



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2021

24 a 28
de outubro
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS INCERTOS:

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

EXCELÊNCIA NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EM UMA IES PRIVADA: NECESSIDADE OU DIFERENCIAL?

EXCELLENCE IN CUSTOMER SERVICE AT A PRIVATE IES: NEED OR DIFFERENTIAL?

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

Mariana Augusta de Araújo Silva, UFRN, Brasil, marianaaugusta@live.com

Resumo

Conforme os impactos trazidos pelas mudanças no cenário competitivo de Instituições focadas na prestação de serviços educacionais de nível superior e às transformações constantes e intermitentes no mercado, o presente trabalho revela o estudo de caso, do atual modelo de gestão do atendimento ao cliente, desenvolvido pelo *Call Center* de uma Instituição de Ensino Superior (IES). A metodologia se caracteriza através da elaboração de uma pesquisa de satisfação, visando conhecimento mais detalhado acerca da satisfação dos alunos quanto ao atendimento realizado através do *Call Center*. A pesquisa constituiu-se no estudo exploratório/descritivo de natureza quantitativa e qualitativa junto aos alunos, para descobrir através dos quesitos citados, os determinantes da qualidade dos serviços e quais os elementos contribuem para a satisfação dos clientes bem como a elaboração de um diagnóstico que identificou não conformidades no setor estudado. Dessa forma foi possível compreender o atual processo de atendimento ao cliente adotado pelo setor. As recomendações propostas visaram proporcionar a empresa um desenvolvimento e ampliação na visão da representação do *Call Center*, bem como a importância na gestão do atendimento ao cliente como forma de captação e retenção de alunos, proporcionando assim o crescimento da IES pesquisada.

Palavras-chave: Instituição de Ensino Superior; Atendimento ao cliente; *Call Center*.

Abstract

According to the impacts brought by the changes in the competitive scenario of Institutions focused on the provision of higher education services and the constant and intermittent changes in the market, the present work reveals the case study of the current customer service management model, developed by the Call Center of a Higher Education Institution (IES). The methodology is characterized through the elaboration of a satisfaction survey, aiming at a more detailed knowledge about the students' satisfaction regarding the service provided through the Call Center. The research consisted of an exploratory/descriptive study of a quantitative and qualitative nature with the students, to discover, through the aforementioned questions, the determinants of the quality of services and which elements contribute to customer satisfaction as well as the elaboration of a diagnosis that identified nonconformities in the sector studied. In this way, it was possible to understand the current customer service process adopted by the sector. The proposed recommendations aimed to provide the company with a development and expansion in the vision of the representation of the Call Center, as well as the importance in the management of customer service as a way of attracting and retaining students, thus providing the growth of the researched HEI.

Keywords: Higher Education Institution; Customer service; *Call Center*.

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual de constantes incertezas e mudanças velozes observa-se que as organizações estão cada vez mais abertas e convictas da importância de uma gestão profissional de atendimento ao cliente como forma de sobrevivência e diferenciação na disputa competitiva dos ambientes de atuação. Estão mais exigentes quanto à eficiência no uso dos recursos e da eficácia no alcance de seus resultados. Tal situação afetou de maneira aguçada as empresas prestadoras de serviços, dentre elas, as Instituições de Ensino Superior – IES que procuram cada vez mais diferenciais competitivos para atender a um novo perfil do cliente, mais criterioso, exigente e com maior poder de decisão.

A fim de atender aos impactos trazidos pelas mudanças do cenário competitivo de Instituições focadas na prestação de serviços educacionais de nível superior e às transformações nas quais a IES estudada (não será citada por restrições organizacionais), está inserida, será proposta uma avaliação modelo atual no atendimento do *Call Center*, que envolve a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação, nova percepção do conceito de atendimento, que respondam às necessidades institucionais, paralelo à satisfação dos clientes quer sejam alunos, funcionários, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros.

O principal objetivo deste estudo é avaliar o atual processo de atendimento nos aspectos determinantes da qualidade em serviços da IES pesquisada, analisando um dos principais setores de atendimento ao cliente, o *Call Center*, considerado como *front Office*, o pessoal de linha de frente do atendimento ou atividades de uma empresa que tem alto contato com o cliente. Para então, prover o fornecimento de serviço de atendimento em congruência com a nova estratégia de modernização no que tange a diferenciais competitivos que já estão sendo implantados na Instituição. Entender às exigências do mercado no quesito prestação de serviço de qualidade avaliando os pilares do atendimento: tecnologia, gestão da informação, gestão de pessoas e processos, para assim propor um direcionamento eficaz no serviço de excelência do atendimento ao cliente.

Na primeira parte, o estudo aborda informações referentes a caracterização da empresa pesquisada. Em seguida, no tópico 3, é determinado qual a situação problemática, evocando o norteamento da proposta exposta no tópico adiante caracterizado pelos objetivos gerais e específicos. No tópico 5, tem-se a apresentação da justificativa. Seguiu-se a apresentação da metodologia utilizada, a análise dos dados e por fim as considerações referidas sobre o estudo para que ele possa servir para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

A IES estudada formou-se através de um projeto de implantação de uma metodologia de ensino de graduação criada para atender a demanda por educação superior cada vez mais presente no Estado. No ano de 1999, a Instituição foi fundada na cidade de Natal/RN como sendo uma Instituição de Nível Superior. O primeiro vestibular ofereceu os cursos de Administração com Habilitação em Gestão de Organizações e Ciências contábeis, devidamente autorizados pelo Ministério da Educação – MEC e hoje reconhecidos através das suas respectivas Portarias. Os cursos foram aceitos pela comunidade, em decorrência das novas exigências vindas do mercado de trabalho, dessa forma, a Instituição conquistou no

processo de formação da imagem diante do meio acadêmico. Em 2002, a Instituição inaugurou sua segunda Unidade, instalada na Zona Norte de Natal. Hoje, oferece nove cursos de graduação distribuídos na modalidade de *Bacharel* e Tecnólogo e dezessete de pós-graduação. Além disso, vem desenvolvendo ações de Responsabilidade Social através de programas sociais que a Coordenação de Extensão desenvolve nas comunidades de baixa renda de Natal. No quesito atendimento, a IES em sua estrutura administrativa, conta com uma recepção em cada Unidade. Além, das assistentes de cursos que mantêm contato com alunos e professores. Uma ouvidoria para manter o relacionamento com o aluno. Três Centrais de Atendimento, uma em cada Unidade, estrutura para atender as diversas solicitações dos alunos e oferta dos serviços Institucionais. Um *Call Center*, na Unidade Matriz, estruturado para interligar o contato aluno com IES e também o atendimento aos diversos públicos que procurarem a Instituição.

As mudanças ocorridas nos cenários mercadológicos e a caracterização do serviço como um diferencial competitivo promoveram uma atenção das empresas no que tange à necessidade de reciclagem dos serviços prestados ao cliente. A ideia, portanto, considerando os fatores citados, é avaliar o atual processo de atendimento, na percepção dos alunos, com relação aos aspectos determinantes da qualidade em serviços da IES pesquisada, analisando um dos principais setores de atendimento ao cliente, o *Call Center*. Deste modo, responder: “qual a percepção dos alunos diante do atendimento do *Call Center* na IES estudada?”

O objetivo geral consiste em avaliar, a percepção dos alunos, baseando-se nos aspectos determinantes da qualidade em serviços, que envolvem o atendimento ao cliente da IES pesquisada, no setor do *Call Center*. Quanto aos específicos compreendem: Investigar o atendimento do *Call Center*; avaliar se os funcionários desses setores se comunicam com eficácia com os alunos, identificar pontos a serem melhorados, bem como os pontos em potencial do setor e verificar se o cliente tem acesso a informação confiável através desse canal.

Sob este prisma, o trabalho visa avaliar o atual processo de atendimento, na percepção dos alunos, com relação aos aspectos determinantes da qualidade em serviços da IES pesquisada, analisando um dos principais setores de atendimento ao cliente, o *Call Center*. E com o olhar mais aproximado do real serviço ofertado prover de informações os gestores da instituição para que a Excelência neste serviço seja uma meta institucional.

Para essa conquista se faz necessário manter um alto padrão de atendimento e qualidade nos serviços prestados a comunidade. O que torna o projeto viável devido a necessidade de melhoria dos processos, pessoas e sistemas, para se atingir um nível de atendimento que possa satisfazer os alunos, gerando a sua permanência na Instituição e aumentando a lucratividade e qualidade na prestação de serviços.

O estudo também propõe contribuir para estudos acadêmicos futuros focados na qualidade de serviços na gestão do Atendimento de Instituições Privadas, onde cada vez mais a Educação Superior cresce e conquista mercados emergentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na Era Industrial, a criação de riqueza na sociedade devia-se a capacidade dessa mesma sociedade de produzir bens manufaturados em fábricas que funcionavam eficientemente, cita Grönroos (2003). Nesse sentido, estatísticas oficiais sobre a importância dos serviços para a sociedade eram enormemente subestimadas.

Para o autor, a sociedade perde-se no conceito de valor de serviço devido a considerá-lo como algo fornecido por certa organização. O serviço ainda é visto como um “setor” da economia, não como uma perspectiva de como criar vantagem competitiva.

Kotler (1998, p. 412) define o conceito de serviço como sendo “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Neste caso, o serviço se caracteriza como um processo de interações presentes não só em empresas especializadas em prestar serviço, e sim, em muitos dos processos que envolvem criação, produção do produto.

De acordo com Lovelock (2006) o atributo do serviço a ser oferecido aos clientes, baseado na vulnerabilidade, é a direção estratégica geral de serviços, pois, assim, a empresa alcança e mantém uma posição competitiva no mercado. A visão de excelência deve dimensionar o caminho que os líderes devem manter como um conjunto de marcos que sinalizam o futuro e mostram o percurso a ser seguido.

Os serviços possuem diversas características importantes a serem consideradas para o entendimento no processo de elaboração das estratégias de satisfação de clientes (Tabela 1).

BENS FÍSICOS	SERVIÇOS
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma variedade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

TABELA 1 Diferenças entre serviços e bens físicos

Fonte: GRÖNROOS (2003, p. 30).

Para Kotler e Andreansen (1996) estas características requerem, por parte das organizações, alguns cuidados específicos como Intangibilidade, onde torna-se necessário acrescentar evidências físicas aos serviços de forma a reduzir a incerteza sentida pelo consumidor.

É importante para uma organização, com foco na oferta de um serviço de qualidade, entender essas características para assim focar suas ações estratégicas, uma vez que o serviço de excelência colabora com a manutenção de vantagem competitiva sustentável, orientando as ações para o consumidor.

Para Grönroos (2003, p. 96), a hora da verdade significa “que esta é a hora e o lugar de quando e onde o prestador de serviços tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços”. Para o autor é um verdadeiro momento de oportunidade.

A qualidade dos serviços está na relação entre organização e cliente ocorrida nos diversos contatos do ciclo do serviço. Isso torna o serviço mais “tangível”, do ponto de vista da percepção da qualidade sentida.

Segue abaixo na Tabela 2 as características determinantes da qualidade em serviços citadas por Parasuraman (1985).

DETERMINANTES	CONCEITO
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se ao desejo e presteza que os empregados têm em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços, por exemplo: postar um recibo ou contatar um cliente rapidamente, ou realizar rapidamente um serviço.
Competência	Significa possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização.
Acessibilidade	Refere-se a proximidade e a facilidade de contato, Significando que: o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente.
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente (por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete).
Comunicação	Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Pode significar que a companhia deve ajustar sua linguagem para diferentes consumidores, aumentando o nível e sofisticação para os mais bem educados e conversando de maneira simples e direta com os mais simples. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços, descontos e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.
Credibilidade	Considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.
Compreensão e Conhecimento do cliente	Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolvendo: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais.
Aspectos Tangíveis	Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações,

aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes nas instalações.

Tabela 2 Determinantes da Qualidade em serviços

Fonte: PARASURAMAN et al.,1985.

A interdependência desses fatores deve ser enfatizada prioritariamente baseando-se na expectativa dos clientes.

O marketing de serviço desenvolve uma influência limitada na compra do serviço, diferentemente da compra do produto. Marketing de serviços segundo Lovelock (2001, p.5),

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

A intangibilidade dos serviços os torna mais difíceis de serem imaginados, experimentados e isso eleva a percepção de risco para o cliente. A função do marketing de serviço, entre outras, é transformar o intangível em algo palpável.

Para Berry e Parasuraman (1992), a singularidade dos serviços faz com que a natureza e os papéis do marketing de serviços e do marketing de bens sejam diferentes, bem como as relações e influências do Marketing pré-venda e pós-venda. Isso traz interferência na fidelidade dos clientes, como exposto.

Diante da mudança do mercado, no qual o poder de decisão deixou de ser das organizações e o enfoque no cliente tornou-se um diferencial para conquista no mercado. Fidelizar o cliente passou a ser fator crítico de sucesso para qualquer organização.

O CRM (Sistema de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente ou *Customer Relationship Management*) é capaz de apresentar os dados sobre os clientes, provindos de diversas fontes, unificá-los e fornecê-los para a organização. O fluxo eletrônico das informações reduz os custos operacionais unificando-as em sistemas capazes de suprir as rotinas manuais de coleta e armazenamento das informações. Para essa estratégia transpor uma redução dos custos e um maior retorno no investimento a organização deverá investir na linha de frente do atendimento, operacional, para que a manutenção do contato com o cliente seja eficaz possibilitando uma melhor gestão no atendimento, manutenção de um banco de dados para cadastro de informações dos clientes e desenvolvimento um sistema de serviço orientado para o cliente.

Além disso, o setor de serviço ganha cada vez mais espaço devido à necessidade do mercado estar cada vez mais complexa. Em outras palavras a qualidade do serviço prestado está intrinsecamente ligada à qualidade da informatização da Instituição, ao quadro de funcionários e colaboradores e aos processos bem definidos que tragam comodidade ao cliente.

Essas mudanças tornam-se fundamentais devido às necessidades impostas pelo mercado, como a alta concorrência, a rápida mudança de cenários e o enfoque na crescente busca de

resultados. Portanto, o conhecimento da organização e o rápido fluxo de informações são fundamentais para a tomada de decisões institucionais.

Para que uma organização sobreviva na atual economia da internet, os gerentes e especialistas funcionais em todas as áreas – contabilidade, finanças, marketing, produção e gerenciamento de operações, além de recursos humanos – devem executar suas tarefas de forma ainda mais eficiente. A tecnologia da informação fornece as ferramentas que permitem a todo o pessoal da organização resolver problemas cada vez mais complexos e aproveitar as oportunidades que contribuem para o sucesso, ou mesmo a sobrevivência, da organização (POTTER, RANIER, TURBAN, 2003).

A Tecnologia da Informação se torna uma aliada fundamental capaz de criar ferramentas para armazenar e difundir dados e informações na criação do conhecimento e unificação dos sistemas de atendimento. Os Sistemas de Informação unem a TI, as pessoas e os processos (coleta, transformação, disseminação da informação) para apoiar a tomada de decisão, na coordenação, no controle e análise do ambiente de prestação de serviço. Hoje se caracteriza com suporte indispensável para o serviço de atendimento ao cliente como sendo uma ferramenta facilitadora na rede de comunicação e distribuição da informação institucional.

A necessidade de ações de marketing de serviço por parte das IES cresce a cada ano. Com o aumento da demanda, o mercado estabilizou-se e começam a sobrar vagas nas IES particulares, paralelo a isso a concorrência cresce e não para de surgir novas instituições. As IES, portanto devem entender que precisam oferecer aos clientes uma grande variedade de serviços adicionais ao serviço central. Esta é uma situação normal na competição moderna Grönroos (2003).

Nessa ordem oferece serviços secundários que abrangem todo o universo do ensino universitário a citar Biblioteca, laboratório, Central de Estágios, Atividades de extensão para atendimento a comunidade, canais de atendimento ao aluno (Central do Aluno, *Call Center*, Recepção, Coordenação e outros) e que não estão restritos somente a aceitar matrícula e receber mensalidades ou oferecer determinado curso.

No Marketing de Serviço Educacional, é necessário planejamento, especialmente ações continuadas, tanto no que se refere a captação de alunos, quanto a retenção/relacionamento. Neste sentido Lovelock (2001, p.110), afirma que “ultrapassar os níveis desejados das expectativas dos clientes resulta em percepção positiva na qualidade do serviço”.

Nickels e Wood (1999, p. 206) “ao superar as expectativas dos clientes, uma empresa pode fortalecer os relacionamentos e conquistar outros mais”.

Hoje, o *Call Center* deixou de ser visto como um Centro de telemarketing ou como uma Central de Atendimento, em virtude da absorção de novas ferramentas (sistemas de informação e múltiplas mídias) de atendimento ao cliente, deixando o caráter exclusivo de vendas e de respostas, para assumir uma nova postura de mercado, a de promover não só o contato com o cliente e sim, ir além e traduzir esse contato em um relacionamento harmônico entre a empresa e o seu público. Conforme enfocado, é um instrumento que possibilita contatos realizados ou recebidos em grandes quantidades, com o objetivo de dar suporte ao processo de vendas, marketing e serviço ao cliente. Pata Potter (2005) ele pode ser usado

como uma ferramenta valiosa de atendimento rápido para informar ao cliente de forma clara, objetiva e satisfatória em qualquer que seja o segmento de atuação da organização.

Sua evolução deu-se pelo desenvolvimento da tecnologia e dos meios de comunicação, conseqüentemente, o surgimento da WEB. Com isso, deixou de ser apenas um atendimento por telefone, fax e antiga carta e absorveu modernas funções de atendimento como E-mail, Web-chat, Voz-IP, Web CAM e outros; que atualmente capacita o *Call Center* em uma nova caracterização, a de Contact Center, devido à presença cada vez mais forte da Internet e inserção no mundo digital.

Para eficácia do *Call Center*, devem-se levar em consideração alguns aspectos no que tange ao planejamento (conforme tabela 3), tais como: o mercado e a cultura da empresa, objetivos, metas e prazos bem definidos, ações de apoio de outras mídias e database, entrosamento com demais departamentos, controles, estatística e replanejamento e retorno de investimento.

ESTRUTURA	NECESSIDADE
Estrutura interna	Os processos estão informatizados? Existe integração nos processos internos e a burocracia é reduzida? Os departamentos da empresa se comunicam entre si? Os funcionários estão integrados aos processos ou aptos a fazê-los? A empresa investe na capacitação de seus colaboradores?
Cultura	A empresa está aberta a críticas e sugestões? Sua cultura, política e missão são flexíveis?
Relações com o mercado	O marketing está focado no consumidor? A empresa está pronta para responder às dúvidas dos consumidores com rapidez e credibilidade? A empresa age de forma transparente?
Posicionamento	A empresa possui recursos para exercer o projeto? A empresa dispõe de líderes para implantar ou coordenar o projeto?
Que benefícios a empresa pretende obter com um <i>Call Center</i>	O <i>Call Center</i> será um novo departamento ou uma operação terceirizada? A quem o <i>Call Center</i> será subordinado?

Tabela 3 Checklist para identificar as necessidades da empresa

Fonte: MANCINI (2001. p. 152).

O nível de serviço relaciona-se com a capacidade de atendimento x a demanda, com o comportamento do cliente, com o custo da operação e com o relacionamento com o consumidor.

Para as IES adotarem estratégias de atendimento e retenção de alunos é fundamental que se conheça o processo pelo qual seu cliente passa durante o ciclo do serviço e saber como ele avalia o desempenho dos serviços prestados nos diversos estágios. É a afirmação de que, a cada nova era a orientação para a satisfação das necessidades dos clientes passa cada vez mais a ocupar um lugar de relevância nas estratégias institucionais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Freitas e Moscarola, especialistas em pesquisa, o conceito melhor aplicado para pesquisa é: “um recurso de grande poder para coletar, analisar e extrair informações valiosas de dados, tanto externos como internos” (FREITAS, MOSCAROLA, p. 78, 2002).

É importante, na prestação de serviços, o conhecimento apurado do público com o qual uma empresa, qualquer que seja o seu segmento, queira se comunicar e se relacionar. Com esse objetivo, foi elaborada uma pesquisa de satisfação como ferramenta essencial na busca de maneiras de maximizar retorno e minimizar riscos nos investimentos, orientando o planejamento e a criação de planos de ações de marketing de serviço que possam direcionar a Instituição a frente do mercado competitivo.

A pesquisa foi formada seguindo os critérios do estudo exploratório descritivo de natureza quantitativa, por ser constituída de perguntas fechadas e qualitativas, por induzir o pensamento do entrevistado a responder livremente sobre o assunto, para o estudo desenvolvido.

De acordo o pensamento de Vergara (2000, p. 47): A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

O estudo exploratório por proporcionar maior compreensão do fenômeno investigado e descritivo, pois segundo Acevo e Nohara (2004) propõe descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo.

Foi elaborada uma amostra, da população de 2.000 alunos, utilizando-se a estatística para esse fim, pois o que se pretende é inferir os resultados obtidos na amostra para a população.

A técnica de amostragem é não-probabilística por conveniência devido a escolha ter sido realizada de forma não-aleatória, apenas com parte da população de manteve contato com o *Call Center*, onde a quantidade é inferior ao número da população, pois compreende-se que existe a possibilidade de alguns alunos não terem mantido nenhum contato com os setores citados.

Foi utilizada uma amostra probabilística casual simples do tamanho de 334 entrevistas. Este valor é justificado para um erro máximo permissível de 5%, com confiabilidade de 95% para o resultado da pesquisa.

A seleção dos elementos da população no estudo-cliente foi realizada de acordo com a disponibilidade da amostra, ou seja, só respondeu a entrevista quem, por algum motivo, entrou em contato com o *Call Center* da IES pesquisada. Logo, foi contemplada uma amostra de 334 alunos, dessa forma 334 responderam ao questionário do *Call Center*.

Foi desenvolvida uma coleta direta de dados primários, ou seja, dados obtidos diretamente da fonte, através de uma entrevista com questionário estruturado, não-disfarçado com perguntas fechadas, semi-abertas, dicotômicas e encadeadas com uma linguagem simples adequada ao público pesquisado. O questionário seguiu uma sequencia lógica. Primeiramente, a área de

conhecimento a ser estudada, o pesquisado avaliou o nível de atendimento do setor, nos quesitos acesso, confiabilidade, compreensão do cliente, cortesia, competência, comunicação e rapidez de resposta. Posteriormente, o instrumento abordou os dados demográficos dos entrevistados, traçando um perfil dos sujeitos.

A técnica de abordagem foi efetivada através de entrevistas pessoais utilizando-se o questionário impresso. O período de realização desta pesquisa, ou seja, a coleta em campo dos dados pelos autores no espaço de 2 meses. Propositamente, pois este é o período de término do 1º bloco de disciplinas do 2º semestre, assim os alunos e já teriam a percepção dos critérios avaliados na entrevista.

Os dados foram tratados através do software Excel, software para coleta, análise, pesquisa de dados e na construção de planilhas e cálculos percentuais devido a necessidade de comparação dos dados.

4. ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS DADOS

Com objetivo de conhecer o perfil socioeconômico dos entrevistados foi elaborado na pesquisa 5 questões que determina a faixa etária, nível de escolaridade, estado civil, sexo e renda familiar. Dentre as quais segue abaixo os resultados obtidos.

A pesquisa permitiu o conhecimento do perfil socioeconômico dos clientes da IES pesquisada, como mostra a Tabela 4.

PERFIL DO CLIENTE			
DADOS SOCIOECONÔMICOS	RESULTADO	QTDE.	%
FAIXA ETÁRIA	16 a 25 anos	148	44%
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Superior incompleto	302	90%
ESTADO CIVIL	Solteiro	190	57%
SEXO	Masculino	180	54%
RENDA FAMILIAR	Até 1.500,00	149	45%

Tabela 4: Perfil socioeconômico dos clientes da IES pesquisada

Fonte: Dados Primários.

Com base nas determinantes da qualidade em serviços citadas por Parasuraman (1985), a metodologia da coleta de dados foi subdivida de acordo com confiabilidade, presteza, competência, acessibilidade, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e conhecimento do cliente e os aspectos tangíveis. As tabelas 2 e 3 descrevem os quesitos negativos e positivos citados pelos entrevistados, em perguntas abertas, na avaliação do *Call Center* da IES pesquisada.

No quesito facilidade na obtenção do número telefônico do *Call Center*, verifica-se que 19% dos entrevistados afirmaram que localizam facilmente, 43% consideram ótima, 21% regular,

10% ruim e 7% péssimo. Considerando-se a soma do quesito ótimo e bom, percebe-se que 62% dos entrevistados localizam facilmente o número do telefone do *Call Center*. Com uma representação considerável de 38% de entrevistados que consideram a exposição do número telefônico como negativo, necessário se faz promover uma divulgação interna para que o serviço seja amplamente difundido institucionalmente e o cliente possa se beneficiar da comodidade em obter informações.

Em se tratando de sonorização 20% dos entrevistados avaliam como ótimo, 41% bom, 22% regular, 11% ruim e 6% péssimo. Logo, 63% consideram como positiva a sonorização das chamadas atendidas. Quesito importante na avaliação de possíveis interferências que durante o processo de atendimento poderá dificultar a conversa com o cliente.

Os entrevistados afirmaram que as operadoras possuem ótimo conhecimento das informações institucionais, 41% bom, 26% regular, 10% ruim e 6% péssimo. Considerando o fator informação como um dos pilares para o atendimento em *Call Center* tem-se com resultado positivo de 58% de entrevistados satisfeitos com o nível da informação passada, porém em número considerável de 42% citaram como negativo. De acordo com Holtz (1994, p. 11), “Transformar o indivíduo em *prospect* qualificado para a sua oferta”. As empresas devem adotar a cultura de incentivo dos profissionais em divulgar informações para que elas cheguem às pessoas que efetivamente são úteis dessa forma o cliente entende mais o papel do *Call Center* e, conseqüentemente, o nível de satisfação pelo serviço aumenta.

Em relação a confiabilidade no atendimento 20% citaram como ótimo, 41% bom, 23% regular, 10% ruim e 6% péssimo. Este quesito depende muito da avaliação anterior, pois a confiabilidade depende do tipo de informação prestada, embora seja 61% de aceitação tem-se um índice de 39% que demonstra insatisfação. A qualidade nos processos, como enfatiza Heskett (2000) é definida em termos de fatores como confiabilidade, empatia, autoridade.

Na avaliação da apresentação das operadoras ao iniciar o atendimento 22% dos entrevistados citaram como ótimo, 47% bom, 18% regular, 7% ruim e 6% péssimo. Neste caso, verifica-se que 69% dos entrevistados estão satisfeitos com a saudação inicial do atendimento. Um ponto muito positivo, pois a receptividade é bem avaliada e proporciona ao cliente a abertura inicial para que ele se sinta a vontade em solicitar a informação desejada.

Observa-se que a avaliação do relacionamento do *Call Center* com o cliente foi citado com 21% ótimo, 45% bom, 19% regular, 9% ruim e 6% péssimo. No total de 66% com saldo positivo. Conforme Dughaic (2000) com as mudanças no cenário do setor educacional a preocupação com o aluno passou a dominar as estratégias das Instituições de forma a criar novas formas de relacionamentos duradouros com os públicos de interesse. Com isso o gerenciamento do relacionamento com o cliente se torna tão relevante para o sucesso organizacional.

No quesito educação das operadoras, 26% citaram como ótimo, 46% como bom, 14% regular, 7% ruim e 7% péssimo. Considerando-se a soma dos quesitos ótimo e bom, verifica-se que 72% dos entrevistados consideram a educação das operadoras como quesito bem positivo. É fundamental para um atendimento de qualidade o comprometimento dos colaboradores, isso

reflete na hora do atendimento ao cliente. A educação dos operadores se torna um quesito positivo do *Call Center* da IES pesquisada.

Na avaliação da disponibilidade da operadora em ajudar ao cliente quando ele procura a Instituição através do *Call Center*, verifica-se que 23% consideram como ótimo, 42% bom, 20% regular, 8% ruim e 7% péssimo. Embora 65% dos entrevistados citarem como positivo é necessário verificar o índice negativo de 35% muito embora o *Call Center* não seja responsável em solucionar problemas diversos, em muitos casos é feito o encaminhamento para o setor responsável e isso pode ser visto pelos alunos como ponto negativo.

Verifica-se que no quesito argumentação 44% informaram como boa, 23% regular, 16% ótimo, 11% ruim e 6% péssimo.

No quesito atendimento do telefone antes do terceiro toque, verifica-se que 15% dos entrevistados consideram como ótimo, 37% bom, 29% regular, 12% ruim e 7% péssimo. Com 52% de boa avaliação do atendimento antes do terceiro toque da chamada, necessário se faz desenvolver ações para redução do índice negativo que teve um índice considerável, 48%, não se sentem satisfeitos na espera da chamada. O tempo de espera pode gerar constrangimentos pois o cliente muitas vezes está com pressa em ser atendido.

Em se tratando da disponibilidade das informações com clareza, percebe-se que 14% dos pesquisados citaram como ótimo, 44% bom, 23% regular, 10% ruim e 9% péssimo. Tem-se 58% de entrevistados que citaram como quesito positivo. Porém, este quesito merece ser assistido, pois pode-se considerar que o valor positivo está bem próximo ao outro extremo.

Com relação a padronização da comunicação observa-se o seguinte resultado: 16% ótimo, 44% bom, 19% regular, 14% ruim e 7% péssimo. Neste caso, 60% dos entrevistados citaram como quesito positivo o formato de comunicação. Isso identifica que não há variação de conteúdo da informação, para a maioria existe um padrão de informação que os torna satisfeitos em utilizar o serviço do *Call Center*.

Quanto ao tempo de espera até ser atendido 38% dos entrevistados indicaram como bom, 25% regular, 13% ótimo, 13% ruim e 11% péssimo. Somando o quesito ótimo e bom, tem-se 51%, ou seja, a margem deverá ser considerada. Para o aperfeiçoamento do *Call Center*, visando a satisfação e um atendimento de excelência deve-se trabalhar esse quesito, juntamente com o resultado do gráfico 15, com 54% de saldo positivo.

Verifica-se que no quesito tempo de duração do atendimento tem-se uma média de 60% dos entrevistados que consideram como ótimo e bom; bem como 40% de pessoas que consideram como regular, ruim e péssimo.

No quesito rápido atendimento, verifica-se que 37% dos entrevistados afirmaram que são bem atendidos, 17% consideram o atendimento ótimo, 23% regular, 13% ruim e por fim, 10% péssimo. Considerando-se de o atendimento do quesito regular a péssimo, soma-se 46%, o que merece ser mais assistido, pois é a impressão inicial que o cliente tem quando mantém contato com a Instituição.

A qualidade no atendimento foi citada com 60% resultado positivo, e demais respostas 23% regular, 11% ruim e 6% péssimo. Verifica-se que a qualidade é bem citada, e torna-se fundamental para o processo de melhoria e desenvolvimento do atendimento.

Verifica-se que no quesito linguagem utilizada 51% dos entrevistados citaram como bom, 19% regular, 16% ótimo, 8% ruim e 6% péssimo. Portanto, 67% dos entrevistados consideram como ponto positivo. Logo, a linguagem foi avaliada como boa na percepção dos clientes entrevistados.

Conforme dados, verifica-se que 14% dos entrevistados avaliaram o quesito, habilidades e conhecimentos necessários para as operadoras efetivarem o atendimento, como ótimo, 44% bom, 23% regular, 13% ruim e 6% ótimo. No geral a avaliação foi positiva com 58%. Este quesito é essencial para um atendimento de qualidade, e de igual importância a participação humana neste processo. Como cita Walt Disney, “Você pode criar, conceber e construir o mais belo lugar do mundo, mas serão os homens que permitirão que o sonho se torne realidade” (COLLINS, 1995, p. 193). O autor enfatiza a ideia central que rege o funcionamento do atendimento, as pessoas.

Finalizando a avaliação das determinantes da qualidade no atendimento, foi avaliado questão central da pesquisa: o atendimento no *Call Center* atende as necessidades dos clientes entrevistados? Como resposta obteve-se 14% dos entrevistados que consideram como ótimo, 44% bom, 23% regular, 10% ruim e 9% péssimo. No total, o resultado foi positivo com 58% de aceitação dos clientes.

A pesquisa permitiu identificar os pontos fortes e fracos do *Call Center* da IES pesquisada. A Tabela 5 representa as colocações dos alunos, citadas nas perguntas abertas do questionário de avaliação.

CITE DOIS PONTOS NEGATIVOS DO CALL CENTER		
RESPOSTAS POSSÍVEIS	QTDE.	%
Transferência de ligação	20	14%
Falta Informação	19	14%
Não tem ponto fraco	15	11%
Demora para atender	15	11%
Demora para passar a informação	12	9%
Informações incorretas	10	7%
Espera na chamada	10	7%
Tem que ter mais operadoras	8	6%
Falha na comunicação com outros setores	6	4%
Em alguns momentos não podem resolver	5	4%
Falta Habilidade	4	3%
Falta Profissionalismo	3	2%
Falta confiabilidade	2	1%
Ruído	2	1%
Mau humor das Operadoras	1	1%
TOTAL	140	100%

Tabela 5 Cite dois pontos negativos do *Call Center*

Fonte: Dados Primários.

Observa-se que houve 140 citações aleatórias de pontos negativos apresentados ao *Call Center* na avaliação dos alunos. Neste caso, observa-se que o quesito mais citado se refere a transferência da ligação para demais setores e falta de informação com 14%, seguido de demora para atender com 11%, demora em repassar a informação com 9%, informações incorretas e espera na chamada 7%, tem que ter mais operadoras 6% e os demais quesitos entre 1% a 4%, conforme tabela acima.

Fazendo um cruzamento dos dados originados das perguntas abertas e fechadas, não foi identificado nenhum ponto citado, como soma dos quesitos ótimos e bons, que estivesse abaixo de 50%. Assim, foi apontado como quesito a ser melhorado as citações com médias abaixo de 60% na soma desses quesitos. Verificou-se que o ponto mais crítico estimado está relacionado a informação, quer seja entorno da clareza, como na falta dela, falta conhecimento das operadoras e até mesmo informações incorretas. Posterior, demora a ser atendido, fila de espera.

Para Grönroos (2003, p. 96), a hora da verdade significa “que esta é a hora e o lugar de quando e onde o prestador de serviços tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços”. Para o autor é um verdadeiro momento de oportunidade. Portanto, o atendimento deve ser mais estruturado no quesito informação para que o cliente não deixe de percebê-lo como um serviço confiável.

Avaliando os pontos positivos, a tabela 6 representa as colocações dos alunos citadas nas perguntas abertas do questionário de avaliação.

CITE DOIS PONTOS POSITIVOS DO CALL CENTER		
RESPOSTAS POSSÍVEIS	QTDE.	%
Operadoras são educadas	43	23%
Ótimo atendimento	28	15%
Cordialidade	20	10%
Simpatia no atendimento	17	9%
Informações claras	15	8%
Rápido atendimento	12	6%
Facilidade para resolver alguns problemas	9	5%
Linguagem utilizada	8	4%
Atendimento Confiável	7	4%
Voz das operadoras	6	3%
Nenhum	5	3%
Comodidade	4	2%
Retorno da resposta	4	2%
Encurta a distância	4	2%
Intenção em agilizar o processo	3	2%
Número de funcionários	2	1%
Atendem ao telefone	2	1%
Não existe tempo de espera	2	1%
TOTAL	191	100%

Tabela 6 Cite dois pontos positivos do *Call Center*

Fonte: Dados Primários.

Verifica-se que houve 191 citações aleatórias de pontos positivos apresentados ao *Call Center* na avaliação dos alunos. Neste caso, observa-se que o quesito mais citado se refere a educação das operadoras com 43%, seguido de ótimo atendimento com 15%, cordialidade 10%, simpatia no atendimento 9%, informações claras 8% e demais citações compreendidas de 6% a 1% conforme dados da tabela. O ponto crítico positivo foi a educação das operadoras, mostra neste caso que os clientes reconheceram como ponto principal positivo do *Call Center* a educação na qual são tratados pelas operadoras que realizam o atendimento no setor estudado.

Na análise dos gráficos e da Tabela 3, ao serem cruzados os dados, têm-se como resultados os pontos fortes do setor, avaliados através da percepção dos alunos, a citar como número 1 com 72% de margem positiva, a educação das operadoras diante do atendimento, assim obteve-se respostas como ótimo atendimento, com cordialidade, simpatia, boa apresentação e que as operadoras estão sempre dispostas a ajudar. A seguir o atendimento foi considerado confiável, pois segundo os alunos as operadoras facilitam na resolução dos problemas e possuem bom relacionamento com eles. A linguagem utilizada pelas operadoras foi considerada também como ponto positivo com 67% de uma avaliação boa do quesito, completando com citações do tipo boa argumentação, comunicação padronizada e boa sonorização da chamada. Para finalizar, quando atendida a chamada, o desenrolar da ligação foi avaliado com 60% uma boa duração.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados, possibilitou-se o entendimento da IES pesquisada, no entorno do objeto de estudo, o *Call Center*. Expôs-se que parte do serviço de atendimento é realizado pelo setor, e que, através desta monografia nota-se a sua importância na busca incessante da satisfação dos clientes. Para tanto, algumas questões, principalmente na dimensão da informação precisam ser melhoradas para a manutenção e conquista da qualidade do serviço oferecido.

Em qualquer estratégia empresarial, não basta ter informações sobre o mercado ou os concorrentes, sem antes conhecer a própria organização, seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças.

Por estes fatores, justifica-se que o suporte de TI está cada vez mais presente na maioria dos setores das organizações. As inovações tecnológicas, comunicação aprimorada, desenvolvimento global são tendências incorporadas ao mercado contemporâneo que não podem deixar de serem incluídas no pacote de diferenciais.

O CRM dá a possibilidade de trabalhar o marketing dirigido de acordo com o desenvolvimento de banco de dados selecionados para dividir por grupos potenciais clientes e fazer uma mídia, um apelo de acordo com o perfil desses clientes. Sem que haja a necessidade de contato com todos os clientes cadastrados.

Assim, aumenta a eficácia do setor, tanto no atendimento, quando na captação de novos alunos para a IES.

Por fim, para se atingir bons resultados o processo é a escolha e desenvolvimento de boas maneiras de ampliação do atendimento, porém optar pela escolha da excelência é uma forma de estar sempre a frente das necessidades dos clientes e acima de tudo, a frente no mercado.

Portanto, o presente estudo, desenvolveu bases de conhecimento que contribuíram para acrescentar qualitativamente informações que enriqueceram o capital intelectual dos autores, bem como serviu de referência no desenvolvimento do início de um novo processo de gestão de atendimento ao cliente a ser adotado na IES pesquisada.

O estudo também propõe contribuir para estudos futuros focados na qualidade de serviços na gestão do Atendimento de Instituições Privadas, onde cada vez mais a Educação Superior cresce e conquista mercados emergentes.

REFERÊNCIAS

- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Editel, 1992.
- COLLINS, James. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- GRÖNROOS, Cristian. **Marketing, gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, Philip, ANDREASEN, Alan R. **Strategic Marketing for NonProfit Organizations**. 5 Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.p. 74.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LOVERLOCK, Cristopher e WRIGHT, Lauren. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing. Relacionamentos, Qualidade, Valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V.A.;BERRY, L.L. **A conceptual model of services quality and its implication for future research**. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.
- TURBAN, E.; RAINER, K.; POTTER, R. **Administração de Tecnologia da Informação**. São Paulo: Campus, 2005.