incluindo funções como escutar, compreender, explicitar e desenvolver as demandas dos clientes, e, a partir daí, desenvolver a criação de valor para a empresa.

Marx (2008) aponta que a mudança do perfil de um atendente poderá implicar numa maior liberdade de diálogo operadores/clientes, o que, para o autor, não deve ser feito sem rigor. O ponto central é que o rigor da leitura de *scripts* rígidos, que marcam a maioria dos diálogos travados nos *Call Centers* atuais, deveria ser substituído pela introdução cuidadosa de abordagens onde se busca o entendimento das necessidades dos clientes.

Mas para que um atendente desempenhe a função de um Conselheiro Comercial, as questões de autonomia, treinamento e conhecimento do negócio e de suas estratégias devem ser repensadas (MARX, 2008).

Se é fato que a grande maioria dos *Call Centers* utilizam uma abordagem clássica, com ênfase em processos padronizados, pouca (ou nenhuma) autonomia, e redução de custos, haveria espaço para um outro tipo de abordagem, onde se encara um *Call Center* como um importante canal de informação e inovação dentro de uma lógica da relação de serviço ? De que forma um *Call Center* poderia contribuir, então, para o processo inovativo das empresas ? Será que nas empresas ditas inovadoras em serviços há a prevalecência de projetos organizacionais *adhocráticos*, em detrimento de estruturas clássicas com pouca ou nenhuma autonomia dos operadores ? Pretende-se responder a essas e outras perguntas nos casos que serão examinados após a apresentação de um conjunto de fatores-chave para a inclusão do *Call Center* dentro da lógica do processo inovativo.

2.8 Construindo uma Estrutura para Avaliação do *Call Center* no Processo de Inovação das Empresas

Antes de um maior aprofundamento na parte metodológica e após a exposição do referencial teórico constituído pelas três grandes vertentes apresentadas – Inovações/Serviços/*Call Centers* –, parece ser possível a proposição de uma estrutura de análise aplicada aos *Call Centers* composta por um conjunto de características-chave que poderiam ser fundamentais para um papel mais efetivo do *Call Center* na lógica do processo inovativo das empresas de serviço. A linha de raciocínio adotada é que o *Call Center* pode ser uma ferramenta importante para esse processo inovativo nas empresas de serviço onde ele é o principal canal de interação com o cliente. Para que isso ocorra, propõe-se nesse trabalho uma série de cinco características que são apresentados a seguir.

A primeira característica proposta é o nível de participação que um *Call Center* tem dentro da lógica inovativa vigente utilizada pelas empresas. A ideia básica é que a interação do *Call Center* com outras áreas da empresa tem relação com o modelo DUI (Fazer, Utilizar, Interagir) de inovação apresentado por Jensen *et*

al (2007). Nesse modelo, a inovação é baseada na comunicação informal entre as áreas de uma empresa, nas comunidades de prática e na mobilização de conhecimento tácito para solução de problemas e aprendizagem.

O nível de participação do *Call Center* com as outras áreas da empresa poderia ser chave para o processo inovativo, pois ele representaria um elo fundamental entre a voz do usuário e as diversas áreas participantes do processo, obtendo, por exemplo, informações preciosas e repassando-as para as áreas pertinentes dentro de uma lógica estruturada para agilizar o processo inovativo. Para efeito de análise, considera-se que há um alto nível de participação quando houver a presença simultânea das três condições propostas:

- Condição 1: Há a presença de casos reais de construções interativas de inovações via *Call Center.* Denomina-se contrução interativa a criação de um serviço ou produto inovador a partir da interação atendente/cliente, durante a operação de atendimento via *Call Center;*

- Condição 2: Há uma rotina de trabalho estruturada pela empresa caso o *Call Center* capte uma informação importante para a inovação. Uma rotina estruturada poderia ser um canal específico, onde as sugestões dos operadores seriam encaminhadas e tratadas por uma área específica da empresa;

- Condição 3: A área do *Call Center* é frequentemente envolvida na concepção e no desenvolvimento de novos produtos das empresas. Por envolvimento entende-se, neste trabalho, a presença de um profissional da área de *Call Center* que possa intervir nos principais processos decisórios necessários para levar a cabo as inovações no mercado.

A segunda característica que poderia estimular a contribuição potencial que um *Call Center* poderia prover para o processo de inovação é a aplicação de indicadores de desempenho apropriados para tal finalidade.

A linha de raciocício adotada para esta característica é que, ao empregar exclusivamente indicadores de desempenho que abordem a questão do volume de chamadas atendidas ou o tempo médio de duração da chamada, os operadores do *Call Center* tenderiam a se comportar de modo a otimizar esses indicadores, e poderiam eventualmente desprezar uma troca de informações mais rica com o cliente ou o endereçamento de uma sugestão para alguma área da empresa, e poderiam ser úteis na promoção do processo inovativo. O esforço para atingir parâmetros predeterminados em indicadores tradicionais de tempo e quantidade de chamadas poderia agir então como uma espécie de bloqueio para o processo inovativo via *Call Center*.

Para incrementar o papel de um *Call Center* no processo inovativo das empresas, faz-se necessária a adoção de indicadores de desempenho que não tolham ou inibam a prestação de um serviço de modo personalizado, facilitando sobremaneira a geração de inovações *ad hoc* (aquelas que tratam de uma construção interativa para um problema singular proposto pelo cliente), como proposto por Sundbo e Weinstein (1998).

Desta forma quando as empresas empregarem apenas os indicadores quantitativos tradicionais, como tempos médios de atendimento e de operação, chamadas em espera e chamadas abandonadas, para auxiliar na gestão do *Call Center,* o processo inovativo pode ser prejudicado. Seria conveniente que elas empregassem, além destes indicadores, outros, que levem em consideração a satisfação dos usuários para a resolução de problemas, ou que incentivem o operador a enviar sugestões para melhoria dos produtos ou serviços.

Para efeito comparativo da estrutura de análise proposta, são apresentados os seguintes critérios para a análise da característica de utilização de indicadores:

- Critério 1: Prevalência de Indicadores de Vazão: são empresas que empregam em seu *Call Center* exclusivamente indicadores quantitativos de vazão tradicionais, como o número de chamadas atendidas ou o tempo médio de operação;

- Critério 2: Estrutura Intermediária de Indicadores: são empresas onde, além dos indicadores quantitativos tradicionais acima descritos, empregam-se em seus *Call Centers* indicadores de satisfação de clientes, tanto para a resolução de problemas como para mensurar a qualidade do atendimento do operador sob o ponto de vista do cliente;

- Critério 3: Indicadores para a Inovação: são casos onde, além da utilização de indicadores tradicionais de vazão e dos indicadores que levem em consideração a satisfação dos clientes, encontraram-se indicadores especialmente desenvolvidos de modo a incrementar a participação do operador na transmissão das sugestões enviadas pelos usuários.

O terceiro fator aqui proposto para estimular a inovação é relacionado ao nível de integração vertical do *Call Center*. A ideia principal é que a interação com o cliente é uma das competências centrais das organizações, especialmente aquelas prestadoras de serviço onde o contato com o usuário é derivado primordialmente da interação via *Call Center*. Esse último poderia representar um recurso indispensável para o processo inovativo, sendo que a decisão de terceirizá-lo deve ser vista com muita cautela (PENHOSE, 1959; BARNEY, 1991).

Para diferenciar as empresas na estrutura de análise de *Call Center* desenvolvida, propõem-se as seguintes classificações: *i)* Empresas onde o *Call Center* é próprio (integrado verticalmente); *ii)* Empresas com estruturas híbridas (com partes terceirizadas e partes da operação de atendimento própria) e *iii)* Empresas onde o *Call Center* é plenamente terceirizado, isto é, desempenhado por um fornecedor independente.

O nível de qualificação e remuneração do atendente (operador) também é um aspecto importante e que não deve ser desprezado para estimular a inovação (MILES, 2007), representando a quarta característica da estrutura de análise proposta. O atual nível de remuneração e qualificação de um operador é precário e está longe de representar algum atrativo contundente para um indivíduo optar por essa profissão como uma carreira (OLIVEIRA, *et al* 2005). Na maioria dos casos, os

trabalhadores estão trabalhando provisoriamente nessa função até conseguirem terminar seus estudos ou buscar outra forma de sustento mais rentável.

É preciso haver uma compatibilização entre a remuneração e a qualificação de um operador para que sua atividade possa ser encarada como um recurso importante para uma empresa inovar. De maneira análoga, não se poderia exigir que uma pessoa que ganhe pouco mais de quinhentos reais tenha um ímpeto constante para contribuir ativamente para a melhoria dos processos da empresa, especialmente no quesito inovação. Uma remuneração precária parece ser incompatível com a permanência de ativos humanos preciosos na organização.

Para classificar as empresas segundo esta característica adotam-se os seguintes critérios:

1º Critério: Empresas com Baixa Remuneração e Qualificação dos Operadores: Normalmente são empresas onde os operadores de *Call Center* ganham um salário mensal bruto no máximo 30% superior a um salário mínimo por seis horas de jornada de trabalho. Exige-se apenas o ensino médio completo para a qualificação dos operadores;

2º Critério: Empresas com Média Qualificação e Remuneração: Nestas empresas os operadores recebem um salário de trinta a 50% superior ao salário mínimo. Para a qualificação, exige-se preferencialmente que os candidatos estejam cursando o nível superior;

3º Critério: Empresas com Alta Remuneração e Qualificação do Operador: Trata-se de empresas onde os operadores ganham, no mínimo, 50% a mais que um salário mínimo. O nível universitário completo é exigido para os operadores como qualificação mínima.

A quinta característica proposta é utilização ou emprego de *scripts*. Adota-se para efeito de análise que a falta de autonomia dos operadores no atendimento via *Call Center* está fortemente relacionada ao estrito seguimento de *scripts*. Desta

forma, quando um operador deve seguir rigidamente um *script*, ele tende a possuir baixa autonomia na operação de atendimento.

Evidentemente os *scripts* são apenas um dos possíveis elementos que podem ser utilizados para tangibilizar a dimensão de autonomia do operador. Haveria outras medidas plausíveis, como cumprimentos de tempos-padrão de atendimento ou a amplitude das ações dos operadores sem a necessidade de autorização da supervisão. Todavia, a adoção dos *scripts* como "*Proxy*" de autonomia para operadores pode tornar mais simples e direta a sua análise.

Considera-se então que uma das formas para estimular o processo inovativo via *Call Center* é conferir maior liberdade de diálogo entre operadores e usuários. As abordagens dos atendentes devem buscar o entendimento das necessidades dos clientes para atuar no processo inovativo, principalmente para inovações *ad hoc.* A utilização de *scripts* rígidos pode então dificultar esse processo.

Para a estrutura de análise de *Call Center* são propostos três critérios para a análise desta característica:

- Empresas com Baixo Emprego de *Scripts*: são empresas onde as falas dos operadores não são padronizadas, e os poucos *scripts* utilizados podem ser alterados por sugestões apontadas pelos operadores;

- Empresas com Médio Emprego de *Scripts*: são empresas onde, embora não haja leitura intensiva de *scripts*, todo atendimento é padronizado através de processos uniformes de atendimento (normalmente auditados por uma equipe independente);

- Empresas com Alto Emprego de *Scripts*: são empresas onde o atendimento realizado pelo operador ocorre exclusivamente pela leitura intensiva de *scripts* dinâmicos (onde a tela do operador fornece uma resposta automática para sua leitura conforme ele interpreta o que o cliente está demandando).

No Quadro 15 são apontados os principais autores que influenciaram a construção da estrutura de análise de *Call Centers* composta por estas cinco características determinantes para uma maior contribuição de um *Call Center* dentro da lógica do processo inovativo, bem como a principal linha de argumentação adotada pelo pesquisador para justificar a escolha das características.

A combinação dessas características pode auxiliar uma empresa a utilizar o *Call Center* para o processo inovativo. Trata-se de uma opção estratégica que pode gerar no extremo duas configurações distintas, como mostrado na Figura 12. Uma possível configuração retrata empresas que tendam a apresentar um envolvimento efetivo do *Call Center* dentro da lógica do processo inovativo. Nesse caso, deve-se notar a presença dos fatores-chave colocados anteriormente, como o elevada participação do *Call Center*, a utilização de indicadores de desempenho adequados que não levam em conta aspectos meramente de volume/vazão de chamadas,a adoção de uma estrutura própria em detrimento de estruturas terceirizadas, o nível elevado de qualificação e remuneração dos operadore e o não-emprego intensivo de *scripts*, pois os operadores devem ter autonomia suficiente para a prestação dos serviços sem sua necessidade. Esse conjunto de fatores pode permitir que o *Call Center* seja utilizado efetivamente dentro do processo inovativo das empresas.

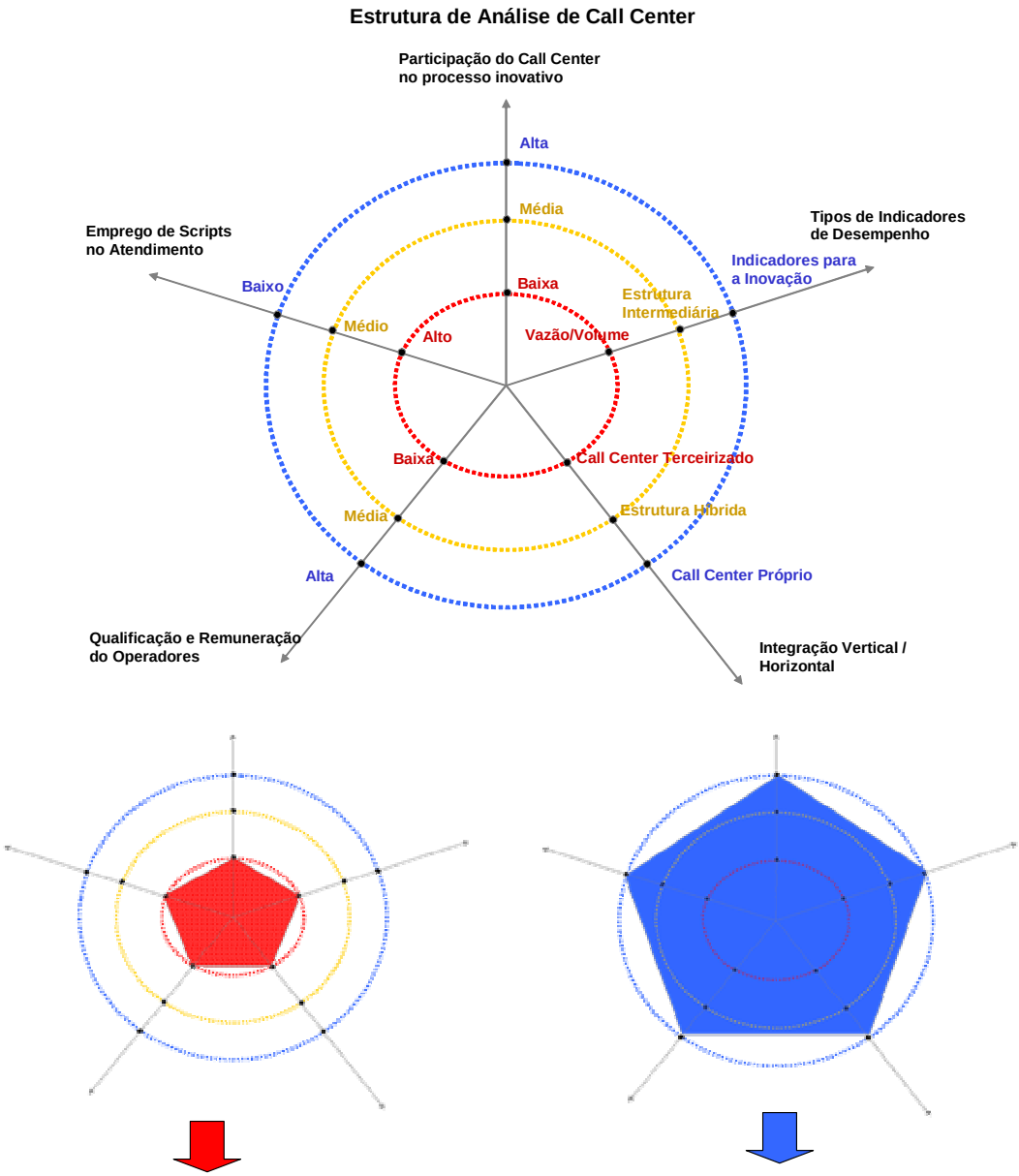
Características	Quadro de Referências Teóricas Utilizadas	Constructo / Principal Linha de Argumentação
Alta Participação do CC no processo inovativo.	Jensen *et al* (2007), Sundbo e Gallouj (1998), Chesbroug (2006), Brown e Eisenhardt (1997), Hatchuel e Weil (1999), Worley e Lawler III (2006), Abramovici e Bancel-Charesol (2005).	Os *Call Centers* podem ser utilizados como fonte de inovação e devem interagir com as demais áreas da empresa envolvidas no processo inovativo. A inovação deve ser baseada na comunicação informal entre áreas de uma empresa, nas comunidades de prática e na mobilização de conhecimento tácito para solução de problemas e aprendizagem. O nível de interação do Call Center com as outras áreas da empresa poderia ser chave para o processo inovativo, pois ele representaria um elo fundamental entre a voz do usuário e as diversas áreas participantes do processo inovativo.
Indicadores para mensurar desempenho do CC que estimulem o processo inovativo através desta via.	Zarifian (1998), Marklund (2000), Read (2005), Kellen (2002), Gallouj e Weinsten (1997), Kubota (2006), Davila, Epstein e Shelton (2007).	Para alavancar o processo inovativo é necessária a utilização de indicadores que levem em consideração aspectos não-tradicionais de um *Call Center*. Denominam-se aspectos tradicionais a maioria dos indicadores quantitativos, como volume de chamadas atendidas, tempo médio de atendimento ou número de chamadas abandonadas ou efetivas, entre outros. Pressupõe-se que essa classe de indicadores são inapropriados para a promoção do processo inovativo. Em contrapartida, os indicadores que devem ser utilizados devem abordar de alguma forma a criatividade e a flexibilidade do atendente e, principalmente, a agilidade para solucionar problemas ou trabalhar com o conceito de Eventos.
Adoção de *Call Centers* integrados verticalmente (emprego de CCs próprios em detrimento de CCs terceirizados)	Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), Penhose (1959), Azevedo e Caldas (2002), Chuang (2004), Fleury e Fleury (2007).	A interação com o cliente pode ser uma competência importante para o processo inovativo (especialmente nas empresas de serviços onde ele é o principal canal de comunicação com os clientes), não devendo ser externalizada. O processo de atendimento pelos atendentes próprios pode ser um ativo importante para a empresa reter informação e conhecimento, que podem ser fundamentais para o processo inovativo.
Elevado nível de Remuneração e Qualificação dos operadores do CC.	Hutchinson, Purcell e Kinnie (2000), Malhorta e Mukherge (2004), Marx (2008), Zarifian (2005).	Os atendentes são um recurso importante para o processo inovativo e não devem ser confundidos com funcionários com baixa qualificação, inexperientes e com remuneração precária. Deve-se buscar o papel de um operador mais próximo ao de um "conselheiro comercial, como proposto por Zarifian em detrimento do operador de telemarketing.
Pouca utilização de *Scripts* pelos operadores no atendimento via *Call Center.*	Oliveira *et al* (2005), Zarifian (2001), Werdigier e Niebuhr (2008), Venco (2003).	Para o processo inovativo há a necessidade de maior liberdade de diálogo operadores/usuários. As abordagens dos atendentes devem buscar o entendimento das necessidades dos clientes para atuar no processo inovativo, principalmete para inovações *ad hoc* (aquelas que tratam de uma construção interativa para a solução de um problema singular proposto pelo cliente).

Quadro 15: Quadro de Referências Teóricas dos Principais Fatores Para uma Contribuição Efetiva do *Call Center* para a Inovação.
Fonte: elaborado pelo autor

Numa outra configuração possível, as empresas possuem pouco (ou nenhum) envolvimento do *Call Center* no processo inovativo. Nesse caso espera-se encontrar aspectos opostos aos acima apontados, isto é, baixa ou nenhuma participação do *Call Center* junto às outras áreas envolvidas com a inovação, emprego de indicadores que seguem uma lógica quantitativa de

vazão/volume, terceirização, baixa qualificação e remuneração dos operadores e emprego intensivo de *scripts*. Esta configuração retrata empresas onde o *Call Center* está mais associado a um centro de custo desvinculado da geração de resultados para o processo inovativo, do que a uma opção viável para alavancar a inovação.

É importante colocar que o emprego desta última configuração não quer dizer propriamente que as empresas não inovem. Elas podem até o fazer, mas tendem a não utilizar o *Call Center* para essa finalidade. Todavia, provavelmente elas percebem o *Call Center* como um centro gerador de custos, e talvez, muitas decisões em torno de sua configuração estejam balizadas segundo essa percepção. Os motivos dessa opção, bem como da possível adoção da primeira ou da segunda configuração, serão explorados na pesquisa de campo deste trabalho.



Configuração 1: Empresas onde o *Call Center* representa um centro de custo exógeno ao processo de inovação.

Configuração 2: Empresas onde o *Call Center* apresenta um envolvimento efetivo dentro da lógica do processo inovativo

Figura 12: Estrutura de Análise de *Call Centers* e Diferentes Configurações
Fonte: elaborado pelo autor

3 Metodologia

3.1 Tipos de Pesquisa: A Abordagem Metodológica Adotada

Uma metodologia científica consiste na sistematização de princípios e técnicas suficientemente gerais, capazes de embasar a produção científica em diversos campos de conhecimento. Para isso, ela deve assegurar que o problema seja abordado de uma maneira válida, confiável e adequada em relação aos conceitos envolvidos na pesquisa. A metodologia é fundamental para qualquer tipo de pesquisa. Ela pressupõe que, após a formulação clara do problema, especificando os tipos de informação requeridos, o pesquisador deva preparar um projeto de pesquisa a fim de definir as condições adequadas para a coleta e análise de dados (MIGUEL, 2007).

Os projetos de pesquisa dividem-se basicamente em duas linhas, as quantitativas e as qualitativas. Em ambos os casos, eles se caracterizam como um esforço cuidadoso para descoberta de novas informações, conhecimentos, relações, ou ainda verificação e ampliação do conceito existente (GODOY, 1995a).

Mas como determinar se uma pesquisa terá um caráter quantitativo ou qualitativo ? Quais são os fatores que indicam o tipo de pesquisa a ser adotado?

Segundo Godoy (1995b), num estudo quantitativo, o pesquisador conduz o seu trabalho a partir de um plano pré-estabelecido, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Há também a preocupação com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. O foco do trabalho é a precisão. As distorções na etapa de análise e interpretação de dados devem ser evitadas para garantir uma margem de segurança com relação às inferências obtidas.

Por outro lado, as pesquisas qualitativas, além de não empregarem ferramental estatístico sofisticado (como as quantitativas geralmente empregam), não procuram enumerar e/ou medir os eventos estudados, mas buscam a obtenção de dados descritivos e exploratórios sobre pessoas, lugares e processos interativos, através do contato direto do pesquisador com a situação estudada.

O tema do presente trabalho está relacionado a uma melhor compreensão do papel que um *Call Center* pode exercer numa empresa para contribuir com o processo inovativo no setor de serviços. Trata-se de um trabalho exploratório de um tema ainda incipiente na literatura, tornando uma abordagem predominantemente quantitativa de difícil aplicação.

Correa (1992), identificou alguns requisitos que auxiliam o pesquisador a selecionar se o tipo de pesquisa mais indicado será o qualitativo ou quantitativo, como mostrado no próximo quadro:

Principais requisitos da pesquisa	Abordagem	
	Qualitativa	*Quantitativa*
Presença do pesquisador durante os levantamentos	Usual	Não-usual
Amostra pequena	Possível	Insuficiente
Variáveis difíceis de se quantificar	Possível	Inadequada
Medições por percepção	Possível	Difícil
Limites não predefinidos	Possível	Impossível
Causalidade é o mais importante	Preferível	Possível
Necessidade de construir uma teoria	Adequada	Inadequada
Conhecimento profundo do processo decisório da empresa	Adequada	Inadequada

Quadro 16: Principais Requisitos de uma Pesquisa Qualitativa ou Quantitativa
Fonte: adaptado de Correa, 1992

Para o atingimento dos objetivos propostos no trabalho, faz-se necessário colocar algumas considerações em relação ao Quadro 16 que contribuem para a escolha da vertente qualitativa selecionada pelo pesquisador, a saber:

a) Uma das questões levantadas no trabalho diz respeito à compreensão de um fenômeno contemporâneo, isto é, o entendimento de como ocorre o processo inovativo de empresas prestadoras de serviços onde o *Call Center* é o principal canal de interação, corroborando com a necessidade da presença do pesquisador na organização estudada durante a fase do levantamento de dados para uma melhor compreensão do fenômeno;

b) Para discussão de um dos temas centrais da pesquisa – o papel que o *Call Center* pode exercer para o processo inovativo –, é desejável um aprofundamento razoável nos casos estudados, ponto que acaba por limitar o número da amostra;

c) Um dos objetivos do trabalho é justamente contribuir para a construção de uma nova teoria, de modo a compreender as principais diferenças entre os *Call Centers* das empresas que o utilizam como parte integrante do processo inovativo e os daquelas que não o empregam para tal finalidade.

Gil (2002) classificou as pesquisas (qualitativas ou quantitativas) em três grandes grupos: as explicativas, as descritivas e as exploratórias.

As pesquisas explicativas objetivam identificar quais são os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos estudados, procurando explicar sempre o por que (a razão) da existência desses fenômenos. É por essa razão que esse tipo de pesquisa é mais complexo e delicado que os outros tipos, inclusive havendo um grande risco de se incorrer em erros.

A pesquisa explicativa é comumente aplicada na área de ciências naturais, pois seu nível de complexidade é mais baixo que os sistemas sociais (onde as empresas estão incluídas), como mostrado na Figura 13:

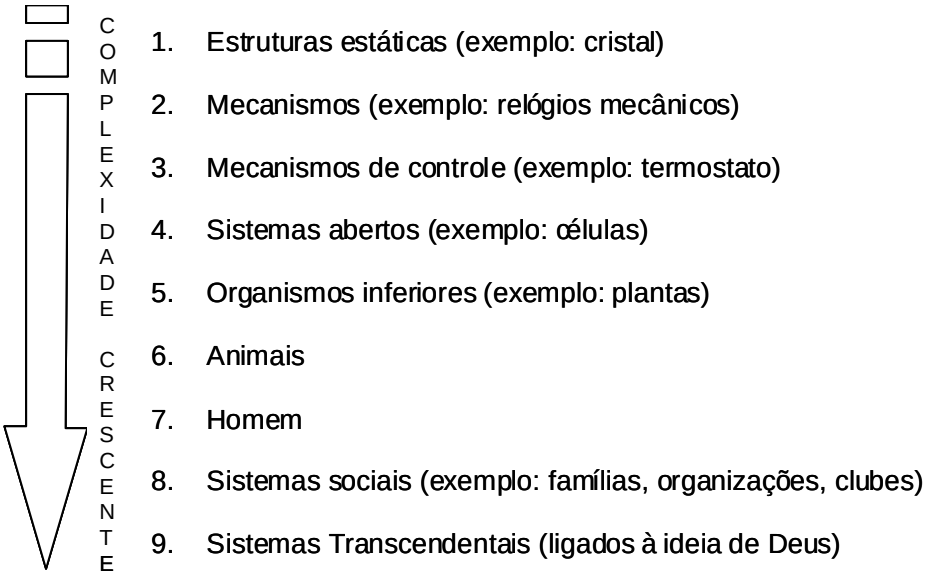


Figura 13: Níveis de Complexidade Entre Diferentes Sistemas
Fonte: adpatado de Checkland (1993)

Checkland (1993) apontou ainda grandes diferenças encontradas por pesquisadores, quando o objeto de estudo são sistemas sociais (como é o caso de uma pesquisa organizacional), ao invés de sistemas físicos. Segundo o autor, as principais são: *i)* a generalização das conclusões é mais imprecisa quando comparada às possibilidades das ciências naturais; *ii)* o objeto do estudo é o elemento humano, de comportamento muito mais complexo, por exemplo, que um elemento químico; *iii)* a previsão dos acontecimentos sociais é mais difícil de se realizar.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição de uma determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de uma relação entre as variáveis. Ela usualmente utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários ou observações sistemáticas (GIL, 2002).

Alguns exemplos de pesquisas descritivas incluem estudos sobre as características de um determinado grupo, como a distribuição por idade, sexo,

nível de escolaridade, ou mesmo estudos sobre níveis de atendimento, índices de natalidade/mortalidade, indicadores econômicos, etc. Através desses estudos, as pesquisas descritivas podem até proporcionar uma nova visão sobre um determinado problema.

Já as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito ou de construir hipóteses. Além disso, esse tipo de pesquisa visa também o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (YIN, 2005). Um aspecto importante das pesquisas exploratórias é que ela apresenta um planejamento bastante flexível, de modo a possibilitar a consideração dos mais variados aspectos relativos ao tema estudado.

O caráter exploratório dessa pesquisa decorre do fato de que as informações e conclusões obtidas fornecerão elementos para uma melhor compreensão de quais são os possíveis papéis que um *Call Center* pode exercer para a inovação de empresa prestadora de serviço, levando-se em conta aspectos como a decisão sobre terceirizar o *Call Center*, nível de autonomia e qualificação dos atendentes e interação entre as diferentes áreas da empresa, entre outros aspectos analisados.

Dessa maneira, o presente trabalho se caracterizou inicialmente por ser um estudo qualitativo e exploratório, e como consequência, não teve a preocupação em formular conclusões generalizantes. Os instrumentos de pesquisa utilizados para a realização do trabalho foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, que serão detalhados a seguir.

3.2 Os Instrumentos Utilizados: a Pesquisa Bibliográfica e o Estudo de Caso

A pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de um material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. É importante notar que boa parte dos estudos exploratórios, principalmente aqueles que se propõem a analisar diversos posicionamentos sobre um mesmo problema, podem ser classificados como pesquisas bibliográficas (GIL, 2002).

A grande vantagem da pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002), reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, representando um “ganho de escala” real na absorção de conhecimento. No entanto, deve-se ter cuidado na seleção da fonte mais confiável possível, a fim de não correr o risco de replicar erros, ou ainda, conduzir a pesquisa baseada em dados falsos.

A pesquisa bibliográfica neste trabalho teve como finalidade proporcionar maior familiaridade com os temas referentes a diferentes tipos de serviços, *Call Centers* e inovações em serviços, com vistas a torná-los mais explícitos e melhor os estruturar. Estes temas foram pesquisados na literatura das áreas de Engenharia de Produção e Administração de Empresas, sendo consultados diversos periódicos e livros-texto das áreas levantadas, em bibliotecas como as da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e da Fundação Getúlio Vargas, além de consultas via internet aos diversos sites relacionados com o tema da pesquisa.

No total foram consultadas 177 referências bibliográficas. A Tabela 4 apresenta uma síntese das referências de acordo com sua natureza (Periódicos Qualificados, Teses e Dissertações, Livros, Artigos em Congressos, outros). O Gráfico 1 divide as referências da pesquisa bibliográfica segundo aspectos cronológicos de publicação (até cinco anos da data de apresentação do trabalho, de cinco até dez anos, de dez a quinze anos e mais de quinze anos).

Total Referências Bibliográficas	177	100%
Periódicos Qualificados	65	37%
Livros	74	42%
Teses e Dissertações	11	6%
Congressos	7	4%
Outros	20	11%

Tabela 4: Síntese da Pesquisa Bibliográfica Realizada
Fonte: elaborado pelo autor

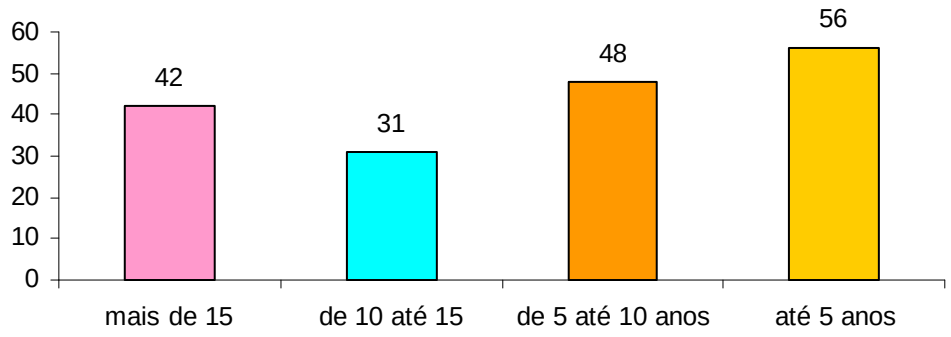


Gráfico 1: Divisão das Referências Utilizadas Segundo a Cronologia de Publicação
Fonte: elaborado pelo autor

O Estudo de Caso

Um estudo de caso é um método empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto no qual ele está inserido não estão claramente estabelecidas. Nesses estudos, múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 2005; VOSS *et al*, 2002).

Desta forma, no estudo de caso, o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo. A grande flexibilidade proporcionada por esta metodologia torna impossível estabelecer um roteiro rígido que determine com precisão como deverá ser desenvolvida a pesquisa. Este tipo de metodologia é altamente recomendado para a realização de pesquisas exploratórias, como proposto neste estudo.

Os estudos de caso constituem a estratégia de pesquisa mais adequada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos comportamentais, quando o foco de análise se restringe a fenômenos contemporâneos e quando

são colocadas questões do tipo “como” e “por que”, como mostrado no Quadro 17 abaixo:

INSTRUMENTOS DE PESQUISA	FORMA DA QUESTÃO DA PESQUISA	REQUER CONTROLE SOBRE OS EVENTOS COMPORTAMENTAIS	FOCALIZA EM EVENTOS CONTEMPORÂNEOS
Experimento	Como, Por que ?	Sim	Sim
Levantamento de campo	Quem, O que ? Onde , Quanto ?	Não	Sim
Análise de arquivo	Como, Por que ?	Não	Possível
História	Como, Por que ?	Não	Não
Estudo de Caso	Como, Por que ?	Não	Sim

Quadro 17: Situações Relevantes para Diferentes Instrumentos de Pesquisa
Fonte: Baseado em Yin, 2005

Uma preocupação comum do estudo de caso é o suposto fornecimento de uma pequena base para generalização científica. Como generalizar o que é pertinente a um, ou a alguns casos ?

A resposta para essa indagação, segundo Yin (2005), reside no fato dessa metodologia possibilitar generalizar proposições teóricas, e não proposições referentes a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso não representa uma “amostra”, e o objetivo do pesquisador é estender e generalizar teorias (generalização analítica), e não relacionar frequências (generalização estatística).

Outra clara distinção entre uma generalização analítica ou estatística é a escolha das amostras necessárias para ambos. No caso de generalização estatística, o pesquisador deverá obter uma amostra representativa do universo a ser analisado. Desse modo os elementos da amostra devem ser selecionados randomicamente. Isso, contudo, não é necessário no estudo de caso. Pelo contrário, é preferível que as empresas que serão estudadas sejam selecionadas para encontrar todas as variantes teóricas que o pesquisador deseja explorar, não havendo problemas em exemplos polares (CORREA, 1992).

Além disso, muitos termos tratados nesse trabalho, tais como o processo inovativo em serviços e diferentes estruturas de *Call Centers*, não são conceitos que foram exaustivamente explorados na literatura. Assim, pode haver muitas definições de um mesmo assunto, usando terminologias diferentes entre vários autores. O contrário também pode ser verdadeiro, isto é, muitos autores podem designar assuntos diferentes, usando a mesma terminologia.

Por essa razão, a presença do pesquisador durante o processo de coleta de dados é considerada essencial, limitando desse modo, a possibilidade do tamanho da amostra a ser pesquisada. Ademais, o pesquisador também adquire a função básica de esclarecer os conceitos e garantir a compreensão dos mesmos, de modo a torná-los uniformes e consistentes durante o decorrer da pesquisa.

Godoy (1995c) reforça esse conceito apontando um fator imprescindível no estudo de caso: o papel do pesquisador deve ser claro para aqueles que lhe prestarão informações, não devendo ser confundido com elementos que inspecionam, avaliam e supervisionam atividades. Uma compreensão inadequada do papel do pesquisador e dos objetivos da pesquisa pode influenciar e dirigir as respostas ou alterar o comportamento das pessoas entrevistadas e observadas.

As Proposições da Pesquisa

Vale lembrar que uma das características do estudo de caso não é formalmente testar hipóteses. Ao invés disso, lidamos com proposições que devem ser efetuadas com a finalidade de garantir que a realização da pesquisa permaneça focada em seus objetivos principais, e não se transforme numa esmagadora colheita de dados sem direção. São cinco proposições que norteiam o presente trabalho, a saber:

P1: As empresas de serviços estudadas possuem uma lógica estruturada para desenvolvimento da inovação, tal como a lógica *Stage-Gates* apresentada por Cooper (1993) para o setor de produtos.

P2: O modelo de inovação em serviços das empresas estudadas apresenta características similares aos sistemas “abertos”, tal como proposto por Chesbrough (2006).

P3: O *Call Center* exerce um papel significativo para o processo de inovação das empresas prestadoras de serviço analisadas onde ele é o principal canal de interação com o usuário.

P4: As empresas inovadoras em serviços analisadas empregam diferentes modelos de *Call Centers*, em termos de: *i)* emprego de indicadores de desempenho; *ii)* decisões de terceirização; *iii)* qualificação e remuneração dos operadores; *iv)* utilização de *scripts.*

P5: As empresas inovadoras em serviços analisadas que utilizam o *Call Center* para tal finalidade tendem a empregar uma organização do trabalho *adhocrática* no seu *Call Center* em detrimento de uma organização taylorista-fordista.

3.3 Critérios de Seleção: A Escolha das Empresas Estudadas e dos Respondentes

Como já exposto anteriormente, em estudos de casos, a empresa que é estudada não é escolhida ao acaso. É preferível que ela seja selecionada intencionalmente para encontrar os objetos de estudo contidos nas questões da pesquisa. A evolução do conhecimento do fenômeno dependerá da correta escolha do(s) caso(s) (SOUZA e VOSS, 2001; WOOD, 1998).

Assim, foi necessária a adoção pelo pesquisador de quatro critérios de seleção de empresas que seriam potencialmente utilizadas para a execução dos estudos de caso, conforme mostra a Figura 14:

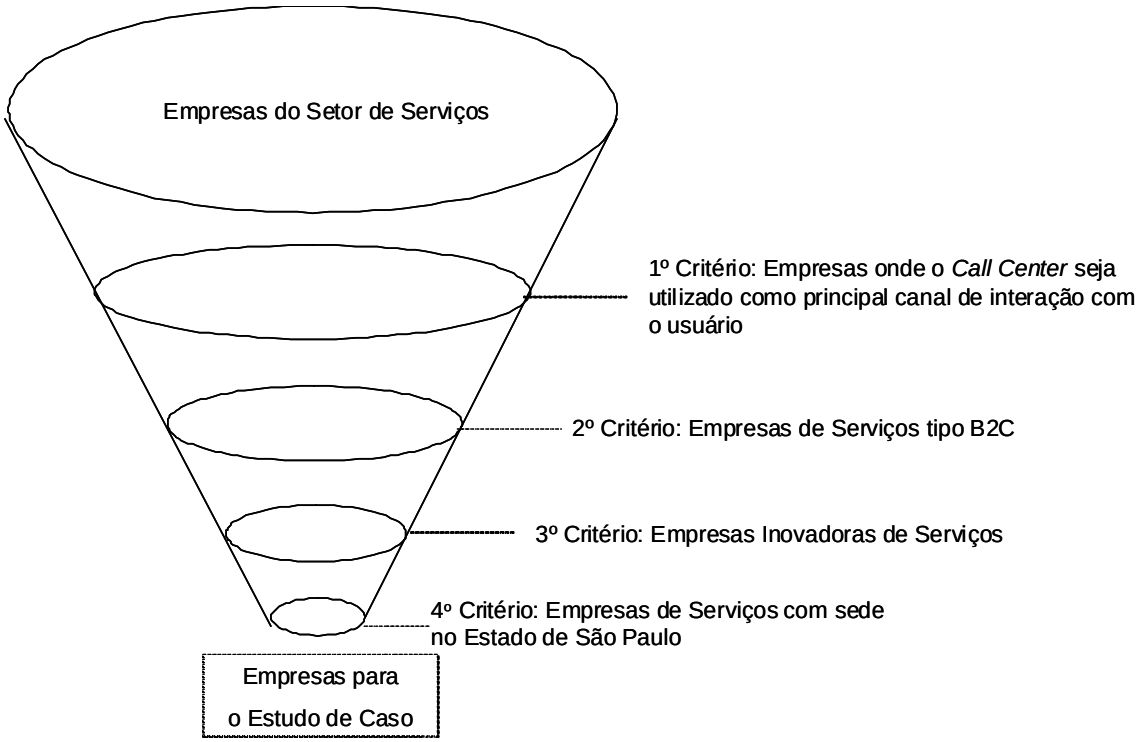


Figura 14: Critérios de Seleção de Empresas para Estudos de Caso
Fonte: elaborado pelo autor

O primeiro critério de seleção diz respeito a que tipos de serviços seriam abordados no trabalho, já que há uma gama muito ampla de serviços, envolvendo atividades com características muito distintas, tais como uma simples consulta médica até o desenvolvimento de um *software* customizado por um programador independente para uma grande empresa.

Optou-se por abordar tipos de serviços onde a interação empresa/usuário ocorra fundamentalmente via *Call Center*. Entende-se interação como o processo pelo qual o cliente estabelece contato com a empresa para diversas finalidades, como esclarecer dúvidas sobre serviços ou produtos, pagamentos de faturas ou promoções de vendas. Dessa forma, estariam descartadas empresas de serviços como hotéis, supermercados, hospitais e outros serviços onde a interação com o cliente ocorre no local físico do prestador de serviços, através do contato pessoal da linha de frente do prestador com o usuário final.

É oportuno apontar aqui que embora algumas empresas trabalhem e utilizem um *Call Center*, ele pode não representar o principal canal de interação

na prestação do serviço. Tome-se como exemplo o caso de alguns hospitais que utilizam essa via para agendar consultas ou cirurgias. O ponto de seleção defendido no trabalho é que a principal interação com o usuário tende a ocorrer no próprio hospital, em suas instalações físicas, onde o cliente pode até perceber alguns aspectos tangíveis na prestação do serviço, como limpeza ou facilidade de acesso. O *Call Center* acaba desempenhando um papel secundário na prestação do serviço de atendimento, descartando assim esse tipo de empresa como unidade de análise.

Por outro lado, há alguns serviços particulares onde o *Call Center* exerce papel primordial na prestação do serviço. Tome-se como exemplo um provedor de acesso a banda larga de internet para uma pessoa física. A interação empresa/usuário ocorre fundamentalmente através do *Call Center*. Dificilmente o usuário final se desloca para o local físico do prestador de serviço. Isso não quer dizer que não haja outra forma de interação, posto que os técnicos da empresa até podem realizar serviços diretamente na casa dos usuários, como a instalação de um *modem* no domicílio do usuário. Mas eles seriam meros executores das atividades que foram negociadas através do *Call Center*, que é o principal canal de interação para o atendimento.

Outro ponto importante para a escolha do tipo de serviço estudado foi o estabelecimento do usuário final do serviço como uma pessoa física. Essa escolha é derivada da definição de inovação proposta no início deste trabalho, onde o foco de análise é a percepção do consumidor do serviço sobre os benefícios propiciados pela inovação. Dessa forma, estavam descartados alguns serviços intensivos em conhecimento, como assessorias em informática ou consultorias jurídicas que até podem utiilizar o *Call Center* como principal canal de interação, mas prestam serviços para outras empresas. O foco das empresas potenciais a serem estudadas foi ser uma empresa *B2C* (*business to consumer*).

O terceiro critério para a seleção das empresas que seriam estudadas foi focar num setor de serviços inovador, já que um dos objetivos do trabalho era

justamente uma melhor compreensão do processo inovativo nessas empresas. A questão passou a ser então como definir se um setor de serviços é inovador.

Um possível caminho para contornar essa questão foi considerar a pesquisa produzida pela Fundação SEADE denominada PAEP (Pesquisa sobre a atividade econômica paulista) em 2001, embora os critérios para inovação adotados se referissem apenas à inovação tecnológica, e desconsiderassem as inovações de processo ou de mercado, que, conforme apontado anteriormente, podiam também ser apropriadas para o setor de serviços.

Poder-se-ia pensar na pesquisa produzida pela PInTec (Pesquisa sobre a Inovação Tecnológica) em 2005 para a seleção do setor de serviços mais inovador. Todavia, embora ela apresente uma cobertura nacional, também apresenta uma desvantagem em relação à pesquisa aplicada apenas do estado de São Paulo pela PAEP. A PInTec não aborda uma grande gama de serviços, (como transporte, saúde, educação, entre outros); fica restrita apenas a alguns tipos de serviços (como telecomunicações ou pesquisa e desenvolvimento). Desse modo, caso se optasse por utilizar a pesquisa de âmbito nacional, a seleção do tipo de serviço mais inovador pelo pesquisador poderia ficar prejudicada. Vale lembrar também que em ambos os casos as pesquisas trataram somente da inovação tecnológica.

É evidente que uma melhor abordagem sobre a inovação em serviços deveria incluir a percepção do usuário final sobre o benefício propiciado pela inovação, conforme anteriormente proposto pelo autor na definição sobre inovação em serviços. Mas não havia nenhuma pesquisa no setor de serviços que pudesse atender essa demanda. Optou-se assim por utilizar a pesquisa da PAEP (2001) para focar potenciais setores inovativos em serviços, ainda que a inovação tratada nesse estudo fosse a tecnológica.

Para ilustrar a dificuldade de obtenção de dados para organizações de serviços, Kubota (2006) também apontou sobre a pesquisa da PAEP de 2001 em seu estudo sobre inovações nesse setor:

> *"Não obstante o fato de a literatura de inovação em serviços preconizar a importância das inovações organizacionais e não tecnológicas, o estudo concentrar-se-á nas inovações tecnológicas de produtos ou serviços. Tal opção decorre do fato de que a única pesquisa abrangente que cobre a inovação em serviços no Brasil é a PAEP 2001, cujo foco são produtos ou serviços que demandem novas tecnologias." (KUBOTA, 2006, p.47).*

Pelo critério da PAEP, considera-se uma empresa inovadora a empresa que efetivamente tenha introduzido um produto (bem ou serviço) tecnologicamente novo ou significativamente aperfeiçoado para o mercado nacional. Esse critério seguiu as recomendações do Manual de Oslo, e foi aplicado tanto para o caso da manufatura, como para serviços. Para esse último, os respondentes do questionário da pesquisa da PAEP foram empresas com mais de vinte pessoas ocupadas, e a abrangência foi de mais de 21 mil empresas no estado de São Paulo. A Tabela 5 apresenta uma síntese dos resultados da PAEP de 2001 para o setor de serviços:

Atividades	Total	Empresas Inovadoras	Taxa de Inovação (%)	Ranking
TOTAL	**20.671**	**923**	**4,47**	
Ativ. Informática	962	286	29,73	1
Telecomunicações	121	18	14,88	2
Saúde	1.434	104	7,25	3
Limp. Urbana/Esgoto	89	6	6,74	4
Ativ. Imobiliárias	1.069	60	5,61	5
Correio	107	6	5,61	6
Ativ. Lazer/Cultura	1.315	70	5,32	7
Educação Não Formal	303	16	5,28	8
Serv. Técnicos às Empresas	1.845	94	5,09	9
Energia, Gás e Água	268	13	4,85	10
Educação Formal	1.703	68	3,99	11
Serv. Agricultura	190	6	3,16	12
Serviços Pessoais, Ativ. Assistenciais e Coletivas e Outros	2.036	56	2,75	13
Transporte	2.761	64	2,32	14
Serv. Aux. às Empresas	3.200	48	1,50	15
Alojamento	796	4	0,50	16
Alimentação	2.472	2	0,08	17

Tabela 5: Empresas de Serviços que Introduziram Serviço ou Produto Tecnologicamente Novo ou Significativamente Aperfeiçoado para o Mercado Nacional
Fonte: Fundação SEADE. Pesquisa da Atividade Econômica Paulista - PAEP 2001

Pela Tabela 5, as empresas de serviços que mais introduziram serviço ou produto tecnologicamente novo ou significativamente aperfeiçoado para o mercado nacional foram as empresas relacionadas a Atividades de Informática e de Telecomunicações, com taxas de inovação de respectivamente 29,73% e 14,88%. O passo seguinte para a escolha das empresas estudadas foi um

maior detalhamento sobre que tipos de empresas faziam parte desses dois grupos.

O Conselho Nacional de Atividade Econômica (CNAE) subdivide o setor de atividades de informática e Telecom em subclasses, conforme mostrado no quadro a seguir:

			É uma Empresa *B2C* ?
Telecom	Telecomunicações por fio		
		Serviços de telefonia fixa comutada	Sim
		Serviços de redes de transporte de telecomunicações	Não
		Serviços de comunicação multimídia	Não
	Telecomunicações sem fio		
		Telefonia móvel celular	Sim
		Serviço móvel especializado	Não
	Telecomunicações por satélite		Não
	Operadoras de televisão por assinatura		
		Operadoras de televisão por assinatura por cabo	Sim
		Operadoras de televisão por microondas	Sim
		Operadoras de televisão por satélite	Sim
Atividades de informática			
	Atividades dos serviços de tecnologia da informação		
		Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda	Não
		Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis	Não
		Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não customizáveis	Não
		Consultoria em tecnologia da informação	Não
	Atividades de prestação dos serviços de tecnologia da informação		
		Tratamento de dados, hospedagem na internet e outras atividades relacionadas	Não
		Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet	Sim

Quadro 18: Subdivisões das Atividades Econômicas do Setor de Telecom e Atividades de Informática
Fonte: adaptado pelo autor a partir da classificação proposta pela CNAE

As possíveis empresas onde os casos poderiam ser estudados, além de serem empresas teoricamente inovadoras (já que apresentavam a maior taxa de inovação setorial, como apresentado no Quadro 18), deveriam ser empresas que prestavam serviços diretamente a uma pessoa física (*B2C*). Enquadravam-se nessas classificações:

- Telecomunicações: empresas de telefonia fixa comutada, telefonia móvel celular, e as operadoras de televisão por assinatura;
- Atividades de Informática: empresas pertencentes à divisão de portais, provedores de conteúdo e acesso e outros serviços de informação na internet.

Outro ponto importante para a seleção das empresas a serem estudadas nos estudos de caso foi a delimitação geográfica. Optou-se por empresas

prestadoras de serviços cuja sede, bem como o setor de *Call Center*, estivessem situados no Estado de São Paulo.

Dessa forma, chegou-se a uma lista de empresas potenciais a serem estudadas através dos estudos de caso, conforme mostra o quadro a seguir:

Tipos de Serviços	**Exemplos de Empresas Potenciais**
Serviços de telefonia fixa ou celular	Telefônica, Claro, Tim, VIVO, Nextel
Operadoras de televisão por assinatura por cabo ou por satélite	Net, TVA, Sky
Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet	UOL, Terra

Quadro 19: Tipos de Serviços de Empresas Potenciais para Estudos de Caso
Fonte: elaborado pelo autor

O passo seguinte para a seleção da empresa foi o acesso do pesquisador às empresas potenciais. Num primeiro momento pensou-se numa parceria entre a universidade e um órgão que representasse os *Call Centers*, como a ABT – Associação Brasileira de Teleserviços, para que esse último “abrisse portas” para o pesquisador. O projeto de pesquisa seria apresentado à ABT e esta, manifestando interesse em conduzir o estudo em parceria, forneceria os contatos das empresas e dos profissionais necessários para as entrevistas. Foram enviados cinco e-mails, todos com confirmação de recebimento e realizadas cerca de dez ligações telefônicas pelo próprio pesquisador. Em nenhum caso a associação retornou. Essa via de obtenção dos dados foi então descartada.

Como solução para contornar a dificuldade de acesso às empresas, o pesquisador optou por empresas onde ele (ou o orientador) dispusessem de algum contato pessoal para facilitar a entrada e realizar os estudos de caso. O pesquisador entrou em contato telefônico com potenciais empresas e em seguida enviou um e-mail formalizando o interesse na realização da pesquisa, conforme exposto no apêndice A.

Embora o pesquisador tivesse algum contato em nove empresas potenciais, foi possível a realização das entrevistas combinadas em apenas cinco delas, duas de serviços de telefonia celular, uma de telefonia fixa, uma operadora de televisão por assinatura por cabo ou satélite e um provedor de conteúdo e outros serviços de informações na internet. O Quadro 20 apresenta a caracterização das cinco empresas onde os estudos de caso foram conduzidos.

Empresa	**Serviço Oferecidos**	**Nº Aproximado de Clientes**	**Nº de Funcionários**	**Nº de Operadores de *Call Center***	**Faturamento Aproximado em 2008**	**Relação Faturamento por Cliente**	**Relação Clientes por Operador *Call Center***
Beta	Telefonia Celular; Rádio; Acesso à Internet	2 milhões	4.000	600 (próprios)	R$ 1 bilhão	500	3.333
Gama	Telefonia Fixa e Acesso a Internet (banda larga e acesso discado)	48 milhões *	20.000	5.000 (terceirizados)	R$ 8,2 bilhões	171	9.600
Delta	Provedor de Internet; Site de Conteúdo	1,74 milhões	2.400	1.500 (terceirizados)	R$ 802 milhões	461	1.160
Kappa	Telefonia Celular; Acesso à Internet	46 milhões	5.300	8.000 (terceirizados)	R$ 3,8 bilhões	83	5.750
Zetha	TV por assinatura; Acesso à Internet (Banda Larga) e Telefonia Fixa	8,10 milhões**	4.500	2.500 (terceirizados) e 500 (próprios)	R$ 2 bilhões	247	2.700

* Inclui Clientes de Telefonia Fixa e Banda Larga no Estado de São Paulo
** Inclui clientes de TV por assinatura, Banda Larga e Telefonia Fixa

Quadro 20: Caracterização das Empresas Estudadas Nos Estudos de Caso
Fonte: elaborado pelo autor

Uma análise mais atenta do Quadro 20 aponta dois fatos importantes sobre as empresas estudadas. O primeiro deles é que a relação entre o faturamento anual da empresa e o número de usuários pode dar uma noção comparativa entre os tipos de clientes de cada empresa. Enquanto na empresa Kappa essa relação é cerca de 83 reais por cliente (principalmente pelo elevado número de usuários de telefone celular com sistema pré-pago), na empresa Beta esse valor é seis vezes maior, isto é, quinhentos reais por cliente. Quanto maior essa relação, maior tende a ser o valor pago por um usuário pelo serviço prestado, dando possibilidade para a empresa empregar outros tipos de estratégia, que contemplem outros fatores importantes para os usuários, que não o menor preço possível para o serviço prestado. Colocado em outras palavras, um valor mais elevado pode permitir a empresa focar na qualidade ou na fidelização ao serviço.

O outro aspecto importante observado no Quadro 20 é a relação entre o número de clientes e o número de operadores de *Call Centers*. Embora a natureza dos serviços seja diferente, uma relação muito elevada pode ser um indicativo que a estrutura de atendimento tende a não suportar um eventual problema crônico na prestação de serviços. Dito de outra forma, quando ocorrer alguma anomalia na prestação do serviço, os usuários entrarão em contato com a empresa pelo *Call Center* (já que ele é a principal via de interação com a empresa); se não houver um número de operadores suficientes para prestar o atendimento, pode ser que se formem filas na operação, gerando insatisfação para o usuário.

Nesse item, a empresa com a melhor relação entre clientes e operadores é a empresa Delta com um operador para pouco menos de mil e duzentos clientes, seguido pelas empresas Zetha e Beta, com um operador para cerca de três mil usuários. A pior relação é da empresa Gama com um operador para quase dez mil clientes.

Todavia, é necessário relativizar esse número. Supostamente, num serviço perfeito, dificilmente o cliente entraria em contato com o prestador (salvo em casos de alteração do pacote do serviço), não carecendo obrigatoriamente de um grande número de operadores para realizar o atendimento. Poder-se-ia argumentar que uma empresa com uma relação alta entre o número de clientes e o número de operadores pouco significaria, se o serviço funcionasse perfeitamente. Mesmo com uma enorme base de clientes, a quantidade de atendimentos não seria grande e a empresa poderia conviver perfeitamente com uma relação comparativamente baixa entre o número de clientes e operadores.

A Escolha dos Respondentes

A escolha dos respondentes também é crítica em estudos de caso. Os entrevistados devem ter condições de responder às perguntas do entrevistador de modo a contribuir para o esclarecimento das questões norteadoras da pesquisa (VOSS *et al*, 2002). Optou-se por diferentes executivos da empresa que deveriam corresponder aos seguintes perfis/funções:

a) Um executivo que fosse responsável pelo setor de *Call Center* da empresa estudada;

b) Uma pessoa responsável pelo desenvolvimento e a introdução das inovações em serviços no mercado. No setor de manufatura, provavelmente seriam profissionais alocados na área de pesquisa e desenvolvimento, entretanto, no setor de serviços, essa identificação pode não ser clara, variando a nomenclatura/setor a qual o entrevistado pertence;

c) Um supervisor de *Call Center* que estivesse em contato direto com os operadores e, preferencialmente, tivesse exercido a função de operador antes de se tornar supervisor.

A ordem das entrevistas realizadas nos estudos de caso também se revelou um aspecto determinante para a pesquisa. Num primeiro momento, devido às particularidades do setor de serviços, é difícil conhecer de antemão a pessoa/área responsável pelo desenvolvimento e introdução da inovação no mercado. Dessa forma, optou-se por entrevistar inicialmente o executivo da empresa responsável pelo *Call Center*.

Uma das primeiras perguntas do roteiro da pesquisa (Apêndice B) pedia que o entrevistado citasse algumas inovações que a empresa implantou nos últimos seis meses. O pesquisador interpretou as inovações citadas pelo entrevistado e focou o tipo de inovação que tinha aderência à definição proposta pelo pesquisador (principalmente no que tange a percepção do

benefício na prestação do serviço pelo usuário final). As outras questões passaram então a gravitar em torno daquela inovação selecionada intencionalmente pelo pesquisador. Esse é um dos motivos que também contribuiu com a necessidade da presença física do entrevistador nos casos estudados e com a consequente limitação do universo pesquisado.

Finalizada a primeira entrevista com o responsável pela área de *Call Center* da empresa, o pesquisador indagou ao entrevistado qual foi a área da empresa responsável pela inovação, que foi “rastreada” durante a entrevista. Dito em outras palavras, foi através do direcionamento do primeiro entrevistado, que o pesquisador chegou ao responsável pelo desenvolvimento da inovação e executou a segunda entrevista (Apêndice C).

Após a entrevista com o responsável pelo desenvolvimento da inovação, o passo posterior foi voltar ao *Call Center* e entrevistar um supervisor, ou seja, um profissional que estivesse em contato direto com os operadores e vivenciasse as dificuldades da área. Um ponto adicional para essa última função entrevistada foi que, em alguns casos, o supervisor pertencia ao quadro de funcionários de uma empresa terceirizada que presta serviços à empresa contratante. A sequência das entrevistas que foram realizadas nas empresas é representada na Figura 15.

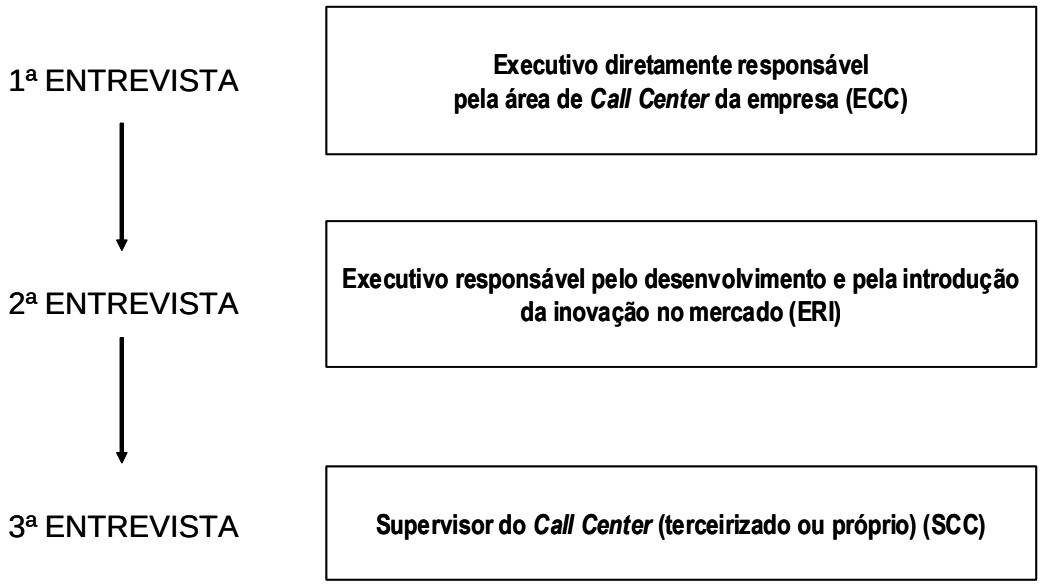


Figura 15: Sequência das Entrevistas dos Estudos de Caso
Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 21 apresenta um resumo das questões que foram levantadas nas três entrevistas de campo de cada caso, bem como os seus propósitos e resultados esperados.

3.4 O Número de Casos e o Perfil dos Respondentes

O número de casos que foram estudados também foi outra preocupação da pesquisa. Dada a profundidade requerida em estudos de caso não se podia assumir que o número de casos fosse grande. Entretanto, estudar apenas uma organização também parecia perigoso para generalizar conclusões (mesmo que analíticas, como as explicadas por Yin, 2005).

Questões dos Roteiros de Pesquisa	**Propósito da Questão / Resultado Esperado**	**Respondente**
Quais as principais inovações na prestação do serviço implementadas pela empresa ?	Identificar as principais inovações da empresa segundo a percepção do entrevistado.	ECC
Entre as inovações apresentadas, qual foi a que proporcionou o maior benefício para o consumidor final ? Por que e qual foi esse benefício ?	Após compreender as inovações citadas pelo entrevistado e seus benefícios para a prestação do serviço, o pesquisador deve selecionar uma inovação para utilizá-la como objeto de análise do estudo de caso.	ECC
Como ocorreu essa inovação ? O processo de geração da ideia ? Conversão da ideia num novo serviço ou num serviço melhorado ? A difusão da inovação na empresa e para os clientes ?	Fornecer uma breve explicação sobre o processo da inovação segundo a cadeia de inovação proposta por Hansen e Birkinshaw (2007). Essa questão voltará a ser discutida com maior profundidade com a área responsável pela inovação na segunda entrevista.	ECC; ERI
Qual foi a área responsável pelo desenvolvimento e pela implementação da inovação em questão ?	Identificar a área responsável para a execução da segunda entrevista que será realizada.	ECC
Houve alguma participação do CC para a inovação em questão ? Qual/Quais ?	Compreender o papel do CC para a inovação em questão.	ECC; ERI
Se a resposta da questão anterior for positiva: Quais são as outras áreas da empresa com que o CC se relaciona para a promoção da inovação ? Como ocorre essa relação ?	Identificar as áreas da empresa com que o CC se relaciona para a promoção da inovação e examinar como ocorre essa relação.	ECC; ERI
Se a resposta da questão anterior for negativa, o CC poderia ter contribuído para a Inovação em questão ? Como e por quê ?	Examinar a forma pela qual o CC poderia ter sido empregado na inovação em questão, mesmo que ele não tenha participado do processo inovativo.	ERI
Como ocorreu a conversão da ideia na inovação “x” ? Quais as áreas participantes do processo ? Qual é o papel de cada área ?	Compreender como ocorre a conversão de uma ideia até que ela se transforme num serviço inovador, identificando as áreas da empresa que participaram do processo. Se possível, desenhar um fluxo para facilitar o entendimento da conversão.	ERI
Como a ideia da inovação "x" foi escolhida para se transformar em inovação ? Quais os critérios de seleção das ideias ?	Identificar o processo de seleção de ideias utilizado pela empresa no caso específico da inovação "x". Levantar as outras formas/critérios de seleção de ideias. Caso o critério de seleção da inovação "x" seja diferente dos critérios gerais da empresa, deve-se levantar os principais motivos.	ERI

Legenda: ECC: Executivo do *Call Center*; ERI: Executivo Responsável pela Inovação; SCC: Supervisor de *Call Center*

Quadro 21: Síntese das Questões e de seus Propósitos nos Estudos de Caso
Fonte: elaborado pelo autor

Questões dos Roteiros de Pesquisa	**Propósito da Questão / Resultado Esperado**	**Respondente**
Como ocorreu a difusão da inovação “x” para a empresa ? Como ela foi comunicada internamente (funcionários) e externamente (para os consumidores) ?	Identificar como a inovação foi difundida, isto é, como ocorreu a difusão interna (para os funcionários) e externa (para os consumidores).	ERI
Você considera os processos de implantação de novos serviços lentos ou ágeis ? Por que ? De que forma eles poderiam ser melhorados ?	Examinar a velocidade da implantação da inovação, identificando as principais virtudes ou deficiências no processo de difusão da inovação.	ERI
A inovação "x" pode ser rapidamente copiada e lançada pelos competidores ? Por que ? Quais são os mecanismos de proteção empregados pela empresa ?	Levantar o grau de dificuldade enfrentado pelos competidores para implementar uma inovação semelhante a inovação "x" . Examinar se existem mecanismos de proteção, e em caso afirmativo explicá-los.	ERI
De forma geral, quais são as práticas utilizadas pela empresa para estimular a inovação ? Onde o CC se encaixa dentro dessas práticas ? Por que ? Poderia ser diferente ? De que forma ?	Examinar de uma forma ampla quais são as práticas gerenciais empregadas pela empresa para se estimular um ambiente inovativo. Compreender onde é que o CC se encaixa (ou poderia se encaixar) dentro dessas práticas, de modo a colaborar com o processo inovativo.	ERI
Como é a estrutura organizacional da empresa e do CC ? Desenhar o organograma. Há equipes de trabalhos por projeto ? Como é a formalização do comportamento ? Como as decisões no CC são tomadas ? Há participação dos operadores ? O operador pode influenciar no desenho das tarefas ? Caso positivo, de que forma ?	Identificar se há elementos na estrutura organizacional que caracterizem o CC como uma estrutura *adhocrática* ou clássica.	ECC; SCC
Qual é a remuneração média de um operador ? Você considera compatível com as funções ? Por que ? Há faixas salariais diferenciadas conforme a habilidade/qualificação do operador ? Em caso afirmativo, explicar.	Examinar a remuneração de um operador, comparando-a com a média praticada pelo mercado para a mesma função.	ECC; SCC
O operador possui autonomia para tomar decisões nas operações de atendimento ? Explique ?	Verificar se o operador possui alguma autonomia na operação de atendimento, de forma a poder colaborar com a criação de um serviço inovador.	ECC; SCC
Há utilização intensiva de *scripts* ? Por que ? Quem desenvolve os *scripts* ?	Examinar o nível de utilização de *scripts* e levantar a área responsável pelo seu desenvolvimento.	ECC; SCC

Legenda: ECC: Executivo do *Call Center*; ERI: Executivo Responsável pela Inovação; SCC: Supervisor de *Call Center*

Quadro 21 (Continuação) Síntese das Questões e de seus Propósitos nos Estudos de Caso
Fonte: elaborado pelo autor

Boa parte da literatura de metodologia focada em estudos de caso aponta que uma faixa considerada apropriada para um estudo de caso múltiplo é algo entre quatro e dez casos (EISENHARDT, 1989; VOSS *et al*, 2002; SOUZA e VOSS, 2002; MIGUEL, 2007). A ideia inicial foi estudar as nove empresas potenciais que derivaram dos critérios de seleção descritos pelo pesquisador. Ocorreu, que pela dificuldade de obtenção de acesso a essas empresas, e pela limitação de tempo de pesquisa, foram estudadas cinco empresas.

Nos cinco casos estudados foram entrevistados vinte e um profissionais. Esse número foi maior que o inicialmente previsto de quinze pessoas (três em cada empresa), pois em algumas entrevistas havia mais de um profissional presente. A duração média de cada entrevista foi de cerca de uma hora. Todas as entrevistas foram realizadas no período compreendido entre setembro de 2008 e setembro de 2009. O Quadro 22 apresenta os cargos dos entrevistados, bem como seu respectivo nível de formação, as datas e as durações de cada entrevista.

	Respondente/Cargo	Nível de Formação	Data da Entrevista	Duração da Entrevista
Beta	Gerente de *Call Center*	Pós-Graduação/Engenharia	20 de maio de 2009	53 minutos
	Gerente de *Marketing*	Pós-Graduação/Administação	03 de junho de 2009	1 hora e 04 minutos
	Supervisor (01) e Operadores de *Call Center* (04)	Graduação e Nível Técnico	11 de junho de 2009	1 hora e 20 minutos
Gama	Gerente de *Call Center*	Pós-Graduação/Análise de Sistemas	22 de maio de 2009	1 hora e 02 minutos
	Gerente de Atendimento	Pós-Graduação/Administração	08 de junho de 2009	57 minutos
	Supervisor (01) /e Operador de *Call Center* (01)	Técnico em Administração	10 de junho de 2009	47 minutos
Delta	Diretora de Atendimento	Pós-Graduação/Administração	15 de junho de 2009	1 hora e 32 minutos
	Diretor de Portifólio de Novos Negócios	Pós-Graduação/Administração	04 de agosto de 2009	1 hora e 03 minutos
	Supervisor de *Call Canter*	Graduação Administração	06 de agosto de 2009	53 minutos
Kappa	Supervisor de *Call Center*	Pós-Graduação/Administração	09 de setembro de 2008	47 minutos
	Gerente do *Call Center*	Pós-Graduação/Administração	13 de outubro de 2008	42 minutos
	Supervisor de Novos Negócios	Graduação	13 de outubro de 2008	49 minutos
Zetha	Diretor de *Call Center*	Pós-Graduação/Análise de Sistemas	20 de agosto de 2009	1 hora e 23 minutos
	Gerente de Desenvolvimento de Produtos (2)	Pós-Graduação/Administração	03 de setembro de 2009	1 hora e 38 minutos
	Supervisor de Atendimento	Graduação em Administração	03 de setembro de 2009	57 minutos

Quadro 22: Perfil dos Entrevistados na Pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor

3.5 A Coleta e Tratamento de Dados

As técnicas utilizadas para a realização do estudo de caso foram: observação *in loco*, análise de relatórios e documentos e, principalmente, entrevistas realizadas com os executivos da empresa. O uso de múltiplas fontes de obtenção de dados, segundo Yin (2005), constitui a técnica denominada triangulação. Segundo o autor, a triangulação possibilita examinar diferentes evidências que são acumuladas ao longo de entrevistas com diferentes fontes que qualificam os casos.

Seguindo ainda a orientação de Yin (2005), as entrevistas foram realizadas segundo um roteiro básico de pesquisa (Apêndices B, C e D), sem

porém perder a flexibilidade, e sem restringir a liberdade de opinião dos entrevistados.

O tratamento dos dados foi realizado após a execução de cada entrevista, quer dizer, com perguntas pré-estabelecidas respondidas e gravadas em formato digital, o passo seguinte consistiu em escutar repetidamente e com atenção as gravações, e desta forma, transcrever as palavras dos entrevistados. No total, o próprio pesquisador transcreveu novecentos e vinte e sete minutos de gravações, resultando num volume de informações de cento e setenta páginas.

Transcritas as entrevistas, o pesquisador começou a redigir individualmente os estudos de casos. Durante a apresentação individual dos casos, o pesquisador optou por utilizar pequenos trechos das gravações obtidas nas entrevistas para ilustrar os dados coletados. Tal procedimento também acabou sendo útil por dois motivos: *i)* ajudou a fundamentar a descrição dos casos e *ii)* permitiu que o pesquisador suprimisse a colocação das entrevistas na íntegra como um possível apêndice, o que tornaria o trabalho desnecessariamente extenso em número de páginas.

Segundo recomendação de Yin (2005) e Bardin (2000), para a apresentação e comparabilidade dos dados obtidos em cada caso, foi preparado um conjunto de categorias de análise para dispor as evidências coletadas. Essas categorias de análise derivaram dos roteiros de pesquisa aplicados e são apresentadas no Quadro 23. Todos os casos são apresentados individualmente conforme as categorias de análise previamente estabelecidas.

A preparação das categorias de análise é uma das técnicas de pesquisa denominada análise de conteúdo. Segundo Malhotra (2004) a análise de conteúdo possibilita interpretar e fazer uma leitura adequada e dinâmica das questões colocadas nas entrevistas. Ela foi particularmente útil neste trabalho por permitir que os dados obtidos das transcrições das gravações fossem

ordenados e interpretados para formulação de premissas analíticas sobre as variáveis de análise.

3.6 O Caso Piloto

De acordo com Yin (2005), a aplicação de um caso piloto deve ajudar o pesquisador a refinar os seus procedimentos de coleta e registro de dados e dar lhe a oportunidade para testar os procedimentos inicialmente estabelecidos.

O caso piloto deste trabalho (empresa Kappa) foi realizado entre setembro e outubro de 2008. Os resultados iniciais foram apresentados e discutidos durante o exame de qualificação da tese em março de 2009. As principais mudanças que decorreram do caso piloto para os demais casos foram o redesenho dos roteiros de pesquisa (Apêndices B, C e D), no sentido de fornecer um maior detalhamento dos resultados esperados de cada questão investigada, e a inclusão de questões mais específicas sobre o processo da inovação segundo o conceito proposto por Hansen e Birkinshaw (2007).

Categorias de Análise	**Origem das Categorias nas Questões dos Roteiros de Pesquisa**
Exemplos de Inovações em Serviços	ECC (1, 2)
Estrutura Organizacional da Empresa e do *Call Center*	ECC (8) SCC (6)
Participação do *Call Center* no Processo da Inovação Construção Interativa de uma inovação via *Call Center* Rotina de trabalho caso o *Call Center* capte informação importante para a inovação	ECC (9, 10) ERI (12) SCC (1, 2, 3)
Indicadores de Desempenho do *Call Center*	ECC (11, 12) SCC (4)
Integração Vertical/Horizontal do *Call Center*	ECC (13) SCC (5)
Qualificação e Remuneração Média do Operador	SCC (7)
Autonomia e Utilização de *Scripts*	SCC (8, 9)
Estrutura da Empresa para a Inovação Detalhamento do Processo de Inovação para a Inovação Rastreada Geração da Ideia Fontes de Inovação Posição relativa do CC em relação às outras fontes Conversão da Ideia em Inovação Seleção das Ideias Financiamento da Ideia até se transformar na Inovação Difusão da Ideia Interna e Externa a empresa Proteção da inovação (imitação pelos concorrentes)	ECC (3) ECC (3.1); ERI (3) ERI (4) ERI (5) ECC (3.2); ERI (6) ERI (7) ERI (8) ECC (3.3) ERI (9) ERI (10) ERI (11)

Legenda: ECC: entrevista com o Executivo de *Call Center*; ERI: entrevista com o Executivo Responsável pela Inovação; SCC: entrevista com o Supervisor de *Call Center*.
Os números entre parênteses indicam a pergunta conforme Apêndices B, C e D

Quadro 23: Categorias de Análise dos Casos Estudados
Fonte: elaborado pelo autor

3.7 A Validação dos Casos

Depois de redigidos os casos individualmente, o pesquisador os enviou por e-mail para os profissionais entrevistados de maior nível hierárquico de cada empresa. Dessa forma, se numa empresa foram entrevistados um supervisor, um gerente e um diretor, os dados consolidados das três entrevistas foram destinados ao nível de diretoria. Objetivou-se com esse procedimento corrigir possíveis equívocos obtidos nas informações coletadas nos casos, além de propiciar uma visão ampla sobre quais as infomações seriam utilizadas pelo pesquisador no trabalho.

Ficou acertado entre o pesquisador e os entrevistados que os nomes das empresas estudadas, bem como os nomes dos entrevistados não estariam explícitos na tese.

Todos os cinco e-mails enviados para a validação (das cinco empresas que compõem o estudo de caso múltiplo) foram respondidos. Somente no caso da empresa Delta, foi solicitada uma correção sobre a forma de financiamento da inovação. As demais empresas não solicitaram alterações nos casos redigidos pelo pesquisador.

O Quadro 24 procura sintetizar os principais aspectos metodológicos do trabalho colocados até aqui.

Aspecto Analisado	**Conceitos e Práticas**
Abordagem Metodológica	Estudo de Casos Múltiplos
Propósitos	Analisar as formas pelas quais as organizações de serviço onde o *Call Center* é o principal meio de interação com o usuário final inovam. Discutir a contribuição do *Call Center* dentro da lógica do processo de inovação. Apresentar duas configurações básicas de *Call Center* de acordo com sua contribuição no processo inovativo.
Objeto de Análise	Empresas de serviços inovadoras do tipo *B2C* onde o *Call Center* seja o principal canal de interação empresa/usuário.
Referencial Teórico sobre Inovação e Teoria Organizacional	Estudos amplos para a compreensão da Inovação, tais como Schumpeter (1982), Pavitt (1984), Rothwell (1992), Cooper (1993) Albertathy e Clark (1985), Jensen *et al* (2005), Hansen e Birkinshaw (2007), Chesbrough (2006) e outros específicos para Inovação em Serviços tais como Sundbo e Gallouj (1998), Marklund (2000), Bernardes e Bessa (2007), Kubota (2006), Barras (1986), Bilderbeek *et al* (1998). Para Teoria Organizacional: Bowen e Lawler (1992), Zarifian (2001), Salerno (1999), Takahashi e Takahashi (2006), Mintzberg (2003), Silva (1995).
Referencial Teórico sobre Serviços	Estudo para caracterização dos diversos tipos de serviços e de suas propriedades, como Johnston e Clark (2002), Gronroos (2001), Parasuraman *et al* (1985), Correa e Correa (2004), Zarifian (2001 e 2005), Sung-Eui (2005), Silvestro *et al* (1992), Miles (2007) além de outros citados no respectivo capítulo.
Referencial Teórico sobre *Call Center*	Estudos para compreensão das características de um *Call Center*, tais como Dean (2004), Azevedo e Caldas (2002), Werdigier e Niebuhr (2008), Madruga (2009), Mancini (2001), Oliveira *et al* (2005), Malhotra e Mukherge (2004), Kellen (2002), Batt e Moynihan (2002).
Tipologia dos Dados	Tipicamente Qualitativos
Coleta dos Dados	Visita às empresas e uso de entrevistas direcionadas e em sequência intencional com roteiros estruturados (Apêncices B, C e D), gravação (quando possível), análise documental (sites, relatórios e atas).
Avaliação dos Dados	Interpretação de dados qualitativos, lógica indutiva, reflexões para agrupamento dos dados segundo as configurações básicas propostas para *Call Centers*, constante das seguintes características: nível de participação do *Call Center* no Processo de Inovação, tipologia dos indicadores de desempenho empregados pelo *Call Center*, nível de integração vertical, nível de qualificação e remuneração dos operadores e nível de autonomia e utilização de *scripts* pelos operadores.
Qualidade e Viabilidade da Pesquisa	Busca constante de imparcialidade do pesquisador, apresentação e validação dos resultados parciais para as empresas participantes.

Quadro 24: Delineamento Metodológico da Pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor

4 Os Casos Estudados

4.1 A Empresa Beta

A empresa Beta é uma prestadora de serviços de telecomunicações móveis, transmissão de dados, internet e rádio. A empresa é a única no Brasil que utiliza uma tecnologia denominada iDEN (*Integrated Dispatch Enhanced Network*), desenvolvida por uma empresa parceira, e que possibilita, entre outras coisas, que o usuário tenha comunicação direta e gratuita com outros aparelhos celulares de usuários da mesma empresa via ondas de rádio.

A empresa conta com aproximadamente quatro mil funcionários que trabalham para atender a uma base de cerca de dois milhões de clientes. Dentre as operadoras de celular é a que vem apresentando as maiores taxas de crescimento nos últimos cinco anos, em torno de 40% ao ano. Opera no Brasil desde 1997. No ano de 2008, o faturamento da empresa no país foi de aproximadamente um bilhão de reais. A empresa opera com uma estrutura de atendimento própria, onde cerca de seiscentos operadores de atendimento são funcionários contratados em regime CLT e gozam dos mesmos benefícios oferecidos aos demais empregados da empresa.

4.1.1 Exemplos de Inovações da Empresa

Dentre as inovações da empresa Beta, talvez a mais relevante seja justamente o serviço de rádio acoplado ao telefone. O principal benefício ao consumidor é possibilitar a conversação entre aparelhos telefônicos da empresa sem tarifações associadas ao tempo de duração da chamada. Nas palavras de um dos entrevistados:

> *"De fato, o usuário da empresa pode se comunicar livremente com outro cliente, com uma velocidade superior ao tempo de uma chamada telefônica normal, sendo que ele não paga o valor da chamada telefônica. É uma vantagem indiscutível para o consumidor e, na minha opinião, um dos grandes responsáveis pelo nosso crescimento nos últimos anos."*

A origem dessa inovação está associada a uma parceria com uma importante fabricante de aparelhos telefônicos. Na realidade, há um acordo de exclusividade entre a empresa estudada e o fornecedor que desenvolveu o sistema via rádio que utiliza a tecnologia iDEN.

É importante apontar que na ocasião em que a empresa começou a operar no Brasil (1997), ela já adotou essa tecnologia, que já era amplamente empregada no mercado norte-americano. Por essa razão, torna-se difícil rastrear essa inovação e aplicar a metodologia proposta no trabalho com a sequência intencional de entrevistas.

Outra inovação apontada pelo primeiro entrevistado (o executivo responsável pelo *Call Center*) foi a implantação de Unidades de Resposta Automáticas de Atendimento (URA). Como a empresa saltou de uma base de um milhão de clientes em 2007 para uma base de dois milhões em 2009, alguns usuários passaram a reclamar do tempo excessivo para serem atendidos nas chamadas telefônicas. A saída encontrada pela empresa foi direcionar alguns atendimentos que eram realizados através de um operador para serem respondidos por uma máquina, reduzindo a dependência da disponibilidade de um operador.

A adoção de URAs causou, num primeiro momento, estranheza ao pesquisador. Ela não seria um retrocesso ao atendimento ? Será que os clientes preferem ser atendidos por uma máquina a uma interação humana ? A resposta para essas questões, conforme apontado pelos executivos entrevistados, reside no *trade-off* entre tempo de espera para ser atendido *versus* formas de atendimento.

Segundo a empresa há uma série de informações que podem ser agrupadas e que não necessitam de interação humana. Nesse grupo se destacam informações acerca de faturas ou locais das lojas e quiosques da empresa. Nas palavras do entrevistado:

> *"Dentre as dificuldades apontadas, foi levantado a necessidade de informações mais ágeis, sem que o cliente precise falar com o atendimento humano. A inovação foi a automação que permite um atendimento mais rápido, pois o cliente não precisa entrar numa fila de atendimento para obter, por exemplo, uma fatura. Ele pode obter esse tipo de informação diretamente pelo correio eletrônico. Se é às vezes chato ser atendido por uma máquina, o tempo que o cliente demora para obter a informação compensa. Fizemos uma pesquisa onde esse fato foi diagnosticado."* (SIC)

A origem da inovação da adoção das URAs está relacionada aos times de trabalhos denominados na empresa de QATs (*Quality Actions Teams*). Trata-se de equipes que são formadas por profissionais de diferentes áreas como *marketing*, tecnologia e atendimento, e têm finalidades específicas para determinados projetos. Esses times são gerenciados pela área da qualidade, e são patrocinados pela própria presidência da empresa.

As QATs são formadas da seguinte maneira: a empresa possui um sistema interno de sugestões, onde qualquer funcionário (não só do *Call Center*) pode fazer uma crítica ou sugestão sobre um determinado produto ou serviço. Todas as sugestões são enviadas por um sistema eletrônico e são filtradas pela área de Qualidade e então encaminhadas para as vice-presidências correspondentes. Caso as vice-presidências julguem necessário, formam-se as equipes multifuncionais para solução de uma determinada questão.

A QAT para implementação da URA foi formada devido ao aumento abrupto do tempo médio para atendimento ao cliente. De um lado havia o crescimento da base de clientes, de outro, o número de operadores não cresceu na mesma proporção. A quantidade de reclamações relacionadas à demora de atendimento aumentou significativamente. A partir desse fato, a Vice-Presidência de *Customer Operations* tomou a iniciativa de formação da QAT, com a finalidade de reduzir o tempo médio para atendimento, sem aumentar o número de operadores. A solução encontrada foi padronizar as principais dúvidas dos clientes numa rotina de atendimento automático, como, por exemplo, para informação do valor da fatura ou dos locais de assistência técnica.

O executivo da área de *marketing* entrevistado relatou que as QATs são uma realidade relativamente recente na empresa e foi uma das ações introduzidas e patrocinadas pelo próprio presidente da empresa. Colocado nas palavras do entrevistado:

> *"Hoje trabalhamos com as QATs por iniciativa do nosso presidente. Ele apoia totalmente a integração entre as áreas como forma de trabalharmos aqui. Mas é uma visão pessoal dele, acho que um estilo de gestão. Não sei se, caso ele saia, continuamos assim."* (SIC)

Cada QAT possui sempre um gestor responsável e tem um cronograma que é reportado para a área de Qualidade. Os entrevistados salientaram que as QATs acabam desempenhando um papel importante para a inovação. Nas palavras de um dos entrevistados:

> *"Hoje temos QATs sobre diversos projetos, como serviços de dados, URAs ou trocas de aparelhos em garantia. Algumas inovações acabam saindo desses times multifuncionais, como foi o caso da automação do atendimento para informações sobre o valor da fatura ou a data de vencimento."*

Outra inovação estudada na empresa nasceu a partir de uma característica muito particular: ela desenvolve serviços customizados de dados para necessidades específicas de clientes corporativos. Um exemplo dessa aplicação foi o desenvolvimento de um localizador de frotas de veículos acoplado ao celular, que a empresa disponibilizou para uma companhia do ramo de seguros.

O localizador via celular nasceu de uma proposta de uma área da empresa denominada Produtos e Serviços, cujo objetivo é trabalhar junto aos clientes, verificando quais são suas necessidades para propor soluções. Esse tipo de solução denomina-se internamente de solução vertical, isto é, uma solução especialmente desenvolvida, diferenciada e customizada para um tipo ou um grupo de clientes. As soluções denominadas horizontais são aquelas soluções de dados de que a empresa dispõe e já estão prontas, ou seja, produtos de prateleira destinados à toda a base de clientes.

4.1.2 Estrutura Organizacional da Empresa e do *Call Center*

A empresa Beta adota um organograma com uma departamentalização funcional. O *Call Center* da empresa é uma área pertencente à vice-presidência denominada *Customer Operations*. Essa vice-presidência responde por três diretorias: Lojas, Ativação de Equipamentos e *Customer Care*. Nessa última diretoria é que estão alocados todos os operadores de *Call Center*, subdividos nas seguintes gerências: Atendimento, Cobrança e Fidelização (todas essas com interface direta com o usuário final), Qualidade e Monitoramento, Suporte e Projeto e *Back-Office* (essas três sem ter, necessariamente, contato direto com o usuário final).

Cada supervisor é responsável por, no máximo, vinte operadores. A seguir está um esboço do organograma da empresa desenhado pelo pesquisador baseado nas informações coletadas com os entrevistados.

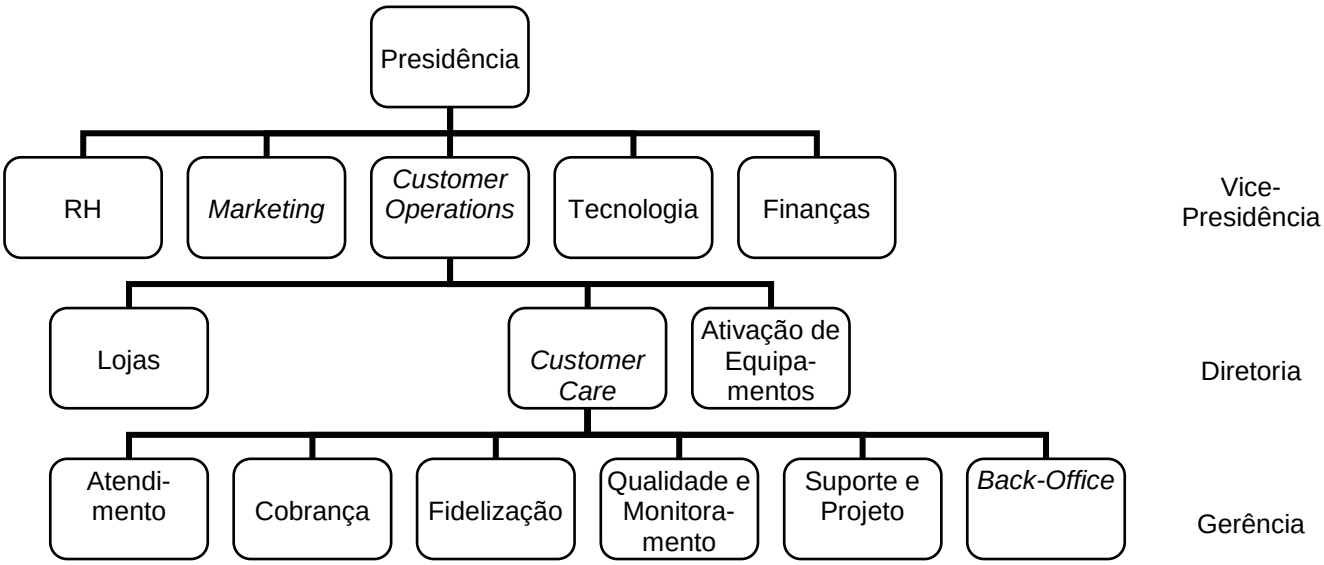


Figura 16: Organograma Simplificado da Empresa Beta
Fonte: elaborado pelo autor

É importante apontar que a área responsável pelas soluções verticais ou horizontais é a de vice-presidência de *Marketing*.

Na Diretoria de *Customer Care* trabalham um total de 870 funcionários, dos quais cerca de 70% possui interface direta com o consumidor final em operações de atendimento via *Call Center*, realizando chamadas ativas ou

receptivas. Todos são funcionários próprios da empresa Beta e nenhum operador de atendimento é terceirizado.

4.1.3 Participação do *Call Center* no Processo da Inovação

Os profissionais do *Call Center* da empresa (incluindo os operadores) costumam tomar parte da maioria dos QATs que formam-se na empresa. Segundo os executivos entrevistados há quase sempre uma pessoa do atendimento nos times multifuncionais. Além disso, eles participam ativamente do desenvolvimento das soluções horizontais, sobretudo na parte de testes do produto.

Entretanto, o *Call Center* da empresa não desempenha um papel significativo no desenvolvimento nas chamadas soluções verticais. Neste caso restringe-se ao processo de pós-venda e atendimento de suporte para essa solução. Nas palavras do executivo de *Call Center* entrevistado, contudo, a participação poderia ser diferente nesses casos:

> *"Depois que vendemos essa solução para o cliente, ficamos com a responsabilidade de acompanhar e resolver todo tipo de problemas que esse cliente venha a ter com a solução que ele já comprou. Isso passa a ser responsabilidade do* Call Center*.*
>
> *Eu acredito que devíamos ter maior participação na parte de testes nas soluções verticais. Quando desenvolvemos o produto, o* Call Center *é a área da empresa que tem o* feedback *diretamente do cliente, sabemos como o produto esta funcionando, o que poderia ser melhorado. Acredito que essa experiência poderia ser utilizada para uma outra realidade de desenvolvimento, e que hoje não é feito."* (SIC)

Sobre os motivos do não envolvimento do *Call Center* nas soluções verticais, constatou-se:

> *"Eu acho que é devido à visão da área de negócios de desenvolvimento. Na minha opinião, poderíamos aproveitar o* know-how *e o* feedback *do* Call Center *para agilizarmos o desenvolvimento. Isso ocorre nas soluções horizontais. Por exemplo, nessas soluções, participamos mais dos testes durante o período de desenvolvimento. Nossos especialistas conseguem pegar alguns detalhes que a área de* marketing *não havia pensado no desenvolvimento. Mas isso não ocorre nas soluções verticais. Poderíamos mudar isso."* (SIC)

4.1.4 Construção Interativa de uma Inovação via *Call Center*

Quando questionado se o *Call Center* já havia sido o responsável pela construção interativa de algum serviço inovador, a resposta foi positiva. Todavia constatou-se que a solução não foi propriamente interativa, pois não ocorreu simultanealmente à prestação do serviço de atendimento. Após o lançamento de um novo produto pela área de *Marketing* (promoção de 500 minutos por uma valor financeiro atrativo), um grupo de clientes demandou via *Call Center* um produto ligeiramente diferente em relação à quantidade de minutos. Essa informação foi passada para a área de *Marketing* que readequou o produto. Mas, entre a solicitação dos clientes e a alteração dos planos, se passaram alguns dias. Nas palavras do entrevistado:

> *"Lembro-me de um exemplo onde a área de* Marketing *desenvolveu e lançou um novo plano de 500 minutos. Passados alguns dias, eles vieram e perguntaram: "Vocês sentiram a necessidade de um plano diferente, por que ?" Aí o* Call Center *deu todo o* feedback *para eles, e em cima desse* feedback *eles propuseram alternativas para os clientes. Já houve casos, por exemplo, que eles lançaram um plano de duração maior, graças às sugestões do pessoal do* Call Center*. Foi uma adequação de uma proposta inicial do pessoal de* Marketing *feito pelo* Call Center*."* (SIC)

4.1.5 Rotina de trabalho caso o *Call Center* capte uma informação importante para a inovação

A empresa Beta utiliza um canal específico para repassar as informações para as demais áreas participantes do processo inovativo, caso algum operador julgue necessário. Na realidade, trata-se de um canal de comunicação para todos os funcionários, e não só para o *Call Center*. Qualquer funcionário pode entrar no sistema e enviar eletronicamente uma sugestão ou crítica em relação ao produto ou ao serviço prestado. As informações são enviadas inicialmente para a área de qualidade, e esta realiza um trabalho de filtragem e encaminhamento para as vice-presidências correspondentes.

Dessa forma, qualquer tipo de informação que o operador tenha captado do cliente e que ele julgue necessário repassar pode ser encaminhada pelo

sistema eletrônico. O operador tem total autonomia para isso. Contudo, o operador que encaminha uma sugestão não recebe nenhum tipo de incentivo financeiro para fazê-lo, mesmo que ela acabe se transformando numa melhoria de processo, ou ainda numa lucrativa inovação para a empresa.

Mesmo com essa limitação em termos de falta de incentivos financeiros para participação do operador enviando sugestões, o gerente de *Call Center* frisou que se trata de um sistema bem utilizado pela empresa, sobretudo pelos operadores. Como exemplo de utilização e efetividade do sistema, ele citou a criação de uma QAT que acabou sendo o grande responsável pela inovação de melhoria de atendimento via URA, conforme já explicado anteriormente.

A área responsável formalmente pela inovação na empresa Beta é a área de *Marketing*. Através do caso estudado percebeu-se que o *Call Center* não é o ator principal na geração da inovação. Todavia, ele possui uma atuação contundente para o aprimoramento e para o lançamento de novos produtos. Nas palavras do entrevistado:

> *"Quem desenvolve o produto é a área de* Marketing*. Mas eles são obrigados a vir ao* Call Center*, mais especificamente para a área de* back-office *e Projetos. Essa última área acompanha todo o desenvolvimento no sentido de saber quais os impactos daquilo que está sendo desenvolvido para a operação. Após isso, são desenvolvidos os manuais e damos o treinamento para os profissionais realizarem os atendimentos. Se não somos os atores principais, temos nosso papel no desenvolvimento."* (SIC)

4.1.6 Indicadores de Desempenho do *Call Center*

Segundo o gerente de *Call Center* entrevistado, os principais indicadores utilizados pela empresa são: o tempo médio de atendimento da chamada, tempo médio de espera, a taxa de abandono, o *First Call Resolution* (a proporção de chamadas que são resolvidas no primeiro contato) e o *Based Called In* (o percentual da base de clientes que entra em contato com o *Call Center* da empresa).

Além dos indicadores acima expostos, a empresa adota indicadores de satisfação externos, e “usuários misteriosos” (pessoas especialmente contratadas para testar os diversos aspectos do *Call Center*).

Um dos aspectos que chamou a atenção do pesquisador foi a ênfase que o entrevistado colocou no índice de resolução de problemas nas primeiras chamadas. Nas palavras do entrevistado:

> *“Nossa meta de resolução de problemas na primeira chamada é altíssima, cerca de 95%. Ela é bem diferente das praticadas por terceiros. Imagine receber mais de setecentas mil ligações por mês e responder a mais de seiscentas na primeira chamada. Nosso* Call Center *tem que estar bem preparado. Além disso nossos indicadores são diretamente reportados para a área de RH e para a operação de nossa matriz nos Estados Unidos.”*

4.1.7 Integração Vertical/Horizontal do *Call Center*

A empresa Beta utiliza atualmente um *Call Center* próprio. Toda a equipe de operadores são funcionários da empresa. Por outro lado, um *Call Center* próprio não foi sempre uma realidade. Há cerca de cinco anos, a exemplo das outras operadoras de telefonia, ela utilizava os serviços de empresas terceiras para seu *Call Center*. A decisão de integração vertical do *Call Center* partiu, segundo os entrevistados, da necessidade de um atendimento com maior qualidade. Conforme apontado pelos entrevistados:

> *“Há 5 anos atrás éramos terceirizados pela (...) que hoje é a empresa de* Call Center *(...). Fizemos um trabalho inverso em relação ao mercado porque o nosso foco é qualidade, o nosso diferencial é qualidade de serviço. Não conseguíamos isso com as terceiras.*(SIC)
>
> *Quando trabalhávamos com terceiros, perdíamos muita qualidade. Para você ter uma ideia, o nosso operador quando entra, seu treinamento leva no mínimo trinta dias para estar apto a lidar com nosso produto. Além disso, ele é muito volátil a mudanças. Quando trabalhamos com terceiros, horas de treinamento são horas improdutivas, e ele não pode cobrar por isso. É difícil conciliar treinamento e produtividade.*(SIC)
>
> *Nosso foco é a qualidade, até pelo tamanho de nossa operação. Hoje temos dois milhões de clientes. Jamais conseguiríamos brigar com concorrentes maiores em termos de custo do aparelho ou valor do plano. Então nos diferenciamos pela qualidade da prestação do serviço. Investimos pesadamente nisso. Uma das coisas que*

> *percebemos há cinco anos atrás é que internalizando o* Call Center*, apesar do custo inicial ser maior, conseguiríamos ganhar na questão de satisfação do cliente, tanto interno como externo."* (SIC)

4.1.8 Qualificação e Remuneração Média do Operador

Os operadores de *Call Center* da empresa Beta têm uma remuneração diferenciada em relação aos concorrentes. Sua média salarial é cerca de 50% maior que a média praticada por empresas terceirizadas. Nas palavras de um entrevistado:

> *"Há profissionais de* Call Center *que ganham no mercado em torno de quatrocentos a quinhentos*[1]*, e não têm benefícios. Na primeira oportunidade ele sai da empresa. Hoje nós pagamos um salário maior, além de darmos todos os benefícios que qualquer funcionário da empresa possua. Sem dúvida, nossa remuneração é maior que as empresas terceirizadas pagam para seus operadores. Muitos operadores de outras companhias almejam entrar em nossa empresa. Nas entrevistas para admissão, eles sempre falam que querem trabalhar numa empresa sólida. Acho que temos essa imagem no mercado."* (SIC)

O nível de qualificação mínimo exigido pela empresa é o técnico (ensino médio completo). Mas a grande maioria dos operadores, segundo os entrevistados, está cursando o nível superior ou já é formado. Há inclusive algumas células de atendimento específicas onde todos devem ser fluentes no idioma Inglês e possuir formação universitária em tecnologia, como no caso de atendimento dos aparelhos *blackberry*.

Outro aspecto importante levantado na pesquisa foi a possibilidade de plano de carreira para um operador. Como eles são funcionários da empresa, quaisquer oportunidades de vagas internas em outras áreas podem ser disputadas por eles. Nas palavras de uma operadora entrevistada:

> *"Hoje, eu faço o atendimento universal. Mas se abre uma vaga na área de* Marketing *ou na Engenharia, por exemplo, e eu me julgar competente o suficiente para disputar essa vaga, posso me candidatar sem problemas. Conheço vários supervisores, ou mesmo gerentes aqui, que começaram como operadores. Aliás, as últimas três vagas de analista de* marketing *foram preenchidas com contratações internas do pessoal de atendimento.*

---

[1] Na época da realização desta entrevista o valor do salário mínimo vigente no país era de R$ 350,00 (trezentos e cinquenta reais).

> *Todas as vagas são ofertadas para nós através de pop-ups em nossas telas, e mês a mês as novas contratações são expostas em nosso mural."*

4.1.9 Utilização de *Scripts*

Pelo discurso, tanto do supervisor como também dos operadores entrevistados, ficou nítido para o pesquisador que a empresa confere relativa autonomia para os operadores realizarem seus atendimentos, não tornando as suas falas rígidas através da simples leitura de *scripts* nas telas. Ademais, como já explicado anteriormente, os operadores estão aptos a enviar quaisquer críticas ou sugestões sobre os produtos da empresa como qualquer funcionário. Nas palavras de um supervisor:

> *"Aqui na empresa não somos meros seguidores de* scripts*. Você pode ligar para cá que não falará com um robô. Temos* scripts *sim, mas são para processos, não são para falar com nossos clientes. Há uma interação bem diferenciada em relação aos nossos concorrentes.*
>
> *Hoje trabalhamos com pautas. No atendimento universal, por exemplo, tempos que dizer o nome da empresa, o nome do operador. A partir daí começa a interação, sem haver leitura de* scripts*. Sou monitorada pela cordialidade, entonação, mas não por seguir 100% os* scripts*, como já vi empresas fazendo."*

Os poucos *scripts* que são utilizados pela empresa são desenvolvidos pela área de *Back-Office* dentro da Vice-Presidência de *Customer Operations*. Mesmo assim, os operadores acabam influenciando na construção desses *scripts*, colocando sugestões ou críticas para alterá-lo. Conforme colocado por um operador:

> *"Eu mesmo já solicitei uma alteração nos* scripts *e fui atendido rapidamente. Percebi que havia problema numa determinada frase por questões gramaticais, enviei uma sugestão e dois dias depois já estava implantada. Foi bem rápido.*
>
> *Nossos diálogos não são meras leituras de telas. Eu mesmo já trabalhei numa empresa em que ficava lendo o que aparecia na tela. Era um horror. Aqui é bem diferente. Nós sabemos o que estamos fazendo. Mas claro que não vou tratar o cliente com ´e aí, beleza` . Todo tratamento é profissional, mas sem sermos um robô."* (SIC)

4.1.10 Estrutura da Empresa para Inovação

A empresa Beta não possui uma estrutura formal para a inovação como um departamento estruturado exclusivamente para pesquisa e desenvolvimento. A vice-presidência de *Marketing* é responsável por temas relacionados à inovação. Dentro dessa vice-presidência há uma gerência de novos produtos que acaba sendo a responsável pelo desenvolvimento e gerenciamento das inovações. Conforme apontado por essa gerência em entrevista:

> *"A forma que a empresa trabalha para inovar é como uma empresa pequena, embora nós já deixamos de ser pequena há algum tempo. Usamos muito o conceito de dentro para fora: o que eu quero dizer com isso, é que a inovação não é uma coisa isolada de* Marketing*. Trabalhamos, por exemplo, com o time de atendimento. Fazemos constantemente cafés da manhã com funcionários e com nossa diretoria. Dali, tiramos soluções ou mesmo inovações. Como não temos pessoas dedicadas exclusivamente ao desenvolvimento, procuramos envolver todas as áreas. As QATs também são outro exemplo disso.* (SIC)
>
> *Não temos uma estrutura formal, onde os funcionários pensem exclusivamente em novos produtos ou serviços. O que existe é uma área chamada Novos Produtos e Serviços, que por sinal é a minha. Uma de nossas missões é ver se os produtos ou serviços são rentáveis e atendem à demanda de nossos clientes. Para exemplificar, nos novos produtos e serviços, trabalhamos com pesquisas externas sobre as principais demandas dos clientes, o que eles esperam no geral dos aparelhos celulares. Por exemplo, se eles prezam mais sobre o design do produto ou a robustez. Essas informações alimentam, não só nossa empresa, como também nossa parceira que desenvolve os aparelhos."* (SIC)

4.1.11 Detalhamento do Processo de Inovação para a Inovação Rastreada: O Localizador de Frotas para Empresa de Seguros

4.1.11.1 A Geração da Ideia

A ideia do localizador de frotas nasceu de uma necessidade de algumas empresas que foi identificada pela Área de Produtos e Serviços através dos Executivos de Dados (profissionais da empresa Beta que ficam alocados em alguns clientes corporativos). Conforme apontado pelos entrevistados:

> *"Em 2001 tínhamos parceiros que embarcavam nosso celular em caixas pretas que vão nos ônibus ou caminhões. Nós começamos a perceber que havia uma demanda grande por esse serviço para clientes menores, sobretudo por seguradoras, que não precisariam de sistemas integrados complexos como as grandes empresas dispunham. Optamos por desenvolver um localizador dentro de casa para essa finalidade. Foi um trabalho conjunto de tecnologia, engenharia, atendimento e vendas, onde definimos inicialmente os requerimentos desses clientes. Uma vez definidos os requerimentos, as áreas técnicas passaram a desenvolver o produto. Na solução final propusemos um sistema que o aparelho fornece a localização exata do usuário a cada cinco minutos, e utiliza tanto a tecnologia por GPS quanto por triangulação de antenas. Nesse caso específico optamos por uma solução desenvolvida internamente na empresa. Mas isso não é uma regra padrão, é preciso avaliar caso a caso."* (SIC)

Além dessa fonte de ideias que na realidade foi o próprio cliente, a empresa também utiliza como fonte *benchmarking* com concorrentes e fornecedores e parcerias com empresas especializadas em determinados nichos de mercado. O entrevistado frisou que as empresas parceiras especializadas (como empresas de música ou entretenimento) acabam propondo algumas inovações que são incorporadas ao serviço de telefonia móvel. Como exemplo apontado pelo entrevistado:

> *"Um dos exemplos de inovação introduzidos pelos parceiros foi a votação do programa Big Brother via SMS. Nós tínhamos a plataforma, mas quem desenvolveu o serviço foi a parceira. Nossa área mantém contanto intenso com esse tipo de empresa, pois dali conseguimos tirar muita coisa para a inovação."*

4.1.11.2 Posição Relativa do *Call Center* em Relação às Outras Fontes

Não há um processo dedicado exclusivamente a utilizar as ideias específicas do *Call Center* para a inovação. O que ocorre é a participação frequente dos operadores nas QATs. Além disso, são promovidos cafés da manhã pela Área de *Marketing* com os operadores. Percebeu-se que, frente às outras fontes de inovação empregadas pela empresa, sobretudo as empresas parceiras ou mesmo os clientes corporativos, no desenvolvimento das chamadas soluções verticais, os operadores de *Call Center* acabam desempenhando um papel secundário como fonte de inovação para a empresa Beta.

4.1.11.3 Conversão da Ideia em Inovação

No caso do localizador, o produto associado já estava praticamente definido. Havia uma ponta no processo de desenvolvimento representada pelo cliente que desejava o localizador, e outra representada pela empresa que já tinha sinalizado com a viabilidade técnica. O que foi realizado foi apenas atender uma necessidade latente de um grupo de clientes comum através de um produto inovador: um aparelho celular com o serviço acoplado de localizador de frotas para seguradoras. A seguir o processo de conversão é detalhado em etapas.

4.1.11.4 Seleção das Ideias

Segundo o gerente entrevistado, o processo usual de seleção de ideias começa na análise da viabilidade técnica pela equipe de desenvolvimento. No caso do localizador essa etapa não foi necessária, pois já havia um sistema parecido com o proposto em funcionamento na Argentina. O que foi realizado foi uma visita de técnicos da empresa ao local para conferência dos detalhes operacionais e adaptação para o funcionamento do sistema no Brasil.

O executivo entrevistado salientou que o aspecto mais importante para a seleção das ideias é reunir informações sobre o potencial de mercado e o custo associado à inovação. Uma vez reunidas essas informações, a Gerência de Novos Produtos e Serviços elabora uma apresentação para a Vice-presidência de *Marketing*.

Caso haja a aprovação pela vice-presidência de *Marketing*, é realizada outra apresentação para a Área de Finanças e de *Customer Operations*. Na Vice-Presidência de Finanças são detalhados os aspectos relativos ao custo do novo produto ou serviço. Na Vice-Presidência de *Customer Operations*, os dados de potencial de mercado são apresentados e validados junto à equipe, e são levantadas todas as ações da operação de atendimento necessárias para o lançamento do produto ou serviço.

Caso ocorra a aprovação, a Área de *Marketing* elabora um cronograma de desenvolvimento com todas as áreas envolvidas, responsáveis e datas. A Gerência de Novos Produtos e Serviços é responsável pela gestão do cronograma e pelo lançamento da inovação no mercado.

Normalmente, após execução das ações necessárias contidas no cronograma gerido pela Área de Novos Produtos e Serviços, promove-se um teste piloto com a finalidade de identificar possíveis falhas na operação para que elas não sejam multiplicadas quando disponibilizadas para toda base de clientes. A Figura 17 apresenta um fluxo simplificado do processo de inovação da empresa Beta.

4.1.11.5 Financiamento da Ideia

A Vice-Presidência de *Marketing* dispõe de um orçamento anual para investir em novos produtos e serviços. Esse orçamento é previsto no final do ano contábil do período anterior. Caso a empresa ultrapasse esse orçamento inicial, cabe ao *Marketing* obter a aprovação da Área de Finanças para angariar os recursos necessários para a inovação. No caso do localizador, todo o investimento necessário foi financiando por esses recursos previstos no orçamento da área (chamado internamente na empresa de *"budget"*).

Figura 17: Esquema Simplificado do Processo de Inovação da Empresa Beta
Fonte: elaborado pelo autor

4.1.11.6 Difusão da Ideia

Uma vez selecionada a ideia e obtida a forma de financiá-la, a Área de Produtos e Serviços procura envolver todos as áreas necessárias para levar a cabo a inovação. No caso do localizador, quando o cronograma de desenvolvimento foi aprovado e validado com as áreas (5ª etapa do esquema de seleção de ideias), todos já foram informados sobre suas respectivas funções, responsabilidades e prazos.

Para o localizador de frotas não houve a difusão externa, uma vez que se tratou de um produto desenvolvido sob demanda para um grupo de clientes.

4.1.11.7 Proteção da Inovação

No caso do localizador, os entrevistados salientaram que há dois fatores que propiciam dificuldade para os concorrentes imitarem a inovação: a dificuldade técnica e a questão de foco em clientes corporativos. Nas palavras do gerente de *marketing*:

> *"A rastreabilidade é um produto que parece simples, mas não é tão simples assim. Só para você ter uma ideia, ela envolve um sistema que possa trabalhar com mais de vinte plataformas. É um produto muito complexo tecnologicamente. Além desse aspecto, há a questão de foco. Cada aparelho rastreado dá uma receita de 25 reais para a empresa. Imagine uma empresa onde a maioria dos clientes é composto por usuários de aparelhos pré-pagos. Esse serviço é inviável para o segmento de massa. Nós conseguimos oferecer esse serviço, pois nosso público alvo reconhece, e principalmente, paga por esse serviço. É uma questão de foco do negócio."* (SIC)

4.2 A Empresa Gama

A empresa Gama é um dos dez maiores conglomerados de telecomunicações do mundo. No Brasil, sua operação possui dimensões representativas, sendo um dos maiores conglomerados empresariais privados em atuação no país, com 20,5 bilhões de reais de receita líquida em 2008, representando 13,7% do faturamento em todo mundo. A empresa é a segunda maior empregadora do país, com cerca de 77 mil contratados diretos.

Para simplificar o estudo de caso, optou-se por analisar a unidade do grupo que presta serviços de telefonia fixa e acesso à internet dentro do estado de São Paulo. A origem da empresa Gama está vinculada ao processo de privatização do setor de telecomunicações ocorrido em 1999. Ela possui cerca de 48 milhões de clientes se somados todos os usuários de telefonia fixa e de banda larga do estado. O faturamento em 2008 dessa unidade foi em torno de 8,2 bilhões de reais.

Um aspecto interessante nas informações disponibilizadas pela empresa para o público em geral em seu site na internet é a posição relativa do tema Inovação: o primeiro valor que a empresa expõe aos internautas, aparecendo à

frente de outros fatores como competitividade, clareza, comprometimento e confiabilidade (que são os outros valores apontados pela empresa). Em relação ao tema Inovação, a empresa divulga:

> *"Transformamos tecnologia em algo fácil de entender e usar. A inovação é uma fonte constante de inspiração para tudo o que fazemos, tanto em nossos serviços como em nossos sistemas de gestão, e permite que nos antecipemos ao mercado e às expectativas de nossos clientes."*

A empresa Gama tem uma particularidade em relação à terceirização do *Call Center*. Toda operação de atendimento é realizada por um fornecedor que também faz parte do conglomerado de empresas do grupo. São empresas distintas, com razões sociais separadas, executivos próprios, mas que estão sob o mesmo aparato corporativo.

Dito isso, é preciso estar atento às dimensões desse fornecedor de *Call Center* mundial: ele emprega mais de 130 mil pessoas, possuindo mais de sessenta mil pontos de atendimento e tendo um faturamento anual de mais de três bilhões de reais. Para a empresa de telefonia fixa e acesso à internet que está sendo analisada, o fornecedor disponibiliza cerca de cinco mil operadores que ficam alocados em vários pontos de atendimento, inclusive fora do estado de São Paulo.

4.2.1 Exemplos de Inovações da Empresa

A primeira inovação na prestação de serviço citada pela gerente de *Call Center* entrevistada foi o sistema de reconhecimento de voz humana. Inicialmente ele foi implementado para prestar informações sobre números de telefone ou endereços, sendo que toda a interface empresa/usuário é realizada, em princípio, sem intervenção humana. O principal benefício dessa inovação para o consumidor final, segundo a entrevistada, é o tempo em que ele consegue obter a informação desejada. Nas palavras da entrevistada:

> *"Nossa empresa foi pioneira na implantação dessa solução. Aqui no Brasil a empresa foi a primeira a implementá-la no ano de 2000. De lá para cá, evoluímos muito no processo de reconhecimento de voz.*

> *Antes o cliente entrava e tinha duas opções: cair no atendimento humano ou cair numa URA estática. Hoje ele já fala o que deseja e automaticamente encaminhamos seu pedido. O que nasceu para um serviço apenas de informações de endereço ou telefone evoluiu muito. Nesse ano de 2009, o cliente já pode obter informações sobre serviços de internet banda larga ou mesmo televisão por assinatura pelo reconhecimento de voz."*

Assim como na empresa anterior analisada, o pesquisador indagou se o atendimento com reconhecimento de voz era realmente um benefício para o consumidor. A reposta da executiva foi reveladora: aliada à suposta agilidade conferida pelo sistema, há também a questão do custo da operação. Nas palavras da gerente entrevistada*:*

> *"O sistema deve propor respostas mais ágeis. Mas no Brasil temos muita resistência, principalmente em RTB (rede de telefonia básica). Há clientes que não se sentem confortáveis em falar com uma máquina. Mas é preciso levar em consideração também que o atendimento com um sistema de resposta automática custa, em média, de 10% a 15% de um atendimento humano."*

Foram duas as origens da inovação do sistema de reconhecimento de voz implementado pela empresa. A primeira foi a necessidade de adotar o reconhecimento para acompanhar a operação da própria empresa em outros países onde ela atuava. A iniciativa partiu, então, da própria Vice-Presidência de Atendimento que buscava equiparar os custos de atendimento aos demais países. A empresa Gama realizou uma pesquisa no mercado nacional para investigar quais eram as potenciais empresas que poderiam prestar esse serviço e acabou optando por um fornecedor único. Desde então, todo o desenvolvimento tem sido realizado por esse fornecedor que passou a ser um parceiro importante para a empresa.

A segunda razão para a implantação do sistema de reconhecimento de voz foi a necessidade da empresa de reduzir o número de chamadas dos clientes com problema operacional de "*looping*" da URA. Esse problema ocorre quando algum cliente entra em contato e permanece na unidade de resposta automática indefinidamente sem obter a informação que necessita. Para exemplificar essa segunda parte é conveniente recorrer ao discurso da entrevistada:

> *"Tínhamos clientes que ficavam numa rotina de* looping *na URA. Como não resolvíamos os problemas deles, eles acabavam se desconectando e conectando novamente. Tínhamos um número grande de chamadas sucessivas dos mesmos clientes. Com o sistema de reconhecimento de voz implementado, tivemos melhores condições para direcionar as chamadas. Conseguimos melhorar a eficiência do direcionamento das chamadas da empresa."*

Uma vez que o cliente seja direcionado pelo sistema de reconhecimento de voz, ele pode passar a interagir com um operador. E os números da empresa Gama impressionam: somente na unidade analisada são cerca de cinco mil operadores para 6,5 milhões de chamadas por mês. Para lidar com tamanha massa de dados, um correto direcionamento das chamadas para as ilhas de atendimento segmentadas é essencial. Para exemplificar, quando o sistema de reconhecimento identifica que o cliente solicita um reparo no serviço de banda larga, sua chamada é enviada para a ilha de atendimento específica. Segundo a entrevistada:

> *"Devido ao nosso tamanho, não podemos ter capacitação de 100% de nossos processos em 100% de nossos operadores. Isso é inviável. Trabalhamos com ilhas segmentadas, onde temos operadores com diferentes níveis de capacitação e especialização."*

Sobre a segmentação dos operadores a gerente de *Call Center* explicou:

> *"Tudo começa com o atendimento básico, que é aquilo que é padrão de URA, ou que o sistema de reconhecimento de voz não tenha identificado, ou ainda que o cliente não tenha falado nada. Nesse atendimento básico, o operador tem conhecimento superficial de todos os produtos da empresa, mas ele não é especialista em nada. Por exemplo, quando o cliente liga para reclamar do funcionamento de banda larga, se ele não conseguir interagir com o sistema de reconhecimento de voz, cairá automaticamente no atendimento básico. Nele, o operador faz perguntas simples, como se a linha telefônica está funcionado, verifica no sistema se a fatura está paga. O operador é capaz de esclarecer informações básicas. Caso elas não sejam suficientes, daí então ele direciona o processo para o cliente. Isso normalmente é através de uma ordem interna, que vai para uma área especializada para fazer a tratativa. Quando o cliente é direcionado pelo reconhecimento de voz para uma ilha específica de reparo, o atendimento acaba sendo mais eficiente."* (SIC)

A resolução dos problemas pelo atendimento básico é medida pelo indicador *First Call Resolution*. Indagada pelo pesquisador sobre qual seria o valor desse indicador, a gerente informou que, no atendimento básico ele era

baixo, na casa dos 45%, enquanto nas ilhas específicas ele é ligeiramente maior, isto é, cerca de 75%.

Outra possibilidade de segmentação empregada pela empresa é por tipo de cliente. Por exemplo, um cliente que possui uma linha telefônica, banda larga e televisão por assinatura deve ser direcionado para ilhas onde os operadores consigam transitar com facilidade para tirar dúvidas sobre esses três produtos. A segmentação é embasada no valor da fatura mensal paga pelo cliente. A segmentação de clientes é subdividida em clientes básicos, *premium* e super-*premium*, conforme o valor da fatura mensal dos clientes.

A segunda inovação apontada pelos entrevistados acaba sendo emblemática para tipificar o nível de atendimento que a empresa presta aos seus consumidores: é uma célula de atendimento especialmente desenvolvida para clientes que entraram em contato com o *Call Center* no mínimo quatro vezes num período menor do que sete dias e não tiveram seu problema solucionado ou suas dúvidas esclarecidas. Ela é denominada internamente de ilha de reiteração.

Na ilha de reiteração da empresa Gama, cerca de cem operadores efetuam chamadas ativas em cinquenta posições de atendimento. Trabalham junto aos clientes cujos problemas a empresa não conseguiu solucionar nas quatro (ou mais) vezes em que ele entrou em contato com a empresa. A origem dessa inovação está associada a uma iniciativa que a Vice-Presidência de Atendimento tomou junto a Área Jurídica da empresa para tentar minimizar o número de reclamações que acabaram se transformando em processos judiciais dos consumidores. Não se refere, portanto, a uma medida proativa de melhoria de qualidade de atendimento, mas se trata de uma medida paliativa corretiva para tentar estancar uma hemorragia de um atendimento deficiente. Nas palavras do entrevistado:

> *"A inovação da ilha é um '*band-aid*' que a empresa colocou para tentar minimizar os problemas internos que ela possui. Na realidade, é muito difícil inovar se temos tantos problemas internos. Acho que ainda não conseguimos fazer o arroz com feijão bem feito, quanto mais grandes inovações para o cliente.*

> *Nós temos muitos problemas de reclamações no atendimento em segunda instância, com o Procon e com a ANATEL. Os clientes entram em contato com nosso* Call Center *e não conseguem ter seus problemas resolvidos. Eu não consigo liberar para dez mil operadores autonomia de sistemas, de deliberações que eu posso estar abrindo para uma ilha menor. Então nós criamos uma célula especial onde os operadores podem realizar chamadas ativas para tentar solucionar os problemas dos clientes.*
>
> *Nessa célula, pegamos uma lista de clientes que já ligaram no mínimo quatro vezes para a empresa e alimentamos uma ilha onde os operadores possuem muito mais autonomia, como a possibilidade de fazer a negociação/acerto de uma conta com o cliente, ou fazer uma devolução de uma conta equivocada. O operador tem uma abertura que jamais disponibilizaríamos para um atendimento num primeiro nível. Aliás, nem cogitamos essa ideia. Se abríssemos para o primeiro nível, poderíamos gerar fraudes, evasão de receitas. Não vale a pena* (SIC)*.*
>
> *Para operar na ilha de reiterados escolhemos operadores do primeiro nível que tinham bom desempenho, além de um tempo específico para cada produto, que é mais conta e reparo. São pessoas que gastam mais tempo em análise, seja numa questão de reparo, de uso ou de acerto de valores de contas."* (SIC)

Com a maior qualificação e autonomia necessária para o operador trabalhar na ilha de reiteração, seria de se esperar que ele tivesse uma remuneração diferenciada. Surpreendentemente se constatou que a remuneração para um atendimento de primeiro nível (também chamado de básico) e da ilha de reiteração é a mesma. Nas palavras da entrevista:

> *"Hoje o operador de reiterados ganha a mesma coisa que o operador de atendimento básico. Mas a ideia é que ele ganhe mais. A remuneração do operador ainda é por tipo de cliente que ele atende, ou seja, clientes* premium*, super-*premium *e básicos. Os clientes* premium *tem algum potencial de vendas cruzadas de produtos. Nos clientes básicos não há essa possibilidade. Para você ter uma ideia considere a remuneração de 100 para o básico, 130 para o* cross *e 150 para o* premium*. A ilha de reiterados conta com operadores dos três tipos. A ideia e padronizar e aumentar a remuneração. Mas é uma coisa em estudo ainda. Não conseguimos isso com o nosso financeiro ainda."*(SIC)

4.2.2 Estrutura Organizacional da Empresa e do *Call Center*

A empresa adota um organograma funcional. Ela está subdividida em seis vice-presidências. O *Call Center* é integralmente terceirizado e está sob responsabilidade da vice-presidência de atendimento. As outras vice-presidências são: técnica, financeira, recursos humanos, *back-office* e assuntos

governamentais. A seguir é mostrado o organograma da empresa de maneira simplificada:

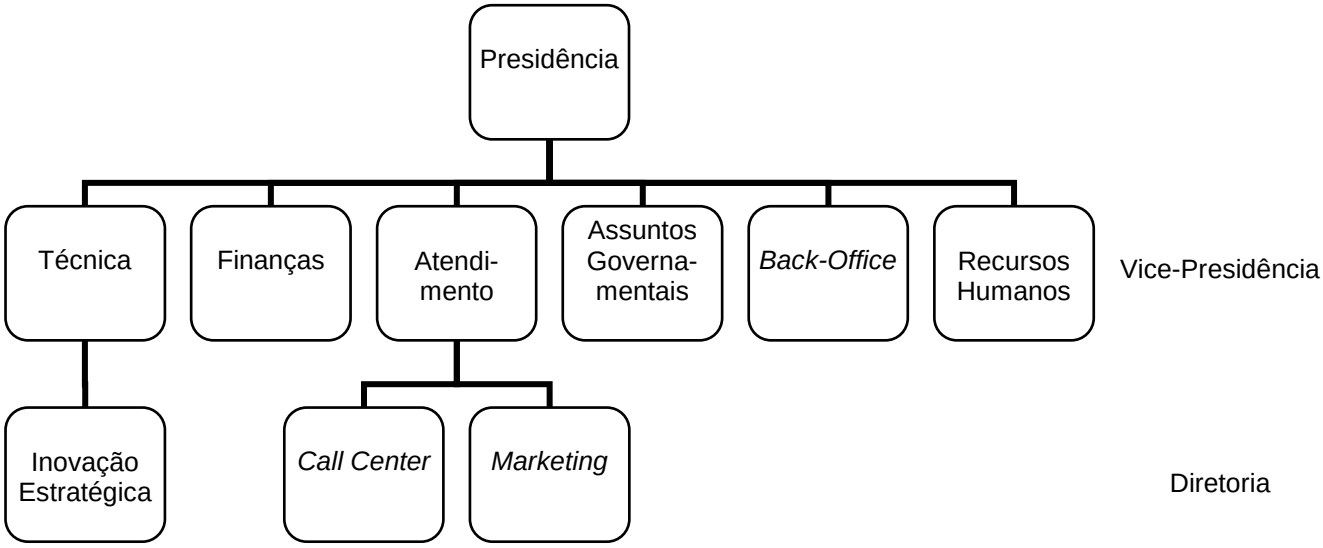


Figura 18: Organograma Simplificado da Empresa Gama
Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações do caso

Um aspecto interessante apontado pela entrevistada foi que as inovações tecnológicas, como o reconhecimento de voz, são, na realidade, responsabilidade da vice-presidência técnica. Já as inovações onde se criam pacotes de produtos combinados, como banda larga oferecidos juntamente com televisão por assinatura, são de responsabilidade da Vice-Presidência de Atendimento através de uma de suas diretorias, que é a de *Marketing*.

Dito em outras palavras, a Área de *Marketing* é subordinada a Vice-presidência de Atendimento. É através dela que são feitas todas as análises de mercado e formadas as promoções de empacotamento de produtos. Conforme apontado pela entrevistada:

> *"A Área de* Marketing *é subordinada a vice-presidência de Atendimento. Essa área faz todas as pesquisas de mercado, decide como empacotamos os produtos, o que tem sinergia, e quais os clientes que serão direcionados para essa oferta. Por exemplo, se nós empacotarmos banda larga e TV, não vamos oferecer para 100% da base. Vou oferecer apenas para os clientes que eu entendo que são* prospects *para esse produto. Embora nas campanhas publicitárias não falamos isso muito claramente, quando colocamos uma promoção nova no mercado é preciso consultar se há disponibilidade para aquela base de clientes."*(SIC)

Conforme já dito anteriormente, para a operação de telefonia fixa e banda larga, a empresa conta com cinco mil operadores para realizar seu atendimento via *Call Center*. Nenhum fica alocado fisicamente no mesmo prédio onde a empresa contratante está situada. Na realidade, eles ficam alocados em várias localidades, onde a empresa prestadora de serviço atua, inclusive fora do estado de São Paulo. Há basicamente quatro níveis hierárquicos na estrutura do *Call Center* da empresa: operador, supervisor, coordenador e gestor de contas. Todo o contato entre a empresa Gama e a prestadora de serviços ocorre pela interface das gerências de atendimentos (pertencente ao quadro de funcionários da empresa Gama) e gestor de contas (pertencente ao quadro da empresa prestadora de serviços).

4.2.3 Participação do *Call Center* no Processo da Inovação

Quando a diretora de atendimento entrevistada foi questionada sobre a participação do *Call Center* como fonte geradora da inovação a resposta foi negativa.

Embora uma executiva tenha acenado a possibilidade do *Call Center* participar do processo de inovação como fonte, isso não ocorre pela dificuldade que o operador enfrenta caso ele capte alguma informação importante para a inovação. Ademais, parece haver uma diretriz estratégica segundo a qual o *Call Center* não representa papel importante para auxiliar no processo inovativo da empresa. Nas palavras de uma das entrevistadas:

> *"O papel do* Call Center *para a inovação, na minha opinião, deveria ser alimentar a empresa com informações importantes dos clientes para trabalharmos novos produtos e serviços. Mas não fazemos bem isso. Não é nossa estratégia. Há muitas informações que não são utilizadas de uma forma positiva. Não direcionamos nosso negócio para ver exatamente o que o cliente está falando. Nosso atendimento nunca foi preparado para essa finalidade."*

4.2.4 Construção interativa de uma inovação via *Call Center*

Não foi identificada nenhuma situação onde o *Call Center* atuou na construção interativa com o consumidor gerando um serviço inovador. O que

foi diagnosticado no estudo de caso foi que há uma preocupação intensa da empresa em repassar todas as informações necessárias para o *Call Center* operar, mas não há essa preocupação no sentido oposto, ou seja, repassar uma informação captada pelo operador junto ao cliente para a empresa. A comunicação entre o *Call Center* e a empresa parece operar numa só via.

Uma das entrevistadas foi enfática em sua resposta sobre uma suposta construção interativa de uma solução via *Call Center*:

> *"Na nossa empresa, só se for no susto, se o operador pegou alguma sugestão do cliente, e passou para o supervisor, e o supervisor passou para alguém, e isso caiu no ouvido de alguma pessoa da empresa que está naquele momento alocado no site da prestadora de serviço. Não vejo muita chance disso acontecer."* (SIC)

4.2.5 Rotina de trabalho caso o *Call Center* capte uma informação importante para a inovação

Constatou-se que a estrutura terceirizada da empresa possui vários níveis hierárquicos que podem dificultar o encaminhamento de uma informação importante para a inovação para a empresa. Para exemplificar: caso o operador capte com o cliente alguma informação que ele julgue necessário passar ao supervisor da ilha, ele o fará. Por contrato, cada supervisor tem 15 operadores. Esse supervisor responde para um coordenador, e esse coordenador responde para um gestor global da empresa prestadora de serviços. Todos esses profissionais pertencem à EPS (empresa prestadora de serviços).

O contato da empresa com a prestadora de serviços deve ocorrer apenas com o gestor global. Isso ocorre devido ao risco trabalhista. Conforme apontado pela gerente entrevistada:

> *"Nossa interface com os operadores ocorre com o gestor global, até por questões trabalhistas. Eu não tenho intervenção no operador. Nós não podemos delegar, dar qualquer ordem direta para o operador. Caso eu delegasse direto para o operador, caberia um processo de co-gestão. Eu contrato essa empresa prestadora de serviço para prestar atendimento. Nós dizemos como atender, e ela monta sua operação para nos atender.*

> *Se eu não fizer assim, e um supervisor quiser abrir um processo trabalhista contra a empresa, é causa ganha para o empregado da prestadora de serviços. Temos inúmeros exemplos onde os supervisores recebiam orientações diretas da empresa e que perdemos na justiça. Não podemos caracterizar vínculos empregatícios com o operador ou supervisor. Nossa diretriz do jurídico é muito clara nesse sentido."*

É importante colocar que há uma preocupação nítida da empresa Gama em garantir que o sistema de atendimento forneça todas as informações que o operador necessite através das telas de leitura. Há dentro da vice-presidência de atendimento uma área específica que é responsável por redigir todas as orientações para o atendimento. Essas orientações são repassadas para a empresa prestadora de serviços através de seus gestores globais. Essa dificuldade de comunicação entre o operador e a empresa pode servir de barreira, dificultando o diálogo entre empresa/usuário. Além disso, não há nenhum estímulo para que o operador repasse à empresa alguma informação que o cliente manifeste ao operador, e que esse último julgue importante para alavancar o processo inovativo ou mesmo para melhorar o nível de qualidade do atendimento.

4.2.6 Indicadores de Desempenho do *Call Center*

Os indicadores mais utilizados pela empresa são os quantitativos, como o tempo médio da operação e o tempo médio de espera. O motivo da preferência de adoção por esse tipo de indicador é a facilidade que ele propicia para gerenciar a empresa prestadora de serviços. Nas palavras da entrevistada:

> *"Preferimos os indicadores quantitativos pois eles fornecem mais facilmente parâmetros para cobrarmos nosso fornecedor. Colocamos os valores em contrato, e a empresa prestadora de serviços molda sua operação baseada nesses valores. Todos os indicadores são acordados entre nossa empresa e o prestador de serviços.*(SIC)
>
> *Uma vez colocado os indicadores no contrato, o responsável pelo atingimento desses indicadores é a prestadora de serviços. Com base nisso, ela dimensiona todo número de atendentes."* (SIC)

Há outra categoria de indicadores que a empresa utiliza que são regulamentados pela ANATEL. Dentro dessa classe de indicadores, talvez o mais conhecido seja o nível de serviço de atendimento. Segundo a executiva, um dos exemplos que a norma impõe é: *"A empresa precisa atender a 95 % das chamadas em até dez segundos."*

Nas observações do pesquisador no caso da empresa Gama, ficou claro que há uma preocupação intensa da empresa em cumprir as normas, talvez impulsionada pela possível punição em termos financeiros ocasionada por eventuais multas. Mas não foi diagnosticada uma preocupação no sentido de melhorar a qualidade do atendimento em si pelo cumprimento desses indicadores. Nas palavras da entrevistada:

> *"Temos os indicadores que são regulamentados pela ANATEL. Mas há brechas. Por exemplo, tudo o que o cliente navega dentro da URA, o órgão regulador não mede. Nesse caso, o atendimento via URA já é suficiente para cumprirmos a norma. Então é interessante para a empresa colocar muitas infomações nesse tipo de atendimento. Nunca seremos multados por isso. Mas devemos tomar cuidado para sempre deixarmos uma opção de atendimento humano no menu."*

4.2.7 Integração Vertical/Horizontal do *Call Center*

A empresa Gama adota um *Call Center* terceirizado. Entretanto, o fornecedor que presta serviço de *Call Center* também faz parte do mesmo conglomerado de empresas da empresa Gama. Como já citado, são empresas distintas com razões sociais diferentes e distintas políticas de recursos humanos. O motivo alegado pela executiva entrevistada para essa terceirização foi a privatização da empresa, que buscou formas de reduzir o custo de atendimento aliado à necessidade de aumentar rapidamente o número de pontos. Nas suas palavras:

> *"A ideia da terceirização do* Call Center *já veio junto com a privatização. Nosso presidente tomou essa decisão lá atrás. Além disso, com a privatização, os produtos e serviços oferecidos cresceram muito em variedade. Tínhamos que aumentar rapidamente nossos pontos de atendimento e os pontos de contato com os usuários. Mas a média salarial dos operadores da empresa estatal era muito alta. A saída encontrada na época foi a criação de*

> *uma nova empresa para realizar esses atendimentos, onde nós ditaríamos o como fazer, ou seja, estaríamos o mais próximo possível de como seria o atendimento utilizando mão de obra própria, e não perderíamos o controle da operação."*

4.2.8 Qualificação e Remuneração Média do Operador

Todos os operadores da empresa possuem, no mínimo, o ensino médio completo. A remuneração é a média do piso salarial, que é cerca de 20% maior que um salário mínimo por uma jornada de seis horas de trabalho diário. Uma das entrevistadas reconhece que a baixa remuneração é um dos pontos críticos para os operadores que prestam serviços para a empresa Gama, e pode ser associada à elevada rotatividade dos operadores nas terceiras. Ela apontou:

> *"Hoje eu mudaria o quanto um operador ganha. Acho que temos que gastar mais um pouco com* Call Center*, para conseguirmos aumentarmos os salários deles e melhorarmos o nível de pessoas que atendem nossos clientes. Na verdade, nós treinamos e capacitamos os operadores, mas na primeira oportunidade de ganhar cinquenta reais a mais eles não têm a menor cerimônia para sair. Na maioria são jovens de 19 e 20 anos, inexperientes e sem muita responsabilidade."*

A baixa remuneração e a falta de compromisso dos operadores também ficou patente numa entrevista com um operador:

> *"Eu acho que eles pagam muito pouco pelo que fazemos. Ganho pouco mais de quinhentos reais aqui. Mas preciso do dinheiro, pois ajudo com as despesas de casa. Mas estou procurando algo melhor. Hoje aqui não tem ninguém na minha ilha que tenha mais de dois anos de empresa. Nem mesmo o supervisor. Mas por enquanto, está valendo..."*

Foi apontado nas entrevistas que um possível aumento da qualificação do operador acabaria sendo atravancado pelo montante financeiro que a empresa estaria disposta a pagar pelo serviço de atendimento. Nas palavras de um dos entrevistados:

> *"Temos uma diretoria de contas que é responsável por comprar todos os nossos serviços. Nós de atendimento até pedimos um operador mais qualificado, mas isso não acontece. Usamos* scripts *para padronizarmos nosso atendimento dos nossos quase dez mil operadores. Temos internamente uma divergência interna, nós*

> *queremos um melhor serviço, mas as pessoas de finanças querem pagar menos. Aliás, o bônus deles estão associados a redução de custos. Fica impossível exigir qualidade dessa forma."*(SIC)

Um fato importante em relação à qualificação dos operadores, e que em tese deveria aumentá-la, foi um dos itens do decreto SAC, assinado em agosto de 2008 e que começou a vigorar em dezembro do mesmo ano. Uma das práticas que o decreto tenta impor é a proibição do operador transferir uma chamada para outra área, transferindo o cliente numa rotina sem fim de explicações sobre suas dúvidas ou problemas. Pressupunha-se nesse caso que o operador que realizasse o primeiro atendimento deveria ter qualificação suficiente para sanar as dúvidas dos clientes e deveria permanecer em contato com o cliente até o final da chamada.

A solução adotada pela empresa e pelo prestador de serviço para lidar com essa situação sem aumentar a qualificação do operador foi, no mínimo, curiosa. Nela, o operador faz a transferência para outras ilhas de atendimento, mas também fica na linha com o cliente. Com esse procedimento a empresa não pode ser multada, pois esse fato é caracterizado como uma conferência, não como uma transferência de chamada. São pequenas nuances para adaptação aos aspectos legais do decreto, mas que, de fato, nada tem a ver com a melhoria de qualificação do operador.

Outro detalhe apontado por uma executiva entrevistada foi o tamanho da operação da empresa Gama e os possíveis efeitos de um produto lançado de maneira inadequada. Segundo seu discurso, pelo porte da empresa, qualquer problema que um produto apresente após seu lançamento pode resultar em congestionamentos no atendimento. Nas suas palavras:

> *"É muito difícil mantermos a qualidade de atendimento com um enorme contingente de operadores. Temos problemas de qualificação e capacitação de nossos operadores. Ainda mais sendo todos terceirizados. Mas é preciso levar em consideração que nossa base de clientes é muito grande. Se nós lançamos um produto que começa a apresentar problemas, a coisa explode no atendimento, mas a causa raiz do problema não é o atendimento, mas o produto que foi lançado sem testes adequados. Uma pequena porção de dez milhões de clientes já pode congestionar qualquer* Call Center*."*

4.2.9 Utilização de *Scripts*

Os *scripts* são desenvolvidos por uma área própria que fica alocada no escritório central da empresa analisada. Toda forma de diálogo entre operador e usuário é previamente pensada, estudada e padronizada para ser repassada para a empresa prestadora de serviços. A utilização de *scripts* para as mais diversas situações é intensa. Os operadores não possuem nenhuma autonomia para fugir desses *scripts*. Caso ocorra alguma situação não prevista pela leitura dos *scripts*, o operador deve entrar em contato imediatamente com o supervisor.

A falta de autonomia do operador também foi percebida pelo discurso do gerente da empresa em relação à impossibilidade do operador interromper uma simples chamada. Parece haver uma preocupação maior da empresa em se proteger de eventuais anomalias no comportamento dos operadores, utilizando sistemas de bloqueio de interrupção de chamada,s do que conferir maior autonomia no sentido de proteger os operadores contra eventuais usuários desrespeitosos ou inconvenientes. Nas suas palavras:

> *"Não podemos deixar aberto o sistema para que o operador desligue uma chamada. Se eu colocar um sistema que ele possa desligar, ele vai poder fazer isso com clientes que estão tendo problemas, ou seja, um cliente crítico. Ele pode não saber como resolver o problema do cliente e simplesmente desligar. Sei que temos clientes mal educados, que gritam com nossos operadores, mas qual foi nossa solução? – Bloqueamos e impossibilitamos o operador de desligar a chamada. Se ele precisar desconectar a chamada, ele vai ter que passar para o supervisor."*

4.2.10 Estrutura da Empresa para Inovação

Toda parte da empresa que aborda inovações tecnológicas é responsabilidade da vice-presidência técnica. Há uma área dentro dessa vice-presidência denominada Diretoria de Inovação Estratégica que responde pelas inovações da empresa. Para alavancar seu processo inovativo, a empresa desenvolveu uma iniciativa denominada Incubadora de Negócios, gerenciada pelo próprio diretor da área. Nela, novos projetos podem ser desenvolvidos, se transformando inclusive em novos negócios para a empresa.

Um dos exemplos de iniciativas que nasceram da Área de Inovação Estratégica foi uma empresa de suporte que presta serviços de reparos (tanto remotamente quanto nas residências dos clientes). Ela guarda grandes similaridades com o serviço da *GeekSquad*, oferecido pela da rede varejista americana *BestBuy*. Como exemplos de serviços oferecidos pela empresa em seu site, têm-se: instalação de *modems* e roteadores, instalação de impressoras, instruções básicas sobre uso dos microcomputadores com a conexão *wireless*, configuração da segurança de acesso à rede e configuração do compartilhamento de acesso à internet.

Todavia, a criação de uma empresa de suporte como essa pode levantar uma questão interessante em relação ao atendimento: como o cliente deve pagar pelo serviço de suporte (o plano mais completo chega a custar duzentos reais anuais), não seria conveniente para o grupo da empresa Gama que muitos problemas, os quais poderiam ser solucionados teoricamente por um *Call Center* mais qualificado, passassem a gerar uma demanda latente por uma prestação de serviços mais eficiente, cobrado adicionalmente pela empresa ? Neste caso um *Call Center* ineficiente da empresa Gama atuaria como fonte geradora da demanda da empresa criada. Seria uma forma do cliente remunerar um serviço de suporte que poderia ser oferecido, em tese, no *Call Center* da própria empresa.

Numa apresentação para a comunidade acadêmica de um executivo da empresa ligado à inovação, foram mostradas algumas características e vantagens do serviço da empresa criada. Somente para ilustrar, alguns pontos apontados pelo executivo foram: facilidade de solução por acesso remoto, pessoal diferenciado com capacidades interpessoais e técnicas acima da média, ótima formação, proatividade, cortesia e organização. Como se percebe, o serviço da empresa criada parece a antítese daquele encontrado pelo pesquisador em relação ao serviço prestado pelo *Call Center* da empresa Gama.

Quando indagado a esse respeito, um executivo que trabalha no setor de inovação da empresa reconheceu que um *Call Center* despreparado pode gerar insatisfação para os consumidores, contudo seu discurso focou muito mais nos serviços oferecidos pela nova empresa, do que na operação do *Call Center*. Conforme apontado por suas palavras:

> *"É fato que se não solucionarmos os problemas dos clientes em nossa operação de* Call Center *nosso cliente ficará muito insatisfeito. A criação de uma empresa inovadora de suporte e prestação de serviço serviu para preencher esse espaço. Ainda acrescentamos serviços que sempre surpreendem os clientes, como visitas com horas marcadas, serviços de instalação que vão desde o desempacotamentos dos aparelhos até seu completo funcionamento para o cliente. As tarefas vão muito além do suporte telefônico, embora o englobe também."* (SIC)

Outra área que acaba desempenhando um papel importante para a inovação da empresa Gama é a Área de *Marketing*. Ela está subordinada à Vice-Presidência de Atendimento, que também engloba os executivos responsáveis por gerenciar o prestador de serviços dos *Call Centers* terceirizados. Na Área de *Marketing* são desenvolvidos todos os 'empacotamentos' de produtos baseados em perfis de consumo e na disponibilidade dos serviços na rede de telefonia e banda larga.

Percebeu-se no caso da empresa Gama que o *Call Center* não trabalha com proximidade a nenhuma dessas áreas (*Marketing* e Inovação Estratégica). Para a empresa, ele é tratado como um serviço comprado e gerido por um grupo de executivos da Área de Atendimento. Sua interação com as áreas que de alguma forma participam do processo inovativo é nula.

4.2.11 Detalhamento do Processo de Inovação para a Inovação Rastreada: O Sistema de Reconhecimento de Voz

4.2.11.1 A Geração da Ideia

Conforme anteriormente mencionado, o sistema de reconhecimento de voz foi uma iniciativa da Vice-Presidência de Atendimento com a finalidade de

reduzir custos e melhorar a eficiência operacional. Conforme colocado pela entrevistada:

> *"Nossa diretoria trouxe um* benchmarking *das outras operações onde a empresa atua logo após o processo de privatização. Daí nasceu a ideia de implementar o sistema de reconhecimento de voz. Precisávamos nos igualar aos concorrentes, a outras operações do grupo, e reduzir o custo do atendimento."*

4.2.11.2 Posição Relativa do *Call Center* em Relação às Outras Fontes

No caso da inovação de reconhecimento de voz, o *Call Center* não atuou como fonte de inovação. As fontes utilizadas foram concorrentes, outras empresas do grupo e o fornecedor contratado. Foi constatado nas entrevistas que dificilmente o *Call Center* é utilizado como fonte para inovação, indicando uma posição desfavorável em relação às outras fontes empregadas pela empresa.

4.2.11.3 Conversão da Ideia em Inovação

O processo usual para transformar ideias em negócios é gerenciado pela Área Técnica da empresa, e foi levantado junto a um executivo da Área de Inovação Estratégica. Segundo o entrevistado, ele é baseado num processo de afunilamento composto em cinco etapas distintas, a saber: *i)* geração e captação de oportunidades; *ii)* elaboração de estudo de caso; *iii)* apresentação e análise do estudo de caso; *iv)* realização de teste ou protótipo do futuro produto e *v)* desenvolvimento da oportunidade. A Figura 19 sintetiza o processo de transformação de ideias em negócios empregado pela empresa Gama:

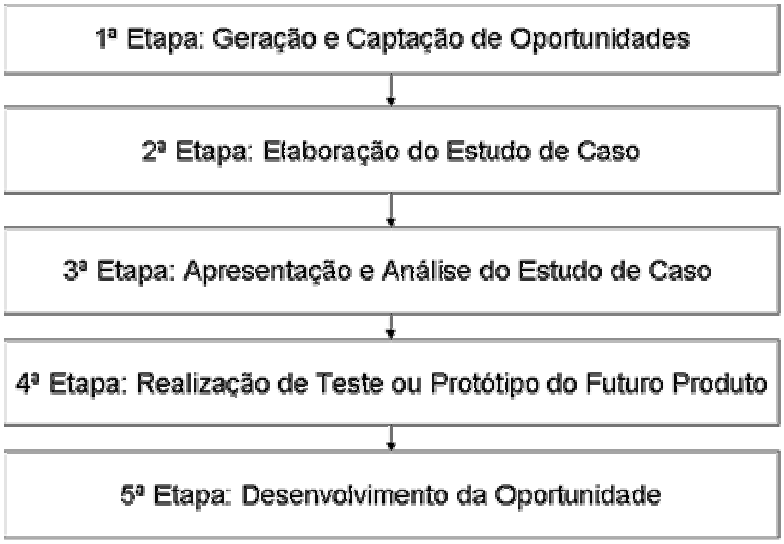


Figura 19: Esquema Simplificado do Processo de Inovação da Empresa Gama
Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações do caso

No caso específico do reconhecimento de voz, o processo de conversão seguiu um caminho alternativo. Uma vez que a Vice-Presidência Técnica já havia decidido implementar o sistema de reconhecimento de voz, por uma diretriz estratégica visando redução de custos, a empresa identificou os potenciais fornecedores para o sistema. Foram estudados três fornecedores potenciais. Depois de selecionado o fornecedor, todo trabalho de implantação vem sendo realizado num processo de parceria.

4.2.11.4 Seleção das Ideias

No caso do sistema de reconhecimento de voz, não foi preciso realizar a seleção de ideias. O produto final já estava previamente concebido: buscava-se um sistema que reconhecesse a voz de uma pessoa em Língua Portuguesa e que direcionasse as chamadas, ou para um determinado momento do menu da unidade de resposta automática, ou para a ilha de atendimento mais indicada para esclarecer a dúvida do usuário.

Com o produto especificado, houve a seleção da empresa que forneceria a solução do sistema de reconhecimento de voz. Dessa forma foi realizado pela Área Técnica da empresa, um estudo com as potenciais empresas fornecedoras que propuseram ideias e soluções direcionadas para as necessidades da cliente. Nas palavras de um entrevistado:

> *"Todas as propostas formam analisadas pela Área Técnica da empresa. A empresa selecionada foi aquela que ofereceu um sistema mais confiável com um custo compatível. Um fator essencial para a decisão de escolha pelo fornecedor foi o fato desse mesmo fornecedor operar em outros países que a empresa atua, fornecendo soluções similares para outras empresas do grupo."*(SIC)

Quando o executivo de desenvolvimento foi questionado sobre como seria realizada usualmente a seleção das ideias, foi respondido:

> *"Dentro do estudo de caso, há uma parte que apresentamos resultados potenciais em termos de receita, despesas e riscos para um grupo composto de diretores, do Vice-Presidente da Área Técnica e em alguns casos do próprio presidente. São eles que decidem quais são as melhores ideias e quais seguirão adiante. Algumas vezes temos que fazer uma análise de sensibilidade, pois não temos bases para calcular todos os números, mas o aval final sobre a continuidade ou não dos projetos vem desse grupo."*(SIC)

4.2.11.5 Financiamento da Ideia

Para financiar algumas inovações na empresa, principalmente aquelas que envolvem uma quantia grande de capital, tal como sistema de reconhecimento de voz, a empresa possui um comitê de despesas, denominado internamente CDP.

Numa reunião desse comitê, a Vice-Presidência Técnica apresentou a ideia do reconhecimento de voz para a Presidência e para as Vice-Presidências Financeira e de Atendimento, onde foram discutidos os custos associados a inovação, os potenciais ganhos financeiros para a empresa e sua aceitação pelos consumidores. Após a apresentação da ideia, o presidente, junto com as áreas participantes, validaram um orçamento inicial para financiar a inovação. O entrevistado apontou que quaisquer alterações que ocorram após a validação do orçamento inicial devem necessariamente obter novamente a aprovação do comitê de despesas.

A Área de Inovação Estratégica controla também um orçamento que é aprovado pela Vice-Presidência Técnica após o final de cada período contábil.

Todas as inovações que não demandarem a aprovação Comitês de Despesas são financiadas por esse orçamento.

4.2.11.6 Difusão da Ideia

A difusão externa para os usuários do sistema de reconhecimento de voz foi comunicada através de uma campanha veiculada na mídia no ano de 2000, apenas quando a empresa passou a informar endereços e telefones dessa maneira. Na evolução do sistema de reconhecimento que passou a tratar de aspectos mais abrangentes como serviços de reparo para banda larga, nenhuma comunicação com os clientes externos foi empregada.

Internamente, segundo os entrevistados, nenhum processo de difusão da inovação do sistema de reconhecimento de voz foi repassado aos funcionários.

4.2.11.7 Proteção da Inovação

É importante apontar nessa categoria de análise um aspecto fundamental da empresa Gama que guarda estreita ligação com a possibilidade dos concorrentes replicarem/imitarem suas inovações. Como a empresa está numa situação de monopólio, ela pode não se preocupar com a replicabilidade/imitabilidade de suas inovações pelos concorrentes, simplesmente porque não os têm.

Não se pretende entrar numa discussão em relação ao fato de quem compete com a empresa Gama na telefonia fixa. Um olhar mais atento acerca de quem são os potenciais competidores aponta que as próprias operadoras de telefonia móvel ou mesmo das TVs por assinatura podem lançar uma solução de telefonia residencial fixa por tarifas atrativas para competir com a empresa Gama.

Todavia, quando consultados os dados em termos de participação de mercado e de faturamento, os números falam por si: no ano de 2008 a

empresa detinha 96,6% dos aparelhos de telefonia fixa e respondia por 97% do faturamento desse setor. Da mesma forma, não se pretende entrar no mérito da discussão sobre como a empresa chegou a esses incríveis números de participação de mercado num processo pós-privatização, mas apenas chamar a atenção para a possibilidade do fato da empresa simplesmente não possuir concorrentes de peso no setor de telefonia fixa na região onde atua.

A falta de competidores pode apresentar outra consequência para o atendimento: a qualidade do serviço prestado. A empresa Gama é líder absoluta em reclamações no Procon. Conforme apontado por Ruhman (2009):

> *"A empresa de telecomunicações 'Gama' foi, pelo terceiro ano consecutivo em 2008, a campeã de reclamações na Fundação Procon de São Paulo. De acordo com esse órgão, foram registradas mais de 531 mil reclamações em 2008, sendo que ela foi responsável por mais de 3,6 mil queixas. Para se ter uma ideia, o segundo colocado registrou menos da metade deste número. Segundo o Procon, a liderança da empresa deveu-se principalmente a um atendimento por telefone (*Call Center*) de péssima qualidade, além de propaganda enganosa e cobrança indevida."*

4.3 A Empresa Delta

A empresa Delta é um dos principais portais e provedores de internet no Brasil com base em número de páginas visitadas por mês, tempo de permanência *on-line* e número de assinantes pagantes. A empresa é pioneira no desenvolvimento da internet no Brasil e foi fundada em 1996. No ano de 2008 seu faturamento bruto foi de 801,9 milhões de reais.

Atualmente a empresa Delta possui mais de 1,74 milhão de assinantes pagantes. Segundo o IBOPE/NetRatings, é uma das líderes na categoria de notícias da internet brasileira, com informações atualizadas 24 horas por dia, 365 dias por ano. Conta com equipes próprias de jornalistas e também com fontes de informação no Brasil e no exterior, como Folha Online, Reuters, France Presse, BBC, DW World, EFE, e LUSA.

Como dado adicional, o *Call Center* da empresa Delta é terceirizado, sendo que ela opera com um contrato de co-gestão com seus dois

fornecedores de *Call Center*. Toda a diretoria de atendimento da empresa está alocada fisicamente no mesmo edifício onde ficam situados os dois fornecedores de serviço de *Call Center*, bem como todos os operadores que realizam os atendimentos telefônicos.

Nas entrevistas realizadas, percebeu-se que a qualidade de atendimento é uma diretriz estratégica importante, conforme apontado numa das entrevistas realizadas com um diretor da empresa:

> *"Temos uma preocupação muito forte com a qualidade de atendimento. Quando falamos de* Call Center*, falamos de um jargão usual que inclui pessoas, processos e tecnologia. Isso é básico, mas tem que ser praticado. Nós levamos esse tema a sério aqui. O tempo todo pensamos em como motivar as pessoas, como as seleciono, treino, foco, reconheço e remunero, como eu desenho um plano de carreira. Embora o* Call Center *seja terceirizado, toda a estratégia de atendimento é minha, o desenho de toda essa gestão é meu. Nosso presidente tem uma forte visão de prestação de serviços com qualidade, temos uma diretriz muito forte nesse sentido. Para você ter uma ideia, o diretor geral da empresa passa toda sexta-feira aqui no* Call Center*, ele quer ouvir o que está ocorrendo aqui."*

4.3.1 Exemplos de Inovações da Empresa

Nos últimos anos a empresa Delta vêm lançando inovações importantes relacionadas tanto ao conteúdo de seu site quanto à prestação de novos serviços propriamente dita. Uma das inovações que a empresa implementou foi o serviço de rádio. Através do portal da empresa Delta, os usuários podem escutar e ver letras das músicas, além de comprá-las legalmente realizando *downloads*. Como a rádio já foi implantada há cerca de nove anos, e os dados e as pessoas que a implementaram não estavam mais disponíveis na empresa para consultas e entrevistas, não foi possível um aprofundamento maior nessa inovação.

Outra inovação contundente na prestação do serviço da empresa Delta é prover a possibilidade de uma visita técnica à residência do cliente quando esse serviço for demandado por ele. A ideia básica desse serviço é prestar suporte técnico na casa dos assinantes, quando o problema não for possível de se solucionar remotamente. Colocado em outras palavras, num primeiro

momento de atendimento, busca-se solucionar o problema via operador de *Call Center*. Um segundo nível de tentativa é por acesso remoto. Caso o problema do cliente não tenha sido resolvido, a empresa pode enviar um técnico para a casa do cliente com dia e horário previamente combinado**.**

A inovação foi oferecida após um diagnóstico da Área de Atendimento. Conforme apontado pela diretora de *Call Center*:

> *"Nós conseguíamos atender o cliente até um certo nível. Mas quando diagnosticávamos que o problema estava na máquina do cliente, tínhamos que solicitar a cliente que procurasse uma assistência técnica. Era desagradável, pois não tínhamos chance de resolver realmente o problema do cliente. E ainda o cliente nos pedia para indicar um técnico de confiança, pois não conhecia nenhum. O serviço de assistência técnica domiciliar nasceu para preencher essa lacuna."*

Atualmente são oitocentos técnicos em todo o Brasil. Todos são treinados pela empresa Delta, e vão até a casa do clientes vestidos com o uniforme onde consta o seu logotipo, embora sejam contratados em regime de CLT por uma empresa parceira. Nessa inovação foi possível aplicar a sequência intencional de entrevistas proposta na metodologia do trabalho.

Uma parcela dos funcionários do fornecedor parceiro que presta serviço de assistência técnica domiciliar fica alocada no mesmo prédio onde estão situadas tanto a Diretoria de Atendimento da empresa Delta quanto seu outro fornecedor das demais operações do *Call Center*. O serviço funciona da seguinte maneira: todas as ligações dos assinantes são feitas gratuitamente pelo 0800 da empresa; o tratamento inicial é prestado na operação normal de suporte técnico; caso o problema do cliente não tenha sido solucionado com esse atendimento, o operador verifica se o cliente tem o serviço de assistência técnica contratado; em caso afirmativo, ele encaminha o cliente para o serviço de atendimento prestado pelo fornecedor específico que tem acesso remoto até a máquina do cliente; caso o cliente não tenha o serviço de assistência técnica contratado, o operador pode oferecer o pacote de assistência técnica domiciliar.

O diretor de novos negócios afirmou que cerca de 70% dos clientes tem seu problema resolvido através do acesso remoto. Com esse tipo de atendimento, o técnico que presta serviço para a empresa Delta passa a comandar remotamente o computador do usuário. Todavia, há casos onde não é possível a solução remota. Nesses casos específicos a empresa Delta envia um técnico para solucionar o problema no endereço do usuário em data e horário previamente agendados com o cliente. Todos esses três níveis de atendimento (telefônico através do operador de *Call Center*, acesso remoto e visita técnica à residência do cliente) estão incluídos no pacote de serviços oferecido aos usuários por um valor mensal de R$ 14,99.

4.3.2 Estrutura Organizacional da Empresa e do *Call Center*

A empresa Delta é composta por cinco diretorias principais: Financeira e Relações com Investidores, Publicidade, Relações Institucionais, Recursos Humanos e Jurídico, e a Diretoria Geral. Toda a operação de *Call Center* está subordinada a essa última diretoria. Em outras palavras, há uma Diretoria de Relacionamento com o Cliente que é subordinada à Diretoria Geral da empresa. A Diretoria de Relacionamento com o Cliente, por sua vez, é subdividida em quatro gerências, a saber: Televendas, Retenção, Suporte Técnico e Cobrança. O organograma simplificado da empresa é mostrado a seguir:

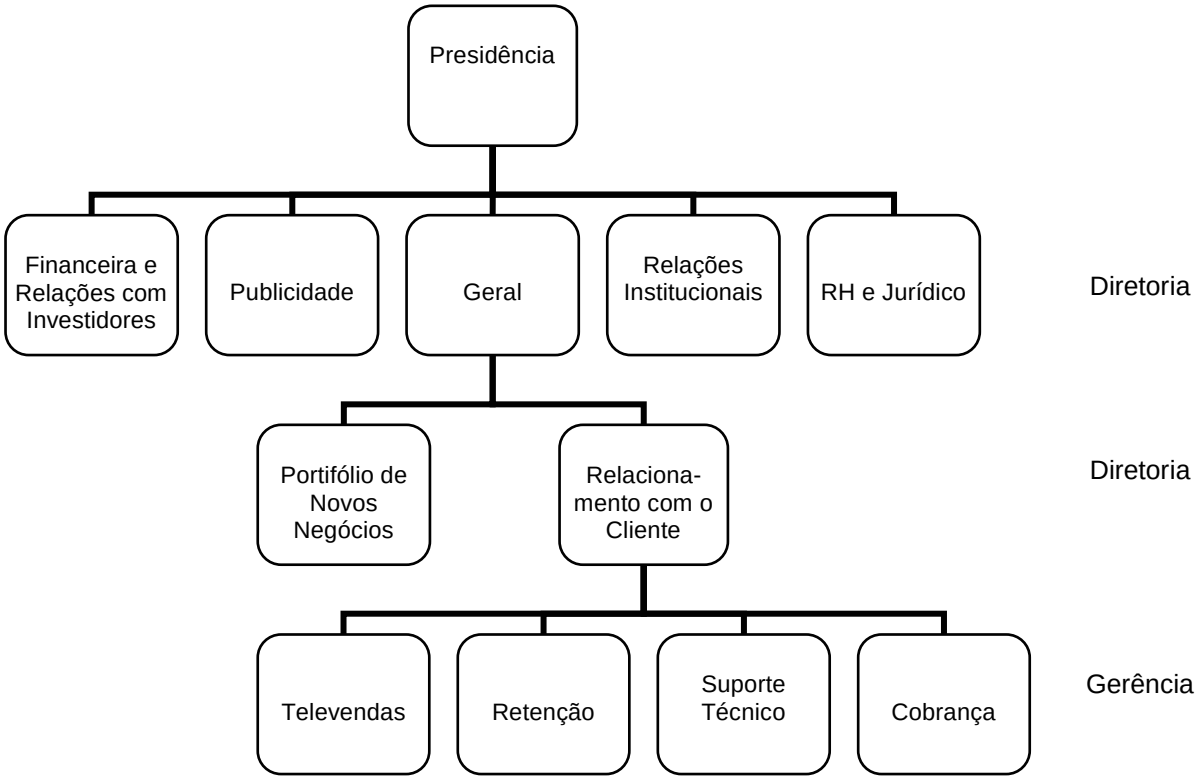


Figura 20: Organograma simplificado da Empresa Delta.
Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações do caso

O *Call Center* da empresa Delta é terceirizado e está sob a responsabilidade direta da Diretoria de Relacionamento com o Cliente. Todos os trinta e sete funcionários da empresa Delta pertencentes à diretoria de atendimento ficam alocados fisicamente no mesmo prédio de seus fornecedores. A gestão do *Call Center* é dividida conforme o tipo de atendimento, isto é, há um gerente da empresa Delta responsável para cada função do relacionamento do cliente, a saber: Televendas, Retenção, Suporte Técnico e Cobrança.

Há basicamente três níveis hierárquicos na operação de *Call Center*: o operador (que recebe a denominação de analista); o supervisor e o gerente de contas. A quantidade de operadores que ficam sob a responsabilidade de um supervisor varia conforme o contrato vigente, sendo que o número pode ir de dez a vinte, conforme o tipo de atendimento. A quantidade de supervisores que respondem a um gerente de contas também pode variar conforme o tipo de atendimento. Os gerentes de contas do fornecedor trabalham em pares com

profissionais da empresa Delta, ou seja, para cada gerente de contas do fornecedor há sempre um profissional da empresa Delta dividindo o gerenciamento da operação de atendimento.

Durante as visitas do pesquisador ao edifício do fornecedor, constatou-se que as relações profissionais entre os supervisores, os gerentes de contas da empresa contratada e os gerentes da empresa Delta são estreitas. Como o contrato entre a empresa Delta e seu fornecedor é de co-gestão, a discussão dos mais variados temas relativos ao atendimento é facilitada pelo diálogo entre os profissionais da empresa e os gestores da terceirizada. As reuniões de trabalho entre Diretoria de Atendimento e Gerentes da empresa Delta e Gerentes de Contas e Supervisores de Atendimento do fornecedor são frequentes.

4.3.3 Participação do *Call Center* no Processo da Inovação

Foi constatado no caso estudado, que a empresa utiliza com frequência as informações captadas pelo *Call Center* para alimentar o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. É preciso levar em consideração que a empresa Delta utiliza vários canais de atendimento, não apenas a interação humana com o operador. Dessa forma o conceito de *Call Center* é mais próximo daquele apresentado como *Contact Center*, pois engloba diversas formas de atendimento.

Para exemplificar a participação do *Call Center* no processo de Inovação da empresa: a diretoria de atendimento pode desenvolver pesquisas (ou enquetes como são denominadas internamente) demandadas pela Área de Desenvolvimento de Novos Negócios. Essas pesquisas podem ser disponibilizadas no portal da internet para os próprios internautas responderem. As informações colhidas alimentam diretamente a diretoria de portifólio de novos produtos.

Além das pesquisas ou enquetes especialmente desenvolvidas para melhorar a adequação do lançamento de um novo produto ou serviço, o *Call*

Center envia rotineiramente relatórios para as áreas de desenvolvimento de negócios com as principais sugestões e reclamações dos clientes. Nas palavras da executiva entrevistada:

> *"As áreas de negócios sempre ouvem o* feedback *do* Call Center *para lançar novos produtos. Temos reuniões constantes e mandamos relatórios gerenciais com sugestões de clientes, supervisores e operadores. Além disso, o diretor de portifólio de novos produtos passa um dia inteiro da semana aqui conosco para captar informações para o desenvolvimento de novas oportunidades."*

4.3.4 Construção Interativa de uma Inovação via *Call Center*

Um dos exemplos de construção interativa de uma inovação pelo *Call Center* foi a possibilidade do assinante da empresa fazer *downloads* de músicas que estão disponíveis na sua rádio. Nas palavras da entrevistada:

> *"Pegamos sugestões dos clientes e* feedbacks *do Call Center para transformar em produtos e serviços inovadores. Por exemplo, na rádio da empresa, muitos* feedbacks *vieram dos próprios usuários. Na nossa rádio os clientes sempre escolhiam a música e a escutavam, mas não salvavam. Então eles demandavam que queriam montar a* playlist *e deixá-la salva. Fizemos uma enquete no que poderia ser melhorado no serviço e isso apareceu como sugestão apontada pelos clientes. Colocamos essa possibilidade depois que foi apontado por sugestões dos clientes. Eu diria que, para o desenvolvimento de produtos o* Call Center *é parte fundamental de coleta de informações.*(SIC)
>
> *No caso da rádio, nós de atendimento explicamos as principais dificuldades dos clientes em comprarem as músicas, quais eram os problemas dos clientes em fazerem o* download*. Agora a área de produtos está aperfeiçoando para tornar a vida do cliente mais fácil. Garantimos satisfação para o cliente e receita adicional pela venda das músicas."*(SIC)

Outra construção interativa de solução via *Call Center* empregada pela empresa Delta está relacionada à prestação de serviços. Após constantes problemas da empresa de telefonia responsável pelo serviço de banda larga, a empresa Delta criou uma sistemática de captura de informações via *Call Center* para notificar o público em geral sobre as falhas de conexão. Nas palavras da executiva:

> *"Quando o cliente tem problemas com acesso à banda larga, ele tenta entrar em contato com a empresa prestadora desse serviço. Muitas vezes ele não consegue e liga para nós, que somos os provedores. Alteramos nosso processo de captura de informações onde rastreamos de onde o cliente realiza a chamada pelo número de seu prefixo.*
>
> *Conforme o número de clientes que entra em contato conosco, conseguimos enxergar a dimensão do problema. Nossa área de* Service Desk *liga para a empresa de telecom e tenta confirmar. Mas, mesmo ela não confirmando, colocamos a notícia no ar, pois temos rigor suficiente para afirmar e temos que prestar o serviço de informação. Tudo isso é feito via* Call Center*."*

4.3.5 Rotina de Trabalho Caso o *Call Center* Capte uma Informação Importante para a Inovação

Semanalmente a diretoria de relacionamento envia um relatório para a Área de Desenvolvimento de Novos Negócios. Nesse relatório são sintetizadas as principais sugestões dos clientes, ou mesmo as principais sugestões dos operadores. De posse dessas informações, um gerente de produtos vem até a operação para conversar com os supervisores ou operadores. Qualquer operador pode alimentar uma sugestão ou crítica (que pode ser sua ou do próprio cliente) numa parte específica de sua tela. O supervisor analisa todas as sugestões e finaliza o relatório. Nas palavras da entrevistada:

> *"É muito comum um Gerente de Produtos receber esses relatórios e vir até aqui para pegar mais detalhes com o supervisor ou com o analista. Eles podem fazer um* focus-group *e refinar as informações recebidas. Tanto nós aqui da diretoria de atendimento quanto nosso parceiro trabalha muito próximo das pessoas de novos negócios."* (SIC)

4.3.6 Indicadores de Desempenho do *Call Center*

A empresa Delta utiliza tanto indicadores qualitativos quanto quantitativos. Conforme apontado pela executiva entrevistada:

> *"Como temos nosso* Call Center *terceirizado, utilizamos tanto indicadores qualitativos ou quantitativos. Alguns voltados para o consumidor final, outros focados na gestão do fornecedor."* (SIC)

Um dos mais relevantes indicadores voltados para o consumidor final empregados pela empresa Delta é o índice de satisfação do cliente. Num processo de amostragem, funcionários da empresa Delta entram em contato com os clientes para indagá-los sobre a qualidade do atendimento prestado. Os itens que compõem o atendimento são avaliados de uma maneira padronizada por uma equipe própria da diretoria de atendimento da empresa, denominada Monitoria de Qualidade, e contempla, entre outros itens, o tempo que o cliente esperou, a percepção do cliente em relação a cortesia do atendimento e a efetividade da solução dos problemas. Conforme apontado pela diretora entrevistada:

> *"Temos um padrão muito maior que a de nossos concorrentes em termos de satisfação dos clientes. Para exemplificar, temos um índice interno em que 90% das chamadas devem esperar, no máximo, até 10 segundos para falar com um operador, depois de passar pela URA. Para você ter uma noção, o decreto da lei do SAC pede que 100% das chamadas devam ser atendidas em até 60 segundos. Nossos índices são muito mais elevados. Alguns clientes ficam surpresos quando percebem que nós ligamos para eles para saber se o problema foi realmente resolvido."* (SIC)

Outro indicador interno utilizado na empresa é o denominado "nota da qualidade". A nota da qualidade é formada através de uma monitoração interna realizada junto aos operadores da empresa terceirizada sobre o cumprimento dos processos estipulados pela empresa Delta para o atendimento. Há uma meta combinada entre a empresa Delta e seu parceiro para todos os operadores do atendimento.

Os fornecedores são avaliados também com indicadores de nível de serviço pré-estipulados em contratos com a empresa parceira denominados *Service Level Agreements* (SLA). Os principais indicadores nessa categoria são o tempo médio de atendimento e o tempo médio de espera. Todavia, parece haver uma preocupação por parte da direção da empresa em termos da gestão desses indicadores. Nas palavras da diretora entrevistada:

> *"Temos planos de controle que estipulam que a cada X operadores temos Y supervisores. Os indicadores tradicionais de tempo médio de atendimento, tempo médio de espera também são importantes para o nosso fornecedor dimensionar sua operação. Eles não podem ser deixados de lado. Pegue, por exemplo, o tempo médio de*

> *atendimento. Ele tem que ser controlado. O que ocorre é que devemos buscar uma forma inteligente de acompanhá-lo. Para reduzir o tempo médio, não devemos obrigar o atendente a tratar com o cliente com pressa. Essa pressão no operador não leva a nada. Devemos focar em melhorias de processos, treinamentos. Não fazemos pressão em cima do operador para reduzir o tempo de atendimento. Mas não podemos deixar de controlar esses indicadores porque eles são muito importantes para a gestão do fornecedor. Os indicadores tradicionais, como o tempo de atendimento, tempo de espera, devem ser controlados para equilibrar o custo com a qualidade. O que faz a diferença é a gestão desses indicadores."*

4.3.7 Integração Vertical/Horizontal do *Call Center*.

A empresa opera com um *Call Center* terceirizado. O principal motivo alegado pela diretora entrevistada foi o tamanho da operação necessária para realizar o atendimento. Em suas palavras:

> *"Hoje temos uma média de mil e quinhentos operadores. Não teríamos capacidade de contratar ou treinar todo esse pessoal. A terceirização foi a saída encontrada. Trabalhamos com um fornecedor terceiro, mas todas as regras de funcionamento do* Call Center *são definidas pela nossa empresa. Não abrimos mão dessa prerrogativa, pois não terceirizamos clientes. No nosso caso, terceirizar o fornecedor não é um 'bicho-papão'. Escolhemos a dedo o fornecedor. Inicialmente contatamos cinco empresas que eu considerei sérias, e fomos filtrando segundo critérios que eram compatíveis com o DNA da empresa, que é um atendimento* premium *que procura trabalhar com clientes com honestidade, clareza de informações. Depois de escolhido o fornecedor, decidimos trabalhar num processo de co-gestão, que é basicamente uma gestão onde nós podemos tomar algumas decisões no fornecedor. Desde então estamos trabalhando com esse fornecedor parceiro."*

4.3.8 Qualificação e Remuneração Média do Operador

Um ponto relevante levantado no caso da empresa Delta foi que todo o processo de avaliação da aptidão dos operadores para realizar o atendimento é de responsabilidade direta da própria empresa. O terceiro provê o treinamento, mas quem avalia e certifica o operador é a própria empresa Delta. Nas palavras da executiva entrevistada:

> *"Fazemos provas para a contratação de operadores. Ele passa trinta dias em sala e depois faz uma avaliação. Se ele não passar na prova ele não vem para a operação. E quem aplica a prova sou eu. Tenho um sistema próprio para avaliar. Funciona como um ENEM, se o*

> *operador estiver apto ele vem para a operação. Caso contrário, ele pode fazer uma P2, mas se não passar, ele não fará o atendimento para nós".*

A remuneração dos operadores da empresa Delta também é diferenciada. Nas palavras da entrevistada**.**

> *"Nós exigimos, mas pagamos bem o operador. Ele ganha acima daquilo que o mercado paga. Não vou poder abrir para você quanto ele ganha, mas para você ter uma ideia, ele tem até plano de carreira, um para a Área de Negócios e outro para a Área Técnica. Por exemplo, um operador de televendas pode ir para uma área de retenção ou cobrança. Há uma progressão salarial."*

A remuneração diferenciada em relação aos concorrentes também ficou nítida na entrevista realizada com o operador. Nas suas palavras:

> *"Quando eu trabalhava na (...), o trabalho era muito chato e monótono. As pessoas não conversavam, o supervisor pegava muito no pé, o clima não era legal. Aqui, eu enxergo muito mais o trabalho, eu sei o que eu estou fazendo. Eu senti se eu ficasse muito tempo lá, eu ia pirar. Além disso, enquanto eu ganhava quinhentos reais lá, aqui eu tiro 750 reais, fora os prêmios que eu posso ganhar."*

Todo o plano de carreira para operadores, embora seja direcionado aos terceirizados, é redigido por profissionais da própria empresa Delta. Esse fato é possibilitado pelo contrato de co-gestão entre a empresa e a prestadora de serviços. Conforme apontou a executiva entrevistada:

> *"O plano de carreira foi redigido por nós. Definimos a partitura e o fornecedor vai executar. Claro que o fornecedor até participa. Na realidade não terceirizo, meu contrato com o fornecedor é de co-gestão. Nesse contrato, por exemplo, estamos agora no prédio do fornecedor, e esse ambiente é da empresa dentro do fornecedor. É como um casamento, dividimos a mesma casa."*

Outro fator levantado no caso foi a preocupação da executiva de atendimento em criar um clima favorável para os operadores realizarem suas funções. Dessa preocupação resultou um plano de motivação para operadores. Nas palavras da executiva:

> *"No ano de 2009 fizemos algumas ações motivacionais para o operador. Temos que levar em consideração que eles passam de seis a oito horas aqui. Eu não gostaria de passar todo esse tempo*

> *num lugar chato, em que as ordens sejam dadas sem eu saber o por que."*

Uma das ações motivacionais desenvolvidas pela empresa Delta para ser aplicada no fornecedor foi um programa de qualidade onde se reconhecem tanto os operadores que recebem elogios de clientes quanto as sugestões de melhoria propostas por eles. Uma vez registrado o elogio do cliente pelo atendimento, ou a sugestão seja reconhecida pela Diretoria de Atendimento, o operador recebe uma espécie de moeda que pode ser trocada por brindes (aparelhos de DVD, tocadores de mp3, mochilas, etc). Nas palavras da executiva entrevistada:

> *"Investimos uma quantidade grande de dinheiro para criarmos um programa de reconhecimento e recompensa para os operadores. O cliente faz um elogio, através de uma ligação, e-mail ou através de nosso* ombudsman*. Em todos os andares do prédio temos* displays *com prêmios para os operadores conforme a quantidade de moedas que o operador dispõe. Quando o operador recebe um elogio, ou uma sugestão dele é escolhida por nós, ele ganha uma moeda que ele põe num chaveiro. Aliás, esse chaveiro é dado logo após o operador ser treinado e fazer a prova. Essas moedas podem ser trocadas por prêmios no final do mês. Para evitar fraude, nós rastreamos e auditamos 100% dos elogios e sugestões. A regra é limpa, e queremos jogo limpo."*

A ideia do sistema de reconhecimento ilustra bem a preocupação da empresa Delta em garantir um clima organizacional que seja favorável a um atendimento de Qualidade e propício ao melhoramento contínuo através de um maior envolvimento do operador. Sua origem está associada a uma iniciativa da própria diretora de relacionamento. Nas suas palavras:

> *"É minha função aqui buscar formas de garantir um excelente atendimento. Minha área tem que garantir pessoas bem treinadas, informações na tela colocadas de uma maneira simples e constantes treinamentos* on-the-job*. As pessoas são chaves para o bom atendimento. Não adianta focar só em processos ou tecnologia."*

4.3.9 Utilização de *Scripts*

Por ser uma empresa provedora de internet, a empresa Delta trabalha com uma extensa gama de possibilidades de problemas ou questões dos clientes. Suas dúvidas podem variar desde uma simples consulta ao e-mail até

um reparo mais complexo num *software* específico. Segundo a executiva entrevistada, seria impossível a empresa disponibilizar *scripts* rígidos para a leitura dos operadores para tantas situações possíveis.

A saída encontrada pela empresa foi padronizar os processos. Dessa forma, quando um operador recebe uma ligação de um cliente, aparecem em suas telas os processos pelos quais ele deve realizar o atendimento. Os diálogos não são absolutamente padronizados ou rígidos. Há, contudo, uma orientação que os operadores recebem durante o treinamento na forma de tratativa com o cliente. A única parte do *Call Center* onde os *scripts* rígidos são utilizados com maior intensidade é a Área de Televendas.

A padronização de processos ao invés do seguimento rígido de *scripts* também trouxe para a empresa uma outra questão, que diz respeito a forma pela qual a empresa monitora o cumprimento dos processos pelos operadores. A resposta encontrada pela empresa foi criar uma área chamada Monitoria de Qualidade. Segundo as palavras da entrevistada:

> *"Estruturamos nossa avaliação da qualidade do atendimento em termos de tratamento da oportunidade. O atendimento é auditado por nós e contempla alguns itens, por exemplo: o operador está dizendo aquilo que ele foi orientado a dizer ? Ele é cortês com o cliente ? Ele orienta passo a passo o cliente com nossas recomendações ? Tudo isso forma uma espécie de laudo do operador e é acordado com nosso parceiro em nosso SLA (*Service Level Agreement*)."* (SIC)

Para auxiliar o controle e a monitoria de Qualidade do atendimento, a empresa Delta grava 100% dos atendimentos; não só a voz, mas também os dados e procedimentos dos operadores. Nas palavras da diretora de atendimento entrevistada:

> *"Na realidade, temos 100% de nossas ligações gravadas, com voz e dados. É possível ver o que o analista está fazendo na tela. Isso foi uma escolha muito feliz da nossa área de tecnologia. Tudo o que o operador faz é gravado, o que ele navegou, preencheu, orientou o cliente. Temos um banco de dados enorme. Controlamos o operador com a tecnologia que dispomos. Em nosso atendimento, temos a preocupação em termos o histórico do cliente, como ele foi tratado."* (SIC)

Apesar de não utilizar e seguir intensamente os *scripts* os operadores não têm autonomia para realizar um atendimento que esteja fora do previsto pelos processos da empresa. Pelo contrário, caso ele não cumpra os processos padronizados para os atendimentos, ele pode ser penalizado pela monitoria de qualidade quando for auditado. Nota-se, portanto, que há uma certa liberdade de diálogo em termos de utilização de *scripts* rígidos, mas nenhuma autonomia do operador por buscar formas de atendimento que não sejam aquelas impostas nos processos internos da empresa.

4.3.10 Estrutura da Empresa para Inovação

A área responsável pelas inovações na prestação do serviço denomina-se Diretoria de Portifólio de Produtos, e é relativamente recente na empresa. Ela, assim como a Diretoria de Relacionamento com o cliente, é subordinada diretamente à Diretoria Geral. Ao todo, são dezessete pessoas que trabalham na Diretoria de Portifólio de Novos Produtos. Nas palavras do diretor dessa área.

> *"A empresa Delta está mudando muito. Eu fui contratado em 2007 para montar a área de novos produtos e negócios. A função dessa área é buscar produtos inovadores que tragam receita para a empresa, em qualquer linha que entendêssemos que era interessante para a empresa. Dentro desse espectro trabalhamos no lançamento de uma série de produtos. Como exemplo de produtos inovadores que lançamos, temos: uma loja virtual ligada a segurança do usuário, que vende, entre outras coisas, pacote completo de antivírus, a ajuda para controle de pais para navegação dos filhos, e muitos outros produtos. Outro produto de sucesso que lançamos e que foi inovador foi a assistência técnica na casa do cliente. Nosso propósito é trazer para dentro da empresa novos produtos com foco na geração de receita."* (SIC)

4.3.11 Detalhamento do Processo de Inovação para a Inovação Rastreada: O Serviço de Assistência Técnica Domiciliar

Uma das inovações na prestação de serviço destacada pelos executivos da empresa Delta foi a possibilidade do usuário contratar um serviço de assistência técnica. Uma equipe específica de técnicos da empresa se desloca

fisicamente até a casa do cliente quando não é possível a realização do reparo ou da solicitação do cliente pelo *Call Center* ou pelo acesso remoto.

4.3.11.1 A Geração da Ideia

A ideia do serviço da assistência técnica nasceu a partir de uma necessidade identificada pelo *Call Center*, já que inúmeros clientes não conseguiam efetuar o reparo em seus computadores através do acesso telefônico ou do acesso remoto. Foi elaborado um relatório com o número de clientes que foram direcionados a outra empresa de prestação de serviços. Este relatório foi apresentado pela Diretoria de Relacionamento com o Cliente para a Diretoria de Portifólio de Novos Negócios. A Diretoria de Relaciomento com o Cliente e a Diretoria de Portifólio de Novos Negócios passaram a trabalhar em conjunto na definição da ideia. Nas palavras do diretor responsável por novos negócios:

> *"A geração do serviço de assistência técnica tem tudo a ver com o* Call Center*. Fazendo gestão de nossas linhas, entendemos que havia uma demanda muito grande por suporte técnico. Fazíamos o suporte via* Call Center *até uma linha definida. Quando o problema era na máquina do usuário, um problema de* software *complexo, ou de* hardware*, não resolvíamos. Tínhamos que falar: Você precisa contratar uma assistência técnica. Mapeamos o tamanho dessa demanda e vimos que havia cerca de 40.000 usuários/mês que eram indicados pela nossa empresa para buscar uma assistência técnica. Daí pensamos, isso é uma oportunidade e dá um produto. Por que não atender esse cliente ? Por que não montar um serviço para ir até a casa do cliente resolver o problema dele ?"*

4.3.11.2 Posição Relativa do *Call Center* em Relação às Outras Fontes

No caso do serviço de assistência técnica, o *Call Center* foi a principal fonte de geração das ideias. O gerente de Novos Negócios relatou ainda que a empresa usa frequentemente outras fontes para geração de ideias, tais como feiras, concorrentes e fornecedores. Quando indagado sobre a posição relativa do *Call Center* frente às outras fontes de inovação, o executivo não se sentiu confortável para responder a essa questão, dizendo não poder afirmar algo conclusivo sobre ela.

4.3.11.3 Conversão da Ideia em Inovação

A primeira etapa para a conversão da ideia em inovação é a identificação da oportunidade. No caso dos serviços de assistência técnica domiciliar, foi realizada pela Diretoria de Novos Negócios uma pesquisa com a finalidade de encontrar serviços semelhantes no mercado. Os resultados, segundo o entrevistado, foram reveladores:

> *"Procuramos um serviço de assistência técnica onde havia suporte para a casa do usuário, e só encontramos empresas relativamente pequenas. Não encontramos empresas realmente confiáveis. O que existe são pessoas que você não conhece direito e que vão na sua casa para efetuar um reparo de emergência. Percebemos essa carência no mercado e preparamos uma proposta. Essa proposta foi feita junto com o pessoal de* Call Center*. Temos a imagem no mercado que nós temos excelência na qualidade do atendimento. Tínhamos que ter consciência de estender esse nível de atendimento até a casa do usuário."* (SIC)

Uma vez identificada a oportunidade, a diretoria de novos negócios fica responsável por montar um plano de negócios para ser apresentado e defendido no *board* da empresa. Nas palavras do executivo entrevistado:

> *"Minha área é responsável por montar um* business plan *para apresentar as oportunidades para o* board *da empresa. Minha equipe monta os estudos, formalizamos e o defendemos no* board *da empresa. Agendamos a apresentação no* board*, no caso da assistência técnica, foram quatorze reuniões entre apresentar, ajustar e aprovar."* (SIC)

O executivo da Área de Novos Negócios entrevistado relatou que o plano de negócios apresentado ao *board* da empresa deve conter obrigatoriamente quatro partes fundamentais: *i)* qual é a motivação da oportunidade; *ii)* prova de que serviço ainda não é fornecido pelo mercado, ou seja, a empresa deve ser pioneira naquele serviço; *iii)* desenvolvimento do fluxo financeiro e do retorno projetado em cinco anos; *iv)* apresentação das ações necessárias com áreas e recursos envolvidos.

No fluxo financeiro do caso de assistência técnica domiciliar, um dos detalhes que mais dificultou a aprovação junto ao *board* foi a discussão em torno do valor que o cliente deveria pagar por acesso remoto. A ideia inicial

defendida pelo diretor de novos negócios era prover um acesso ilimitado em termos de número de visitas ao cliente. Isso envolvia um certo risco, pois se todos os clientes passassem a demandar o serviço, seu nível de Qualidade seria sofrível. A solução foi limitar o número de visitas em duas por semestre, e fixar uma tarifa considerada razoável pelo *board* de R$ 14,99.

A conversão da ideia em inovação também esbarrou numa questão complexa: a dificuldade de contratar um fornecedor parceiro que abrangesse todo o território nacional. Conforme apontado pelo diretor da Área de Novos Negócios:

> *"Quando mapeamos o mercado começamos a entender porque ninguém fazia direito. Tínhamos uma limitação: o parceiro deveria ser nacional, cobrir todo território nacional. É fácil prestar um serviço na casa de um cliente na cidade de São Paulo, mas tente fazer isso no Estado do Amazonas ou no Acre. Temos muitos clientes nessas regiões que não podiam ser esquecidos."*

Todos os planos de negócios são apresentados em reuniões especialmente agendadas para essa finalidade. Usualmente eles são apresentados pela diretoria de novos negócios. O *board* é composto pelos executivos de primeiro nível da empresa, isto é, diretoria financeira, diretoria de publicidade, diretoria geral, diretoria de recursos humanos e diretoria de relações institucionais. A decisão de aprovação da continuidade do projeto deve ser unânime.

Uma vez aprovado o plano de negócios pelo *board*, parte-se para as ações que foram delineadas para levar a cabo a inovação apresentada. No caso específico do serviço de assistência técnica, uma das etapas mais críticas foi a seleção do fornecedor parceiro. Um dos motivos dessa dificuldade estava relacionado aos níveis de serviço que a empresa já possuía em sua operação de atendimento normal. O executivo ainda relatou:

> *"Tínhamos um nível de prestação de serviço muito alto. Nossos SLA (*service level agreements*) são muito elevados. O possível fornecedor deveria cumprir, no mínimo, os níveis de serviço que já possuíamos. Fomos buscar no setor bancário um fornecedor que, além de possuir cobertura nacional, tinha um nível de qualidade compatível com a nossa empresa. No caso dos bancos, os*

> *prestadores de serviço estão acostumados com um nível de exigência alto."*

O principal problema apontado nas entrevistas para os processos de implementação de novos negócios foi justamente a aprovação do plano de negócios no *board* da Empresa. Nas palavras do entrevistado:

> *"Nossos processos de implantação de novos negócios são muito lentos. Isso é uma frustração formal minha aqui na empresa. Eu já trabalhei em outras empresas de internet, e nós lançávamos com maior rapidez. Para você ter uma ideia, um processo de curto prazo aqui, no passado demorava seis meses. Eu fazia isso nas outras empresas em um, ou no máximo, dois meses. Os motivos da lentidão é que havia muitos níveis de aprovação, áreas de negócios que não agregavam valor ao negócio, pouca autonomia da área responsável. Melhoramos, mas não estamos no nível ideal. Hoje o processo de aprovação do* business case *ainda é lento. Não sei se foi por problemas no passado, mas o* board *tem que estar muito confortável para aprovar."* (SIC)

A próxima etapa da conversão da idéia na inovação após a aprovação pelo *board* e a execução das ações necessárias é o teste piloto. No caso do serviço de assistência técnica, o produto foi oferecido inicialmente apenas para dois municípios: Campinas e Curitiba. Toda a operação foi acompanhada pelos analistas da empresa Delta, que passaram a se dedicar exclusivamente a esse projeto. No momento da entrevista do pesquisador, a inovação da assistência técnica domiciliar encontrava-se nessa fase. Após a verificação das cidades piloto o serviço de assistência técnica será oferecido para todo Brasil. A Figura 21 resume as principais etapas da conversão da empresa Delta:

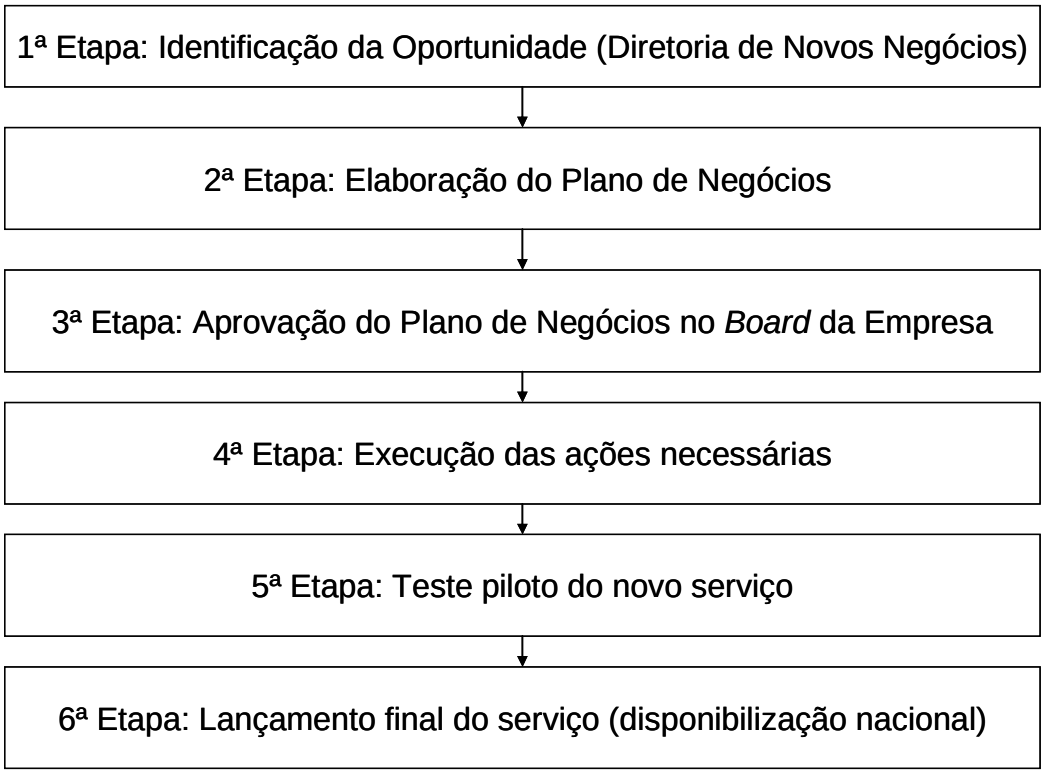


Figura 21: Esquema Simplificado do Processo de Inovação da Empresa Delta
Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações do caso

4.3.11.4 Seleção das Idéias

A Área de Novos Negócios é responsável pela identificação e pela seleção de novas ideias. Fica a cargo do diretor da área a seleção final das ideias que compõem o portifólio de possíveis negócios. Há uma equipe de analistas que pertencem a essa diretoria que auxilia no levantamento de ideias e na elaboração dos planos de negócios que serão apresentados ao *board*. É conveniente relatar que essa diretoria é relativamente recente na empresa, tendo iniciado suas atividades no ano de 2007. Os motivos de abertura dessa nova área derivam de um problema que a empresa estava enfrentando, com a queda da obrigatoriedade de contratação de um provedor para banda larga. Nas palavras do diretor entrevistado:

> *"Nossa empresa se viu numa situação onde os clientes não mais precisavam nos contratar como provedores. Embora tivéssemos um conteúdo de ponta, e continuamos a tê-lo, muitos clientes cancelavam a assinatura quando descobriam que não mais precisavam do provedor. Mês após mês perdíamos receita. Nosso*

> board *decidiu então implantar uma área específica para desenvolver novos negócios que gerassem receita. Foi fundada a Diretoria de Portifólio de Novos Negócios, que é subordinada a Diretoria Geral."*

4.3.11.5 Financiamento da Ideia até se transformar na Inovação

Quando a ideia é aprovada pelo *board* da empresa, há também a validação dos recursos necessários para levar a cabo a inovação no mercado. Conforme o diretor de novos negócios relatou na entrevista:

> *"Todo plano tem um* budget*. Quando nosso* board *aprova, abrimos um centro de custo para a implantação do novo serviço. Há sempre um analista de finanças que acompanha o previsto e o realizado daquilo que pedimos."*

4.3.11.6 Difusão da Ideia

A inovação em questão ainda não foi difundida para a mídia externa. A difusão inicial ocorreu inicialmente nas cidades piloto, isto é, Curitiba e Campinas. Nas palavras do entrevistado:

> *"Selecionamos duas cidades importantes e fizemos testes só nessa base controlada. Testamos a oferta de serviço nessa base. Quando o cliente entrava em contato nessas cidades, e não conseguíamos resolver o problema dele de forma remota, ao invés de indicar o técnico, oferecíamos o pacote de serviços de reparo domiciliar. Fizemos um plano onde após duas mil visitas, deveríamos validar os resultados para expandir para o mercado nacional."* (SIC)

Após a validação das cidades piloto, a empresa começará a abrir o serviço para outras localidades da mesma forma, isto é, somente depois de esgotada a possibilidade de acesso remoto é que será oferecida a possibilidade de uma visita técnica pela empresa.

Esse fato gerou no pesquisador a mesma dúvida que ocorreu com a empresa Gama: a empresa não poderia gerar demanda pelo serviço de assistência propositadamente, não solucionando o problema pela forma remota, ou mesmo pelo atendimento dos operadores de *Call Center* ?

A resposta do entrevistado foi categórica:

> *"Não é nossa intenção. Continuamos com um serviço de excelência no atendimento telefônico ou remoto. Acontece que temos muitos problemas que demandam a presença de um técnico na casa do cliente. Por exemplo, muitas vezes o cliente não sabe nem reinstalar um* software*. Temos que atendê-lo. E a única forma é enviar um técnico para sua residência. Sei que algumas empresas até podem fabricar demanda prestando um serviço de* Call Center *de qualidade duvidosa. Nossa ideia não é essa, definitivamente. Para você ter uma ideia, se você ligar agora para nosso televendas, nosso operador não vai vender esse serviço. Ainda estamos oferecendo somente nos casos extremos."*

Para divulgação externa a empresa fará campanhas na mídia televisiva. Nas palavras do entrevistado:

> *"Já estamos com dois comerciais prontos que começará a ser veiculado na TV paga e no canal MTV na próxima semana. No próximo mês faremos o comercial passará num canal aberto e depois de um mês abrirá em todos os canais abertos."* (SIC)

O processo de difusão interna foi iniciado pelo *Call Center*. Conforme apontado pelo diretor:

> *"A difusão interna foi a tradicional, começamos com o pessoal do* Call Center*, treinamos todos operadores envolvidos, fazemos reuniões com supervisores, coordenadores e gerentes de operação, onde o produto foi apresentado. Essas pessoas replicam para a equipe. A área de publicidade desenvolveu os móbiles e as faixas que são fixadas na operação."* (SIC)

4.3.11.7 Proteção da Inovação

O diretor entrevistado admitiu que a inovação do serviço criado é de relativa facilidade de replicabilidade pelos concorrentes. Todavia, ele citou o poder da marca da empresa como um diferencial do serviço. Dito nas suas palavras:

> *"Nosso serviço não é de difícil imitação. Aliás, esse é um problema dos serviços de internet. Mas o que está em jogo é a associação da empresa com uma marca que tem excelência no atendimento, como a nossa. As pessoas que vão até a casa da pessoa usam um uniforme com o logo de nossa empresa, e isso pesa a nosso favor. Todo processo de treinamento do técnico é de nossa responsabilidade. Somos nós que o certificamos."*

Quanto aos serviços semelhantes que estão disponíveis no mercado para os usuários, há uma diferença básica, segundo o diretor entrevistado: o técnico da empresa que vai até a casa do cliente não pertence ao quadro de funcionários da empresa parceira. Como apontado pelo entrevistado:

> *"Nosso concorrente direto opera de maneira diferente da nossa. No caso deles os técnicos que vão até a casa dos clientes são pessoas autônomas. Qualquer técnico, em tese, pode fazer uma prova e, caso consiga aprovação, pode receber uma solicitação de serviço. Na nossa visão isso é um absurdo. Como é que eu mando uma pessoa na casa de um cliente, sendo que eu não sei nem direito o que essa pessoa faz, quem ele é ? Não há nenhum controle sobre essa pessoa. Não podíamos trabalhar assim. No nosso caso, o técnico deve ser CLT, deve estar debaixo de uma empresa que nós confiamos e acreditamos. Uma das fases mais críticas para lançarmos o serviço de assistência técnica foi a seleção do nosso parceiro. Normalmente, nos nossos concorrentes, o técnico é uma pessoa autônoma, que presta serviço para um terceiro. Colocamos uma cláusula explícita onde todos os técnicos que vão até a casa dos clientes devem ser funcionários de nossos parceiros e treinados por nós."* (SIC)

4.4 A Empresa Kappa

A empresa Kappa é uma prestadora de serviços de telecomunicações móveis, telefonia celular, transmissão de dados e internet, presente em todo o território nacional. Líder no mercado de telefonia celular, com cerca de 30% de mercado, a empresa cobre mais de 2,9 mil municípios e é a maior empresa do setor no país, e também o maior grupo de telefonia celular do Hemisfério Sul.

Entre os diferenciais competitivos da empresa, os pontos destacados por ela são: qualidade de sinal de cobertura, serviços de transmissão de dados em banda larga baseada na rede de terceira geração, amplo portifólio de produtos e serviços e constante busca na excelência da prestação de serviço, com foco na qualidade em todos os pontos de contato do cliente com a operadora.

Por ser uma empresa de capital aberto, há relativa facilidade de localização de dados financeiros e não-financeiros, através de relatórios aos acionistas. Somente para exemplificação, em 2008 a empresa dispunha de mais de quarenta e seis milhões de clientes, com uma receita de serviços anual

de aproximadamente 3,8 bilhões de reais, contando com 5.286 empregados diretos.

4.4.1 Exemplos de Inovações da Empresa

As inovações apontadas pelos entrevistados na empresa Kappa foram a criação de uma ilha de atendimento própria para clientes de iPhone, a introdução de um sistema de faturamento unificado e a possibilidade dos usuários utilizarem o *Windows Live Messenger* em seus celulares.

Na criação de uma ilha de atendimento própria para clientes de iPhone foi apontado pelos entrevistados que o principal benefício aos usuários é um atendimento direto, sem haver a necessidade do cliente passar por uma rotina de atendimento eletrônico. Nessa ilha de atendimento específica há operadores mais qualificados que no atendimento básico. Na ocasião das entrevistas a ilha operava com cem funcionários que dividiam cerca de cinquenta posições de atendimento.

A introdução de um sistema de faturamento unificado também foi apontada pela gerente de *Call Center* como uma inovação nessa área. No passado, os operadores que realizavam o atendimento básico deveriam transferir a ligação para uma ilha de atendimento específica para informações relacionadas à fatura. Após a introdução do sistema de faturamento unificado, o operador passou a contar com uma opção em sua tela onde se abria a possibilidade de informar aos usuários os valores de suas contas. Todavia, mesmo com a unificação do sistema, somente uma ilha específica de reiteração é que poderia alterar os valores cobrados do cliente ou alterar uma data de vencimento.

Colocado em outras palavras, com a inovação do sistema de faturamento unificado, embora o operador pudesse informar ao cliente dados sobre vencimento de fatura e valores, ele continuava não tendo autonomia para negociar esses aspectos com o usuário final. Nas palavras da gerente entrevistada:

> *"O sistema unificado trouxe agilidade para informações para o cliente. Podíamos informar valores e datas sem transferir a chamada. Mas as negociações continuaram na ilha de reiteração. Não conseguimos colocar autonomia para os operadores de primeiro nível realizarem pequenos ajustes na fatura, como valores indevidos. Essa é uma grande reclamação que tenho aqui. Mas a unificação do sistema ajudou muito."*

Outra inovação apontada pelos executivos da empresa Kappa entrevistados foi permitir que seus usuários pudessem utilizar o *sofware Windows Live Messenger* nos aparelhos da empresa. Através desse *software* os usuários podiam acessar sua caixa de correio, utilizar um programa de troca instantânea de mensagens (*msn-messenger*) e acessar algumas redes de relacionamento (tais como Orkut ou Facebook). Essa inovação foi introduzida pela Vice-Presidência de *Marketing* e Inovação.

4.4.2 Estrutura Organizacional da Empresa e do *Call Center*

A empresa Kappa apresenta uma estrutura departamentalizada com cinco vice-presidências subordinadas à presidência. Toda a operação de *Call Center* é responsabilidade da Vice-Presidência de Operações. Há na empresa uma Vice-presidência de *Marketing* e Inovação que é a área responsável pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços. A seguir é apresentado um organograma simplificado da empresa Kappa.

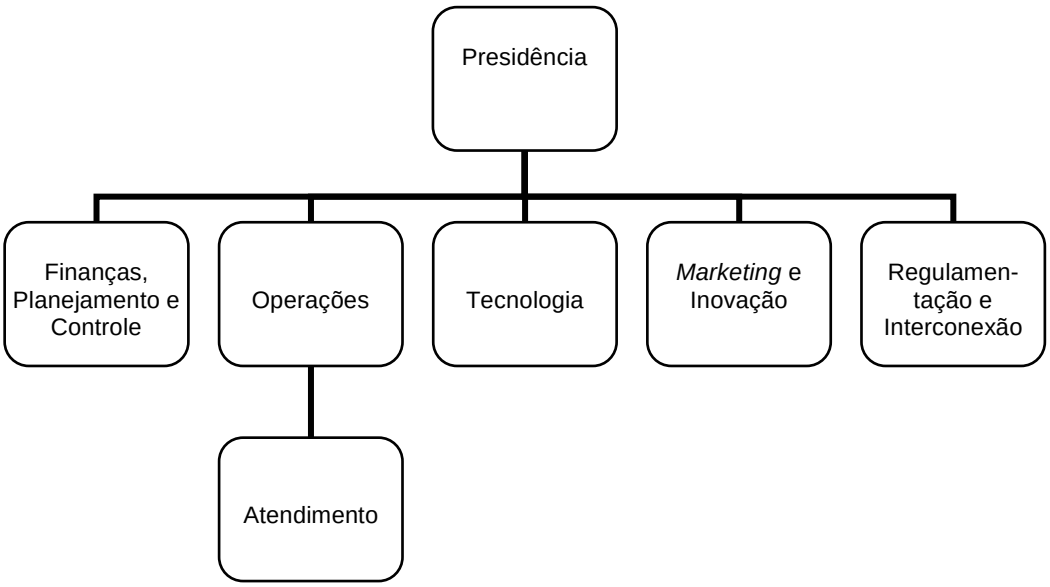


Figura 22: Organograma Simplificado da Empresa Kappa
Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações do caso

Toda a operação de *Call Center* é terceirizada e está sob a responsabilidade da vice-presidência de atendimento. O fornecedor de *Call Center* apresenta uma estrutura organizacional clássica, com divisão clara de responsabilidades e de funções de seus cargos. Os cargos que compõem a cadeia hierárquica são os operadores (atendentes), supervisores de ilhas, supervisores de células, coordenadores, gerente de atendimento e diretor de relacionamento com a contratante.

Assim como na empresa Gama, todo relacionamento entre os funcionários da empresa Kappa e seu fornecedor de *Call Center* ocorre entre os níveis de gerência das duas empresas. Os executivos próprios da empresa Kappa, por possíveis complicações de questões trabalhistas futuras, não devem dar ordens diretas aos coordenadores, supervisores e operadores da empresa terceirizada.

4.4.3 Participação do *Call Center* no Processo da Inovação

As três inovações analisadas revelaram que a participação do *Call Center* no processo inovativo tende a ser baixa. Apenas no caso da introdução de um novo sistema de faturamento o *Call Center* apresentou algum papel no processo inovativo (na realidade, a inovação nasceu de uma dificuldade operacional dos operadores em acessar diferentes menus no atendimento). Ademais foram colocados obstáculos pelo próprio gerente do *Call Center* para que algumas ideias pudessem ser direcionadas a outras áreas participantes do processo inovativo.

É muito provável que o obstáculo apontado pelo entrevistado esteja relacionado à dificuldade que um operador possa ter em repassar para a empresa uma informação obtida junto ao cliente, mesmo que ele a considere importante para o processo inovativo, mas não o faça por razões diversas. Esse obstáculo pode ser representado por uma supervisão que demande apenas cumprimento de tempos de atendimento e aderência a *scripts*, ou por

um contrato empresa/prestador de serviço que não preveja esse repasse de informações entre o *Call Center* e outras áreas da empresa.

Isso posto, ficou evidente nas entrevistas que o *Call Center* da empresa Kappa é um setor com características mais associadas às de um prestador de serviços do que àquelas de uma área que participa de decisões na gestão da empresa. O *Call Center* teria assim uma atuação exclusivamente reativa mediante solicitações da empresa contratante, numa típica relação cliente/fornecedor. Nas palavras dos entrevistados:

> *"Os operadores não propõem inovações para a empresa. Os terceiros estão estritamente na empresa para prestar suporte à empresa. Qualquer inovação vem da própria Diretoria de* Marketing *e Inovação, que trabalha com subgrupos, como os de gestão de performance, gestão de demanda. São eles que propõem a introdução da inovação, não o pessoal de* Call Center. (SIC)
>
> *Embora teoricamente o atendente possa participar, e isso eu digo com segurança, ele não participa do processo de inovação. O* Call Center *não está estruturado para receber ou dar essa informação."* (SIC)

4.4.4 Construção Interativa de uma Inovação via *Call Center*

Os entrevistados responderam de forma negativa à pergunta sobre o *Call Center* já ter sido empregado na construção interativa na prestação do serviço. Segundo suas palavras:

> *"Não, isso não tem como acontecer aqui. Nossa operação é preparada para fornecer informações de uma maneira precisa e estruturada, mas não está pronta para mudar produtos ou procedimentos conforme a vontade do cliente. Os produtos são padronizados e a área de atendimento não pode mudá-los para agradar um cliente. Nunca vi isso acontecer."*

4.4.5 Rotina de trabalho Caso o *Call Center* Capte uma Informação Importante para a Inovação

Foi apontado pelos entrevistados que o *Call Center* não está preparado para receber as informações dos clientes e repassá-las para a empresa Kappa. Pelo contrário, durante as entrevistas ficou claro para o pesquisador que

haveria muita dificuldade do operador caso ele captasse uma informação importante do cliente e quisesse repassar à empresa contratante. Nas palavras da gerente entrevistada:

> *"A colocação da voz do cliente através do* Call Center *é problemática. Dependemos muitas vezes da boa vontade do atendente ou do supervisor em nos passar as informações. Se o atendente ouvir uma ideia importante, por exemplo, e não passar adiante essa informação, ninguém nunca vai saber.* (SIC)
>
> *Imagine o atendente: ele trabalha apenas com uma mesa, um computador e um telefone, e ele é avaliado pelo tempo de atendimento, ou seja, quanto menor for o tempo, melhor para o atendente, pois eles ganham em produtividade. Se o atendente parar o atendimento para anotar a sugestão do cliente, ele vai ser penalizado no tempo de atendimento, e ele não quer isso. O máximo que o atendente faz é ouvir, mas é pouco provável que ele anote algo. Apesar do cliente ser uma fonte importante para a empresa, nada é feito nesse sentido."* (SIC)

Um ponto importante apontado pelos entrevistados foi a dificuldade que um operador tem em apresentar uma ideia ou sugestão de melhoria que seja implementada de fato pela empresa. A rigidez da estrutura organizacional, aliada à quantidade de níveis dentro da empresa terceirizada de *Call Center*, juntamente com a complexa relação com a empresa contratante, podem tornar a adoção de uma inovação via *Call Center* um sonho distante. Nas palavras de um dos entrevistados:

> *"Embora o* Call Center *tenha uma visibilidade, e haja pessoas realmente inteligentes, há casos em que os operadores percebem uma melhoria, ou seja, "se eu fizer dessa forma não teria melhor rendimento ?" As ideias são dadas, mas nunca vi nenhuma ideia ser assimilada pela empresa.* (SIC)
>
> *O motivo é que há muitos filtros na empresa. Se um atendente tem uma ideia de melhoria, ou recebe do cliente uma sugestão, ele tem que passar para o supervisor, que vai passar para um coordenador, que por sua vez vai encaminhar para um gerente, e este vai passar para a área administrativa da empresa. Até chegar lá, muitas coisas já mudaram, e provavelmente outra pessoa já incorporou a ideia, pois as pessoas vivem de promoções. Eu não tenho conhecimento de nenhuma ideia que virou inovação que veio do* Call Center *e floresceu na empresa."* (SIC)

Um fato interessante relatado por outro entrevistado tratava de uma inovação desenvolvida e introduzida pelo *Call Center*, mas que de uma certa maneira, driblou a estrutura organizacional vigente no *Call Center* para ser

levada a cabo. Tratou-se de uma iniciativa isolada de um operador que conseguiu apresentar sua ideia diretamente ao diretor de relacionamento, pulando vários níveis hierárquicos dentro da empresa, e implementou um sistema de cadastro diferente daquele que era praticado. Conforme apontado pelo entrevistado:

> *"Me lembro de um caso específico, onde um atendente veio com a ideia de um sistema de cadastros alternativo, apresentou diretamente para um grande diretor da empresa, não passando pelas partes da empresa contratada, pois ele tinha conhecimento pessoal, e foi reconhecido pela ideia, virando diretor da área. Na verdade ele conseguiu falar com a pessoa certa na hora certa."* (SIC)

4.4.6 Indicadores de Desempenho do *Call Center*

Os indicadores utilizados para avaliar o *Call Center* foram predominantemente quantitativos baseados em volumes e tempos. É reconhecido na empresa o quão nocivo pode ser a pura aplicação desses indicadores para o estímulo do processo de inovação, conforme apontado por um dos entrevistados**:**

> *"Há um sistema que administra a operação de* Call Center*. Esse sistema até classifica em bons e maus atendentes. Há indicadores para isso. O problema é que são muitos atendentes. Na empresa há 8.000 atendentes. Além disso, os indicadores são controvertidos. Às vezes o operador tem bons indicadores, mas ele não necessariamente faz um bom atendimento.*
>
> *A estratégia é, por exemplo, estabelecer quem são os operadores bons ou ruins e estabelecer níveis de qualidade. Aliás, há uma área de qualidade que cuida disso tudo. Mas os indicadores não abordam a geração, por exemplo, de novas ideias. Normalmente são indicadores de números de reclamação de clientes e cumprimentos de tempos médios de atendimento."* (SIC)

Há na empresa uma equipe destinada a fazer a cobrança do fornecedor em relação ao atingimento desse tipo de indicadores, mesmo admitindo-se não ser a melhor forma de avaliar um bom atendimento. Opta-se dessa forma por uma avaliação quantitativa, cuja principal métrica é a vazão, em detrimento da utilização de indicadores que pudessem ser mais abrangentes e afinados ao processo inovativo via *Call Center* na empresa.

4.4.7 Integração Vertical/Horizontal do *Call Center*

O *Call Center* utilizado pela empresa Kappa é terceirizado. O motivo central da decisão de terceirização é a questão de custo aliada à complexidade de administração da quantidade de atendentes necessários para a operação. Alega-se que os custos praticados pelas empresas que são especializadas em prestar atendimentos são inferiores aos que supostamente seriam gerados caso os atendentes fossem próprios.

Aliada ao fator do custo e da complexidade, a questão dos indicadores voltou a aparecer nas entrevistas para esse item. Há uma ideia por parte dos entrevistados de que o papel central da empresa é desenhar os indicadores corretamente para possibilitar uma cobrança em relação aos mesmos junto aos fornecedores do serviço de *Call Center*. Nas palavras dos entrevistados:

> *"O* Call Center *da empresa é todo terceirizado. Há a questão do custo, mas também da praticidade. É muita gente para administrar, com uma rotatividade muito grande, sendo que normalmente é o primeiro emprego de um adolescente. Eu acredito que o RH da empresa não tenha suportado, e abriu mão dessa responsabilidade passando o atendimento para um terceiro.*(SIC)
>
> *Por que terceirizar ? O nosso diretor acredita que o papel da empresa é gerir os indicadores e cobrar o fornecedor. Caso estivéssemos executando a operação de atendimento, poderíamos perder o foco na estratégia do negócio. A estratégia é por exemplo, estabelecer quem são os operadores bons ou ruins e estabelecer níveis de Qualidade. Aliás há uma área de qualidade que cuida disso tudo."*(SIC)

4.4.8 Qualificação e Remuneração Média do Operador

Com relação à qualificação média de um operador, vale lembrar que o contrato entre o prestador do serviço de *Call Center* e a empresa de telefonia prevê que os todos os atendentes tenham, no mínimo ensino médio completo e, preferencialmente, que o operador esteja cursando uma faculdade.

As empresas terceirizadas conseguem cumprir essa exigência, mesmo pagando uma média de quinhentos reais de salário bruto ao operador por uma jornada de seis horas diárias. Esse fato não impede que os atendentes utilizem

uma espécie de alternativa para serem contratados. Matriculam-se em universidades de baixo custo e, assim que começam a trabalhar, trancam a matrícula da faculdade. Conforme colocado por um entrevistado:

> *"Embora seja exigido o nível universitário ou cursando a faculdade, a grande maioria das pessoas, faz o cadastro, se matricula e sai da faculdade, pois eles não tem condições de pagá-la com um salário de quinhentos reais."* (SIC)

A baixa remuneração dos operadores também ficou nítida numa entrevista realizada com um operador da empresa terceira:

> *"Aqui parece que há duas classes de gente, da empresa e da terceira. Imagine que nós ganhamos um tíquete de 3,50 reais. O pessoal chama de 'vale coxinha'. Tem a vantagem de ser um trabalho com carteira e trabalhar seis horas. Mas ganha pouco, bruto eu tiro 565 reais, que com alguns descontos fica uns 490 limpo. É muito pouco, né ? Ainda mais para aguentar desaforo dos clientes. Estou aqui, mas estou procurando algo melhor. Se perguntar para todo mundo isso, acho que a resposta vai ser parecida."*

Na inovação da adoção da ilha de atendimento para usuários de iPhone, foi encontrado um interessante aspecto em relação à qualificação dos operadores. Todos os operadores eram técnicos de informática e tinham um salário duas vezes maior do que a média geral. Esse fato pode ser utilizado para ilustrar um princípio de segmentação do atendimento onde há um nicho específico de público (formado por usuários de iPhone) que demanda um tratamento diferenciado e induz a empresa a adequar sua operação para atender a essa mudança. Vale lembrar aqui que a ideia da ilha de atendimento foi uma iniciativa do mais alto executivo da empresa, não representando um processo estruturado em si para a inovação, mas uma ação isolada na empresa.

4.4.9 Utilização de *Scripts*

O cargo de operador foi desenhado para permitir um rápido aprendizado. Dessa forma, destinam-se cerca de quinze dias para treinamento, para, em seguida, colocar um operador plenamente apto a executar suas funções.

A leitura dos *scripts* é uma forma de agilizar o processo de aprendizado dos operadores, padronizando o processo de atendimento e reduzindo a sua variabilidade. Na empresa Kappa os operadores, de uma forma geral, não possuem autonomia para deixar de seguir os *scripts*. Há toda uma estratégia da empresa e do terceiro para projetar os melhores *scripts* para padronizar o diálogo dos operadores e fazê-los cumpri-los à risca. Vale lembrar que um operador pode até ser penalizado caso não siga rigidamente os *scripts*.

Mas há exceções. Novamente no atendimento da ilha do iPhone, os operadores têm uma relativa liberdade de diálogo com os usuários. Eles podem acessar livremente a internet para buscar informações que não estejam disponíveis no roteiro pré-elaborado de que dispõem. Dessa forma, o perfil do operador tende a ser mais próximo ao de uma pessoa que tenha facilidade de aprender por si, ao invés de através de treinamenos absolutamente estruturados e rígidos como na maioria das operações da empresa. Conforme apontado por um dos entrevistados:

> *"Na ilha do iPhone, as pessoas deveriam gostar de aprender. Tivemos o cuidado, por exemplo, de liberar o uso de internet para os atendentes da ilha, coisa que é impensável para um atendente normal. Assim, ele poderia entrar em fóruns de discussão e debates para esclarecer os clientes. Eles, de fato, se sentiram diferenciados. Conseguimos inclusive aparelhos para os atendentes manusearem."*

4.4.10 Estrutura da Empresa para Inovação

Na empresa Kappa a área responsável pelas inovações faz parte da Vice-Presidência *Marketing* e Inovação. Dentro dessa vice-presidência há uma diretoria de Novos Produtos e Serviços. Ao todo são quarenta e sete pessoas que trabalham nessa área. Infelizmente, o pesquisador não teve acesso para realizar entrevistas com o executivo da área.

4.4.11 Detalhamento do Processo de Inovação para a Inovação Rastreada: A Ilha de Atendimento para usuários do iPhone

4.4.11.1 A Geração da Ideia

A ideia da criação de um atendimento personalizado partiu de uma iniciativa da própria presidência da empresa. Segundo as palavras de um entrevistado:

> *"Um dia nosso presidente convocou uma reunião com todos os diretores e gerentes da Vice-Presidência de Operações e solicitou uma melhoria do atendimento para usuários do iPhone. Acho que ele mesmo tem um aparelho e não foi bem atendido no processo normal. Então formamos um grupo interno de trabalho para estudarmos como é que nós íamos melhorar o atendimento. Tínhamos como rastrear todos os clientes que tinham o aparelho. Cadastramos o número e chamamos o pessoal de tecnologia.*(SIC)
>
> *Explicamos para a área de tecnologia o problema e eles desenvolveram uma espécie de atalho. Todas as vezes que os clientes de iPhone ligavam de seu aparelho, conseguíamos direcionar as chamadas para a ilha específica."* (SIC)

4.4.11.2 Posição Relativa do *Call Center* em Relação às Outras Fontes

Esse item não foi avaliado pois o pesquisador não conseguiu acesso à Área de *Marketing* e Inovação para comparar o *Call Center* com as outras fontes de inovação utilizadas pela empresa. Todavia, as entrevistas realizadas com a Diretoria de Atendimento revelaram que dificilmente o *Call Center* da empresa Kappa poderia ser utilizado como fonte de inovação. Nas palavras da gerente entrevistada:

> *"É preciso deixar claro que o papel de geração de ideias é da Área de* Marketing*, não é da Área de Atendimento nem do* Call Center*. Nossa responsabilidade é com o pós-venda. Dificilmente o pessoal de* marketing *vai até a Área de Atendimento para pegar alguma informação."*

4.4.11.3 Conversão da Ideia em Inovação

Para a inovação da ilha de atendimento de usuários do iPhone foi formada uma equipe interna à vice-presidência de operações. Essa equipe foi liderada por um supervisor de novos negócios que relatou:

> *"Para compor a ilha o primeiro passo foi selecionar quem seriam os operadores. A seleção dos operadores para compor essa ilha não seguiu o protocolo normal, isto é, através dos indicadores de desempenho tradicionais dos operadores. Na realidade, por se tratar de uma iniciativa do presidente da empresa, um supervisor de novos negócios foi encarregado, que no caso fui eu, e tinha que cuidar pessoalmente desse projeto buscando um perfil diferenciado de operadores.* (SIC)
>
> *A seleção dos operadores foi feita então por mim, pois já fui coordenador de dados do* Call Center*, então eu tinha uma* network *de pessoas, os supervisores de confiança, e pedi pessoalmente a eles a melhor equipe. Não utilizamos os indicadores tradicionais como tempo de atendimento, eles não dizem muito sobre o desempenho real do atendente. Basicamente eu disse para os supervisores: Traga os melhores. E assim foi feito.* (SIC)
>
> *O atendente conseguiu quase dobrar o salário. Qualidade também custa dinheiro, não adianta querermos qualidade sem gastar nada. O salário dos atendentes chega a novecentos reais ao invés de quinhentos. O pessoal da ilha é conhecido como "tropa de elite" dentro da empresa.* (SIC)
>
> *Na ilha de atendimento os operadores são diferenciados. Todos são técnicos em informática. Fizemos uma peneira com os melhores representantes, o grupo não foi formado por indicação do fornecedor. Foi também uma pessoa da nossa área que deu o treinamento para os operadores.* (SIC)
>
> *Nas ilhas não há filas, não há URAs, o cliente iPhone cai automaticamente numa pessoa que conhece bem o produto. Percebemos que o atendimento melhorou muito na ilha, inclusive com elogios por parte dos clientes no blog. O pessoal da Apple ficou bem impressionado, pois isso não existe em nenhum lugar do mundo."* (SIC)

4.4.11.4 Seleção das Ideias

Esse item não foi avaliado pois o pesquisador não conseguiu acesso à Área de *Marketing* e Inovação para identificar como a área realiza a seleção de ideias. No caso da ilha de atendimento, a ideia não foi selecionada, mas imposta pelo principal executivo da empresa.

4.4.11.5 Financiamento da Ideia

Quando foi formado um grupo de trabalho para abertura da ilha, foi aberto um centro de custo especialmente destinado a ela. O supervisor responsável pela criação da ilha apresentou uma proposta de gastos para o vice-presidente de operações. Esse último, por sua vez, ficou encarregado de aprová-lo junto à presidência e à Área de Finanças. Nas palavras do entrevistado:

> *"Quando projetamos a operação da ilha, sabíamos que os operadores deveriam ter um salário diferenciado e que isso iria ultrapassar o* budget *inicial. Preparei uma proposta e apresentei para meu vice-presidente. Ele questionou alguns aspectos, sobretudo a necessidade dos operadores terem acesso aos aparelhos e à internet. No final chegamos a um número adequado que ele conseguiu aprovar com a nossa Presidência e com a Área de Finanças."*

4.4.11.6 Difusão da Ideia

Todos os usuários de iPhone receberam mensagens em seus aparelhos quando a ilha de atendimento passou a operar. Na mensagem enviada foi passada a vantagem do atendimento diferenciado para esses clientes. Nas palavras do entrevistado:

> *"Enviamos uma mensagen via SMS para todos os usuários de iPhone que tínhamos cadastrados. Não me lembro exatamente do texto da mensagem, mas era mais ou menos assim: 'Clientes especiais merecem tratamento especial. Ligue e descubra o por que.'. Quando o cliente ligava e recebia a saudação direta do operador sem passar por uma URA, ele já ficava surpreso."*

A empresa não tomou nenhuma ação de difusão interna para comunicar os demais funcionários sobre a ilha de atendimento específica para usuários do iPhone.

4.4.11.7 Proteção da Inovação

Quando foi perguntado se a ideia de um atendimento diferenciado para usuários do iPhone não poderia ser facilmente imitada pelos concorrentes, a resposta do entrevistado foi:

> *"Olha, acho que não é muito difícil os concorrentes imitarem, mas acho que nós temos uma vantagem potencial que é a nossa área de cobertura. Também é preciso saber se eles estão dispostos a investir recursos nisso. Nós apostamos que os usuários que têm esse aparelho têm uma fatura que justifica nosso investimento. Além disso, ele costuma ser um formador de opinião. Melhoramos muito o atendimento para essas pessoas, mas isso não impede dos concorrentes fazerem o mesmo."* (SIC)

A inovação da ilha de atendimento para usuários do iPhone trouxe uma dúvida ao pesquisador que não estava prevista nos roteiros da pesquisa. Essa inovação é claramente uma operação de pequeno porte para um grupo seleto de usuários que tem um tratamento diferenciado, mas o que aconteceria caso houvesse a massificação do uso do iPhone ? A empresa teria capacidade de prestar esse atendimento diferenciado para uma base de clientes bem maior ?

Quando indagado sobre essa questão, o executivo da empresa respondeu:

> *"Claro que se massificar não teremos como atender, pelo menos não desse jeito. Mas acho pouco provável que isso aconteça, pelo menos no curto prazo. Um aparelho como esse custa mais de mil reais e não funciona como pré-pago. Esses fatos limitam bastante a base de clientes. Fizemos um estudo que mostra que o valor médio da fatura mensal para o cliente que tem um iPhone é mais de 150 reais. Menos de 10% de nossa base de clientes tem esse valor."* (SIC)

4.5 A Empresa Zheta

A empresa Zheta é a uma prestadora de serviços de televisão por assinatura via cabo. Ela não está presente em todo território nacional, mas cobre mais de noventa cidades brasileiras, oferecendo, além dos serviços de TV por assinatura, serviços de internet banda larga e voz por meio de um único cabo. O faturamento bruto da empresa no ano de 2008 foi cerca de dois

bilhões de reais. Atualmente ela conta com quatro mil e quinhentos empregados diretos. Ela emprega *Call Centers* terceirizados nas principais capitais onde opera, que são: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba, Florianópolis, Brasília e Goiânia. Nas demais cidades, possui uma estrutura de atendimento próprio, sendo que a empresa vem gradativamente terceirizando sua operação de *Call Center*. Ao todo, a empresa trabalha com dois mil e quinhentos operadores terceirizados e cerca de quinhentos operadores próprios. Os operadores (próprios ou terceiros) não ficam alocados no mesmo local físico onde está situada a diretoria de atendimento e toda a Área de *Marketing* da empresa.

Segundo dados coletados na empresa, ela detém cerca de 50% do mercado de TV por assinatura e 22% do mercado de banda larga do país. Possui uma base de clientes de quatro milhões de domicílios, sendo distribuídos da seguinte forma: 3,4 milhões de clientes de TV por assinatura, 2,4 milhões de assinantes de internet em banda larga e 2,3 milhões de assinantes de serviços de voz. Esses três produtos, quando combinados, são denominados pela empresa de *triple-play*.

4.5.1 Exemplos de Inovações da Empresa

Num passado recente, a empresa Zetha fornecia apenas o serviços de TV por assinatura via cabo. No ano de 2006, ela passou a oferecer, na mesma malha de cabos, os serviços de banda larga e telefonia fixa num só pacote. A ideia de empacotar os produtos foi possível graças à viabilidade técnica de transmitir dados de maneira bidirecional, e foi impulsionada por uma necessidade da empresa em criar barreiras para dificultar a saída dos assinantes. Conforme colocado por um executivo entrevistado:

> *"Uma das primeiras coisas que os consumidores cortam em épocas de crise é a TV a cabo. internet e telefone são mais difíceis dos clientes cancelarem. Nós tínhamos uma grande malha instalada nas principais capitais do Brasil, onde estava sobrando banda, e podíamos colocar mais coisa lá dentro. Nosso sinal passou a ser bidirecional por uma opção da área de tecnologia no passado. A primeira ideia foi colocar internet, e lançamos um produto com os dois. Para passar para telefonia foi muito simples. Temos uma*

> *parceria com a Embratel, tudo foi possível pela viabilidade técnica. Na verdade, quando instalamos o cabo de televisão, copiamos um modelo técnico que já previa a ampliação para esses serviços. A Comcast, que serviu de modelo para nós, já previa esse* triple-play*. Foi uma escolha feliz que fizemos no passado e que agora estamos colhendo os frutos."* (SIC)

Um fato importante relatado pelo entrevistado foi que, no passado, a estratégia de vendas da empresa era comercializar os produtos separados, isto é, televisão por assinatura, internet banda larga ou telefonia fixa (com tecnologia Voip). Atualmente a diretriz estratégica da empresa é oferecer diretamente o pacote combinado. Existem exceções na venda para novos clientes: situações em que esse último solicita a retirada de um produto do pacote, fato que, segundo o entrevistado, é raro. Nas suas palavras:

> *"Nosso* marketing *massivo será para comprar o pacote, o cliente terá muita vantagem se assim optar. É uma mudança onde nós tínhamos produtos isolados e agora é tudo uma coisa só. Ao mesmo tempo em que aumentamos a barreira para o cliente sair, aumentamos o valor do tíquete pago por ele."* (SIC)

Por outro lado, um problema que a comercialização combinada do *triple-play* pode trazer para a empresa é uma possível redução das tarifas pagas por clientes que já possuem seus produtos, e que foram adquiridos separadamente. Segundo as palavras de um executivo entrevistado:

> *"Temos alguns clientes que entram em contato e pedem para reduzir o valor cobrado por que viram em nossa propaganda que o valor atual para o pacote combinado é inferior ao que eles pagam. Nossa diretriz é explicar o produto em questão, comparar com o que ele já tem, e caso o cliente queira, alteramos o seu plano. Só para você ter uma ideia, no mês passado tivemos mais de cem mil clientes que mudaram de plano para um pacote combinado. Houve também casos em que o valor da fatura diminuiu."*

Outra inovação em que a empresa vem trabalhando nos últimos meses é a transmissão de uma banda larga ultra-rápida (*Ultra Broad Band*). Enquanto as velocidades das melhores bandas de transmissão atuais no Brasil giram em torno de quatro a oito megabytes, a empresa está estudando um produto que pode chegar a uma velocidade de trezentos megabytes. Conforme apontado pelo entrevistado:

> *"Uma de nossas futuras inovações será uma banda larga de velocidade incrível, com cerca de trezentos megas. Fizemos um estudo piloto e estamos analisando a viabilidade de disponibilizar para alguns bairros de São Paulo, como Jardins ou Higienópolis. Ainda não estamos seguros se no Brasil nós temos demanda para isso, ainda mais com um preço de mais ou menos 380 reais mensais. A banda ultra-rápida é um produto de posicionamento. Temos que mostrar para o cliente que estamos acompanhando o que há de melhor lá fora."*

Segundo o gerente entrevistado, a origem da inovação da banda larga ultra-rápida é a replicação de um serviço que já está disponível em grande parte do mercado norte-americano. A ideia partiu da área de produto (pertencente à Diretoria de *Marketing*) e da Área de Tecnologia após um *benchmarking* realizado com empresas similares de outros mercados. Conforme o executivo apontou:

> *"Em lista ninguém tem um produto como esse ainda no Brasil. A empresa percebeu esse filão para atuar e está tentando antecipar o lançamento em relação aos nossos concorrentes. Esse produto já é muito comum nos Estados Unidos e na Europa. Nossa área de produto definiu a estratégia e a área de engenharia viabilizou tecnicamente. Atualmente estamos em testes."* (SIC)

4.5.2 Estrutura Organizacional da Empresa e do *Call Center*

A empresa Zheta é dividida em seis diretorias executivas que se reportam a uma diretoria geral, a saber: Infra-estrutura e Engenharia, Finanças e Relações com Investidores, Jurídico e Relações Institucionais, Desenvolvimento Organizacional, Administração e Serviços e *Marketing*, como mostra a Figura 23.

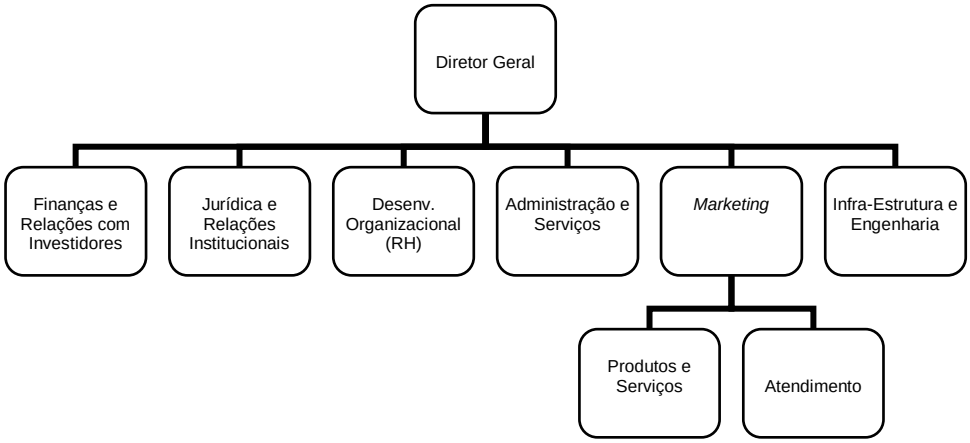


Figura 23: Organograma Simplificado da Empresa Zheta
Fonte: elaborado pelo pesquisador a partir de informações obtidas na empresa

A Diretoria Executiva de *Marketing* é particularmente importante para o presente trabalho. Nela estão alocadas tanto a área responsável pelo *Call Center* da empresa (Atendimento), como a área responsável pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços. Há um Diretor de Atendimento que possui uma equipe responsável por gerenciar todas as empresas terceirizadas. Nessa área trabalham cerca de sessenta pessoas. O diretor de atendimento foi uma das pessoas entrevistadas conforme estabelecido na metodologia proposta do trabalho.

Outra área pertencente à Diretoria Executiva de *Marketing* é denominada Produtos e Serviços. Uma das responsabilidades dessa área é o desenvolvimento das inovações. Todos os lançamentos de novos produtos e serviços são gerenciados por essa área. Foram entrevistados dois executivos dessa área.

Tanto na operação de *Call Center* terceirizada quanto na pequena parte que ainda é própria, há quatro níveis hierárquicos na operação de atendimento: o operador, o supervisor, coordenador e o gerente de contas. A quantidade de operadores que ficam sob a responsabilidade de um supervisor varia entre quinze e vinte, conforme o tipo de atendimento. O coordenador de atendimento é responsável por cerca de dez supervisores. A equipe de coordenadores que responde para um gerente de contas é variável numa faixa de seis a oito profissionais.

Os executivos entrevistados na empresa Zheta relataram que o contato entre os profissionais da empresa com a terceirizada ocorre principalmente nos níveis de coordenação e gerências de contas. Foi apontado pelos profissionais entrevistados que, mesmo com um contrato de co-gestão, são raros os casos onde o supervisor ou o operador terceirizado e os profissionais da empresa Zheta trabalham conjuntamente.

4.5.3 Participação do *Call Center* no Processo da Inovação

Os gestores de contas do *Call Center* participam de comitês com as outras áreas da empresa envolvidas no processo inovativo. Os comitês são reuniões específicas, normalmente com as áreas de Engenharia e Novos Produtos. A frequência de reuniões desses comitês é quinzenal. O principal objetivo desses comitês é acertar a comunicação de produtos ou serviços novos ou reformulados para as operações de atendimento. Nesses comitês são comunicadas todas as mudanças nos novos produtos e serviços. Trata-se de um ajuste de um produto que foi previamente concebido ou alterado por uma área e que necessita ser adequado para o atendimento via *Call Center*.

Segundo os entrevistados, o *Call Center* também pode ser empregado pela empresa para colocar a voz do cliente no desenvolvimento de novos produtos. Nesse caso, ele poderá gerar informações importantes para as demais áreas que participam do processo inovativo da empresa, sendo utilizado como uma possível fonte de inovação ou melhoria. Nas palavras de um executivo entrevistado:

> *"Na verdade o* Call Center *hoje deve ser a voz do cliente dentro da companhia; muitas adequações de processos foram identificados por ele. Por exemplo, pelo* Call Center *conseguimos identificar quais são os pontos mais críticos da nossa estrutura dentro da cidade. Nós podemos emitir um relatório que fale que no dia tal, a área "x" teve tantos problemas. Com essa informação a área de Serviços pode direcionar as equipes de manutenção. Conseguimos melhorar o nível de serviço através das informações do* Call Center*."* (SIC)

4.5.4 Construção Interativa de uma Inovação via *Call Center*

Um profissional de *Call Center* entrevistado relatou que uma das inovações captadas e introduzidas pelo *Call Center* foi a adoção de uma diversidade maior em relação aos pacotes de canais oferecidos e aos valores cobrados por eles. Através do *Call Center* foram ouvidas as reclamações dos clientes em relação a uma demanda por um número menor de canais, e por um valor de assinatura mais reduzido. Essas sugestões foram passadas para a

área de Novos Produtos e Engenharia que a viabilizaram. Nas palavras do executivo:

> *"Antigamente, o produto da empresa Zheta tinha poucas opções de canais. Identificamos pelo* Call Center *que havia clientes que queriam o produto, mas não tinham como pagar por ele. Passamos para a área de produtos um relatório onde isso ficou claro, ou seja, um grande número de clientes que queriam ter um produto básico e gostariam de pagar menos. Ou outro grupo que queria só os canais de séries, e não de filmes. Havia ainda clientes queriam assinar o serviço da empresa, pois sabiam que a imagem é legal, e não precisavam de antenas externas, queriam só os canais abertos. Hoje temos mais de trinta opções de pacotes, pois a área de produtos nos escutou e desenvolveu soluções para vários tipos de clientes, inclusive das classes C, D e E. Hoje temos pacotes de assinatura de TV a partir de R$ 19,90."* (SIC)

É importante ressaltar que a ampliação das possibilidades de compras para diferentes pacotes de assinaturas não foi propriamente um processo interativo, pois houve um horizonte de tempo entre o cliente sugerir e a empresa possibilitar o serviço demandado. Ademais, não significou que o mesmo cliente que demandou o produto acabou com a solução do serviço customizado com os canais desejados. Todavia não deixou de ser um exemplo relevante de inclusão da voz do cliente captada pelo *Call Center* e repassada às demais áreas participantes do processo inovativo.

4.5.5 Rotina de Trabalho Caso o *Call Center* Capte uma Informação Importante para a Inovação

A rotina do operador funciona, em teoria, da seguinte maneira: o operador capta alguma informação que ele julgue importante, ele mesmo pode abrir uma ocorrência na tela de atendimento. Todas as sugestões são enviadas para uma área de atendimento de *back-office* que compila esses dados, realiza um trabalho de filtragem e emite relatórios com dados qualitativos e quantitativos derivados das sugestões apontadas pelos operadores. Esses relatórios são enviados quinzenalmente para as respectivas áreas da empresa.

Todavia, essa é uma rotina teórica que esbarra em alguns obstáculos. Um deles é a própria motivação do operador em colocar no sistema as sugestões dos clientes de maneira organizada. Dentro da empresa se

reconhece que a remuneração de um operador é incompatível com um trabalho de qualidade que confira alguma liberdade de diálogo entre cliente e operador de modo a estimular este último a tentar entender a real demanda dos usuários e transformá-la numa sugestão estruturada dentro da rotina de atendimento. Conforme apontado pelo entrevistado:

> *"Sabemos que perdemos muita informação. É difícil você querer imaginar que um agente que ganha 460 reais por mês fará alguma espécie de filtro das informações do cliente. Ele é robotizado, aliás, ele é treinado para ser robotizado, o que eu considero o grande mal do* Call Center *hoje. Ele não pegará 100% das informações, mas se pegar 70% já valeu o investimento.* (SIC)
>
> *Temos as ocorrências, mas a abertura da ocorrência depende da boa vontade do atendente. Quando ele tem boa vontade, ele abre, mas quando não tem ele não faz nada. E pior que a empresa nunca ficará sabendo disso. Se ele é avaliado pelo tempo de chamada, ele vai fazer de tudo para atender naquele tempo, e se a ocorrência for um empecilho para o atingimento do tempo, o que acha que ele vai fazer ?"* (SIC)

Para tentar simplificar o trabalho do operador para preencher as reclamações/críticas dos clientes, a área de *back-office* costuma criar códigos de preenchimento. Assim, quando um cliente entra em contato com a empresa e efetua uma crítica ou reclamação de um determinado produto ou serviço, o operador preenche um código na sua tela de atendimento. Todas as chamadas são codificadas. A cada quinze dias são emitidos relatórios contendo as principais incidências. Conforme apontou o executivo entrevistado:

> *"É nossa área de* back-office *que faz as extrações e a análise das situações recorrentes. Temos um padrão para cada produto. Quando um produto ou serviço sai desse padrão, tentamos entender o que está ocorrendo especificamente naquele produto. A partir de uma análise quantitativa (que é o número que está fora do padrão), realizamos uma análise qualitativa. Essa análise consiste numa monitoria intensiva. Checamos se o que apareceu na parte quantitativa está realmente ocorrendo. Começamos a entender o problema, se estiver na alçada do atendimento, tentamos resolvê-lo; se não, alimentamos as áreas que estão envolvidas com a questão."*

O problema dessa forma de tratativa de críticas ou sugestões é que a empresa acaba tendo que se certificar que a informação obtida num primeiro momento com o operador é confiável. A monitoria não deixa de ser uma espécie de retrabalho, uma checagem do trabalho do operador. Parte-se do

pressuposto que as infomações obtidas inicialmente pelo operador não são de qualidade (talvez até pela desqualificação da mão de obra). A empresa deve buscar uma confirmação através da reincidência do problema pela atividade de monitoria para a tomada de decisão.

4.5.6 Indicadores de Desempenho do *Call Center*

A empresa emprega os indicadores tradicionais de *Call Center*, como tempo médio de atendimento, nível de serviço e número de atendimentos. Ademais, ela emprega um índice geral de satisfação de cliente medido por uma empresa independente, e o *Call Center* é um dos itens avaliados. Nas palavras do entrevistado:

> *"No ano passado decidimos fazer uma avaliação independente da satisfação de nossos clientes. Contratamos uma empresa independente e englobamos muitas coisas, desde a cordialidade do prestador de serviços que vai até a casa do cliente até o atendimento pelo operador de* Call Center*. Nossa meta era ter um índice de oito no* Call Center*, mas infelizmente não conseguimos atendê-la."* (SIC)

Um indicador que chamou especial atenção do pesquisador foi relativo ao número de visitas técnicas que são geradas pelo *Call Center* e que, após a visita do técnico à casa do cliente, identifica-se que eram desnecessárias. Esse indicador chama-se "visitas improdutivas". Uma visita improdutiva pode ser fruto de uma falta de integração entre as áreas da empresa responsáveis pela prestação do serviço. Nas palavras do diretor da área de *Call Center*:

> *"Muitas vezes o cliente entra em contato com nossa área para suporte técnico, e solicita e agenda uma visita. Imagine que há casos onde marcamos a visitação e a pessoa não efetuou o pagamento da assinatura e o sinal foi cortado. Não precisaria do técnico na casa da pessoa para saber disso. Estamos integrando as áreas para isso não mais acontecer. Eu estou conseguindo mudar um pouco isso, colocando no contrato do prestador de serviço uma remuneração variável levando em conta esse indicador. É preciso fazer com que nossas áreas estejam realmente integradas."* (SIC)

4.5.7 Integração Vertical/Horizontal do *Call Center*

A empresa utiliza uma operação de *Call Center* híbrida, isto é, parte terceirizada e parte própria. Para as capitais onde ela está presente, toda a operação é terceirizada pelas prestadoras de serviços. Nas demais cidades a empresa adota *Call Centers* próprios. Quando indagado sobre o motivo de ter parte da operação internalizada e parte terceirizada o executivo respondeu:

> *"Na realidade, o* Call Center *da empresa no passado era todo próprio. Mas em 2002 precisávamos de medidas para reduzir nosso custo operacional. Estávamos em plena alta do dólar, pagávamos nossa programação dessa forma e nossa receita estava caindo. Uma saída encontrada foi terceirizar parte de operação de atendimento. Um operador próprio custa em média 50% mais que um operador terceirizado entre salários e benefícios. Começamos terceirizando as principais capitais, como São Paulo e Rio, e depois fomos para outras cidades. Hoje cerca de 70% de nosso atendimento é terceirizado. Temos cerca de dois mil e quinhentos operadores terceirizados e pouco menos de quinhentos próprios. Num futuro próximo devemos chegar a 100% terceirizado."*

Outro ponto apontado por um entrevistado para justificar a preferência por adotar um *Call Center* terceirizado foi a capacidade de expansão e facilidade de contratação de novos operadores. Segundo seu discurso, é mais difícil para a empresa crescer ou contratar novos operadores utilizando-se um *Call Center* próprio. Conforme descrito por suas palavras:

> *"Quando eu falo em terceirização, eu privilegio o acesso. É muito mais fácil eu contratar um serviço de uma empresa que já possui uma reserva de operadores. Com um* Call Center *próprio isso é bem mais complicado. Só para você ter uma ideia, como a rotatividade dos operadores é muito alta, se eu não crescer nada, eu precisaria contratar mais de duzentos operadores por mês. Nosso departamento de recursos humanos não tem essa capacidade, aliás acho que poucos RHs conseguem suportar. Sei que a capacidade de resolução de problemas ou mesmo a confiança podem ser prejudicadas por um* Call Center *terceirizado, mas é uma questão de opção. Tentamos compensar isso com atividades próprias de treinamento, monitoria e qualidade."*

4.5.8 Qualificação e Remuneração Média do Operador

A remuneração paga para um operador de *Call Center* terceirizado é de um salário mínimo por uma jornada de seis horas diárias. Nos casos dos

operadores próprios esse valor é de cerca de seiscentos reais. O gerente de *Call Center* reconhece que é uma remuneração baixa. Nas suas palavras:

> *"Pagamos a média do mercado, que é muito baixa. Consequentemente não conseguimos atrair uma mão de obra com um bom nível cultural. Exigimos que a pessoa tenha o ensino médio completo, mas, na minha opinião, com o nível de ensino do país, isso não quer dizer muito."* (SIC)

A grande maioria das pessoas contratadas para a função de operadores de *Call Center* são jovens recém saídos do ensino médio. Um executivo relatou que, embora essas pessoas possam não ter um nível cultural geral satisfatório, têm rápida aprendizagem e aptidão em lidar com tecnologia. Segundo suas palavras:

> *"A industria do* Call Center *está caracterizada como a indústria do primeiro emprego. Na realidade os terceirizadores buscam isso. Quando eu trabalhei numa terceira, tentei fazer diferente e contratei donas de casa na faixa dos quarenta anos e também aposentados. Foi um desastre, porque eles não aprendiam tão rápido quanto os jovens. Eles não estavam acostumados com tecnologia. Aumentamos o* turnover *em treinamento. Nós contratávamos e as pessoas saíam no treinamento. Sequer faziam a prova final. Acabamos voltando para os jovens do primeiro emprego por falta de opção."*

O gerente de *Call Center* entrevistado também chamou a atenção para o fato do elevado *turnover* dos profissionais de atendimento contribuir para não haver uma identidade do atendente com os valores da empresa em que ele presta serviço. Assim ele apontou:

> *"O que vem ocorrendo com os operadores é uma espécie de canibalismo entre as terceirizadoras. Basta oferecer quarenta reais a mais para um operador que ele não hesita e muda de empresa, sem a menor cerimônia. O tempo médio de permanência de um atendente é oito meses. Acho que isso contribui para o atendente não criar uma identidade ou vínculo para a empresa que ele presta serviço. Aqui nossa Área de Recursos Humanos trabalha fortemente para criar uma identidade, um DNA da empresa nos funcionários. Criamos uma estratégia de* endomarketing *que é muito boa com os funcionários, mas impossível com os atendentes, pela terceirização e também pela rotatividade."* (SIC)

4.5.9 Utilização de *Scripts*

Os operadores da empresa Zheta, não possuem autonomia para fugir dos *scripts* dinâmicos utilizados pela empresa. Toda a fala dos atendentes é padronizada. É reconhecido na empresa que o nível de pessoas que a profissão de operador de *Call Center* em geral atrai é baixo. Esse fato induz a empresa a adotar formas padronizadas e rígidas de diálogo de modo a tentar minimizar as divergências que um atendimento com maior grau de autonomia poderia gerar. Nas palavras do entrevistado:

> *"Ainda estamos no passo da massificação de atendimento. Acabamos adotando um* script *rígido para o atendente errar menos. Também não podemos dar liberdade de diálogo pois nosso operador não tem bom nível cultural. Se conferíssemos a liberdade de diálogo, acho que seria um desastre. Você já viu como eles conversam informalmente entre eles ? Eu acho que essas pessoas que são operadores, com algumas exceções, não estão qualificadas para ter autonomia."*

Todo o discurso do Diretor de Atendimento entrevistado gravitou em torno da necessidade de melhoria de processos de atendimento para reduzir a dependência da interação humana. Em outras palavras, na empresa Zheta opta-se por priorizar sistemas e rotinas pré-estabelecidas, com a adoção de *scripts* dinâmicos para padronizar o diálogo dos atendentes, reduzindo assim a incerteza no atendimento.

A área de *back-office* do atendimento é composta por quarenta pessoas e é responsável por transformar toda a complexidade dos produtos em algo simples para o operador aprender rapidamente. Todos os materiais de treinamento são desenvolvidos por essa equipe em parceria com os terceiros. Já a aplicação do mesmo fica sob inteira responsabilidade do prestador de serviço.

Outro aspecto que chamou a atenção do pesquisador foi o discurso do diretor do *Call Center* em relação às atividades de controle e monitoria intensiva do operador. Opta-se por um processo de inspeção do atendimento

que, pelo volume de chamadas, revela-se insatisfatório. Conforme colocado pelo diretor da área:

> *"Como nossos produtos não são muito simples, nossa área de* back-office *deve trabalhar para transformar a complexidade em algo palpável para os nossos operadores. Temos uma estrutura de treinamento, processos e monitoria na empresa para isso. A forma encontrada na empresa é desenvolver um excelente material de treinamento e garantir uma monitoria constante em cima do operador. Temos uma equipe própria para avaliar os desvios. É lógico que num universo de mais de três milhões de chamadas por mês, não conseguimos olhar todas."*

4.5.10 Estrutura da Empresa para Inovação

A área responsável pelas inovações da empresa Zheta é denominada Produtos e Serviços. Ela faz parte da Diretoria de *Marketing* da empresa e conta com 35 profissionais dedicados ao desenvolvimento e à implementação de novos produtos. Foram entrevistados o gerente dessa área, bem como um coordenador de projetos.

4.5.11 Detalhamento do Processo de Inovação para a Inovação Rastreada: O Controle Remoto para crianças

4.5.11.1 A Geração da Ideia

O executivo entrevistado relatou que após o lançamento da TV digital, inúmeros clientes entravam em contato com o *Call Center* para tirar dúvidas sobre o aparelho de controle remoto, uma vez que esse último ganhou alguns recursos de que, com a TV analógica, não dispunha. Isso foi passado para a área através dos relatórios que são periodicamente enviados pelo *Call Center*, mais especificamente no item de reclamações dos usuários.

Com a entrada das informações enviadas pelo *Call Center*, a área de Novos Produtos e Serviços realizou uma pesquisa com usuários, finais onde a dificuldade de operar o novo aparelho ficou mais nítida. Nas palavras do entrevistado:

> *"Quando lançamos a TV digital, o controle remoto era um negócio muito complexo para o consumidor normal. Com a TV analógica, ele praticamente trocava o canal ou mudava o volume. De repente o número de reclamações no nosso atendimento aumentou muito. Pegamos essa informação e fizemos uma pesquisa com clientes, onde identificamos que havia a necessidade de simplificação do aparelho para dois públicos: o pessoal de mais idade e os pais das crianças, que queriam um controle que seus filhos pudessem usar. Para as pessoas de mais idade, ainda não chegamos a um modelo definitivo, mas com os modelos para crianças fizemos uma parceria com o canal Cartoon e lançamos um modelo para meninas e outro para meninos."*

No caso do produto infantil, foi identificado na pesquisa realizada que os pais ainda demandaram que o controle remoto ideal para crianças selecionasse apenas os canais destinados a esse público. Assim, o produto deveria ter dupla função: simplificação na utilização e limitação dos canais assistidos pelas crianças.

Conclui-se dessa forma que a fonte geradora da ideia foram as reclamações dos usuários dos clientes captadas pelo *Call Center*, juntamente com a pesquisa, realizada pela Área de Produtos e Serviços, e com os usuários, para identificar suas principais dificuldades no uso da TV digital.

4.5.11.2 Posição Relativa do *Call Center* em Relação às Outras Fontes

O executivo apontou que uma das principais fontes de ideias empregadas pela empresa é uma pesquisa realizada com usuários finais. O *Call Center* acabou desempenhando um papel importante para a seleção dos clientes pesquisados nessa pesquisa. A dinâmica da pesquisa funciona da seguinte forma: a Área de Atendimento envia um relatório com todos os clientes que entraram em contato com a empresa para efetuar reclamações num mês específico. A empresa seleciona então uma amostra (de trezentos a quinhentos clientes, segundo o entrevistado) e realiza uma pesquisa completa, procurando entender as principais demandas e reclamações desses usuários. Nas palavras do entrevistado:

> *"Com as pesquisas que realizamos, extraímos uma série de oportunidades de melhoria, desde assuntos relativos a erros de ofertas, atendimentos e produtos. O controle remoto foi um exemplo,*

> *mas há outros como alguns pacotes desenvolvidos para classes C e D, ou mesmo a banda larga ultra-rápida"*

Além das pesquisas, o entrevistado relatou que outras fontes de geração de ideias são operadoras internacionais, concorrentes e fornecedores.

Em relação a posição relativa do *Call Center* frente a outras fontes de inovação o executivo entrevistado relatou que, embora importante para alguns processos inovativos, ele não é a principal fonte geradora da inovação, conforme demonstram suas palavras:

> *"Como fonte de inovação para nossos produtos o* Call Center *não é a principal fonte. Acredito que seja o mercado externo, e talvez as pesquisas internas que fazemos. Periodicamente fazemos visitas em feiras e exposições onde entramos em contato com o que há de mais novo. O* Call Center *acaba sendo usado mais para processos de melhoria contínua. O próprio controle remoto é uma melhoria de um controle existente."* (SIC)

O discurso do executivo da área de Produtos e Serviços causou uma certa estranheza e pareceu não fazer muito sentido com o que fora observado pelo pesquisador. Na inovação do controle remoto pesquisado o executivo frisou que o *Call Center* não foi uma das principais fontes, pois as pesquisas realizadas por essa área é que exerceram esse papel. Todavia, para se chegar ao assunto pesquisado (um controle simplificado para crianças) as informações iniciais foram geradas pelas reclamações dos usuários captadas pelo *Call Center*. Foi com o direcionamento da área de atendimento que as pesquisas foram desenvolvidas.

O *Call Center* pode até não ter sido a principal fonte, mas não deixou de dar sua contribuição para formular um conceito de simplificação do produto que foi testado num momento posterior nas pesquisas com os usuários, conduzidas pela Área de Produtos e Serviços.

4.5.11.3 Conversão da Ideia em Inovação

Ficou nítido no caso da empresa Zheta que não há um processo para gerar ideias que resultem em produtos ou serviços inovadores. Elas podem ser

derivadas de reclamações dos usuários, feiras e exposições internacionais ou fornecedores. Entretanto, uma vez selecionada a ideia, fica a cargo da Área de Produtos e Serviços a conversão da ideia em inovação.

Na conversão é importante ressaltar o papel do gerente da área de Produtos e Serviços que acaba centralizando todos os potenciais projetos. Estes serão apresentados, num primeiro momento, apenas à Diretoria de *Marketing* e, num momento posterior, ao *board* composto pelas demais diretorias executivas. A seguir alguns passos da conversão serão detalhados.

4.5.11.4 Seleção das Ideias

A aprovação inicial das ideias que seguirão o caminho até se transformar em novos produtos o serviços fica a critério do Gerente da Área de Novos Produtos e Serviços. Nas entrevistas realizadas ficou evidente a preocupação desse profissional em quantificar os potenciais benefícios que esses produtos e serviços poderão trazer. Segundo suas palavras:

> *"Todos os nossos projetos devem deixar claro qual é o ganho que ele traz. E nós só conseguimos convencer nossos interlocutores se mostrarmos números e fatos. Às vezes ficamos com projeções, mas devem estar bem embasadas. Pode ser também que o ganho do projeto seja qualitativo em termos de imagem ou posicionamento. De qualquer, forma precisamos mostrar claramente os fatos para convencermos nossa Diretoria."* (SIC)

A Área de Novos Produtos trabalha inicialmente com a área financeira para demonstrar o retorno dos potenciais projetos. Em caso afirmativo, é preciso formalizar a proposta através da preparação de um pré-projeto.

Esse pré-projeto é apresentado para a Diretoria de *Marketing*, que pode pedir alguns ajustes. Uma vez aprovado o pré-projeto pela Diretoria de *Marketing*, é preciso formalizar a proposta através do preenchimento de um formulário específico para ser apresentado no *board* da empresa, composto por todas as outras diretorias executivas.

Esse formulário circula por todas as diretorias, e após um tempo médio de dez dias em que os diretores já tomaram contato com a proposta, o formulário é formalmente apresentado na reunião quinzenal, pelo próprio Diretor de *Marketing* e pelo Gerente da área de Produtos e Serviços. Na reunião de *board*, todos os diretores devem assinar o formulário, que fica sob a responsabilidade da área de Novos Produtos.

Uma das partes desse formulário é um cronograma das ações necessárias para a implementação dos novos produtos ou serviços. Quando os diretores assinam o formulário, em tese, eles já disponibilizaram os recursos e pessoas requeridas para levar a cabo a inovação. O gerenciamento do cronograma fica sob a responsabilidade da área de Produtos e Serviços. Cada projeto tem um profissional, denominado coordenador, que responde diretamente para o gerente da área de Produtos e Serviços. A Figura 24 procura descrever o processo de inovação da empresa Zetha:

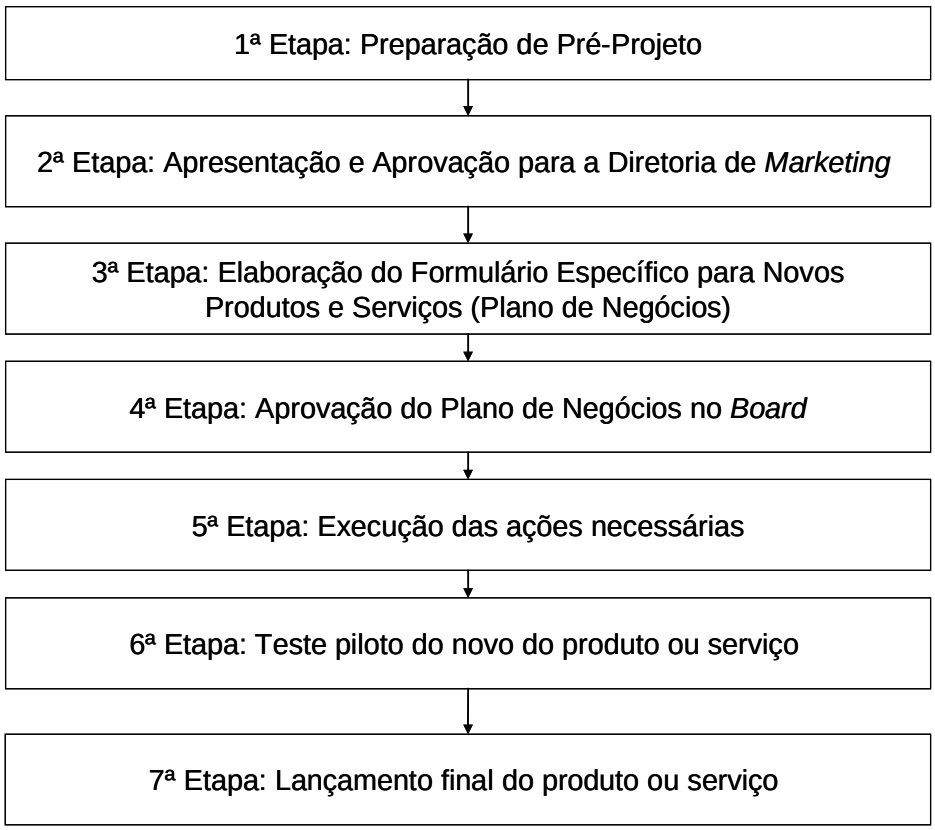


Figura 24: Esquema Simplificado do Processo de Inovação da Empresa Zeta
Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa

4.5.11.5 Financiamento da Ideia

A empresa Zheta possui um montante financeiro específico para novos produtos e serviços que fica sob a responsabilidade do gerente da área de Produtos e Serviços. Os gastos são cobertos, em princípio, por esse recurso. Conforme as palavras do gerente entrevistado:

> *"Nós temos um* budget *anual para novos produtos, que aqui nós chamamos de CAPEX. Esse é nosso dinheiro para investimento em desenvolvimento. Funciona como uma bolsa cheia de dinheiro: quem apresentar um projeto viável no médio prazo, tem a verba liberada. No caso do controle remoto foi assim. A equipe fez uma previsão no plano de negócios e obteve o recurso do* budget *inicial."*

Caso o valor previsto nas inovações ultrapasse o previsto no *budget* anual, é função do Diretor de *Marketing* prospectar novos recursos. Segundo o entrevistado, esse fato já ocorreu no passado e a aprovação da verba adicional para os investimentos partiu dos próprios acionistas da empresa.

4.5.11.6 Difusão da Ideia

A difusão externa do controle remoto seria realizada através dos canais infantis em campanhas publicitárias que seriam veiculadas a partir de outubro de 2009. Ademais, seriam inseridas campanhas na revista do assinante da empresa e enviados e-mails para os usuários**.**

A difusão interna da inovação do controle remoto ocorreu na reunião mensal da empresa em agosto de 2009. Nessa reunião, todos os 2,2 mil empregados da Central foram para um centro de convenções, onde foi possível acomodar tal quantidade de pessoas, e foram apresentadas as principais novidades em relações aos produtos e serviços da empresa. Paralelo à essa reunião a área de comunicação realizou um trabalho de divulgação interna com ações como *banners* e *pop-ups* nas telas dos computadores de todos os empregados.

4.5.11.7 Proteção da Inovação

O executivo da área de Produtos e Serviços entrevistado relatou que em serviços a barreira para os concorrentes imitarem os novos produtos e serviços é baixa, principalmente pelas dificuldades de se utilizar a lei de patentes. No caso do controle remoto para crianças, a empresa Zheta fez um acordo com o fornecedor para garantir a exclusividade, todavia a possibilidade de um concorrente lançar um produto semelhante é alta. Conforme apontado por ele:

> *"Nós, em serviços estamos sempre sujeitos à imitação de nossas inovações. É muito difícil, se não impossível, patentearmos um novo serviço. No controle remoto, como temos uma quantidade boa para comprar, garantimos a exclusividade com um fornecedor. Falamos para ele que se descobríssemos que ele vendeu para nosso concorrente, nunca mais compraríamos nada dele. Mas isso não quer dizer nada, pois há outras dezenas de fornecedores. Seremos os primeiros a lançar o controle e acho que isso conta bastante. Quem chega primeiro e lança o negócio fica marcado como inovador. Mas a imitação pelos concorrentes faz parte do nosso negócio. Não podemos fazer muito a esse respeito."* (SIC)

Percebe-se pelo discurso do executivo da área de Produtos e Serviços que os riscos de uma imitação ou replicação de um serviço são altos. Entretanto, segundo sua linha de raciocínio, as vantagens de ser o pioneiro podem compensar essa suposta facilidade.

5 A Discussão dos Resultados

5.1 A Análise Cruzada dos Casos

Após a análise individual dos casos é recomendável uma análise simultânea envolvendo todos eles, para permitir a comparação entre as empresas e as categorias de análise selecionadas (YIN, 2005; BARDIN, 2000). A análise dos casos de maneira cruzada também é apresentada conforme as categorias de análise previamente definidas.

5.1.1 Exemplos de Inovações em Serviços

O Quadro 25 sintetiza as inovações encontradas pelo pesquisador nos casos estudados, bem como suas principais origens e os benefícios gerados para os usuários, conforme definição proposta na página 27 do capítulo introdutório do trabalho.

Empresa	Inovação	Origem	Benefícios aos Consumidores
Beta	Comunicação por ondas de rádio acoplada ao telefone celular.	Sistema desenvolvido por empresa parceira (tecnologia iDEN). Já oferecido aos clientes desde o início das operações no Brasil (1997).	Possibilidade de conversação via rádio sem limitações de tempo e sem tarifações para todos os aparelhos telefônicos da empresa no Brasil e exterior.
	Implementação de URAs (Unidades de Respostas Automáticas)	Times de Trabalhos (QATs). Solução encontrada para o problema do aumento do tempo médio de atendimento em virtude da expansão do número de clientes.	Informações mais ágeis, sem a necessidade do usuário interagir com o operador. Redução das filas para atendimento nos horários de pico.
	Localizador de Frotas*	Necessidade identificada pela área de Produtos e Serviços. A demanda partiu de um cliente específico (empresa seguradora).	Possibilidade de rastreamento do veículo da frota da seguradora, além do traçado de históricos de percursos. O sistema fornece localização exata a cada cinco minutos.
Gama	**Sistema de Reconhecimento de Voz***	Equiparação das operações de atendimento com outros países onde a empresa atua e necessidade de melhoria operacional para direcionamento das chamadas.	Redução do tempo necessário para obtenção das informações. O reconhecimento de voz também direciona as chamadas para ilhas de atendimento específicas, conforme a necessidade específica dos usuários.
	Ilha de Reiteração	Ação conjunta entre as vice-presidências jurídica e de atendimento visando reduzir o número de processos judiciais pelos clientes.	Maior possibilidade para uma solução efetiva dos problemas dos usuários. Os operadores entram em contato com os consumidores após estes estabelecerem quatro contatos sem obter sucesso na tratativa de problemas.
Delta	Serviço de Rádio pela Internet	Iniciativa da presidência da empresa há nove anos.	Possibilidade do cliente ouvir músicas e notícias e realizar *downloads* através do computador em qualquer parte do mundo com acesso à internet.
	Assistência Técnica Domiciliar*	Oportunidade identificada pela Área de Atendimento que não conseguia resolver todas as solicitações dos clientes de forma remota (telefone ou acesso remoto). Foi um trabalho conjunto com o Setor de Inovação.	Suporte total para usuários através de uma equipe de técnicos especializados que pode se deslocar para o domicílio do cliente com agendamento de dia e horário. Os técnicos são habilitados para solucionar uma ampla gama de problemas (instalação de *softwares* e *hardwares*, cabos, redes, etc).
Kappa	**Ilha de atendimento específica para usuários do iPhone***	Iniciativa da presidência da empresa que almejava um atendimento diferenciado para esse segmento de mercado (usuários do iPhone).	Atendimento direto e pessoal, ausência de URA, operadores mais qualificados e com maior autonomia.
	Sistema de Faturamento Unificado	Demanda interna da área do *Call Center* para a área de sistemas.	Usuários não precisavam ser transferidos do atendimento básico para área de faturamento para obtenção de informações sobre valores das faturas.
	Utilização do *Windows Live Messenger*	Proposta da Diretoria de *Marketing* e Inovação.	Possibilidade dos usuários utilizarem o *hotmail*, o *msn-messenger* e acessar o orkut via celular.
Zetha	*Triple Play* - TVs por assinatura, internet banda larga e telefone num só cabo.	Replicação do modelo de uma empresa similar norte-americana que já operava dessa forma.	Redução do valor pago dos três serviços que formam um pacote combinado.
	Banda Larga Ultra-Rápida	*Benchmarking* conduzido pela área de Produtos e Serviços com empresas similares de outros países.	Conexão com a internet com uma velocidade de até trezentos megabytes por segundo.
	Controle Remoto Infantil*	Aumento das reclamações dos usuários pela alta complexidade do novo controle remoto da televisão digital.	Simplificação do uso do aparelho de controle remoto e limitação das possibilidades para crianças selecionarem apenas canais apropriados a esse público.

* Indicam inovações rastreadas nos estudos de caso
Quadro 25: Resumo das Inovações Investigadas na Pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor

Analisando-se o conjunto das inovações pesquisadas nos casos é fácil perceber o forte viés tecnológico encontrado nas inovações exemplificadas. Casos como o Sistema de Reconhecimento de Voz, o Controle Remoto Infantil,

ou o Localizador de Frotas somente foram possíveis de serem levados a cabo graças à questão da tecnolologia

Embora o pesquisador tenha sempre tomado cuidado para não induzir os entrevistados para responder sob esse ponto de vista (jamais citando a palavra inovação tecnológica durante as entrevistas), a questão da tecnologia permeou todas as inovações encontradas. Mesmo no caso da inovação do “empacotamento” dos serviços de TV por assinatura, internet banda larga e telefone fixo apresentado pela empresa Zetha, o que poderia ser interpretado como uma inovação de *Marketing* segundo a OCDE (2005), também foi, na realidade, uma inovação tecnológica, já que foi a tecnologia que permitiu o oferecimento do chamado *triple-play*.

A possível causa deste viés foi a natureza dos serviços pesquisados. Conforme apresentado no capítulo 3 – Metodologia, um dos critérios adotados pelo pesquisador para se selecionar os casos a serem pesquisados foi buscar empresas que fossem inovadoras em serviços, fato que direcionou os estudos para atividades de informática e telecomunicações, onde o componente tecnológico é determinante.

Esse fato encontrado nas inovações dos casos complementa o que foi proposto por Sundbo e Gallouj (1998). Segundo esses autores, as inovações em serviços são, em sua maioria, adições de novos conhecimentos ou informações disponibilizados para consumidores. A tecnologia pode ser encarada como o meio de adição, isto é, um “fio condutor” que possibilita que essas informações ou conhecimentos sejam incorporados aos serviços dessa natureza. Logo, não foi surpresa para o pesquisador que para as atividades de informática e telecomunicações selecionadas a vertente tecnológica florescesse nas inovações detalhadas nos casos.

Uma outra análise possível das inovações em serviços encontradas é o resgate do modelo de forças atuantes de Sundbo e Gallouj (1998) e de sua aplicação nos casos estudados. O objetivo dessa análise é verificar quais

foram as principais forças atuantes nas inovações em serviços nas empresas pesquisadas.

O Quadro 26 apresenta uma síntese das inovações, bem como das principais forças, seguidas das respectivas justificativas e explicações apontadas pelo pesquisador para cada uma das inovações.

Analisando-se o Quadro 26, pode-se concluir que as principais forças que estiveram presentes para contribuir para as inovações estudadas segundo o modelo proposto por Sundbo e Gallouj (1998) foram:

- Administração e Estratégia: retratam as ideias de inovação oriundas da alta gerência ou de outros departamentos da empresa;

- Os Clientes: tal como captado pela pesquisa da PAEP (2001) e por Marklund (2000), os clientes tiveram uma grande importância como força alavancadora para as inovações nos serviços pesquisados.

- Setor de Inovação (área da empresa específica de inovação): mesmo não cuidando de atividades exclusivamente relacionadas à inovação, pois grande parte dos Setores de Inovação das empresas estudadas exerciam outras atividades externas ao desenvolvimento das inovações propriamente ditas (por exemplo, atividades diversas de *marketing* como campanhas publicitárias ou estudos de mercados), o Setor de Inovação foi uma força importante nas inovações estudadas.

- Fornecedores: muitas inovações, tais como o sistema de comunicação por rádio ou o desenvolvimento de *softwares* de reconhecimento de voz foram impulsionados por essa força. De certo modo, também houve a concordância com a pesquisa da PAEP (2001), onde os fornecedores foram apontados por 74% dos respondentes como uma fonte importante ou muito importante para o desenvolvimento das inovações.

5.1.2 Estrutura Organizacional da Empresa e do *Call Center*

Todas as empresas pesquisadas empregam uma estrutura organizacional clássica muito próxima àquela proposta por Mintzberg (2003) como Burocracia Mecanizada**.** Entre os elementos encontrados pelo pesquisador que justificam essa classificação destacam-se a coordenação baseada em regras e procedimentos e um elevado número de níveis hierárquicos.

A denominação e a subordinação da área responsável pelo *Call Center* da empresa e pelo Setor de Inovação variaram conforme a empresa. O Quadro 27 apresenta uma síntese das denominações internas empregadas pelas empresas para essas áreas, bem como os diferentes tipos de subordinações encontradas nas empresas para as áreas de *Call Center* e para os Setores de Inovação.

Empresa	Inovação	Força(s) para Inovação	Justificativa
Beta	Comunicação por ondas de rádio acoplada ao telefone celular.	Fornecedor	A tecnologia que combina comunicação por rádio e telefonia celular foi desenvolvida em parceria com fornecedor num contrato de exclusividade.
	Implementação de URAs (Unidades de Respostas Automáticas)	Clientes Recursos Humanos	Devido ao aumento da base de clientes, o número de reclamações pela demora no tempo de atendimento cresceu, levando a empresa a buscar formas mais ágeis para o atendimento. Os times internos de qualidade (QATs) propuseram a solução de automatização de parte do atendimento.
	Localizador de Frotas	Clientes Setor de Inovação	A inovação foi uma demanda de um cliente específico (uma empresa do ramo de seguros). Foi desenvolvida uma solução interna liderada pela área de Novos Produtos e Serviços.
Gama	Sistema de Reconhecimento de Voz	Administração e Estratégia Fornecedor	A inovação foi uma solicitação da alta direção que almejava igualar a operação brasileira às demais operações globais do grupo. Um fornecedor foi selecionado para desenvolver e implementar o sistema de reconhecimento de voz da empresa.
	Ilha de Reiteração	Administração e Estratégia	Iniciativa das diretorias jurídica e de atendimento, ambicionando reduzir o número de processos judiciais.
Delta	Serviço de Rádio pela Internet	Administração e Estratégia	A rádio foi demandada como um dos objetivos estratégicos da empresa há nove anos.
	Assistência Técnica Domiciliar	Setor de Inovação Recursos Humanos Clientes	Proposta de um novo negócio pela área de Novos Produtos. Equipe de atendimento desenvolveu e treinou parceiro prestador do serviço. Clientes demandavam soluções que não podiam ser entregues pelo *Call Center* ou pelo acesso remoto.
Kappa	Ilha de atendimento específica para usuários do iPhone	Administração e Estratégia	Idéia do presidente da empresa para melhorar atendimento dos usuários que dispunham de aparelhos caros e sofisticados (iPhones).
	Sistema de Faturamento Unificado	Recursos Humanos	O sistema foi criado por uma demanda da área de atendimento com a finalidade de reduzir as transferências de clientes para a área de cobrança e faturamento.
	Utilização do *Windows Live Messenger*	Setor de Inovação Fornecedores	Foi uma proposta da Diretoria de *Marketing* e Inovação. A solução para os aparelhos telefônicos foi determinada pela empresa produtora do software.
Zetha	*Triple Play* - TVs por assinatura, internet banda larga e telefone num só cabo.	Administração e Estratégia Setor de Inovação	A Diretoria Técnica optou no passado por uma tecnologia baseada no modelo norte-americano que já previa o negócio. A área de Novos Negócios trabalhou na precificação e divulgação dos diferentes pacotes.
	Banda Larga Ultra-Rápida	Concorrentes Clientes	Equiparação com os concorrentes, mesmo com um produto economicamente inviável num curto prazo. Necessidade de manter uma imagem de vanguarda tecnológica junto aos clientes.
	Controle Remoto Infantil	Clientes Setor de Inovação Fornecedor	Clientes demandaram um produto com maior simplicidade de uso após o lançamento da TV digital. A Área de Novos Negócios relizou pesquisas para se chegar a um modelo de controle para crianças. O modelo de controle remoto foi desenvolvido em parceria com um fornecedor.

Quadro 26: Principais Forças Atuantes nas Inovações Estudadas, segundo modelo de Sundbo e Gallouj (1998)
Fonte: elaborado pelo autor

Empresa	Beta	Gama	Delta	Kappa	Zetha
Tipo de Organograma Encontrado	Funcional/ Departamental	Funcional/ Departamental	Funcional/ Departamental	Funcional/ Departamental	Funcional/ Departamental
Área a que o *Call Center* está subordinado	Vice-Presidência de *Customer Operations*	Vice-Presidência de Atendimento	Diretoria Geral	Vice-Presidência de Operações	Diretoria de *Marketing*
Denominação Interna da Área de CC	Diretoria de *Customer Care*	Diretoria de *Call Center*	Diretoria de Relacionamento com o Cliente	Diretoria de Atendimento	Diretoria de Atendimento
Área a que o Setor de Inovação está subordinado	Vice-Presidência de *Marketing*	Vice-Presidência Técnica	Diretoria Geral	Vice-Presidência de *Marketing* e Inovação	Diretoria de *Marketing*
Denominação Interna do Setor de Inovação	Gerência de Novos Produtos e Serviços	Diretoria de Inovação Estratégica	Diretoria de Portifólio de Novos Negócios	Diretoria de Novos Produtos e Serviços	Gerência de Produtos e Serviços
O CC pertence a mesma área funcional que o setor de Inovação?	Não	Não	Sim	Não	Sim

Quadro 27: Denominações para as Áreas de *Call Center* e para os Setores de Inovação
Fonte: elaborado pelo autor

A estrutura organizacional dos *Call Centers* não variou substancialmente nas empresas estudadas, tanto nos casos onde ele é próprio quantos nos casos onde é terceirizado. Tal como apresentado por Mancini (2001) ou Madruga (2009), foi encontrada uma estrutura básica de *Call Center* composta basicamente por cinco níveis hierárquicos:

1. Operador: indivíduo que tem contato direto com o consumidor. Neste nível concentra-se o maior contingente numérico de pessoas trabalhando no *Call Center*, chegando, em casos como o da empresa Gama, a mais de dez mil pessoas em todo Brasil.

2. Supervisor: líder imediato dos operadores, na maioria dos casos já foi um operador, e é responsável pela gestão administrativa dos operadores, incluindo escalonamento de horários e folgas e elaboração dos relatórios das ilhas de atendimento. A amplitude de controle dos supervisores das empresas variou de dez a vinte operadores para cada supervisor.

3. Coordenador: Coordena uma equipe de supervisores e é responsável por atingir as metas dos indicadores da operação. Um coordenador tem em média dez supervisores sob sua responsabilidade.

4. Gerente de Contas: Gerencia uma equipe de coordenadores, realiza a interface com a empresa contratante quando a operação de *Call Center* é terceirizada e participa das negociações para estabelecimento dos indicadores de desempenho empregados pelo *Call Center*.

5. Diretor de Atendimento: principal executivo do *Call Center*.

A Figura 25 apresenta uma estrutura típica de um *Call Center* hipotético com três mil pessoas. Os números entre parênteses representam o número aproximado de cada nível hierárquico encontrado num *Call Center* baseado nas amplitudes de controle para cada função encontrada nos casos.

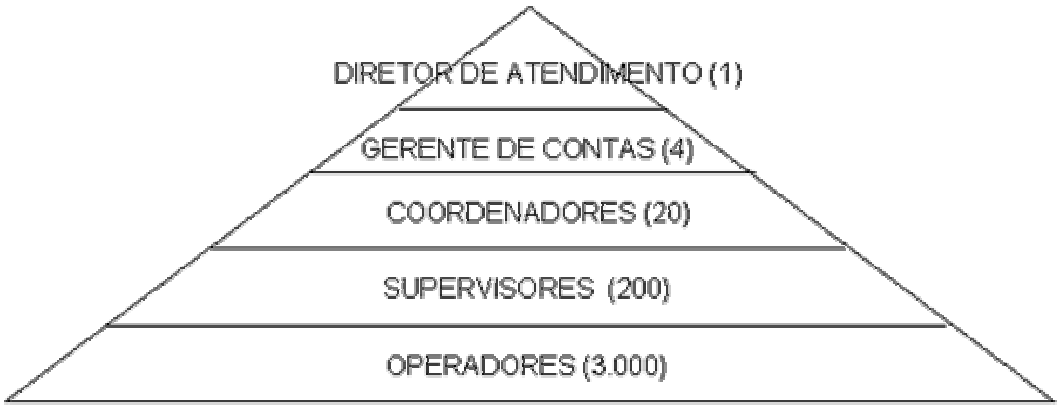


Figura 25: Estrutura Típica de um *Call Center* com 3.000 Operadores
Fonte: elaborado pelo autor

5.1.3 Participação do *Call Center* no Processo de Inovação

Para caracterizar a participação do *Call Center* no processo de inovação das empresas pesquisadas, foram empregados os critérios apresentados no final do capítulo 2 – Revisão Bibliográfica. Resgatando-se o que foi proposto, para efeito de análise e caracterização da participação do *Call Center* no processo de inovação, foram consideradas três condições básicas que deveriam ser observadas nos casos, a saber:

- Condição 1: Foi constatada a presença de casos reais de construções interativas de inovações via *Call Center;*

- Condição 2: Foi constatada uma rotina de trabalho estruturada pela empresa caso o *Call Center* capte uma informação importante para a inovação;

- Condição 3: Foi constatado que a área do *Call Center* é frequentemente envolvida na concepção e no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Para efeito comparativo entre as diferentes empresas estudadas, a presença simultânea das três condições foi definid como uma alta participação do *Call Center* no processo inovativo; a presença de duas das condições expostas foi considerada uma média participação; e quando foi observad uma ou nenhuma condição, foi estabelecida uma baixa participação do *Call Center* no processo de inovação das empresas. Em todos os casos se procurou coletar evidências objetivas para as classificações, conforme apresentado por Souza e Voss (2001). O Quadro 28 apresenta uma síntese das evidências objetivas que fundamentam a participação do *Call Center* no processo inovativo das empresas estudadas.

Empresa	Condição 1: Presença de casos reais de construções interativas de inovações via *Call Center*	Condição 2: Rotina de trabalho estruturada pela empresa caso o *Call Center* capte uma informação importante para a inovação	Condição 3: Frequente envolvimento do *Call Center* na concepção e no desenvolvimento de novos produtos das empresas	Partic.
Beta	Não. Houve a construção de uma inovação (pacote com mais minutos) mas não foi propriamente interativa.	Sim. Há um canal específico para repassar as informações. Algumas QATs que geraram inovações nasceram das informações captadas e encaminhadas pelo *Call Center*.	Sim. Os profissionais do *Call Center* costumam participar da maioria dos times multifuncionais denominados QATs.	Média
Gama	Não houve casos. Um executivo entevistado foi categórico relatando que na empresa há pouquíssimas chances dessa condição ocorrer.	Não. Foi constatado que há muita dificuldade para o operador repassar uma informação para outra área. Não há rotina prevista para tal finalidade.	Não. O *Call Center* somente é envolvido no lançamento dos produtos para adequação das operações de atendimento.	Baixa
Delta	Sim. Como exemplo pode-se citar a captura de informações sobre falhas no serviço de banda larga e a sua disponibilização simultânea para o público em geral no portal da empresa.	Sim. Há um sistema próprio onde os operadores podem enviar sugestões e críticas captadas no atendimento. Os operadores são estimulados e premiados pelas sugestões enviadas. Semanalmente um relatório sintetizando essas informações é enviado para a diretoria de Novos Negócios.	Sim. A Diretoria de Novos Negócios trabalha em proximidade com o *Call Center* e utiliza frequentemente suas informações (não só o atendimento telefônico, mas também "enquetes" na internet).	Alta
Kappa	Não. A executiva entrevistada frisou que a operação de atendimento não é preparada para essa finalidade.	Não. O *Call Center* da empresa não está preparado para receber as informações e repassá-las para outras áreas. Não há rotina prevista para tal finalidade.	Não. Ficou claro no caso que a Diretoria de *Marketing* e Inovação não costuma envolver o *Call Center* no desenvolvimento de novos produtos e serviços.	Baixa
Zetha	Não. Houve a construção de uma inovação (pacote com preços diferenciados de acordo com a quantidade de canais) mas não foi propriamente interativa.	Sim. Há um sistema para o operador abrir uma ocorrência de atendimento e enviar para a área de *back-office* Todavia não há estimulos para o operador realizar tal tarefa. A empresa reconhece que a remuneração do operador pode ser um obstáculo nesse sentido.	Sim, a área do *Call Center* é frequentemente consultada para as inovações. Algumas sugestões de clientes que foram captadas e encaminhadas pelo *Call Center* acabaram gerando produtos inovadores como o controle remoto infantil.	Média

Critérios para Determinação da Participação do *Call Center* no Processo Inovativo:
Alta: presença identificada das três condições no caso;
Média: presença identificada de duas condições no caso;
Baixa: presença identificada de no máximo uma condição no caso.

Quadro 28: Evidências Objetivas Encontradas nos Casos para Determinação da Participação do *Call Center* no Processo Inovativo
Fonte: elaborado pelo autor

5.1.4 Os Indicadores de Desempenho

Foi constatado nos casos que todas as empresas estudadas empregam os indicadores quantitativos tradicionais, como tempos médios de atendimento e de operação, chamadas em espera e chamadas abandonadas para auxiliar na gestão do *Call Center*. Todavia, as empresas apresentaram divergências em relação ao emprego de indicadores de desempenho que levem em consideração a satisfação dos usuários para a resolução de problemas, ou que incentivem o operador a enviar sugestões para melhoria dos produtos ou serviços.

Para efeito comparativo dos casos, assim como na categoria relativa a participação do *Call Center* no processo inovativo anteriormente analisada, foram adotados critérios para a análise da utilização de indicadores nas empresas, a saber:

Critério 1: Prevalência de Indicadores de Vazão: são empresas que empregam em seu *Call Center* fundamentalmente indicadores quantitativos tradicionais e não demonstraram através de evidências nos casos importância nem utilização efetiva de indicadores qualitativos que levem em consideração a satisfação de clientes, ou a resolução efetiva de solicitações dos clientes nas operações de atendimento.

Critério 2: Estrutura Intermediária de Indicadores: são empresas que, além dos indicadores quantitativos tradicionais acima descritos, empregam em seus *Call Centers* indicadores de satisfação de clientes, tanto para resolução de problemas quanto para mensurar a qualidade do atendimento do operador sob o ponto de vista do cliente. Nestes casos foram encontradas evidências nos casos estudados que justifiquem esta classificação.

Critério 3: Indicadores para a Inovação: são casos em que, além da utilização de indicadores tradicionais de vazão, e dos indicadores que levem em consideração a satisfação dos clientes, encontraram-se indicadores especialmente desenvolvidos de modo a incrementar a participação do

operador a fim de repassar as sugestões enviadas pelos usuários. Como possível exemplo desse indicador poder-se-ia citar o número de sugestões enviadas pelos operadores que geraram inovações nos produtos ou serviços ofertados pela empresa.

O Quadro 29 apresenta um resumo dos resultados encontrados nos casos para essa categoria de análise, bem como as evidências que foram encontradas pelo pesquisador para classificar as empresas conforme os critérios acima descritos.

5.1.5 A Integração Vertical/Horizontal dos *Call Centers*

Foram encontradas nos casos estudados três alternativas para essa categoria de análise: *i) Call Centers* Integralmente Próprios; *ii)* Estruturas Híbridas (com partes terceirizadas e partes da operação de atendimento própria) e *iii)* Estruturas Horizontais (onde a totalidade do *Call Center* é terceirizada).

Particularmente nessa última possibilidade, dois fatores devem ser levados em consideração:

I) O tipo de contrato que a empresa prestadora de serviço possui com a terceirizada. Há, por exemplo, contratos de prestação de serviço puro, onde não são admitidas interferências da parte gerencial da prestadora de serviço na gestão do dia-a-dia do *Call Center*. Neste caso os indicadores são definidos e colocados no contrato com a empresa terceirizada. Cabe a essa última toda a gestão do *Call Center* para o atingimento dos indicadores.

Empresa	Critério	Justificativa para Classificação Encontrada no Caso	Evidência Objetiva Baseada na Resposta dos Entrevistados
Beta	**2**	Durante as entrevistas ficou clara a importância apontada pelo gerente de atendimento ao emprego de indicadores que medissem o índice de resolução de problemas. A empresa possui uma meta superior em relação à dos concorrentes para esse indicador que é diretamente reportada à matriz norte-americana.	*"Nossa meta de resolução de problemas na primeira chamada é altíssima, cerca de 95%. Ela é bem diferente das praticadas por terceiros. Além disso nossos indicadores são diretamente reportados para a área de RH e para a operação de nossa matriz nos Estados Unidos."*
Gama	**1**	Nota-se um direcionamento da empresa para o emprego de indicadores quantitativos objetivos pela facilidade que eles proporcionam em avaliar e exigir do fornecedor terceiro o atingimento dos indicadores numa típica relação transacional cliente/fornecedor.	*"Preferimos os indicadores quantitativos pois eles fornecem mais facilmente parâmetros para cobrarmos nosso fornecedor. Colocamos os valores em contrato, e a empresa prestadora de serviços molda sua operação baseada nesses valores."*
Delta	**3**	Percebe-se o equilíbrio entre o emprego de indicadores quantitativos e qualitativos. Um dos indicadores para avaliar a qualidade criados na empresa (quantidade de elogios espontâneos recebidos dos clientes) faz parte de um programa motivacional para os operadores. Nesta mesma campanha motivacional premiam-se as melhores sugestões fornecidas pelos operadores para melhoria do atendimento ou alteração de produtos e serviços.	*"Utilizamos tanto indicadores qualitativos ou quantitativos. Alguns voltados para o consumidor final, outros focados na gestão do fornecedor. Investimos uma quantidade grande de dinheiro para criarmos um programa de reconhecimento e recompensa para os operadores. Quando o operador recebe um elogio, ou uma sugestão dele é escolhida, ele ganha uma moeda que ele põe num chaveiro. Essas moedas podem ser trocadas por prêmios no final do mês."* (SIC)
Kappa	**1**	A empresa emprega predominantemente indicadores quantitativos, mesmo reconhecendo que eles não são os mais apropriados para avaliar um atendimento de qualidade ou a geração de idéias via *Call Center* .	*"Nossos indicadores não abordam a geração, por exemplo, de novas idéias. Normalmente são indicadores de números de reclamação de clientes e cumprimentos de tempos médios de atendimento."*
Zetha	**2**	A empresa utiliza tanto indicadores quantitativos tradicionais quanto qualitativos, que são medidos por uma empresa especialmente contratada para essa finalidade.	*"No ano passado decidimos fazer uma avaliação independente da satisfação de nossos clientes. Contratamos uma empresa independente e englobamos muitas coisas, desde a cordialidade do prestador de serviços que vai até a casa do cliente até o atendimento pelo operador de* Call Center.*"*

Critérios para classificação das empresas quanto à tipologia de indicadores utilizados nos Call Centers
Critério 1: Prevalência de Indicadores de Vazão
Critério 2: Estrutura Intermediária de Indicadores
Critério 3: Indicadores para a Inovação

Quadro 29: Classificação das Empresas quanto ao Tipo de Indicadores Empregados nos *Call Centers*
Fonte: elaborado pelo autor

Há também contratos de co-gestão entre a empresa prestadora de serviços e a fornecedora das operações de atendimento via *Call Center*. Neles, é permitido que funcionários da empresa terceirizadora trabalhem em proximidade com o fornecedor das operações de *Call Center* sem haver complicações judiciais, como possíveis ações trabalhistas futuras. Houve casos como o da empresa Delta, em que o pesquisador presenciou uma reunião onde

os gestores da própria empresa e os coordenadores e supervisores da empresa terceirizada buscavam em conjunto uma solução para um problema específico de tempo médio de atendimento para um dado produto.

II) O Local Físico da operação de *Call Center*. Numa das empresas estudadas (Delta) o local físico onde está alocada toda a operação de atendimento está situado no mesmo edifício em que a diretoria de atendimento da empresa trabalha rotineiramente. A proximidade física pode trazer maior facilidade num trabalho conjunto entre a empresa prestadora de serviço e sua terceirizada. Nas demais empresas que terceirizam sua operação de *Call Center*, os operadores estão alocados fisicamente distantes da diretoria de atendimento, inclusive, em alguns casos, fora do estado de São Paulo, com foi constatado nas empresas Gama e Kappa.

Com relação aos motivos que levaram às empresas a terceirizarem ou a integralizarem o *Call Center*, pode-se perceber que:

a) Há uma forte indicação de que os custos apontados por uma operação terceirizada são inferiores aos de uma operação própria de atendimento. Uma executiva entrevistada (proveniente da empresa Kappa) chegou a afirmar que o custo de um operador de *Call Center* terceirizado é 50% menor que o de um operador próprio.

b) Os gestores entrevistados apontaram que uma estrutura de atendimento terceirizada permite à empresa prestadora de serviço lidar melhor com possíveis oscilações de demanda, trabalhando com mais ou menos operadores conforme as condições de mercado. Num dos casos estudados, um executivo chegou a afirmar que a área de recursos humanos da empresa jamais teria capacidade de demitir/contratar o número de operadores que sua operação demandaria.

c) Há uma forte associação, entre os executivos, de um atendimento de qualidade à utilização de um *Call Center* próprio. Há inclusive um caso (Beta) onde a empresa que já havia tomado a decisão de terceirizar sua operação de

atendimento resolveu revertê-la e trabalhar integralmente com operadores próprios. O motivo alegado por ela para tal decisão foi focar um atendimento de maior qualidade e possuir maior controle sobre as operações de atendimento.

O Quadro 30 apresenta uma síntese dos resultados desta categoria de análise, incluindo a localidade física em que está situado o atendimento, o tipo de contrato entre a empresa prestadora do serviço e a terceirizada, os motivos alegados para a decisão e as evidências objetivas encontradas nos casos através das respostas dos entrevistados.

5.1.6 Qualificação e Remuneração Média do Operador

Para classificar as empresas segundo esta categoria de análise, após a coleta de dados, foi proposta a divisão das empresas segundo três critérios, conforme as características observadas nos casos, a saber:

1º Critério: Empresas com Baixa Remuneração e Qualificação dos Operadores: Normalmente são empresas onde os operadores ganham um salário mensal bruto no máximo 30% superior a um salário mínimo por seis horas de jornada de trabalho. Os gestores das empresas estudadas reconhecem que é um salário baixo e que há muita dificuldade para se atrair uma mão de obra com bom nível cultural. Mesmo com esse patamar salarial exige-se o ensino médio completo, e muitas vezes buscam-se operadores que estejam cursando o nível universitário.

	Natureza do *Call Center*	Tipo de Contrato Empregado	Localidade Física da Operação de Atendimento	Motivos da Decisão	Evidências Objetivas Encontradas nos Casos através das respostas dos Entrevistados.
Beta	*Call Center* Próprio	Não se aplica	Todos os Funcionários (operadores) ficam alocados no mesmo edifício da Diretoria de Atendimento (*Customer Operations*).	Aumento de Qualidade pelo atendimento próprio.	*"Fizemos um trabalho inverso em relação ao mercado porque o nosso foco é qualidade, o nosso diferencial é qualidade de serviço. Não conseguíamos isso com as terceiras."*
Gama	*Call Center* terceirizado	Prestação de Serviço Puro baseado nos SLA (*Service Level Agreements*)	Pulverizado em várias localidades distintas da Diretoria de Atendimento.	Redução de Custo e necessidade de um aumento significativo do número de operadores após privatização.	*"Tínhamos que aumentar rapidamente nossos pontos de atendimento e os pontos de contato com os usuários. Mas a média salarial dos operadores da empresa estatal era muito alta. A saída encontrada na época foi a criação de uma nova empresa para realizar esses atendimentos."*
Delta	*Call Center* terceirizado	Co-Gestão	A Diretoria de Atendimento fica alocada no mesmo edifício da empresa parceira, onde também ficam alocados todos os operadores da empresa.	Quantidade de operadores necessários para realizar o atendimento.	*"Não teríamos capacidade de contratar ou treinar todo esse pessoal. A terceirização foi a saída encotrada. Depois de escolhido o fornecedor, decidimos trabalhar num processo de co-gestão, que é basicamente uma gestão onde nós podemos tomar algumas decisões no fornecedor."*
Kappa	*Call Center* terceirizado	Prestação de Serviço Puro baseado nos SLA (*Service Level Agreements*)	Pulverizado em várias localidades distintas da Diretoria de Atendimento.	Redução de Custo e possibilidade de gerenciar um grande contingente de operadores.	*"O* Call Center *da empresa é todo terceirizado. Há a questão do custo, mas também da praticidade. Eu acredito que o RH da empresam não tenha suportado, e abriu mão dessa responsabilidade passando o atendimento para um terceiro".*
Zetha	Estrutura Híbrida própria e terceirizada	Na parte terceirizada, Prestação de Serviço Puro baseado nos SLA (*Service Level Agreements*)	Pulverizado em várias localidades distintas da Diretoria de Atendimento.	Redução de Custo, maior facilidade para expansão e contratação de novos operadores. A empresa sinalizou que em breve todo o *Call Center* será terceirizado.	*"Em 2002 precisávamos de medidas para reduzir nosso custo operacional. Uma saída encontrada foi terceirizar parte de operação de atendimento. Começamos terceirizando as principais capitais, como São Paulo e Rio, e depois fomos para outras cidades. Num futuro próximo devemos chegar a cem por cento terceirizado."* (SIC)

Quadro 30: Análise da Categoria de Integração Vertical/Horizontal do *Call Center*
Fonte: elaborado pelo autor

Em relação e essa última exigência cabe uma ressalva apontada no caso Kappa. Para conseguir o emprego, muitos operadores acabam se matriculando em faculdades de baixo custo, e assim que começam a trabalhar, trancam o curso ou simplesmente desistem do mesmo. Cumpre-se a exigência de contratação de uma mão de obra que teoricamente seria mais qualificada (pelo nível universitário), mas que, na prática, fica muito distante de uma qualificação mais elaborada.

2º Critério: Empresas com Média Qualificação e Remuneração: Nestas empresas os operadores recebem um salário de 30% a 50% superior ao salário mínimo. Além desse aspecto, foi constatado que há planos de carreira para os operadores, mesmo que ele seja restrito para uma mobilidade interfuncional entre operações de atendimento dentro da empresa terceirizada.

Além da remuneração diferenciada e do plano de carreira, para as empresas que se encontram nesse critério, foi identificado pelo pesquisador que há um processo de treinamento e certificação rígidos o suficiente para garantir que o operador tenha um nível de qualidade adequado para realizar o atendimento, mesmo não se exigindo que estejam cursando o nível universitário. O processo de qualificação ocorre por um filtro interno, normalmente após o treinamento inicial dos operadores, onde aqueles que não atingiram o nível mínimo exigido são impossibilitados de realizar atendimentos para a empresa prestadora de serviço. Na empresa Delta, por exemplo, o processo de certificação dos operadores é realizado por profissionais da própria empresa que desenvolvem e aplicam exames nos operadores terceirizados.

3º Critério: Empresas com Alta Remuneração e Qualificação do Operador: Trata-se de empresas onde os operadores ganham, no mínimo 50% a mais que um salário mínimo. Além disso, os operadores gozam de benefícios equivalentes aos demais funcionários da empresa prestadora de serviço e contam com planos de carreira onde eles podem almejar e alcançar posições fora da área de atendimento e da função de operador. Ademais, toda avaliação

da qualidade do serviço do operador é feita individualmente por um gestor e serve como um parâmetro para a área de Recursos Humanos para eventuais promoções de cargos e salários. O Quadro 31 procura agrupar as empresas estudadas segundo o critério de análise de Qualificação e Remuneração Média do Operador.

5.1.7 Utilização de *Scripts*

Nesta categoria de análise procurou-se explicitar os diferentes empregos dos *scripts* e a consequente autonomia que um operador possui para realizar um atendimento. Conforme mencionado anteriormente, a utilização de *scripts* foi um dos possíveis "*proxys*" que o pesquisador adotou para simplificar a análise da dimensão autonomia. A linha de raciocínio adotada é que uma maior liberdade de diálogo (ou um menor emprego de *scripts*) entre cliente e operador pode, em tese, melhorar o entendimento das necessidades específicas dos usuários, contribuindo para o processo inovativo, já que importantes informações podem ser derivadas dessa conversação. Foram estabelecidos três critérios para a análise dessa categoria:

- Empresas com Baixo Emprego de *Scripts*: foram empresas onde as falas dos operadores não eram padronizadas, e os poucos *scripts* utilizados podiam ser alterados por sugestões apontadas pelos operadores. Colocado em outras palavras, o nível operacional (representado pelos atendentes) tem a capacidade de intervir no desenho de um *script* quando julgar adequado.

Mesmo nestas empresas, apesar do diálogo não ser totalmente padronizado através da leitura intensiva de *scripts*, os operadores são instruídos a seguir uma espécie de pauta (uma sequência de subprocessos necessários para o atendimento, conforme a empresa estudada) para garantir certa homogeneidade ao atendimento.

Empresa	Class.	Justificativa para a Classificação Encontrada no Caso	Evidência Objetiva Baseada no Discurso dos Entrevistados
Beta	**Alta**	Operadores recebem um salário cinquenta por cento maior que a média do mercado, gozam dos mesmos benefícios dos demais funcionários e possuem plano de carreira definido. Há casos onde os operadores devem ter fluência em inglês para realizar o atendimento.	*"Hoje nós pagamos um salário maior, além de darmos todos os benefícios que qualquer funcionário da empresa possua. Sem dúvida, nossa remuneração é maior que a que as empresas terceirizadas pagam para seus operadores."* (SIC)
Gama	**Baixa**	A remuneração é a média salarial praticada no mercado, o que foi considerado baixo pelos executivos entrevistados. Os gestores reconhecem que pela baixa remuneração oferecida pela empresa, o nível de qualificação dos operadores é baixo, e a rotatividade é grande.	*"Acho que temos que gastar mais um pouco com* Call Center*, para conseguirmos aumentarmos os salários deles e melhorarmos o nível de pessoas que atendem nossos clientes. Na verdade nós treinamos e capacitamos os operadores, mas na primeira oportunidade de ganhar cinquenta reais a mais eles não têm a menor cerimômia para sair. Na maioria são jovens de 19 e 20 anos, inexperientes e sem muita responsabilidade."* (SIC)
Delta	**Média**	A remuneração é ligeiramente superior à média praticada no mercado. Há um plano de carreira para o operador (embora seja restrito às operações de atendimento). Para controlar a qualidade dos operadores, há provas desenvolvidas e aplicadas pela empresa prestadora de serviço aos operadores do terceiro a fim de habilitá-los para o atendimento prestado.	*"Nós exigimos, mas pagamos bem o operador. Ele ganha acima daquilo que o mercado paga. Não vou poder abrir para você quanto ele ganha, mas para você ter uma idéia, ele tem até plano de carreira, um para a área de negócios e outro para a área técnica. Fazemos provas para a contratação de operadores. Ele passa trinta dias em sala e depois faz uma avaliação. Se ele não passar na prova ele não vem para a operação. E quem aplica a prova sou eu."*
Kappa	**Baixa**	A remuneração é a média salarial praticada no mercado, o que foi considerado baixo pelos executivos entrevistados. O executivo da empresa terceira (supervisor) admitiu que a exigência do operador estar cursando o nível universitário não representa aumento de qualificação dele.	*"Embora seja exigido o nível universitário ou cursando a faculdade, a grande maioria das pessoas, faz o cadastro, se matricula e sai da faculdade, pois eles não tem condições de pagá-la com um salário de 500 reais".* (SIC)
Zetha	**Baixa**	A remuneração é a média salarial praticada no mercado, o que foi considerado baixo pelos executivos entrevistados. O executivo entrevistado frisou que a maioria dos operadores contratados são jovens recém saídos do ensino médio.	*"Pagamos a média do mercado que é muito baixa. Consequentemente não conseguimos atrair uma mão de obra com um bom nível cultural. Exigimos que a pessoa tenha o ensino médio completo, mas, na minha opinião, com o nível de ensino do país, isso não quer dizer muito".*

Critérios para Classificação de Remuneração e Qualificação dos Operadores
Baixa: remuneração até 30% superior a um salário mínimo; nenhuma prova é aplicada para os operadores.
Média: remuneração entre 30% e 50 % acima de um salário mínimo; há provas aplicadas para os operadores.
Alta: remuneração maior que 50% acima de um salário mínimo; a qualidade dos operador é avaliada individualmente pelo seu gestor.

Quadro 31: Classificação das Empresas quanto à Remuneração e Qualificação Média dos Operadores de *Call Center*
Fonte: elaborado pelo autor

- Empresas com Médio Emprego de *Scripts*: embora não haja leitura intensiva de *scripts*, todo atendimento é padronizado através de processos auditados por uma equipe da empresa prestadora de serviços. Há leitura de *scripts*, mas ela é relativamente pouco empregada na operação de atendimento

(exceto nas operações de vendas, onde a leitura de *scripts* é intensa). A classificação neste critério foi empregada para empresas onde não foram constatadas alterações sugeridas pelos operadores para os processos de atendimento ou para adequação dos *scripts*. Percebe-se que há uma relativa liberdade de diálogo em termos de leitura de *scripts*, mas a autonomia do operador para alterar os processos de atendimento é limitada.

- Empresas com Alto Emprego de *Scripts*: são empresas onde o atendimento realizado pelo operador ocorre pela leitura intensiva de *scripts* dinâmicos (onde a tela do operador fornece uma resposta automática para sua leitura conforme ele interpreta o que o cliente está demandando). Caso não haja uma resposta pronta para uma dúvida do cliente, o operador tem que recorrer ao nível hierárquico imediatamente superior para repassar a questão, pois ele não tem autonomia para sair dos *scripts* previamente planejados. Nessa categoria, o operador não possui autonomia para alterar os *scripts* que são desenvolvidos no escritório central da empresa prestadora de serviço e repassados ao terceirizado. Cabem a este último apenas a atualização em seu sistema de atendimento e sua aplicação.

O Quadro 32 apresenta um resumo dos resultados encontrados nos casos para a categoria de análise Utilização de *Scripts*.

Empresa	Class.	Justificativa para Classificação Encontrada no Caso	Evidência Objetiva Baseada na Resposta dos Entrevistados
Beta	**3**	Não há leitura intensiva de *scripts*. Os operadores podem solicitar alterações ou fazer sugestões de melhoria dos poucos *scripts* que são utilizados.	*"Aqui na empresa não somos meros seguidores de* scripts*. Você pode ligar para cá que não falará com um robô. Temos* scripts *sim, mas são para processos, não são para falar com nossos clientes. Há uma interação bem diferenciada em relação aos nossos concorrentes. Eu mesmo já solicitei uma alteração nos* scripts *e fui atendido rapidamente. Percebi que havia problema numa determinada frase por questões gramaticais, enviei uma sugestão e dois dias depois já estava implantada. Foi bem rápido."*
Gama	**1**	Todo o atendimento é realizado pela leitura intensa de *scripts* dinâmicos. Os operadores não tomam parte do planejamento dos *scripts*.	*"Nossos* scripts *são desenvolvidos no escritório central pela nossa área de* back-office*. Usamos* scripts *para padronizarmos nosso atendimento dos nossos quase dez mil operadores."* (SIC)
Delta	**2**	A empresa emprega processos padronizados para o atendimento, ao invés de leituras intensivas de *scripts*. Não há autonomia para os operadores utilizarem processos alternativos para realizar atendimentos nem para solicitarem alterações nos processos padronizados.	*"Como temos uma infinidade de tratamento de questões, fica impossível prever* scripts *em tudo. Ao invés disso tentamos padronizar os processos de atendimento. O atendente tem alguma liberdade de conversação, mas dentro dos processos que nós padronizamos para ele realizar o atendimento."*
Kappa	**1**	Todo o atendimento é realizado pela leitura intensa de *scripts* dinâmicos. Os operadores não tomam parte do planejamento dos *scripts*.	*"Aqui na empresa os operadors não podem deixar de ler os scripts. Eles são uma forma de agilizar o processo de aprendizado do operador e de garantir o padrão do nosso atendimento. Talvez se nossos operadores fossem mais qualificados fosse diferente".* (SIC)
Zetha	**1**	Os operadores da empresa não possuem autonomia para fugir dos *scripts* dinâmicos utilizados pela empresa. Todo o diálogo dos atendentes é padronizado.	*"Ainda estamos no passo da massificação de atendimento. Acabamos adotando um* script *rígido para o atendente errar menos. Também não podemos dar liberdade de diálogo pois nosso operador não tem bom nível cultural. Se conferíssemos a liberdade de diálogo, acho que seria um desastre".*

Critérios para a Utilização de *Scripts* e a autonomia dos operadores de *Call Center*
1: Alto Emprego de *Scripts* e Baixa Autonomia
2: Médio Emprego de *Scripts* e Média Autonomia
3: Baixo Emprego de *Scripts* e Alta Autonomia

Quadro 32: Classificação das Empresas quanto à Utilização de *Scripts* e à Autonomia do Operador
Fonte: elaborado pelo autor

5.2 Resgatando a Estrutura de Análise e Visualizando as Configurações Propostas

Após o detalhamento das categorias de análise e de todos os critérios empregados pelo pesquisador, é viável o resgate da estrutura proposta no final do capítulo 2 – Revisão Bibliográfica para contrapor aos resultados obtidos na pesquisa de campo. A Figura 25 apresenta os resultados das análises das características das empresas conforme critérios adotados anteriormente.

Para caracterizar as duas configurações básicas apresentadas no capítulo 2 – Revisão Bibliográfica, isto é, se o *Call Center* apresenta envolvimento efetivo dentro da lógica do processo inovativo (configuração 2), ou se está mais associado a um centro de custo do que uma opção viável para auxiliar no processo inovativo (configuração 1), foram atribuídas notas para cada categoria de análise. Assim toda vez que uma característica se situasse no primeiro ponto dos eixos que representam as características analisadas, o pesquisador estabeleceu nota um, se uma característica estivesse no meio, atribuía-se nota dois, e se ela estivesse na terceira posição dos eixos, adotou-se nota três.

Caso alguma empresa possuísse todas as características situadas na terceira posição dos eixos, o produto resultante dos critérios seria 243 (3^5). Essa condição seria a ideal, segundo a estrutura de análise proposta, para a empresa apresentar uma configuração de *Call Center* totalmente voltada à facilitação de seu envolvimento na lógica do processo inovativo.

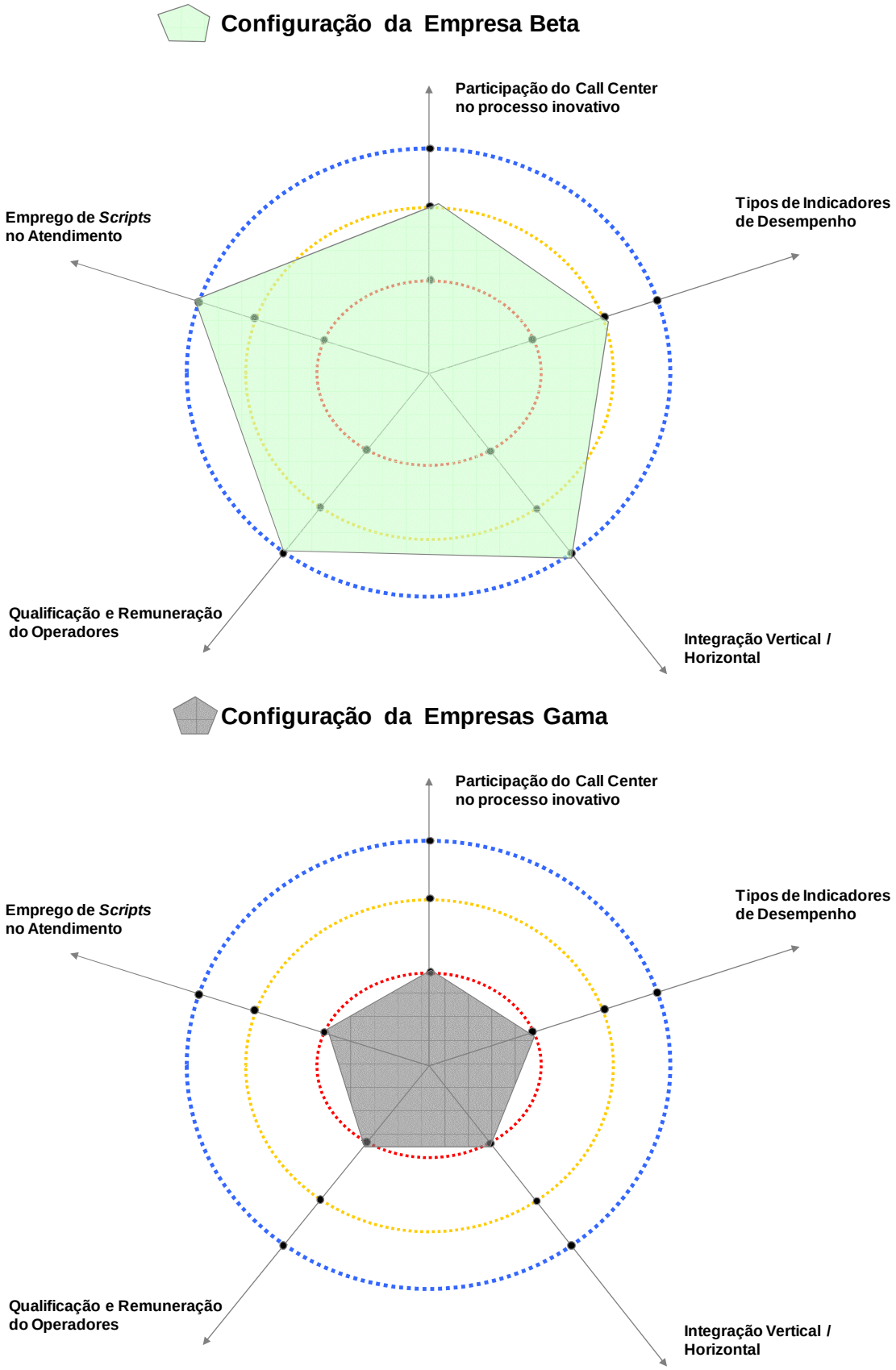
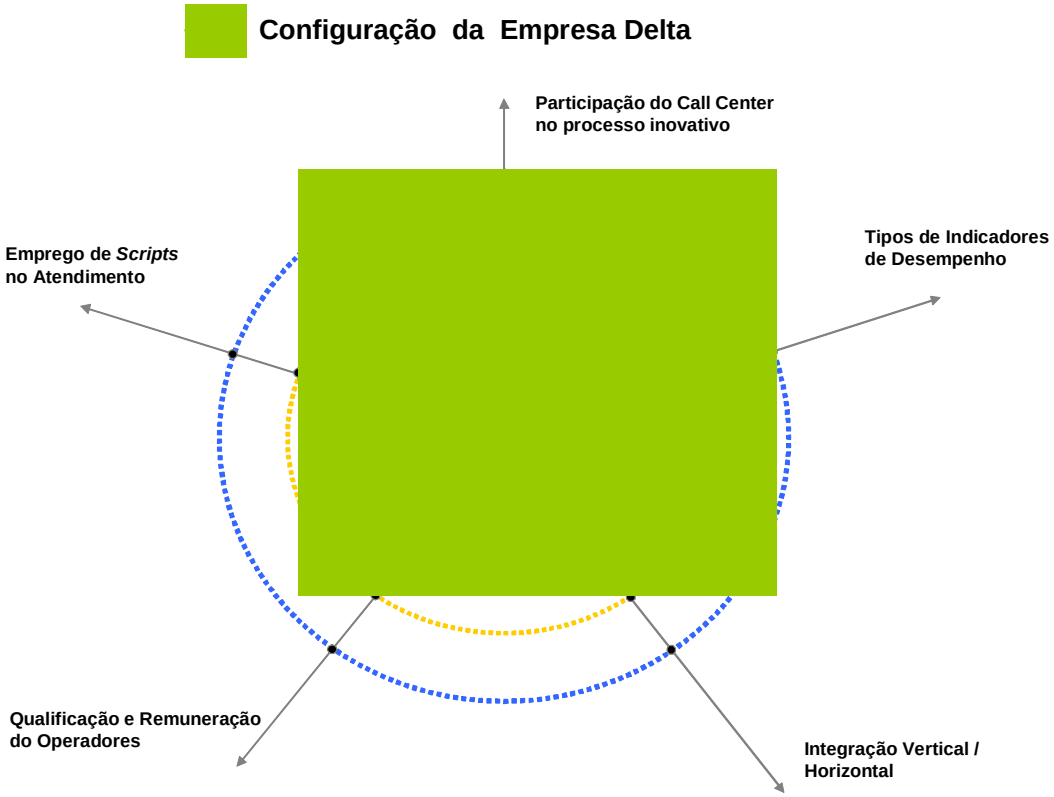


Figura 26: Visualização dos Resultados das Análises dos Casos conforme a Estrutura Proposta
Fonte: elaborado pelo autor



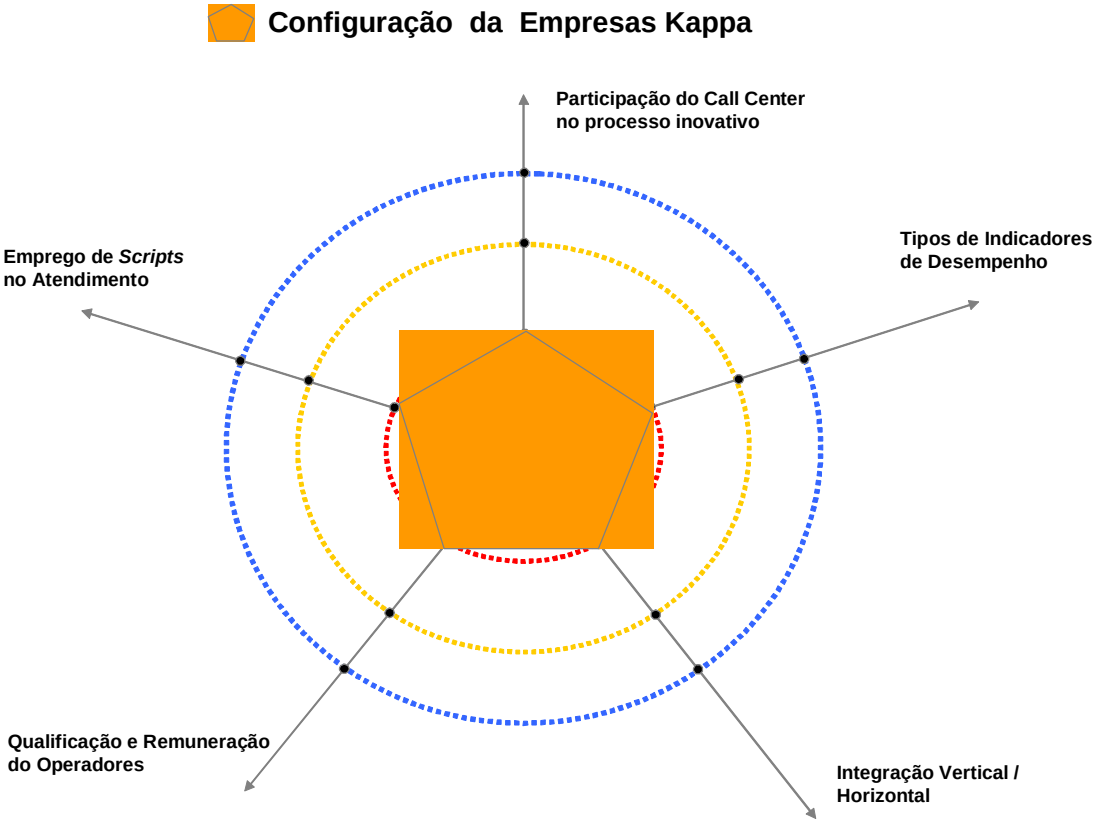


Figura 26 (continuação): Visualização dos Resultados das Análises dos Casos conforme a Estrutura Proposta
Fonte: elaborado pelo autor

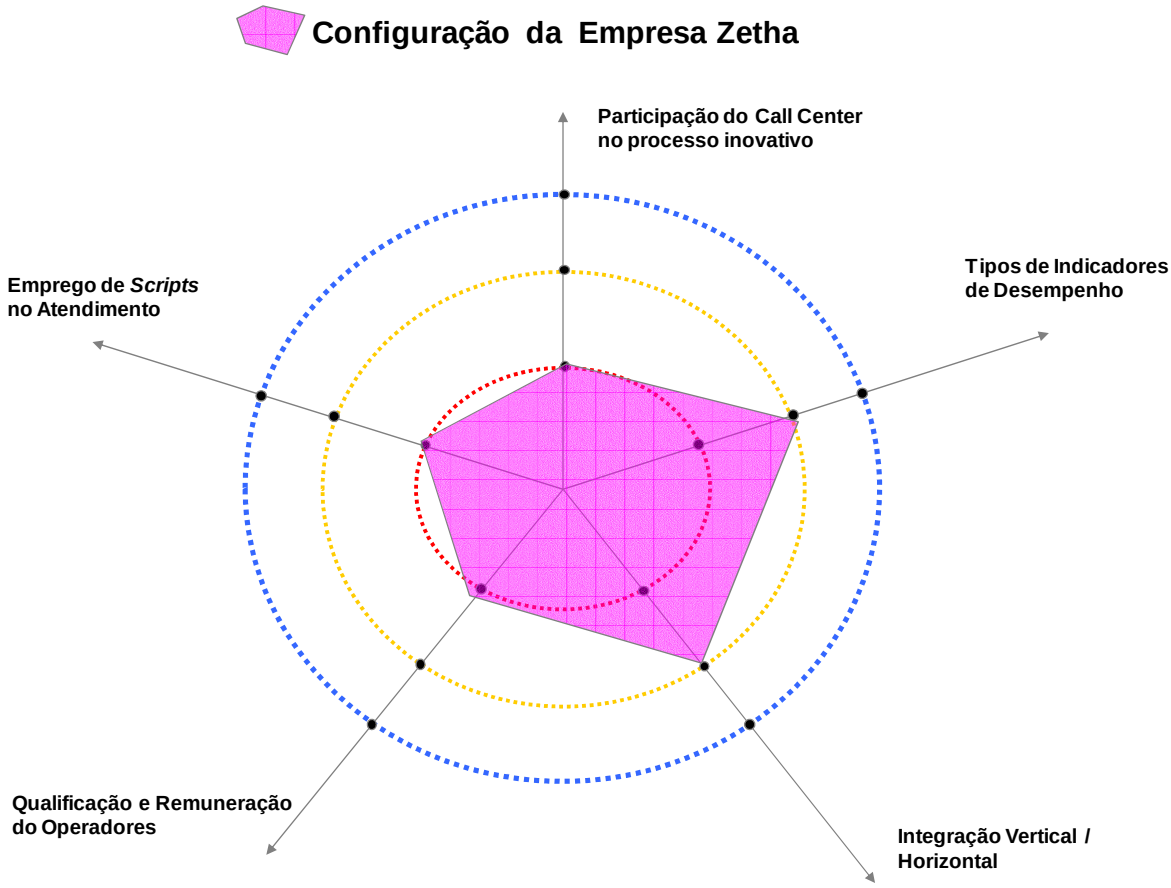


Figura 26 (continuação): Visualização dos Resultados das Análises dos Casos conforme a Estrutura Proposta
Fonte: elaborado pelo autor

Por outro lado, caso a empresa apresentasse todas as características situadas na primeira posição dos eixos das categorias de análise, muito provavelmente o *Call Center* estaria mais associado a um centro de custo do que a uma opção viável empregada pela empresa de modo a auxiliar o processo inovativo. A Tabela 6 apresenta as notas atribuídas para as características segundo os critérios adotados e os resultados das empresas em relação à multiplicação das notas atribuídas para cada característica do *Call Center* analisada.

	Beta	Gama	Delta	Kappa	Zetha
Participação do *Call Center* no Processo Inovativo	2	1	3	1	1
Tipos de Indicadores de Desempenho	2	1	3	1	2
Integração Vertical/Horizontal	3	1	1	1	2
Qualificação e Remuneração dos Operadores	3	1	2	1	1
Autonomia e Utilização de *Scripts*	3	1	2	1	1

Total	108	1	36	1	4
Posição Relativa	1	4	2	4	3

Tabela 6: Notas Atribuídas para Caracterizar as Configurações Básicas dos *Call Centers*
Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se que a empresa com maior pontuação no produto obtido pela multiplicação das notas das características é a empresa Beta. Mesmo ligeiramente distante da pontuação máxima (mais precisamente com 44% do máximo possível) ela foi a empresa que mais se aproximou da configuração 2.

Mas se não foram encontradas empresas com a pontuação máxima, houve duas empresas que apresentaram a pontuação mínima: Gama e a Kappa. Nestes casos, as características analisadas revelaram que o *Call Center* dessas empresas está muito próximo à primeira configuração proposta. Nestes casos os resultados das análises contribuíram para a confirmação de que essas empresas encaram o *Call Center* mais como um centro de custo do que como uma alternativa viável que possa auxiliar o processo inovativo.

5.3 A Estrutura das Empresas Para a Inovação

Consoante ao que foi apontado por Marklund (2000) e Bernardes e Bessa (2007), as empresas estudadas, em sua maioria, não dispunham de uma estrutura exclusivamente formalizada e dedicada à Inovação, de tom semelhante a empresas de produtos que possuem um laboratório para atividades de Pesquisa e Desenvolvimento. Ao invés dos laboratórios estruturados, a inovação em serviços nas empresas estudadas normalmente é responsabilidade de áreas correlatas às funções de *marketing*. O Quadro 33

apresenta uma síntese de como as empresas estão estruturadas para a Inovação, bem como um breve descritivo de cada setor responsável pela gestão da inovação.

5.4 O Processo de Inovação para as Empresas de Serviços

A seguir, a partir das inovações estudadas, encontra-se uma síntese das etapas da Cadeia de Inovação conforme modelo proposto por Hansen e Birkinshaw (2007).

5.4.1 A Geração da Ideia

O primeiro passo para descrever as maneiras pelas quais as empresas de serviços geraram ideias foi resgatar todas as possíveis formas pelas quais as ideias das inovações estudadas foram geradas nos casos, a saber:

A) Ideias que foram geradas através de propostas do Setor de Inovação;
B) Ideias que nasceram através de uma demanda de um cliente externo diretamente para o Setor de Inovação.
C) Ideias que nasceram de uma demanda interna (normalmente uma área da empresa solicitou a inovação);
D) Ideias que nasceram através do ímpeto da Alta Administração (usualmente do próprio presidente da empresa);
E) Ideias que nasceram de sugestões ou críticas captadas pelo *Call Center* e que foram direcionadas ao Setor de Inovação;
F) Ideias que nasceram de um processo de *benchmarking* com outras empresas do grupo ou com concorrentes;
G) Ideias que foram geradas por um fornecedor e foram propostas para o Setor de Inovação.

	Denominação Interna do Setor de Inovação	Nº de Pessoas	Principal Executivo da Área / Subordinação	Breve Descritivo da Área
Beta	Gerência de Novos Produtos e Serviços	15	Gerente de Novos Produtos e Serviços que responde ao Vice-Presidente de *Marketing*	A área coordena os lançamentos (controle de cronograma e de custos) de novos produtos e serviços. Ela é responsável pela análise inicial da viabilidade técnica, pelo estudo de potencial de mercado e pela preparação de um plano de negócios que é apresentado para outras áreas.
Gama	Diretoria de Inovação Estratégica	30	Diretor de Inovação Estratégica que responde ao Vice-Presidente Técnico.	A área é responsável pelos lançamentos de novos produtos e serviços e também coordena a iniciativa da Incubadora de Negócios. A Diretoria de Inovação Estratégica é responsável pela elaboração de estudos de caso que são apresentados para a Vice-Presidência Técnica. As demais áreas não participam da decisão de continuidade dos casos aprovados. A Área de *Marketing* é responsável pelo "empacotamento" dos produtos (formação de preços).
Delta	Diretoria de Portifólio de Novos Produtos	17	Diretor de Novos Produtos e Negócios subordinado ao Diretor Geral	É uma área relativamente nova na empresa, foi criada em 2007 para contrabalançar a perda de receita (gerada pelo fim da obrigatoriedade de contratação de provedores). Ela coordena os lançamentos (controle de cronograma e de custos) de novos produtos e serviços e a preparação de um plano de negócios que é apresentado para o *board* da empresa.
Kappa	Diretoria de Novos Produtos e Serviços	37	Diretor de Novos Produtos e Serviços que responde ao Vice-Presidente de *Marketing*	Não avaliado. O pesquisador não conseguiu acesso à area.
Zetha	Gerência de Produtos e Serviços	35	Gerente de Produtos e Serviços que responde ao Diretor de *Marketing*	Ela coordena os lançamentos (controle de cronograma e de custos) de novos produtos e serviços e a preparação de um plano de negócios que é apresentado para o *board* da empresa. Todos os projetos de inovação são liderados pelos coordenadores dessa área.

Quadro 33: Estrutura das Empresas de Serviço para a Inovação
Fonte: elaborado pelo autor

Listadas as possíveis formas de geração de ideias, o passo seguinte foi relacioná-las com as inovações propriamente ditas. A finalidade desse

cruzamento foi possibilitar a determinação sobre qual é a forma mais frequente de uma ideia ser gerada para as inovações em serviços, conforme Quadro 34.

Como se pode perceber através do Quadro 34, há casos de inovações onde as ideias foram geradas através de mais de uma fonte. Tome-se como exemplo o controle remoto infantil gerado pela empresa Zetha. Foi através do *Call Center* que as reclamações dos usuários pela dificuldade de operação do controle remoto da nova televisão digital foram captadas e direcionadas ao Setor de Inovação (denominado na empresa de Gerência de Produtos e Serviços), para posteriormente a ideia ser desenvolvida.

As principais formas de geração de ideias foram propostas do Setor de Inovação e ideias oriundas de processos de *benchmarking* com concorrentes ou outras empresas do grupo. Juntas, estas duas formas estiveram presentes em 40% das gerações de ideias dos casos estudados.

Num patamar ligeiramente inferior quanto à forma de geração de ideias empregadas nas inovações dos casos, estão as ideias que nasceram de demandas internas de outras áreas; as ideias que nasceram de sugestões captadas pelo *Call Center* e as ideias que foram derivadas do próprio setor de Inovação das Empresas.

		Formas de Geração de Ideias							
		A	B	C	D	E	F	G	Justificativa
Beta	Comunicação por ondas de rádio							■	A tecnologia iDEN que permite a comunicação por ondas de rádio foi desenvolvida por um fornecedor e proposta para o Setor de Inovação.
	Implementação de URAs			■		■			Em virtude do aumento expressivo do nº de clientes sem aumento proporcional do nº de operadores, as reclamações captadas pelo *Call Center* em relação ao tempo médio para o atendimento cresceram. A Área de *Customer Care* solicitou a adoção de URAs para reduzir o problema.
	Localizador de Frotas		■						A geração da ideia partiu de uma demanda de um cliente específico do ramo de seguros para o Setor de Inovação.
Gama	Sistema de Reconhecimento de Voz				■		■		O presidente da empresa desejava equiparar as operações de atendimento às melhores práticas de outras empresas do grupo no mundo.
	Ilha de Reiteração			■					A Diretoria Jurídica solicitou à Diretoria de Atendimento uma forma para reduzir o nº de processos judiciais.
Delta	Serviço de Rádio pela Internet				■		■		O presidente da empresa propôs a criação da rádio para equiparar o serviço do provedor a outras empresas similares do mundo.
	Assistência Técnica Domiciliar	■				■			Como muitos atendimentos não podiam ser solucionados pelo atendimento humano pelo *Call Center* ou pelo acesso remoto, o Setor de Inovação (Diretoria de Portifólio de Novos Negócios) propôs a criação de um novo serviço de assistência técnica domiciliar.
Kappa	Ilha de atendimento iPhone				■				O presidente da empresa solicitou a criação de uma ilha de atendimento específica para os usuários de iPhone.
	Sistema de Faturamento Unificado			■					A Área de Atendimento solicitou uma alteração no sistema para poder informar valores relativos às faturas sem haver necessidade de transferência de chamadas telefônicas.
	Utilização do *Windows Live Messenger*	■						■	A Diretoria de Novos Produtos e Serviços solicitou a um fornecedor o desenvolvimento de uma versão adapatada do sistema operacional Windows para utilização nos aparelhos telefônicos.
Zetha	*Triple Play*	■					■		A ideia foi gerada pelo Setor de Inovação (Gerência de Produtos e Serviços) baseada em modelos similares norte-americanos.
	Banda Larga Ultra-Rápida						■		A ideia foi gerada através de um *benchmark* com concorrentes.
	Controle Remoto Infantil	■				■			A ideia foi gerada a partir do aumento de reclamações captadas pelo *Call Center* em relação a complexidade de operação do novo controle remoto da TV Digital.
		A	B	C	D	E	F	G	
	Total	4	1	3	3	3	4	2	
	%	20%	5%	15%	15%	15%	20%	10%	

LEGENDA: (A) Ideias que foram geradas através de propostas do Setor de Inovação; (B) Ideias que nasceram através de uma demanda de um cliente externo diretamente ao Setor de Inovação; (C) Ideias que nasceram de uma de- manda interna (normalmente uma área da empresa solicitou a inovação); (D) Ideias que nasceram através da iniciativa da alta administração (usualmente o próprio presidente); (E) Ideias que nasceram de sugestões ou críticas capta- das pelo *Call Center* e que foram direcionadas ao Setor de Inovação; (F) Ideias que nasceram de um processo de *benchmarking* com outras empresas do grupo ou com concorrentes; (G) Ideias que foram geradas por um fornecedor e propostas ao Setor de Inovação.

Quadro 34: Formas Possíveis de Geração de Idéias
Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se que, se as ideias captadas por sugestões do *Call Center* não ocupam o papel mais relevante na geração de ideias, essa forma de geração não pode ser desprezada. Ela foi determinante nos casos de inovações de implementação de URAs (empresa Beta), Assistência Técnica Domiciliar (Delta) e do Controle Remoto Infantil (Zetha).

5.4.2 Conversão da Ideia em Inovação

5.4.2.1 A Seleção das Ideias

As inovações rastreadas e estudadas nos casos trouxeram uma descoberta importante que é dissonante com o que foi proposto por Bernardes e Bessa (2007) quando esses autores propuseram que o desenvolvimento das inovações em serviços não possuía uma regularidade sistemática. Na maioria dos casos estudados o processo de seleção de ideias e sua conversão para uma inovação propriamente dita passa por um processo sistemático estruturado, com apresentações rotineiras incluindo a preparação de um plano de negócios e apresentações formais para vários níveis hierárquicos de aprovação, como a diretoria do próprio Setor de Inovação, ou a aprovação do mesmo pelo *board* da empresa, como na empresa Delta.

De modo geral a ideia é selecionada pelo Setor de Inovação (que na maior parte dos casos pertence à área de *marketing* das empresas) após uma investigação preliminar. O critério mais comum para o Setor de Inovação selecionar a ideia é uma análise de potencial de mercado e projeções futuras acerca dos potenciais ganhos que a inovação trará.

Uma vez selecionada a ideia, é comum a preparação e a apresentação de um plano de negócios formalizado. Algumas informações em comum dos planos de negócios apresentados nas inovações estudadas são estudos de potencial de mercado, custos associados às inovações, projeção de vendas/receita das inovações e cronograma de ações. A ideia que foi previamente selecionada pelo Setor de Inovação é apresentada para um fórum

de decisão que pode validar ou rejeitar a proposta. Caso ela seja aprovada, o processo de seleção se encerra e inicia-se o desenvolvimento das ações necessárias para levar a cabo a inovação selecionada. Caso a ideia seja rejeitada, ela normalmente é arquivada no próprio Setor de Inovação.

5.4.2.2 Financiamento da Ideia

Foram constatadas nos casos estudados duas possíveis formas de financiamento das ideias, a saber:

- O Setor de Inovação da empresa possui um orçamento que é renovado a cada período contábil adotado pela empresa. Neste caso, fica a cargo do gestor do Setor de Inovação a liberação financeira para custear as inovações que serão lançadas no mercado.

- Caso a inovação demande um montante financeiro que não esteja contemplado no orçamento inicial, normalmente o gestor do Setor de Inovação apresenta uma proposta para o *board* da empresa a fim de angariar fundos para financiar a inovação.

5.4.2.3 Difusão da Ideia

Para a difusão externa das inovações estudadas foram realizadas campanhas publicitárias, combinando várias mídias possíveis, como propagandas em canais de televisão, mensagens em celulares, e-mails enviados para usuários e, em alguns casos, ofertas realizadas pelo próprio operador de *Call Center* aos clientes potenciais (como na inovação da assistência técnica domiciliar da empresa Delta).

Já no caso da difusão interna, há casos como os da empresa Zetha, onde as inovações são apresentadas para todos os funcionários da empresa em encontros periódicos de grandes proporções (alguns com mais de dois mil funcionários presentes). Nessas reuniões o próprio Vice-Presidente de

Marketing e o Gerente de Produtos e Serviços demonstram os novos produtos e serviços desenvolvidos pela empresa para o público em geral.

Houve também casos de difusão interna onde foi criada uma estratégia de divulgação através de campanhas internas com a utilização de móbiles, faixas e folhetos que são expostos nas varias áreas da empresa. Um exemplo dessa aplicação foi o ocorrido na empresa Delta para comunicar os operadores sobre a inovação do serviço de assistência técnica domiciliar. Quando o pesquisador esteve na empresa para as entrevistas, a Diretora do *Call Center* fez questão de mostrar as faixas desenvolvidas e fixadas em todas as ilhas de atendimento para fácil visualização dos operadores.

A difusão interna é particularmente importante para o *Call Center*. Todas as inovações nos produtos e serviços desenvolvidos que requeiram mudanças na forma de atendimento devem ser difundidas para a área de *Call Center* para que esta última prepare sua operação e realize os treinamentos necessários para os operadores. Dada a quantidade de pessoas que a área de *Call Center* possui, isto não constitui uma tarefa fácil.

5.4.2.4 Proteção das Inovações

Conforme apontado por Bernardes e Bessa (2007), a questão da propriedade intelectual das inovações estudadas foi delicada. Em nenhuma das inovações rastreadas as empresas adotaram medidas efetivas (ou mesmo legais) para reduzir a possibilidade de plágio. Somente no caso da empresa Zetha, que firmou um contrato de exclusividade para o fornecimento do controle remoto infantil. No entanto, os próprios executivos do setor reconheceram que a eficácia dessa medida é discutível, pois não impede que um outro fornecedor crie um controle remoto semelhante e o ofereça para o concorrente.

Um fator apontado como dificultador para eventuais plágios de concorrentes, apontado pela empresa Beta, foi a complexidade tecnológica que a inovação pode necessitar. Segundo o executivo entrevistado, a dificuldade de

imitação pelos concorrentes dá-se pela alta complexidade que a tecnologia de localização com a triangulação de antenas demanda. Dessa forma, a proteção da inovação é derivada das competências em lidar com a vertente tecnológica, o que supostamente só a empresa Beta possui. Como se percebe, trata-se de uma possível barreira, mas não constitui um mecanismo legal que proíba que o concorrente adote serviço similar, como no caso dos produtos, que podem usufruir das leis de patentes.

O poder da marca também foi apontado pela empresa Delta como um dificultador para concorrentes lançarem serviços equivalentes ao ofertado pela empresa. Segundo uma de suas Diretoras, a credibilidade que a marca da empresa construiu ao longo da última década, conquistando alguns prêmios de qualidade no atendimento, auxilia a empresa a se proteger de concorrentes que queiram replicar seu serviço de assistência técnica. Novamente, é um conjunto de competências (prestar um serviço de maneira excelente) que garante algum conforto em relação à imitabilidade da inovação da assistência técnica domiciliar.

6 Conclusões

6.1 As Respostas para as Proposições

No capítulo 3, com o objetivo de conduzir a pesquisa, foram apresentadas as proposições do trabalho elaboradas a partir da revisão bibliográfica. Neste ponto do trabalho é conveniente resgatar as proposições anteriormente expostas, contrapondo os dados encontrados nos casos para auxiliar na discussão dos resultados. A seguir se encontram as proposições, bem como as discussões e justificativas adotadas pelo pesquisador para embasar suas respostas.

P1: As empresas de serviços estudadas possuem uma lógica estruturada para desenvolvimento da inovação, tal como a lógica *Stage-Gate* apresentada por Cooper (1993) para o setor de produtos.

Resultado: Aceita.

Para ilustrar a convergência entre os casos estudados e o modelo *Stage-Gate* foi desenvolvido o Quadro 35 onde se procurou identificar a presença dos cinco estágios propostos pelo modelo nas inovações estudadas nos casos, a saber: *i)* Investigação Preliminar; *ii)* Investigação Detalhada e Preparação de um Plano de Negócios; *iii)* Desenvolvimento da Inovação*; iv)* Teste e Validação da Inovação e *v)* Produção em Massa. As evidências encontradas nos casos foram explicitadas em cada uma das fases do modelo de Cooper (1993) contidas no Quadro 35.

Analisando-se o Quadro 35, nota-se uma clara aderência aos estágios do modelo de Cooper (1993) na forma pela qual as empresas inovaram nos casos estudados (representada pela cor verde). Com exceção da empresa Kappa (que não foi avaliada nessa categoria de análise), quase todas as outras empresas apresentaram as fases do modelo de Cooper (1993).

As exceções em relação à aderência às etapas do modelo de Cooper (representadas pela cor vermelha) foram devidas a algumas particularidades dos casos estudados. Primeiro, no caso da inovação do Rastreador de Frotas pareceu não fazer sentido a sua produção em massa, posto que se tratou de uma inovação desenvolvida para um cliente em particular a partir de uma necessidade específica. Segundo, nos casos das empresas Delta e Zetha, a ausência da fase da produção em massa deveu-se principalmente ao momento em que o pesquisador esteve nas empresas. É muito provável que estas fases até existam na lógica do processo inovativo das empresas, mas elas não puderam ser confirmadas nos casos pois, na ocasião na qual o pesquisador realizou as entrevistas, as inovações ainda não tinham chegado a esta fase.

P2: O modelo de inovação em serviços das empresas estudadas apresenta características similares aos sistemas “abertos”, tal como proposto por Chesbrough (2006).

Resultado: Aceita.

Conforme já mostrado no Quadro 34, algumas fontes geradoras das inovações em serviços estudadas foram o próprio Setor de Inovação, fornecedores, *benchmarking* com concorrentes, clientes e a alta administração. O uso de múltiplas fontes de inovação em serviços acabou convergindo com os resultados encontrados para a indústria apresentados pela PInTec de 2004, segundo a qual as empresas industriais de bens físicos estão empregando em seus processos de inovações, fontes não apenas internas desenvolvidas por cientistas dedicados nas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, mas também conhecimentos oriundos de fontes diversas. Conforme apontado pela pesquisa conduzida pelo IBGE:

> *“No processo de inovação tecnológica, as empresas podem desenvolver atividades que produzam novos conhecimentos (P&D) ou utilizar conhecimentos científicos e tecnológicos incorporados nas patentes, máquinas e equipamentos,* papers, softwares*, etc. Neste processo, as empresas utilizam informações de uma variedade de fontes e a sua habilidade para inovar, certamente, é influenciada por sua capacidade de absorver e combinar tais informações.” (PInTec, 2004, p. 27)*

Empresa	1: Investigação Preliminar	2: Investigação Detalhada e Preparação de Um Plano de Negócios	3: Desenvolvimento da Inovação	4: Teste e Validação da Inovação	5: Produção em Massa
Beta	No caso do Localizador de Frotas a Área de *Marketing* conduziu um estudo preliminar para analisar, num primeiro momento, a questão da viabilidade tecnológica da inovação.	Após a sinalização positiva, foi preparado um plano de negócios contendo informações como o custo da inovação e o potencial de mercado. Este plano foi apresentado formalmente pela Área de *Marketing* às Áreas de Finanças e de Operações.	Uma vez aprovado o plano de negócios, a Área de *Marketing* elabora um cronograma de ações e o valida junto a todas as áreas envolvidas. Toda gestão do cronograma é centralizada na área de *Marketing* .	Foi realizado um teste piloto num número restrito de clientes com a finalidade de identificar possíveis falhas e solucioná-las antes de disponibilizar a inovação para uma base de clientes maior.	A inovação do Localizador de Frotas foi desenvolvida para um cliente específico e não foi produzida em massa.
Gama	A área de Inovação Estratégica foi encarregada de preparar um estudo inicial da viabilidade da inovação. No caso do Sistema de Reconhecimento de voz foram investigadas as operações de outros países que já utilizavam esta tecnologia e que pertenciam ao mesmo conglomerado de empresas.	É usual a preparação de um estudo de caso (plano de negócios) para aprovação junto ao *board* da empresa. No Sistema de Reconhecimento de Voz, a informação de redução de custos foi fundamental para a aprovação.	Ficou sob a responsabilidade da Vice-Presidência de Atendimento a identificação e o desenvolvimento dos potenciais fornecedores do sistema para a Língua Portuguesa.	A realização de teste ou protótipo do futuro produto ou serviço foi uma das fases citadas pela empresa. O sistema de reconhecimento de voz foi implementado inicialmente apenas para uma área geográfica de atuação da empresa.	Após a validação do sistema de reconhecimento de voz para uma área restrita, ele foi disponibilizado para todos os clientes do estado.
Delta	A diretoria de Portifólio de Novos Negócios juntamente com a área de atendimento conduziram um estudo preliminar para levantar a existência de serviços similares disponíveis no mercado para o Serviço de Assistência Técnica Domiciliar.	Após levantamento inicial, é responsabilidade da Diretoria de Portifólio de Novos Negócios a elaboração e a apresentação de um plano de negócios que contém informações como i) a motivação da oportunidade, ii) a prova de que o serviço ainda não é fornecido pelo mercado, iii) o desenvolvimento do fluxo financeiro e do retorno projetado em cinco anos; iv) a apresentação das ações necessárias com áreas e recursos envolvidos.	Uma vez aprovado o plano de negócios, a diretoria de portifólio de Novos Negócios coordenou as ações necessárias para levar a cabo a inovação. No caso estudado, a etapa mais crítica foi a seleção do parceiro que iria atuar em todo território nacional.	Como teste piloto, o serviço de Assistência Técnica Domiciliar foi oferecido apenas para as regiões de Campinas e Curitiba.	Durante a elaboração do caso, a empresa ainda não tinha chegado a esta fase, mas os entrevistados ressaltaram que após alguns ajustes nos casos piloto, a inovação do serviço de Assistêcia Técnica Domiciliar será oferecida nacionalmente.
Zetha	A área de Produtos e Serviços preparou um pré-projeto do Controle Remoto infantil que continha informações preliminares em relação aos potenciais retornos (financeiros e não-financeiros) da inovação.	Com o aval da Diretoria de *Marketing* para o pré-projeto, partiu-se para a elaboração de um estudo formal num formulário específico que foi apresentado para o *board* da empresa.	Uma vez aprovado o projeto no *board* da empresa, a área de Produtos e Serviços ficou responsável pelo gerenciamento das ações necessárias para o lançamento do Controle Remoto Infantil.	O Controle Remoto Infantil foi disponibilizado gratuitamente para um grupo específico de clientes, determinado pelo valor da fatura, área geográfica e quantidade de filhos.	Durante a elaboração do caso, a empresa também não havia chegado a esta fase, pois os ajustes no aparelho ainda estavam sendo efetuados pelo fornecedor. Entretanto, os executivos entrevistados garantiram que a inovação seria produzida em massa num momento posterior.

Quadro 35: Evidências encontrados nos casos das fases do modelo *Stage-Gate* de Cooper (1993)
Fonte: elaborado pelo autor

De fato, essa descoberta apresenta também forte relação com o modelo proposto por Chesbrough (2006) com seu conceito de inovação aberta. Esse autor defende a ideia de que a inovação não deve ser mais alavancada exclusivamente por grandes investimentos em laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento, sendo que a empresa deve buscar caminhos internos e externos para auxiliar no seu processo inovativo.

A heterogeneidade das fontes para geração de ideias encontradas nas empresas estudadas pode, então, ser fruto de tentativas das empresas de serviço estudadas para compensar a falta de grandes investimentos em Laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento. Dessa forma, pelo que foi encontrado nos casos, não seria demasiadamente arriscado afirmar que a inovação em serviços segue a lógica proposta por Chesbrough (2006), da inovação aberta.

Pode-se dizer também que os resultados de múltiplas fontes para geração de idéias é convergente com o trabalho proposto por Jensen *et al* (2007). Esses autores já haviam chamado a atenção para a interação entre a empresa e seus clientes, empregados e fornecedores para alavancar o processo inovativo, tal como foi verificado nos estudos de casos das empresas analisadas.

P3. O *Call Center* exerce um papel significativo para o processo de inovação das empresas prestadoras de serviço analisadas onde ele é o principal canal de interação com o usuário.

Resultado: Parcialmente Aceita.

Os casos revelaram que o papel de um *Call Center* dentro da lógica do processo inovativo dependeu, na realidade, da estratégia adotada por cada empresa. Há casos onde verdadeiramente ele adquiriu importantes funções no processo de inovação, como servir de fonte geradora de ideias ou permitir que

seus operadores tomem parte de times que trabalhem para a promoção da inovação.

Tome-se como exemplos os casos das inovações de Implementação de URAs pela empresa Beta, a Assistência Técnica Domiciliar da Empresa Delta, ou o Controle Remoto Infantil na empresa Zetha. Em todos esses exemplos, o *Call Center* foi vital para levar a cabo essas inovações, exercendo sem sombra de dúvidas um papel significativo para as mesmas.

É conveniente lembrar também que, quando uma empresa opta por incluir o *Call Center* na sua lógica para o processo inovativo, ela provavelmente desenvolve uma espécie de rotina própria de trabalho para repassar a informação obtida através da interação com o consumidor para o Setor de Inovação. Somente para uma ilustração, vale resgatar o que foi encontrado num dos casos.

Na empresa Delta, foi criado pela Diretoria de Atendimento um canal específico dentro das telas de atendimento por onde os operadores enviam sugestões e críticas sobre os serviços oferecidos pela empresa para a Diretoria de Novos Negócios. Muitas sugestões são dadas pelos próprios clientes aos operadores. Estes, por sua vez, são recompensados quando alguma sugestão enviada acaba se tornando uma realidade. Embora não sejam prêmios em dinheiro, mas alguns produtos que ficam expostos em vitrines na área de atendimento (*pen drives*, aparelhos de mp3, DVDs, etc), essa iniciativa constitui um atrativo contundente para envolver o operador, tanto na melhoria do atendimento, quanto em seu engajamento no processo inovativo. Nota-se dessa forma uma preocupação nítida da empresa em trazer a voz do cliente para dentro da empresa através da figura do operador do *Call Center*.

Por outro lado, também foram identificados casos onde o *Call Center* sequer é considerado dentro do desenvolvimento de novos produtos e serviços. As empresas optaram por não conferir ao *Call Center* nenhum papel dentro da lógica de seu processo inovativo. Nestas empresas a área de atendimento é apenas mais um centro de custo associado a sua operação,

representando uma espécie de apêndice que acaba onerando a operação global. Não foi surpresa quando os entrevistados relataram para o pesquisador que a atenção destas empresas voltou-se para buscar formas de reduzir o valor pago por essa prestação de serviço, numa nítida iniciativa estratégica de minimização de custos.

Da mesma forma que estas empresas não estão estruturadas para receber as informações captadas junto aos clientes via *Call Center*, elas também não revelaram muita preocupação em prestar um serviço de atendimento de excelência. A empresa Gama, por exemplo, é a campeã absoluta de reclamações no órgão de defesa do consumidor no estado de São Paulo, sendo que grande parte das reclamações são devidas à qualidade de atendimento de seu *Call Center*, como relatado por Ruhman (2009).

Dito em outras palavras, há empresas que optam por conferir um papel significativo ao *Call Center* no processo inovativo, e outras empresas que não escolhem essa via para tal finalidade. Trata-se uma opção estratégica da empresa, por isso, o mais sensato para esta proposição seria afirmar que um *Call Center* pode exercer um papel significativo, mas não afirmar de maneira categórica que ele exercerá tal papel. Dependerá, na realidade, da estratégia de cada empresa.

P4. As empresas inovadoras em serviços analisadas empregam diferentes modelos de *Call Center*, em termos de: *i)* emprego de indicadores de desempenho; *ii)* decisões de terceirização; *iii)* qualificação e remuneração dos operadores; *iv)* utilização de *Scripts.*

Resultado: Aceita.

Nos estudos de casos realizados pelo pesquisador ficou claro o fato de que as empresas empregam diferentes modelos de *Call Center*. As categorias de análise: tipos de indicadores, integração vertical/horizontal, qualificação e remuneração dos operadores e utilização de *scripts* podem ser utilizadas para ilustrar estas diferenças.

A Figura 27 apresenta as principais diferenças encontradas pelo pesquisador, tomando-se como base a forma pela qual Souza e Voss (2001) apresentaram seus resultados parciais das comparações das empresas e de suas variáveis. A ideia básica da figura é a seguinte: se as empresas estudadas apresentassem o mesmo modelo de *Call Center*, o resultado da Figura 27 seria um conjunto de retas paralelas num mesmo patamar, retratando que as variáveis de análise não se modificaram consideravelmente nos casos estudados.

Os números à esquerda da figura são na realidade frutos dos critérios apresentados na análise cruzada, já explicada na Tabela 6. Somente para exemplificar, o número três na categoria de indicadores de desempenho significa que as empresas adotam indicadores que estimulem a inovação; o número dois significa uma estrutura intermediária de indicadores; e o número um significa que a empresa emprega indicadores que medem aspectos tradicionais de desempenho, tais como tempos médios de atendimento, chamadas em espera e quantidade de chamadas abandonadas.

Como se percebe na Figura 27, apenas as empresas Kappa e Gama apresentam retas paralelas num mesmo patamar. As demais empresas não apresentam esse comportamento, revelando que os modelos de *Call Center* das empresas estudadas são, de fato, diferentes para estas variáveis de análise, confirmando a quarta proposição da pesquisa.

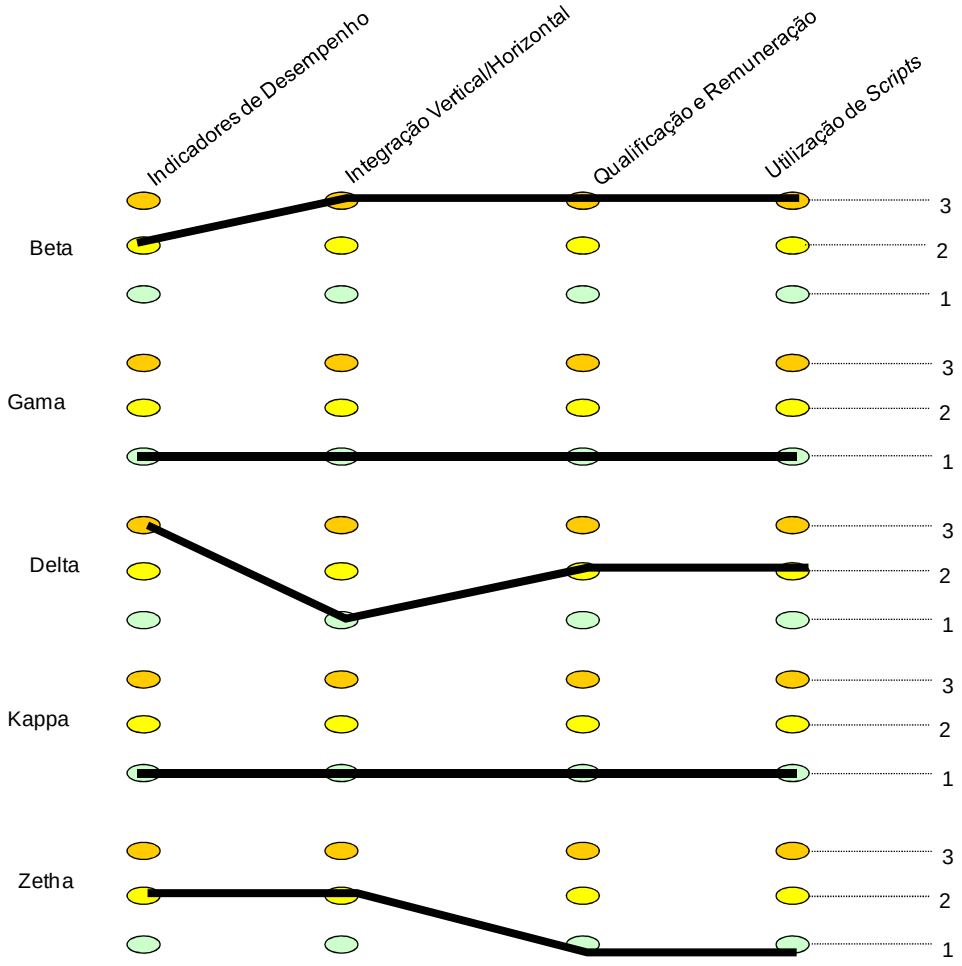


Figura 27: Comparação de Modelos de *Call Center* das Empresas Estudadas
Fonte: elaborado pelo autor com base em Souza e Voss (2001)

P5. As empresas inovadoras em serviços analisadas que utilizam o *Call Center* para tal finalidade tendem a empregar uma organização do trabalho *adhocrática* no seu *Call Center* em detrimento de uma organização taylorista fordista

Resultado: Refutada.

A ideia central desta proposição pode ser fundamentada nos trabalhos de Jensen *et al* (2007) ou Mintzberg (2003). Segundo estes autores, as formas de organização clássicas podem não conseguir propiciar a flexibilidade e a agilidade necessárias para alavancar o processo inovativo. Idealmente, a

solução seria adotar estruturas com formas de organização e comunicação que incentivassem e utilizassem o aprendizado por experiência, os grupos de solução de problemas e rotatividade de cargos e tarefas para contribuir positivamente para as atividades inovadoras.

Todavia, não foi encontrado em nenhum caso estudado uma estrutura de *Call Center* onde não houvesse a prevalência de características da escola clássica, tais como estabelecimento de tempos padrão para a esmagadora maioria de operações de atendimento, divisão estruturada do trabalho, separação clara entre o planejamento e a execução da tarefa, e supervisão intensiva. Na realidade, a estrutura dos *Call Centers* estudados se revelou muito mais próxima da abordagem de linha de produção do que da abordagem por *empowerment* conforme proposto por Bowen e Lawler (1992).

Vale ressaltar que a empresa Beta foi uma exceção. Durante o estudo de caso, foi identificado um time de trabalho denominado internamente de QAT que guarda distante semelhança com a estrutura de trabalho *adhocrática* apresentada por Mintzberg (2003). Trata-se de equipes especialmente formadas (orgânicas) por profissionais, que muitas vezes envolvem operadores de *Call Center*, além de outros profissionais de diferentes áreas para solução de problemas específicos. Não seria arriscado afirmar que este tipo de estrutura com a participação de operadores é facilitado, em parte, tanto pela integração vertical do *Call Center*, quanto pela estratégia da empresa em prestar um atendimento de excelência.

Dificilmente os operadores de *Call Center* terceirizados poderiam tomar parte de projetos específicos como os da empresa Beta fazem. Um provável empecilho para isso seria a possível caracterização de vínculos trabalhistas dos operadores terceirizados com os profissionais das empresas, fato que geraria uma enxurrada de processos judiciais, como foi apontado por um executivo da empresa Gama. Excetuando-se a empresa Beta, as demais organizações de trabalho encontradas nos *Call Centers* estudados assemelham-se aos formatos clássicos.

Uma possível forma de contrapor os resultados encontrados nos casos com os elementos dos sistemas organizacionais inovadores proposto por Salerno (1999) e os componentes de uma estrutura *adhocrática* de Mintzberg (2003) é apresentado no Quadro 36. As empresas Kappa e Gama foram desconsideradas pois, conforme critérios anteriormente estabelecidos, seus *Call Centers* não são utilizados para auxiliar o processo inovativo, como especificado nesta proposição.

Elementos da Estrutura	**Resultados nos Casos**
Estrutura orgânica, formada por equipes *ad hoc* de projetos	- Beta: os QATs são exemplos das poucas estruturas orgânicas de que os operadores podem tomar parte. - Delta e Zetha: não foi constatada a participação de nenhum operador em projetos de trabalho específicos. Além disso, as estruturas destas empresas são estanques, não havendo redefinições de tarefas como estruturas orgânicas demandariam.
Pouca formalização do comportamento	- Beta: houve formalização do comportamento, mas foi menos intensa que nas demais empresas. - Delta e Zetha: o comportamento dos operadores é extremamente formalizado. Nos *Call Centers* destas empresas, pode-se notar os três tipos de formalização apresentados por Mintzberg (2003), isto é, formalização por posição, fluxo de informação e regras.
Ajustamento mútuo entre equipes de trabalho, sem necessidade de coordenação funcional formal	- Beta: os QATs são coordenados formalmente sempre por um executivo da empresa. - Delta e Zetha: há poucos casos de trabalhos em equipe onde os operadores tomam parte. Mesmo assim, o trabalho é coordenado sempre por um supervisor ou gerente.
Não há padronização dos produtos ou processos utilizados	- Beta, Delta e Zetha: os produtos e processos são padronizados.
Descentralização das decisões das atividades inter e intra equipes de projetos	- Beta, Delta e Zetha: as decisões acerca da operação de *Call Center* são tomadas de forma centralizada, usualmente pela função do Gestor de Contas, ou Diretor de Atendimento. Mesmo na empresa Beta as decisões das QATs são centralizadas sempre num executivo.
Organização e gestão por processos (transversais), em contraposição àquela funcional/departamentalizada	- Beta: somente as QATs apresentam um organização por processos conforme as necessidades dos projetos. - Delta e Zetha: a organização é funcional/departamentalizada.
Coordenação das atividades de trabalho direto feita prioritariamente no próprio nível operário e não pela supervisão direta (hierarquia) ou pelo dispositivo técnico	- Beta, Delta e Zetha: todo o trabalho do operador é coordenado pelo supervisor e pelo próprio sistema de atendimento (dispositivo técnico).

Quadro 36: Elementos de Sistemas Organizacionais Inovadores
Fonte: Adaptado de Salerno (1999) e Mintzberg (2003)

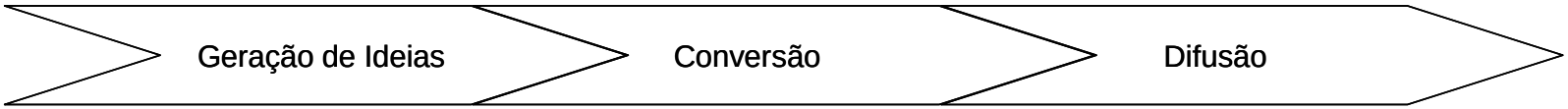
6.2 Retomando as Questões que Orientaram o Desenvolvimento da Pesquisa

Para concluir o presente trabalho, foram resgatadas as questões propostas no início da pesquisa que foram apresentadas no item 1.3 – Objetivos da Tese. As respostas, embora em muitos casos já tenham sido expostas ao longo da análise cruzada, da discussão dos resultados ou das proposições anteriormente expostas, foram condensadas para facilitar a leitura e verificar o cumprimento dos objetivos inicialmente propostos.

Questão 1: Como inovam as empresas de serviços onde o Call Center representa o principal canal de interação empresa/usuário ?

Para responder a esta questão foi empregado o conceito de Cadeia da Inovação proposto por Hansen e Birkinshaw (2007). Segundo esses autores o processo de desenvolvimento de uma inovação no mercado pode ser decomposto em três fases distintas: a geração da idéia, a conversão da ideia na inovação propriamente dita e a difusão.

A Figura 28 procura descrever, baseada nos casos estudados e de maneira sintetizada, a forma pela qual as empresas de serviços onde o *Call Center* representa o principal canal de interação empresa/usuário inovam, segundo o modelo da Cadeia de Inovação apresentado por Hansen e Birkinshaw (2007).



Quais são as fontes de geração de ideias (internas e externas) empregadas pela empresa?

Internas : Setor de Inovação, Alta Administração, Funcionários, áreas da empresa (incluindo o Call Center*).*

Externas: Concorrentes, outras empresas do grupo, Fornecedores, Clientes, feiras e exposições.

Qual é a importância relativa de cada fonte?

Não há uma fonte predominante, sendo que as empresas diversificam muito a forma de geração das ideias (ver quadro 34 na página 279)

Como estas fontes podem ser estimuladas?

Através de sistemas de sugestões para funcionários e de uma maior integração do Setor de Inovação com as demais áreas da empresa.

Como a ideia da inovação é escolhida para se transformar em inovação? Quais são os critérios empregados ?

As empresas seguem a lógica do modelo dos Stage-Gates proposto por Cooper (1993), com a apresentação e aprovação de um Plano de Negócios conduzido pelo Setor de Inovação.

Os critérios mais comuns empregados para análise são potencial de mercado e projeção de vendas, lucratividade e custos associados à inovação.

Caso haja dificuldade no levantamento destes critérios é realizada uma análise de sensibilidade.

Como é o processo de desenvolvimento?

O processo de desenvolvimento está descrito na no item 5.4.2 na página 280.

Como a inovação é financiada pela empresa?

O processo de financiamento está descrito no item 5.4.2.2 na página 281.

Há testes/validações da inovação no mercado?

Sim, os testes e validações foram previstos na maioria das inovações estudadas.

Como ocorreu o lançamento da inovação no mercado?

Normalmente é realizado um lançamento/ disponibilização da inovação para um público restrito (teste piloto).

A ampliação para o mercado é uma das fases do cronograma aprovado no plano de negócios conforme a disponibilidade do novo produto ou serviço desenvolvido.

Como ela foi comunicada internamente (funcionários) e externamente (para os consumidores)?

Internamente: através de banners *afixados nas áreas (principalmente para os operadores de* Call Center*), divulgação na intranet e envio de mensagens aos empregados, além de apresentações sistemáticas em reuniões específicas.*

Externamente: Campanhas em mídias diversas (televisão, rádio, internet), oferecimento da inovação pelo Call Center*, envio de mensagens via SMS.*

Figura 28: Descrição da forma pela qual as empresas inovam segundo o modelo da Cadeia da Inovação
Fonte: elaborado pelo autor a partir da Cadeia Proposta por Hansen e Birkinshaw (2007)

Questão 2: Nestas empresas, qual é a contribuição do Call Center para a inovação ? Ele pode ser utilizado como fonte geradora da inovação ? Em caso afirmativo, de que forma ?

Nas empresas estudadas, onde intencionalmente, para efeito de análise da pesquisa, o *Call Center* representou o principal canal de interação com o cliente, uma das contribuições mais significativas para a inovação encontrada nos casos se deu quando ele, de fato, foi empregado como uma importante fonte de captação das informações dos clientes, e essas informações foram utilizadas na criação de um novo produto ou serviço.

Nestes casos, as empresas que utilizaram o *Call Center* como fonte geradora da inovação acabaram projetando uma rotina de trabalho estruturada para que o operador repassasse as informações obtidas com os clientes para o Setor de Inovação da empresa. Tal como proposto pelo modelo de Sundbo e Gallouj (1998), o *Call Center* acabou exercendo um papel decisivo atuando como uma força importante para a inovação das empresas. Ele serviu de ponto de conexão entre um dos atores externos (cliente) até a força atuante interna representada pelo Setor de Inovação das empresas.

Todavia, poucas empresas estudadas encararam o *Call Center* desta forma. Houve casos onde o *Call Center* esteve mais associado a um mero prestador de serviços gerenciado através de indicadores quantitativos presentes nos contratos entre a empresa contratante e a terceirizada, do que a uma área que poderia apresentar uma contribuição efetiva para o processo inovativo. Para estas empresas, o *Call Center* se revelou, na realidade, mais um de seus vários centros de custos. Medidas que implicassem na minimização de seus custos, tais como baixos salários oferecidos aos operadores e uso intensivo de unidades de respostas automáticas, seriam bem vindas segundo esta lógica.

Esse fato explica, em parte, a forma que o *Call Center* é percebido por algumas empresas, como Gama e Kappa. Os executivos destas empresas até reconheceram que precisariam de operadores mais qualificados e mais bem

remunerados para a incorporação do *Call Center* dentro do processo inovativo, mas as suas contratações significariam um ônus financeiro que a empresa não estaria disposta a pagar.

É importante ressaltar aqui que uma remuneração precária, aliada à baixa qualificação dos operadores, pode estar intimamente relacionada com uma intensa leitura de *scripts* aliada a uma baixa autonomia dos operadores. A combinação desses fatores pode dificultar o processo de utilização do *Call Center* como uma fonte geradora de inovação. O que foi encontrado nos casos das empresas Kappa e Gama pode ser resgatado para ilustrar este fato. Os operadores são treinados para seguir rigidamente os *scripts* dinâmicos desenvolvidos pela empresa, não possuindo nenhuma autonomia para dialogar livremente com os clientes e tentar interpretar o que o cliente está relatando.

Nestas empresas, é provável que muitos clientes até relatem suas críticas e sugestões através do *Call Center*, e que dentro desse arcabouço de informações esteja algum "*insight*" importante para o processo inovativo. Mas como o processo de atendimento não está estruturado para recebê-las e enviá-las para as áreas da empresa, nenhuma ação é tomada pelo operador e muito menos pela empresa. A crítica ou sugestão do cliente acaba "morrendo" no atendimento do *Call Center*, sendo que provavelmente ela é sequer registrada de maneira formal pelo operador.

Por outro lado, há casos que confirmaram que o *Call Center* pode ser uma fonte geradora da inovação. Tome-se o caso da empresa Delta como referência: ela trabalha rotineiramente com as informações obtidas pelo *Call Center* em seu processo inovativo. Somente para exemplificar, no Serviço de Assistência Técnica Domiciliar, o *Call Center* foi uma importante fonte geradora da inovação. Dito em outras palavras, a ideia básica do serviço inovador proveio de uma dificuldade operacional repassada ao Setor de Inovação pelo *Call Center*.

É evidente que a empresa Delta tomou os devidos cuidados para assegurar que o fluxo de informações obtidas no *Call Center* seguisse uma lógica estruturada. Semanalmente uma área do *Call Center* envia um relatório com as principais sugestões captadas pelos operadores ao Setor de Inovação. Ademais, ela foi a

única empresa estudada que criou um sistema de incentivos para que os operadores repassassem as informações obtidas junto aos clientes, mesmo empregando um *Call Center* terceirizado.

O emprego do *Call Center* como fonte de inovação é, portanto, possível. Mas dependerá de como a empresa direcionará seus esforços para extrair e encaminhar as informações obtidas pelo *Call Center*. É oportuno colocar nesta parte da conclusão do trabalho que, ao tomar a opção por não incluir o *Call Center* dentro de seu processo inovativo, as empresas poderão estar negligenciando uma fonte relevante de informação. Isto é agravado pelo fato de que, para estas empresas, o *Call Center* representa um dos principais meios de interação com o usuário do serviço. Além de perder uma fonte relevante para a inovação, é provável que estas informações também pudessem ser cruciais para uma melhoria da qualidade global do serviço prestado.

Questão 3 - Quais são as principais diferenças entre os* Call Centers *das empresas que utilizam o* Call Center *como parte integrante do processo inovativo daquelas que não o utilizam ? Por que são diferentes ?

Para ilustrar as diferenças encontradas no *Call Center* das empresas que utilizam o *Call Center* como parte integrante do processo inovativo daquelas que não o empregam, é necessário voltar ao Quadro 28 da página 259, onde se avaliou o seu nível de participação neste processo. Os casos das empresas Kappa e Gama mostraram nitidamente que o *Call Center* não participa do processo inovativo. Por outro lado, as empresas Beta, Zetha e principalmente a empresa Delta, demonstraram que o *Call Center* pode exercer uma participação efetiva para a inovação destas empresas.

As diferenças entre os *Call Centers* destas empresas ficaram evidentes. A começar pelo nível de autonomia dos operadores. Nos casos Kappa e Gama, grande parte do processo de atendimento é realizado através da leitura rígida de *scripts*, sendo que os operadores dificilmente tomariam parte do planejamento desses *scripts*. O planejamento é realizado por uma outra área das empresas, tal como dita o figurino das escolas tayloristas ou fordistas.

Já na empresa Beta, por outro lado, não há a leitura intensiva dos *scripts*. Os operadores têm relativa autonomia em relação à padronização do discurso com os clientes. O termo “relativa” vem da obrigatoriedade em seguir os processos de atendimento. Colocado de outra maneira, os operadores não são puramente seguidores de *scripts* num atendimento que beira um processo automatizado, mas também não podem sair daquele atendimento previsto, sob o risco de serem penalizados por não cumprirem os padrões do processo de atendimento. Se há relativa autonomia para os operadores no sentido de não obrigá-los a ler um *script* dinâmico, não se pode falar o mesmo para o cumprimento dos processos de atendimento padronizados.

É importante deixar claro que na empresa Beta, conforme revelado por um operador durante as entrevistas, os operadores podem interferir no planejamento desses processos de atendimento. Esse fato contraria a lógica taylorista fordista segundo a qual há uma nítida separação entre as atividades de execução e planejamento. Seria muito pouco provável que nas empresas Gama e Kappa fato equivalente ocorresse, já que, para estas empresas, os operadores são meros leitores de *scripts* de atendimentos padronizados.

As diferenças em termos de remuneração dos operadores também foram reveladoras. As empresas Gama e Kappa foram as empresas que possuíam a menor remuneração (isto é, um salário bruto mensal por volta de quinhentos reais), enquanto a empresa Beta foi a empresa que apresentou os melhores salários (com um operador ganhando uma remuneração de mais de três vezes os salários oferecido pelas empresas Gama e Kappa). Ademais, um salário maior foi um dos fatores, segundo os entrevistados, que contribuiu positivamente para o reduzido *turnover* de operadores da empresa Beta, comparando-se às empresas Gama e Kappa.

A integração vertical da empresa Beta foi outra diferença contundente encontrada nos *Call Centers* dos casos estudados. Com exceção desta empresa todos os demais *Call Centers* foram terceirizados para prestadores de serviços. Os motivos da decisão de terceirizar o *Call Center* gravitaram sempre em torno de

justificativas relacionadas aos custos de atendimento e da facilidade de gestão de pessoas (principalmente no que diz respeito à contratação/demissão dos operadores).

Ainda no caso da integração vertical da empresa Beta, os executivos entrevistados relataram que somente um operador próprio poderia satisfazer os níveis de qualidade do atendimento que seus clientes demandam. Este foi o motivo pelo qual a empresa Beta reverteu o processo de terceirização que vinha executando há nove anos e seguiu o caminho oposto ao das demais empresas, integrando verticalmente o seu *Call Center*.

Outra diferença apontada no trabalho em relação aos *Call Centers* das empresas foi o tipo de indicadores de desempenho empregados. Nas empresas Gama e Kappa foi notada pelo pesquisador uma maior importância para indicadores que medissem a vazão do *Call Center* e que pudessem ser mais facilmente empregados para se colocar num contrato de prestação de serviços no sentido de fiscalizar e cobrar o fornecedor. Vale ressaltar que o uso intensivo desta categoria de indicadores, segundo Zarifian (1998) é inapropriado para facilitar o processo inovativo.

Mas houve casos onde as empresas empregaram indicadores de desempenho em seus *Call Centers* que tentavam mensurar a satisfação dos clientes, tanto em termos da capacidade do operador resolver efetivamente os problemas e dúvidas dos usuários quanto para medir a qualidade do atendimento do operador sob a ótica do cliente. Houve ainda uma única empresa (Delta) que, além destes indicadores, criou um outro indicador, capaz de captar o número de sugestões enviadas pelo operador para alavancar o processo inovativo.

Todas essas diferenças encontradas nos *Call Centers* convergiram para um ponto em comum: para analisar sua contribuição para a inovação, é preciso compreender como a empresa enxerga e utiliza seu *Call Center*. Se ela segue uma linha de estratégia de minimização de custos, é provável que o *Call Center* será tratado como um centro de custo. A terceirização da área de atendimento torna-se

uma alternativa factível e medidas que impliquem na sua minimização de custos são bem vindas e podem até se justificar para estas empresas.

Por mais que a literatura de inovação apregoe que os processos de interação entre o cliente e a empresa são importantes para a inovação (JENSEN *et al*, 2007; CHESBROUGH, 2006; HATCHUEL e WEIL, 1999), não será através do *Call Center* que, para estas empresas, isso irá ocorrer. Mesmo que o *Call Center* represente um canal de interação importante com o usuário, ele acabará sendo uma área isolada, à parte da lógica inovativa da empresa.

Por outro lado, as empresas podem reconhecer e empregar o *Call Center* como um elemento importante do processo inovativo. Neste caso, elas optam estrategicamente por conferir um papel determinante ao *Call Center*, seja como captador de informações dos clientes, seja como elemento fundamental na difusão externa da inovação.

Neste caso, o *Call Center* representará muito mais que um centro de custos para as empresas, aproximando-se de um centro de resultados, que poderá gerar impactos positivos em temos de competitividade através de uma maior contribuição para uma estratégia de inovação. Caberá aos formuladores das estratégias das empresas tomar estas decisões, escolhendo a alternativa mais viável e adequada para os *Call Centers* de cada empresa.

6.3 A Síntese das Contribuições da Tese

Pode-se destacar que uma contribuição fundamental deste trabalho foi estudar o fenômeno da inovação em serviços sob um ponto de vista distinto de trabalhos anteriores que utilizaram dados agregados de pesquisas setoriais como Gallouj (2007), Tidd e Hull (2005); Miles (2005); Bernardes e Kallup (2006), ou Kubota (2000). Diferentemente desses trabalhos, que abordaram a questão da inovação sob uma ótica exógena à empresa, este trabalho optou por seguir uma linha de pensamento segundo a qual, para se estudar e compreender o funcionamento do processo inovativo, primeiramente se deve entrar nas organizações e investigar com maior profundidade os casos individuais.

Estudando-se os casos de inovações das empresas de serviços, percebeu-se que a Inovação segue uma lógica similar em relação às inovações encontradas na literatura para bens físicos. Mas isso não que dizer que a lógica é absolutamente idêntica. Há pequenas nuances. Para exemplificar, nos casos estudados não foram encontrados departamentos específicos de pesquisa e desenvolvimento, com a presença de cientistas exclusivamente dedicados às atividades que promovam a inovação. Contudo, as empresas de serviço possuíam sempre um Setor de Inovação com pessoas trabalhando para essa finalidade. Esse setor normalmente esteve associado às áreas de *Marketing* das empresas. Também foi encontrada nas organizações de serviço a função de um executivo que centralizou as principais decisões dos projetos de inovações, usualmente apresentados para um comitê decisor. Estas descobertas contribuíram para uma melhor compreensão da Inovação no Setor de Serviços.

Outra contribuição da tese foi desenvolver uma estrutura de análise de um *Call Center* para o processo de inovação, segundo algumas características básicas, como tipos de indicadores de desempenho, integração vertical/horizontal, qualificação e remuneração dos operadores e utilização de *scripts*. A aplicação da estrutura de análise desenvolvida nas empresas estudadas revelou que as empresas empregam diferentes modelos de *Call Center* segundo estratégias distintas. Houve casos onde nitidamente as empresas optaram por não utilizar o *Call Center* no processo inovativo, mesmo que ele representasse um canal de interação

importante com o usuário, o que, em tese, serviria como fonte de ideias que poderiam ser utilizadas como fonte de inovação.

Por outro lado, houve casos onde o *Call Center* desempenhou um papel importante dentro do processo inovativo, como no desenvolvimento da Assistência Técnica Domiciliar da empresa Beta ou do Controle Remoto Infantil da empresa Delta. Diferenciar modelos de *Call Center* segundo critérios pré-estabelecidos pelo pesquisador e identificar sua possível participação para a inovação das empresas foram outras contribuições deste trabalho.

Todavia, parece oportuno apontar nesta parte final do trabalho, que mesmo nos casos mais avançados, leia-se, as empresas Beta e Zetha, o *Call Center* ficou distante do papel que potencialmente poderia representar para estar mais inserido no processo de inovação das empresas. Em nenhum dos casos o *Call Center* das empresas apresentou todas as características propostas pela estrutura de análise.

Mas esse fato não quer dizer que uma nova realidade para *Call Centers* não possa ser sugerida. A adoção de um novo modelo de *Call Center* não deixaria de ser uma significativa inovação para as empresas. Cabe então ao pesquisador sintetizar alguns pontos que poderiam auxiliar as empresas no emprego do *Call Center* como um diferencial estratégico e como uma importante contribuição para a inovação. Tais pontos seriam:

- **Conferir Oportunidade de Diálogo Real** entre operador e usuário do serviço: parte-se do pressuposto que o operador deva exercer um espectro mais amplo de responsabilidades, tal como proposto por Zarifian (2005). O valor para o cliente poderia derivar do diálogo, da interpretação e da compreensão das demandas dos clientes e a partir daí, do atendimento de sua solicitações, quando possível. As oportunidades de inovação no serviço prestado poderiam ser geradas a partir da operação de atendimento, o que poderia ser caracterizado como uma inovação *ad hoc* conforme proposto por Gallouj e Weinstein (1997).

- **Competência dos Operadores**: o perfil dos operadores se distanciaria de meros leitores de *scripts* e passaria a contemplar o uso de competências profissionais, buscando o alinhamento com a função do "Conselheiro Comercial" defendida por Zarifian (2005). Dito em outras palavras, as competências dos operadores deveriam retratar o estoque de recursos de que ele individualmente deveria dispor, em termos de conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias à operação de um atendimento inovador. As empresas deveriam estar preocupadas com o desenvolvimento destas competências (FLEURY e FLEURY, 2001).

- **Indicadores de Desempenho:** os indicadores de vazão, como tempos médios de atendimento e quantidade de chamadas atendidas perderiam importância frente aos indicadores como percentual de solução efetiva de problemas ou nível de satisfação do usuário com o atendimento prestado. Além disso, poderiam ser implantados indicadores que contemplassem as sugestões dos operadores, tanto para melhoria no atendimento quanto para estimular um maior engajamento no processo inovativo.

- **Uma Estrutura Organizacional que contemplasse:**
    - **Rotinas Estruturadas para Tratamento de Informações**: seria preciso criar um canal estruturado para encaminhamento das críticas e sugestões captadas pelo *Call Center*. Uma sub-área dentro do Setor da Inovação das empresas poderia exercer este papel, criando rotinas para a análise e a apresentação das informações recebidas do *Call Center*. Poder-se-ia pensar inclusive numa possível variação da origem das ideias, incluindo a possibilidade do consumidor repassá-las diretamente, através de outras interfaces do *Call Center,* tais como uso de *chats* ou e-mails. De qualquer forma, a rotina de tratamento das informações deveria ser previamente pensada e disponibilizada na empresa.
    - **Incentivos (financeiros e não-financeiros) para envolver o operador no processo inovativo:** o encaminhamento de

> sugestões a partir das operações do *Call Center* deve ser estimulado. A ideia seria premiar através de incentivos financeiros e não-financeiros as sugestões que acabariam se transformando em inovações. Seria preciso estimular o operador de *Call Center* a participar do processo de inovação.

Por fim, como contribuição da tese, vale ressaltar que, ao aplicar a estrutura proposta com todos os critérios de análise estabelecidos pelo pesquisador, as empresas poderão verificar se as características de seu *Call Center* estão compatíveis com a estratégia da empresa. Está proposta então uma ferramenta que está à disposição da comunidade acadêmica e empresarial, para quem tiver interesse na continuidade do trabalho em outras empresas ou setores.

6.4 Limitações do Trabalho e Recomendações para Estudos Futuros

A escolha pelo método do estudo de caso foi impulsionada por uma constatação já apontada pelo pesquisador e que foi identificada durante a fase de levantamento bibliográfico: a maioria dos trabalhos tratou a questão da inovação sob uma perspectiva econômica, utilizando bases de dados secundárias como pesquisas produzidas pela OECD, PInTec ou PAEP, mas poucos trabalhos trataram a questão da inovação sob outro ponto de vista, isto é, investigar como a inovação ocorre sob a ótica da empresa, quais áreas são mobilizadas, quais os critérios empregados pela empresa para avaliar e levar a cabo a inovação propriamente dita.

A primeira limitação desta tese decorreu desta escolha, aproveitando a lacuna de pesquisa identificada, e optando por estudar casos de empresas reais que colocaram suas inovações no mercado. Como já apontado no capítulo 3 – Metodologia, em estudos de casos, os resultados da pesquisa são de difícil generalização. Desta forma, o pesquisador tem plena ciência dos limites deste trabalho, na medida em que ele foi um estudo de caso múltiplo, sendo seu poder de generalização restrito.

Todavia a metodologia escolhida foi determinante no sentido de promover uma melhor compreensão de dois fenômenos principais estudados no trabalho: o

modelo de gestão de inovação das empresas de serviço e o papel que um *Call Center* pode exercer para contribuir para a estratégia de inovação.

Isto não significa em absoluto que outras empresas de serviço inovam da mesma forma que as empresas pesquisadas, e que o papel do *Call Center* esteja limitado àquele que foi apontado neste trabalho. Seria conveniente e necessário em termos de generalização de uma teoria, que outros serviços fossem estudados.

Outra limitação da pesquisa é decorrente de um processo de mudança dos *Call Centers* patrocinado pelo governo. Durante a elaboração do trabalho, o governo alterou algumas regras de funcionamento para os *Call Centers*. Esse fato trouxe um complicador adicional não previsto inicialmente pelo pesquisador, pois muitas empresas estavam alterando seu processo de atendimento para se enquadrar naquilo que foi imposto pelo decreto promulgado em julho de 2008 e que passou a valer em dezembro do mesmo ano.

Ao mesmo tempo que esta alteração tornou a análise ligeiramente mais difícil pela instabilidade das operações de *Call Center* que estavam se adaptando às exigências do governo, a promulgação do decreto trouxe alguns questionamentos. Seria possível se cumprirem todos os tópicos do decreto? Haveria melhora real no atendimento? Qual seria o impacto em termos da contribuição para o processo inovativo das empresas? Para responder a estas questões uma pesquisa quantitativa tipo *survey* parece fazer sentido. Está aberta então uma avenida para futuras pesquisas que explorem os temas relacionados à *Call Centers* e à Inovação em Serviços.

7 Referências Bibliográficas

ABRAMOVICI, M.; BANCEL-CHARENSOL, L. How to Take Customers into Consideration in Service Innovation Projects. **The Service Industries Journal,** vol.24, n.1, p.56-78, 2005.

ALBERNATHY, W. J.; UTTERBACK, J. M. Patterns of Indústrial Innovation. Technology of Indústrial Innovation. **Technology Review**, v. 80, n.7, p.7-40, 1978.

ALBRECH, K. ZEMKE, R. **Service America: doing business in the new economy**. Homewood, I11: Dom Jones – Irwin, 1998.

ALVES, F. C., **Competências para Inovar: Um estudo a partir da indústria de embalagens plásticas.** Tese. Doutorado em Engenharia Química. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

ANATEL. Agência Nacional de Telecomunicações. **Perspectivas para ampliação e modernização do setor de telecomunicações.** 2008. Disponível em:http://www.anatel.gov.br/indicadores/default.asp. Acesso em: 04/03/2008.

ANTUNES, C ; SALVO, M.P. **Eles vão estar te ligando**, Revista Veja, 09/04/2008, disponível em http://vejasaopaulo.abril.com.br/revista/vejasp/edicoes/2055/m0156196.html, Acesso em 15/03/2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESERVIÇOS: disponível em <http:/www.abt.org.br> 2008. Acesso em 01/03/2008.

AZEVEDO, M. C.; CALDAS, M. Seriam os *Call Center*s os sweatshops do século XXI ? In: **Encontro de Estudos Organizacionais - ENEO**, Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

AZEVEDO, M.C.; CALDAS, M. O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em Call Centers. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 9, N. 3, p.33-55, 2005.

BAKER, T. Customer-focused organisations: Challenges for managers, workers and HR practitioners. **The Journal of Management Development**. Bradford: Vol.21, Iss. 3/4; 306-309, 2002.

BARBIERI, J.C. **Organizações Inovadoras e Sustentáveis.** Barbieri, J.C. , In BARBIERI, J.C; SIMANTOB, M.A; Organizações Inovadoras Sustentáveis: Uma reflexão sobre o futuro das Organizações. São Paulo, Atlas, 2007.

BARBIERI, J.C; ALVARES A.C.; CAJAZEIRA, J.E.R. **Gestão de Idéias para Inovação Contínua**. São Paulo, Artmed, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARNEY, J.B. Firms Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva,** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

BARRAS, R. Towards s theory of innovation in services. **Research Policy.** V.15, p.161-174, 1986.

BATT, R. Strategic segmentation in front line services: matching customers, employees and human resource management systems. **International Journal of Human Resource Management**. Vol. 11, p. 540-561, 2000.

BATT, R.; DOELLGAST, V.; KWON, H. **The U.S. *Call Center* Industry 2004: National Benchmark Report.** The Global *Call Center* Industry Project. Cornell University, 2004.

BATT, R.; DOELLGAST, V; KWON, H. **A comparison of service management and employment systems in U.S and Indian *Call Center*s.** Forthcoming: Offshoring white-collar work - The issues and implications. Washington, D.C.: Bookings Institution, 2005.

BATT, R.; MOYNIHAN, L. The viability of alternative Call Center production models. **Human Resource Management Journal**. Vol. 12, n. 4, p. 14-34, 2002.

BERNARDES, R. C.; ANDREASSI,T. **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento**. São Paulo: Saraiva 2007.

BERNARDES, R. C.; BESSA, V. Novos Campos Teóricos e Desafios Métricos nos Estudos de Inovação entre indústria e serviços. In: Bernardes, R.; Andreassi, T. (Org.). **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2007.

BERNARDES, R. C; KALLUP, A. A Emergência dos Serviços Intensivos em Conhecimento no Brasil. In: : Bernardes, R.; Andreassi, T. (Org.). **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2007.

BERRY, L. **Serviços de Satisfação Máxima**: Guia Prático de Ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BILDERBEEK, R., HERTOG, P.D., MARKLUND, G. MILES, I. **Innovation in Services** (SI4S - Syntehesis Paper, n. 3). Oslo, Noruega, 1998. Disponível em: http://www.step.no/old/projectarea/si4s/index.htm. Acesso em 06/10/08.

BODEN, M.; MILES, I. **Services and knowledge-Based Economy**. London: Continuum, 2000.

BOWEN, D.; LAWER, E. “The Empowerment of Service Workers”. **Sloan Management Review**, Spring, 1992.

BROWN, S., EISENHARDT, K. The art of continuous change: Linking complexity theory and time paced evolution in relentlessly shifiting organisations. **Administrative Science Quarterly**.Vol 42, pp.1-34, 1997.

CATTINI, O.J. PEREIRA, S.C.F. Classificação de Serviços: Proposta de um modelo com base nas necessidades do cliente. **Anais do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI - FGV-EAESP**, 2003.

CATTINI, O.J. **A Indústrialização da Intimidade em Serviços. Uma Contribuição à Metodologia de Redesenho e Melhoria de Processos de Serviços de Alta Percepção de Risco a partir da Gestão do Valor do Cliente,** Tese. Doutorado em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1999.

CHASE, R. "Where does the Customer Fit in the Service Operations?" **Harvard Business Review**. Vol. 56, 1978.

CHECKLAND, P. **Systems Thinking, Systems Practice**. England: John Wiley & Sons Ltd, 1993.

CHESBROUGH. H. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technolog.** Harvard Business School Press, 2006.

CHUANG, S.H. A resource-based perpective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. **Expert Systems with Applications**, n. 27, p. 459-465, 2004.

CLARK, K.B.; WHEELWRIGHT, S.C. Creating PROJECT plans to focus product development. **Harvard Business Review**, p.70-82, march-april, 1992.

COLLIER, D.; MEYER, S. A service positioning matrix. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 18, n. 12, pp 1223-1244, 1998.

COOPER, R. G. Stage -gate systems: a new tool for managing new products, **Business Horizons**, p.45-55, may-june, 1990.

COOPER, R.G.; KLEINSCHIMDT, E.J. Winning business in product development: the critical success factors. **Research Technology Management**, v.39, n.4, p.18-30, July-august 1996.

COOPER,R,G; EDGETT,S.J.; KLEINSCHIMDT, E.J. Optimizing the Stage Gate process: what best practices companies do. **Research Technology Management**, v.45,n5,p. 21-27, 2002.

COOPER,R.G. **Winning at new products: accelerating the process from idea to launch**. New York: Addison-Wesley, 1993.

CORREA H.L; CORREA, C. A Critical Analysis of the Product-Service Dichotomy in Operations Management. **Latin American Business Review**, 1528-6932, Volume 6, Issue 4, Pages 1 – 21, 2006.

CORREA, H. L ; GIANESI; I.G.N. **Administração Estratégica de Serviços: Operações Para Satisfação do Cliente.** São Paulo, Atlas, 1994.

CORREA, H. L. **The Links Between Uncertainty, Variability of Outputs and Flexibility in Manufacturing Systems**. U.K. Tese (Doutorado) - School of Indústrial and Business Studies. University of Warwick, 1992.

CORREA, H. L; CORREA, C.A. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma abordagem estratégica**, 2ª Edição, São Paulo, Atlas, 2008.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação**, Bookman, São Paulo, 2007.

DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil.** Brasília: IPEA, v. 1, 2006.

DE VRIES, E. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services, **Research Policy** , Volume 35, Issue 7, p. 1037-1051, September 2006.

DEAN, A.M. Rething customer expectations of quality: are Call Centers diferents? **The Journal of Services Marketing: Academic Research Library,** v. 18, n.1, p. 60, 2004.

DEERY, S.; IVERSON, R.D.; WALSH, J.P. Work relationship in telephone Call Centers: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. **Journal of Management Studies**. Vol. 39. N. 4, p. 471-497, 2002.

EDQUIST, C. (ed.). **Systems of Innovation: technologies, institutions and organizations**. Printer Publisher. Londres: 1997.

EDVARDSSON, B; GUSTAFSSON, A.; ROSS, I. Service portraits in service research: a critical review. **International Journal of Service Industry Management**. V. 16, n. 1, p. 107-121, 2005.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 4. pp. 532-550, 1989.

FINE, C. H. **Clockspeed: winning industry control in the age of temporary advantage.** Readings, MA : Massachusetts Institute of Technology Perseus Book, 1998.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As Experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, A. **Organização do Trabalho Indústrial: um confronto entre teoria e realidade.** Tese. Doutorado em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1978.

Fleury, M.T.L; Fleury, A. Construindo o Conceito de Competências. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p.183:196, 2001.

FREEMAN, C. The National Innovation Systems in Historical Perspective. **Cambridge Journal of Economics**. 19(1): 5-24, 1997.

FREIRE, C.T. KIBS no Brasil: **um estudo sobre os serviços empresariais intensivos em conhecimento na região metropolitana de São Paulo**. Dissertação.Mestrado em Sociologia. Universidade de São Paulo, 2006.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In SALERNO, M.S. (Organizador) **Relação de Serviço: Produção e Avaliação**. São Paulo, Senac, 2001.

GALLOUJ, F. Economia da Inovação: Um balanço dos debates recentes. in: Bernardes, R.; Andreassi, T. (Org.). **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2007.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Inovation in Services. **Research Policy**. V. 26, p 537-556, 1997.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A.S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 35, n.3, p.20-29, mai/jun, 1995b.

GODOY, A.S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol.35, n.2, p.57-63, mar/abr, 1995c.

GODOY, A.S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 35, n.4, p.65-71. jul/ago, 1995a.

GOLDRATT, E.M. **Theory of Constraints**, North River Press. Croton-on-Hudson. New York. USA,1990.

GRONROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal os Service Industry Managemet,** v.18, n.4, p. 36-44, 1984.

GRONROOS, C. Defining marketing: a market-oriented approach. **European Journal of Marketing**. Vol. 23, N. 1, p. 52-60, 2001.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e servicos: a competição por servicos na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUNDLING, E. **The 3M way to innovation**. New York: Kodanska America, 2000. 248p.

HALLIDEN, B. MONKS, K. Employee-centerd management in a Call Center. **Personnel Review**. p 370 - 383, Vol: 34, 2005.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANSEN, M. T. ; BIRKINSHAW, J. The Innovation Value Chain, Harvard Business Review, July, 2007.

HATCHUEL, A., WEIL, B. **Design-Oriented Organizations.** 6th International Product Development Management Conference. Churchill College. Cambridge. 1999.

HAYES, P. WHEELWRIGHT. S.C. **Restoring our competitive edge**. John Wiley, cap. 2, 1984.

HAYWOOD-FARMER,J.; NOLLET, J. **Services plus: effective service management.** Quebec: Morin, Boucherville, 1991.

HESKETT, J.L.; SASSER, E.W.; SCHLESINGER, L.A. **The service profit chain.** NewYork: The Free Press, 1997.

HESKETT,J.; SASSER,E.; HART,C. **"Service Breakthough"** The Free Press, Nova York, 1990.

HILL,T. **Manufacturing Strategy: Text and Cases**,2ªed, Burr Ridge, Irwin, 1994.

HOLMAN, D.; CHISSICK, C. TOTTERDELL, P. The effects of performance monitoring on emotional labour and well-being in Call Centers. **Motivation and emotion**. Vol. 26, N. 1, p. 57-81, 2002.

HOWELLS, J. **Innovation & Services: New Conceptual Frameworks**. Manchester: Centre for Research on Innovation and Competition, (CRIC Discussion Paper 38) 2000.

HUTCHINSON, S; PURCELL, J.; KINNIE, N. Envolving high commitment management and the experience of the RAC Call Center. **Human Resource Management Journal**, 2000.

JACKSON, K.E. Empowerment at the customer interface. **Call Center Magazine**. Vol. 14, 2006.

JOHNSTON R.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviço.** São Paulo, Atlas, 2002.

JUNQUEIRA, R. **Os desafios das empresas de contact center**, disponível em http://www.callcenter.inf.br/estatisticas/default.asp?pag=matintegra&matID=31651, Acesso em 03/06/2008.

KANG, H.; MCDERMOTT, C. **Classification Scheme of Services and its Implications for Technology Management In Services.** Thechnology Management: Strategies & Applications. v. 5, p 203-213, 2000.

KELLEN,V. **Customer Relationship Management Measurement Frameworks: For the CRM Practioner.** Adjunt Faculty E-Commerce, DePaul University, Chicago, p. 2-37, mar.2002.

KLEMENT, C.F.F. **Inovação em Serviços: estudos de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira.** Tese. Doutorado em Administração de Empresas. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 2007.

KUBOTA, L. C. A inovação tecnológica das firmas de serviços no Brasil. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C.. (Org.). **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil.** Brasília: IPEA, v. 1, p. 35-72, 2000.

LEVITT, T. Production line approach to services: **Harvard Business Review**, nº 50:5 p.41-50, 1972.

LOCKWOOD, A. Using service incidents to indentify quality improvement points. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.6, n. 1-2, p.75-80, 1994.

LOVELOCK, C. WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

LYIANAGE, S.; GREENFILED,P.F.; DON, R. Toward a fourth generation R & D management model-research networks in knowledge management. **International Journal of Technology Management,** v.18, n. 3-4, o. 372-393, 1999.

MADRUGA, R. **Gestão Moderna de *Call Center* e Telemarketing,** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MALHORTA, N. **Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2001.

MALVEZZI, S. Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de Recursos Humanos. In: BOOG, G. **Manual de Treinamento e desenvolvimento**. 2ªed.São Paulo: Makron Books, 1994.

MANCINI, L. ***Call Center*: Estratégia para vencer**. São Paulo: Companhia Nacional de *Call Center*, 2001.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Metodologia Científica**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARKLUND, G. Indicators of innovation activities in services. In: BONDEN, M.; MILES, I. **Services and the knowledge based economy.** London and New York: Ed. Continuum, 2000.

MARX, R. **Organização para a Inovação: avaliação crítica dos projetos e da implantação de trabalho em grupos com autonomia.** Tese (livre docência), Universidade de São Paulo, Escola Politécnica de São Paulo, 2008.

MARX, R. Processo de Trabalho e Grupos Semi-Autônomos: A evolução da Experiência Sueca de Kalmar aos anos 90. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Abr/Jun, 1992.

MARX, R. **Trabalho em grupo e autonomia como instrumentos de competição**. São Paulo, Atlas, 1998.

McKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MELO, P.L.R.; BORINI, F.M. Quando terceirizar o *Call Center ?* **Anais do Encontro Nacional de Pós Graduação e Pesquisas em Administração - ENANPAD**, 2006.

MIGUEL, P.A.C. Estudo de Caso em engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v.17, n. 1, p. 216-229, Jan/Abr. 2007.

MILES, I. **Knowledge-Intensive Business Services: prospect and policies**, Foresight, v.7, nº 6, p.39-63, Emerald Group Publishing Limited, 2005.

MILES, I. **Knowledge-Intensive Business Services: users, carries and sources of innovation**. PREST WORKING PAPER. Manchester, 1995, disponível em http://www.mbs.ac.uk/research/engineeringpolicy/publications/documents/PRESTDP01-05.pdf. Acesso em 29/05/08.

MILLES, I. Serviços e Inovação na Europa In. BERNARDES,R.C; ANDREASSI, T. **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento**. São Paulo: Saraiva 2007.

MILLS, D.Q. **Empowerment: Um imperativo**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes – Estruturas em Cinco Configurações**. 2ª.ed. São Paulo:Ed.Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND,B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico** . Porto Alegre : Bookman, 2000.

MYAKE, D.I. A turnaround in the Japonese electronics organizations: the shift from belt conveyor line to work-cell based assembly systems to cope with increasing demand variant and fluctuation. **Anais do Groupe d' Etudes et de Recherches Permanent sur l' Industrie et les Salariés de l' Automobile - GERPISA** - Paris, 2005.

NAHLINDER, J. **Innovation in Kibs. State of the art and conceptualisations**. (tema Working paper nº 244), 2004. Disponível em: http:/www.tema.liu.se/tema-t/sirp/pdf/wp2002-244.pdf. Acesso em 27/06/08.

OLIVEIRA JR., M.M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR, M.M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA JR., M.M.; GUEVARA, A.J.H.; TREVISAN, L.N.; NOGUEIRA, A.J.F.M.; GIÃO, P.R.; SILVA, M.F.; MELO, P.L.R. **Relatório da Indústria de *Call Center* no Brasil 2005: The Global *Call Center* Industry Project.** São Paulo: PUC-SP / ABT, 2006.

OLIVEIRA, M.R.C.T.; ITUASSU, C.T. Uma análise dos impactos do treinamento e desempenho de profissionais e gerentes. **Anais do Encontro Nacional de Pós Graduação e Pesquisas em Administração - ENANPAD,** 2004.

PAEP-2001. **Pesquisa da Atividade Econômica Paulista**. Principais Resultados. Disponível em: http://www.seade.gov.br/produtos/paep. Acesso em 07/11/08.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML,V.A; BERRY, L.A. A conceptual model of service quality and its for future research. **Journal of Marketing,** v.49, n. 4, p.41-50, 1985.

PAVITT, K. Patterns of technical chane: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, North Holland, v. 13, nº 6. Dec, 1984.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**, New York: John Wiley, 1959.

PINTEC-2004. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Relatório Metodológico, vol.30, Rio de Janeiro, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, p. 3- 15, May/June, 1990.

READ, B.B. **Designing the best *Call Center* for your Business**, CPM Books (Elsevier), 2 nd Edition, 2005.

ROGERS, E.M. **Diffusion of Innovations**. 5th. New York: The Free, 1996.

ROGERS, E.M; SHOEMAKER, F. F**. Communication of Innovations: a Cross Cultural Approach.** New York: Free Press, 1971.

ROSENTHAL, B. **Why the US and UK are calling on South African *Call Centers* ?** Disponível em: http://outsourcing-journal.com/dec2004b-africa.html. Acesso em 01/04/08.

ROTHWELL, R. Successful industrial innovation: critical factors for the 1990's. **Research and Development Management**, v.22, n. 3, p. 221-239, July, 1992.

RUHMAN,C. **Pelo terceiro ano, Telefônica é a campeã de reclamações no Procon**. Jornal Estado de São Paulo, Caderno de Economia, 13 de março de 2009. Disponível em http://www.estadao.com.br/noticias/economia,pelo-3-ano-telefonica-e-campea-de-reclamacoes-no-procon,338389,0.htm. Acesso em 20/04/09.

SALERNO, M S. Mudança organizacional e trabalho direto em função de flexibilidade e performance da produção indústrial. **Produção**, v. 4, n. 1, p. 5-22, 1994.

SALERNO, M.S. (Organizador) **Relação de Serviço: Produção e Avaliação**. São Paulo, Senac, 2001.

SALERNO, M.S. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. **Gestão e Produção**, jan-abr. 2004.

SALERNO, M.S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

SAVIOTTI, P. P.; METCALFE, J. S. A theoretical approach to the construction of technological output indicators. **Research Policy**, v. 13, p. 141-151, 1984.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey Bass, São Francisco, 1991.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCMOOKLER, J. **Invention and economic growth**. Cambridge: Harvard University, 1966.

SHASTRI, R. The economics of Indian Call Center models. **Customer Interaction Solutions**. Vol. 23, n. 5, p. 58-61, 2004.

SILVA, M. F. **As práticas de Recursos Humanos e o Resultado Operacional do *Call Center*.** Dissertação. Mestrado em Administração de Empresas. Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2007.

SILVA, M. T. **Organização do Trabalho em Serviços: A Questão da Autonomia em Postos de Atendimento.** Tese. Doutorado em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1995.

SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L ; JOHNSTON, R.; VOSS, C. Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, v.3 nº3, 1992.

SIMÃO, E. **Aperta cerco aos serviços de Call Center**. Correio Braziliense, 24/02/2008, disponível em http://oimparcial.site.br.com/index.php?Itemid=41&id=19776&option=com_content&task=view. Acesso em 21/03/08.

SITTER, L.U.; DANKBAAR, B.; HERTOG, J.F. From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs. **Human Relations**, v.50, n.5, p.497-534, 1997.

SOUZA,R.; VOSS, C. Quality Management: Universal or Context Dependent? **Production and Operations Management**, v.10, n. 4, p. 383-404, 2001.

STAL, E. A Inovação como Alavanca para a Internacionalização: O Caso Microsiga. In BERNARDES,R.C.; ANDREASSI,T.; **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2007.

STALK,G. Time - the Next Source of Competition Advantage. **Harvard Business Review**, Vol. 66, jul-aug,p.41-51,1988.

STONE, B.; WYMAN,J. **Telemarketing**. São Paulo: Nobel, 1992.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi. 2002.

SUNDBO, J. **The Theory of Innovation: entrepreneurs, technology and strategy**. Edward Elgar. Cheltenham, 1998.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F**. Innovation in Services** (SI4S Syntehesis Paper, n. 2). Oslo, Noruega, 1998. Disponível em: http://www.step.no/old/projectarea/si4s/index.htm. Acesso em 20/09/08.

SUNDBO, J.; GALLOUJ. F. Innovation in Service. PREST – **Policy Research in Engineering, Sciense & Technology.** Manchester, Project Report S2, 1998.

SUNG-EUI, C. Developing new frameworks for operations strategy and service systems in eletronic commerce. **International Journal of Service Industry Management**, v. 16, n. 3. p. 284-314, 2005.

TAKAHASHI, S; TAKAHASHI, V.P. **Gestão de inovação de produtos**. Rio de Janeiro, Campus-Elsevier, 2006.

TIDD, J. HULL, F.M. **Service Innovation: Organizational Responses Technological Opportunities e Market Imperatives.** Imperial College Press 2005.

TRACY., D. **10 passos para o Empowerment**. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

URDAN, A.T. **Qualidade de Serviço: proposição de um modelo integrativo**. Tese. Doutorado em Administração de Empresas. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1993 .

VASCONCELLOS, L.H.R; MARX, R. A Questão da Autonomia e do Empowerment em Serviços de Massa: Um Estudo no Setor de Call-Centers de Operadoras de Cartões de Crédito. **Anais do Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP**, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2006.

VENCO, S. B. **Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega**. Campinas: Ed. Unicamp, 2003.

VERMEULEN, P.; VAN DER AA, W. Organaizing Innovation in Services, In TIDD, J. HULL, F.M. **Service Innovation. Organizational Responses Technological Opportunities e Market Imperatives.** Imperial College Press 2005.

VON HIPPEL, E. Perspective: User toolkits for innovation, **The Journal of Product Innovation Management,** n. 18, p.247 -257, 2001.

VOSS, C. Rethinking paradigms of service - service in a virtual environment. **Journal International Journal of Operations and Production Management**, p 88-104, Vol 23:1, 2003.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case Research in Operations Management. **International Journal of Operations and Production Management.** Vol.22, nº2, pp-195-219, 2002.

VRIES, E. “Innovation in services in networks of organizations and in the Distribution of services”, **Research Policy**, 35(7), pp. 1037-1051, 2006.

WALKER, J.L. Service encounter satisfaction: conceptualized. **Journal of Services Marketing**, v. 9, n.1, p.5-14, 1995.

WERDIGIER,W.; NIEBUHR, A. Euro-Telework – **Trends and Scenarios. Telework and *Call Center*s.** Disponível em http://www.telework-mirti.org/dbdocs/werdigie.pdf. Acesso em: 15 abril de 2008.

WOMACK, J. P.; JONES,D.T;ROSS,D. **The machine that changed the world.** New York: Rawson Associates, 1990.

WOOD, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: Os Caminhos da Indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo,Set/out, 1992.

WOOD, T.J. **Organizações Cinematográficas.** Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.

WORLEY, C.G., LAWLER III, E. Designing Organizations that are built to change. **Sloan Management Review.** Vol. 48, Nº 1, 2006 , p. 19-23

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Competences et strategies d' enterprise**. Paris, Liaison, 2005.

ZARIFIAN, P. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção indústrial de serviço In: Salerno, M. **Relação de Serviço**. Produção e Avaliação. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001 a.

ZARIFIAN, P. **Valor, organização e competência na produção de serviço-esboço de um modelo de produção de serviço.** In: Salerno, M. Relação de Serviço. Produção e Avaliação. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001 b.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas, 2001 c.

ZARIFIAN, Philippe. Eventos, autonomia e "enjeux" na organização industrial. In: LEITE, M.P.; NEVES, M. A. (orgs.) **Trabalho, qualificação e formação profissional**. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, p. 21-30, 1998

.

8 Apêndices e Anexos

8.1 Anexo A: Principais Propostas da Regulamentação dos Serviços de Call Center – Decreto nº 6.523, 31 de julho de 2008

PRINCIPAIS PROPOSTAS DO DECRETO	SITUAÇÃO ATUAL DOS SAC'S
O SAC deve garantir ao consumidor, no primeiro menu eletrônico e em todas as suas subdivisões, o contato direto com o atendente.	Percebe-se atualmente uma grande dificuldade para que o consumidor consiga falar com um atendente e, muitas vezes, ele é conduzido forçadamente a falar com a máquina. Diversos SAC's não garantem o contato direto com o atendente. Em alguns casos em que há esta opção, não está disponível no primeiro menu eletrônico.
Sempre que oferecer menu eletrônico, o SAC deverá assegurar que as opções de reclamações e de cancelamento de serviços figurem entre as primeiras alternativas.	As opções no menu eletrônico relativas a reclamações e cancelamento não eram garantidos pelos fornecedores, o que causava dificuldades por parte do consumidor para reclamar ou cancelar acerca dos serviços contratados.
O SAC deve estar disponível, ininterruptamente, durante vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana.	Os SAC's possuem período restrito de atendimento ao consumidor, muitas vezes funcionando apenas durante a semana. Tal conduta desrespeita o consumidor, uma vez que, se os serviços regulados funcionam ininterruptamente, também o canal de contato com o fornecedor deve estar disponível de forma ininterrupta.
O número do SAC deverá constar em todos os documentos e material impresso entregues ao consumidor no momento da contratação do serviço e durante o seu fornecimento.	As informações para o consumidor acerca do nº do SAC são pouco divulgadas pelos fornecedores no momento da contratação do serviço e durante o seu fornecimento.
Deverá ser oferecido ao consumidor um único número de telefone como via de acesso ao atendimento, mesmo que a empresa ou grupo empresarial preste diversos serviços.	O mesmo fornecedor que presta diversos serviços para o consumidor como telefonia, Internet e TV a cabo oferecem diferentes números de contato correspondentes a cada um dos serviços.
O sistema informatizado responsável pela operacionalização das demandas deverá garantir ao atendente o acesso ao histórico das demandas do consumidor	Os atendentes dos SAC's não têm muitas vezes o acesso à totalidade das demandas geradas pelos consumidores junto ao fornecedor.
É vedado, durante o atendimento, exigir a repetição verbal ou digital dos dados pessoais do consumidor.	O consumidor muitas vezes é compelido a repetir seus dados pessoais para o atendente que já foram digitados ou falados anteriormente.
É vedada a veiculação de mensagens publicitárias durante o tempo de espera para o atendimento, salvo se houver prévio consentimento do consumidor.	Durante o momento de espera para ser atendido é comum o consumidor ser submetido a mensagens publicidades, ainda que não tenha interesse nelas.
O acesso para alteração do contrato de prestação de serviços deve ser oferecido ao consumidor pelos mesmos meios em que a contratação estiver disponível.	Nem sempre os meios que o consumidor utilizou para contratar o serviço estão disponíveis para qualquer alteração pretendida. Assim, há empresas que oferecem a contratação de serviços por telefone, mas somente possibilitam que o contrato seja alterado ou cancelado pessoalmente em uma loja do fornecedor.
O registro de reclamação, pedido de cancelamento e solicitação de suspensão ou cancelamento de serviço será mantido à disposição do consumidor por um período mínimo de dois anos após a solução da demanda, ficando disponível para acesso do órgão fiscalizador ou do consumidor, sempre que solicitado.	Não existe garantia de manutenção dos dados de acesso para os serviços regulados que não tragam esta previsão de maneira expressa em seus regulamentos. Ademais, o acesso destes dados pelo consumidor é dificultado por entraves e alegações de que tais dados somente podem ser acessados com decisão judicial.
O consumidor terá direito de acesso ao conteúdo do histórico de suas demandas, que lhe será enviado, quando solicitado, no prazo máximo de setenta e duas horas.	Não existe previsão de acesso a histórico de demandas, o que é fundamental para que o consumidor possa acompanhar a resolução de sua reclamação, bem como obter meios de provas caso queira recorrer nos âmbitos administrativo ou judicial.
As informações solicitadas pelo consumidor devem ser prestadas imediatamente e suas reclamações devem ser resolvidas no prazo máximo de cinco dias úteis.	Há diversos serviços regulados que não trazem disposição específica acerca do prazo para resolução da demanda, bem como não há garantia sequer da resposta por parte do fornecedor.
O consumidor deverá ser informado sobre a resolução de sua demanda e, sempre que solicitar, deverá ser-lhe enviada a comprovação pertinente, pelo meio por ele indicado, inclusive mensagem eletrônica ou correspondência.	Nem sempre o consumidor recebe uma informação do fornecedor sobre o resultado de sua demanda, ainda que solicite esta resposta. Da mesma forma, quando o fornecedor o informa do resultado de sua demanda, não há previsão de que esta resposta seja dada pelo meio que o consumidor indicou.
O SAC deve receber e processar imediatamente o pedido de cancelamento de serviço feito pelo consumidor.	É comum os atendentes de SAC's tentarem convencer os consumidores a não cancelarem o serviço, não processando de imediato o pedido de cancelamento do consumidor.
O pedido de cancelamento deverá ser permitido e assegurado ao consumidor por todos os meios disponíveis para a contratação do serviço.	Não há simetria entre o meio de contratação e cancelamento, ou seja, para contratar existem vários meios e para cancelar, às vezes, só um, a loja da empresa.
Os efeitos do cancelamento devem ser imediatos à solicitação do consumidor, ainda que o seu processamento técnico necessite de prazo, e independe de seu adimplemento contratual.	Em diversos serviços não há previsão de tempo para que seja efetivado o cancelamento solicitado pelo consumidor, que o submete a uma espera de prazo indefinido.
O comprovante do cancelamento deverá ser expedido, sem ônus, e encaminhado pelo meio indicado pelo consumidor, inclusive mensagem eletrônica ou correspondência.	Muitas empresas obstam o fornecimento de comprovante de cancelamento do serviço ou contrato ao consumidor.
As empresas prestadoras de serviço devem incorporar as presentes normas, inclusive em seus contratos de terceirização com as empresas que prestam o SAC, a fim de assegurar que os parâmetros de qualidade constantes deste Decreto sejam cumpridos.	A responsabilidade das empresas é solidária conforme previsão do CDC e por isso é fundamental que as normas sejam internalizadas também nos contratos de terceirização para ampliação de sua eficácia.
O atendimento das solicitações e demandas previstas neste Decreto não deverá resultar em qualquer ônus para o consumidor.	Existem empresas que cobram pela solicitação dos consumidores, que estão exercendo o seu direito em buscar a resolução de suas demandas junto aos fornecedores.

Fonte: Secretaria de Defesa Econômica (SDE), julho de 2008

8.2 Apêndice A: Carta de Apresentação da Pesquisa para o Contato do Pesquisador nas Empresas

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA POLITÉCNICA – ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Prezado: Nome do Contato

Conforme conversado por telefone em contato prévio, a ideia básica do trabalho é estudar o papel de um *Call Center* no processo de inovação das empresas prestadoras de serviço.

Para viabilizar metodologicamente nosso trabalho faz-se necessário entrevistar três pessoas chaves de uma organização.

A primeira entrevista deverá necessariamente ser com um executivo do setor de *Call Center* da empresa, preferencialmente de nível de diretoria ou gerência executiva.

A segunda entrevista deverá se realizada após o endereçamento da primeira, com um executivo responsável por uma inovação citada na primeira entrevista.

Na terceira e última entrevista, voltaremos ao *Call Center*, mas agora num nível operacional, isto é, deveremos entrevistar um supervisor (que em alguns casos é da empresa terceira) .

Cada entrevista deve ter a duração média de 30 a 60 minutos.

Envio uma cópia dos questionários da pesquisa para um contato inicial sobre o que será perguntado. Não é necessário respondê-lo por escrito.

É conveniente colocar aqui, que o propósito de nosso trabalho é totalmente acadêmico, e em hipótese nenhuma, os nomes das empresas ou pessoas serão divulgados.

Grato

Luís Henrique Henrique Rigato Vasconcellos

8.3 Apêndice B: Roteiro para Entrevista – Executivo Responsável pelo *Call Center*

ROTEIRO PARA ENTREVISTA: A CONTRIBUIÇÃO DO CALL CENTER *PARA A INOVAÇÃO EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS*

Nome: _____ *Cargo:*_____

Empresa: _____ *Data:*_____

1. Executivo Responsável pelo *Call Center* – ECC

	Questão	Propósito da Questão / Resultado Esperado
Questões Gerais	1.Quais as principais inovações na prestação do serviço implementadas pela empresa?	Identificar as principais inovações da empresa segundo a percepção do entrevistado.
	2. Dentro as inovações apresentadas, qual é a que proporcionou o maior benefício para o consumidor final? Por que e Qual foi esse benefício?	Após compreender as inovações citadas pelo entrevisdado e seus benefícios para a prestação do serviço, o pesquisador deve selecionar uma inovação para utilizá-la como objeto de análise do estudo de caso.
Questões Particulares da Inovação Rastreada	3. Como ocorreu essa inovação? 3.1 O processo de geração da idéia? 3.2 Conversão da idéia num novo serviço ou num serviço melhorado? 3.3 A Difusão da inovação na empresa e para os clientes?	Fornecer uma breve explicação sobre o processo da inovação segundo a cadeia de inovação proposta por Hansen e Birkinshaw (2007). Essa questão voltará a ser discutida com maior profundidade com a área responsável pela inovação na segunda entrevista.
	4. Qual foi a área responsável pelo desenvolvimento e pela implementação da inovação em questão?	Identificar a área responsável para a execução da segunda entrevista que será realizada.
	5. Houve alguma participação do CC para a inovação em questão? Qual/Quais ?	Compreender o papel do CC para a inovação em questão.
	6. Se a resposta da 5 for positiva: Quais são as outras áreas da empresa que o CC se relaciona para a promoção da inovação? Como ocorre essa relação?	Identificar as áreas da empresa que o CC se relaciona para a promoção da inovação e examinar como ocorre essa relação.
	7. Se a resposta da 5 for negativa, o CC poderia ter contribuido para a Inovação em questão? Como e Por que?	Examinar a forma pela qual o CC poderia ter sido empregado na inovação em questão, mesmo que ele não tenha participado do processo inovativo.
Questões Gerais	8. Como é a estrutura organizacional do CC? Desenhar o organograma, número de operadores, supervisores e gerentes.	Levantar a estrutura organizacional do call center, incluindo organogramas e principais fluxos.
	9. Há casos onde o Call Center atuou na construção interativa para um problema particular de um cliente gerando um serviço inovador? Explique.	Identificar se o CC pode ser empregado como fonte de inovação a partir de uma solicitação/sugestão de um cliente.
	10. Qual é a rotina de trabalho caso o operador capte uma informação importante para a produção de um serviço inovador?	Compreender o fluxo de trabalho quando o CC capta informações que podem contribuir para o processo inovativo.
	11. Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar um Call Center? Explicar resumidamente.	Identificar os principais indicadores utilizados para a avaliação do CC e analisar se eles são adequados para a promoção do processo de inovação
	12. Quem são os principais usuários dos indicadores e de que forma eles são utilizados?	Compreender a maneira pela qual a empresa utiliza os indicadores do CC.
	13. A empresa emprega CC próprios ou terceirizados? Por que? Quem tomou essa decisão?	Examinar a questão da terceirização dos CC e levantar as principais causas dessa decisão.

8.4 Apêndice C: Roteiro para Entrevista – Executivo Responsável pela Inovação

ROTEIRO PARA ENTREVISTA: A CONTRIBUIÇÃO DO CALL CENTER *PARA A INOVAÇÃO EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS*

Nome: _____ *Cargo:*_____

Empresa: _____ *Data:*_____

Executivo Responsável pela Inovação - ERI

	Questão	Propósito da Questão / Resultado Esperado
Geral	1) Como é a estrutura formal da empresa para as atividades de inovação ? Há uma área de pesquisa e desenvolvimento? A quem ela é subordinada? Porque?	Descrever a estrutura da empresa para o processo de inovação, incluindo área responsável e áreas participantes, os principais cargos e funções. Desenhar organograma (quando houver).
Fase da Geração de Idéias	2) Como ocorreu a inovação "x"? (x foi a inovação que foi rastreada na entrevista anterior)	Considerando a inovação rastreada na entrevista anterior, propõe-se examinar o cadeia da inovação composta das fases da geração da idéia, da conversão e da difusão, conforme propostopor Hansen e Binkirshaw (2007).
	3) Como foi o processo de geração da idéia? Ele foi diferente de outras inovações? Explique.	Identificar como nasceu a inovação rastreada e explicitar se o processo de geração da idéia foi diferente das outras inovações implementadas pela empresa. Caso seja diferente, propõe-se examinar as principais causas dessa diferença.
	4) Quais são as fontes de geração de idéias (internas e externas) empregadas pela empresa de forma geral? O CC é empregado para tal finalidade? Como e por que?	Levantar as principais fontes de geração de idéias e examinar se o CC é empregado para essa finalidade.
	5) Caso afirmativo, qual é a posição relativa do CC frente as outras fontes geradoras de idéias para a inovação? Como ele se relaciona com as demais áreas para a promoção da inovação?	Identificar a posição relativa do CC frente 'as outras fontes geradoras de idéias (grau de importância). Levantar como é a relação do CC com as demais áreas da empresas participantes do processo. Se possível mapear o fluxo de trabalho com a participação do CC.
Fase da Conversão	6) Como ocorreu a conversão da idéia na inovação “x”? Quais as áreas participantes do processo? Qual é o papel de cada área?	Compreender como ocorre a conversão de uma idéia até ela se transformar num serviço inovador, identifivando as áreas da empresa que participaram do processo. Se possível desenhar um fluxo para facilitar o entendimento da conversão.
	7) Como a idéia da inovação "x" foi escolhida para se transformar em inovação? Quais os critérios de seleção das idéias?	Identificar o processo de seleção de idéias utilizado pela empresa no caso específico da inovação "x". Levantar as outras formas/critérios de seleção de idéias. Caso o critério de seleção da inovação "x" seja diferente dos critérios gerais da empresa, deve-se levantar os principais motivos.
	8) Como a inovação "x" foi financiada pela empresa? Que recursos (estruturais e financeiros) a idéia consumiu antes de ser transformada em inovação?	Levantar como a inovação "x" foi financiada pela empresa, identificando os principais recursos estruturais (instalações, sistemas de informação, computadores, redes específicas, treinamentos, etc) e o financeiro (total do montante empregado).
Fase da Difusão	9) Como ocorreu a difusão da inovação “x” para a empresa? Como ela foi comunicada internamente (funcionários) e externamente (para os consumidores)?	Identificar como a inovação foi difundida, isto é, como ocorreu a divusão interna (para os funcionários) e externa (para os consumidores)
	10) Você considera os processos de implantação de novos serviços lentos ou ágeis? Por que? De que forma ele poderia ser melhorado?	Examinar a velocidade da implantação da inovação, identificando as principais virtudes ou deficiências no processo de difusão da inovação.
	11) A inovação "x" pode ser rapidamente copiada e lançada pelos competidores? Por que? Quais são os mecanismos de proteção empregados pela empresa?	Levantar o grau de dificuldade enfrentado pelos competidores para implementar uma inovação semelhante a inovação "x" . Examinar se existem mecanismos de proteção, e caso afirmativo explicá-los.
Geral	12) De forma geral, quais são as práticas utilizadas pela empresa para estimular a inovação? Onde o CC se encaixa dentro dessas práticas? Por que? Poderia ser diferente? De que forma?	Examinar de uma forma ampla quais são as práticas gerenciais empregadas pela empresa para se estimular um ambiente inovativo. Compreender onde é que o CC se encaixa (ou poderia se encaixar) dentro dessas práticas de modo a colaborar com o processo inovativo.

8.5 Apêndice D: Roteiro para Entrevista – Supervisor Responsável pelo *Call Center*

ROTEIRO PARA ENTREVISTA: A CONTRIBUIÇÃO DO CALL CENTER *PARA A INOVAÇÃO EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS*

Nome: _____ *Cargo:*_____

Empresa: _____ *Data:*_____

Supervisor Responsável pelo *Call Center* – SCC

Questão	Propósito da Questão / Resultado Esperado
1) Você considera que o CC interage com outras áreas da empresa dentro de uma lógica que estimule a inovação de novos serviços? Por que? Caso afirmativo, cite exemplos.	Determinar o nível de interação do CC com as demais áreas da empresa que participam do processo de inovação.
2) Qual é a rotina de trabalho caso o operador capte uma informação importante para a produção de um serviço inovador?	Compreender o fluxo de trabalho quando o CC capta informações que podem contribuir para o processo inovativo.
3) Há casos onde o Call Center atuou na construção interativa para um problema particular de um cliente gerando um serviço inovador? Explique.	Identificar se o CC pode ser empregado como fonte de inovação a partir de uma solicitação/sugestão de um cliente.
4) Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar um Call Center? Explicar resumidamente. Esses indicadores são apropriados para estimular a inovação? Por que?	Identificar os principais indicadores utilizados para a avaliação do CC e analisar se eles são adequados para a promoção do processo de inovação.
5) A empresa emprega CC próprios ou terceirizados? Por que?	Examinar a questão da terceirização dos CC e levantar as principais causas dessa decisão.
6) Como é a estrutura organizacional do CC? Desenhar o organograma. Há equipes de trabalhos por projeto? Como é a formalização do comportamento? Como as decisões no CC são tomadas? Há participação dos operadores? O operador pode influenciar no desenho das tarefas? Caso positivo, de que forma?	Identificar se há elementos na estrutura organizacional que caracterizem o CC como uma estrutura "ad-hocrática" ou clássica.
7) Qual é a remuneração média de um operador? Você considera compatível com as funções? Por que? Há faixas salariais diferenciadas conforme a habilidade/qualificação do operador? Casos afirmativo explicar	Examinar a remuneração de um operador, comparando-a com a média praticada pelo mercado para a mesma função.
8) O operador possui autonomia para tomar decisões nas operações de atendimento? Explique?	Verificar se o operador possui alguma autonomia na operação de atendimento que podem colaborar com a criação de um serviço inovador.
9) Há utilização intensiva de scipts? Por que? Quem desenvolve os scripts.	Examinar o nível de utilização de scripts e levantar a área responsável pelo seu desenvolvimento.

8.6 Apêndice E: Exemplo de Protocolo de Dados utilizado na Pesquisa

	Respondente/Cargo	Nível de Formação	Data da Entrevista	Duração da Entrevista	Nome do Setor do Call Center e da Inovação	Inovações Encontradas	Força(s) para Inovação	Categorias de Análise Abordadas
Beta	Gerente de Call Center	Pós Graduação/Engenharia	20 de maio de 2009	53 minutos	Diretoria de Customer Care e Gerência de Novos Produtos e Serviços	Comunicação por ondas de rádio acoplado ao telefone celular.	Fornecedor	**Caso: O Localizador de Frotas** A Geração da Idéia ok Posição relativa do Call Center em relação às outras fontes ok Conversão da Idéia em Inovação ok Seleção das Idéias ok Financiamento da Idéia ok Difusão da Idéia ok Proteção da Inovação ok
	Gerente de Marketing	Pós Graduação/Administação	03 junho de 2009	1 hora e 04 minutos		Implementação de URAs (Unidades de Respostas Automáticas)	Clientes Recursos Humanos	
	Supervisor (01) e Operadores de Call Center (04)	Graduação e Nível Técnico	11 de junho de 209	1 hora e 20 minutos		Localizador de Frotas	Clientes Setor de Inovação	
Gama	Gerente de Call Center	Pós Graduação/Análise de Sistemas	22 de maio de 2009	1 hora e 02 minutos	Diretoria de Call Center e Diretoria de Inovação Estratégica	Sistema de Reconhecimento de Voz	Administração e Estratégia Fornecedor	**Caso: O Sistema de Reconhecimento de Voz** A Geração da Idéia ok Posição relativa do Call Center em relação às outras fontes ok Conversão da Idéia em Inovação ok Seleção das Idéias ok Financiamento da Idéia ok Difusão da Idéia ok Proteção da Inovação ok
	Gerente de Atendimento	Pós Graduação/Administração	08 de junho de 2009	57 minutos				
	Supervisor (01) /e Operador de Call Center (01)	Técnico em Administração	10 de junho de 2009	47 minutos		Ilha de Reiteração	Administração e Estratégia	
Delta	Diretora de Atendimento	Pós Graduação/Administração	15 de junho de 2009	1 hora e 32 minutos	Diretoria de Relacionamento com o Cliente e Diretoria de Portólio de Novos Negócios	Serviço de Rádio pela Internet	Administração e Estratégia	**Caso: A Assistêcia Técnica Domiciliar** A Geração da Idéia ok Posição relativa do Call Center em relação às outras fontes ok Conversão da Idéia em Inovação ok Seleção das Idéias ok Financiamento da Idéia ok Difusão da Idéia ok Proteção da Inovação ok
	Diretor de Portifólio de Novos Negócios	Pós Graduação/Administração	04 de agosto de 2009	1 hora e 03 minutos		Assistência Técnica Domiciliar	Setor de Inovação Recursos Humanos Clientes	
	Supervisor de Call Canter	Graduação Administração	06 de agosto de 2009	53 minutos				
Kappa	Supervisor Call Center	Pós Graduação/Administração	09 de setembro de 2008	47 minutos	Diretoria de Atendimento e Diretoria de Novos Produtos e Serviços	Ilha de atendimento específica para usuários do i-phone	Administração e Estratégia	**Caso: A Ilha de Atendimento para usuários do i-phone** Não foi obtido acesso para entrevistar o Executivo do Setor de Inovação que detinha estas informações.
	Gerente do Call Center	Pós Graduação/Administração	13 de outubro de 2008	42 minutos		Sistema de Faturamento Unificado	Recursos Humanos	
	Supervisor de novos negócios	Graduação	13 de outubro de 2008	49 minutos		Utilização do Windows Live Messenger	Setor de Inovação Fornecedores	
Zetha	Diretor de Call Center	Pós Graduação/Análise de Sistemas	20 de agosto de 2009	1 hora e 23 minutos	Diretoria de Marketing e Gerência de Produtos e Serviços	Triple Play - TVs por assinatura, internet banda larga e telefone num só cabo.	Administração e Estratégia Setor de Inovação	**Caso: O Controle Remoto Infantil** A Geração da Idéia ok Posição relativa do Call Center em relação às outras fontes ok Conversão da Idéia em Inovação ok Seleção das Idéias ok Financiamento da Idéia ok Difusão da Idéia ok Proteção da Inovação ok
	Gerente de Desenvolvimento Produtos (2)	Pós Graduação/Administração	03 de setembro de 2009	1 hora e 38 minutos		Banda Larga Ultra Rápida	Concorrentes Clientes	
	Supervisor Atendimento	Graduação em Administração	03 de setembro de 2009	57 minutos		Controle Remoto Infantil	Clientes Setor de Inovação Fornecedor	