

## **A Contribuição do *Call Center* para a Inovação em Empresas de Serviço no Brasil.**

**Autoria:** Luis Henrique Rigato Vasconcellos, Roberto Marx, Júlio César Bastos de Figueiredo

RESUMO: O objetivo deste artigo é discutir a contribuição dos *Call Centers* no processo de inovação das empresas prestadoras de serviços. Parte-se do pressuposto que um *Call Center* pode ser utilizado como fonte de recepção de ideias dos clientes, e que estas ideias podem ser encaminhadas e tratadas num processo intencional voltado para a inovação. Para essa finalidade foram conduzidos estudos de casos em cinco diferentes organizações de serviços no Brasil. Por meio dos casos percebeu-se que as empresas empregam diferentes modelos de *Call Center*, definidos a partir de estratégias distintas. Houve casos onde as empresas optaram por não utilizar o *Call Center* incorporado ao seu processo de inovação, mesmo que ele representasse um canal de interação importante com o usuário, e houve casos onde o *Call Center* desempenhou um papel relevante dentro do processo de inovação. Os casos analisados mostraram também que a estratégia de não incorporar o *Call Center* no processo de inovação está fortemente associada a uma visão segundo a qual ele representa um Centro de Custo em contraposição a um Centro de Resultados. Percebeu-se ainda que uma das contribuições mais significativas para a inovação, encontrada nos casos, se deu quando o *Call Center*, 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. Nestas situações 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. 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. Mostra-se então que o emprego do *Call Center* como fonte de inovação é possível. Mas dependerá de como a empresa direcionará seus esforços para extrair e encaminhar as informações obtidas pelo *Call Center*. Por fim, conclui-se que, ao tomar a opção por não incluir o *Call Center* dentro de seu processo de inovação, as empresas poderão estar negligenciando uma fonte relevante de informações que podem ser cruciais para uma melhoria da qualidade global dos serviços prestados.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Relação do Call Center com a Inovação em Empresas de Serviços

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 formado por 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 (2001) 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, por meio 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 em muitos casos 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 (2000) 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).

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* 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 de inovação.

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 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 como e por que as 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.

## 2. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

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. O caráter exploratório dessa pesquisa decorre do fato de que as informações e conclusões obtidas fornecerão elementos para uma melhor compreensão do papel do *Call Center* para a Inovação nas empresas de Serviço.

Dessa maneira, o presente trabalho se caracteriza como um estudo qualitativo e exploratório, e como consequência, não tem 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 múltiplo.

### 2.1 Proposições da Pesquisa

Uma das características do estudo de caso não é formalmente permitir testar hipóteses. Ao invés disso, se lida 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 (Yin, 2005). São três proposições que norteiam o presente trabalho, a saber:

P1: 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.

P2: 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*.

P3: 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.

## 2.2 Os Critérios de Seleção: A Escolha das Empresas Estudadas

Como já exposto anteriormente, em estudos de caso, as empresas que são estudadas não são escolhidas ao acaso. É preferível que elas sejam selecionadas intencionalmente para encontrar os objetos de estudo contidos nas questões da pesquisa. A evolução do conhecimento do fenômeno dependerá da correta escolha dos casos (SOUZA e VOSS, 2001; EISENHARDT, 1989).

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, a saber: *i)* As empresas estudadas deveriam contemplar serviços onde a interação empresa/usuário ocorresse fundamentalmente por meio do *Call Center*; *ii)* o usuário final deveria ser uma pessoa física, isto é empresas tipo B2C; *iii)* as empresas deveriam pertencer a um setor inovador; *iv)* a sede das empresas deveriam ser no mesmo estado onde residem os pesquisadores para facilitar o acesso dos mesmos. A figura 1 resume os critérios de seleção das empresas empregados pelos pesquisadores:

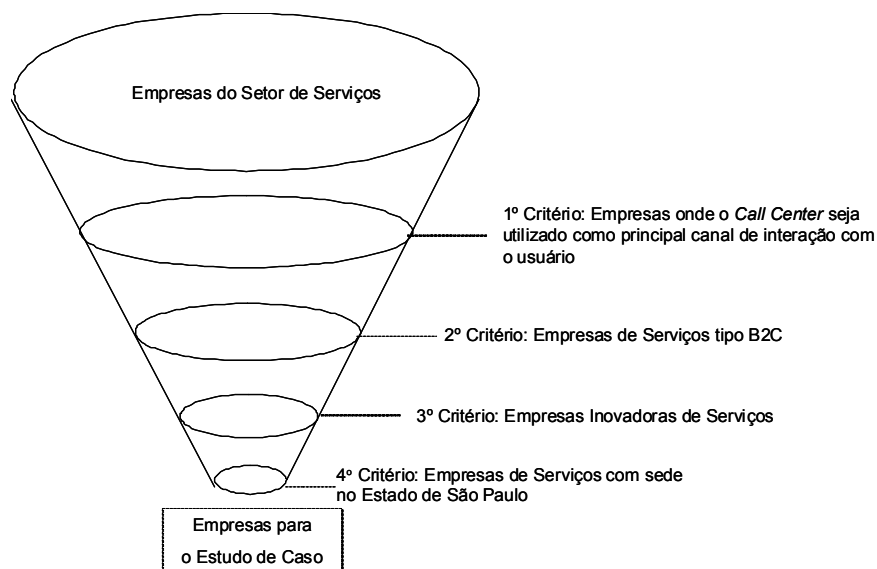


Figura 1: Critérios para seleção de empresas estudadas nos casos

Fonte: elaborado pelos autores

Após o emprego destes critérios para a seleção das empresas, foram selecionadas as empresas e realizados cinco estudos de casos, conforme mostra o quadro abaixo.

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 1: Caracterização das Empresas Estudadas Nos Estudos de Caso

Fonte: elaborado pelos autores

### 2.3 A escolha dos respondentes e a dinâmica da pesquisa

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, TSIKRIKTSIS e FROHLICH,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 pedia que o entrevistado citasse algumas inovações que a empresa tivesse implantado nos últimos seis meses. O pesquisador interpretou as inovações citadas pelo entrevistado e focou no tipo de inovação que tinha aderência à definição proposta pelo pesquisador, aquelas ligadas à percepção, por parte do usuário, do benefício na prestação do serviço. As outras questões passaram então a gravitar em torno da inovação selecionada intencionalmente pelo pesquisador.

Finalizada a primeira entrevista com o responsável pela área de *Call Center*, o pesquisador indagou ao entrevistado qual foi a área da empresa responsável pela inovação, que foi selecionada durante a entrevista. Em outras palavras, foi com certo direcionamento do primeiro entrevistado, que o pesquisador chegou ao responsável pelo desenvolvimento da inovação e realizou a segunda entrevista.

Após a entrevista com o responsável pelo desenvolvimento da inovação, o passo seguinte 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 pessoa entrevistada foi que, em alguns casos, o supervisor pertencia ao quadro de funcionários de uma empresa terceirizada que presta serviços à empresa contratante.

#### **2.4 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 muito grande. Entretanto, estudar apenas uma organização também parecia perigoso para generalizar conclusões (mesmo que analíticas, como as explicadas por Yin, 2005).

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 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.

#### **2.5 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 roteiros básicos de pesquisa, 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 foi transcrever as gravações dos entrevistados. No total, foram transcritos novecentos e vinte e sete minutos de gravações, resultando num volume de informações de cento e setenta páginas.

Segundo 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.

A preparação das categorias de análise é uma das técnicas de pesquisa denominada análise de conteúdo. Segundo Malhotra (2004) a análise de conteúdo possibilitou 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. RESULTADOS DA PESQUISA

#### 3.1 Inovações em Serviços encontradas nos Casos

O Quadro 2 sintetiza as inovações encontradas nos casos estudados, bem como suas principais origens e os benefícios gerados para os usuários.

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 ao uso da tecnologia. Embora o pesquisador tenha sempre tomado cuidado para não induzir os entrevistados a responder sob esse ponto de vista (jamais citando a palavra inovação tecnológica durante as entrevistas), a questão tecnológica 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 anteriormente, 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 importante.

#### 3.2 Discussão dos Resultados

Neste ponto é conveniente resgatar as proposições anteriormente expostas, contrapondo os dados encontrados para auxiliar na discussão dos resultados. A seguir se encontram as proposições, bem como as discussões e justificativas adotadas para embasar suas respostas.

P1. 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.



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 tarifas 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.
	<b>Localizador de Frotas*</b>	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	<b>Sistema de Reconhecimento de Voz*</b>	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 <i>downloads</i> através do computador em qualquer parte do mundo com acesso à internet.
	<b>Assistência Técnica Domiciliar*</b>	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 <i>softwares</i> e <i>hardwares</i> , cabos, redes, etc).
Kappa	<b>Ilha de atendimento específica para usuários do iPhone*</b>	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 <i>Call Center</i> 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 <i>Windows Live Messenger</i>	Proposta da Diretoria de <i>Marketing</i> e Inovação.	Possibilidade dos usuários utilizarem o <i>hotmail</i> , o <i>msn-messenger</i> e acessar o <i>orkut</i> via celular.
Zetha	<i>Triple Play</i> - 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	<i>Benchmarking</i> 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.
	<b>Controle Remoto Infantil*</b>	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.

Quadro 2: Resumo das Inovações Investigadas na Pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores

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 desenvolve uma espécie de rotina própria de trabalho para repassar a informação obtida na interação com o consumidor para o Setor de Inovação.

Por exemplo, 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 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 a busca de 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).

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.

P2. 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 utilizados para ilustrar estas diferenças.

A Figura 2 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 2 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 de uma análise cruzada empregada na pesquisa. 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 2, 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 segunda proposição da pesquisa.

P3. 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 (*Quality Action Team*) que guarda distante semelhança com a estrutura de trabalho *adhocrática* apresentada por Mintzberg (2003). Trata-se de equipes especialmente formadas 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 tanto pela integração vertical do *Call Center*, quanto pela estratégia da empresa em prestar um atendimento de excelência.

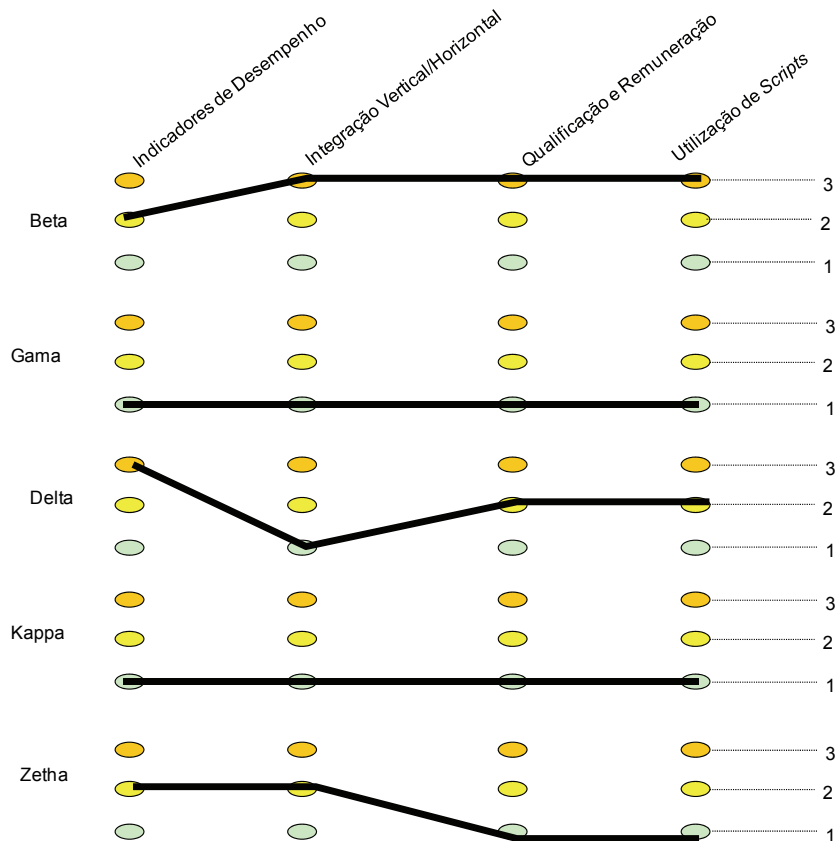


Figura 2: Comparação de Modelos de *Call Center* das Empresas Estudadas

Fonte: elaborado pelos autores com base em Souza e Voss (2001)

Difícilmente 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 3. 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 na proposição.

Elementos da Estrutura	Resultados nos Casos
Estrutura orgânica, formada por equipes <i>ad hoc</i> de projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beta: os QATs são exemplos das poucas estruturas orgânicas de que os operadores podem tomar parte.</li> <li>- 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.</li> </ul>
Pouca formalização do comportamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beta: houve formalização do comportamento, mas foi menos intensa que nas demais empresas.</li> <li>- Delta e Zetha: o comportamento dos operadores é extremamente formalizado. Nos <i>Call Centers</i> destas empresas, pode-se notar os três tipos de formalização apresentados por Mintzberg (2003), isto é, formalização por posição, fluxo de informação e regras.</li> </ul>
Ajustamento mútuo entre equipes de trabalho, sem necessidade de coordenação funcional formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beta: os QATs são coordenados formalmente sempre por um executivo da empresa.</li> <li>- 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.</li> </ul>
Não há padronização dos produtos ou processos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beta, Delta e Zetha: os produtos e processos são padronizados.</li> </ul>
Descentralização das decisões das atividades inter e intra equipes de projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beta, Delta e Zetha: as decisões acerca da operação de <i>Call Center</i> 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.</li> </ul>
Organização e gestão por processos (transversais), em contraposição àquela funcional/departamentalizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beta: somente as QATs apresentam um organização por processos conforme as necessidades dos projetos.</li> <li>- Delta e Zetha: a organização é funcional/departamentalizada.</li> </ul>
Coordenação das atividades de trabalho direto feita prioritariamente no próprio nível operário e não pela supervisão direta (hierarquia) ou pelo dispositivo técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beta, Delta e Zetha: todo o trabalho do operador é coordenado pelo supervisor e pelo próprio sistema de atendimento (dispositivo técnico).</li> </ul>

Quadro 3: Elementos de Sistemas Organizacionais Inovadores

Fonte: Adaptado de Salerno (1999) e Mintzberg (2003)

#### 4. CONCLUSÕES

Uma contribuição 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 (2007), 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, percebeu-se que uma das contribuições mais significativas para a inovação encontrada nos casos se deu quando o *Call Centers*, 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 das 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 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.

#### **4.1 Considerações Finais: A proposição de um Call Center orientado para a Inovação**

Parece oportuno apontar nesta parte final deste trabalho que, mesmo nos casos mais avançados, leiam-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 aos pesquisadores 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 suas 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 subárea 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.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2000.
- 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.
- BOWEN, D.; LAWER, E. “The Empowerment of Service Workers”. Sloan Management Review, Spring, 1992.
- EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4. pp. 532-550, 1989.
- Fleury, M.T.L; Fleury, A. Construindo o Conceito de Competências. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, p.183:196, 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. Innovation in Services. Research Policy. V. 26, p 537-556, 1997.
- GRONROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANSEN, M. T. ; BIRKINSHAW, J. The Innovation Value Chain, Harvard Business Review, July, 2007.
- HUTCHINSON, S; PURCELL, J.; KINNIE, N. Envolving high commitment management and the experience of the RAC Call Center. Human Resource Management Journal, 2000.
- JENSEN, M.B.; JOHNSON, B., LORENZ, E., LUNDEVALL, B.A. Forms of knowledge and modes of innovation. Research Policy. Vol.36, n.5, pp.680-693. 2007.
- 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.



- 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.
- MALHORTA, N. *Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada*. 5ª ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- 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.
- 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.
- MINTZBERG, H. *Criando Organizações Eficazes – Estruturas em Cinco Configurações*. 2ª.ed. São Paulo:Ed.Atlas, 2003.
- OECD. *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd ed. Paris: OECD, 2005.
- 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. *Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SOUZA,R.; VOSS, C. *Quality Management: Universal or Context Dependent?* *Production and Operations Management*, v.10, n. 4, p. 383-404, 2001.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ. F. *Innovation in Service*. PREST – Policy Research in Engineering, Science & Technology. Manchester, Project Report S2, 1998.
- SZNELWAR,L.I.; ZILBOVICIUS,M. *The Structure of tasks at “Call Centers”: Control and Learning Difficulties*. In IEA – International Ergonomics Association XVI th Trienal Congress and Human Factors and Ergonomics Society, 44 th Annual Meeting Proceedings, San Diego, 2000.
- TIDD, J. HULL, F.M. *Service Innovation: Organizational Responses Technological Opportunities e Market Imperatives*. Imperial College Press 2005.
- 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.
- 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.
- 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. *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.