

**O DESCUMPRIMENTO E AS DIFICULDADES DAS EMPRESAS DE  
TELEMARKETING E CALL CENTERS ÀS NOVAS REGRAS PARA OS  
SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR<sup>1</sup>**

**THE NONCOMPLIANCE AND DIFICULTIES OF  
TELEMARKETING AND CALL CENTERS BUSINESSES TO NEW RULES  
FOR CUSTOMER SERVICE**

**MARCOS POLETI ALVES<sup>2</sup>**

**RESUMO:** O presente artigo se inicia com a mostra do cenário da situação dos serviços de atendimento ao consumidor. Em seguida é tratada da questão de quem deve garantir a qualidade nos serviços SAC, apontando o governo como principal responsável. Logo após são levantadas as dificuldades que as empresas estão encontrando para cumprir a nova lei, como o aspecto linguístico, a agilidade no atendimento e os custos com treinamento de operadores. Depois são apontadas algumas estratégias de melhoria, como a adoção de avaliação de desempenho e a utilização de tecnologias, como o *workflow* e o protótipo para o dimensionamento de um *call center*. E como considerações finais para o artigo apresenta-se a ideia de que os resultados somente serão alcançados com o apoio do governo e esforço de todos.

**Palavras-chave:** decreto, telemarketing, consumidor.

**ABSTRACT:** The present article starts with the situations of customer service. Then is treated the question who should preserve the quality in services SAC, pointing out the government as primarily responsible. After are raised difficulties that companies are finding for complied the new law, about linguistic aspect, the ability in service and the costs of training operators. After are appointed some strategies of progress, as adoption the evaluation of performance and to use the technologies, as the *workflow* and the prototype for the dimension to a call center. It's finally for this article with an idea that the results only be achieved with government support and everybody helping.

**Key words:** decree, telemarketing, consumer .

**Sumário:** Introdução - 1 Conceito e história do telemarketing - 2 A criação de um decreto e a responsabilidade pela qualidade no atendimento - 3 Dificuldades de cumprimento à nova lei - 4 Estratégias que podem ser utilizadas - Considerações Finais – Referências.

<sup>1</sup>Trabalho orientado pelo Prof. Dr. José Ângelo Nicácio, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

<sup>2</sup>Especialista em Direito Empresarial pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Marechal C. Rondon. E-mail: marcospoleti@hotmail.com.

## **INTRODUÇÃO**

Devido ao grande número de reclamações, foi aprovado no final do ano de 2008 um decreto com a adoção de novas regras para os serviços de atendimento ao consumidor. Depois de um certo tempo que a lei entrou em vigor, as reclamações só aumentaram. O presente artigo tem a proposta de investigar, utilizando-se da opinião de alguns autores, quais são as possíveis dificuldades de cumprimento e adaptação das empresas às novas regras estabelecidas no decreto-lei nº 6523 de 1º de dezembro de 2008, na tentativa de apontar algumas estratégias para as empresas aprimorarem seus serviços, para atenderem melhor os clientes.

De forma específica, objetiva-se averiguar os aspectos que comprometem a qualidade no atendimento, observar as dificuldades dos operadores de *telemarketing* no cumprimento da nova lei. Além disso, também analisar a questão da polidez lingüística nas conversações com o cliente, bem como destacar o papel do governo e das agências reguladoras no setor. E ainda apurar estratégias administrativas que possam aperfeiçoar o atendimento ao consumidor e reduzir os custos para as empresas.

A Metodologia a ser utilizada para o desenvolvimento do referido artigo é a fonte secundária, em que se obtêm dados através de documentos, dissertações, legislação e bibliografias, todos devidamente referenciados. Na análise e interpretação das informações, as mesmas serão classificadas quantitativa e qualitativamente, servindo como base para sustentar ideias e posicionamentos.

A produção deste artigo baseia-se na razão de se ter um bom relacionamento entre empresas e clientes nos serviços de atendimento ao consumidor (SAC). Um atendimento eficiente e eficaz é fundamental para as empresas no que tange a sua competitividade e sucesso, a satisfação dos clientes e acionistas, bem como manter uma boa imagem no mercado.

Devido ao fato de muitas empresas abusarem desse recurso poderosíssimo de vendas e contato com o consumidor, houve a necessidade de se estabelecer parâmetros nessa relação, fixando regras gerais de atendimento para o setor, reduzindo a desigualdade nesse relacionamento com o cliente.

## **1 CONCEITO E HISTÓRIA DO TELEMARKETING**

A ideia de vendas por telefone surgiu na década de 50, quando algumas revistas e jornais colocavam em seus anúncios um número de telefone, que funcionava como um canal de resposta para a compra de produtos e serviços. Somma Silva (2004) comenta que o primeiro uso de telefone no meio empresarial, que se tem notícia no Brasil, ocorreu por volta de 1880. E que em 1970, com tanto sucesso nessa empreitada, a Ford foi a primeira a lançar a venda por telefone propriamente dita, com a capacitação de 15 mil donas de casa para efetuar 20 milhões de ligações para atingir o mercado

comprador de automóveis.

Surgiu também, em 11 de setembro de 1990, um serviço que funcionava como uma central eletrônica denominado Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), foi desenvolvido para prestar informações direcionadas a clientes, através de um serviço de informação. Isso se tornou fundamental para o início do atendimento às necessidades dos clientes, os quais passaram a serem realmente ouvidos pela empresa.

O termo telemarketing começou a ser utilizado em 1980. No Brasil, a prática se intensificou com a vinda das multinacionais, as quais já detinham essa técnica de vendas, conforme apresenta Silva Junior (2004). Appa relata que o telemarketing “É uma forma de Marketing direto em que um vendedor ou atendente utiliza o telefone para conseguir clientes em potencial e vender produtos ou serviços” (2005, p. 28). Somma Silva (2004, p. 24) conta que:

Estes serviços foram criados em resposta à lei do consumidor e implementados muitas vezes de uma forma um tanto primária. Na maioria das vezes seus atendentes não estavam qualificados e pouco ajudavam o consumidor em suas dúvidas e reclamações.

Na década de 90, houve uma grande ampliação dos serviços SAC, com uma maior capacidade de atendimento, novas tecnologias, mais pessoas envolvidas e uma infra-estrutura melhor. O telemarketing, durante muitos anos realmente auxiliou muito as empresas a alavancarem as suas vendas. No entanto, se este não for bem planejado, pode vir a prejudicar, ao invés de ajudar. Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 439):

O telemarketing adequadamente projetado e direcionado proporciona muitos benefícios, inclusive praticidade na compra e maiores informações sobre o produto e o serviço. Entretanto, a explosão do telemarketing ativo tem irritado ao longo dos anos muitos consumidores com “telefonemas inúteis” quase diários que interrompem suas refeições ou enchem suas secretárias eletrônicas.

Reitman (1996) também identificou essas características, afirmando que após o sucesso e grande salto do telemarketing nos anos 70 e 80, a forma de utilização dessa ferramenta começou a tomar o lugar de outros aspectos importantes, como a relação personalizada com o cliente, a solução de problemas e a obtenção de respostas. Reitman (1996, p.162) comenta que:

Em vez de estabelecer uma relação personalizada, a ligação de telemarketing fazia uma oferta. Em vez de dar respostas, buscava fechar a venda. Em vez de se integrar com outras mídias, o telemarketing tornou-se a principal ferramenta de marketing. A quantidade substituiu a qualidade. E a reação das pessoas às chamadas rapidamente passou de um ligeiro para um total desagradado.

Surgiu, no ano de 2000, o termo call center. A diferença básica entre call center e telemarketing é que este último se concentra apenas na venda em si ao consumidor, enquanto que o primeiro tem uma função mais ampla, aprofundando o relacionamento com o cliente. Popadiuk (2009, p. 141) relata o termo call center:

Trata-se de uma central de atendimento que combina telefonia com recursos de informação do computador e concentra todas as chamadas dos clientes de uma empresa em um único local, visando maximizar a produtividade dos operadores e conquistar a fidelidade do consumidor.

Muitas empresas hoje continuam com o seu serviço de telemarketing, mas estão utilizando em maior escala de outras formas para atrair clientes em potencial. São as chamadas televendas, mala direta, conversas ao vivo pela internet e até sorteios, comentam Kotler e Armstrong (2007). Os autores ainda apontam para a tendência cada vez maior das empresas em migrarem do telemarketing para o call center, que, conforme já explicitado, é uma ferramenta bem mais ampla, que não se concentra em apenas vender, mas em administrar relacionamentos com os clientes existentes. Silva Junior (2004, p. 24) ainda reforça essa questão, esclarecendo que “A evolução das necessidades do mercado somada aos avanços da tecnologia fizeram com que os conceitos envolvidos no telemarketing evoluíssem, agregando novos valores e compondo um conceito maior e mais abrangente, conhecido como call center”.

A estratégia atual adotada por muitas empresas dentro do call center consiste em sistemas de chamadas “por adesão”, no qual o cliente é que dá o primeiro passo, conhecendo os produtos e serviços de determinada empresa e convidando a empresa a entrar em contato com o mesmo por telefone ou e-mail. Essa forma de venda, ainda segundo Kotler e Armstrong (2007), tem produzido mais resultado, pois as pessoas não se sentem “invadidas”, como no sistema antigo.

## **2 A CRIAÇÃO DE UM DECRETO E A RESPONSABILIDADE PELA QUALIDADE NO ATENDIMENTO**

As reclamações dos 0800, Serviço de atendimento ao Consumidor (SAC) e call centers são constantes. As queixas quase sempre são de aspectos que realmente comprometem a qualidade no atendimento, ou seja, geralmente são os mesmos problemas: demora no atendimento, transferência para um departamento, e depois para outro, sem falar na lentidão para resolver o problema, quando o consumidor consegue atingir esse objetivo.

No dia 1º de dezembro de 2008 entrou em vigor o Decreto n. 6523, assinado em 31 de Julho de 2008, que estabelece normas sobre o serviço SAC, dentre elas: a obrigatoriedade do tempo de espera para transferência de ligação ser de até um minuto, a opção de falar com o atendente, cancelar o serviço e reclamar no primeiro menu eletrônico,

além do cliente poder solicitar à empresa uma cópia da gravação da conversa.

O decreto também prevê que o fornecedor não poderá finalizar a ligação antes do término do atendimento, o sigilo dos dados pessoais do consumidor deve ser respeitado e as reclamações feitas devem ser atendidas e resolvidas no prazo máximo de cinco dias úteis, a contar do registro. E ainda, o SAC deverá processar imediatamente o pedido de cancelamento feito pelo consumidor. Estas regras valem para todas as empresas que são reguladas por agências federais, como Bancos, empresas de telefonia, cartões de crédito, planos de saúde, entre outras.

Após decorridos mais de um ano e meio, o número de reclamações só aumentou e o consumidor ainda está insatisfeito, continuando muito complicada a relação entre este e a empresa. Muitas delas já foram autuadas e estão sendo sancionadas pela Superintendência de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon). Em dezembro de 2009 as multas aplicadas nas empresas já somavam 35 milhões de reais, segundo informações da reportagem do Jornal Hoje. Mas de quem é a responsabilidade em garantir a qualidade no atendimento ao consumidor pelos serviços de call centers? Falcão (2008, p. 47) defende que “O vácuo deixado pelas agências foi ocupado pela própria Presidência da República”. Ou seja, o autor apontou para o governo como o provedor de garantias através da execução do decreto em virtude de beneficiar ao consumidor a merecida qualidade nos atendimentos. Sendo que, na realidade, essa garantia deveria ser assegurada pelas próprias agências reguladoras.

O mesmo autor ainda complementa, alertando para o fato do cliente se aliar aos órgãos de defesa do consumidor, como os Procons, o Ministério Público e da Justiça e também aos juizes. Nesse cenário, o mesmo aponta um desvio na verdadeira finalidade da agência reguladora, que é exatamente o de garantir a eficiência e a qualidade do serviço prestado.

E Falcão (2008, p. 47) termina com sua opinião a respeito das decisões do governo: “Qualidade dos serviços não se obtém por decreto. Depende de desenvolvimento tecnológico, recursos financeiros, formação de pessoal e de muito mais”. O que, portanto, confirma a sua oposição à criação do decreto e do posicionamento do governo como um todo em relação às dificuldades encontradas nos atendimentos SAC e a atitude que o mesmo tomou para tentar solucionar o problema.

### **3 DIFICULDADES DE CUMPRIMENTO À NOVA LEI**

Uma das dificuldades para as empresas cumprirem as novas regras pode realmente estar no maior esclarecimento destas no próprio decreto. Esta situação pode ser exemplificada pelo artigo 9º do decreto n. 6523: “O atendente, para exercer suas funções no SAC, deve ser capacitado com as habilidades técnicas e procedimentais necessárias para realizar o adequado atendimento ao consumidor, em linguagem

clara”. A lei não especifica atitudes da parte do atendente no tocante a se ter uma linguagem clara, podendo neste caso ser interpretada como um problema de polidez lingüística nas conversações com o cliente. A escolha de uma linguagem clara para realizar um atendimento de qualidade ao consumidor fica condicionada à flexibilidade da empresa no treinamento de seus atendentes e na disposição da mesma em abrir mão da rigidez na sua política de vendas.

Uma conversação polida e numa entonação de voz adequada pode facilitar e muito a interação com o cliente. No dia-a-dia, isso acaba se tornando um aspecto automático e inerente para quem trabalha no setor. Vale lembrar que o profissional deve ser atencioso ao telefone, educado, mas evitar intimidades. Appa (2005, p. 20-21) acredita que:

[...] como não há possibilidade de separar o comportamento lingüístico de outros comportamentos humanos, todo operador de telemarketing parece estar constantemente consciente desta escolha, para atingir o propósito de informar e/ou vender. Se ele não se adequar à forma linguisticamente esperada, poderá sofrer sanções por parte da autoridade do cliente e da empresa que o emprega.

Atualmente as empresas estão exigindo dos operadores de telemarketing que os mesmos tenham cuidado com as suas expressões orais, evitando os vícios de linguagem e as gírias, bem com ter o bom e velho hábito da leitura. E além disso, exige-se também do profissional uma boa comunicação escrita. Appa (2005, p.38) conclui esse raciocínio para quem se candidata a uma vaga no telemarketing, apontando que:

Os funcionários das áreas de Recursos Humanos sugerem que os candidatos façam exercício fonológico, que cultivem o hábito de boas leituras, que prestem atenção às pessoas que falam bem, que evitem gírias, tenham aulas de oratória ou teatro, e ouçam palestras, pois falar em público com clareza, objetividade e descontração é fundamental.

A voz é outro aspecto muito importante para o operador, no que tange ao timbre adequado, boa articulação e uma intensidade de voz modulada. Existem diversas técnicas para se apresentar em público que podem ser aproveitadas, como a postura de voz e o domínio da própria respiração.

Neste sentido, o telemarketing se apresenta com variadas formas de comunicação com o cliente. E visando ter um poder de persuasão maior, muitas empresas acabam treinando os operadores com respostas prontas, roteiros a serem seguidos e frases padrões que fazem com que o cliente muitas vezes não se sinta à vontade e tenha a sensação de estar conversando com uma máquina e não com um atendente. “O profissional deve usar corretamente o tom, a inflexão e a construção da frase, pois as pessoas gostam de falar com pessoas, não com máquinas”, diz Appa (2005, p. 39). E, justamente por esse motivo, pode-se entender que a linguagem talvez não tenha o problema de ser clara ou não, mas de certa forma não é adequada para o

cliente, pois o mesmo se sente pressionado pelo funcionário da empresa.

Portanto, se for levada essa interpretação em relação ao artigo 9º, as empresas teriam que modificar suas estratégias de vendas e o treinamento dos operadores, estes que também de acordo com decreto do ano de 2008 (§ 2º, do artigo 10), devem estar todos habilitados para cancelar o serviço ou receber reclamações dos clientes. Isso acaba por elevar demasiadamente os custos das empresas em seu setor de telemarketing no que tange ao treinamento dos operadores, tornado a mudança inviável, pelo menos a curto prazo. Esse aumento é previsto por Claro (2008), o qual defende que:

Todas essas mudanças implicam, no primeiro momento, em redimensionar (número de posições de atendimento e pessoas) muitos Call Center. A consequência imediata é a aquisição de equipamentos e sistemas (principalmente sistemas de gravação que passa a ser obrigatória) além da contratação de profissionais. Logo, não há dúvidas que as novas normas terão impacto financeiro nas empresas prestadoras de serviço e também afetarão aquelas que mantêm o Call Center próprio (interno).

A obrigatoriedade em atender o cliente em até um minuto também é outro fator difícil para cumprimento por parte das empresas de call centers, pois para atingir essa meta, os agentes teriam que melhorar a agilidade, além de se ter que contratar mais funcionários para o departamento, gerando um custo consideravelmente alto na folha de pagamento da empresa. Em entrevista ao Jornal Hoje da Rede Globo, Lucas Mancini, dono de uma empresa de atendimento ao consumidor afirma que: “Vai precisar de dois brasis: um Brasil que vai ligar e outro que vai atender o telefone, cem por cento das chamadas”. Portanto, pode-se aferir que o cumprimento da referida exigência com toda certeza ainda é um desafio muito grande para a maioria das empresas que oferecem serviços de atendimento ao consumidor no Brasil.

O aumento dos custos é um fator preocupante para este setor, em especial, nas grandes empresas, pois muitas delas utilizam o telemarketing, justamente por esta ser uma ferramenta de baixo custo e mais eficiente no atendimento. Contudo, uma legislação favorável ao controle e proteção para o consumidor, sem dúvida, se faz necessária. “O telemarketing é freqüentemente criticado como sendo uma prática de negociação antiética, pois algumas empresas fazem chamadas não solicitadas e promovem um tipo de venda que pressiona demais as pessoas contactadas” (APPA, 2005, p. 29).

Assim, a questão que surge na crítica feita ao telemarketing é que este permite certo abuso por parte da empresa em iludir o cliente na tentativa de oferecer um produto ou serviço. Cabe também ao consumidor ficar atento para não cair nessas armadilhas, conforme relata em entrevista ao Jornal Hoje (exibida em 10 mar. 2009) o responsável pelo Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor do Ministério da Justiça, Ricardo Morishita “O consumidor consegue separar o joio do trigo: diferenciar a

empresa que tem respeito de verdade daquela que só respeita na hora de vender”.

Ainda na nova lei, vale ressaltar a importância dos artigos 15 e 16, que se referem ao direito que o cliente possui de exigir da empresa uma cópia de todas as ligações efetuadas. Ainda em relação ao decreto, é o cliente que escolhe a forma como deseja receber a cópia, se por e-mail ou por correspondência. Devido ao fato de muitas empresas não estarem respeitando o limite máximo de cinco dias para o envio e outras nem mesmo estavam disponibilizando esse serviço ao cliente mesmo após entrar em vigor o decreto, no dia 16/03/2009 foi editada uma portaria para reforçar esse direito, conforme reportagem do Jornal Hoje da Rede Globo (2009).

Em entrevista ao Jornal acima mencionado, Juliana Pereira, do Departamento de Proteção ao Direito do Consumidor diz: “Basta a declaração do consumidor de que a empresa não está fornecendo a ele a gravação da sua chamada, para que o consumidor leve esta informação ao Procon e o órgão inicie um processo de investigação”.

#### **4 ESTRATÉGIAS QUE PODEM SER UTILIZADAS**

Apesar da mudança da nova lei ser árdua para a maioria das empresas, estas podem aproveitar o desafio para reforçar o seu marketing de relacionamento, que é um outro ponto forte do call center. É através desse departamento que a empresa pode descobrir características de clientes que, somente mantendo um relacionamento mais próximo consegue-se perceber.

Silva Junior (2004) reforça a ideia de um call center como peça fundamental para as empresas manterem um bom canal de comunicação e responder a maior exigência dos clientes, fideliza-lo e até mesmo evoluir o seu próprio produto. Isso reforça uma das estratégias que as empresas podem se utilizar para encarar as novas normas do Decreto, que é dar novos enfoques para o seu telemarketing, não direcionando o mesmo apenas para o objetivo de aumentar suas vendas. Estar atento às reclamações e, principalmente às sugestões dos clientes se torna fundamental. Popadiuk defende que “O funcionário de um call center precisa ter em mente que é a ponte entre a empresa e o cliente; ele representa a organização na visão do cliente” (2009, p. 141). Faz-se necessário uma gestão de todo esse conhecimento que é adquirido no atendimento pelos funcionários de call center. Dessa forma, há a necessidade de um comprometimento por parte da alta gerência, com uma liderança pró-ativa, um modelo de gestão mais flexível e com boas estratégias de negócio.

Como o conhecimento é imprescindível para uma organização, pode ser interessante para ela utilizar-se das informações do serviço de atendimento ao cliente para auxiliar os processos de tomadas de decisões, relativas à administração de marketing (POPADIUK, 2008, p.142).



Essa gestão do conhecimento, portanto, acaba fazendo com que as empresas foquem no seu relacionamento com os clientes, aumentando a satisfação destes e proporcionando maiores interações entre os mesmos. Conforme o andamento desse contato, o cliente passa a ter não mais uma mera interação, mas uma fidelização maior e um relacionamento de longo prazo.

Popadiuk (2009) realizou um teste que avaliou aspectos dentro das empresas que utilizam o call center. Dentre os resultados apontados, o teste permitiu a constatação de uma distância de visão entre dois níveis imediatos e principalmente entre gerentes e atendentes, no que concerne à própria gestão do conhecimento, oriundo de reclamações e sugestões de clientes. Portanto, pode-se afirmar que é imprescindível que os funcionários dos diversos departamentos das empresas interajam entre si, troquem informações e promovam um verdadeiro diálogo dentro da empresa.

O contato com o cliente, além da venda em si, é um ponto positivo que também é defendido por Somma Silva (2004, p. 22), quando diz que: “Com esse contato, a organização pode elaborar suas estratégias de crescimento, sua entrada na cadeia de valor do cliente e, por fim, o oferecimento de soluções completas e inovadoras”. O mesmo autor ainda defende a utilização da avaliação de desempenho, com a atuação de um supervisor, que coordene as tarefas dos operadores do telemarketing. Para estas avaliar o desempenho humano no que se refere aos call centers, o mesmo ainda cita o método avaliação por relatórios verbais do desempenho dos funcionários. Essa forma facilitaria o dia-a-dia dos funcionários, haja vista a escassez de tempo nesse setor da empresa. No entanto, uma forma bem prática de avaliação pode também ser adotada, que é o método de escalas gráficas, conforme a tabela abaixo:

QUADRO 1

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de situações (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (capacidade de inovar)	Tem excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes apresenta idéias	Raramente apresenta idéias	Nunca apresenta idéias
Realização (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade de realizar	Incapaz de realizar

Fonte: Chiavenato (2004)

A avaliação de desempenho é algo que está no nosso cotidiano e faz parte também do dia-a-dia das organizações. Ela se faz muito importante para agregar valor às pessoas, aos clientes e à própria empresa. Chiavenato (2004, p. 223) defende a avaliação de desempenho dizendo que “é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje”.

Avaliar o desempenho em uma empresa se faz importante para verificar problemas internos, de gerência, dos departamentos e também das pessoas, com o intuito de estabelecer diretrizes e planejamentos de programas para minimizar essas questões. E também a avaliação permite que o próprio funcionário tenha um retorno sobre o trabalho que está realizando e identificar o seu potencial, conhecimentos e habilidades.

Essas necessidades podem ser observadas principalmente nas grandes empresas, como defende Somma Silva (2004, p. 5) “[...] à medida que as organizações crescem e se multiplicam, maior se torna a complexidade de gerir os recursos humanos necessários a sua sobrevivência e ao seu crescimento”. Ainda segundo o mesmo autor, a avaliação de desempenho pode denotar uma distância entre o desempenho real do funcionário e o esperado pela empresa, muitas vezes ocasionando até demissões.

Alguns cuidados devem ser tomados na avaliação de desempenho, também chamados de pontos fracos. Chiavenato (2004, p. 225) apresenta alguns destes:

1. Quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho a percebem como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado;
2. Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho.

E ainda há que se considerar a adequação do método de avaliação aos objetivos da empresa.

[...] quaisquer que sejam as medidas de desempenho usadas ou o processo de mensuração utilizado, é de vital importância que a organização defina um conjunto de indicadores e o método de apuração, que possam traduzir o acompanhamento dos resultados desejados. (APPA, 2004, p.10).

Já o também mencionado autor Silva Junior (2004) mostram como estratégia de eficiência para os call centers um sistema chamado de workflow, que tem como principal objetivo o controle organizacional. Funciona como uma espécie de monitoramento, em que é possível perceber falhas ou gargalos no processo de comunicação com o cliente. Os mesmos apontam que: “[...] o objetivo encontra-se voltado para a automação de processos organizacionais para organizar, compartilhar e rotear documentos entre as equipes participantes durante um processo de negócio” (PAULA; JUNIOR, 2004, p.19).

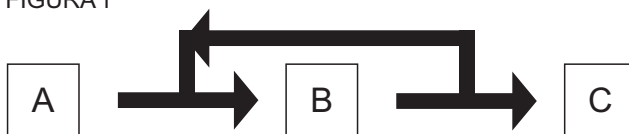
Como em toda atividade, um call center requer vários profissionais além do próprio atendente, dentre eles: um psicólogo, responsável por reduzir o stress e motivar a equipe; um roteirista, para criar o roteiro de mensagens que será utilizado no atendimento; técnicos, para gerirem o banco de dados e darem suporte ao sistema; um supervisor, para monitorar os resultados da equipe e apontar acertos e erros; um assessor de logística, para estar sempre observando a integração entre as diversas áreas da empresa; e um gerente de projetos, para cuidar da empresa de uma forma global, com uma visão macro (PAULA; JUNIOR, 2004, p.13).

Uma central de atendimento possui vários processos que contemplam o atendimento ao cliente. O desafio no uso de sistemas de workflow começa juntamente com a implantação do call center, pois é preciso planejar estrategicamente todo o fluxo operacional e gerencial da central de atendimento, para adequar os custos envolvidos no projeto aos resultados esperados.

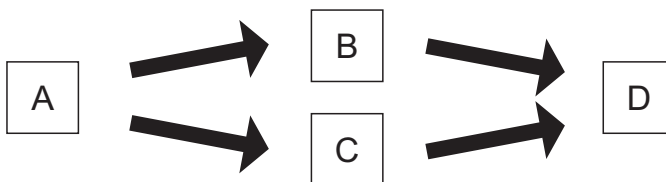
O workflow é um sistema computadorizado que permite a visualização clara e detalhada das etapas, por exemplo, de uma venda, os passos para a montagem de um peça numa linha de produção e também dos procedimentos a serem realizados para concluir uma tarefa solicitada pelo cliente em um call center. Quando você inicia uma tarefa, o sistema automaticamente mostra os passos seguintes de forma inteligente e combinada. Os tipos de workflow existentes são: o ad hoc, o mais simples de todos e sem muita estrutura; o administrativo, com médio grau de estruturação; e o de produção ou transação, que possui regras mais rígidas e alto índice de repetição em sua execução.

As figuras 01 e 02 mostram exemplos de caminhos a serem percorridos para a execução das tarefas no sistema de workflow, mostrando a rota iterativa, condicional, paralela e serial. E por último um organograma de todo o gerenciamento.

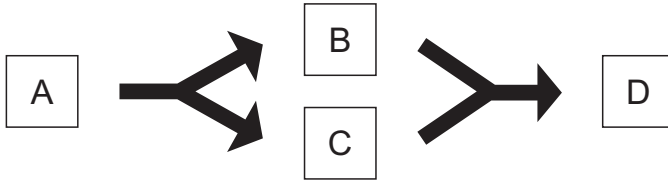
FIGURA 1



Rota Iterativa: tarefas que precisam ser executadas repetidamente para conclusão.  
 Fonte: Silva Junior (2004)

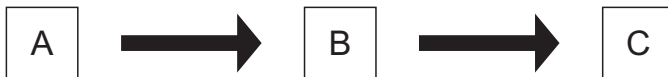


Rota Paralela: ação corrente de várias fontes de trabalho que podem ser executadas de forma paralela.  
 Fonte: Silva Junior (2004)



Rota Condicional: apresenta a característica de decisão, onde, a partir de um conjunto de regras, é definido qual o caminho a ser seguido dentro do fluxo de trabalho.

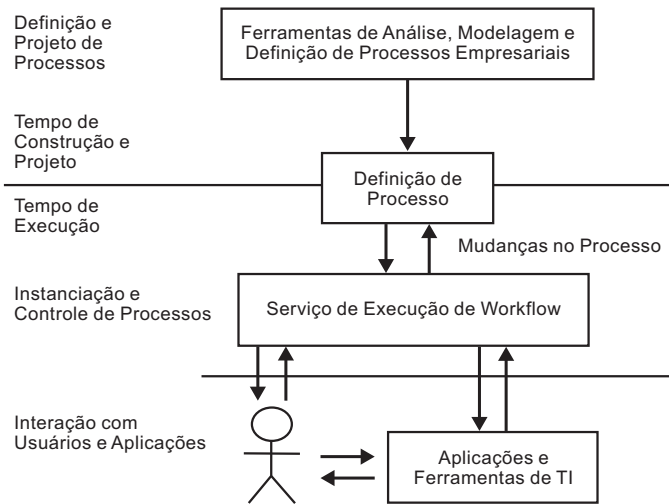
Fonte: Silva Junior (2004)



Rota Serial: ação corrente de várias frentes de trabalho que podem ser executadas de forma paralela.

Fonte: Silva Junior (2004)

FIGURA 2



Fonte: Silva Junior (2004)

Silva Junior (2004, p.20) defende que “A tecnologia de workflow extrapola os limites da equipe, característica marcante das demais, e tem foco no processo e não no grupo de pessoas”. Assim como na avaliação de desempenho, deve-se tomar cuidado com essa tecnologia, utilizando-a racionalmente e de maneira equilibrada na empresa, porque além do processo ser eficiente, as empresas não podem esquecer da qualidade no atendimento, conforme argumenta ainda Silva Junior (2004, p. 6):

O produto ou o serviço contratado em si pode ser excelente mas, se o atendente não souber dar informações detalhadas, estiver de mau humor, atender várias pessoas ao mesmo tempo, ou deixar o cliente esperando duas horas na fila, a percepção de qualidade será destruída.

Portanto, além do controle organizacional, a organização de escalas de trabalho é uma outra estratégia para o dimensionamento dos agentes de um call center. “Este é necessário, pois permite ter uma previsão dos acontecimentos e eventualidades que ocorrem em um Call Center, dando a oportunidade de uma empresa oferecer um melhor serviço de atendimento telefônico” (PAZETO; COMARELLA, 2004, p. 30).

Os referidos autores realizaram um estudo de caso, apresentando um protótipo de um software responsável por gerar uma escala de trabalho, calculando o número de operadores necessários para atender determinada demanda, em dado momento. Esse software agiria de maneira a compensar o aumento de custos das empresas com as devidas contratações para atender as exigências ao decreto, além de otimizar a alocação dos atendentes no espaço físico do call center.

Para reforçar todas essas ideias, Ribeiro e Mendes Filho (2006) apontam, em seu estudo de caso em uma empresa de telemarketing, que a tecnologia é essencial para, juntamente com o relacionamento pessoal, atrair e manter os clientes. Os mesmos afirmam que “[...] num mundo cada vez mais globalizado, com constantes mudanças, o relacionamento pessoal é a melhor forma de manter a fidelização do cliente [...]” (RIBEIRO; MENDES FILHO 2006, p. 93).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar, investigar o cenário das empresas de telemarketing e call centers frente à nova legislação dos serviços de atendimento ao consumidor. E também verificar as dificuldades de adaptação e cumprimento às regras, na tentativa de buscar tecnologias e métodos que podem ser utilizados pelas empresas como estratégias de adequação.

Apesar da lei já estar em vigor há mais de um ano e meio, ainda é muito cedo para se obter um diagnóstico consistente do verdadeiro impacto do Decreto nº 6523 nas empresas de todo o Brasil. O que se pode verificar é que o consumidor ainda está insatisfeito, pois as mudanças estão ocorrendo lentamente, fato que não põe um fim de imediato aos aspectos que comprometem a qualidade no atendimento.

Muitas estratégias foram apontadas, contudo deve-se tomar cuidado em especial com as tecnologias e os métodos apresentados, que são excelentes ferramentas para as empresas, desde que utilizados moderadamente e com discernimento.

Diante de todas as questões abordadas, acredita-se que, além das estratégias de adequação por parte das empresas, o governo possa oferecer um maior apoio às

agências federais, dando melhores condições para que as empresas possam se adaptar ao novo cenário e oferecendo apoio, principalmente ao desenvolvimento tecnológico, recursos financeiros e formação de pessoal.

No entanto, de nada adianta haver todos esses recursos, se ainda tivermos uma grande quantidade de empresas que abusam desse segmento para forjar ou vender de forma ilícita. Portanto, as empresas devem ter bom senso a respeito dessa responsabilidade e colaborar fazendo a sua parte.

O cliente, por sua vez, tem um papel muito importante de sempre observar com muita atenção o serviço que a empresa oferece, para não alimentar essa venda por telefone forçada e acabar de vez com o abuso. Se houver uma maior compreensão e consciência entre as empresas, o governo e os clientes, com certeza haverá um grande avanço na solução da maioria dos problemas.

## **REFERÊNCIAS**

APPA, Renira Cirelli. Polidez lingüística nas conversações de telemarketing. 2005. Dissertação (Mestrado em Letras) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BRASIL, Decreto nº 6.523, de 31 De julho de 2008. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 01 jun. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLARO, Roberto. Crônica da semana decreto 6523/2008. Disponível em: <[http://www.guiacallcenter.com/antigo/cronicas\\_2008/cronica\\_209\\_DECRETO\\_2008.htm](http://www.guiacallcenter.com/antigo/cronicas_2008/cronica_209_DECRETO_2008.htm)>. Acesso em: 01 jun. 2009.

DONATO, Veruska. Call centers continuam desrespeitando a lei. Disponível em: <<http://www.globo.com/jornalhoje>>. Acesso em: 01 jun. 2009.

FALCÃO, Joaquim. O presidente e as agências. Conjuntura Econômica, Rio de Janeiro, v.9, n. 62, p. 47, set. 2008.

FRANCESCHINI, Marina. Ministério da Justiça aponta irregularidade em call centers. Disponível em: <<http://www.globo.com/jornalhoje>>. Acesso em: 01 Jun. 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PAZETO, Tatiana Annoni; COMARELLA, Rafaela Lunardi. Protótipo para Dimensionamento de Agentes de um Call Center Receptivo. Revista Hifen, Uruguiana, v. 28, n. 54, p. 30, jul/dez. 2004.

POPADIUK, Silvio. Gestão do conhecimento de reclamações de clientes em call centers. Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n. 2, p. 134-163, mar/abr.2009.

REITMAN, Jerry I. (org.). Além do ano 2000: o futuro do marketing direto. São Paulo: Nobel, 1996.

RIBEIRO, Anne Caroline Ayres de Souza; MENDES FILHO, Luiz Augusto Machado. Impacto das Práticas de Telemarketing no relacionamento com o cliente: um estudo de caso na empresa XYZ. Revista da FARN, v. 5, n. 1-2, p. 87-109, jan/dez. 2006.

SILVA JUNIOR, Luiz de Paula e. Uma análise para utilização de sistemas de Workflow em centrais de atendimento. 2004. 80p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Computação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

SILVA, Leandro Somma da. A gestão por competências como instrumento de avaliação de desempenho: um estudo de caso em uma empresa de call center. 2004. 70 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

---

*Recebido em: Março/2011*

*Aceito em: Maio/2011*