

ESTUDO DA FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES DE TELEFONIA CELULAR NA GRANDE SÃO PAULO, EM FUNÇÃO DO ATENDIMENTO RECEBIDO POR ESSES NA ÁREA DE CALL CENTER DAS OPERADORAS.

LOYALTY ON A MOBILE COMPANY IN “GREAT SAO PAULO AREA”: AN EXPLORATORY STUDY REGARDING THE SERVICE PERCEIVED THROGUH THE CALL CENTER.

Relatório Final de Pesquisa

Final Report

Fernando Mindlin Serson

Selim Rabia

Resumo

O objetivo desse trabalho é fazer um estudo exploratório acerca da fidelização de usuários de serviços de telefonia celular, na Grande São Paulo, em função do atendimento percebido por ele, quando em contato com o Call Center da empresa. Buscou-se verificar quais os elementos importantes e impactantes do atendimento, assim como de que modo o atendimento prestado pelo Call Center impacta na fidelização do cliente à sua operadora. Para tanto, foi empreendida uma pesquisa de campo junto a clientes das diversas operadoras atuantes na região

Palavras-Chave:

Call Center, Fidelidade, Marketing de Relacionamento, telefonia celular .

Abstract:

The aim of this work is to make an exploratory study about the loyalty of users of mobile telephony services in “Great Sao Paulo” area, according to the perceived level of service, when in contact with the company's call centers. We attempted to verify the important elements and Impacting of care as well as how the care provided by Call Center impact on the customer loyalty to the company. To reach these objectives it was made a research with customers of different companies in the region.

Key words:

Call Center, Fidelity, Relationship marketing, Cell phone service.

Fernando Mindlin Serson

É bacharel em Direito pela USP e em administração pela FGV-EAESP; mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP, doutor em Administração pela FGV-EAESP. Na FGV-EAESP leciona disciplinas de Marketing em cursos de graduação e de pós-graduação. Responde atualmente pela coordenação da área de estudo de CRM junto ao FGV-GVCENPRO e pela coordenação do SQA – Selo de Qualidade em Atendimento junto ao FGV-GVCENPRO.

Selim Rabia

É administrador pela FGV-EAESP; mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP, doutor em Administração pela FGV-EAESP. Atua como professor convidado nos cursos da FGV.

SUMÁRIO

1. Introdução	
2. Objetivos	
2.1 Objetivo geral	
2.2 Objetivos específicos	
2.3 Justificativa	
2.3.1 Detalhamento de alguns aspectos do presente estudo	
2.4 Objeto	
2.4.1 A telefonia celular no Brasil	
3 Fundamentação Teórica	
3.1 O que é um Call Center	
3.2 Call Center, satisfação do cliente e fidelização	
3.3 O elemento humano no atendimento	
3.4 Call Center é um Serviço	
3.5 Marketing de Relacionamento	
4. Metodologia de Pesquisa	
4.1 Plano Amostral	
5. Análise dos dados levantados	
6. Conclusões do Estudo	
6.1 Contribuições	
6.2 Limitações e Sugestões para Futuros Estudos	
7. Referências Bibliográficas	
8. APÊNDICE	
8.1 Apêndice 1 - Respostas Levantadas nos Questionários	
8.2 Apêndice 2 - Tabulação dos Dados Coletados em Campo – considerando 3 fatores	
8.3 Apêndice 3 - Tabulação dos Dados Coletados em Campo – considerando 2 fatores	

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1: Por que Clientes Abandonam as empresas	06
Tabela 1. Crescimento do número de celulares no Brasil	09
Figura 1: Ciclo de Serviço no Call Center	11

Figura 2: Modelo de análise de Kantsperger e Kunz	16
Tabela 2: Aspectos que agregam Valor e que causam Irritação no cliente	18
Figura 3: Qualidade Total Percebida	22
Gráfico 2: Acréscimo percentual nos lucros resultante de um acréscimo de 5% na fidelização de clientes em serviços industriais selecionados.....	25
Tabela 3: Perfil dos respondentes da pesquisa de campo.....	29
Tabela 4: Intensidade de contato do Cliente com a Sua Operadora de Celular	30
Tabela 5: Propensão a Troca e Troca de Fato de Operadora de Telefonia Celular em função do Atendimento Recebido.....	30
Tabela 6: Motivos que levaram a Não trocar de operadora mesmo com vontade de fazê-lo.....	30
Tabela 7: Análise dos fatores comuns da qualidade.....	32
Tabela 8: Análise dos fatores comuns à fidelidade	32
Tabela 9: Correlação entre os Fatores levantados	33

1. Introdução

A teoria de marketing tem desenvolvido diversos trabalhos que salientam os benefícios da fidelidade dos clientes em diversos setores de atividade. Manter clientes é mais barato do que conquistar novos clientes e, no longo prazo, contribuí para o crescimento das margens de lucro.

Para manter a fidelidade dos clientes parte-se do produto ou serviço central que se oferece. Mas os aspectos objetivos do que é oferecido está permitindo manter vantagens competitivas por um período de tempo cada vez menor. A tecnologia é de fácil acesso e pode ser rapidamente copiada. Máquinas, sistemas, produtos em geral são acessíveis às empresas. Qualidade não é mais um diferencial, mas sim um fator higiênico.

Entre os outros aspectos que se encontram entre as preocupações de marketing está o relacionamento entre empresa e cliente. A teoria de Marketing de Relacionamento mostra que investimentos no relacionamento com os clientes trazem benefícios para a organização, pois ajudam a manter a fidelidade dos clientes.

A prestação de serviços compõe um setor de atividade especialmente beneficiada pela teoria do marketing de serviços, dada a intangibilidade do que é comercializado. Mais especificamente, os serviços tendem a ter uma grande interação entre empresa e cliente. E não é uma interação entre “coisas” da empresa e o cliente, mas entre *pessoas* da empresa e

o cliente. É uma sucessão de “momentos da verdade” que vão construindo (ou destruindo) a fidelidade dos clientes.

Os *Call Center* compõe uma das principais formas de interação em muitos setores de serviços. Bancos, cartões de crédito, TV a cabo, provedores de internet e telecomunicações tem, como principal, se não única, forma de relacionamento com o cliente o telefone e outros meios eletrônicos como internet. É de se esperar que esse canal de interação reflita na tendência à fidelidade ou infidelidade. Os *Call Center* vem apresentando taxas consistentes de crescimento, reflexo dessa preferência do cliente em usar esse canal de comunicação com as empresas.

O setor de telefonia celular é um dos que tem um forte uso do *Call Center* como canal de interação e relacionamento com seus clientes. Além disso, vem crescendo a altas taxas e já superou a marca de 100 milhões de clientes, ou seja, mais de 50% da população. Como em outros serviços de compra rotinizada, a manutenção de clientes pode ser de grande importância.

Segundo pesquisa da Accenture - empresas de consultoria e assessoria atuante no Brasil- (2007), 59% dos respondentes já declararam ter trocado de fornecedor devido a problemas com serviços de atendimento. Nessa pesquisa o consumidor brasileiro é apontado como um dos mais exigentes entre os vários países pesquisados.

Outra pesquisa, apresentada no Gráfico 1 revela algumas causas da adoção de um tratamento operacional dos *Call Center* em detrimento de uma visão mais estratégica e voltada para o atendimento das necessidades dos clientes e da conquista de sua satisfação, em relação às organizações:

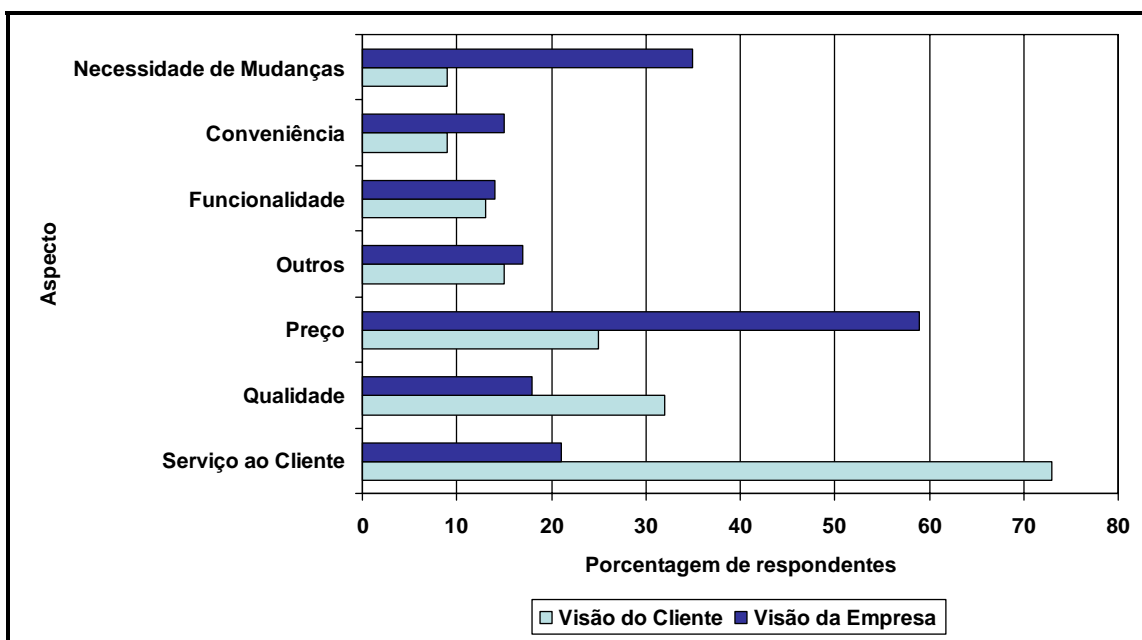


Gráfico 1 Por que os Clientes Abandonam as empresas

Fonte: Adaptado de Thompson, 2005, p. 5.

Verifica-se que, enquanto os clientes pesquisados atribuem maior valor ao serviço prestado ao consumidor e à qualidade, as organizações tendem a priorizar o preço e eventuais necessidades de mudança. Com diferentes visões das demandas, as empresas deixam de valorizar a interação e relacionamento com os clientes e voltam suas atenções ao preço que, como se sabe, depende em grande medida da percepção de valor atribuída pelo cliente, envolvendo outros atributos como marca ou conveniência (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 1995).

Os *Call Center* deveriam contribuir para prover maior orientação e satisfação ao cliente, mas “é mais provável que recordemos o desconforto, frustração e raiva, ao invés de prazer quando pensamos em experiências passadas com *Call Center*” (DORMANN; ZIJLSTRA, 2003).

O que se pretende neste trabalho é avaliar a influência das centrais de atendimento telefônico de empresas de telefonia celular na fidelização de clientes, e se a insatisfação gera uma predisposição à troca de fornecedor.

Para tanto, são utilizadas as teorias de Marketing de Serviços, Marketing de Relacionamento, com as devidas especificações para Serviços em *Call Center*.

A utilização da teoria de Marketing de Serviços foi necessária, pois o *Call Center* pode ser definido como um serviço oculto das operadoras de telefonia celular e, portanto, requer uma gestão de qualidade orientada às demandas do cliente tanto quanto qualquer outro serviço cobrado.

A teoria de Marketing de Relacionamento preconiza a importância da interação entre clientes e a empresa e os benefícios da fidelização de clientes. Em diversos setores, como por exemplo o de informações por telefone ou o de tele-vendas de um dado produto, o *Call Center* é o principal, ou o único meio de interação do cliente com a organização. Ao mesmo tempo, a decisão de manter um *Call Center* de qualidade depende de a organização perceber isso como um diferencial competitivo importante e que deve ser valorizado.

2. Objetivos

2.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é verificar a influência dos *Call Center* de operadoras de telefonia celular na Região da Grande São Paulo na fidelização dos clientes dessas operadoras, e por conseguinte com a intenção que esse cliente tem de troca de fornecedor.

2.2 Objetivos específicos

O objetivo geral deste estudo pode ser dividido, formando os objetivos específicos, os quais são contemplados e explicitados a seguir:

- Verificar se existe correlação entre a fidelidade dos clientes das empresas de telefonia celular da Grande São Paulo e a percepção da qualidade dos serviços prestados pelo *Call Center* dessas empresas;
- Analisar tanto os riscos como a tendência de perda de clientes, em função da percepção desses clientes, resultantes da interação entre essas empresas e esses clientes.

2.3 Justificativa

O presente estudo justifica-se, pois os *Call Center* tem um papel relevante no relacionamento entre as empresas de telefonia celular e seus clientes e, portanto exercerá influência em uma parcela de sua satisfação.

Além disso, a partir de 2009 com a implementação da portabilidade do número os clientes poderão trocar de empresa, mantendo o mesmo número de telefone, (ANATEL, 2007b). Essa é uma importante barreira de saída das operadoras junto aos clientes que deixará de existir.

Por fim, a “indústria” de atendimento a clientes tem crescido sistematicamente no Brasil, tanto para empresas que possuem *Call Center* próprios, quanto para as empresas que terceirizam esses serviços (segundo a ABT - Associação Brasileira de Telesserviços -, cerca de 50% dos *Call Center* são terceirizados). No que se relaciona ao faturamento, o setor estimava que em 2007 movimentaria 4,5 bilhões.

2.3.1 Detalhamento de alguns aspectos do presente estudo

Cabe especificar alguns aspectos do presente estudo visto que as operações de *Call Center* envolvem diversas nuances.

O presente estudo está relacionado a operações receptivas (quando o cliente liga para a empresa) ligadas ao atendimento ao cliente (SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente). Ele não diz respeito a operações ativas, do tipo televentas ou similares.

Não é contemplada no estudo a responsabilidade da operação de *Call Center*, que pode ser realizada pela própria empresa ou terceirizada para empresas especializadas em prestar esse tipo de serviço. Subentende-se que em qualquer hipótese ganhos ou perdas serão imputados à empresa e não ao prestador de serviço.

Objetiva-se portanto compreender a percepção dos clientes que contatam a empresa com o objetivo de solucionar alguma demanda.

2.4 Objeto

O objeto deste estudo da relação entre a satisfação dos clientes atendidos pelos *Call Center* de empresas de telefonia celular da Grande São Paulo e os aspectos que determinam a fidelização.

A escolha de empresas de telefonia celular justifica-se pois:

1. Duas empresas de telefonia móvel lideraram o *ranking* do Procon – Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor - de São Paulo como empresas mais reclamadas (PROCON SP, 2005), sinalizando para problemas que não foram solucionados no âmbito do *Call Center* das empresas;
2. O setor de telefonia celular tem uma penetração de mercado expressiva; são 103 milhões de clientes no Brasil (ANATEL 2007a) e cerca de 24 milhões no estado de São Paulo (ANATEL 2007a);
3. 76% dos *Call Center* foram implantados depois de 1998, no âmbito da privatização do setor de telecomunicações, o que demonstra a relevância do serviço para esse tipo de empresa (PUC; ABT, 2005);
4. Como foi dito, com a implementação da portabilidade do número do telefone celular a partir de 2009, os clientes poderão trocar de empresa, mantendo o mesmo número de telefone, eliminando uma importante barreira de saída das operadoras junto aos clientes (ANATEL, 2007b);

2.4.1 A telefonia celular no Brasil

A telefonia celular vem crescimento de forma sistemática desde a privatização das telecomunicações em julho de 1998 (BNDES, 2002). A Tabela 2 apresenta o crescimento do mercado de telefonia celular no Brasil que, pelos números, atinge a população de todas as classes e idades.

Ano	Número de acessos	Cresc. Total (%)
1990	667	
1991	6.700	904%
1992	31.726	374%
1993	191.402	503%
1994	755.224	295%
1995	1.416.500	88%
1996	2.744.549	94%
1997	4.550.175	66%
1998	7.368.218	62%
1999	15.032.698	104%
2000	23.188.171	54%
2001	28.745.769	24%
2002	34.880.967	21%

2003	46.373.266	33%
2004	46.955.244	1%
2005	86.210.336	84%
2006	99.918.600	16%
2007 (até abril)	102.875.200	3%

Tabela 1. Crescimento do número de celulares no Brasil

Fonte: Anatel (2006), atualizada pelos autores.

As operadoras oferecem dois tipos de contratos. No pré-pago o cliente adquire (e paga) créditos antes de utilizar o serviço. Quando acabam os créditos o cliente não consegue mais fazer ligações que não seja a cobrar. No pós-pago ele usa o serviço e depois paga a conta. No Brasil, 80,3% dos usuários optam por um contrato do tipo pré-pago (ANATEL, 2007a). Isso ocorre principalmente devido a problemas de crédito.

Na Grande São Paulo, as operadoras com maior destaque, atuantes hoje, são: Claro, Tim e Vivo. Apesar do baixo grau de concorrência, é possível ocorrer mudança por parte do consumidor. Mas algumas barreiras são colocadas:

1. Quando o usuário adquire um aparelho subsidiado, há um contrato que o obriga a permanecer na operadora por certo período (em geral 12 meses), caso contrário ele deverá pagar o valor proporcional do aparelho em função do tempo de permanência;
2. O número do telefone ainda pertence à operadora; ao trocar de empresa de telefonia, o cliente deverá trocar o seu número, o que é, em geral, indesejado.

Como se percebe, a troca de operadora é possível, mas não necessariamente simples. A tarefa pode requerer esforço e implicar em custos para o usuário, ou ambas as coisas.

3 Fundamentação Teórica

3.1 O que é um *Call Center*

O *Call Center* é um conjunto de recursos humanos e tecnológicos: e recursos de telecomunicações que permitem endereçar serviços por intermédio do telefone ou mesmo do computador (GANS; KOOLE; MANDELBAUM, 2003).

De acordo com Taylor e Bain (1999, p.108):

- *Call Center* é uma operação exclusiva com funcionários focados inteiramente na função de prestar serviços ao cliente;
- Esses funcionários utilizam o telefone e o computador simultaneamente;
- As chamadas são processadas e controladas automaticamente por um sistema de distribuição.

Os *Call Center* podem ter um perfil de atendimento mais simples ou mais sofisticado de acordo com os clientes e o objeto do atendimento, mas suas funções permanecem as mesmas. Num banco, por exemplo, há diferenças de necessidades entre os clientes pessoa física e pessoa jurídica, requerendo um perfil diferente de atendente. Mas o processo básico de cumprimentar o cliente, compreender a demanda e endereçar uma solução são processualmente iguais. E pode ser caracterizado como um ciclo de serviço (MICIAK; DESMARAIS, 2001), envolvendo algumas etapas básicas (Figura 1.).

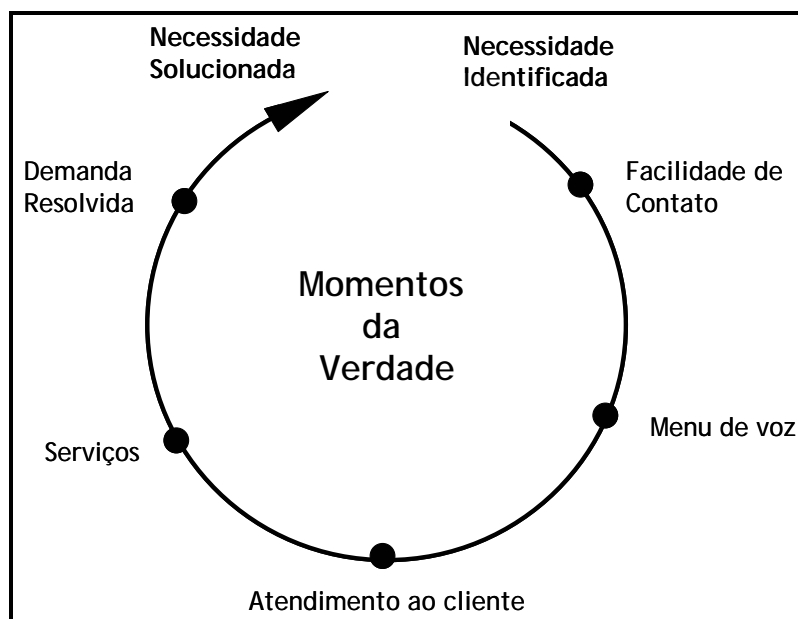


Figura 1. Ciclo de Serviço no *Call Center*

Fonte: Adaptada de Miciak e Desmarais, 2001.

O ciclo de serviço tem vários momentos da verdade-chave num *Call Center* e, portanto, várias são as oportunidades de satisfazer ou desapontar os clientes. Mas a simples solução não leva, necessariamente, ao aumento da fidelidade do cliente (MICIAK; DESMARAIS, 2001).

Após receber a chamada, os sistemas informatizados podem oferecer ao atendente informações sobre o cliente como tempo de relacionamento, gastos, crédito ou outra informação qualquer que possa estar armazenada no banco de dados. Quanto mais adequadas as informações na base de dados, mais próxima e personalizada poderá ser a conversa com o cliente, que terá a percepção de um serviço “sob medida”. Lembrar o último pedido ou auxiliar um bom cliente que esqueceu de pagar uma conta podem contribuir para uma melhoria do relacionamento e da fidelidade.

Para gestão dos *Call Center*, os sistemas oferecem diversos relatórios de performance. Os indicadores mais utilizados, segundo Feinberg et al. (2000) são:

- tempo médio de atendimento (tempo desde o início até o final da chamada);

- tempo de espera na fila (tempo que o cliente aguarda pelo atendimento de um atendente);
- percentual de clientes que tiveram solução na primeira chamada;
- taxa de abandono de chamadas;
- tempo médio de conversação (com um atendente);
- aderência (se a escala de trabalho dos atendentes é condizente com o fluxo de chamadas);
- tempo médio de trabalho após a chamada (para complementação de informações no sistema, por exemplo);
- porcentagem de chamadas que receberam sinal de ocupado;
- tempo antes do abandono (quanto tempo o cliente espera na fila antes de abandonar uma chamada);
- chamadas atendidas por atendente no período;
- *turnover* de atendentes (em geral, anual);
- número de chamadas recebidas; e
- nível de serviço (percentual de chamadas atendidas em menos de X segundos).

Essas métricas oferecem aos gestores de *Call Center* elementos fundamentais para a busca de eficiência e produtividade da operação. De fato, um *Call Center* com centenas ou milhares de operadores atendendo muitas vezes milhões de clientes. Sob a perspectiva da operação, o uso desses indicadores é fundamental.

Mas indicadores de operação não conseguem informar se o cliente ficou ou não satisfeito com o resultado da chamada. Feinberg et al. (2000) estudaram a relação entre esses 13 fatores operacionais e a satisfação do cliente. Apesar de sete desses fatores se mostraram estatisticamente significantes, apenas as chamadas resolvidas no primeiro contato e taxa média de abandono eram relevantes para a satisfação dos clientes. Segundo os autores, “a magnitude dessa causa é extremamente baixa. Portanto não se pode concluir que nenhuma das 13 variáveis críticas operacionais é a variável importante para criar e manter a satisfação do cliente com a experiência da chamada”. (FEINBERG et al. 2000 p.139).

Essas variáveis remetem a duas necessidades bastante simples. A primeira diz respeito ao fato de o cliente não ter de ligar diversas vezes para a empresa para resolver um problema e a segunda significa que ele não teve de esperar em demasia, a ponto de abandonar a chamada (desligar) e precisar ligar novamente.

Os mesmos autores, num outro estudo realizados junto a bancos e instituições financeiras, chegaram à mesma conclusão. Nenhuma das 13 variáveis operacionais (quantitativas)

estudadas era “estatisticamente significativamente para relatar a satisfação do cliente com a chamada” (FEINBERG et al. 2002, p.178).

Entre os estudos que consideram os aspectos operacionais (quantitativos), alguns relatam que os principais aspectos percebidos pelo cliente são o tempo de resposta, o tempo de serviço e a adoção de um sistema de filas (DAVIS; HEINEKE, 1998²; GILMORE; MORELAND, 2000³, apud DEAN, 2002, p.415).

Miciak e Desmarais (2001,347) também consideram que os indicadores comumente utilizados nas métricas de avaliação dos contatos entre clientes e *Call Center* não refletem necessariamente a satisfação do cliente (qualidade do serviço). Em seus estudos, comparam *Call Center* que servem empresas (B2B⁴) e consumidores (B2C⁵). Eles investigam 3 aspectos:

- Características operacionais.
- Opinião do funcionário / atendente sobre questões do ambiente de trabalho.
- Opinião dos clientes sobre qualidade do serviço experimentado.

Com isso, estes autores concluem que a satisfação é maior em chamadas de baixa complexidade e os consumidores empresariais tendem a ser mais exigentes do que as demais pessoas, o que parece ser natural. Se não há um problema complexo, não há por que a interação não ser bem sucedida!

Holland (2003) também sugere que as métricas quantitativas focam principalmente a capacidade de resposta e eficiência, mas não refletem a entrega de valor ao cliente e ao negócio, não medem todas as atividades do *Call Center* e escondem as variações de performance. Portanto, apenas com base nesse tipo de métrica não é possível a tomada de decisões para a gestão e melhoria de performance dos *Call Center*, no que concerne à satisfação do cliente.

Portanto não é (somente) a rapidez ou a lentidão que irão resultar numa interação positiva. Outros elementos como a capacidade de compreensão, a dedicação ao caso ou a proposição de alternativas aos clientes, por exemplo, é que irão definir um “bom atendimento”, mas não são captados pelos sistemas. O cliente deseja ser ouvido e obter respostas para as *suas questões* e não para os eventos previstos nos processos desenhados pela empresa.

² DAVIS, M.M. e HEINEKE, J. How disconfirmation, perception and actual waiting times impact customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, vol 9 No 1, pp 64-73. 1998.

³ GILMORE, A. e MORELAND, L. Call centres: how can service quality be managed?. *Irish Marketing Review*, Vol 13 No 1, pp. 3-11

⁴ B2B é o mesmo que *Business to Business*, ou seja, negócios entre duas empresas.

⁵ B2C é o mesmo que *Business to Consumer*, ou seja, negócios de empresas com consumidores finais.

Se existe uma crença de que um atendimento ruim pode resultar na perda de clientes, os motivos podem estar na qualidade da conversação ou no encaminhamento das demandas pelo *Call Center* e pela empresa. Peppers e Rogers (2001,p.11) reforçam a carência de controles que auxiliem a compreender melhor se as necessidades dos clientes estão de fato sendo atendidas, ficando os gestores presos às métricas quantitativas.

Outro exemplo que reforça que a percepção dos clientes pode ser diferente da percepção da empresa e das métricas de produtividade é o resultado de um estudo realizado sobre reclamações realizadas num SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente – de uma empresa de produtos eletroeletrônicos no Brasil. Esse estudo mostrou que a percepção do cliente sobre o atendimento recebido é mais importante do que a solução da reclamação em si para a recompra do produto (QUEIROZ; PRETTO; MIRAPALHETA,1999,p.31). Essas informações enfatizam que o cliente está mais preocupado com o fato de ter de encaminhar uma solução a partir de uma interação coerente do que com a própria solução. Mais uma vez, o cliente parece desejar manter uma conversa com a empresa e o relacionamento.

Na medida em que muitas indústrias utilizam o *Call Center* como o principal, se não o único, canal de contato com seus clientes, a falta de visão estratégica pode se configurar um grave problema. O problema é que as métricas operacionais são emitidas por sistemas informatizados. Portanto são acessíveis a baixo custo. Para se saber se os clientes estão sendo bem atendidos é necessário lançar mão de pesquisas, monitoria de chamadas e outros instrumentos, que requerem um esforço e um gasto maior.

Tal opinião é compartilhada por Peppers Rogers Group do Brasil (2001):

[...] a missão do *Call Center* de hoje, se é que ela existe, provavelmente não foi refletida ou não é totalmente entendida. A maioria dos *Call Center* está muito mais preocupada com a medida do custo de ligações e do número de ligações atendidas por hora, do que com a medida, muito mais difícil de ser feita, dos benefícios da satisfação dos clientes, resolução de problemas ou fidelidade. (PEPPERS ROGERS GROUP DO BRASIL, 2001, p.11).

Essa visão é relevante porque, sob a ótica gerencial, é relativamente simples analisar informações como o número de atendimentos realizados por hora. Mas os atendimentos rápidos podem resultar em soluções ruins, que gerarão outro atendimento de um mesmo cliente, provavelmente insatisfeito.

3.2 *Call Center*, Satisfação do Cliente e Fidelização

Entre os principais indicadores para a fidelização do cliente é a sua satisfação com a empresa ou com o produto. Se o cliente percebe uma relação adequada de custo e benefício, ele permanecerá consumindo esse produto (SCHULTZ, 2005, p.10). Com isso ele reduz ainda a percepção de risco que ocorre a cada decisão de compra.

Sendo o *Call Center* como um serviço ao cliente ele faz parte da avaliação da qualidade dos serviços assim como todos os outros elementos. Dessa forma, o *Call Center* tem claramente uma função na fidelidade do cliente. Segundo Gronroos (2003,p.13) o problema com os serviços que não são cobrados diretamente como o *Call Center* é que eles não têm a atenção devida dos gestores e “não são projetados nem gerenciados como serviços que aprimoram o valor para o cliente”.

Dean (2002) concluiu em sua pesquisa que “tanto qualidade do serviço quanto à orientação para o cliente dos *Call Center*, afeta a fidelidade que o cliente oferece a organização” (DEAN, 2002, p.420). Ela percebe que o *Call Center* é a maior interface que o cliente tem em muitas empresas. Assim sendo eles deveriam receber a atenção e o investimento necessário para seu gerenciamento, mantendo especial atenção os elementos que resultam na elevação da qualidade dos serviços: “consumidores alcançando o resultado desejado, assegurar uma resposta correta em um tempo apropriado, treinar e gerenciar os atendentes de modo que eles sejam conhecedores, corteses e solícitos” (Dean, 2002, p.421). Pode-se entender que os fatores operacionais não explicam satisfatoriamente como atingir a satisfação dos clientes (Feinberg et al, 2000 e Feinberg et al, 2002).

De uma forma geral, as métricas operacional-quantitativas são primordiais para a gestão do *Call Center*, mas não são capazes de avaliar o que o cliente está pensando. A compreensão das necessidades dos clientes e a busca de um diferencial nas interações devem passar por outras variáveis que não apenas as quantitativas. Aparentemente, não é (somente) a rapidez ou a lentidão que irão resultar numa boa interação. Outros elementos como a capacidade de compreensão, a dedicação ao caso ou a proposição de alternativas aos clientes, por exemplo, é que irão definir um “bom atendimento”.

Pesquisa realizada pela Consultoria Detica em 2002 (apud HOLLAND,2003,p.105) identificou três fatores que são valorizados pelo consumidor numa experiência junto ao *Call Center*:

- 1) facilitação: “eles devem facilitar minha vida”;
- 2) controle: “preciso sentir que estou no assento do piloto”; e
- 3) relevância: “precisa me fazer sentir como um indivíduo e não apenas um número”.

Portanto, o que os clientes buscam são soluções eficientes e individuais para seus problemas, o que remete ao aspecto de desejo de produtos e serviços mais customizados para que o cliente se mantenha numa situação de troca relacional (VARGO e LUSCH,2004). Ele não quer conversar com um “autômato” ou um *script*. Ele quer ser ouvido e obter respostas para as *suas questões* e não para os eventos previstos nos processos desenhados pela empresa.

Portanto, a gestão do *Call Center*, sob a perspectiva de marketing, deveria também contemplar esses aspectos, com a utilização de medidas como: número de chamadas para solução de um problema, qual a frequência de problemas resolvidos conversando-se apenas com uma pessoa ou quantas vezes foram fornecidas informações contraditórias. Apesar de ser possível um acompanhamento desse tipo, parece que na prática são pouco usados, pois requerem um esforço maior em sua obtenção e uso.

Na medida em que muitas indústrias utilizam o *Call Center* como o principal, se não o único, canal de contato com seus clientes, a falta de visão estratégica pode se configurar um grave problema.

3.3 O elemento humano no atendimento

O atendimento a clientes através do *Call Center*, apesar da infra-estrutura tecnológica envolvida, é uma interação entre duas pessoas. Diversos estudos destacam que o fator humano é um importante aspecto para a satisfação de clientes atendidos no *Call Center*. Ao mesmo tempo, o elemento humano é um custo operacional relevante que deve ser gerido com eficiência. Portanto a gestão do *Call Center* se situa entre a busca da satisfação do cliente e o controle de custos. Mas é muito mais simples se medir os custos do que as empresas se perdem e não conseguem justificar aos investimentos orientados à qualidade e conseqüentemente à fidelização de clientes.

Kantsperger e Kunz (2005) estudaram a interdependência de três grupos de interesse dos *Call Center*: o nível da gestão, o nível do funcionário e o nível do cliente. O desenho dessa pesquisa está na Figura 2.

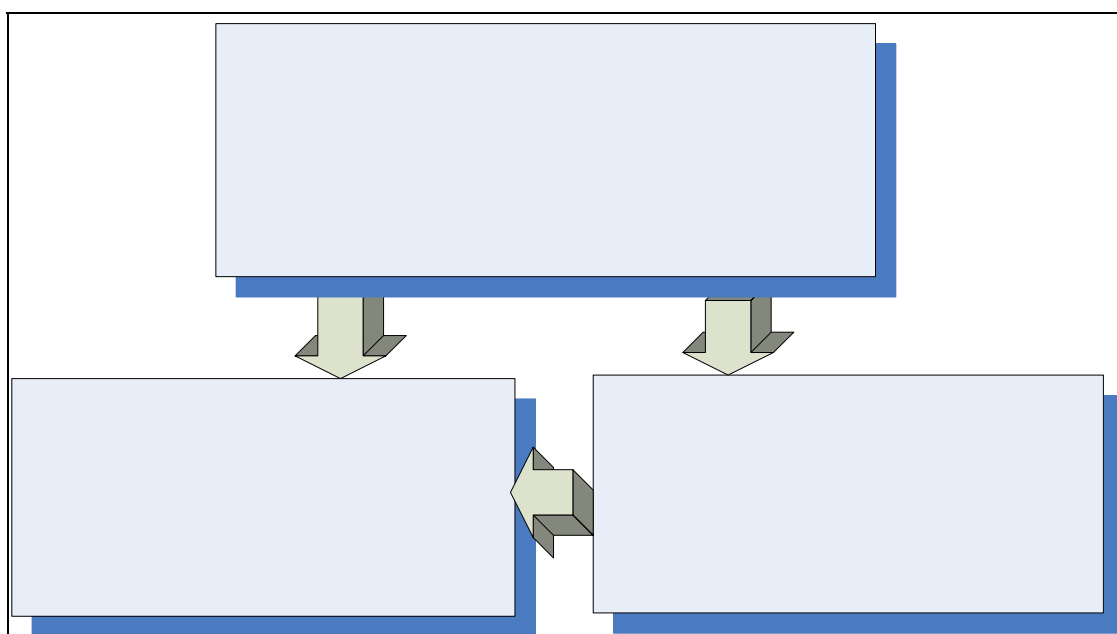


Figura 1: Modelo de análise de Kantsperger e Kunz

Fonte: Adaptado de Kantsperger e Kunz (2005, p.137)

A pesquisa concluiu que a satisfação do funcionário é o melhor indicador da satisfação do cliente e da fidelidade do funcionário. O nível do funcionário se traduz no mais importante fator para a construção de relacionamento com o cliente.

Com a tendência do mercado em terceirizar os serviços de *Call Center* ao mesmo tempo em que opera com baixos salários e alta rotatividade, a manutenção da qualidade do atendimento fica difícil. Em alguns *Call Center*, essa rotatividade pode chegar a 50% ao ano (GANS; NOAH; MANDELBAUM, 2003, p. 95). No Brasil, esse número pode chegar a 6% ou 7% ao mês (RABIA, 2008).

Outros estudos fazem uma relação similar com o conceito de Clima de Serviço, que é definido como a “percepção dos funcionários das práticas, procedimentos e comportamentos que são premiados apoiados e esperados com relação ao serviço ao cliente e à qualidade do serviço ao cliente” (SCHNEIDER; WHITE; PAUL, 1998, p.151). O Clima de Serviço é percebido pelo funcionário e remete à preocupação da empresa com o cliente.

Ele é composto por três elementos:

1. a orientação da empresa ao cliente: o quanto a empresa está preocupada em prestar um bom serviço aos clientes;
2. as práticas gerenciais: o quanto os gestores apóiam uma boa prestação de serviços;
3. o retorno do cliente (*feedback*): o quanto as informações obtidas junto aos clientes são consideradas na melhoria da prestação de serviços e disseminada aos funcionários.

O Clima de Serviço pode ser interpretado como o empenho da empresa em prestar bons serviços a seus clientes evitando priorizar apenas a eficiência operacional de curto prazo sem preocupar-se com a finalidade das ações. Os autores demonstram que a existência de um adequado Clima de Serviço na empresa guarda forte relação com a percepção, pelo cliente, da qualidade dos serviços (SCHNEIDER; WHITE; PAUL, 1998, p.152).

Nos *Call Center*, o foco em eficiência e excesso de *stress* no trabalho geram um Clima de Serviço pobre, dificultando a entrega de bons resultados (LITTLE; DEAN, 2006, p.461). A base do Clima de Serviços é cuidar dos clientes e dos funcionários. Em estudo em *Call Center*, os autores concluíram que a forma como “a organização trata empregados e enfatiza clientes afeta os sentimentos e atitudes dos empregados e sua capacidade de entregar um serviço superior” (LITTLE; DEAN, 2006, p. 470).

Reichheld (1993, p.21) também acredita que a permanência do funcionário é importante para a satisfação do cliente. Segundo o autor, quanto mais tempo o funcionário permanece na empresa, mais ele conhecerá sobre o negócio e mais útil será. Isso é especialmente importante para aqueles que lidam com o cliente no cotidiano. É por intermédio dos funcionários que os clientes constroem a confiança, e quando esses saem da empresa, a confiança pode ser quebrada.

Um estudo realizado na Austrália mostra que a satisfação com o *Call Center*, de uma agência de aposentadoria, também incluí os funcionários entre os três aspectos mais

importantes para os clientes (BENNINGTON; CUMMANE; CONN, 2000, p.168). O mesmo estudo aponta aspectos que são valorizados e outros que causam irritação nos clientes (Tabela 8).

Tendo em vista a importância da satisfação dos atendentes para a satisfação dos clientes, deve-se atentar ao quanto é desgastante para os atendentes o trabalho num *Call Center*. Os atendentes são monitorados por estatísticas de produtividade e essas são frequentemente a única forma de avaliação. Isso gera um conflito no desejo do atendente de realizar atendimentos de qualidade, que podem resultar em menor produtividade (HOLDSWORTH; CARTWRIGHT, 2003). Os autores concluem que atender clientes em um *Call Center* é mais estressante, menos satisfatório e menos saudável psicologicamente, se comparado aos trabalhos realizados pela população trabalhadora em geral (HOLDSWORTH; CARTWRIGHT, 2003, p.136). Os atendentes ainda se percebem como tendo menos poder de decisão (*empowerment*) do que outros trabalhadores. O estudo ainda concluiu que o poder de decisão tem uma forte influência na satisfação no trabalho e, como foi visto, tem reflexos positivos na satisfação do cliente.

Outro aspecto importante da gestão dos *Call Center* e dos seus recursos humanos é o equilíbrio entre objetivos e custos. Segundo Anton (2000, p.124), gastar pouco e atender com ineficiência afasta os clientes e cria um perigo para a empresa. O contrário, gastar muito e ser mais eficiente do que o necessário significa perda para a empresa. Segundo Anton, com um ajuste adequado entre custos e performance, o *Call Center* se torna um centro de lucros que gera valor para a empresa e clientes, mas essa não parece ser uma tarefa fácil.

Valores	Irritadores
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento confiável • Respeito e confiança mútua • Compreensão e cuidado da equipe • Serviço prontamente e eficiente • Acessível facilmente • Comunicação aberta e efetiva • Serviço personalizado / individualizado • Informação confiável 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de serviço personalizado / individualizado • Ter de esperar no telefone • Comunicação descuidada • Ter que andar em círculos • Complexidade do sistema de telefone • Informações e serviço não confiáveis

Tabela 2. Aspectos que agregam Valor e que causam Irritação no cliente

Fonte: Adaptado de Bennington, Cummane e Conn (2000, p.170)

O pessoal de linha de frente, ou seja, aqueles que mantêm contato direto com os clientes são percebidos por diversos autores como sendo fundamentais na manutenção e satisfação dos clientes (ALBRECHT, 1998; CARLZON, 1990; GRÖNROOS, 2003; LOVELOCK;

WRIGHT, 2002). Esses profissionais que estão em contato com os clientes, em maior ou menor grau, tomam decisões que afetam os clientes. Todos os dias são inúmeros os contatos e pequenas decisões que têm, em conjunto, um forte impacto na performance do negócio, como “posso oferecer um preço especial a esse cliente? Como eu lido com essa reclamação? Posso oferecer um *upgrade* de assento a esse passageiro?” (ROHDE, 2005, p.1)

O marketing de relacionamento atribui grande importância à interação pessoal, tanto entre as pessoas da empresa e os clientes, quanto entre as pessoas dentro da empresa (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006, p.73). Nesse sentido, a inserção do *Call Center* nos processos internos, valorizando a atividade é uma condição para o bom exercício do relacionamento com os clientes. A Escola Nórdica enfatiza o Endomarketing como uma importante ferramenta para desenvolvimento dos funcionários, mas também porque colaboradores satisfeitos geram clientes satisfeitos. Os funcionários devem se sentir como parte do processo: “Não se pode esperar que uma pessoa que não entenda o que está se passando e por que, fique motivada para fazer um bom trabalho [...]” (GRÖNROOS, 2003, p. 448).

A profissão de atendente de um *Call Center* pode variar em termos de especialidade. Quando se trata de um *Help Desk* para atender especialistas em computadores, por exemplo, pode ser uma profissão muito especializada e que requer profissionais comprometidos e que atendam a demandas complexas. Mas essa não é a regra nessa atividade e não o é para os *Call Center* que atendem operadoras de celular.

Pesquisa realizada por Selma Venço para sua tese de doutorado na Faculdade de Educação da Universidade de Campinas – UNICAMP apresenta algumas informações dessa profissão (SANTOS, 2007):

- 80% são mulheres;
- em uma jornada de 6 horas de trabalho tem 15 minutos de descanso;
- suportam forte pressão dos chefes e grosseria de muitos clientes;
- cerca de 85% de rotatividade anual;
- salário médio de R\$ 530,00 (menos que dois salários mínimos).

Silva et al. (2002) mostram que os problemas não se esgotam aí. O uso de *scripts* engessados, as relações precárias e a *taylorização* do trabalho, o descompasso entre o discurso da organização e as práticas, excesso de rotina, baixo uso de criatividade, fadiga, ansiedade, pressão dos supervisores não apontam para o suposto desejo da organização de manter clientes satisfeitos:

“O exemplo dos atendentes de *Call Center* demonstra ser ilustrativo de um tipo de ambigüidade que parece ser comum nas organizações contemporâneas: ao mesmo tempo em que se tem fortalecido, nas últimas décadas, um discurso que tende a valorizar a integração e a inovação organizacional, a pró-atividade da ação diante do cliente e a valorização do dito *capital humano*, as práticas reais na gestão de pessoas

parecem, em muitos casos, seguir ainda uma lógica mecanicista, na qual se privilegia sobremaneira o excesso de controle e a redução de custos, em detrimento da motivação e do desenvolvimento das competências dos indivíduos”. (SILVA ET AL. 2002 p.14)

Como foi visto, os trabalhadores em *Call Center* se percebem como menos “autônomos” que trabalhadores de escritório. As características dessa atividade impõem limitações à sua percepção de ter autonomia e controle sobre seu trabalho; monitoria de desempenho, estatísticas quantitativas de conformidade e negatividade e práticas ditatoriais de gestão explicam esses sentimentos (HOLDSWORTH; CARTWRIGHT, 2003,p.136). Os estudos descritos acima mostram que não há razões para se imaginar que a situação é diferente no Brasil.

Essa conotação de um trabalho “pouco nobre” é reforçada por Gilberto Dupas. Em artigo no jornal “O Estado de São Paulo”, de 20 de outubro de 2007, o articulista é bastante realista quanto à função das pessoas que trabalham em *Call Center*: “No nível mais baixo dos empregos flexíveis imperam os chamados “Mc-empregos” – fritar hambúrgueres ou atender em lojas – ou os postos de *atendentes de telemarketing*” (DUPAS, 2007, p.2).

Isso não significa que todas as posições ligadas ao atendimento de clientes tenham o mesmo perfil. Como foi visto o ambiente de *Call Center* pode se prestar a atendimentos “banais” ou especializados. Mas é possível se perceber que a grande maioria realmente reflete a percepção de baixa qualificação.

No que se refere ao treinamento dos atendentes de *Call Center*, também parece haver uma lacuna, apesar da crença de que funcionários bem treinados atingem melhor desempenho e maior satisfação dos clientes. Em geral há um treinamento técnico, mas não são tratados aspectos analíticos como tom de voz, por exemplo. Aspectos comportamentais envolvendo as práticas que cada situação requer como atendimento a reclamações ou diagnóstico de problemas e o aspecto relativo a aprendizado continuado, ligado à visão organizacional e compartilhamento do conhecimento também não recebem a devida atenção (LIN; DARLING, 1997, p.201).

Quando o contexto de investigação refere-se ao Brasil, dados estatísticos mostram que do total de atendentes, 71 % possuem o 2º grau, mas isso não garante sua capacidade de apreensão e desenvolvimento. Dados do Saeb – Sistema de Avaliação da Educação Básica – revelam que os estudantes do Estado de São Paulo concluem o Ensino Médio com conhecimentos de leitura e escrita esperados para um aluno de oitava série do Ensino Fundamental (FOLHA ONLINE, 2007).

Essa informação é reforçada pela atuação do Brasil no último PISA - Programme for *International Student Assessment* ou Programa para Avaliação Internacional de Estudantes – da OCDE - *Organisation for Economic Co-operation and Development* ou Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Esse estudo, que compara o aprendizado de alunos de 57 países, e é considerado como uma das referências mais importantes sobre a qualidade do ensino, o Brasil encontra-se nas últimas colocações (OCDE, 2007).

É importante perceber que as diversas referências sobre *Call Center* são de países com um desempenho educacional muito melhor do que o brasileiro. Austrália, Inglaterra e Estados Unidos, por exemplo, têm uma posição no PISA muito superior à do Brasil. Se o funcionário – e sua capacidade de compreensão – são importantes para a efetividade do *Call Center*, é provável que a situação no Brasil seja pior do que as descritas pela literatura.

Portanto, aparentemente, há um descompasso relevante entre o atendente e sua capacidade de aprendizagem, o treinamento que lhe é oferecido e as necessidades para manter uma interação com os clientes. E isso refletirá na percepção do cliente sobre a orientação do *Call Center* e da empresa como um todo.

Tendo em vista a importância do elemento humano para a satisfação do cliente, apresentada nesta seção, deveria ser tomado maior cuidado na contratação e treinamento desses profissionais.

Nos serviços, o “produto” é a performance. E quem executa a performance são os funcionários. Portanto, a empresa precisa preocupar-se em atrair, desenvolver, motivar e reter esses recursos (BERRY, 1995, p. 161).

3.4 Call Center é um Serviço

Grönroos (2003) define serviços como:

“Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente”.

Nessa definição, merecem destaque as *interações entre os clientes e funcionários*, que é o que ocorre todo o tempo num *Call Center*.

Um *Call Center* é “um serviço dentro de um serviço” ou um serviço oculto, na definição de Grönroos (2003). Serviços ocultos são serviços não cobráveis, como faturamento ou o atendimento a reclamações ou a atenção que os funcionários dispensam aos clientes. O fato de não serem cobrados não significa que os clientes não tenham a expectativa de que eles funcionem adequadamente. A forma como o cliente experimenta o serviço exercerá influência na percepção da qualidade da organização e se ela é ou não merecedora de sua fidelidade.

A qualidade percebida pelo cliente, segundo Grönroos (2003), é resultado da comparação, pelo cliente, entre a qualidade esperada (expectativas) e a qualidade experimentada. A qualidade experimentada, por sua vez resulta da combinação entre a Qualidade Técnica e a Qualidade Funcional. A primeira diz respeito ao “*que fica com o cliente ao final do processo de produção de serviços e de suas interações comprador-vendedor*” (GRÖNROOS, 2003); é o resultado do processo de produção do serviço; se os objetivos básicos são ou não

atingidos. A companhia aérea levou o cliente do ponto A ao ponto B? O médico medicou o cliente? O quarto do hotel estava limpo? Já a qualidade funcional diz respeito a *como* o cliente “recebe o serviço e como ele experimenta o processo simultâneo de produção e consumo” (GRÖNROOS, 2003).

A Figura 3 apresenta o modelo de qualidade total percebida de Grönroos (2003).

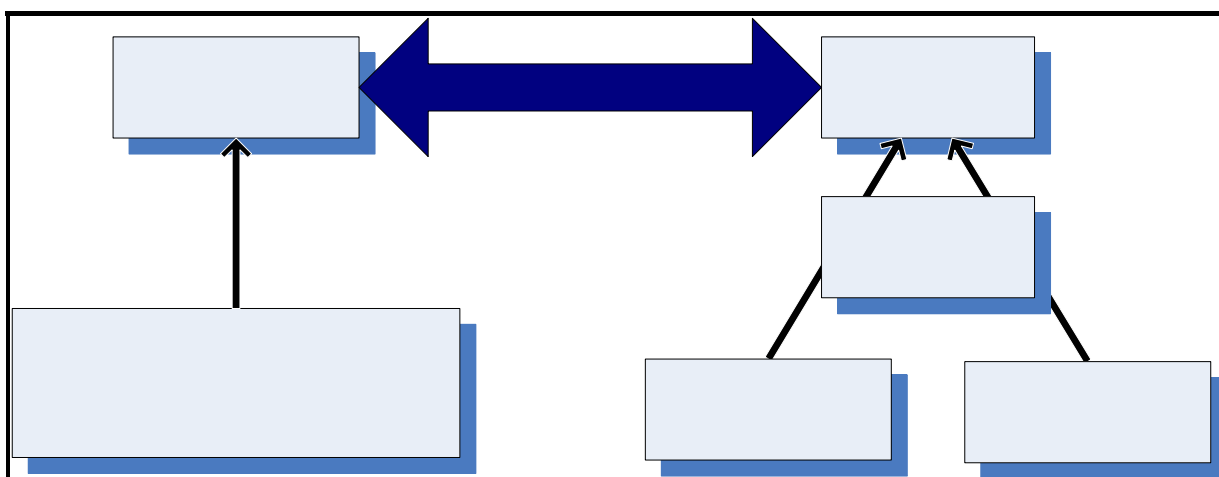


Figura 3: Qualidade total percebida

Fonte: Adaptado de Grönroos, 2003 p.90.

Nota-se que, a área de marketing tem grande responsabilidade para a satisfação do cliente. Por exemplo, se a comunicação ou a área de vendas aumentam as expectativas do cliente de forma exagerada, a área de “produção” terá dificuldade para atender essa expectativa. Portanto, deve-se considerar que a satisfação não está sob responsabilidade apenas das áreas técnicas ou de produção, mas de toda a empresa, inclusive da área de marketing, o que se origina de uma visão integrada do processo de conquista e manutenção do cliente.

Grönroos (2003) enfatiza que, para fazer frente a essas tarefas, é necessário que se desenhe uma organização capaz de antever e compreender as principais necessidades e demandas, ou expectativas dos clientes e que consiga ser ágil na tomada de decisões e solução de problemas. Indo um passo adiante, é necessário identificar as raízes da satisfação e insatisfação e trabalhar sobre elas para buscar um nível de qualidade e de satisfação superiores.

Portanto, os serviços principais e os ocultos devem ser tratados da mesma forma, oferecendo qualidade e tendo como objetivo a satisfação do cliente. Ponto de vista similar é apresentado por Gummesson (2005), que acredita na existência de profissionais de marketing em tempo integral - aqueles ligados ao departamento de marketing - e os profissionais de marketing de meio período – todos os outros funcionários. Portanto, todos sendo orientados para e responsáveis pelo atendimento às demandas dos clientes.

Qualidade Espera

Em se tratando de um *Call Center*, o fato de o cliente conseguir resolver sua demanda com o *Call Center* é uma parcela (muito importante) da qualidade dos serviços. Porém, outros elementos entram em cena, como o tempo de espera, o número de vezes que teve de repetir o mesmo relato ou a disposição do atendente em ouvi-lo. Ou ainda, se a empresa prestou um serviço qualquer e o cliente necessita do *Call Center* para solucionar uma demanda, o serviço será avaliado em suas duas dimensões. Nesse caso, tem-se uma avaliação do serviço ou produto adquirido e do serviço oculto no *Call Center*.

Os *Call Center* sofrem uma desvantagem devido ao fato de serem serviços ocultos e muitas vezes percebidos como um centro de custos e não como componentes essenciais da prestação de serviço que levarão à satisfação ou insatisfação dos clientes. Ou ainda mais importante, como um diferencial competitivo difícil de ser copiado pelos concorrentes (DAY 2000, p. 24). Nesse sentido, as soluções técnicas podem ser copiadas de forma similar com relativa rapidez (GRÖNROOS, 2003, p.89). Por exemplo, se um banco lança um novo produto financeiro, os outros bancos não terão dificuldades de lançar um produto similar. O mesmo ocorre no mercado de celulares. Toda nova solução, baseada em tecnologia, é rapidamente disponibilizada por todas as empresas. No entanto, os diferenciais que requerem competências ligadas às pessoas e ao relacionamento humano não funcionam da mesma forma. Para se atingir melhorias é necessário um outro tipo de esforço e de integração em todos os níveis da organização, valorizando aquilo que resulta em benefícios ao cliente.

3.5 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento surge com a preocupação de manter clientes após a primeira transação. Diversos autores percebem os benefícios de se manter clientes e realizar diversas transações com ele ao longo do tempo. Compreender Marketing de Relacionamento requer fazer a distinção entre a transação discreta, na qual há “um começo distinto, curta duração e um final com boa performance” e trocas relacionais, nas quais há “um acordo prévio, longa duração, refletindo um processo em andamento” (DWYER; SCHURR; OH, 1987, p.13).

Diversos autores se preocuparam com a interação entre o comprador e o vendedor e o relacionamento que poderia se estabelecer no longo prazo. Alguns desses pesquisadores são oriundos da chamada Escola Nórdica, de grande importância para o marketing de serviços, e desenvolveram diversas pesquisas antes do termo Marketing de Relacionamento ser criado: Gummesson estudou a interação entre comprador e vendedor em 1977, ao passo que Grönroos, pesquisou o círculo da necessidade-adaptação em 1980, empregando termos como “interação comprador-vendedor” e “marketing interativo”. Em 1983, portanto há mais de 20 anos, Grönroos falava do ciclo de vida do relacionamento com o cliente e Gummesson sobre o novo conceito de marketing. Em 1984 foi a vez de Lehtinen falar das fases do processo de consumo de serviços e, em 1987, Gummesson retorna com o relacionamento interativo (GRÖNROOS, 2000). De lá para cá, os diversos estudos buscam explicar os fenômenos que envolvem as trocas entre as empresas, o mercado, o ambiente, os funcionários, fornecedores e clientes, tendo como pano de fundo não só a conquista, mas

também a manutenção de clientes no longo prazo por intermédio das interações e da construção de relacionamento.

Muitas definições já foram propostas para Marketing de Relacionamento entre as quais a de Gummesson (1994): “Marketing de Relacionamento é marketing percebido como relacionamento, redes e interações.” Nessa definição fica clara a importância dos *Call Center* que é em grande medida o canal de interação entre as empresas e seus clientes. Além disso, deixa claro que as interações são um aspecto relevante para que sejam atingidos os objetivos do Marketing de Relacionamento, que consistem na manutenção dos clientes (fazendo negócios) no longo prazo.

O relacionamento entre empresa e cliente passa pela interação e também por atributos como confiança, qualidade, competência, consistência e valores (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006). O cliente deve perceber algum benefício para manter-se em um relacionamento de longo prazo com um fornecedor. Se o canal de acesso à empresa, passando pelos *Call Center* não consegue dar a resposta adequada às necessidades e demandas dos clientes, os benefícios ao cliente desaparecem, os custos ocupam seu lugar e o relacionamento de longo prazo não se concretiza. Sendo os *Call Center* o canal e responsável pelas interações de muitas empresas, existe nessa atividade um risco de perda de clientes.

Sob a ótica de marketing, e da gestão de marketing, o *Call Center* é um ponto que merece atenção. É nele que ocorrem diversos “momentos da verdade”, onde o cliente irá formar a sua imagem da empresa e se deve ou não continuar a mantê-la entre seus fornecedores. É natural os “clientes perceberem a qualidade do serviço da organização como um todo baseado em suas interações com o CCR [*Call Center Representative* ou atendente do *Call Center*]” (BURGERS; et al. 2000, p. 142).

Diversos estudos mostram que há benefícios em se manter clientes no longo prazo. Estima-se que a conquista de um novo cliente custe cerca de cinco vezes mais do que manter um cliente (VAVRA, 1993, p.30). Estudos realizados em empresas de cartões de crédito mostram que um acréscimo de 5% na retenção de clientes pode resultar em 75% no aumento dos lucros (HESKET; SASSER; SCHLESINGER, 1997, p. 21). Essa situação se repete para diversas outras indústrias, com o retorno variando entre 25% e 85% sobre os lucros com os mesmos 5% de acréscimo na retenção de clientes (Gráfico 2).

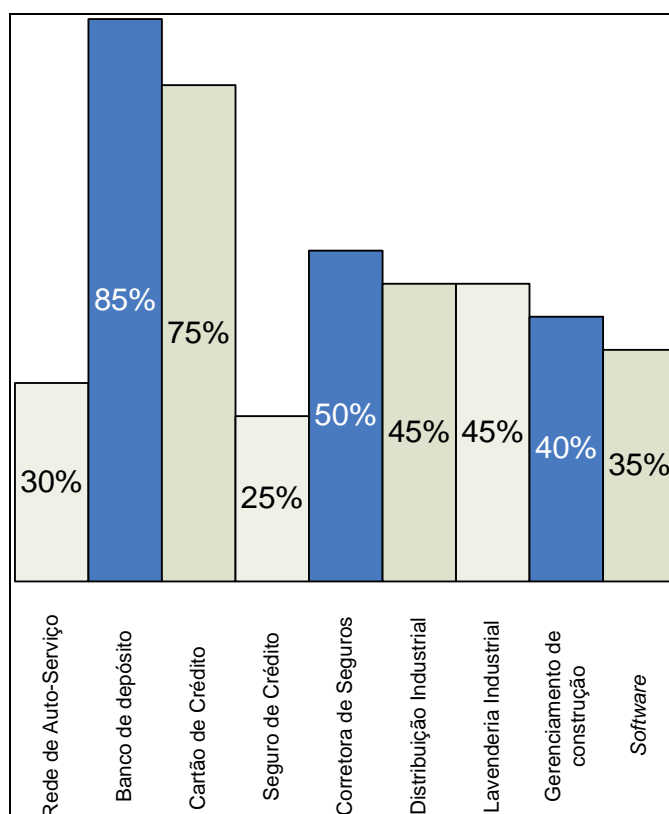


Gráfico 2 Acréscimo percentual nos lucros resultante de um acréscimo de 5% na fidelização de clientes em serviços industriais selecionados

Fonte: Adaptado de Heskett, Sasser e Schlesinger. 1997, p. 21.

O *Call Center* também é uma peça importante nas estratégias de CRM na medida em que processam os contatos de pré-vendas, vendas ou atendimento aos clientes, alimentando as bases de dados e usando-a para gerar vendas, vendas cruzadas ou proceder à retenção de clientes. Na definição de Swift (2001, p. 12):

“Gerenciamento de Relacionamento com Clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de *comunicações* significativas para melhorar as compras, a retenção a fidelidade e a lucratividade deles”.

O CRM opera a partir de informações de transações ou das interações com os clientes para gerar produtos ou aprofundar o relacionamento. Portanto, o *Call Center* pode coletar e utilizar informações e contribuir sobremaneira para as estratégias de marketing. Portanto, se há o desejo de levar adiante estratégias de relacionamento e gerenciamento de clientes, o *Call Center* deve necessariamente ser considerado.

Os autores da Escola Nórdica sempre perceberam o Marketing de Relacionamento como afeito à prestação de serviços. Isso porque os serviços são consumidos por meio de um *processo de consumo* e não são apenas resultado do processo produtivo (GRÖNROOS,

2000, p. 96). O consumo dos serviços está ligado à sua produção e possui uma interface crítica para a percepção do cliente. Nos serviços, o fornecedor muitas vezes tem um contato direto com o cliente e assim pode ser iniciado o relacionamento (se tudo correr bem, é claro).

Outro aspecto ressaltado pela Escola Nórdica – que aproxima o Marketing de Relacionamento do Marketing de Serviços – é que o marketing é percebido como um *processo* que envolve a estratégia da organização e não é concebido como uma função de especialistas. Com isso, a organização deve estar orientada ao mercado para construir o relacionamento com os clientes.

O *processo de consumo*, e não apenas o resultado, tem relevância para a satisfação do cliente (GRÖNROOS, 2000, p. 96). Opinião semelhante é apresentada por Schmitt (2004), quando este autor ressalta que a experiência do cliente é mais do que encontrar os produtos desejados em uma loja ou constatar a potência de um carro. O que deve ser considerado é o processo. Com a similaridade entre o núcleo dos produtos e serviços, os elementos periféricos ganham importância.

Um canal de interação e relacionamento como o *Call Center* pode efetivamente ser de grande relevância na construção de uma estratégia de marketing orientada aos clientes. O serviço só estará completo se o acesso aos atributos que o rodeiam forem acessíveis, amigáveis e confiáveis. O *Call Center* é um dos elementos, mas também pode ser responsável por endereçar diversos outros como assistência técnica, peças de reposição, alterações de horários de vôos e assim por diante.

Na medida em que o foco da organização se dirige para o Marketing de Relacionamento, surge a necessidade de se administrar o processo de interação. Nesse processo, o cliente (ou consumidor individual) interage com o fornecedor de produtos ou serviços representado por pessoas, tecnologia, sistemas e conhecimento (GRÖNROOS, 2000). Em negócios empresariais, onde o número de clientes é menor e o valor das transações maior, a interação pode ser feita por profissionais de vendas ou mesmo de marketing. Nos negócios voltados para o mercado de consumo, o número de clientes sobe para milhões e o valor das transações cai. A interação, nesse caso, requer uma estrutura maior, dos *Call Center*, mas que devem suprir expectativas de qualidade similares.

Mas o uso de novas ferramentas de comunicação não trará bons resultados se os processos de interação não estiverem ajustados. A comunicação, ou melhor, o diálogo, pode contribuir para a conquista e desenvolvimento de clientes se o processo de interação mantiver padrões de qualidade para que o diálogo ocorra efetivamente. Nesse panorama, ganha relevância o papel dos *Call Center* como canal de comunicação com o cliente e de encaminhamento de suas demandas, agregando valor e permitindo à empresa que se diferencie.

Alguns estudos mostram que o relacionamento interpessoal entre comprador e vendedor influi no relacionamento entre o consumidor e a empresa vendedora. Se feito com qualidade, o relacionamento pode levar à satisfação, comprometimento e confiança no

fornecedor, bem como à intenção de recompra e de recomendação a outros consumidores (GUENZI; PELLONI, 2004).

A busca de um bom relacionamento pessoal não envolve apenas o momento da venda, mas todo o relacionamento entre cliente e empresa, antes, durante e após uma determinada transação. Informações do PIMS – *Profit Impact of Market Strategy* – mostram que serviços a consumidores superiores permitem às empresas cobrar preços mais altos e alcançar melhores níveis de crescimento de vendas e participação de mercado (CHANG; HUANG, 2000).

No setor de telefonia celular, mais uma vez, nota-se a existência de serviços similares e poucas oportunidades de diferenciação no produto ou serviço fim. Ao mesmo tempo, percebe-se que é um mercado que lança novidades de modo contínuo, seja em tecnologia, planos de preços, promoções (em geral facilmente reproduzíveis pelos concorrentes). Se por um lado o cliente muitas vezes não consegue acompanhar esse dinamismo, por outro lado a melhoria da comunicação, informando aos clientes aquilo que pode beneficiá-lo, poderia contribuir para agregar valor ao relacionamento e para a fidelização do cliente.

Metodologia de Pesquisa

4. Metodologia de Pesquisa

Para tratar do problema apresentado, foi utilizado o método quantitativo. Como estratégia de pesquisa foi utilizado o survey . A metodologia quantitativa busca a quantificação na coleta e no tratamento dos (RICHARDSON, 1999). Esse método permite quantificar os resultados e é comumente aplicado a estudos descritivos, nesse caso com o objetivo de compreender o comportamento dos indivíduos (CERVO; BERVIAN, 2002).

O survey é um “método de coleta de informações de entidades com o propósito de construir descritores quantitativos de atributos de grandes populações cujas entidades são membros” (GROVES et al. 2004, p.2).

O Survey permite coletar uma grande quantidade de informações de uma só vez, obtendo informações de várias naturezas, como atitudes, interesses, opiniões, comportamento além de dados pessoais como sexo, idade e renda que auxiliam na análise das informações para uma dada população (AAKER; DAY, 1990, p.187). Com isso, obtém-se uma descrição quantitativa sobre opiniões e percepções de uma população, a partir do estudo de uma amostra da mesma (CRESWEL, 2003). Além disso, foram consideradas as vantagens do survey sobre outros métodos de pesquisa, bem a como a economia de recursos que sua aplicação permite.

Inicialmente, foi construído um questionário e realizado um pré-teste para verificar a aceitação dos termos utilizados e a coerência das respostas. Uma vez validado, o questionário foi finalizado e revisado. Tal questionário foi desenvolvido e ficou hospedado no site Make Survey (www.makesurvey.net).

Para a coleta de dados, a pesquisa foi realizada com a combinação de e-mail e web. Enquanto o primeiro meio convidava o respondente para participar da pesquisa e disponibilizava um link para respostas, o segundo registrava a pesquisa em si. Esse conjunto de ferramentas é conhecido como *computerized self-administered questionnaires* – CSAQ (GROVES et al. 2004, p.139). Quanto ao uso do e-mail, este vem sendo utilizado para pesquisas desde os anos 1980 e alguns acreditam que ele irá superar outros meios tradicionais de coleta (TRUELL, 2003, p. 31).

Além do baixo custo e rapidez, o objetivo da utilização desses meios consiste em atingir um público, o mais amplo possível, com os recursos disponíveis: o uso combinado de e-mail e Internet (endereço da web) permitiu distribuir a pesquisa por um amplo espectro de entrevistados. Além disso, o retorno da pesquisa pela Internet foi rápido para os fins necessários. Segundo Jones e Pitt (1999), a grande maioria dos respondentes o faz em até 5 dias. No caso desta pesquisa, os e-mails foram enviados em princípios de abril de 2008 e as respostas foram consideradas até a 1ª quinzena de maio do corrente ano. Sendo que a maior parte das pessoas respondeu nos primeiros dias após o envio da pesquisa.

4.1 Plano Amostral

Segundo Stevenson (1981,p.158) a parcela do grupo examinada é chamada de amostra, enquanto que o grupo todo (do qual se extrai a amostra) é designado como população ou universo. Os elementos que compõem a população ou universo do estudo se caracterizam pelo total de proprietários de celular residentes na Grande São Paulo.

Richardson (1999,p.157) define universo ou população como o conjunto de elementos que possuem determinadas características em comum. Por sua vez, a amostra é definida por este autor como sendo qualquer subconjunto de elementos de uma população ou universo. Da mesma maneira, Aaker e Kumar (2004) definem a população como sendo um conjunto de sujeitos que possuem algumas características comuns em relação ao objeto de pesquisa. Um subconjunto de indivíduos provenientes da população é chamado de amostra.

Existem distintas formas de se obter uma amostra e várias decisões estão associadas à sua construção. Na amostragem probabilística, todos os membros da população têm uma chance de serem selecionados para a amostra (AAKER e KUMAR, 2004). Na amostragem não probabilística, os sujeitos da amostra são escolhidos por determinados critérios, como citamos, por exemplo, as amostras acidentais, intencionais ou de seleção racional. (RICHARDSON, 1999). Quando se usa o processo de amostragem não probabilístico, os custos e o trabalho envolvidos no desenvolvimento de uma estrutura de amostragem são eliminados (AAKER e KUMAR, 2004). O presente estudo, devido principalmente ao número limitado de pesquisadores e dificuldades orçamentárias, se utilizou de amostra por acessibilidade.

Essa limitação de recursos, evitou até mesmo que fosse comprado um banco de dados de e-mail para que fosse enviada uma mensagem solicitando que aqueles que o recebessem, respondessem ao questionário. Dessa feita, chegou-se a um total de 118 questionários válidos para análise.

5. Análise dos dados levantados

O perfil dos respondentes da presente pesquisa pode ser observado na tabela 3, a seguir:

Perfil dos Respondentes	Total	Frequência
Sexo	118	100
Masculino	59	50
Feminino	59	50
Estado Civil	118	100
Solteiro	66	66
Casado	40	34
Separado / Divorciado / Desquitado	6	5
Viúvo	5	5
Escolaridade	118	100
Ensino Médio Completo	3	3
Superior Incompleto	55	47
Superior Completo	14	12
Pós Graduação	46	39
Renda mensal familiar	118	100,0
De R\$ 0 a menos de R\$ 500	1	1
De R\$ 500 a menos de R\$ 1.000	5	4
De R\$ 1.000 a menos de R\$ 2.000	13	11
De R\$ 2.000 a menos de R\$ 4.000	21	18
De R\$ 4.000 a menos de R\$ 6.000	22	19
De R\$ 6.000 a menos de R\$ 10.000	19	16
Acima de R\$ 10.000	37	31

Tabela 3 - Perfil dos respondentes da Pesquisa de Campo

Fonte: Elaborada pelos autores, 2008

Dessa feita, podemos depreender que o perfil dos respondentes do presente estudo, caracteriza uma “elite” no Brasil. Destaque-se que segundo o IBGE (2006) somente cerca de 15% da população do Estado de São Paulo tem uma renda superior a 10 salários mínimos (IBGE, 2006). Isso provavelmente explica o fato da maior parte dos respondentes, no presente estudo, se caracterizarem por serem usuários dos serviços de telefônica celular pós-paga, ao contrário da maior parcela da população brasileira.

A pesquisa foi realizada com base em uma amostra de clientes de telefones celulares de São Paulo, com o objetivo de avaliar o quanto a qualidade de atendimento telefônico, realizado pelos Call Centers empresas, interferia na fidelização desses clientes

Foi feita então uma análise descritiva dos dados. Das 118 respostas recebidas, 100% possuíam linha de celular. Um aspecto que aqui cabe destacar é o fato de que apesar da grande maioria da população se utilizar de celular pré-pago, na amostra aqui utilizada, por acessibilidade, verifica-se que a maior parte dos respondentes se utiliza do sistema pós-

pago (64% do total). Além disso é importante se verificar que independe do uso do pré ou pós-pago, a maior parcela dos respondentes (58%) demonstrou que usa o canal do Contact Center para interação com sua empresa de telefonia celular.

A frequência de contato com a central da operadora pode ser vista na tabela 4 , a seguir:

Mais de uma vez por semana	1%
Uma vez por semana	2%
Entre 1 a 3 vezes por mês	12%
Menos de 1 vez por mês	14%
Uma vez a cada 2 meses	11%
Menos de uma vez a cada 2 meses	53%
Nunca entrei em contato com a central de atendimento	8%

Tabela 4 : Intensidade de contato do Cliente com a Sua Operadora de Celular

Fonte: Levantamento pelos autores, 2008

Outro aspecto relativo aos dados levantados que merece destaque é a propensão dos clientes a trocar de fornecedor por problemas ligados ao atendimento por telefone ou no SAC – Serviço de Atendimento a Clientes.

	Sim	Não
Você já teve vontade de trocar de operadora por problemas ligados ao atendimento telefônico, mas considerou que não valia a pena pois os problemas, trazidos pela troca, seriam maiores que os benefícios	65%	35%
Você já trocou de operadora de celular por problemas ligados ao atendimento por telefone	32%	68%

Tabela 5 : Propensão a Troca e Troca de Fato de Operadora de Telefonia Celular em função do Atendimento Recebido

Fonte: Levantamento pelos autores, 2008

Aqui vale o destaque que se não trocou de fato, maioria dos consumidores teve vontade de trocar de operadora em virtude do mal atendido oferecido por essas. E os principais motivos que os levaram a não trocar de operadoras, destacam-se:

Não tenho problemas com as empresas que me prestam serviços	20%
É muito trabalhoso trocar de operadora	19%
Todos os fornecedores são iguais. Não adiantaria nada trocar	18%
Nunca pensei nisso	8%
As empresas mantêm contratos ou condições que não permitem que eu troque	8%
Teria prejuízo se trocasse	6%
Outros	22%

Tabela 6 : Motivos que levaram a Não trocar de operadora mesmo com vontade de fazê-lo:

Fonte: Levantamento pelos autores, 2008

Em relação aos dados levantados, outro aspecto que merece destaque é fato de que aproximadamente metade dos clientes já trocou de operadora de telefonia móvel, ao passo que a outra metade continua com a mesma operadora de quando começaram a se utilizar desse tipo de serviço. E, podemos observar que em relação ao tempo enquanto clientes da operadora a maioria absoluta (76% dos respondentes) é cliente da operadora há mais de dois anos, sendo que 40% do total eram clientes da mesma operadora por um período igual ou superior a 5 anos.

Em relação aos dados analisados, outro fator que demonstra ser relevante e pode ser implicação tanto com os dados levantados quanto com os objetivos do presente estudo é o fato que 77% dos respondentes eram os responsáveis diretos pelo pagamento de suas contas de telefonia celular. Isto quer dizer que eles sentem diretamente o quanto está sendo cobrado frente aos serviços e qual o benefício e o atendimento que está sendo oferecido em troca do pagamento efetuado.

A pesquisa foi feita com base em uma amostra de clientes de empresas de operadoras de telefonia celular, na Grande São Paulo, com a finalidade de avaliar o quanto a qualidade de atendimento telefônico dessas empresas, pode interferir em sua fidelização.

6. Conclusões do Estudo

A presente pesquisa aborda se existe, qual o impacto existente entre o atendimento das operadoras de telefonia celular na Grande de São Paulo e o impacto desse atendimento na fidelização desses clientes. Tanto as áreas de Call Center de várias empresas, muitas vezes terceirizada, quanto a questão da telefonia celular entraram definitivamente no dia-a-dia das relações de consumo do brasileiro. Se o consumidor está insatisfeito com o atendimento a ele prestado, a grande barreira a uma possível troca de operadora está para ser derrubada, a portabilidade do número. Os resultados obtidos nesta pesquisa apontam problemas graves no atendimento, o que levou 65% dos entrevistados a ter vontade de trocar de operadora.

A fidelidade dos clientes é um importante aspecto do sucesso dos negócios, em especial no caso de serviços contínuos como telefonia celular. Nessa indústria, a conquista de um novo cliente tem, aparentemente, custos significativos traduzidos, em especial, no subsídio de aparelhos (a operadora vende o aparelho por um valor abaixo do preço de custo para conquistar novos clientes). Até o momento, a fidelidade tem sido conquistada, principalmente, à custa de contratos, eufemisticamente conhecidos como “contratos de fidelidade” e do próprio número do telefone que funciona como uma forte barreira de saída para o cliente, que tem um enorme transtorno para informar todos seus conhecidos sobre essa alteração. As respostas ao questionário mostram claramente a propensão de troca de operadora ao se eliminar essas duas barreiras de saída.

Assim, com a perspectiva da portabilidade do número, prevista para março de 2009, cai por terra o aparentemente principal fator que impede o cliente de mudar de operadora.

A partir dos resultados da análise, podemos estabelecer 3 fatores distintos e complementares: A questão do atendimento pessoal, o fator da eficiência no atendimento e a questão da fidelidade. Assim, se pode perceber que os aspectos que são mais relevantes para os clientes, na questão do atendimento e da conseqüente fidelização desse cliente são caracterizados em um primeiro momento pela cortesia do atendente do Call Center, isto é pela postura e pela forma de tratamento com a qual esse interage com o cliente. No segundo momento, avaliados como aspectos de atendimento temos a busca de solução para as demandas e questões desse cliente. Isto é, a eficiência no atendimento às demandas.

Aqui se encontram as tabelas com os coeficientes dos fatores comuns relacionando as questões da pesquisa com as características previamente citadas.

Análise dos fatores comuns da qualidade	Eficiência	Cortesia
As minhas questões são resolvidas na primeira chamada	0.5782	0.4483
Não tenho que esperar em filas para ser atendido	0.6619	0.1961
Sinto que o atendente tem tempo suficiente para me atender, sem me pressionar	0.4705	0.4580
O atendente me auxiliar a definir melhor o meu problema ou minha dúvida	0.5741	0.4765
O atendente é capaz de resolver diferentes questões ou problemas	0.7343	0.3710
O atendente permanece calmo e amigável se eu ficar nervoso	0.1957	0.6605
O atendente providencia explicações sobre os passos no processo de atendimento (ou as razões do problema)	0.4141	0.7029
O atendente me garante a confidencialidade das minhas informações ou informa como serão usadas	0.2417	0.5348
O atendente me trata com cortesia	0.2530	0.6354
O atendente tem autoridade (autonomia) para resolver meus problemas	0.7582	0.2537
Os menus do atendimento eletrônico são claros e fáceis de usar	0.3168	0.3240

Tabela 7: Análise dos fatores comuns da qualidade

Fonte: Levantamento pelos autores, 2008

Análise fatores comuns da fidelidade	Fidelidade
Eu provavelmente falarei coisas positivas dessa operadora de celular para outras pessoas	0.8010
Eu recomendaria essa operadora de celular para alguém que me pedisse uma sugestão	0.8501
Eu considero operadora de celular escolhida minha primeira alternativa para comprar esse tipo de serviço	0.7222
Eu farei mais negócios com essa operadora de celular escolhida nos próximos anos	0.7415

Eu possuo uma grande sensação de fidelidade a essa operadora de celular	0.8136
Mesmo que pudesse manter o mesmo número de telefone eu não trocaria de operadora de celular	0.8034
Mesmo que possa sem ônus, cancelar o contrato que me prende a essa operadora de celular eu não trocaria de empresa	0.8068
Considero essa operadora de celular melhor do que as outras	0.8346

Tabela 8: Análise dos fatores comuns à fidelidade

Fonte: Levantamento pelos autores, 2008

Correlação	Eficiência	Cortesia	Fidelidade
Eficiência	1.0000		
Cortesia	-0.2381	1.0000	
Fidelidade	0.3874	0.3636	1.0000

Tabela 9: Correlação entre os Fatores levantados

Fonte: Levantamento pelos autores, 2008

De forma geral, os resultados mostram uma lacuna no entendimento da questão fidelização e a relação entre esse e o atendimento prestado pela empresa a seus clientes. Sendo a área de Call Center, a grande responsável em grande medida por essa interface, e tendo a pesquisa sido feita com esse pano de fundo, percebe-se que a qualidade deixa a desejar e os riscos de perda de clientes são uma ameaça incontestável para o público pesquisado. Como foi visto, o público respondente insatisfeito, que não se declara fiel, chega a 64%.

Os resultados apontam para uma situação de risco para as operadoras, em especial com a chegada da portabilidade do número de telefone. Tornando-se mais fácil a troca de operadora, é possível que o fator inercial seja reduzido e que muitos clientes experimentem outro fornecedor. Resta saber se os clientes, na atual situação de baixa concorrência, acreditam que alguma operadora será capaz de oferecer um serviço melhor. Cabe o destaque de que, entre os respondentes, 27% declararam já ter trocado de fornecedor por problemas ligados ao atendimento, ao passo que 65% teve vontade de fazê-lo. Portanto, o risco de perda de clientes, com a mudança do ambiente, é bastante provável, em especial se surgir alguma operadora que pareça oferecer um atendimento percebido como sendo melhor, por parte de seus clientes.

As teorias de Marketing de Relacionamento apontam para os riscos e oportunidades por trás do relacionamento, nesse caso, representado pelas interações entre o cliente e a operadora com base nos Call Centers. As pessoas buscam se relacionar e realizar compras repetidas com a mesma empresa por seus diversos atributos, como confiança, qualidade e competência, entre outros (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006). E também porque isso torna a sua vida mais simples. Mas tanto a qualidade do serviço, quanto a qualidade do atendimento são percebidas em todos os pontos da organização a que o cliente tem acesso.

Nesse caso, independentemente do fato de conseguir fazer ou receber ligações (questão de sinal – qualidade de serviço), resta, ao cliente, principalmente a área de Call Center, para suas interações e demandas. Esse é praticamente o único aspecto da empresa acessível aos clientes e a partir do qual eles formularão sua percepção da qualidade do serviço da organização, conforme apontam Burgers et al (2000). Os clientes buscam qualidade nos serviços. Se eles identificam falta de preocupação ou um mal atendimento prestado, bem como a não existência do compromisso por parte da empresa, a fidelização tende a ser nula. Como diz Schultz (2005), os clientes não serão leais a uma empresa que não é leal a eles.

Outro aspecto relevante diz respeito ao perfil do público estudado. São pessoas com que em sua maior parte, se utilizam do serviço pós-pago (64% dos respondentes). E que, também em sua maioria (58% do total) costumam se utilizar das centrais de atendimento dessas operadoras. Para a Anatel (2007a) frente à população, apenas cerca de 20% dos usuários são pós-pagos. Tais clientes têm um gasto superior a quatro vezes o de um cliente pré-pago. Ou seja, os respondentes são clientes de alto valor e uma parte importante está aberta à mudança de operadora se o atendimento não for considerado adequado. Ao mesmo tempo, a empresa que conseguir maior aproximação de seus clientes poderá criar um diferencial competitivo significativo. Nesse sentido a área de Call Center pode ser uma alternativa. A interação é um aspecto importante do marketing de relacionamento segundo Gummesson (2005), Grönroos (2000, 2003) e outros autores.

As pessoas sentem dificuldades em resolver suas demandas com as empresas através do Call Center, avaliam mal o atendimento e concluem que a empresa como um todo possui baixa qualidade. Estudos mostram que as interações geram benefícios para a empresa, como intenções de recompra e de recomendações (GUENZI; PELLONI, 2004) ou a possibilidade de cobrar preços mais altos e alcançar melhores níveis de crescimento de vendas e participação de mercado (CHANG; HUANG, 2000).

Dessa feita, se o objetivo é de fidelizar, para como consequência rentabilizar os clientes, as áreas de marketing e de gestão devem se aproximar e dar suporte à área de Call Center das operadoras, independente de serem terceirizadas, para integrá-la de forma geral à prestação de serviços e à estratégia a ser adotada pela companhia. E deve-se também buscar métricas e parâmetros que vão além da eficiência operacional, em termos de redução de custos e controle de insumos, mas identifiquem o quanto está sendo agregado em termos de satisfação e fidelização dos clientes.

Essa percepção é especialmente importante aos profissionais de marketing. Nos serviços, as atividades de marketing e de produção caminham juntas (GRÖNROOS, 2003). A preocupação com a qualidade é função de ambas as áreas. A interação com o cliente é chave na percepção da qualidade. A comunicação de massa é importante, mas se o restante da máquina não funcionar, o cliente terá uma avaliação deficiente da qualidade dos serviços e conseqüentemente da empresa.

Uma recente pesquisa global da Accenture (2007) aponta que as expectativas com os serviços de atendimento vêm crescendo nos últimos anos. E o consumidor brasileiro está entre os mais exigentes. Em estudo feito nos Estados Unidos, Inglaterra, Austrália, Brasil,

Canadá, China e França, mostra que 41% dos respondentes classifica os serviços de atendimento como razoáveis, ruins ou péssimos. No Brasil, esse número sobe para 54%. Esse mesmo estudo aponta que 59% das pessoas declaram já ter trocado algum fornecedor devido a um serviço de atendimento ruim. No Brasil, quem mais sofreu pela trocas foram as empresas de celular, com 41% dos respondentes. Por fim, 60% dos respondentes declaram que serviço ao cliente é um fator chave na escolha de um novo fornecedor. O preço responde por 55% e o produto por 34%.

Apesar da pesquisa da Accenture (2007) apontar para resultados distintos do presente estudo: quase 30% das pessoas declaram já ter trocado de fornecedor por problemas de atendimento, vemos que não apenas é alto o grau de insatisfação e propensão à troca de operadora de telefonia celular (65%) como esses representam os clientes mais rentáveis para as empresas.

6.1 Contribuições

Apesar do método utilizado (questionários enviados por meio da internet para um banco de dados com perfil não definido, com respostas dos que pretenderam responder) não permitir realizar uma inferência dos resultados para a população, houve uma série de aprendizados com relação ao método:

- Ao tentar atingir um público abrangente, a pesquisa concorre com o grande volume de *spam* existente hoje nas caixas postais das pessoas, sendo difícil sensibilizar o usuário a responder o questionário;
- Com relação ao público de baixa renda, apesar de possuir e-mail, aparentemente ainda não tem disponibilidade de conexão para responder pesquisas desse tipo;

Em contrapartida, o tempo e a qualidade das respostas recebidas foram satisfatórios, pois os resultados da pesquisa se mostraram coerentes com outros estudos. Além disso, a utilização do site Make Survey, além de ser gratuita, gerou um banco de dados de boa qualidade.

Com relação à teoria, o presente estudo confirma a tendência advogada pela teoria. A criticidade dos respondentes com relação ao atendimento das operadoras parece ser superior ao que essas têm sido capaz de gerenciar. E, nesse contexto o risco futuro de perda de cliente tende a ser grande, assim como grau de infidelidade desses clientes.

O estudo possibilita aos gestores, uma oportunidade de análise fundamentada, justificando a esses gestores elementos que viabilizem investimentos em capacitação, treinamento, recrutamento e seleção e até mesmo decisão de terceirização da área de call center, já que essa área não apenas pode, como deve representar um diferencial competitivo relevante. O mercado de telefonia celular, ainda hoje apresenta um baixo número de competidores, mas com o paulatino aumento da concorrência e da competitividade, a não preocupação com o aspecto da baixa qualidade do atendimento, fatalmente irá reverter em prejuízos econômico-financeiros.

Em suma, pode ser observado que os objetivos e respectivas finalidades do presente estudo foram locupletados. Também, através dessa pesquisa, se consegue pelo menos chamar a atenção dos gestores e responsáveis pelas áreas de Call Center das operadoras de telefonia celular, da importância quando considerada quer a decisão de terceirizar ou ter uma área própria, ou de se preocupar tanto com a gestão quanto com a operação de uma empresa já atuante.

6.2 Limitações e sugestões de novos estudos

Cabe destacar que como primeira restrição ao desenvolvimento da presente pesquisa foi o número de pesquisadores, que ficou limitado a apenas dois. No entanto, deve-se ter ciência que a principal limitação do estudo se deveu à questão da amostra base para levantamento das informações. Essa não foi feita de maneira aleatória, mas sim por conveniência e acessibilidade onde conforme mencionado no item 4.2 (p.29) foram enviados e-mails solicitando que as pessoas respondessem ao questionário. Outrossim, aqui vale destacar que todos os respondentes da pesquisa eram proprietários de celular, sendo na sua grande maioria (64%) o grupo de clientes de celulares “pós-pago”. Isso significa dizer que esse grupo é o mais valioso para as empresas de telefonia celular, pois conforme RABIA (2008), um cliente pós-pago pode equivaler a mais de quatro clientes pré-pago.

Esse estudo representa uma primeira visão da relação existente entre o atendimento dos Call Centers das operadoras de telefonia celular e a tendência ou não à fidelização de seus clientes. Aqui vale lembrar que como umas das atividades de maior expansão no país nos últimos anos Tendo em vista o vulto que essa atividade vem tomando, com 103 milhões de clientes no país, sendo 25 milhões apenas no Estado de São Paulo (ANATEL), é necessário que outros estudos sejam feitos para compreender e determinar até que ponto o preço ou mesmo uma promoção de outras operadoras são ou podem ser considerados fatores de fidelização por parte dos clientes.

Outros estudos podem explorar o aspecto jurídico-legal da possibilidade de portabilidade do número. Isso quer dizer, uma vez que várias pessoas apresentam restrições a trocar de operadora, em virtude da chance de perda de seu número, como fica esse aspecto frente ao fato de o número da linha passar a ser propriedade da pessoa e não mais da operadora de celular. Vale destacar que ainda outros estudos podem buscar a compreensão do que pode ser entendido como sendo um bom atendimento, estabelecendo critérios e parâmetros claros para tanto.

Por sua vez, também caberiam estudos acerca do comportamento do consumidor de telefonia celular da Grande São Paulo / brasileiro acerca de quais são ou seriam os fatores mais impactantes tanto na sua decisão de escolha de determinada operadora quanto na sua decisão de troca de operadora. Aqui valeriam estudos que apontassem quais os aspectos específicos que, na percepção dos clientes, representariam a melhoria do atendimento entre essas operadoras e seus clientes. Há poucas informações sobre a gestão de Call Centers, sob uma perspectiva de marketing e fidelização de clientes.

Por fim, é necessário que se compreenda melhor como está estabelecida a questão e a preocupação do Atendimento do Call Centers das operadoras de telefonia celular e em que sentido isso se relaciona tanto com a gestão e com a tecnologia, práticas das empresas no relacionamento com os clientes. É necessário também verificar diferenças entre operações em nas quais a área de marketing está mais próxima e mais distanciada das operações do Cal Center..

7. Bibliografia

AAKER, D.A, e KUMAR, V. **Pesquisa de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ACCENTURE. **Global customer satisfaction survey: satisfying new requirements for high performance**. 2007. Disponível em: http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/15B80C04-3680-42B6-A5F8-0A97BE383769/0/ExecSummary_2007_GlobalCustomerSatisfactionSurvey_Final.pdf. Acesso em: 18/01/2008

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações. **Acompanhamento do Setor de telecomunicações: serviço móvel pessoal**. Maio de 2007. Disponível em:

<http://www.anatel.gov.br/Portal/documentos/201307.pdf?numeroPublicacao=201307&assuntoPublicacao=Acompanhamento%20do%20setor%20de%20telecomunica%E7%F5es&caminhoRel=Cidadao-Biblioteca-Acervo%20Documental>. Acesso em: 04 nov. 2007. (2007a).

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações. **Portabilidade numérica é aprovada e será assegurada inicialmente ao usuário que solicitar mudança de endereço**.

Disponível em: http://www.anatel.gov.br/Portal/documentos/biblioteca/releases/2007/release_08_03_07

[mm.pdf?numeroPublicacao=139897&assuntoPublicacao=Portabilidade%20num%E9rica%20%E9%20%20aprovada%20pela%20Anatel%20%20%20&caminhoRel=Cidadã](http://www.anatel.gov.br/Portal/documentos/biblioteca/releases/2007/release_08_03_07/mm.pdf?numeroPublicacao=139897&assuntoPublicacao=Portabilidade%20num%E9rica%20%E9%20%20aprovada%20pela%20Anatel%20%20%20&caminhoRel=Cidadã).

Acesso em: 04 nov. 2007.

ANTON, J. **The past, present and future of customer access centers**. International Journal of Service Industry Management, v. 11, n. 2, 2000, p. 120-130.

BENNINGTON, L.; CUMMANE, J.; CONN, P. **Customer satisfaction and call centers: an Australian study**. International Journal of Service Industry Management, v. 11, n. 2, 2000, p. 162-173.

- BERRY, L.L. **Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives.** Journal of Academy of Marketing Science, Chicago, IL, v. 23, n. 4, 1995.
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Privatizações Federais – Telecomunicações.** (31 dez. 2002). Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/privatizacao/resultados/federais/telecomunicacoes/fedtelec.asp>. Acesso em: 10 dez. 2007.
- BURGERS, A.; DE RUITER, K.; KEEN, C.; STREUKENS S. **Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: a scale-development study.** International Journal of Service Industry Management, v. 11, n. 2, 2000, p. 142-161.
- CARLZON, J. **A Hora da verdade.** Rio de Janeiro: Cop Editora, 1990.
- CHANG, Z.Y; HUANG, L.H. Quality **deployment for the management of customer calls.** Managing Service Quality, v. 10, n. 2, 2000.
- DAY, G.S. **Managing market relationships.** Journal of the Academy of Marketing Science, v. 28, n. 1, 2000, p. 24-30.
- DEAN, A.M. Service **quality in call centres: implications for customer loyalty.** Managing Service Quality, v. 12, n. 6, 2002. p. 414-423.
- DORMANN, C.; ZIJLSTRA, F.R.H. **Call centres: high on technology-high on emotions.** European Journal of Work and Organizational, v. 12, n 4, December 2003, pp. 305-310.
- DUPAS, G.. **O futuro do trabalho** (1). O Estado de São Paulo, São Paulo, 20 out. 2007, p. A2.
- DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. **Developing buyer-seller relationships,** Journal of Marketing, v. 51, n. 2, 1987, p. 11-27.
- ENGEL, J.F.; BLACKWELL R.D.; MINIARD, P.W. **Consumer behavior.** Forth Worth, The Dryden Press. 8nd ed., 1995.
- FEINBERG, R.A.; KIM, I.S.; HOKAMA, L.; DE RUYTER, K. e KEEN, C. **Operational determinants of caller satisfaction in the call center.** International Journal of Service Industry Management, v. 11, n. 2, 2000, p. 131-141.
- FEINBERG, R.A.; HOKAMA, L.; KADAM, R KIM, I.. **Operational determinants of caller satisfaction in the banking / financial services call center.** International Journal of bank Marketing, v. 20, n. 4, 2002, p. 174-180.

FOLHA ONLINE. **Estudantes terminam ensino médio com notas de oitava série em SP.**

Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u332803.shtml> .

Acesso em 01/10/2007

GANS, N; KOOLE, G; MANDELBAUM, A. **Telephone call centers: tutorial, review, and research prospects.** Manufacturing & Service Operations Management, v. 5, n. 2, Spring 2003.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

_____. **Relationship marketing: the Nordic school perspective.** In: SHET, JAGDISH N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing.** Sage Publications, Inc. USA, 2000.

GUENZI, P.; PELLONI, O. **The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider.** International Journal of Service Industry Management, v. 15, n. 4, 2004.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total.** Porto Alegre. Editora Bookman, 2ªa Edição. 2005

HESKETT, James L.; SASSER JR., W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. **The service profit chain.** The Free Press, New York, 1997.

HOLDSWORTH, L.; CARTWRIGHT, S. **Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre.** Leadership & Organization Development Journal, 24/3, 2003, p. 131-140.

HOLLAND, P. **Achieving a step change in contact center performance: exploiting data to make better decisions and take effective action.** Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, v. 12, n. 2, 2003, p. 103–113.

HUNT, S.D.; ARNETT, D.B.; MADHAVARAM, S. **The explanatory foundations of relationship marketing theory.** Journal of Business & Industrial Marketing, 21/2, 2006, p. 72–87.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2006.** Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento.

Disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/sipd/primeiro_relatorio.sht. Acesso em: 20 jun. 2008.

KANTSPERGER, R.; KUNZ, W.H. **Managing overall service quality in customer care centers: empirical findings of a multi-perspective approach**. International Journal of Service Industry Management. 16, 2, 2005.

LIN, B B; DARLING, J.A. **Processual analysis of customer service training**. The Journal of Services Marketing, v. 11, n.3, 1997, p.193-205.

LITTLE M.M.; DEAN A. M. **Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability**. Managing Service Quality, v. 16, n. 5, 2006, p. 460-476.

LOVELOCK C.; WRIGHT, L.. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MICIAK, A.; DESMARAIS, M. **Benchmarking service quality performance at business-to-business and business-to-consumer call centers**. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 16, n. 5, 2001, p. 340-353.

OCDE - Organization for Economic Co-operation and Development. **PISA 2006 - science competencies for tomorrow's world**. v. 1: Analysis. OCDE. 2007.

PEPPERS AND ROGER GROUP DO BRASIL: **CRM series - call center one to one**. São Paulo, Makron Books. 2001.

PROCON SP - Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor de São Paulo. **Cadastro de reclamações fundamentadas – 2005**. Fundação Procon SP. 2005.

PUC - Pontifícia Universidade Católica; ABT - Associação Brasileira de Teleserviços. **Pesquisa Global Call Center Industry Project**. 2005.

QUEIROZ, A.; PRETTO; F. N.de; MIRAPALHETA, G. C. **Relevância de dois fatores na percepção de qualidade em SACs**. Revista de Administração de Empresas, abr./ jun. 1999, p 27-32.

RABIA, S. **Linha ocupada, cliente livre! Um estudo sobre contact centers e fidelidade dos clientes de operadoras de telefonia celular**. Tese Doutorado em Administração - FGV-EAESP, São Paulo, 2008.

REICHHELD, Frederick F. **Loyalty-based management**. Harvard Business Review, mar./apr., 1993.

RICHARDSON, R J., **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas: 1999.

- ROHDE, F. **Little decisions add up**. Harvard Business Review, June, 2005.
- SANTOS, R. do C. **Tese expõe insalubridade no telemarketing**. Jornal da Unicamp. 04 mar. 2007. Disponível em: http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/fevereiro2007/ju349pag04.html. Acesso em: 10 out. 2007.
- SCHMITT, B.H. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- SCHNEIDER B.; WHITE S. S.; PAUL M.C. **Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model**. Journal of Applied Psychology, v. 83, n. 2, 1998, 150-163.
- SCHULTZ, Don E. The loyalty paradox: what is brand loyalty after all? **Marketing Management**. Sep./Oct. 2005.
- SILVA, J.R.G.; OLIVEIRA, M. do C. L.; CONSTANTINO, R.; ZALTZMAN, C. **Operadores de call center: inconsistências e desafios da gestão de pessoas**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO Anais do XXVI. ENANPAD, Salvador, 2002.
- STEVENSON, W. J., **Estatística aplicada à administração**. 16ª ed. São Paulo: Harbra, 1981.
- TAYLOR, P.; BAIN, P. **An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre**. Industrial Relations Journal, v. 30, n. 2. 1999, p. 101-117.
- THOMPSON, B. **The loyalty connection: secrets to customer retention and increased profits**. CRM Guru. March, 2005. Disponível em: <http://www.techworld.com/cmsdata/whitepapers/4206/The%20Loyalty%20Connection%20-%20Cust%20retention.pdf>. Acesso em: 12 out. 2007.
- VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. **Evolving to a new dominant logic for marketing**. Journal of Marketing, v. 68, n. 1, 2004, p. 1-17.
- VAVRA, T.G. **Marketing de Relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

APÊNDICE 1 – Respostas Levantadas nos Questionários

Respostas Levantadas no Questionário	Total	Frequência
Telefone Celular	118	100,0
Pré-Pago	43	36
Pós-Pago	75	64
Faixa Etária	118	100,0
De 0 a 24 anos	49	42
De 25 a 40 anos	43	36
De 41 a 55 anos	17	14
56 anos ou Mais	09	8
	Sim	
Costuma Usar a Central de Atendimento de sua Operadora de Celular	69	58
	Não	42
	49	
Em média, quantas vezes Você entra em contato com a central de atendimento da sua operadora de Telefonia Celular		
Mais de uma vez por semana	1	
Uma vez por semana	2	
Entre 1 a 3 vezes por mês	14	
Menos de 1 vez por mês	16	
Uma vez a cada 2 meses	13	
Menos de uma vez a cada 2 meses	63	
Nunca entrei em contato com a central de atendimento	9	
Quando Você precisa entrar em contato com a sua operadora de celular, qual a forma que Você mais utiliza?		
Telefone	107	91
E-mail	3	3
Atendimento <i>on-line</i> no site da empresa	3	3
Outro – Loja / Representante / etc....	5	4
Você já trocou de operadora de celular por problemas ligados ao atendimento por telefone ou no SAC - Serviço de Atendimento a Clientes	Sim	
	32	27
	Não	
	86	73
Você já trocou de operadora de celular por problemas ligados ao atendimento telefônico, mas considerou que não valia a pena pois os problemas, trazidos pela troca, seriam maiores que os benefícios?	Sim	
	77	65
	Não	
	41	35
Se Você teve vontade de trocar. o que o impediu de mudar de operadora?		
Não tenho problemas com as empresas que me prestam serviços.	24	20
As empresas mantêm contratos ou condições que não permite, que eu troque	9	8
Todos os fornecedores são iguais. Não adiantaria nada trocar	21	18

É muito trabalhoso trocar de operadora	22	19
Teria prejuízo se trocasse	7	6
Nunca pensei nisso	9	8
Não quero trocar / Perder o número	12	10
Desisti em função da demora	1	1
Perderia Benefícios	1	1

Por favor, informe o nome da empresa. Se Você usa mais de uma, selecione a principal

Claro	33	28%
Nextel	1	1%
Tim	41	35%
Vivo	42	36%
NA	1	1%

Essa é a primeira operadora de celular que Você é Cliente

Sim	58	49%
Não	60	51%

Há quantos anos Você é cliente dessa empresa?

Menos de 1 ano	7	6
De um a dois anos	21	18
De dois a cinco anos	43	36
Mais de cinco anos	47	40

Fonte: Elaborada pelos autores (2008)

Apêndice 2 – Tabulação dos Dados Coletados em Campo

Em princípio há 3 fatores, como visto na análise a seguir.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,782	46,220	46,220	8,782	46,220	46,220
2	2,125	11,185	57,406	2,125	11,185	57,406
3	1,156	6,085	63,491	1,156	6,085	63,491
4	,890	4,686	68,177			
5	,738	3,886	72,062			
6	,673	3,541	75,603			
7	,629	3,311	78,915			
8	,586	3,082	81,996			
9	,517	2,719	84,716			
10	,477	2,512	87,228			
11	,416	2,190	89,418			
12	,399	2,100	91,519			
13	,326	1,718	93,236			
14	,273	1,436	94,672			
15	,261	1,375	96,047			
16	,251	1,322	97,369			
17	,243	1,279	98,648			
18	,152	,801	99,449			
19	,105	,551	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Apêndice 3 – Tabulação dos Dados Coletados em Campo considerando 2 fatores

É possível considerar 2 fatores. A análise ficaria da seguinte forma:

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,782	46,220	46,220	8,782	46,220	46,220	5,556	29,240	29,240
2	2,125	11,185	57,406	2,125	11,185	57,406	5,351	28,166	57,406
3	1,156	6,085	63,491						
4	,890	4,686	68,177						
5	,738	3,886	72,062						
6	,673	3,541	75,603						
7	,629	3,311	78,915						
8	,586	3,082	81,996						
9	,517	2,719	84,716						
10	,477	2,512	87,228						
11	,416	2,190	89,418						
12	,399	2,100	91,519						
13	,326	1,718	93,236						
14	,273	1,436	94,672						
15	,261	1,375	96,047						
16	,251	1,322	97,369						
17	,243	1,279	98,648						
18	,152	,801	99,449						
19	,105	,551	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Obs. 57% da variância é explicada pelos 2 fatores.

A seguir, é dada a carga rotacionada com rotação varimax.

A questão k13.11 não tem carga alta em nenhum fator.

Rotated Component Matrix(a)		
	Component	
	1	2
k13.1	0,3182	0,7006
k13.2	0,1584	0,6565
k13.3	0,2316	0,6682
k13.4	0,2996	0,7098
k13.5	0,2077	0,7734
k13.6	0,2333	0,5772
k13.7	0,2199	0,7653
k13.8	0,2372	0,5279
k13.9	0,1523	0,6519

k13.10	0,2241	0,7157
k13.11	0,3680	0,3856
k14.1	0,7327	0,3798
k14.2	0,7937	0,3313
k14.3	0,7124	0,2675
k14.4	0,7469	0,2390
k14.5	0,7776	0,3081
k14.6	0,8080	0,2126
k14.7	0,8292	0,1672
k14.8	0,8352	0,2174
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		