



Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão de Empresas

Área de Especialização – Marketing

**Satisfação e Qualidade como Factor de Vantagem Competitiva dos
Serviços de Call Center: Criação e validação de um instrumento de
medição da satisfação dos consumidores**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção
do grau de Mestre em Gestão de Empresas.

Por:

Sheila Aparecida Moreira da Silva

Orientação:

Prof. Doutor António João Coelho de Sousa

Prof. Doutora Cristina Isabel Galamba Marreiros

Évora, Maio de 2009



Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão de Empresas

Área de Especialização – Marketing

**Satisfação e Qualidade como Factor de Vantagem Competitiva dos
Serviços de Call Center: Criação e validação de um instrumento de
medição da satisfação dos consumidores**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção
do grau de Mestre em Gestão de Empresas.

Por:

Sheila Aparecida Moreira da Silva



169 776

Orientação:

Prof. Doutor António João Coelho de Sousa

Prof. Doutora Cristina Isabel Galamba Marreiros

Évora, Maio de 2009

**Aos meus pilares: *minha Avó, minha Tia Liquinha*
*e minha Mãezinha***

RESUMO

A satisfação do cliente tornou-se uma preocupação crescente no mundo empresarial. Do mesmo modo, também no sector de serviços de Call Center, apesar de este ser um sector com características muito específicas, esta preocupação se faz sentir.

Este trabalho teve por objectivo criar um instrumento de medição da satisfação dos consumidores dos serviços de Call Center de Portugal e do Brasil. Para tal, identificaram-se e validaram-se os factores de satisfação destes serviços através de um questionário, construído com base nos modelos SERVQUAL e ECSI Portugal, a uma amostra de consumidores portugueses e brasileiros.

Os resultados indicaram que a qualidade e preço percebido são as variáveis antecedentes à satisfação nestes serviços. A qualidade percebida é definida pelas mesmas dimensões utilizadas no modelo SERVQUAL e ECSI. No entanto, concluiu-se que a interpretação e importância dessas difere dos referidos modelos, tanto em Portugal, como no Brasil.

As particularidades na avaliação da qualidade e satisfação dos serviços Call Center formaram a base para as acções estratégicas propostas com vista à criação de vantagens competitivas nas empresas através dos seus serviços de Call Center.

Palavras-chave: Serviço, Call Center, Satisfação, Qualidade, Vantagem Competitiva.

“Service Satisfaction and Quality as Competitive Advantage for Call Centers: Design and validation of an instrument for the measurement of consumers’ satisfaction.”

ABSTRACT

Client satisfaction is an increasing concern in business strategic management. Also in the Call Center services sector, in spite of its specificities, this concern is emerging.

The goal of the present dissertation was to deepen the knowledge about the formation and measurement processes of consumers’ satisfaction with Call Center services. To reach that goal, the satisfaction dimensions of those services were identified and validated through a questionnaire designed on the basis of the ECSI Portugal and the SERVQUAL scale and applied to a sample of Portuguese and Brazilian consumers.

The results showed that the satisfaction factors identified by those models are suitable to explain the quality perceptions of Call Center services and that those dimensions are the antecedents of client satisfaction. However, it was also concluded that the interpretation and importance of those dimensions are different from those models both in Portugal and Brazil

The analysis of consumers’ evaluation of satisfaction with the Call Centers also allowed for the identification of strategic guidelines for companies to increase their customers’ satisfaction with the Call Centers.

Key-Words: Service, Call Center, Satisfaction, Quality, Competitive Advantage.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho contou com vários apoios, que não poderia deixar de referir e aos quais quero expressar o meu reconhecimento e gratidão.

Assim, agradeço a Deus, pela minha existência e por tudo que sou, principalmente pela fé que me proporcionou continuar esta caminhada cheia de desafios.

Agradeço à minha “grande” família: Minha inesquecível e adorada avó, que desde de criança me ensinou a lutar pelos meus ideais. A minha incomparável mãe, uma mulher “vitoriosa”, que lutou contra todos os contratemplos da vida para educar, formar e amar seus três filhos. Ao meu pai, pela minha existência.

Aos meus manos, Charles e Emerson, que com suas palavras me faziam sentir a irmã mais amada e aguardada no seio familiar. À minha cunhada, Elza, que com seu carinho e atenção à nossa Mãe me permitiu seguir meu caminho com o coração tranquilo. Ao meu sobrinho Gustavo, um anjo que Deus nos enviou para encher nossos corações de alegria e muita esperança.

Às minhas Tias e Tios que me abençoaram e sempre acreditaram em mim. Com um carinho muito especial para minha Tia Liquinha. Às minhas Madrinhas e Padrinhos, que me acolheram desde a infância como uma filha e agora crescida ainda cuidam da “mulher-criança” com todo carinho. Às minhas primas e primos pelo carinho, atenção e incentivo.

A todos os amigos que do outro lado do oceano, com um carinho sempre vivo, apesar da distância, me enchiam de alegria e me faziam sentir mais próxima. Em especial, Nina e Deia, que sempre me reanimavam com suas sábias palavras. Grazielle pela lembrança do valor de uma amizade. Ao Washington, que sempre me fazia lembrar a importância de viver o “presente” o melhor possível.

Aos meus novos amigos de Portugal, que me acolheram e me trataram da forma mais amável que eu poderia esperar, em especial: António Velez, um amigo e companheiro, que esteve presente em todos os momentos desta minha caminhada. Dona Eugénia que, como uma mãe, sempre tinha uma palavra acolhedora que renovava as minhas forças.

Aos meus novos amigos brasileiros, que Évora me proporcionou conhecer: Alessandra, Fábio e Miriam. Obrigada pelas palavras, companhia, gestos e todo carinho que me deram nesta caminhada.

Agradeço a meus orientadores:

Prof. Dr^a Cristina Isabel Galamba Marreiros que com uma precisão e eficácia motivadora enriqueceu esta caminhada, proporcionando-me muitos conhecimentos e acima de tudo a realização deste trabalho e de um sonho. Agradeço pela dedicação, atenção, disponibilidade, sorrisos e paciência

Ao Prof. Dr. António João Coelho de Sousa, pelo apoio, sugestões e críticas, bem como, pela disponibilidade sempre manifestada ao longo de toda investigação.

Aos demais professores da Universidade de Évora. Em especial ao Prof. Dr. Rui Quaresma, sempre disponível para me ajudar na ausência e na presença da minha orientadora. À Prof. Leonor Vacas, pela sua simpatia e disponibilidade para ajudar sempre que necessário.

Aos demais funcionários da Universidade de Évora. Em especial, à Sónia dos Serviços de Informática, às funcionárias e funcionários da Biblioteca e do Secretariado, que sempre dispensam aos alunos um atendimento simpático, cortês e eficiente.

Ao UNI-BH, nomeadamente ao Prof^o Dr^o António José Ferreira Araújo e toda equipe do Departamento de Relações Internacionais, pelo apoio e incentivo que possibilitou a conclusão deste trabalho. E a todos que contribuíram para conclusão desta pesquisa.

Às universidades portuguesas e brasileiras, que aceitaram colaborar nesta investigação, nomeadamente aos funcionários e alunos pelas respostas ao questionário.

E todos quantos, directa e indirectamente, com sua ajuda e boa vontade, tornaram possível a realização desta pesquisa.

A todos o meu Muito Obrigada!

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Índice de Conteúdos	v
Índice de Tabelas	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
Capítulo 1 - Introdução	1
1.1 - Contextualização e Importância do Estudo	2
1.2 - Problemática e Objectivos da Investigação	4
1.3 - Metodologia de Investigação e Estrutura do Estudo	4
Capítulo 2 - Satisfação e Qualidade nos Serviços	6
2.1 - Conceito de Serviço.....	7
2.2 - A Satisfação dos Clientes nos Serviços	11
2.3 - A Qualidade nos Serviços.....	14
2.3.1 - Abordagens à Qualidade.....	14
2.3.2 - Dimensões da Qualidade nos Serviços.....	15
2.4 - A Medição da Satisfação e Qualidade dos Serviços.....	18
2.4.1 - A Medição da Satisfação	18
Capítulo 3 - Call Center: Caracterização e Especificidades	36
3.1 - Conceito de Call Center.....	37
3.2 - Benefícios e Tipos de Atendimento	39
3.2.1 - Benefícios	39
3.2.2 - Tipos de Atendimento	40
3.3 - Estrutura do Call Center	41
3.3.1 - Infra-estrutura	42
3.3.2 - Tecnologia	43
3.3.3 - Recursos Humanos	44
3.4 - Gestão de Qualidade.....	47
3.5 - Estratégia Competitiva	48
3.5.1 - Estratégia e Sucesso Empresarial	49
3.5.2 - Análise SWOT.....	50
Capítulo 4 - Metodologia	52
4.1 - Objectivos da Investigação.....	53
4.2 - Design da Investigação	54
4.3 - Modelo Conceptual de Referência	55
4.4 - Design do Questionário	56
4.4.1 - Tipo de Questionário	58
4.4.2 - Estrutura do Questionário.....	59
4.4.3 - Pré-Teste do Questionário	60

4.4.4 - Modo de Aplicação.....	63
4.4.5 - Divulgação dos Questionários.....	65
4.5 - Selecção dos Inquiridos.....	65
4.5.1 - População	66
4.5.2 - Amostra	66
Capítulo 5 - Factores de Satisfação dos Call Center.....	68
5.1 - Análise Descritiva da Amostra.....	69
5.1.1 - A Amostra Portuguesa.....	70
5.1.2 - A Amostra Brasileira.....	75
5.1.3 - Comparação da Amostra de Portugal e Brasil.....	79
5.1.4 - A Qualidade e o Preço Percebido dos Serviços de Call Center	81
5.2 - Análise Factorial.....	83
5.2.1 - Introdução Teórica à Análise Factorial	83
5.2.2 - Factores de Satisfação dos Consumidores Portugueses	91
5.2.3 - Factores de Satisfação dos Consumidores Brasileiros	97
5.2.4 - Diferenças entre os Consumidores Portugueses e Brasileiros.....	101
5.3 - Discussão dos Resultados e Propostas	103
5.3.1 - Proposta de Instrumento de Medição da Satisfação	104
5.3.2 - Propostas Estratégicas	109
Capítulo 6 - Conclusões	113
6.1 - Resumo da Pesquisa	114
6.2 - Principais Resultados da Pesquisa.....	115
6.3 - Contribuições da Investigação.....	117
6.4 - Limitações da Pesquisa.....	118
6.5 - Sugestões para Pesquisas Futuras.....	119
BIBLIOGRAFIA	120
ANEXOS.....	126
Anexo I - Questionários aos Consumidores de Serviços de Call Center.....	127
Anexo II - Extractos do Questionário Online	135
Anexo III - Carta Convite Portugal e Brasil	137
Anexo IV - Livro de Códigos	139
Anexo V - Frequências das Amostras de Portugal e do Brasil.....	141
Anexo VI - Dados Estatísticos da População Portuguesa e Brasileira	151
Anexo VII - Análise Factorial.....	156
Anexo VIII - Questão Aberta: Frequências das Dimensões da Qualidade.....	160

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Características diferenciadoras de bens e serviços	8
Tabela 2.2 - Vantagens e desvantagens das medidas de satisfação e qualidade.....	21
Tabela 2.3 - Indicadores das variáveis latentes no modelo ACSI	27
Tabela 2.4 - Indicadores das variáveis latentes no modelo ECSI – Portugal	29
Tabela 2.5 - Dimensões da qualidade dos serviços no modelo SERVQUAL.....	31
Tabela 2.6 - Consolidação das dimensões da qualidade no modelo SERVQUAL.....	31
Tabela 3.1 - Benefícios gerados pelo Call Center	40
Tabela 3.2 - Funções do atendimento	41
Tabela 3.3 - As oito componentes principais da estrutura do Call Center.....	42
Tabela 3.4 - Benefícios dos equipamentos dos Call Centers.....	43
Tabela 3.5 - Tópicos de formação dos operadores	46
Tabela 3.6 - Aspectos avaliados no processo de monitorização dos Call Centers	47
Tabela 3.7 - Indicadores de resultados nos Call Centers	48
Tabela 3.8 - Modelo da matriz SWOT	51
Tabela 3.9 - Modelo da nova matriz SWOT.....	51
Tabela 4.1 - Itens, variáveis e dimensões da satisfação.....	57
Tabela 4.2 - Descrição sumária do questionário.....	61
Tabela 5.1 - Consumidores por região: Portugal	71
Tabela 5.2 - Consumidores por grupo etário: Portugal.....	71
Tabela 5.3 - Consumidores por nível de escolaridade: Portugal	72
Tabela 5.4 - Consumidores por profissão: Portugal	72
Tabela 5.5 - Consumidores e não consumidores por género: Portugal	73
Tabela 5.6 - Consumidores e não consumidores por profissão: Portugal.....	74
Tabela 5.7 - Consumidores e não consumidores por nível de escolaridade: Portugal....	75
Tabela 5.8 - Consumidores por região: Brasil	75
Tabela 5.9 - Consumidores por grupo etário: Brasil.....	76
Tabela 5.10 - Consumidores por nível de escolaridade: Brasil	77
Tabela 5.11 - Consumidores por profissão: Brasil	77
Tabela 5.12 - Consumidores e não consumidores por nível de escolaridade: Brasil.....	78
Tabela 5.13 - Consumidores e não consumidores de Portugal e Brasil.....	79
Tabela 5.14 - Respondentes de Portugal e Brasil por grupo etário.....	79

Tabela 5.15 - Respondentes de Portugal e Brasil por profissão	80
Tabela 5.16 - Modelo de análise factorial da satisfação: Portugal	93
Tabela 5.17 - Média dos factores: Portugal	96
Tabela 5.18 - Modelo de análise factorial da satisfação: Brasil	98
Tabela 5.19 - Média dos factores: Brasil	100
Tabela 5.20 - Sugestões estratégicas com base na análise SWOT: Portugal.....	111
Tabela 5.21 - Sugestões estratégicas com base na análise SWOT: Brasil.....	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - As dimensões da qualidade de serviço.....	16
Figura 2.2 - Modelo SERVQUAL.....	17
Figura 2.3 - Modelo do índice sueco de satisfação – SCSI	25
Figura 2.4 - Modelo do índice americano de satisfação – ACSI.....	26
Figura 2.5 - Modelo do índice europeu de satisfação – ECSI Portugal.....	28
Figura 3.1 - Tripé estrutural do Call Center.....	41
Figura 4.1 - Estrutura da investigação	55
Figura 5.1 - Importância de vários itens para a qualidade e preço nos Call Centers.....	81
Figura 5.2 - Protótipo do inquérito de satisfação: Portugal	107
Figura 5.3 - Protótipo do Inquérito de Satisfação Brasil	108

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 - Contextualização e Importância do Estudo

Actualmente tem-se assistido a um grande crescimento das empresas prestadoras de serviços de Call Center e ao aumento da importância destes serviços dentro de empresas em todos os sectores. Segundo Mancini (2006), os Call Centers são utilizados como uma ferramenta responsável por promover maior interacção entre empresas, instituições, clientes, governo e sociedade como um todo.

É cada vez maior a preocupação por parte das empresas em satisfazer os desejos e necessidades dos clientes de forma continuada. Para tanto, é necessário estar atento às exigências do mercado e criar estratégias internas adequadas a estas exigências. Assim, no que respeita à importância dos Call Centers, é fundamental ter uma equipa bem treinada e voltada para o atendimento ao cliente, bem como uma boa estrutura física e organizacional para a prestação deste serviço.

Segundo Ferreira e Sganzerlla (2000), a variedade de produtos e serviços e a entrada de empresas internacionais no mercado brasileiro, tornaram a competitividade ainda mais acirrada, fazendo com que as empresas procurem caminhos que as levem a uma relação mais próxima com os clientes. Esta afirmação é também verdadeira para o mercado português e para o mundo em geral. Bretzke (2000), nesta linha, alerta que a sobrevivência das empresas depende da qualidade do relacionamento com o cliente.

Pode assim dizer-se, que as interacções entre cliente e empresa são fundamentais para a realização do serviço e que estas interacções estão normalmente presentes e são de importância substancial, embora as partes envolvidas nem sempre estejam cientes disto (Gronroos, 2003). Já os autores de Rogers Group (2001) afirmam que, através dos Call Centers, todas as empresas, de qualquer tamanho e mercado, podem obter melhorias significativas nas relações com os clientes, na participação dos clientes e nas vendas de serviços e de produtos.

Para garantir eficazmente o relacionamento com os clientes é importante estar sempre atento à percepção que os mesmos têm da empresa, dos produtos e serviços oferecidos, se estes satisfazem as suas necessidades e desejos e se a criação, desenvolvimento e entrega dos serviços são feitos do modo desejado pelo cliente. Berry e Parasuraman (1992, p.53) afirmam que “os clientes prestam mais atenção ao desempenho da empresa quando algo falha do que quando tudo funciona bem. Serviços

com falhas produzem uma emoção mais intensa e, assim, uma avaliação mais forte por parte do cliente do que o serviço impecável”. Concordando, Mancini (2006) refere que preservar o cliente é mais económico do que conquistar novos clientes. O autor salienta ainda que, de acordo com os resultados de uma pesquisa americana, mais de 50% dos clientes insatisfeitos não reclamam, optam simplesmente por trocar de marca.

Diante destas afirmações, é notória a importância da análise e medição da satisfação dos clientes, para que as empresas prestadoras de serviços possam monitorar os seus processos, a fim de evitar falhas e insatisfação do cliente. Por outro lado, verifica-se que a insatisfação também pode ser “trabalhada” junto do cliente através destas análises e medições. Se a empresa efectuar um controlo da satisfação e trabalhar em parceria com o cliente insatisfeito poderá inverter essa insatisfação.

Moller e Barlow (1996, p.20) chamam a atenção para esta questão, ao salientar que “quando os clientes estão insatisfeitos com os produtos ou serviços, eles têm duas opções: podem dizer alguma coisa ou podem ir embora. Se forem embora, eles estão a tirar das empresas qualquer oportunidade de reparar a insatisfação. Os clientes que reclamam ainda estão a conversar connosco, dando-nos a oportunidade de torná-los satisfeitos de forma a aumentar a probabilidade de que venham a comprar os nossos produtos ou serviços novamente. Por mais que não gostemos de receber feedback negativo, os clientes que reclamam estão nos presenteando”.

Assim, a análise e medição da satisfação dos consumidores de serviços de Call Center torna-se importante porque enfatiza a satisfação das necessidades dos consumidores como forma das empresas alcançarem os seus objectivos, nomeadamente criar e/ou manter uma vantagem competitiva para se destacarem e permanecerem no mercado.

Dada a importância da satisfação, a procura pela qualidade dos serviços tornou-se um conceito central do pensamento do marketing. No entanto, será relevante salientar que em Portugal, a avaliação e satisfação dos clientes com os serviços de Call Center não tem sido um tema muito explorado na literatura de marketing. Contrariamente, observa-se que no Brasil existem mais estudos e desenvolvimentos sobre o tema.

A presente pesquisa centra-se nestes dois contextos nacionais (Portugal e Brasil) de forma a identificar factores de satisfação e qualidade nos serviços de Call Center e de efectuar uma comparação entre esses dois contextos, para a criação de um instrumento

de medição da satisfação dos consumidores dos serviços de Call Center. Assim, dada a complexidade e especificidade deste tipo de serviço e o aumento da sua importância em empresas de todas as dimensões e de todos os sectores o tema de investigação aqui proposto é bastante pertinente e actual.

1.2 - Problemática e Objectivos da Investigação

A problemática deste trabalho pode ser expressa nas seguintes questões:

- No sector de serviços de Call Center quais são os factores que mais influenciam na satisfação dos clientes?
- É possível no sector de serviços de Call Center criar um instrumento válido de medição da satisfação dos clientes?
- É possível utilizar um instrumento de medição da satisfação para criar vantagens competitivas para as empresas através dos seus serviços de Call Center?
- Os factores de satisfação dos clientes dos serviços de Call Center são diferentes em Portugal e no Brasil?

Esta problemática delimita o objectivo principal da pesquisa: criação de um instrumento de medição da satisfação dos clientes de serviços de Call Center. Este objectivo geral é desagregado nos seguintes objectivos específicos:

- Identificar os factores de satisfação dos clientes de serviços de Call Center;
- Avaliar se estes factores são independentes do tipo de serviços prestados pelos Call Centers;
- Comparar os factores de satisfação entre Portugal e Brasil;
- Identificar factores de vantagens competitivas para as empresas através de seus Call Centers;
- Construir e validar o instrumento de medição dos serviços de Call Center.

1.3 - Metodologia de Investigação e Estrutura do Estudo

A metodologia adoptada neste estudo baseia-se nos procedimentos fundamentais para pesquisas científicas. Iniciou-se com um levantamento bibliográfico para estruturar a base científica, tendo como referencial artigos científicos recentes, nacionais e internacionais, livros e teses que abordam os assuntos mais relevantes, nomeadamente

relacionados com Serviços, Satisfação, Qualidade, Call Centers, e Estratégia Competitiva.

Com base neste referencial teórico e tendo em conta os objectivos do estudo, planeou-se a pesquisa de campo para a recolha de dados primários. Elaborou-se um questionário com base na metodologia adoptada em vários índices de satisfação, nomeadamente o Índice de Satisfação Europeu – ECSI Portugal e na Escala SERVQUAL. Estes índices tratam a satisfação como um processo acumulativo baseado na análise das expectativas e percepções dos clientes. O questionário foi estruturado com perguntas fechadas e abertas.

O trabalho divide-se em seis capítulos. A Introdução, que constitui o primeiro capítulo, contextualiza a importância e natureza do estudo aqui apresentado. O segundo capítulo, que discorre sobre o fundamento teórico que envolve serviços, satisfação e qualidade. O terceiro capítulo complementa o fundamento teórico fazendo uma revisão de literatura sobre os serviços de Call Center, sobretudo as suas características e especificidades, incluindo também os conceitos e aplicabilidade das estratégias competitivas. No quarto capítulo, apresenta-se a metodologia adoptada, incluindo a sua estrutura bem como o design do questionário, as especificações sobre a população e a amostra em estudo e as técnicas de recolha de dados utilizadas. No quinto capítulo descrevem-se os resultados obtidos, diagnosticando o perfil dos consumidores de Call Center do Brasil e de Portugal e identificando os factores que influenciam a satisfação dos mesmos, incluindo também sugestões estratégicas para aumento da satisfação através da construção de uma matriz SWOT. O sexto e último capítulo apresenta as conclusões finais, assim como as limitações da investigação e sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO 2 – SATISFAÇÃO E QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Para enquadrar os objectivos deste trabalho e avaliar a importância da satisfação dos clientes como vantagem competitiva para as empresas prestadoras de serviços de Call Center, neste capítulo serão revistos alguns conceitos de serviços, incluindo a satisfação e a qualidade.

2.1 - Conceito de Serviço

Definir serviço é por natureza complexo, sendo uma das causas desta complexidade a sua subjectividade. Em estudos diversos a definição de serviço vai desde o conceito mais simples ao mais complexo. Segundo Castelli (1994) o serviço é um conjunto de acções que fazem com que o produto passe às mãos do consumidor. Normann (2003) define serviço como sendo o resultado de acções sociais que ocorrem no contacto directo entre cliente e representante da empresa de serviços.

Estes autores abordam o conceito de serviço de forma simples, enfatizando a relação fundamental entre empresa e cliente para a realização do serviço. No entanto, Kotler (2000, p.448) apresenta uma definição mais complexa. Para ele “serviço é qualquer acto ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.”

Este conceito aborda a questão da intangibilidade do serviço. Esta questão é também salientada por Lovelock e Wright (2005), ao afirmarem que a dificuldade de definição decorre do modo como os serviços são criados e entregues aos clientes e da dependência da sua produção de itens intangíveis.

Já Zeithaml e Bitner (2003) definiram serviço de forma simples, como acções, processos e actos. Contudo, estes autores também consideraram a complexidade de definição do serviço e afirmam que, a variedade de definições, muitas vezes pode ser explicada pela confusão ou desacordos entre pessoas a discutirem o serviço enquanto produto, ou quando descrevem indústrias inseridas no sector da economia designado como sector de serviços. Segundo Gronroos (2003, p.65) esta variedade de significados permite que a sua definição vá desde a ideia de serviços pessoais a serviços como produtos. Este autor define serviço como “um processo, consistindo numa série de actividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem das interacções 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”.

A comparação de serviços com bens ou produtos torna a definição dos serviços mais complexa, tal como se pôde verificar nas definições anteriores. Tal comparação torna também evidente a diferença entre eles. Diversas características têm sido sugeridas e discutidas na literatura como forma de diferenciação. Nesta perspectiva Zeithaml e Bitner (2003) sugerem quatro características principais inerentes aos serviços, que se opõem às características dos bens ou produtos: Intangibilidade, Heterogeneidade, Inseparabilidade e Perecibilidade. Na Tabela 2.1 discutem-se estas características de forma mais detalhada.

Tabela 2.1 - Características diferenciadoras de bens e serviços

Bens	Serviços	Implicações
Tangíveis	Intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços não podem ser armazenados. • Serviços não podem ser patenteados. • Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidades. • É difícil determinar o preço.
Homogéneos	Heterogéneos	<ul style="list-style-type: none"> • O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das acções dos funcionários. • A qualidade dos serviços depende de diversos factores incontroláveis. • Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planeado e divulgado.
Produção separada do consumo	Inseparáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes participam e interferem na transacção. • Os clientes afectam-se mutuamente. • Os funcionários condicionam o serviço prestado. • A descentralização pode ser essencial. • É difícil ocorrer produção em massa.
Não perecível	Perecíveis	<ul style="list-style-type: none"> • É difícil sincronizar a oferta e a procura em serviços. • Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p.36)

• **Intangibilidade**

A diferença mais básica e universalmente citada entre bens e serviços é a intangibilidade. Ao contrário dos bens físicos, os serviços são actuações e acções, não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados (Zeithaml e Bitner, 2003). Deste modo, o serviço é percebido de forma subjectiva, tornando-se difícil a sua avaliação pelo cliente (Gronroos, 2003).

Os serviços de Call Center são acções (atendimento, apoio, informação e/ou solução) desempenhadas pelos funcionários e fornecidas aos clientes. Na perspectiva de Gronroos (2003) deve tornar-se um serviço tangível para os clientes, através da utilização de evidências físicas concretas. Kotler e Keller (2006) acrescentam que a tarefa dos prestadores de serviços é gerir as evidências físicas, para tornar tangível o intangível. No caso do serviço de Call Center a voz e a postura do funcionário durante o atendimento podem ser exemplos de evidências físicas que permitem ao cliente avaliar o serviço.

• **Variabilidade ou Heterogeneidade**

Serviços são acções, em geral desempenhadas por seres humanos e por isso duas prestações de serviços nunca serão exactamente iguais (Zeithaml e Bitner, 2003). De acordo com estes autores, é importante referir que o serviço prestado pelas pessoas pode ser influenciado pelo seu estado emocional e/ou físico. Este facto torna-se relevante uma vez que, os funcionários que prestam o serviço são, frequentemente, aos olhos dos clientes eles mesmos os serviços. A Heterogeneidade ocorre também pelo facto de dois clientes nunca serem exactamente iguais, cada um terá suas questões exclusivas ou as suas experiências ocorrerão de modo particular.

Assim, pode afirmar-se que a heterogeneidade cria um dos maiores problemas na gestão dos serviços: a manutenção de uma qualidade apercebida uniforme na produção dos serviços produzidos e entregues aos clientes (Gronroos, 2003).

• **Produção e Consumo Simultâneo ou Inseparabilidade**

A maior parte dos bens é produzida antecipadamente, para então ser vendida e consumida. Já a maior parte dos serviços é primeiro vendida e, então, produzida e consumida simultaneamente, o que significa que os serviços não podem ser armazenados (Zeithaml e Bitner, 2003; Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005).

De acordo com a análise destes autores pode-se concluir que a inseparabilidade está muito ligada à característica anterior, a variabilidade. Deste modo, esta característica também elimina muitas oportunidades para intervenção do controlo de qualidade do serviço.

Os processos de produção dos serviços são realizados com a participação do cliente. Segundo Gronroos (2003), os clientes podem não só participar passivamente, mas também co-produzir os serviços, uma vez que a criação é pedida pelo próprio

cliente, directamente aos funcionários responsáveis pela prestação do serviço. No caso dos serviços de Call Center esta afirmação é verdadeira, uma vez que o serviço não pode ser prestado antes que o mesmo tenha sido vendido e/ou solicitado pelo cliente.

Zeithaml e Bitner (2003) salientam que esta propriedade dos serviços pode significar que frequentemente os clientes acabarão por interagir uns com os outros durante o processo de produção dos serviços, o que pode afectar as suas experiências. Segundo Lovelock e Wright (2005) o envolvimento de pessoas no sistema operacional torna difícil unificar e controlar a variabilidade, tanto nos factores de produção como nos produtos de serviço.

- **Percibilidade**

A percibilidade refere-se ao facto de os serviços não poderem ser preservados, armazenados, revendidos ou devolvidos (Zeithaml e Bitner, 2003). Desta forma os serviços só podem ser usados no momento em que são produzidos, ao contrário dos bens físicos que podem ser guardados, revendidos e ainda devolvidos caso o cliente não esteja satisfeito.

Pode-se concluir que a percibilidade é consequência das características anteriores e Gronroos (2003) ressalta o papel do cliente como um recurso de produção do serviço. Nesta perspectiva somente o cliente pode ser armazenado, não os serviços. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), isto é contrastante com os bens que podem ser guardados, ou revendidos noutro dia, ou mesmo devolvidos caso o cliente não esteja satisfeito.

Em suma, de uma maneira geral identificam-se as quatro características nos serviços de Call Center, a intangibilidade na medida em que o cliente não o pode ver ou tocar, a inseparabilidade pelo facto da sua solicitação e execução serem simultâneas, a variabilidade porque um atendimento nunca será igual ao outro e a percibilidade caracterizada pelo acto de consumo no momento da entrega, ou seja, não há possibilidade de armazenamento.

Em conclusão, é importante sublinhar que devido às características dos serviços se verifica grande dificuldade no controlo da qualidade, o que representa um grande desafio para as empresas de prestação de serviços, pois a qualidade é hoje uma das chaves para o sucesso (Gronroos, 2003). Mais, sendo a qualidade uma causa da

satisfação dos clientes, torna-se crucial para as empresas prestadoras de serviços entenderem como gerir estes dois atributos (qualidade e satisfação).

A fim de tentar perceber e esclarecer melhor estes conceitos, as secções seguintes discutem teoria e investigação sobre os dois temas.

2.2 - A Satisfação dos Clientes nos Serviços

As empresas devem estar atentas para deixarem os seus clientes mais que satisfeitos. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), as empresas que simplesmente almejam a satisfação dos clientes, podem não estar a fazer o suficiente para desenvolver a fidelidade, conseqüentemente elas devem almejar mais que satisfazer ou mesmo encantar os seus clientes.

Nos últimos anos, este tema tem merecido destaque na literatura de marketing através da publicação de vários estudos empíricos. Segundo Johnson et al. (2001) os estudos sobre a satisfação têm sido desenvolvidos através de duas abordagens: a) como uma transacção específica; b) como um processo cumulativo. Vilares e Coelho (2005) acrescentam que no primeiro caso a satisfação é considerada como um prognóstico avaliativo pós-compra. No segundo caso, a satisfação consiste na avaliação global com base no conjunto da experiência, ao longo do tempo, de compra e consumo do produto ou serviço da empresa.

Segundo Johnson et al. (2001) pesquisas mais recentes que utilizam a abordagem de transacção específica, centram-se na relação entre a qualidade apercebida e satisfação e no papel das emoções na avaliação da satisfação. No entanto, a abordagem da satisfação como um processo cumulativo é mais enriquecedora, dando um indicador mais fundamental do desempenho do serviço com base no passado, presente e futuro. Trata-se de uma avaliação global da experiência do cliente, até ao presente, com um fornecedor de um produto ou serviço, em vez de uma avaliação específica de um produto ou serviço num dado momento. Outra vantagem importante desta abordagem é a sua maior capacidade de previsão do desempenho económico, uma vez que os clientes se decidem pela compra com base no conjunto das suas experiências e não apenas numa transacção específica ou num dado momento.

Decorrente das diferentes abordagens ao estudo da satisfação, torna-se importante definir com clareza o conceito. Para tal apresentam-se algumas das muitas definições feitas por vários autores.

- “Satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou serviço, ou do próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo”(Zeithaml e Bitner, 2003, p.87);

- “A satisfação é uma avaliação do facto da experiência de compra ou utilização ter sido, pelo menos tão boa, como era suposto ser.” (Hunt, 1977, p.459);

- “Satisfação é o resultado de uma compra e resulta da comparação que o comprador faz das recompensas e custos da compra com as consequências antecipadas.” (Churchill e Surprenant, 1982 p.493);

- “Satisfação é um estado emocional agradável resultante do facto de um produto, serviço, loja ou acção do consumidor (ex. reclamação), nos conduzir ou nos levar a alcançar os nossos valores.” (Westbrook e Reilly, 1983 p.258);

- “A satisfação é uma resposta do consumidor à avaliação da discrepância percebida entre as expectativas anteriores (ou alguma norma de desempenho) e o desempenho efectivo do produto, tal como percebido depois do consumo.” (Tse e Wilton, 1988, p.204);

- “A satisfação é uma avaliação de que a característica de um produto ou serviço, ou o produto ou serviço em si, forneceu (ou está a fornecer) um nível agradável de realização relacionada com o consumo, incluindo níveis de sobre-realização ou sub-realização” (Oliver, 1997 p.13).

Este trabalho centra-se na definição de Zeithaml e Bitner (2003), em que os autores definem a satisfação como uma avaliação feita pelo cliente em relação a um produto ou serviço e o sentimento de contentamento decorrente do seu consumo. Nesta perspectiva, estes autores afirmam que o contentamento ou a satisfação do cliente será influenciada por características específicas do produto ou serviço e pelas percepções de qualidade, além das contrapartidas emocionais dos próprios clientes, incluindo as causas percebidas para o sucesso ou o fracasso dos produtos e serviços, promovendo assim as suas percepções de valor.

Em seguida analisam-se então os vários factores determinantes da satisfação.

• **Características de Produtos e Serviços**

A satisfação do cliente no que respeita a um produto ou serviço é influenciada de modo significativo pela avaliação que o cliente faz das características de produto e serviço. No caso de um serviço como o de Call Center, características importantes como disposição em ajudar e cortesia dos funcionários, preço do serviço, entre outras, têm uma importância relevante para a satisfação do cliente.

Como se viu na secção anterior, as características dos serviços servem para identificá-los e, neste contexto, são utilizadas para medir a percepção e a satisfação do serviço em geral e as suas várias dimensões em particular.

• **Emoções do Consumidor**

As emoções do consumidor também podem afectar as suas percepções e a satisfação com o produto ou serviço. Tais emoções podem ser estáveis e pré-existentes, como, por exemplo, o estado de humor e satisfação com o seu modo de vida. Neste caso, estando o cliente numa fase feliz da sua vida e num excelente estado mental, este facto vai influenciar o modo como se sente quando usa o serviço aumentando a satisfação. Da mesma forma, se o cliente estiver de mau humor, os seus sentimentos negativos podem influenciar a forma de reagir aos serviços, provocando reacções excessivas ou negativas em relação a cada pequeno problema. As emoções específicas podem também ser provocadas pela própria experiência de consumo, influenciando a satisfação do cliente com o serviço.

• **Causas Percebidas para o Sucesso ou para o Fracasso do Serviço**

As causas que os clientes percebem como responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso dos serviços também influenciam as percepções da satisfação. Ao serem surpreendidos com serviços muito melhores ou piores do que o esperado, os consumidores tendem a procurar as razões para essa realidade, podendo estas razões influenciar a sua satisfação. Por exemplo, se o serviço de Call Center ficar aquém do resultado esperado pelo cliente, este provavelmente procurará as causas da falha antes de determinar o seu grau de insatisfação com a empresa. No caso de muitos serviços, os clientes assumem parte da responsabilidade pelo modo como os relacionamentos se desenvolvem, pois têm consciência que participam na produção do serviço.

• **Percepções de Valor**

A satisfação dos clientes também é influenciada pelas percepções de valor ou de preço justo. Os clientes fazem várias perguntas a si mesmo: Fui tratado de forma justa comparado com outro cliente? Outros clientes tiveram tratamento melhor que o meu, conseguiram melhores preços ou desfrutaram de melhor qualidade de serviço? Fui bem tratado relativamente ao que paguei e ao esforço que despendi?

Noções sobre o que é justo ou injusto são centrais para a percepção dos clientes quanto à satisfação com produtos e serviços. Ou seja, ainda usando os serviços de Call Center como exemplo, o cliente que considerar que não foi bem tratado no atendimento pode sentir-se injustiçado e querer ver respeitados os seus direitos através do registo de uma reclamação, ou outras formas de contacto com a empresa, para expressar a sua insatisfação.

2.3 - A Qualidade nos Serviços

Conforme referido anteriormente, a qualidade é hoje chave para o sucesso das empresas e a sua relevância aumentou exponencialmente a partir dos anos 80 do século passado. Gronroos introduziu em 1982 na literatura de Marketing de Serviços uma abordagem à qualidade orientada para os serviços, através da introdução do conceito Qualidade Percebida do Serviço e Modelo de Qualidade Total do Serviço. A abordagem feita por este autor baseia-se na pesquisa sobre comportamento do consumidor e dos efeitos das expectativas em relação ao desempenho dos bens nas avaliações pós-consumo.

2.3.1 - Abordagens à Qualidade

Podem identificar-se na literatura várias abordagens à qualidade, que Shiozawa (1993) classifica em cinco grupos:

i) Transcendental

A qualidade é excelência inata, universalmente reconhecida, padrão incondicional. Assim, não pode ser medida precisamente sendo o seu reconhecimento dado pela experiência.

ii) Baseada no produto

A qualidade é uma variável precisa e mensurável. As diferenças na qualidade consistem em diferenças na quantidade de algum ingrediente ou atributo do produto. Esta definição baseia-se na Economia e que a alta qualidade está relacionada com alto custo.

iii) Baseada no utilizador

A qualidade incorpora elementos subjectivos pautados na satisfação de preferências do consumidor. Esta é uma abordagem de Marketing em que a máxima satisfação de determinado consumidor está relacionada com uma combinação precisa dos atributos do produto. Já na visão da Gestão da produção está relacionada com a adequação para o uso, implicando que produtos de alta qualidade são aqueles que satisfazem a maioria dos consumidores.

iv) Baseada na fabricação

A qualidade é conformidade com os requisitos. Os desvios das especificações e duplicação de trabalhos implicam redução da qualidade, ou seja, prevenir erros é mais barato do que executar trabalhos a dobrar. Excelência é o fazer certo à primeira vez.

v) Baseada no valor

A qualidade é definida em termos de custos e preços. Produtos de alta qualidade proporcionam desempenho a um preço aceitável.

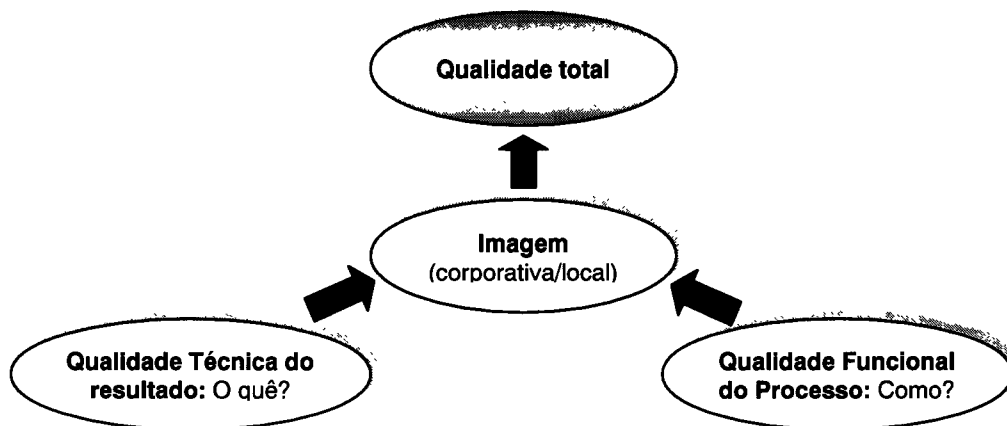
Schiozawa (1993) explica que estas diferentes abordagens à qualidade decorrem da ênfase dada por diferentes actores no mercado: produtores, fornecedores e consumidores de um produto/serviço. Consequentemente, e como afirma Gronroos (2003), a qualidade do serviço é um fenómeno complexo, sendo necessário um modelo de qualidade adequado à situação.

2.3.2 - Dimensões da Qualidade nos Serviços

Segundo Gronroos (2003) as dimensões da qualidade percebida pelos clientes são: Qualidade Técnica e Qualidade Funcional (Figura 2.1). A primeira dimensão corresponde ao que o cliente recebe e a segunda a como o cliente recebe, ou seja, o resultado técnico do processo (qualidade técnica) e a dimensão funcional do processo

(qualidade funcional), sendo que a avaliação da dimensão técnica é mais objectiva, enquanto que a avaliação da dimensão funcional é quase sempre subjectiva.

Figura 2.1 - As dimensões da qualidade de serviço



Fonte: Gronroos (2003, p.87)

Verifica-se também que a imagem corporativa influencia a percepção da qualidade do produto, tornando-se importante para as empresas prestadoras de serviços criarem uma imagem positiva das suas empresas. Segundo Gronroos (2003), se a empresa tiver uma imagem positiva na avaliação do cliente, pequenos erros podem provavelmente ser perdoados, mas se a imagem for negativa o impacto de qualquer erro será, com frequência, consideravelmente maior.

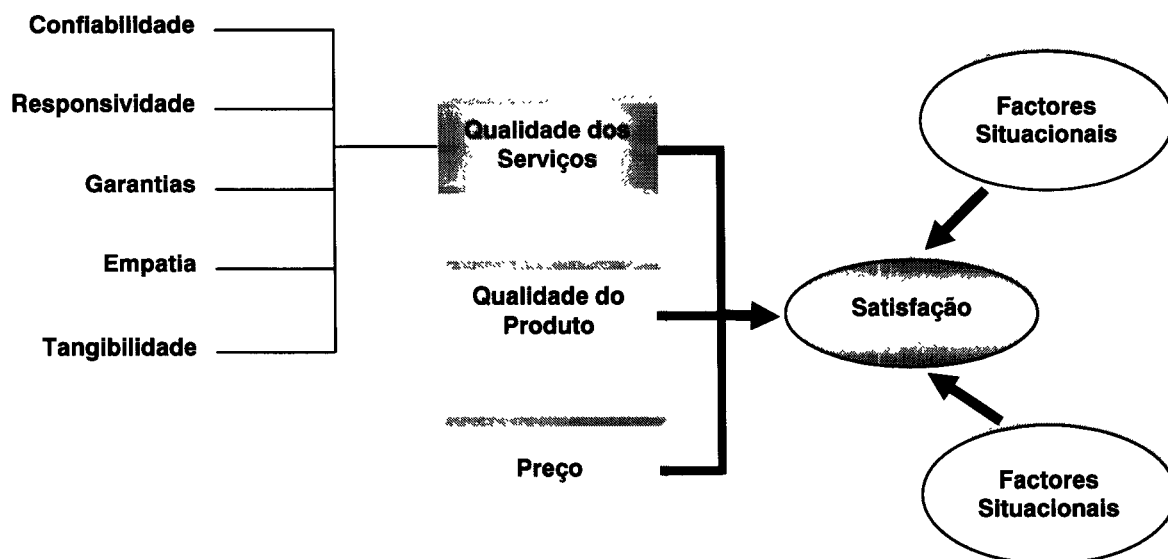
Segundo o mesmo autor, o preço é um outro factor importante na percepção da qualidade, exercendo um impacto sobre as suas expectativas. Em situações em que o serviço é altamente intangível o preço torna-se um critério de qualidade, ou seja, um nível de preço mais elevado pode significar melhor qualidade do serviço, na percepção do cliente.

Segundo Gronroos (2003) a subjectividade presente nos serviços pode dificultar a avaliação da qualidade. Zeithaml e Bitner (2003) acrescentam que os clientes não percebem a qualidade como um conceito unidimensional, ou seja, a avaliação da qualidade inclui percepções de múltiplos factores. Após vários estudos Zeithaml, Parasurama e Berry (1990) concluíram que os consumidores consideram cinco dimensões para a avaliação da qualidade: Confiabilidade, Responsividade, Garantias, Empatia e Tangibilidade. O conjunto destas cinco dimensões representa o modo como o

cliente organiza na sua mente a qualidade do serviço. Através de pesquisas empíricas, estas dimensões foram definidas como relevantes para diversos sectores da economia.

A partir da medição e identificação destas dimensões os autores desenvolveram o modelo SERVQUAL representado na Figura 2.2.

Figura 2.2 - Modelo SERVQUAL



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p.88)

As dimensões da qualidade de serviços são importantes para a avaliação feita pelos clientes e também para as empresas. Para identificar as melhorias necessárias na prestação de serviços, as empresas podem utilizar inquéritos elaborados de forma a atender às especificidades dos seus serviços nas diversas dimensões de qualidade definidas neste modelo e consoante os resultados, elaborar estratégias de melhoria do serviço, tal como proposto nesta dissertação.

É relevante referir que a avaliação da satisfação e da qualidade dos serviços por parte dos clientes ocorre no momento da verdade, quando o cliente interage com a empresa e o serviço é produzido e consumido, ou seja, esta é a hora e o lugar onde a empresa prestadora de serviços tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade dos seus serviços (Gronroos, 2003; Zeithaml e Bitner, 2003). Nesta perspectiva, as empresas que trabalham com foco nos clientes, especificamente no relacionamento com cada cliente, a fim de perceber e atender as suas expectativas, tornam-se mais competitivas. Zeithaml e Bitner (2003) complementam que este foco no cliente e a necessidade de utilizar o conhecimento acerca do cliente para conduzir a estratégia da

empresa pode levar à eliminação de falhas no serviço, ou seja, a atingir a satisfação dos clientes.

Deste modo, é fundamental as empresas perceberem melhor como avaliar a satisfação e a qualidade percebida pelos seus clientes, a fim de desenvolverem estratégias de aperfeiçoamento ou obterem vantagens competitivas no mercado.

2.4 - A Medição da Satisfação e Qualidade dos Serviços

Segundo Muffato e Panizzolo (1995), um cliente satisfeito é um dos factores competitivos mais importantes para o futuro das empresas e é também um factor de lucro para a mesma. Zeithaml e Bitner (2003) acrescentam ainda que devido à importância da satisfação do consumidor para as empresas e para a qualidade de vida de uma forma geral, muitos países têm actualmente um índice nacional para medir, e acompanhar a satisfação dos clientes a um nível macro. Estes autores afirmam ainda que muitos planeadores de políticas públicas acreditam que as medições da satisfação poderiam e deveriam ser usadas como ferramentas para a avaliação da saúde da economia nacional, juntamente com as medições tradicionais de produtividade e preço. Estes índices começam assim a ser aplicados para medir a qualidade do que é produzido pela economia, enquanto os indicadores económicos tradicionais tendem a concentrar-se somente na quantidade.

Segundo Albrecht (1993), do ponto de vista da melhoria da qualidade, a sua medição permite identificar oportunidades, estabelecer directrizes ou verificar as acções a serem implementadas. Este mesmo autor explica que se mede alguma coisa para se poder fazê-la melhor, como resultado dos conhecimentos obtidos na medição.

2.4.1 - A Medição da Satisfação

A medição da satisfação torna-se importante também para garantir a fidelização dos clientes. De facto, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003) além das implicações macroeconómicas, as empresas descobriram que o aumento do nível de satisfação de clientes pode ser associado à fidelidade de clientes e aos lucros e salientam que esta relação é particularmente forte quando os clientes estão muito satisfeitos.

Nesta ordem de ideias, González et al. (2004) salienta que os resultados de estudos recentes, que procuram estabelecer mecanismos de relação entre a qualidade do produto ou serviço, a satisfação do cliente, a sua fidelidade e o lucro da empresa,

confirmam a existência de uma relação positiva entre a satisfação do cliente, a sua fidelidade à empresa e o lucro. Este autor conclui daí, que o cliente satisfeito tende a ser fiel ao seu fornecedor e que essa fidelidade se converte em ganho económico para a empresa.

No que concerne ao foco de estudo desta pesquisa, nomeadamente as empresas prestadoras de serviços de Call Center, para a determinação das medidas de satisfação existe um desafio maior, uma vez que a qualidade de serviços é um construto abstracto e de difícil compreensão pelo facto dos serviços possuírem características específicas (Zeithaml et al., 1990). Outra questão a considerar nesta pesquisa é o facto de, apesar de existir consenso de que a qualidade percebida de serviços e a satisfação do consumidor são construtos separados, eles estão, no entanto, muito próximos (Parasurama et al., 1990). Esta noção de construtos separados é confirmada nos estudos de Parasuraman, Zeithaml e Bitner (1988), em que os resultados apontaram consumidores satisfeitos com um serviço específico, mas em que estes consumidores não identificaram qualidade superior nestes serviços. Posteriormente estes autores desenvolveram o Modelo SERVQUAL para medição da qualidade dos serviços, de forma a contribuir para a medição da satisfação.

Estes estudos demonstram que a definição de satisfação e qualidade percebida (ou apercebida) têm a sua origem no Paradigma da Desconformidade, que diz que a satisfação decorre da relação entre expectativas e desempenho, através da desconformação de expectativas. Deste modo, os dois construtos estão relacionados, pois os níveis de satisfação dependem da percepção dos consumidores da qualidade de serviço experimentada.

Marchetti e Prado (2001) ressaltam, por sua vez, que o grande número de pesquisas desenvolvidas nas últimas décadas sobre a satisfação do consumidor e a qualidade percebida e as várias abordagens metodológicas para a sua avaliação têm dificultado a escolha entre as diversas alternativas de medição desses construtos. Pelo que será importante conhecer estes modelos e as suas vantagens e desvantagens, a fim de se poder optar pelo modelo de medição mais adequado às necessidades requeridas pelas empresas. De acordo com estes autores, os modelos são classificados em três categorias.

Os mais conhecidos integram a primeira categoria, baseada no Paradigma da Desconformidade. Nesta categoria pode-se ressaltar o Modelo SERVQUAL e o modelo dos GAPs, idealizados por Parasurama, Zeithaml e Berry (1988), assim como o modelo SERVPERF, proposto por Cronin e Taylor (1992,1994), cujo *score* é obtido directamente dos itens de avaliação da performance do Modelo SERVQUAL.

Já a segunda categoria centra-se na avaliação da satisfação através da ampliação do paradigma da desconformidade, considerando outros elementos influenciadores da formação da satisfação do consumidor, tais como Atribuição, Equidade e Resposta Afectiva. Neste contexto, destaca-se a Escala de Satisfação de Oliver (1997).

A terceira categoria baseia-se na utilização de métodos de equações estruturais para avaliação da satisfação e aperfeiçoa o processamento de resultados. Esta categoria engloba vários modelos de índices de satisfação utilizados actualmente, gerados a partir do modelo idealizado por Fornell et al. (1996).

Marchetti e Prado (2001) analisaram os diversos tipos de modelos para a medição da qualidade percebida e da satisfação e sistematizaram as suas vantagens e desvantagens, como se pode ver na Tabela 2.2. Com base nesta síntese comparativa das vantagens e desvantagens dos modelos, os autores sugerem a utilização dos modelos baseados na desconformidade para quando a aplicação exigir uma avaliação de atributos específicos de um dado serviço e for necessária uma listagem ampla, que servirá às empresas como um instrumento de avaliação e diagnóstico da sua estratégia e acções de marketing. Já nos casos em que a necessidade seja avaliar a satisfação global, sem necessitar de dimensões operacionais, sugere-se a utilização dos modelos baseados na multiplicidade de indicadores e em equações estruturais. Estes modelos oferecem, nesta perspectiva, elementos interessantes, essencialmente associados à rapidez de aplicação e ao carácter genérico de aplicação e agregação em diversas situações e empresas.

No entanto, os autores referem a possibilidade de combinação dos modelos, tendo em consideração as suas vantagens. Nomeadamente afirmam que é possível construir modelos baseados em equações estruturais, nos quais os construtos contemplem avaliações específicas da qualidade percebida/satisfação com atributos de um produto. Estes podem ser sintetizados, posteriormente, em indicadores para o modelo global.

Tabela 2.2 - Vantagens e desvantagens das medidas de satisfação e qualidade

Modelo	Vantagens	Desvantagens
Baseado na Desconformidade		
Diferença entre <i>Performance</i> e Expectativas e Performance Ponderada pela Importância	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de monitorização dos itens operacionais para empresas. • Acompanhamento da performance e das expectativas. • Indicações objectivas de desconformidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na medição das expectativas, no tocante a: o que deseja receber, o que irá receber, o que deveria receber, o que de melhor já recebeu ou o que normalmente recebe? • Problemas de multicolinearidade. • Dificuldades para alcançar um indicador global (ponderar e mensurar).
Avaliação da Desconformidade Percebida Subjectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de aplicação e entendimento pelo respondente. • Avaliação directa dos atributos controláveis pela empresa. • Comparação implícita da performance percebida com as expectativas do consumidor. • Inexistência do problema de que tipo de expectativa mensurar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda da referência comparativa das expectativas. • Dificuldades para alcançar um indicador global (ponderar e mensurar).
Avaliação Directa da Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade da aplicação e entendimento pelo respondente. • Avaliação directa dos atributos controláveis pela empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda da referencia comparativa das expectativas. • Dificuldades para alcançar um indicador global (ponderar e mensurar).
Avaliação por Meio dos Níveis de Expectativas Diferentes	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação para abranger o nível de tolerância do consumidor. • Avaliação comparativa dos indicadores de qualidade em serviços em relação ao mínimo tolerado e ao desejado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo alto de aplicação da escala. • Dificuldades para alcançar um indicador global (ponderar e mensurar). • Problemas de multicolinearidade.
Fundamentado na Multiplicidade de Indicadores		
	<ul style="list-style-type: none"> • Amplitude da avaliação dos construtos. • Visão panorâmica de indicadores não controláveis pela empresa. • Sumarização de indicadores de satisfação de forma mais simples. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de entendimento pelos utilizadores. • Dificuldade de interpretação e transformação em acções correctivas pela empresa. • Não apresentação de avaliações específicas dos serviços de uma empresa.
Apoiado nos Modelos de Equações Estruturais		
	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo de indicadores globais de confiabilidade, validade e poder de explicação do modelo. • Generalidade dos indicadores propostos. • Visão de indicadores não operacionais. • Sumarização em indicadores de satisfação ponderando a contribuição efectiva de cada indicador. • Diminuição do tamanho da amostra e do erro de mensuração do construto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de manipulação estatística. • Não apresentação de avaliações específicas dos serviços de uma organização.

Fonte: Marchetti e Prado (2001, p.64)

A combinação entre os modelos permite a geração de resultados que tratam de aspectos operacionais na relação com os clientes de uma empresa, sendo este o principal ponto forte dos modelos baseados na desconformidade. A combinação possibilita também a criação de indicadores globais compatíveis com outros sectores e indicadores de desempenho global, principais pontos fortes dos modelos baseados nas equações estruturais.

Esta pesquisa será baseada nos índices de satisfação nacionais e no Modelo SERVQUAL. Um instrumento de medição da satisfação e qualidade combinando estas duas abordagens pode possibilitar às empresas, nomeadamente às empresas prestadoras dos serviços de Call Center, a avaliação dos seus desempenhos, proporcionando a oportunidade de implementar as melhorias necessárias para manter a satisfação de seus clientes.

2.4.2 - Modelos de Índices de Satisfação

Nas últimas décadas emergiu um número considerável de índices de satisfação de clientes (CSI) ou de barómetros nacionais de satisfação (Delloite, 2005). Estes CSIs são similares nas metodologias adoptadas e nos modelos de desenvolvimento são baseados em estudos científicos relacionados com a compreensão do comportamento do consumidor, da medida da satisfação de cliente e da qualidade do produto/serviço. De modo que estes índices de satisfação do cliente possuem uma característica chave: são modelos compostos por número de variáveis latentes, que representam causas e (variáveis explanatórias) e efeitos (variáveis consequentes) bem como o relacionamento entre eles.

A variável latente é uma variável que reflecte uma dimensão relativamente complexa da satisfação do consumidor, que não pode ser medida directamente (como por exemplo a qualidade e a imagem) e que de acordo com o seu poder de esclarecimento sobre a satisfação pode ser classificada em três grupos:

- **Variáveis Explanatórias:** são factores que influenciam directamente a satisfação do consumidor. São também referidas na literatura como causas de satisfação ou factores de entrada.
- **Variáveis Resultantes:** são as medidas da satisfação total do consumidor.
- **Variáveis Consequentes:** representam as consequências da (in) satisfação do consumidor e expressam resultados concretos da (in) satisfação do consumidor.

Pode concluir-se que, de uma maneira geral, a satisfação do consumidor é a variável latente que está no centro do modelo, dentro de um sistema que relaciona as suas causas e os seus efeitos (Delloite, 2005). De acordo com Vilares e Coelho (2005), para serem efectivamente úteis, os índices de satisfação do cliente devem obedecer a um conjunto de propriedades ou critérios de desempenho, que incluem:

- **Possibilidade de agregação:** os índices devem ser alocados a qualquer agregação e em seguida por agregações sucessivas, podem ser calculados índices para qualquer nível da agregação.
- **Capacidade de previsão de resultados financeiros:** esta propriedade inclui uma ideia subjacente que estabelece que clientes satisfeitos e leais representam um activo económico da empresa. Nesta perspectiva considera-se que deverá ser possível utilizar o índice para prever resultados financeiros da empresa.
- **Capacidade de diagnóstico:** capacidade de gerar informações relativamente às causas e às consequências da satisfação.
- **Comparabilidade:** capacidade de comparação entre índices de satisfação de empresas diferentes, indústrias, sectores ou mesmo países.

a) Breve Histórico dos Índices de Satisfação

A medição da satisfação do consumidor iniciou-se com o SCSI – *Swedish Customer Satisfaction Index*, em 1989 e teve como impulsionador Claes Fornell. O seu desenvolvimento contou com o apoio financeiro dos Correios Suecos.

Em 1991, a metodologia do SCSI foi recomendada pela empresa de consultoria NERA (*National Economic Research Associates*) à *America Society for Quality* (ASQ) para ser utilizada no processo de desenvolvimento do índice de qualidade nacional que deveria transformar-se num indicador económico avançado para calcular índices de qualidade para empresas, serviços públicos e para efeitos do índice nacional. Assim, em 1994, surge o ACSI - *American Customer Satisfaction Index*, cujo desenvolvimento foi resultado de um trabalho conjunto da Universidade de Michigan, ASQ e a empresa CFI Group.

O SCSI e o ACSI utilizam modelos de equações estruturais para determinar índices ao nível da empresa que, através do processo de agregação, são agrupados para calcular índices sectoriais, que por sua vez compõem os índices nacionais. A recolha

dos dados para o modelo provém de inquéritos aplicados a clientes recentes das empresas.

A Alemanha iniciou em 1992 o *Das Deutsche Kundenbarometer*, utilizando inquéritos aplicados a toda população alemã (de 16 anos ou mais), obtendo grande dimensão, atingindo cerca de 200000 entrevistados. Contrariamente ao SCSi e ao ACSi, este índice não utiliza os modelos estruturais. Desta forma, não utiliza um modelo econométrico e assim não se agrega para um índice nacional.

No entanto outros países calcularam os índices nacionais de satisfação utilizando a metodologia estrutural, também designada Sueca/Americana. Entre estes países cita-se Israel e Taiwan em 1995, Nova Zelândia em 1996 e a Noruega em 2001.

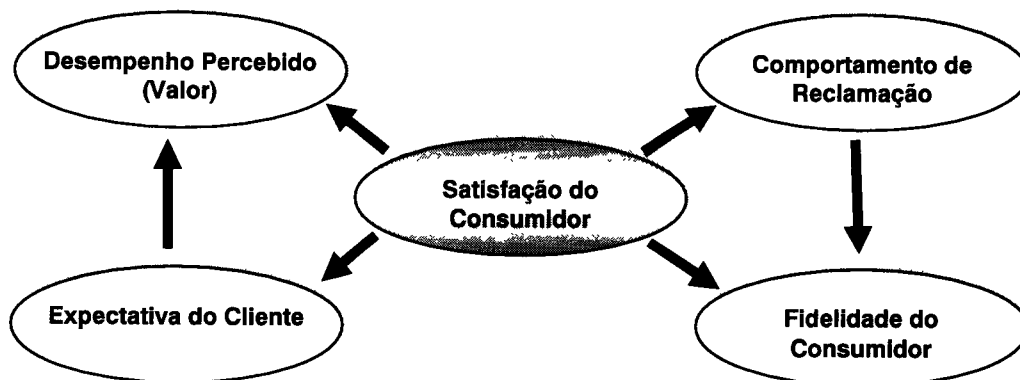
Com base nesta mesma abordagem, em 1996, um estudo da MFQ (*Movement Français pour la Qualité*) sustenta a criação do índice europeu de satisfação e recomenda à Comissão Europeia e à EOQ (*European Organization for Quality*) a adopção da metodologia Sueca/Americana para criação do referido índice. A EOQ, a EFQM (*European Foundation for Quality Management*) e uma rede de Universidades apoiadas pela Comissão Europeia lançam, em 1998, o projecto piloto do novo índice europeu denominado ECSi – *European Customer Satisfaction Index* que, em 2001, é reeditado com a denominação EPSi – Rating (*European Performance Satisfaction Index*). O projecto ECSi manteve-se para o desenvolvimento dos índices nacionais da União Europeia.

b) Índice Nacional Sueco – SCSi

O SCSi foi o primeiro índice de satisfação do cliente com a qualidade dos bens e serviços disponibilizados num país e envolveu inicialmente 130 companhias de 32 grandes indústrias suecas. O SCSi também pode ser encontrado na literatura com a denominação SCSB – *Swedish Customer Satisfaction Barometer*.

O modelo SCSi apresenta uma relação causa e efeito da satisfação, que ocupa o centro do modelo (Figura 2.3). Segundo Johnson et al. (2001), os antecedentes da satisfação são a percepção do cliente em relação ao desempenho percebido do produto ou serviço e as expectativas do cliente em relação a esse desempenho. Este mesmo autor salienta que o desempenho percebido é comparado pelo cliente com o valor percebido, ou nível percebido de qualidade relativamente ao preço pago, que o mesmo recebe ao adquirir um produto ou serviço.

Figura 2.3 - Modelo do índice sueco de satisfação – SCSI



Fonte: Johnson et al. (2001, p.221)

Em relação às expectativas do consumidor, elas decorrem tanto de experiência prévia de consumo com oferta de uma empresa de produtos ou serviços como das informações adquiridas através de publicidade e “passa palavra”. Nesta perspectiva, considera-se no modelo SCSI o efeito das expectativas. Assim a previsão das expectativas dos consumidores está relacionada com a habilidade da empresa em fornecer um desempenho futuro.

Os construtos, comportamento de reclamação e fidelidade do consumidor, são consequentes à satisfação. Esta relação pode ser explicada, segundo Johnson et al (2001), pela teoria de Hirschman, de 1970, que afirma que o aumento da satisfação do cliente implica a diminuição das suas reclamações e uma evolução positiva da sua fidelidade. No entanto, quando o cliente se encontra insatisfeito pode optar por abandonar a empresa ou exprimir as suas reclamações à mesma, no intuito de solucioná-las.

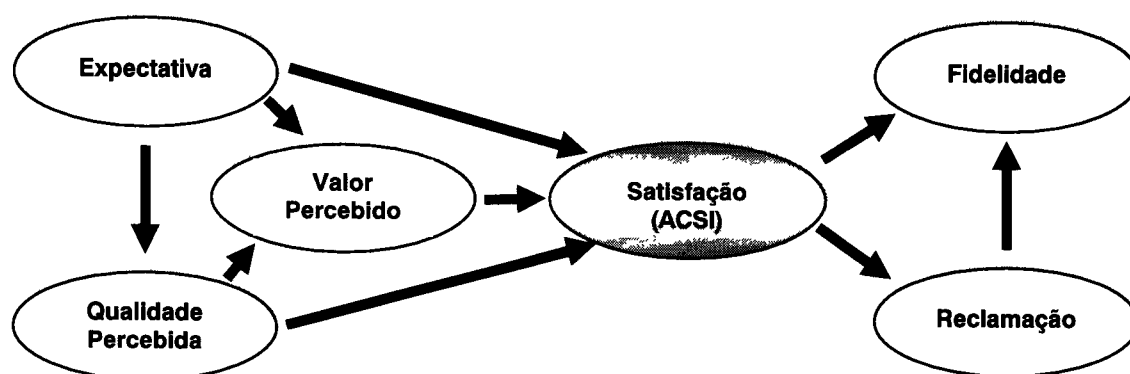
Deste modo, conclui-se que, quando o relacionamento entre reclamações e fidelidade do cliente é positivo, a empresa obteve sucesso em transformar a reclamação do cliente na sua lealdade; contrariamente, um resultado negativo deste relacionamento significa que a empresa foi ineficaz na solução da reclamação, originando a perda da fidelidade do cliente.

c) Índice Nacional Americano - ACSI

O *American Customer Satisfaction Index* – ACSI incluiu inicialmente 200 companhias de 35 indústrias americanas. Posteriormente expandiu-se para 7 sectores económicos, 39 indústrias e 200 agências governamentais.

Como se pode observar na Figura 2.4, no modelo ACSI a qualidade percebida, expectativas dos clientes e valor percebido ou relação qualidade/preço são antecedentes ou determinantes da satisfação. Também neste modelo as consequências da satisfação são as reclamações e fidelidade dos clientes (Vilares e Coelho, 2005).

Figura 2.4 - Modelo do índice americano de satisfação – ACSI



Fonte: Vilares e Coelho (2005, p.325)

Este modelo trata a qualidade percebida como a avaliação do mercado decorrente da experiência recente de compra. No tocante ao valor percebido, este traduz-se pelo nível de qualidade percebido do produto ou serviço relativo ao preço pago (Tabela 2.3). No ACSI o construto fidelidade possui duas medições:

- 1) probabilidade de recompra por parte dos consumidores;
- 2) o grau de possibilidade de aumento de preço por parte da empresa mantendo-se o consumidor disposto a comprar.

Na perspectiva de Johnson et al. (2001), o modelo do ACSI consiste numa evolução do SCS. Estes autores salientam que as duas principais diferenças entre os dois modelos são:

- 1) adição da qualidade percebida como construto diferente do valor percebido;
- 2) implementação de medidas para as expectativas do consumidor.

Tabela 2.3 - Indicadores das variáveis latentes no modelo ACSI

Variável Latente	Indicador
Expectativas	1 – Expectativas globais sobre a empresa; 2 – Expectativas sobre a capacidade da empresa oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente; 3 – Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja à frequência com que podem ocorrer problemas;
Qualidade percebida	1 – Qualidade global da empresa; 2 – De que modo os produtos e serviços satisfazem as necessidades pessoais; 3 – Avaliação da fiabilidade e precisão dos produtos e serviços, ou seja, a frequência de uma experiência negativa com os produtos.
Valor percebido	1 – Avaliação da qualidade dos produtos e dos serviços, dado o preço pago pelos mesmos; 2 – Avaliação do preço pago pelos produtos e serviços, dada a qualidade percebida dos mesmos.
Satisfação	1 – Satisfação global com a empresa; 2 – Satisfação comparada com as expectativas (realização das expectativas); 3 – Comparação da empresa com a empresa ideal.
Reclamações	1 – Identificação dos clientes que reclamaram com a empresa e quantificação do nº de reclamações.
Fidelidade	1 – Intenção de permanecer como cliente; 2 – Sensibilidade a variações do preço (tanto no sentido ascendente como no sentido descendente).

Fonte: Vilares e Coelho (2005, p. 326)

d) Índice de Satisfação Europeu – ECSI Portugal

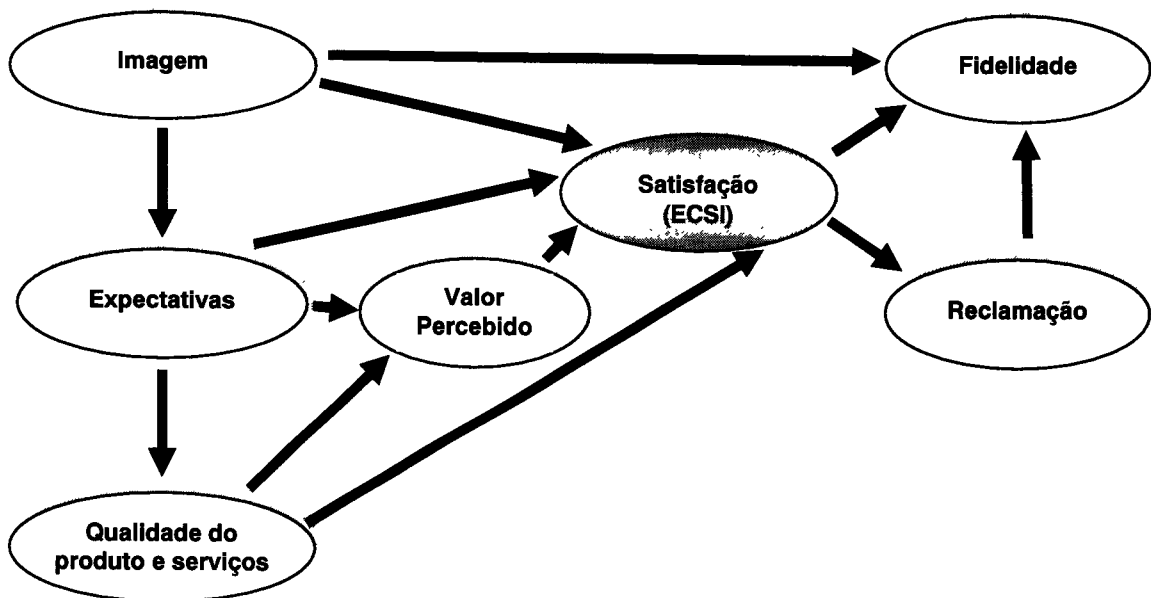
O desenvolvimento do índice europeu caracteriza-se como um processo evolutivo e de permanente estudo. Iniciou-se em 1996 com os primeiros estudos de viabilidade de desenvolver um índice nacional e um índice europeu de satisfação. O Índice teve 12 países participantes: Portugal, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Islândia, Itália, Reino Unido, Suécia e Suíça. O projecto ECSI tem vindo a ser desenvolvido continuamente em vários países no âmbito nacional, como é o caso do ECSI - Portugal.

O desenvolvimento do ECSI – Portugal, iniciado em 1999, tem passado por evoluções progressivas e a abrangência de sectores envolvidos é crescente, incluindo actualmente sectores de banca, seguros, comunicações, distribuição, energia e transporte de passageiros. A equipe responsável pelo ECSI - Portugal é constituída pelo IPQ (Instituto Português da Qualidade), APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade) e

ISEGI-UNL (Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa).

O modelo estrutural do ECSI – Portugal (Figura 2.5) apresenta como antecedentes da Satisfação a imagem, expectativas do cliente, qualidade percebida e valor percebido; tendo como consequentes as reclamações e a fidelidade. É importante ressaltar que neste modelo a imagem é mais significativa que nos outros modelos, uma vez que se postula correlação positiva entre a imagem corporativa e intenção de compra do cliente. A imagem é ainda proposta como estruturalmente antecedente à expectativa do cliente, satisfação e fidelidade.

Figura 2.5 - Modelo do índice europeu de satisfação – ECSI Portugal



Fonte: Vilares e Coelho (2005, p.329)

Da mesma forma que no ACSI, o modelo de medida deste índice nacional europeu é constituído pelo conjunto das relações entre as variáveis latentes do modelo estrutural e as suas variáveis de medida (Tabela 2.4). Esta relação é necessária uma vez que as variáveis latentes não são objecto de observação directa. Assim devem ser associadas a um conjunto de indicadores (variáveis de medida), obtidos directamente no questionário de aplicação aos clientes (Vilares et al., 2001).

Tabela 2.4 - Indicadores das variáveis latentes no modelo ECSI – Portugal

Variável Latente	Indicadores (Variáveis de Medida)
Imagem	1 – Empresa inovadora e virada para o futuro; 2 – Empresa em que se pode confiar; 3 – Empresa estável e implantada no mercado; 4 – Empresa que se preocupa com os seus clientes; 5 – Empresa com um contributo importante para a sociedade.
Expectativas	1 – Expectativas globais sobre a empresa; 2 – Expectativas sobre a capacidade da empresa oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente; 3 – Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja à frequência com que podem ocorrer problemas;
Qualidade percebida	1 – Qualidade global da empresa; 2 – Qualidade dos produtos e serviços; 3 – Serviços de aconselhamento; 4 – Acessibilidade de produtos e serviços; 5 – Fiabilidade e precisão dos produtos e serviços; 6 – Diversificação dos produtos e serviços; 7 – Clareza e transparência da informação fornecida; 8 – Dificuldade na avaliação da qualidade.
Valor percebido	1 – Avaliação da qualidade dos produtos e dos serviços, dado o preço pago pelos mesmos; 2 – Avaliação do preço pago pelos produtos e serviços, dada a qualidade apercebida dos mesmos.
Satisfação	1 – Satisfação global com a empresa; 2 – Satisfação comparada com as expectativas (realização das expectativas); 3 – Comparação da empresa com a empresa ideal.
Reclamações	1 – Identificação dos clientes que reclamaram com a empresa; 2 – Forma como foi resolvida a última reclamação (para os que reclamaram); 3 – Percepções sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas (para os que não reclamaram).
Fidelidade	1 – Intenção de permanecer como cliente; 2 – Sensibilidade a variações do preço (tanto no sentido ascendente como no sentido descendente). 3 – Probabilidade de recomendar a empresa a colegas e amigos.

Fonte: Vilares e Coelho (2005, p.330)

Conforme já foi referido a base para o desenvolvimento do índice europeu - ECSI foi o americano ACSI, no entanto, Vilares e Coelho (2005) referem algumas diferenças significativas entre os dois modelos:

- O modelo do ACSI não apresenta o construto imagem e respectivos indicadores;
- No modelo do ECSI os indicadores da qualidade percebida avaliam diferentes dimensões da qualidade, enquanto que no modelo ACSI são globais e próximos dos indicadores de expectativas;

- Os indicadores de reclamações do modelo ECSI procuram conhecer a avaliação feita pelos clientes ao tratamento dado à sua última reclamação, bem como a avaliação dos clientes que não reclamaram, de forma a avaliar a sua percepção de como a reclamação seria resolvida se fosse apresentada;
- O construto fidelidade no modelo ECSI, para além dos dois indicadores existente no ACSI, inclui também o indicador de probabilidade de recomendação.

Assim, pode concluir-se que o ECSI - Portugal tem uma perspectiva mais abrangente da satisfação, de forma a fazer uma avaliação mais substancial, que vai ao encontro das exigências do consumidor. Deste modo, este índice foi o escolhido como base de pesquisa neste trabalho, não só por ser o índice utilizado no cenário de nosso estudo, mas por ser considerado mais abrangente e eficaz na medição da satisfação.

2.4.3 - O Modelo SERVQUAL

Como já foi referido anteriormente Parasuraman et al. (1988) desenvolveram um modelo de avaliação da qualidade percebida dos serviços e da sua relação com a satisfação, designado por Modelo SERVQUAL. Neste modelo, a satisfação dos clientes decorre da relação entre as expectativas do cliente antes do serviço e a sua percepção após o serviço prestado, ou seja no paradigma da desconformidade, como já foi ilustrado na Figura 2.2.

O SERVQUAL baseia-se num questionário estruturado em secções, onde se afere a avaliação das expectativas gerais do cliente em relação ao serviço analisado, bem como a avaliação do julgamento do cliente em relação aos serviços prestados pela empresa avaliada. Estas secções são constituídas por afirmativas, em que os respondentes avaliam o seu grau de concordância ou discordância através de uma escala intervalar de sete pontos, em que os extremos comportam desde a categoria “Discordo totalmente” até “Concordo Plenamente”.

a) Dimensões da Qualidade

Inicialmente o Modelo SERVQUAL incluía dez dimensões da qualidade dos serviços explicadas na Tabela 2.5.

Tabela 2.5 - Dimensões da qualidade dos serviços no modelo SERVQUAL

Dimensões da qualidade	Definições
Tangíveis	Aparência das facilidades físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
Confiabilidade	Habilidade de prestar o serviço de acordo com o prometido.
Responsividade	Desejo de ajudar o cliente e oferecer serviço eficiente.
Competência	Habilidade e conhecimento necessários para desempenhar o serviço.
Cortesia	Educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de contacto.
Credibilidade	Honestidade, sinceridade e confiança do prestador de serviços.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvida.
Acessibilidade	Facilidade de contacto e chegada
Comunicação	Manter os clientes informados, numa linguagem que eles possam entender, e escutá-los.
Conhecimento do cliente	Esforça-se para conhecer o cliente e suas necessidades.

Fonte: Adaptado de Zeithaml et al. (1990)

No entanto, o modelo tem vindo a sofrer um processo evolutivo que resultou na consolidação, pelos próprios autores destas dez dimensões em apenas cinco (Zeithaml et al., 1990). Tangibilidade, Confiabilidade e Responsividade permaneceram inalteradas. Ao contrário, as dimensões Competência, Cortesia, Credibilidade e Segurança consolidaram-se numa única dimensão, associada a capacidade da empresa em garantir a execução dos serviços através do conjunto das quatro dimensões anteriores. Esta nova dimensão foi denominada de Garantias. As dimensões Acessibilidade, Comunicação e Conhecimento do Cliente agruparam-se numa nova dimensão denominada de Empatia. A Tabela 2.6 retrata as dimensões consolidadas e descreve este processo.

Tabela 2.6 - Consolidação das dimensões da qualidade no modelo SERVQUAL

Dimensões consolidadas	Dimensões originais
Tangibilidade	Tangibilidade
Confiabilidade	Confiabilidade
Responsividade	Responsividade
Garantias	Competência, cortesia, credibilidade e segurança
Empatia	Acessibilidade, comunicação e conhecimento do cliente.

Fonte: Adaptado de Zeithaml et al. (1990)

Segundo Zeithaml e tal. (1990) as cinco dimensões consolidadas apresentam então as seguintes características:

i) Tangibilidade: compreende a aparência das instalações físicas, do equipamento, dos funcionários e dos materiais de comunicação, que proporcionam ao cliente, e em especial aos novos clientes, representações físicas da imagem dos serviços que o ajudam na sua avaliação de qualidade.

Os tangíveis são usados pelas empresas para fortalecer a imagem, promover unidade e coesão e dar sinais de qualidade aos clientes. A maioria das empresas combina os tangíveis com outras dimensões para que seja criada a estratégia de qualidade da empresa. Já as empresas que não dão atenção à dimensão dos tangíveis na estratégia de serviços podem confundir e mesmo destruir uma estratégia que, não fosse isso, seria muito boa.

ii) Confiabilidade: compreende a capacidade de entregar o serviço que foi prometido ao cliente com segurança e precisão, significando que a empresa fornece o serviço da forma que fora prometido no que respeita à entrega, à prestação do serviço, à solução do problema e ao preço. As empresas devem permanecer sempre atentas às expectativas dos clientes quanto à confiabilidade afim de atendê-las, caso contrário falham de forma directa com os seus clientes. Assim, a confiabilidade tem sido constantemente apontada como o determinante mais importante das percepções da qualidade de serviços entre os consumidores.

iii) Responsividade: caracteriza-se pela vontade de ajudar os clientes e fornecer um serviço com motivação. Esta dimensão enfatiza a atenção e a prontidão no tratamento das solicitações, questões, reclamações e problemas dos clientes. O tempo que os clientes esperam por ajuda, resposta às perguntas ou a atenção aos seus problemas reflecte a responsividade da empresa. Esta dimensão compreende ainda a flexibilidade e capacidade da empresa para a individualização da prestação do serviço, em conformidade com as necessidades de clientes específicos.

Para as empresas atingirem a excelência na responsividade devem avaliar o processo da prestação do serviço e o tratamento das solicitações do ponto de vista dos clientes, antes do ponto de vista da empresa. Sendo assim, para as empresas se distinguirem na responsividade, necessitam de departamentos de serviço ao cliente com

equipas bem preparadas, assim como pessoal da linha da frente responsivo em todas as situações de contacto com o cliente.

iv) Garantias: esta dimensão compreende o conhecimento dos funcionários e a simpatia, incluindo a capacidade das empresas e dos seus funcionários para inspirar credibilidade e confiança, que podem ser transmitidas pela pessoa que liga o cliente à empresa e pela própria organização. Nos primeiros estágios de um relacionamento, o cliente pode usar evidências tangíveis para analisar a dimensão garantias.

v) Empatia: é definida como a atenção individualizada e o cuidado que a empresa oferece aos seus clientes, tendo como essência assumir que os clientes são inigualáveis e especiais por meio de um serviço personalizado ou formatado individualmente às necessidades de cada um. A aplicação desta dimensão é cada vez mais relevante, pela exigência dos clientes, que querem sentir-se compreendidos e importantes, ou mesmo únicos, para as empresas que lhes fornecem os serviços.

A aplicação empírica do Modelo SERVQUAL permitiu definir a importância de cada uma das cinco dimensões da qualidade percebida. Zeithaml et al. (1990) concluíram que a Confiabilidade é a mais importante das dimensões, o que significa que, para os clientes, o mais importante é a empresa cumprir com o prometido. Inversamente, a Tangibilidade é a dimensão menos importante para os clientes. Entre estas duas dimensões estão por ordem decrescente de importância a Responsividade, Garantias e a Empatia.

b) Modelo dos GAPs

A partir do Modelo SERVQUAL Zeithaml et al. (1990) identificaram quatro lacunas (gaps) que podem comprometer a percepção da qualidade dos serviços prestados. O resultado destes quatro gaps é um quinto gap, que representa a discrepância entre as expectativas dos clientes em relação ao serviço e a sua percepção sobre os serviços prestados, ou seja, o estudo revelou a existência de 5 gaps, identificados num modelo conhecido como o Modelo dos GAPs.

GAP 1: Expectativa do Cliente – Percepções da Gestão

Este gap é representado pela diferença entre as expectativas reais dos clientes e a percepção da gestão da empresa em relação a estas expectativas. Os referidos autores afirmam que os executivos das empresas prestadoras de serviço podem não ter o

conhecimento claro das características que os clientes associam à alta qualidade e os factores críticos para atingir os desejos dos clientes. De outro modo, podem conhecer estes factores, mas não saber os níveis de performance que os clientes esperam deles.

GAP 2: Percepções da Gestão - Especificações da Qualidade do Serviço

A existência deste gap pode representar a falta de comprometimento da gestão com a qualidade do serviço prestado. De modo que não é suficiente apenas conhecer as expectativas dos clientes, deve-se também traduzi-las em especificações de desempenhos coerentes, que servirão de base à empresa na prestação de serviço. Isto é, a empresa deve estabelecer normas de desempenho que espelhem as percepções da gestão das expectativas dos clientes.

GAP 3: Especificações da Qualidade – Serviços Prestados

As empresas devem estabelecer as especificações da qualidade e estas devem ser utilizadas durante a prestação de serviço. Deste modo, deve-se motivar e/ou capacitar os funcionários. Portanto, a existência deste gap está relacionado com o insucesso da empresa em garantir todos os recursos para atingir as especificações estabelecidas e este insucesso está directamente ligado ao gap 5. Assim, torna-se relevante referir que o envolvimento de toda a empresa com tais especificações pode reduzir o gap 3 e 5.

GAP 4: Serviço Prestado – Comunicação

Para além de oferecer um serviço de qualidade é importante que a empresa informe disso os seus clientes. Os autores salientam que promessas feitas pela empresa através dos seus meios de comunicação aumentam as expectativas que servem de parâmetros para os clientes julgarem a qualidade do serviço. A comunicação dos esforços feitos pela empresa para garantir a qualidade dos serviços pode melhorar a percepção dos clientes sobre o serviço. Nesta perspectiva, é importante o papel do marketing que, para além de traduzir as expectativas dos clientes nos serviços da empresa, também torna perceptíveis os esforços despendidos para a sua satisfação.

GAP 5: Expectativa do Cliente – Percepção do Serviço

O gap 5 representa a diferença entre a expectativa do cliente em relação ao serviço e a sua percepção do serviço efectivamente prestado. Este gap é a soma dos gaps 1 a 4, uma vez que traduz a avaliação da qualidade do serviço por parte do cliente.

Sendo assim, uma forma de actuação eficaz da empresa é evitar o surgimento dos gaps 1 a 4, de forma a eliminar os GAPs.

Em suma, o SERVQUAL é uma escala concisa de múltiplos itens com boa confiabilidade e validade, que as empresas de qualquer sector podem utilizar para compreender as expectativas e percepções de seus clientes em relação aos serviços prestados, revelando-se um instrumento adequado para avaliar a satisfação dos clientes, uma vez que abrange todos os aspectos da qualidade e a sua relação com a satisfação (Gonçalves, 2005).

No tocante à satisfação, González et al. (2004) ressaltam que a utilização de instrumentos de medição da satisfação e qualidade dos serviços por parte das empresas, ao proporcionar o conhecimento do nível de satisfação e de qualidade existentes, pode induzir o seu aumento e em consequência o aumento dos lucros. É importante que as empresas prestadoras de serviços invistam e mantenham como prioridade o relacionamento com os clientes, uma vez que, conforme afirmam Zeithaml e Bitner (2003), qualquer contacto entre a empresa e cliente pode ser fundamental para a determinação da sua satisfação e fidelidade do cliente.

Neste sentido, a implantação do serviço de Call Center, voltado para um atendimento qualificado, pode fazer parte da solução de sucesso para as empresas. Donique e Ferreira (2006) partilham esta opinião quando salientam que o Call Center é a principal ferramenta para se estabelecer um contacto objectivo e de qualidade entre empresa e cliente. Face à relevância do Call Center para o sucesso da empresa, o próximo capítulo faz uma apresentação genérica dos Call Centers e das suas especificidades, bem como da sua importância para a criação e manutenção das estratégias competitivas possíveis de implementar nestes serviços.

CAPÍTULO 3 – CALL CENTER: CARACTERIZAÇÃO E ESPECIFICIDADES

Mancini (2006) afirma que a resposta das empresas aos milhares de chamadas telefônicas exigiram o avanço de tecnologia ao nível de hardware e software dando início à designada era do consumidor. Este autor ressalta ainda que, nesta era, atender às expectativas do mercado antecipando as suas exigências, incorporando valor, é o que todo o empresário deve almejar. O consumidor tornou-se exigente, já não aceita passivamente as imposições das empresas ou dos fornecedores de serviços. Com a revolução nas comunicações ele passou a ter acesso mais rápido a toda uma gama de opções e, além disso, a poder penetrar dentro das organizações e interferir nos seus processos de decisão.

Neste contexto, o consumidor passou a ter um poder activo e a poder interferir na vida de uma organização e no valor da sua marca. Em consequência, o desenvolvimento acelerado dos processos de atendimento ao consumidor procura responder à crescente necessidade das empresas de cativar o público, uma vez que “preservar é muito mais económico do que conquistar novos clientes”(Mancini, 2006, p.15). É neste contexto que as empresas passam a centrar atenções na adopção do designado *CRM – Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com Clientes), sendo o Call Center considerado como parte integrante das estratégias do CRM.

O CRM é uma infra-estrutura que permite implementar a filosofia *one to one* do relacionamento com os clientes (Rogers Group, 2001). Uma vez que a competitividade obriga as empresas a antecipar as necessidades dos clientes e não apenas a atendê-las, então será de esperar que essa obrigatoriedade exija um relacionamento personalizado e/ou individualizado com os clientes. A interacção com o cliente ganha, assim, um significado relevante sendo, neste contexto, necessária a sua centralização e organização. O Call Center passa assim a ser o departamento responsável por esta interacção. Com efeito, para manter a competitividade, as empresas estão a apostar em grandes Call Centers, fortemente apoiados em tecnologias de informação e de telecomunicações (Azevedo e Caldas, 2003).

3.1 - Conceito de Call Center

Apesar de alguns centros de atendimento especializado a clientes funcionarem há muitos anos, o termo Call Center é relativamente recente, tendo apenas surgido na década de 90. Com efeito, foi ao longo dos anos 90 que se deu um crescimento

acelerado desse tipo de actividade, crescimento esse impulsionado pelo aparecimento de novas tecnologias e pelo crescimento da concorrência, facilitando a concentração das empresas na fidelização da sua base de clientes (Costa, 1999).

Várias definições, de forma mais simples ou mais complexa, retratam a importância do Call Center:

- “Canal de comunicação poderoso que facilita a interacção do cliente com a empresa, seja para pedir informações sobre o uso do produto, seja para fazer reclamações ou para adquirir produtos ou serviços.” (Maia, 2007; p.7).

- “Central de relacionamento interactiva (activa e receptiva) dotada de tecnologia, pessoas, processos, indicadores, infra-estruturas operacionais, telecomunicações e serviços que atendem a procura da sociedade, tais como pedidos de informação, reparos, assistência técnica, compras de produtos e serviços, indicações ou mesmo reclamações” (Madruga, 2006; p.31).

- “Estrutura capaz de desenvolver, potenciar e rentabilizar determinado produto e/ou serviço” (Sá e Painho, 2001; p.35).

Estes três conceitos permitem perceber a grande importância do Call Center, seja na perspectiva da interacção entre clientes e empresa, seja na perspectiva da complexidade da sua estrutura e dos vários tipos de serviços a oferecer, bem como na rentabilidade das empresas. É nesta linha que os autores de Rogers Group (2001) salientam que os Call Centers estão finalmente a ganhar o devido respeito e/ou importância. Estes autores afirmam ainda que com a sua implantação, praticamente todas as empresas, de qualquer tamanho e de qualquer mercado, podem obter melhorias significativas nas relações com os clientes, na participação dos clientes e nas vendas de serviços e de produtos através de um Call Center.

Autores de Rogers Group (2001) defendem que estas melhorias são possíveis pelo facto do Call Center fazer contacto directo com o cliente, o que proporciona aos profissionais do marketing uma oportunidade singular de aprender directamente com o cliente, sem utilizar outras ferramentas como pesquisas, projecções e análise de segmentos. Por exemplo, os clientes que ligam espontaneamente para o Call Center talvez sejam uma amostra auto seleccionada e cada ligação, bem atendida, pode ser uma oportunidade de venda e ou uma oportunidade de aumentar a participação do cliente.

3.2 - Benefícios e Tipos de Atendimento

A acção do Call Center dentro da organização pode ser intensa e proveitosa, uma vez que além do apoio ao marketing, o Call Center pode apoiar os demais departamentos das organizações. Esta ideia é defendida por Sakamoto (2001), que afirma que o objectivo do Call Center é apoiar os processos de vendas, marketing, serviço ao cliente, suporte técnico ou outras actividades específicas da organização. Ainda nesta linha de pensamento é importante acrescentar que o Call Center proporciona maior centralização das funções técnicas e operacionais, uma vez que todos os departamentos da empresa estão interligados à central de atendimento (Donique e Ferreira, 2006).

No tocante à rentabilidade, os autores de Rogers Group (2001) ressaltam que o Call Center não deve ser visto apenas como um custo necessário para a organização, mas também como uma oportunidade de aumentar o lucro. Estes autores apresentam algumas funções do Call Center, que podem aumentar o lucro da organização:

- Vender produtos e serviços adicionais, aumentando a participação da sua empresa no mercado;
- Prestar suporte a produtos e serviços complexos, reduzindo o custo de serviço ao cliente;
- Fornecer produtos complementares e permanentes, o que aumenta a fidelidade dos clientes ao produto básico;
- Melhorar a qualificação dos clientes potenciais, reduzindo o custo de venda;
- Reduzir a necessidade de utilizar descontos para vender a novos clientes, aumentando a lucratividade;
- Realizar pesquisas com os clientes, baixando os custos de obtenção de dados.

3.2.1 - Benefícios

Neste contexto podemos dizer que o Call Center oferece benefícios para as empresas e também para os consumidores. Tal como pode ser visto na Tabela 3.1 Mancini (2006) identifica alguns desses benefícios.

Tabela 3.1 - Benefícios gerados pelo Call Center

Beneficiários	Benefícios
Empresa	<ul style="list-style-type: none">• Melhoria das relações com o público• Mais flexibilidade• Maior controlo em operações críticas• Melhor relação custo-benefício• Ampla cobertura• Maior direcção• Personalização• Rapidez
Cliente	<ul style="list-style-type: none">• Comodidade• Liberdade• Económica• Rapidez

Fonte: Adaptado de Mancini (2006, p.17-21)

Por sua vez, Sá e Painho (2001), caracterizam os benefícios da empresa como os objectivos estratégicos do Call Center, a saber:

- Aumentar a competitividade;
- Fidelizar Clientes;
- Aumentar a rentabilidade;
- Projectar a eficiência;
- Gerir reclamações.

3.2.2 - Tipos de Atendimento

Para além dos benefícios gerados com a implantação do Call Center as empresas podem, através deste departamento, centralizar várias funções. Essas funções são divididas pelos dois tipos de atendimento prestado pelo Call Center: activo e receptivo.

De acordo com Mancini (2006), e como se detalha na Tabela 3.2, o atendimento activo ou *in-bound*, consiste no contacto directo do operador/agente (empresa) com o cliente. Este tipo de atendimento é uma ferramenta muito utilizada nos processos de comercialização e campanhas promocionais. O atendimento receptivo ou *out-bound*, caracteriza-se pelo contacto com a empresa por iniciativa do público, ou cliente. Este contacto não precisa necessariamente ser via telefone; qualquer forma utilizada, seja e-mail, fax ou uma carta enviada, caracteriza o atendimento receptivo.

Tabela 3.2 - Funções do atendimento

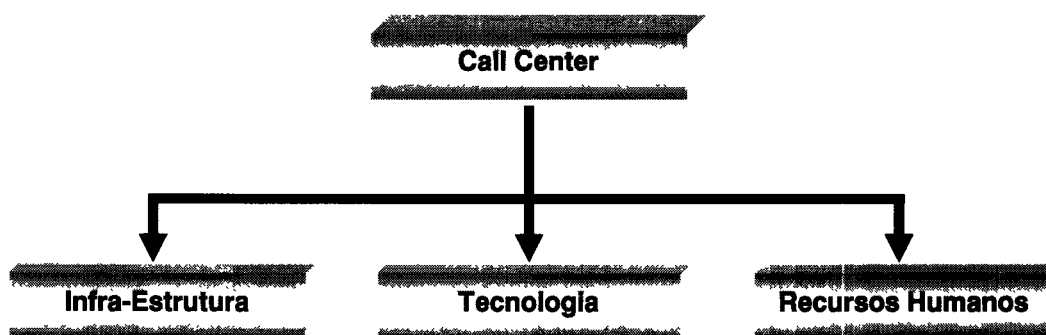
Atendimento <i>In-bound</i>	Atendimento <i>Out-bound</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas • Acções de pós-vendas • Retorno de ligações • Processamento de pedidos • Atendimento ao consumidor • Promoções • Vendas • Resposta a reclamações • Informações diversas • Pré-agendamento de compromissos • Manutenção e actualização de <i>mailing lists</i> • Cadastro de novos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ligações para chamadas gratuitas • Ligações para linhas específicas de atendimento e prestação de serviço • Processamento de pedidos • <i>Delivery</i> • Solicitação de informações diversas • Reclamações • Complementação de pedidos • Acompanhamento de entregas • <i>Help Desk</i> • Serviços especiais • Pós-venda • Promoções <i>one-to-one</i> • Alterações de cadastros • Sugestões • Agendamentos

Fonte: Adaptado de Mancini (2006, p.33-34)

3.3 - Estrutura do Call Center

Para exercer qualquer uma das suas funções o Call Center necessita de uma boa estrutura. Esta estrutura é composta por oito componentes chave, descritas na Tabela 3.3. Estas oito componentes agrupadas podem ser retratadas num tripé (Figura 3.1), sugerido por Mancini (2006) e que caracteriza a base estrutural do Call Center. A infra-estrutura inclui as instalações e mobiliários, os recursos humanos agrupam os agentes e staff, a formação, o planeamento e o controle e, por último, a tecnologia representa o auto-atendimento, as telecomunicações e toda tecnologia utilizada. Este tripé será descrito em maior pormenor nas secções seguintes.

Figura 3.1 - Tripé estrutural do Call Center



Fonte: Elaboração Própria

Tabela 3.3 - As oito componentes principais da estrutura do Call Center

Componentes	Descrição	Pontos-chave
Agentes	Responsáveis pelo atendimento ao cliente quanto a serviços de venda, pré-venda e pós-vendas.	Perfil, habilidades, conhecimento, atitude, pró-actividade, técnicas comunicação, equipe, auto-motivação.
Staff	Supervisores, gestores e assistentes que trabalham na parte da comunicação e disseminação da informação.	Regras de operação, planeamento da demanda, escalas, <i>coaching</i> , controle de horários, faltas, produtividade, educação, informação, feedback, resultados, incentivo, suporte, <i>empowerment</i> , clima.
Auto-atendimento	Representado pela Unidade de Resposta Audível (URA) integrado com os diversos serviços da empresa.	Segmentação, especialidade, comunicação, tempo - resposta, atendimento em paralelo, base de conhecimento.
Formação	Representa um dos componentes mais importantes da estrutura dos Call Center, pois determina da prestação dos serviços de toda a empresa.	Técnicas, comportamento, qualidade do serviço, negociação, produto, sistemas, presencial, frequência, competência, híbrido.
Planeamento e controlo	Responsável pela busca da redução de custo e garantia do nível de serviço ao cliente através da ampliação dos Call Center e alertas em caso de desvio do padrão de qualidade.	Nível de serviço, alertas, dimensionamento, <i>forecast</i> , aderência, <i>benchmarking</i> , monitorização telefónica e de tela, segurança.
Infra-estruturas	Responsável pelas instalações e mobiliário.	Iluminação, mesas, cadeiras, mobiliário, ergonomia, segurança, conforto, produtividade, espaço, refeitório, sala de descompressão, necessidades básicas, etc.
Telecomunicações	Representada pela Central de atendimento.	Agilidade na comunicação, capacidade de armazenamento e processamento, viabilização, conectividade, relatórios.
Tecnologia	Indispensável para prover o contacto com o consumidor e a gestão das informações através de sistemas inteligentes com interfaces agradáveis e fáceis de usar.	Segurança, informação, gestão, integração com Telecom, identificação voltada para o cliente, produtividade, suporte.

Fonte: Adaptado de Madruga (2006, p.35-38)

3.3.1 - Infra-estrutura

A infra-estrutura do Call Center corresponde ao projecto de estruturação física, que abrange, entre outros, a adequação de obras civis, eléctricas e hidráulicas, mobiliário, fornecedores etc. Para obtenção de melhores resultados as infra-estruturas físicas e de telecomunicações de um Call Center deverão ser projectadas e equipadas com sistemas de última geração.

3.3.2 - Tecnologia

O factor tecnologia é imprescindível em qualquer Call Center, pois o consumidor deseja facilidade e eficiência para fazer chamadas telefónicas e contactar uma empresa (Mancini, 2006). Actualmente o Call Center é bastante complexo em termos tecnológicos. Parcerias com operadores de telecomunicações e de sistemas multimédia, via Internet, permitem equipar as centrais de atendimentos com equipamentos de alta tecnologia. Apresentam-se a seguir alguns exemplos desses equipamentos e respectivos benefícios gerados (Tabela 3.4).

Tabela 3.4 - Benefícios dos equipamentos dos Call Centers

Equipamentos	Benefícios
<ul style="list-style-type: none">• Distribuidor automático de chamadas• Integração do computador com o sistema telefónico• Sistemas de acesso e procura de informações na base de dados• <i>Scripts</i> pré-programados• Equipamentos de comutação de dados, com qualidade de serviços (Qos)• Telas de atendimento (<i>front end</i>)• Sistema de gravação <i>full e on-demand</i>, para documentação de transacções e negociações• Tarifador de chamadas• Unidades de Resposta Audível (URA)• Correio de voz (<i>Voice-mail</i>)• Servidores de e-mails• Servidores de fax• Discadores• Interactividade de atendimento via Internet;• Gravadores Digitais• Chat• WAP	<ul style="list-style-type: none">• Rapidez no atendimento ao cliente e reposta às suas solicitações• Identificação do cliente• Roteamento apropriado da chamada para o operador especialista no assunto• Atendimento às solicitações dos clientes ou problemas, sem qualquer demora• Aumento da produtividade• Redução dos custos• Possibilidade de acompanhar o relacionamento do cliente com a empresa, permitindo que se possa analisar as suas particularidades e facilitando a criação de campanhas específicas para cada perfil de cliente, objectivando o aumento da participação do cliente na empresa

Fonte: Adaptado de Mancini (2006, p.81 – 96)

Mancini (2006) afirma que estes equipamentos estão presentes nas empresas que são referência em gestão de qualidade, pois permitem maior flexibilidade nas suas acções, bem como redução dos custos. Estas inovações são essenciais para o bom desempenho da empresa no mercado e o seu custo não tende a aumentar, pelo contrário, é cada vez mais acessível. Caberá à organização identificar as soluções tecnológicas mais adequadas às suas necessidades.

3.3.3 - Recursos Humanos

A implantação do Call Center, conforme já referido, proporciona evidentes benefícios, tanto para empresa como para o cliente. No caso das empresas estes benefícios podem ser mais palpáveis se se tiverem os profissionais certos e adequados. Montefusco et al. (2006) afirmam que ter pessoas certas, nas operações certas, reduz os custos das empresas com selecção, contratação, treino e *turnover* dos seus operadores.

É importante salientar que, por trás de todos os processos e aspectos importantes da estruturação do Call Center está o ser humano. É ele que define estratégias, abordagens, possui criatividade e desenvoltura para contornar situações que a máquina, muitas vezes, não consegue entender ou resolver (Mancini, 2006).

Além da importância do factor humano para a estruturação e funcionamento do Call Center, ele é crucial para promover a satisfação e a fidelidade dos clientes. O contacto com os clientes é a hora da verdade para as empresas (Gronroos, 2003). Estas horas da verdade, segundo Mancini (2006), devem ser aproveitadas como únicas pela empresa, pois é o período em que cada um dos clientes deseja receber a melhor atenção, o melhor serviço, a melhor resposta. Portanto, definir o perfil adequado de cada profissional que integrará a equipa pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Há vários tipos de profissionais necessários para o Call Center, cabendo à empresa identificar as suas necessidades para poder recrutar os profissionais certos.

a) Operador: Aptidões, Capacidades e Responsabilidades

De entre os profissionais do Call Center destaca-se nesta pesquisa o Operador. É ele que desempenha a principal função, sendo responsável por estabelecer o relacionamento com o cliente. Na perspectiva de Mancini (2006), este profissional deve apresentar as seguintes aptidões, capacidades e responsabilidades:

Aptidões e Capacidades

- Aptidão pessoal para atender: traduzida em simpatia, disponibilidade e interesse pelo interlocutor.
- Competência linguística adequada ao projecto: o operador deve possuir repertório e vocabulário compatíveis com o utilizado pelo público com o qual irá interagir. Necessita do domínio do português.

- Boas condições do aparelho emissor e auditivo: é necessário emitir sem dificuldades as palavras e escutar perfeitamente, discriminando os sons para evitar mal-entendidos.
- Facilidade de adaptação e treino: a capacidade de assimilação é fundamental devido às constantes mudanças nas tecnologias. Neste caso precisará aprender com rapidez novos conceitos, termos, argumentações e dominar novos processos e sistemas. Curiosidade, desejo de aprender, capacidade para expandir conhecimentos em formações continuadas são indispensáveis.
- Conhecimento específico para projectos especiais: algumas vezes o projecto requer que o operador tenha qualificações em áreas determinadas.

Responsabilidades do operador

O operador é o porta-voz da empresa e o seu papel é importante para que o público tenha uma boa imagem da empresa. Ele é responsável por:

- Manter saudável o relacionamento empresa – cliente;
- Fortalecer a imagem da empresa perante os clientes através dos diferentes meios utilizados nos contactos;
- Auxiliar a empresa a fortalecer marcas, vender, pesquisar, informar ou reactivar produtos e serviços, actuando positivamente como canal de comunicação com o mercado;
- Relatar opiniões, críticas e sugestões dos clientes;
- Cumprir normas e objectivos traçados, contribuindo para alcançar metas;
- Construir um clima organizacional sadio, relacionando-se bem com a equipa.

b) Operador: Importância da Formação

O crescimento exponencial da informação que caracteriza os negócios actualmente torna a aprendizagem mais importante que nunca. Por isso, o treino ou formação dos colaboradores como forma de aprendizagem, faz parte da estratégia das empresas vencedoras (Maia, 2007).

Os operadores são considerados como a “linha da frente” da empresa, por isso a sua formação é imprescindível para o sucesso da relação empresa com os clientes. Em consequência, o treino é uma ferramenta crucial para o bom desempenho dos operadores e para o sucesso do contacto com o cliente. “O treino é o processo

sistemático e contínuo de desenvolvimento de todas as pessoas de uma organização. Ele tem por objectivo a aquisição de conhecimento e competências, atitudes e técnicas, que levem ao desempenho óptimo do cargo” (Maia, 2007; p.152). É por isso um instrumento de motivação que, interferindo na produtividade e na qualidade da prestação de serviços, se revela um investimento estratégico, pois mantém as pessoas aptas para o trabalho.

Para superar os desafios do mercado as empresas devem ter operadores que conheçam, profundamente, os aspectos técnicos, profissionais e organizacionais. Nesta perspectiva o treino deve incidir nestas três vertentes (Tabela 3.5).

Tabela 3.5 - Tópicos de formação dos operadores

Técnica	Profissional	Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Uso dos equipamentos de telecomunicações, softwares e sistemas adoptados na empresa. • Cadastro de clientes e produtos. • Realização de consultas a cotações e pedidos. • Lançamento de pedidos de vendas. • Verificação de <i>stocks</i>. • Ofertas de alternativas de vendas (produtos similares). • Verificação de crédito. • Determinação de preços. • Verificação de status do pedido (produção, carregamento, envio, facturação, etc). • Operação de sistemas de informação complexos (como os do SAC, Serviço de Atendimento ao Consumidor, por exemplo, ou Serviços de Pesquisa). 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de vendas. • Técnicas de atendimento ao cliente. • Técnicas de atendimento telefónico, <i>chats</i>, respostas de <i>e-mails</i> e outros meios. • Noções de psicologia. • Liderança. • Relações Interpessoais. • Administração de tempo. • Responsabilidade e ética. 	<ul style="list-style-type: none"> • Histórico da empresa. • Direitos e Deveres. • Plano de Carreira. • Hierarquia e Fluxograma. • Sistema de monitorização.

Fonte: Adaptado de Mancini (2006, p.77 – 78)

Além de todas estas questões, os operadores devem ser ainda orientados e incentivados para alguns cuidados especiais com os seus instrumentos de trabalho: a linguagem e a voz. Outros aspectos importantes a ter em conta são alguns princípios básicos de cordialidade, empatia, domínio técnico, segurança e profissionalismo. Todos

estes cuidados são imprescindíveis para garantir a qualidade do serviço prestado pelos operadores dos Call Center.

3.4 - Gestão de Qualidade

A Gestão da qualidade tem como objectivo principal a excelência da central de relacionamento, superando as expectativas do cliente e do mercado. Sendo assim, torna-se fundamental acompanhar e analisar a evolução dos processos operacionais, ou seja, monitorizá-los. Esta monitorização poderá originar também a implantação de programas de formação para actualizar e aperfeiçoar os operadores.

Os processos de monitorização da qualidade avaliam aspectos técnicos, instrumentais e humanos (Tabela 3.6).

Tabela 3.6 - Aspectos avaliados no processo de monitorização dos Call Centers

Técnicos	Instrumentais	Humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência das tecnologias e dos equipamentos empregados • Capacidade instalada x procura • Redundância de equipamentos para garantir segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Características do <i>script</i>. • Interactividade das telas. • Ergonomia do ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da comunicação entre os operadores e cliente • Forma de apresentação (identificação da empresa, produto ou serviço, se for o caso, e do operador). • Modo como o operador saúda e se dirige ao cliente. • Fraseologia. • Entoação de voz. • Clareza nas informações e respostas dadas, se elas seguem ou não o padrão. • Criatividade e flexibilidade para contornar situações não previstas. • Agilidade para solucionar problemas. • Tempo médio de atendimento. • Simpatia ao encerrar a ligação, saudando em nome da empresa.

Fonte: Adaptado de Mancini (2006, p.122).

O uso adequado de ferramentas sistemáticas no processo de monitorização possibilita a visualização das operações em escala produtiva. Os relatórios de produtividade, quando desenvolvidos e implementados, indicam dados quantitativos e também análises qualitativas, consubstanciando indicadores de resultados da empresa (Tabela 3.7).

No actual cenário empresarial, de acirrada competição em ambiente globalizado, as empresas procuram uma vantagem competitiva sustentável para se posicionar à frente dos seus concorrentes (Felipe et al., 2006). Conforme já se referiu, o próprio Call Center

é uma ferramenta de estratégia do CRM para garantir a competitividade e a respectiva vantagem para as empresas sobreviverem e se destacarem no mercado. As empresas prestadoras de serviços de Call Center devem também desenvolver estratégias para criar ou manter vantagens competitivas para os seus serviços.

Tabela 3.7 - Indicadores de resultados nos Call Centers

Indicadores quantitativos	Indicadores de desempenho	Históricos de contactos
<ul style="list-style-type: none"> • Volume de chamadas • Tempo médio de atendimento • Tempo médio de operação • Chamadas em espera • Chamadas abandonadas • Chamadas efectivas ou oferecidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de contactos efectivos • Índice de reversão de contactos • Vendas por canal 	<ul style="list-style-type: none"> • Por campanha • Vendas por produto • Desempenho por produto • Identificação de oportunidades

Fonte: Adaptado de Mancini (2006, p123-125)

3.5 - Estratégia Competitiva

De acordo com Freire (1997) a palavra estratégia tem raízes militares e significa “a função do general do exército”. Este autor afirma que na perspectiva militar a estratégia é geralmente entendida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo, traduzindo-se num plano de campanha definido pelo general com acções defensivas e ofensivas para alcançar o objectivo. Já no meio empresarial a estratégia é igualmente conotada como a formulação de um plano integrado que inclui os objectivos, políticas e acções da empresa com vista a alcançar o sucesso.

Sousa (2000) afirma que a aplicação da estratégia no contexto empresarial, de forma sistemática, teve início no princípio da década de sessenta através de estudos formais e autónomos aplicados à empresa. Já os autores de Strategor (2003) acrescentam que foi neste período que surgiram os primeiros modelos de análise estratégica, vindos dos Estados Unidos, sendo o mais conhecido desenvolvido pela Harvard Busines School e denominado como modelo de LCAG. Desde então e até aos nossos dias, as propostas de modelos de abordagem estratégica têm-se multiplicado. Os estudos sobre a estratégia empresarial têm-se desenvolvido de acordo com a realidade do mercado. Devido ao grande crescimento da concorrência nos negócios, a criação de uma vantagem competitiva sustentável tornou-se a principal razão de ser da estratégia empresarial (Freire, 1997).

3.5.1 - Estratégia e Sucesso Empresarial

Porter (1992) define a estratégia competitiva como a procura de uma posição competitiva favorável numa indústria. Deste modo a estratégia visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que derivam da sua concorrência. Segundo este autor, a estratégia competitiva baseia-se em duas questões centrais: a) atractividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e os factores que determinam esta rentabilidade. b) os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria.

Porter (1992) salienta que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. Deste modo, a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Para alcançar este desempenho acima da média, as empresas utilizam as designadas estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Freire (1997) acrescenta que o desempenho competitivo a longo prazo de qualquer empresa depende da correcta formulação e implementação das suas orientações estratégicas. Isto é, depende de uma gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à concorrência, de forma a atingir o sucesso empresarial.

Nesta perspectiva, é relevante definir o conceito de sucesso empresarial. Sabendo que este tema é bastante complexo optou-se nesta pesquisa pela via da simplificação adoptando os critérios definidos por Freire (1997) que, de uma maneira geral, são aceites no contexto da gestão para definir o sucesso empresarial. Nomeadamente:

- **Sobrevivência a longo prazo:** Continuidade operacional com independência estratégica.
- **Crescimento sustentado:** Evolução positiva das vendas, activos, capitais próprios e valor da empresa ao longo do tempo.
- **Rentabilidade adequada:** obtenção de um nível de retorno compatível com a realização dos investimentos, a remuneração dos trabalhadores e a retribuição aos accionistas.

- **Capacidade de inovação:** adaptação flexível à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos, produtos e serviços.

Para avaliar a performance da empresa, nos seus critérios básicos de sucesso empresarial, é conveniente utilizar tanto medidas quantitativas quanto qualitativas. As medidas quantitativas podem incluir a rentabilidade dos capitais próprios, o crescimento das vendas, o valor da empresa ou a percentagem das vendas de novos produtos nas vendas totais em cada ano. Já as medidas qualitativas podem incluir inquéritos aos consumidores, opiniões de analistas financeiros ou até a simples avaliação do grau de satisfação laboral dos membros da empresa.

Esta pesquisa propõe a implementação, nas empresas prestadoras de serviços de Call Center, de um instrumento de medição da satisfação dos consumidores, de forma a identificar factores de melhoria e, conseqüentemente, criar vantagens competitivas para a empresa através dos seus serviços de Call Center. Esta proposta é válida, uma vez que, segundo Freire (1997), o sucesso empresarial pode ser medido, também pelos consumidores, utilizando um inquérito. A empresa ao realizar esta avaliação tem a oportunidade de identificar os seus pontos fracos e fortes no que concerne ao Call Center criar estratégias competitivas e melhorar o seu desempenho para alcançar o sucesso empresarial. Deste modo, um bom instrumento de medição da satisfação com os serviços de Call Center torna-se uma vantagem competitiva da empresa em relação aos seus concorrentes.

3.5.2 - Análise SWOT

Para definir as estratégias competitivas a implementar pelas empresas com base nos resultados apurados nos inquéritos, esta pesquisa sugere a utilização da metodologia da matriz SWOT¹. Segundo Sousa (2000) esta metodologia é hoje muito utilizada pelas empresas, uma vez que, de forma simples, cruza forças e fraquezas da empresa com oportunidades e ameaças da envolvente para sugerir comportamentos estratégicos diversos (Tabela 3.8).

Para um bom estratega as ameaças constituem sempre oportunidades latentes, de forma que a evolução do meio envolvente reflecte-se continuamente em novas tendências que, por definição, representam oportunidades para as empresas que as

¹ (*Strengths*: forças ou pontos fortes, *Weaknesses*: fraquezas ou pontos fracos, *Opportunities*: Oportunidades, *Threats*: ameaças).

souberem aproveitar. Ao utilizar a matriz SWOT será importante que a empresa tenha uma visão estratégica para identificar as oportunidades latentes, bem como competências para explorar essas oportunidades atempadamente (Freire, 1997).

Tabela 3.8 - Modelo da matriz SWOT

	Pontos fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Sugestões	Sugestões
Ameaças	Sugestões	Sugestões

Fonte: Freire (1997; p.143)

Nesta perspectiva, a componente temporal passa a ter um valor importante na estratégia da empresa. É, por isso que nova versão da análise SWOT, sistematizada na Tabela 3.9, “enquadra os pontos fortes e fracos da empresa nas oportunidades do meio envolvente e no tempo” (Freire, 1997; p.144).

Tabela 3.9 - Modelo da nova matriz SWOT

	Oportunidades e Tempo	
	Curto e Médio prazo	Médio e Longo prazo
Pontos Fortes	Sugestões	Sugestões
Pontos Fracos	Sugestões	Sugestões

Fonte: Freire (1997, p.144)

Assim, a nova Matriz SWOT consubstancia a ideia que as empresas devem concentrar as suas atenções na melhoria das suas competências, para, no *timing* certo, tirar o máximo de proveito possível das janelas de oportunidade.

Segundo Sousa (2000) a matriz SWOT, ao proporcionar uma postura activa e interrogativa, privilegia o aprofundamento do estudo da relação entre a empresa e a sua envolvente. Esta análise pode também trazer desvantagens, na medida em que o seu potencial excesso de determinismo, a quantidade de informação que requer e os custos que implica, podem retirar-lhe a operacionalidade. Acresce ainda, o facto de ser direccionada, exclusivamente, para empresas mono-produtivas ou pouco diversificadas.

Tendo em conta as vantagens e desvantagens da utilização da matriz SWOT identifica-se, nesta pesquisa, a eficácia da sua utilização para as empresas prestadoras dos serviços de Call Center, uma vez que estas empresas possuem somente um tipo de negócio, de forma que os tipos de serviços praticados mantêm uma mesma base.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

De acordo com Cervo e Bervian (1983), a escolha do tema é o primeiro passo para a realização de um trabalho de investigação. Estes autores sustentam que a escolha pode recair sobre qualquer tema que necessite de maior aprofundamento e definição, bem como de maior precisão e clareza. Esta escolha deu-se no momento em que foi concebida a proposta de investigação e teve origem na constatação, baseada na relação entre o conhecimento empírico acumulado e algumas leituras exploratórias do grande crescimento mundial das empresas prestadoras de serviços de Call Center, bem como do aumento da importância destes serviços dentro das empresas em todos os sectores.

Com as leituras iniciais constatou-se que este crescimento aumenta a necessidade das empresas se diferenciarem no mercado, pelo que a realização de estudos sobre a satisfação do cliente com os serviços de Call Center, são, neste contexto, pertinentes.

4.1 - Objectivos da Investigação

Conforme foi referido na introdução deste trabalho, esta pesquisa tem como objectivo principal a elaboração de um instrumento de medição da satisfação dos consumidores dos serviços de Call Center.

Para cumprir este objectivo é necessário atingir alguns objectivos específicos, necessários à validação dos elementos que servirão de base à construção do referido instrumento. Assim, a investigação tem como objectivos específicos:

- Identificar os factores de satisfação dos clientes de serviços de Call Center;
- Avaliar se estes factores são independentes do tipo de serviços prestados pelos Call Centers;
- Comparar os factores de satisfação entre Portugal e Brasil;
- Identificar factores de vantagens competitivas para as empresas através dos seus Call Centers;
- Construir e validar o instrumento de medição dos serviços de Call Center.

Estes objectivos são decorrentes das questões que constituem a problemática da investigação aqui relatada, nomeadamente:

- No sector de serviços de Call Center quais são os factores que mais influenciam a satisfação dos clientes?

- É possível no sector de serviços de Call Center criar um instrumento válido de medição da satisfação dos clientes?
- É possível utilizar um instrumento de medição da satisfação para criar vantagens competitivas para as empresas através dos seus serviços de Call Center?
- Os factores de satisfação dos clientes dos serviços de Call Center são diferentes em Portugal e no Brasil?

4.2 - Design da Investigação

Visando aprofundar os conhecimentos sobre o tema escolhido, procedeu-se a um levantamento bibliográfico, através da pesquisa de livros, revistas, artigos científicos, bases bibliográficas, sites na Internet e outros documentos. Após estas pesquisas, analisaram-se os vários estudos existentes que abordam a temática desta investigação.

Constatou-se que, para o mercado português, existe uma grande lacuna entre o crescimento deste sector e a existência de estudos sobre o tema Call Center e satisfação dos consumidores destes serviços. Pode afirmar-se que, sobre a realidade portuguesa pouco se tem feito, ou pouco se tem publicado nesta área, uma vez que não foram encontrados trabalhos publicados com objectivos semelhantes aos propostos para esta investigação.

Inversamente, constatou-se a existência no Brasil de um grande número de estudos nesta área, embora não especificamente com os objectivos deste trabalho. Neste contexto, a comparação da realidade portuguesa com um outro mercado mais maduro, o do Brasil, poderá revelar-se de grande utilidade.

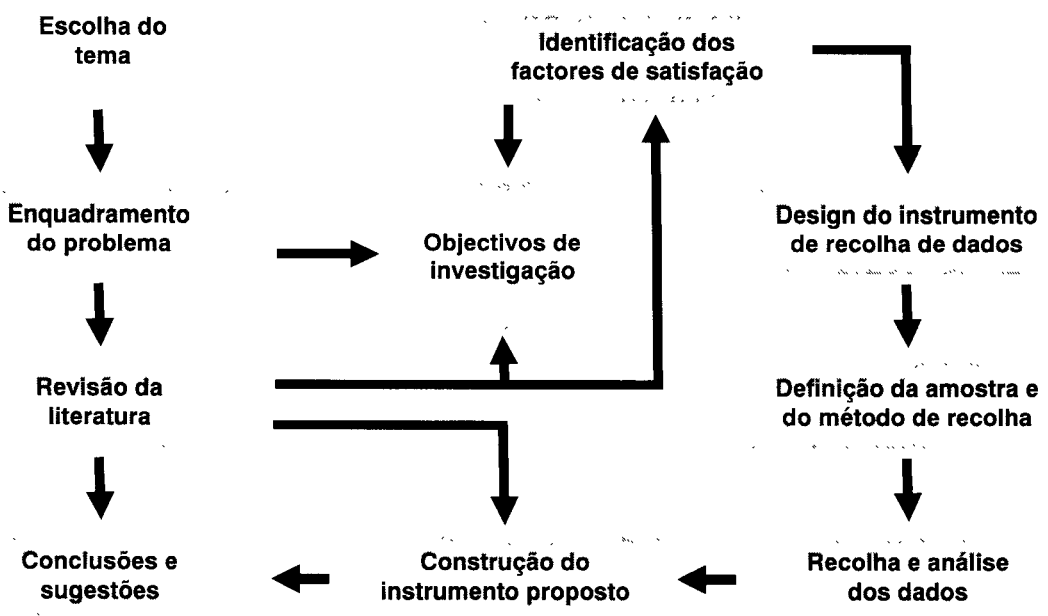
Nesta investigação, tendo em consideração os objectivos a alcançar e a validação dos factores de satisfação dos serviços de Call Center, elaborados com base na revisão da literatura, proceder-se-á a uma análise empírica, recorrendo a dados primários, obtidos através de um questionário estruturado aplicado, através da Internet, nos dois contextos definidos para este trabalho. Assim, a etapa subsequente deste trabalho centrar-se-á no design dos questionários para aplicação nos dois países em análise – Portugal e Brasil.

Posteriormente, proceder-se-á ao teste estatístico de fiabilidade e validade dos dados recolhidos, bem como à análise dos resultados obtidos através de estatística multivariada. Uma vez validados os factores de satisfação dos serviços de Call Center, proceder-se-á à construção do instrumento de medição da satisfação dos clientes com os serviços de Call Center.

A última etapa deste trabalho consiste na construção de uma matriz SWOT para, na articulação entre os pontos fortes e fracos diagnosticados com as oportunidades e ameaças detectadas, projectar acções estratégicas concretas nos serviços de Call Center, que promovam nas empresas vantagens sustentáveis.

A estrutura da investigação que se acabou de descrever encontra-se esquematizada na Figura 4.1.

Figura 4.1 - Estrutura da investigação



Fonte: Elaboração própria

4.3 - Modelo Conceptual de Referência

Da análise do referencial teórico apresentado nos capítulos anteriores, nomeadamente os indicadores de satisfação SERVQUAL, EPSI e ECSI, pode considerar-se que as suas abordagens são aplicáveis aos serviços de Call Center. Deste

modo, para estruturar e desenvolver a investigação proposta, recorre-se ao referencial teórico que enquadra estes indicadores.

Assim, com base nos estudos teóricos e empíricos sobre os índices de satisfação e demais temas analisados, verifica-se que a qualidade e o preço são causas determinantes da satisfação, ou seja, são variáveis explicativas da satisfação. Como exemplo citam-se os estudos para o desenvolvimento do EPSI e ECSI, no qual a qualidade é apresentada como a variável mais importante da satisfação do consumidor, sendo o valor a percebido a segunda variável mais importante para a satisfação, tendo este forte ligação à qualidade e ao preço. Em suma, esta pesquisa adopta estes dois conceitos para explicar a satisfação dos consumidores de serviços de Call Center.

No entanto, os vários estudos analisados consideram a inviabilidade de utilizar uma medida directa ou observável para medição das variáveis referidas. Para sanar este problema, neste estudo serão utilizadas as dimensões identificadas pelo SERVQUAL para medir a qualidade, nomeadamente, confiabilidade, garantias, tangibilidade, empatia e responsividade. Para a variável preço serão utilizadas duas variáveis: o próprio preço dos serviços e a transparência das informações relativas ao mesmo. Na Tabela 4.1 podem observar-se os itens correspondentes a cada variável e dimensão.

É importante referir que, tratando-se de serviços de Call Center, onde não existe o contacto físico entre cliente e prestador de serviço, se considera que a garantias, empatia e tangibilidade são dimensões predominantes para a avaliação da satisfação por parte dos clientes. Através do contacto telefónico o cliente procura a competência, a, credibilidade e segurança dos serviços, bem como características dos funcionários que possam contribuir para a sua satisfação. Desta forma, foi identificado nesta pesquisa um maior número de itens correspondente às dimensões garantias, empatia e tangibilidade do que os relativos à confiabilidade e responsividade.

4.4 - Design do Questionário

Esta pesquisa utiliza o método de sondagem para a recolha dos dados. Malhotra (2001) define sondagem como sendo uma recolha de informações através de um questionário estruturado aplicado a uma amostra de uma população e destinado a obter informações específicas dos respondentes.

Tabela 4.1 - Itens, variáveis e dimensões da satisfação

Itens	Variável	Dimensão
As informações recebidas sejam precisas.	Qualidade	Confiabilidade
As informações sejam livres de erros.	Qualidade	Confiabilidade
Os tempos de espera durante o atendimento sejam curtos.	Qualidade	Empatia
O atendimento seja 24 horas por dia.	Qualidade	Empatia
O atendimento seja rápido.	Qualidade	Empatia
Cada cliente seja atendido com atenção especial.	Qualidade	Empatia
A linguagem utilizada seja simples e clara.	Qualidade	Empatia
Os funcionários sejam competentes para fornecer as informações.	Qualidade	Garantias
A postura dos funcionários(as) seja profissional e confiável.	Qualidade	Garantias
Os funcionários (as) tratem o cliente de forma cortês e educada.	Qualidade	Garantias
As informações fornecidas sejam claras.	Qualidade	Garantias
As informações confidenciais sejam tratadas com o devido sigilo.	Qualidade	Garantias
Os funcionários estejam de bom humor.	Qualidade	Garantias
Os funcionários (as) estejam dispostos a ajudá-lo(a).	Qualidade	Responsividade
Os funcionários se interessem sinceramente pelo seu problema e se envolvam na sua resolução.	Qualidade	Responsividade
O atendimento seja feito por um funcionário e não electronicamente.	Qualidade	Tangibilidade
No atendimento electrónico as opções de selecção sejam poucas.	Qualidade	Tangibilidade
O atendimento seja feito electronicamente.	Qualidade	Tangibilidade
Os funcionários tenham um timbre de voz adequado.	Qualidade	Tangibilidade
As tarifas do serviço de Call Center sejam simples e claras.	Preço	Preço
A chamada seja gratuita.	Preço	Preço
Seja fornecida informação sobre o custo das chamadas.	Preço	Preço

Fonte: Elaboração Própria

Este autor salienta como vantagens deste método a simplicidade de aplicação e a obtenção de dados confiáveis. Outra vantagem é a facilidade na análise e interpretação dos dados obtidos. Dependendo do tipo de questão da sondagem, este método também apresenta desvantagens, na medida em que o respondente pode ser incapaz ou ser relutante em responder às perguntas, por exemplo em situações que envolvem questões pessoais ou delicadas.

Considera-se, no entanto, que o método de sondagem é especialmente indicado para esta investigação, pois o tema abordado trata de experiências gerais sobre um serviço, no caso os serviços de Call Center, não tratando de questões que resultem em constrangimentos ou restrições de resposta. Havendo já instrumentos desenvolvidos de medição da satisfação com os serviços e até concretamente com os serviços de Call Center, as opções de resposta adequadas foram já testadas empiricamente. Acresce que, com o aumento de oferta dos serviços de Call Center, é seguro afirmar que qualquer pessoa já teve em alguma ocasião contacto com este serviço.

4.4.1 - Tipo de Questionário

Assim, esta pesquisa utiliza um questionário estruturado como instrumento de recolha de dados, a fim de obter as informações necessárias para a validação dos factores de satisfação do modelo proposto e para comparação entre os dois cenários em estudo: Portugal e Brasil.

Esta escolha justifica-se ainda pelo facto de um questionário padronizado garantir a comparabilidade dos dados, aumentar a velocidade e a precisão do registo, e ainda facilitar o processamento dos dados (Aaker et al., 2001). É importante referir que, uma vez que, o objectivo central da pesquisa é a construção de um questionário estruturado para avaliação da satisfação, torna-se fundamental a obtenção de dados quantitativos ou quantificáveis.

O questionário é composto por uma pergunta aberta e vinte e duas perguntas fechadas com medidas de importância em escala de natureza intervalar de 1 a 5 pontos. A utilização deste tipo de escala é relevante em face dos objectivos da nossa pesquisa, pois as escalas intervalares são muito utilizadas na medição de atitudes, opiniões ou intenções de comportamento (Vilares e Coelho, 2005). Outro factor que pesou na adopção deste tipo de escala foi a sua utilização em vários modelos de medição da satisfação com serviços, tais como o EPSI e o ECSI.

A escolha do número de pontos ímpar da escala deve-se à liberdade de resposta dada aos respondentes na escolha das opções. Um número ímpar de opções, dá aos respondentes a possibilidade de escolha da resposta neutra ou indiferente (o ponto médio). Outra decisão importante para evitar o enviesamento de resposta no questionário está relacionada com a listagem aleatória dos itens correspondentes aos factores de satisfação, evitando assim um ordenamento prévio das dimensões

identificadas na Tabela 4.1. A utilização de poucas categorias (cinco) na escala adoptada nesta pesquisa justifica-se pela forma de recolha dos dados através da Internet e pelo reduzido envolvimento que poderá existir, no momento de resposta, por parte dos inquiridos (Malhotra, 2001).

A questão aberta permite aos respondentes citar mais alguns factores que julguem importantes para a sua satisfação com os serviços de Call Center. Esta questão permitirá assim identificar mais factores de satisfação na visão do consumidor, que serão posteriormente categorizados, podendo ou não coincidir com os factores já encontrados na literatura.

Devido ao desenvolvimento do estudo em dois países diferentes houve a necessidade de elaborar dois questionários com adaptação de linguagem a cada país, como pode ser verificado no Anexo I.

4.4.2 - Estrutura do Questionário

A estrutura do questionário foi elaborada tendo em atenção alguns cuidados necessários para melhor interacção com os entrevistados, tais como: abordagem pouco intrusiva na sua vida pessoal e profissional; facilidade de resposta; rapidez; retorno de informação; apresentação e utilização agradável.

Outro ponto importante é o fluxo das perguntas que, neste caso, começa com questões de natureza global passando progressivamente a direccionar-se para questões mais específicas. Tendo em atenção as recomendações de Aaker et al. (2001), Malhotra (2001) e Vilares e Coelho (2005), o questionário foi dividido em três partes: introdução, corpo principal e conclusão.

A introdução do questionário apresenta uma breve identificação do pesquisador, objectivos do questionário e forma de tratamento das informações fornecidas. Este conjunto introdutório evita, geralmente, o enviesamento das respostas por parte dos respondentes e proporciona maior transparência das informações.

Para melhor compreensão das questões, nesta pesquisa, a introdução explica o conceito de serviços de Call Center e em seguida apresenta uma pergunta fechada, dicotómica, para identificar os consumidores que nos últimos três meses tiveram experiência com os serviços de Call Center e que funciona como questão filtro dos respondentes. Esta filtragem é fundamental pois, sendo o Call Center um serviço usado geralmente com pouca frequência, caso o consumidor não tenha tido uma experiência

recente pode tornar-se difícil a identificação dos factores de satisfação com o serviço. Deste modo, nesta pesquisa, o prazo de três meses foi considerado como um período razoável para que os consumidores ainda retenham activamente opinião sobre a qualidade do serviço. Este prazo também é considerado em outros estudos sobre a qualidade dos serviços como, por exemplo, Zeithaml et al. (1990). Assim, para os inquiridos que respondem “Sim” à pergunta de filtro, disponibilizam-se as questões referentes aos factores de satisfação. Contrariamente, para a resposta “Não”, disponibilizam-se apenas as questões relativas às suas características sócio-demográficas.

O corpo principal do questionário é constituído por vinte e duas questões fechadas, formuladas com o fim de caracterizar a qualidade dos serviços de Call Center na visão do inquirido. Como já foi referido, os respondentes valorizam cada uma das características numa escala de importância de 5 pontos. As questões foram formuladas de forma a direccionar a atenção do respondente para uma dada situação, facilitando a compreensão do questionário. O corpo da entrevista inclui ainda a questão aberta anteriormente descrita.

No questionário a última parte é também importante, não só porque inclui a recolha das informações demográficas através das variáveis nacionalidade, género, idade, profissão e habilitações literárias, mas também porque inclui o agradecimento e orientação sobre como o entrevistado deve proceder para efectuar o envio dos dados do questionário.

O levantamento destas informações no final do questionário faz jus às orientações feitas na literatura sobre este assunto, em que os autores são unânimes ao afirmar que esta estratégia garante a impessoalidade inicial e deixa o entrevistado mais à vontade para responder às questões sócio-demográficas colocadas, uma vez que já está familiarizado com o questionário. A Tabela 4.2 apresenta o resumo da estrutura do questionário. O questionário completo, na sua versão portuguesa e brasileira, pode ser visto no Anexo I.

4.4.3 - Pré-Teste do Questionário

No sentido de validar as questões e tentar reduzir possíveis erros existentes no questionário, e de acordo com recomendações de vários autores como por exemplo Lakatos e Marconi (1991) e Malhotra (2001), realizaram-se dois pré-testes do

questionário. O primeiro foi realizado junto a 16 consumidores de serviços de Call Center de nacionalidade brasileira e portuguesa e o segundo a 12 consumidores também de nacionalidade brasileira e portuguesa, atendendo aos pré-requisitos da população em estudo nesta pesquisa.

Tabela 4.2 - Descrição sumária do questionário

Secção	Questões
Introdução	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação • Conceito de Call Center • Questão Filtro: Consumidor Activo
Factores de Qualidade dos Serviços de Call Center	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de Importância
Questão aberta	<ul style="list-style-type: none"> • Outros Factores de Qualidade
Características Sócio-Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Nacionalidade • Distrito/Estado • Género • Idade • Profissão • Habilitações Literárias
Registo	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecimento • Contacto • Envio de Resposta

Fonte: Elaboração Própria

a) Primeiro Pré-Teste

Na primeira versão do questionário o chamado corpo principal foi dividido em secções que contemplavam os diferentes tipos ou cenários de serviços de Call Center, tais como serviço de solicitação de informações, ajuda técnica, processamento de pedidos ou agendamentos, registo de reclamações e/ou sugestões. Em cada secção era dado um exemplo de uma situação concreta para cada tipo de serviço. Todas as questões fechadas, com medidas de importância em escala de natureza intervalar de 1 a 10 pontos, foram elaboradas com base na literatura.

Neste primeiro pré-teste foram identificadas respostas muito similares para todos os tipos de serviços, ou seja, os inquiridos não diferenciaram o grau de importância dos factores de satisfação entre diferentes tipos de serviços de Call Center. Outro factor importante dos resultados refere-se ao facto de as respostas se concentrarem nos intervalos 9 e 10. Se estas respostas por um lado validam os factores de satisfação como relevantes, por outro, mostram que na análise da qualidade deste tipo de serviços, os

respondentes não necessitam (não utilizam) um tão elevado grau de discriminação entre níveis de importância dos factores de qualidade. Isto pode ser explicado pelo, geralmente, baixo grau de envolvimento dos consumidores com este tipo de serviço.

Identificaram-se ainda algumas dúvidas em relação a algumas questões, bem como a sugestão da inclusão de uma questão aberta, facultando ao respondente a possibilidade de citar outros factores de satisfação que considerasse importantes.

Em suma, neste primeiro pré-teste concluiu-se que os respondentes revelaram pouca capacidade para discriminar os factores de satisfação entre os cenários e os níveis de importância.

b) Segundo Pré-teste

Após análise dos resultados obtidos no primeiro pré-teste criou-se uma segunda versão do questionário. Nesta nova versão os tipos de serviços foram especificados juntamente com o conceito de Call Center referido na introdução. Esta alteração proporcionou uma reformulação do corpo do questionário, em que as questões passaram a referir-se ao atendimento em todos os tipos de serviços de Call Center.

Outra alteração importante na segunda versão do questionário foi introduzida na escala de importância, que passou a ter 5 categorias a que foram associados significados (de muito importante a nada importante), com o objectivo de deixar claro ao inquirido todas as suas opções de escolha. Foram também alteradas algumas questões ao nível de linguagem que, na aplicação do primeiro pré-teste, foram identificadas como pouco claras por parte dos inquiridos.

Todas as alterações introduzidas proporcionaram a diminuição do tempo previsto para resposta do questionário de 15 para 10 minutos, o que constituiu uma mais valia na obtenção das respostas.

Os resultados do segundo pré-teste revelaram que o contexto do questionário, bem como a nova estrutura, eram de fácil compreensão para os inquiridos e os 10 minutos para resposta apropriados.

O segundo pré-teste revelou também que, nas respostas à escala com um menor número de níveis, os inquiridos consideraram os factores de satisfação, de uma maneira geral, importantes. No entanto, o grau de discriminação obtido (variabilidade de respostas) foi maior. Assim, esta escala parece ter maior eficácia em relação à anterior

no tocante à compreensão das categorias, ocasionando, por isso, uma melhor qualidade de resposta.

Manteve-se a sugestão por parte de alguns inquiridos de inclusão de uma questão aberta, para que os respondentes pudessem sugerir algum outro factor de satisfação relevante.

Com base neste segundo pré-teste, construiu-se a última versão do questionário, mantendo a estrutura da segunda versão mas com a inclusão da questão aberta sugerida pelos inquiridos. Pode concluir-se, assim, que nesta pesquisa o pré-teste foi bastante relevante para tornar mais robusto o instrumento de avaliação da satisfação.

4.4.4 - Modo de Aplicação

O questionário foi aplicado através de meio electrónico para viabilizar a sua aplicação nos dois países propostos. Sendo a Internet uma rede mundial de comunicação, permite ao investigador almejar o que antes não era possível: uma escala diversa de potenciais respondentes em diferentes contextos geográficos (McCalla, 2003). Assim, este meio tornou-se a forma de pesquisa ideal para o trabalho.

A aplicação do questionário pela Internet implica a colocação do questionário num site específico. Neste caso os respondentes foram recrutados através de uma carta enviada por e-mail com o endereço do Website e o convite a participar no inquérito.

Este processo de aplicação (página Web) contribui para uma melhor qualidade e controlo dos dados recolhidos por parte do pesquisador, uma vez que permite a inclusão de formas e opções que evitam respostas duplicadas ou em branco, com a possibilidade de validar as respostas à medida que são introduzidas (Malhotra, 2001).

Nesta pesquisa, por questões económicas e para solucionar a questão da distância física, bem como pela possibilidade de armazenamento dos dados, optou-se por utilizar um Website alojado no servidor da Universidade de Évora para colocação do questionário. Utilizou-se também o sistema de construção de questionário usado pela Universidade para elaboração dos vários questionários da instituição e dos seus alunos: INFOSISTEMA – Sistema de Informação S.A, versão 5.1.2.

A implementação do questionário foi feita de forma sistemática e iniciou-se com uma reunião entre a técnica dos Serviços de Informática da Universidade de Évora responsável pelo sistema, os orientadores desta pesquisa, um professor de e-business e a

pesquisadora. Nessa reunião foi apresentado o questionário na versão de Portugal e discutida a viabilidade de construção e difusão do questionário através do INFOSISTEMA, bem como a disposição das questões.

Discutiu-se a obrigatoriedade de resposta das questões e estabeleceu-se que somente a pergunta que trata da experiência com os serviços de Call Center seria obrigatória, pelo facto de ser uma característica fundamental da amostra definida para a pesquisa. Sendo assim, as demais questões não seriam consideradas obrigatórias, uma vez que os participantes seriam convidados a responder ao questionário e a expor as suas opiniões, podendo a obrigatoriedade, neste caso, causar respostas dadas apenas com o intuito de finalizar o questionário, o que poderia constituir um possível enviesamento de dados.

Verificada a viabilidade da inclusão do questionário através do sistema escolhido, foram analisados questionários já implementados a fim de avaliar as possibilidades proporcionadas pelo sistema. Constatou-se que o formato apresentado nesses questionários deveria ser melhorado para facilitar o acesso e resposta ao inquérito a utilizar nesta investigação. Estas alterações foram transmitidas ao Serviços de Informática para as futuras melhorias do sistema.

Após a construção digital do questionário de Portugal foram feitos testes iniciais e, posteriormente, foi realizada uma reunião entre a técnica do Serviços de Informática e a pesquisadora a fim de verificar os erros e apresentar sugestões de melhorias e discussão da viabilidade da sua implementação.

Todo o desenvolvimento digital do questionário foi efectuado em conjunto entre os Serviços de Informática e a pesquisadora, pelo que decorreram testes progressivos feitos pela pesquisadora, que revelaram alguns erros e/ou possibilidades de melhorias, sendo transmitidos aos Serviços de Informática para as devidas correcções. Foram, assim, efectuadas algumas melhorias e outras, de maior complexidade, foram registadas para implementações futuras, já que se mostrou impossível implementá-las em tempo útil da realização da pesquisa.

O questionário de Portugal foi o primeiro a ser disponibilizado e os seus testes finais contaram com a colaboração de um professor de e-business da Universidade de Évora, a fim de validar todos os detalhes e evitar quaisquer erros no processamento dos dados.

Após avaliação positiva dos testes finais do questionário, iniciou-se a implementação do questionário do Brasil para o qual foram adoptados os mesmos processos de teste, diferenciando-se apenas dos testes portugueses pela inclusão de quatro participantes do Brasil nos testes finais.

As páginas Web foram escalonadas conforme divisão dos questionários em formato papel, observando sempre a disposição adequada das informações. No Anexo II mostra-se o aspecto geral da página Web do questionário. Por fim, importa salientar que, o funcionamento da página Web ocorreu de maneira fácil e sem contratempos, assegurando a possibilidade de resposta a todos os inquiridos.

4.4.5 - Divulgação dos Questionários

A divulgação do questionário foi feita através de uma carta convite desenvolvida para cada país e enviada, via e-mail, a potenciais respondentes. Esta carta incluía a solicitação para os destinatários reenviarem a carta a todos os seus contactos. Na carta incluiu-se o endereço electrónico da página do questionário, em que se instruía o respondente a clicar no endereço para aceder ao questionário. As cartas de recrutamento podem ser vistas no Anexo III.

Outra forma de recrutamento dos potenciais respondentes foi realizada via telefone. Foram contactadas Universidades e Centros Politécnicos de todas as regiões de Portugal e Brasil. Para obtenção dos contactos das instituições de Portugal utilizou-se o caderno do Jornal Expresso nº1861 - Guia do Estudante. Já para o Brasil realizou-se uma pesquisa na Internet dos sites das principais universidades de cada região a fim de obter o contacto das mesmas. O contacto feito para as instituições teve a finalidade de apresentar a pesquisa e os seus objectivos, para em seguida efectuar o convite a estas entidades para participação na sondagem, envolvendo todos os seus funcionários e alunos. Em face de resposta positiva enviou-se a carta convite para divulgação na instituição.

4.5 - Selecção dos Inquiridos

Em qualquer estudo baseado em inquiridos por sondagem, para seleccionar os participantes na investigação é importante em primeiro lugar definir com clareza a população em estudo, e em segundo lugar seleccionar e implementar adequadamente os procedimentos de amostragem.

4.5.1 - População

Segundo Aaker et al. (2001) a população pode ser definida como um conjunto de sujeitos que possuem algumas características comuns em relação ao problema de pesquisa. Já Malhotra (2001) define população como a soma de todos os elementos que compartilham um conjunto de características, conforme o universo definido para o propósito do problema da pesquisa.

Nas duas definições apresentadas verifica-se a importância da ligação dos objectivos e problemática da pesquisa com as características definidas para o grupo a ser investigado. Nesta perspectiva, esta investigação considera como população de estudo os utilizadores dos serviços de Call Center de nacionalidade portuguesa e brasileira, que possuam um endereço electrónico e acesso à Internet.

Outra característica importante da população é o factor experiência. Assim, a população foi delimitada aos indivíduos que utilizaram este tipo de serviço nos últimos três meses. Desta forma, os respondentes terão condições de analisar, conforme as suas experiências recentes, os factores que considerassem importantes para a sua satisfação com os serviços de Call Center.

4.5.2 - Amostra

Este trabalho utiliza o método de amostragem não-probabilística por conveniência, cujas definições se fundam no julgamento pessoal e conveniência do pesquisador e não na selecção aleatória dos elementos da amostragem (Malhotra, 2001).

Esta opção é justificável nesta pesquisa pois esta visa analisar dois cenários diferentes, através de um grupo distinto de elementos da população com características homogéneas e não da sua população como um todo. Assim, utilizando-se uma amostragem por conveniência “a informação não precisa ser avaliada de forma absoluta, mas dentro do contexto de uma decisão” (Aaker et al., 2001, p.393).

Nesta pesquisa a conveniência do pesquisador centra-se em torno da escolha do período da recolha de dados, características da população e localização geográfica da amostra. No tocante ao período, optou-se por disponibilizar o questionário nos meses de Agosto e Setembro, que correspondem aos meses de regresso de férias escolares no Brasil e em Portugal, o que permite uma maior probabilidade de respostas nos dois países. No tocante à localização geográfica, a população foi dividida em Portugal por

distritos e no Brasil por estados, podendo assim atingir todo o território dos dois cenários.

As vantagens deste tipo de amostragem, afirmadas por Malhotra (2001), demonstram os motivos apresentados anteriormente para a escolha desta metodologia. Ou seja, o autor referencia a questão do baixo custo e pouco tempo, bem como a conveniência e controlo das características da população, como vantagens da amostragem por conveniência.

Este mesmo autor aborda também as desvantagens deste tipo de amostragem:

- Enviesamento de selecção;
- Amostra não representativa;
- Não permite generalização;
- Subjectividade;
- Em alguns casos pode consumir tempo.

Ao contrário da amostragem probabilística, este tipo de amostra não acarreta excessivo custo ou trabalho para o planeamento da amostra. Todavia esta vantagem pode originar a perda de precisão das informações, o que supostamente origina as desvantagens acima citadas. Porém, essas desvantagens não inviabilizam ou impossibilitam o uso deste método de maneira eficiente, principalmente no caso desta pesquisa, uma vez que os métodos não probabilísticos são utilizados com frequência em diversas situações. Por exemplo, como refere Aaker et al. (2001), na análise de populações homogéneas este uso é feito de maneira legítima e efectiva.

Neste estudo foi obtido um total de 1287 respostas em Portugal e 303 no Brasil, totalizando em 1590 respostas que irão ser analisadas no capítulo 5.

CAPÍTULO 5 – FACTORES DE SATISFAÇÃO DOS CALL CENTERS

Neste capítulo são apresentados os resultados dos questionários de Portugal e do Brasil. Na Secção 5.1 analisaram-se as estatísticas descritivas respeitantes ao conjunto de dados obtidos. Na Secção 5.2, serão analisados e reduzidos, através de análise factorial, os dados pertinentes à avaliação da qualidade dos serviços de Call Center. Complementarmente, proceder-se à discussão dos resultados dos questionários, com destaque para as diferenças entre os consumidores de Portugal e do Brasil.

Em cada secção deste capítulo, será elaborado um relatório dos resultados da análise estatística univariada e multivariada dos dados. A apresentação teórica das técnicas utilizadas e a fundamentação do uso das mesmas será apresentada aquando da análise de dados. Toda a análise estatística dos dados foi conduzida em SPSS (Statistical Package for Social Sciences, Versão 15). Para facilitar a análise foi elaborado um livro de códigos onde constam as instruções de codificação e os códigos das respostas às questões analisadas (Anexo IV).

É relevante ressaltar que esta pesquisa centra a maior parte da análise nos consumidores de serviços de Call Center, uma vez que pretende identificar os factores de satisfação e qualidade destes serviços. Outra questão relevante é a diferença entre os totais de respostas em cada questão, justificada pelo facto da maior parte das perguntas do questionário não ser de resposta obrigatória (conforme verificado no capítulo anterior). Consequentemente, os respondentes poderiam optar por não responder a determinada questão, originando diferenças no total de respostas. No entanto, como medida de segurança e para assegurar a validade das análises apenas foram incluídos no estudo os respondentes que responderam no mínimo a 80% do total das questões.

5.1 - Análise Descritiva da Amostra

Segundo Aaker et al. (2001), o primeiro passo a dar na análise de dados quantitativos é observar cada questão através da organização dos dados numa tabela, tendo estas tabelas o objectivo principal de determinar a distribuição empírica (distribuição de frequência) e calcular estatísticas sumárias descritivas dos dados. Estas estatísticas incluem medidas de tendência central (média, mediana e moda) e medidas de dispersão (amplitude, desvio padrão e coeficiente de variação).

Autores como Pestana e Gageiro (1998), Reis e Moreira (1993), entre outros, argumentam que a escolha do tratamento estatístico adequado depende da escala ou

níveis de medida das variáveis. Desta forma, Hair et al. (1998) afirmam que nas escalas nominais só podem ser calculadas frequências, percentagens e moda. Nas escalas ordinais também é possível analisar a ordem, a mediana, a variação e o desvio padrão. Já as escalas métricas, como a escala de intervalo e a escala de rácio proporcionam um nível mais elevado de precisão na medida, permitindo que sejam executadas quase todas as operações matemáticas.

Nas secções posteriores será analisada estatisticamente cada variável, de acordo com as suas propriedades de medida e serão destacados apenas os aspectos mais importantes dessas estatísticas (podendo as estatísticas descritivas completas ser consultadas no Anexo V).

5.1.1 - A Amostra Portuguesa

Dos 1287 respondentes portugueses 64% informaram ter tido experiência com os serviços de Call Center nos últimos três meses, enquanto que os restantes 36% afirmaram não ter utilizado estes serviços neste período.

a) Perfis Sócio-Demográficos dos Consumidores Portugueses

Na última secção do questionário, os inquiridos responderam a um conjunto de questões que, permite traçar o perfil sócio-demográfico da amostra.

Quanto à nacionalidade, a amostra apesar de revelar alguma diversidade de nacionalidades, é maioritariamente constituída por cidadãos portugueses. Foram construídos grupos de nacionalidades, sendo que 98,6% (812) dos consumidores são portugueses e apenas 1,4 % (9) são dos outros dois grupos (PALOP e Outras). Mais de 50% dos consumidores respondentes residem na região Centro (Tabela 5.1). Esta região inclui os distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria, Lisboa, Santarém, e Viseu. Estes resultados estão de acordo com os dados do Bareme Internet (2008), que revelaram que a maioria (60%) dos residentes da Grande Lisboa já está online (condição necessária para pertencer à amostra).

A grande maioria dos consumidores (60%) é do sexo feminino. De acordo com os indicadores do INE (2007), os homens representam 48% da população portuguesa, enquanto que as mulheres representam 52% da população, o que traduz uma distribuição similar à amostra.

Tabela 5.1 - Consumidores por região: Portugal

	Frequência	%
Região Sul	174	24,2
Região Norte	140	19,4
Região Centro	397	55,1
Ilhas	9	1,3
Total	720	100,0

Fonte: Output do SPSS

No tocante à idade dos respondentes, estabeleceram-se quatro grupos etários. Como se pode observar na Tabela 5.2 a grande maioria dos inquiridos pertence à faixa etária dos 18 aos 34 anos (75%). Comparando com o Bareme Internet (2008), na amostra predomina uma população mais adulta. Esta diferença pode provavelmente ser explicada pelo facto dos dados publicados no Bareme se referirem à população do Continente com 15 ou mais anos, em que 94% dos jovens entre 15 e 17 anos declararam ser utilizadores de Internet.

Tabela 5.2 - Consumidores por grupo etário: Portugal

	Frequência	%
Menos de 18 anos	1	0,1
De 18 a 34 anos	611	75,0
De 35 a 54 anos	189	23,2
Acima de 54 anos	14	1,7
Total	815	100,0

Fonte: Output do SPSS

De forma a ter uma melhor compreensão do estatuto escolar e profissional dos inquiridos, foram solicitadas informações sobre as habilitações literárias (Tabela 5.3) e profissão dos respondentes (Tabela 5.4). No tocante, ao nível de escolaridade optou-se por uma organização em três grupos. Pela Tabela 5.3 verifica-se que mais de 80% dos inquiridos possuem educação de nível superior. Como seria previsível apenas um consumidor se enquadra na categoria mais baixa de habilitações literárias, já que o acesso e conhecimento destes consumidores à Internet é bastante baixo e consequentemente a sua capacidade para responder ao questionário bastante limitada.

Tabela 5.3 - Consumidores por nível de escolaridade: Portugal

	Frequência	%
Não frequentou escola/Ensino Primário	1	0,1
Ensino Preparatório/Secundário	109	13,4
Ensino Superior/Outro	703	86,5
Total	813	100

Fonte: Output do SPSS

No que respeita à ocupação a maioria dos consumidores são estudantes universitários (31%) e profissionais com cargos de nível superior (28%). Em relação à profissão, o Bareme Internet (2008) apresenta um resultado similar à amostra. Segundo este estudo, 97% dos utilizadores de Internet são quadros superiores

Tabela 5.4 - Consumidores por profissão: Portugal

	Frequência	%
Quadro Superior	227	28,0
Quadro Médio	48	5,9
Técnico Especializado	85	10,5
Pequeno proprietário	6	0,7
Empregado dos serviços/comercio/administrativo	86	10,6
Trabalhador qualificado/especializado	43	5,3
Trabalhador não qualificado/não especializado	2	0,2
Reformados/Pensionistas	2	0,2
Desempregado	21	2,6
Estudante	254	31,3
Outro	38	4,7
Total	812	100,0

Fonte: Output do SPSS

b) Consumidores e Não Consumidores dos Serviços de Call Center

Os consumidores dos serviços de Call Center apresentaram um perfil bastante distinto dos respondentes que não utilizaram estes serviços nos últimos três meses. As diferenças significativas entre estas duas amostras tornaram-se evidentes no confronto das suas características de género, profissão e habilitações literárias, através de análises das tabelas de contingência e do teste de Qui-quadrado.

Nos dois grupos predominam os respondentes sexo feminino (Tabela 5.5). No entanto, aproximadamente 71% dos homens afirmam ter acedido a serviços de Call Center nos últimos três meses e apenas 61% das mulheres declaram tê-lo feito.

Tabela 5.5 - Consumidores e não consumidores por género: Portugal

		Experiência		
		Sim	Não	Total
Feminino	Respondentes	481	312	793
	%	60,70	39,30	100,00
Masculino	Respondentes	317	131	448
	%	70,80	29,20	100,00
Total	Respondentes	798	443	1.241
	%	64,30	35,70	100,00

Fonte: Output do SPSS

Considerando a população pela profissão, verificou-se que o número de estudantes prevalece nos dois grupos. No entanto, existem diferenças significativas entre as profissões, no que concerne à sua utilização recente de serviços de Call Center. Como pode ser observado na Tabela 5.6, o número de não consumidores é relativamente superior à média nos estudantes, reformados e pensionistas e nos desempregados.

Ao invés, os técnicos especializados e os empregados de serviços de comércio ou administrativo acederam a serviços de Call Center nos últimos três meses numa percentagem significativamente superior à média dos respondentes. Nas outras categorias profissionais a percentagem de consumidores e não consumidores pode considerar-se como não sendo significativamente diferente do total da amostra.

Tabela 5.6 - Consumidores e não consumidores por profissão: Portugal

		Experiência		
		Sim	Não	Total
Quadro Superior	Respondentes	227	119	346
	%	65,60	34,40	100,00
Quadro Médio	Respondentes	48	25	73
	%	65,80	34,20	100,00
Técnico Especializado	Respondentes	85	21	106
	%	80,20	19,80	100,00
Pequeno proprietário	Respondentes	6	4	10
	%	60,00	40,00	100,00
Empregado dos serviços/ comercio/administrativo	Respondentes	86	24	110
	%	78,20	21,80	100,00
Trabalhador qualificado /especializado	Respondentes	43	24	67
	%	64,20	35,80	100,00
Trabalhador não qualificado/ não especializado	Respondentes	2	1	3
	%	66,70	33,30	100,00
Reformados/Pensionistas	Respondentes	2	2	4
	%	50,00	50,00%	100,00%
Desempregado	Respondentes	21	24	45
	%	46,70	53,30	100,00
Estudante	Respondentes	254	188	442
	%	57,50%	42,50%	100,00
Outro	Respondentes	38	21	59
	%	64,40	35,60	100,00
Total	Respondentes	812	453	1265
	%	64,20	35,80	100,00

Fonte: Output do SPSS

No que concerne ao nível de instrução (Tabela 5.7) pode observar-se que a maioria dos respondentes tem um nível de educação superior, sendo que a proporção de consumidores com este nível de instrução é também significativamente superior à dos consumidores com o ensino preparatório e secundário.

Tabela 5.7 - Consumidores e não consumidores por nível de escolaridade: Portugal

		Experiência		
		Sim	Não	Total
Não frequentou escola/ Ensino Primário	Respondentes	1	0	1
	%	100,00	0,00	100,00
Ensino Preparatório/ Ensino Secundário	Respondentes	109	87	196
	%	55,60	44,40	100,00
Ensino Superior/Outro	Respondentes	703	368	1.071
	%	65,60	34,40	100,00
Total	Respondentes	813	455	1268
	%	64,10	35,90	100,00

Fonte: Output do SPSS

5.1.2 - A Amostra Brasileira

Dos 303 inquiridos brasileiros, 85% responderam ter tido experiência com os serviços de Call Center nos últimos três meses, no entanto, 15% informaram não ter utilizado estes serviços nesse período.

a) Perfis Sócio-Demográficos dos Consumidores Brasileiros

No tocante a amostra dos consumidores de serviços de Call Center do Brasil a grande maioria (98 %) dos respondentes possui nacionalidade brasileira. A maioria dos respondentes reside nas regiões Nordeste e na região Sudeste, como se pode verificar na Tabela 5.8.

Tabela 5.8 - Consumidores por região: Brasil

	Frequência	%
Região Sudeste	84	37,0
Região Sul	21	9,3
Região Norte	11	4,8
Região Nordeste	95	41,9
Região Centro-Oeste	16	7,0
Total	227	100,0

Fonte: Output do SPSS

De acordo com os dados estatísticos do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2007) com referência à população de 2005

juntamente com estudos sobre o acesso à Internet feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2007) verifica-se que estas duas regiões apresentam os maiores índices da população total do Brasil. Nomeadamente, a região Sudeste representa 42% e a Nordeste 28% da população. No entanto, os resultados da presente pesquisa diferenciam-se uma vez que a região Nordeste tem um percentual de respondentes mais elevado que a região Sudeste.

Em relação à idade dos respondentes brasileiros (Tabela 5.9), foram constituídos quatro grupos, tal como na amostra da população portuguesa.

Tabela 5.9 - Consumidores por grupo etário: Brasil

	Frequência	%
Menos de 18 anos	1	0,4
De 18 a 34 anos	146	58,6
De 35 a 54 anos	89	35,7
Acima de 54 anos	13	5,2
Total	249	100,0

Fonte: Output do SPSS

A faixa etária predominante concentra-se entre 18 a 34 anos (58%). Quanto ao sexo dos consumidores, mais da metade da amostra (58%) é do sexo feminino. De referir que o resultado da amostra é semelhante à distribuição da população do Brasil por sexo e faixa etária. Com efeito, de acordo com o Anuário da DIESSE (2007), cerca de 51% da população é do sexo feminino e somente 49% masculino. Quanto à faixa etária, a grande maioria da população brasileira concentra-se na faixa de 15 a 59 anos, correspondendo a amostra a este perfil.

Em relação ao nível de escolaridade, verifica-se (Tabela 5.10) que a maioria dos respondentes possui nível superior de educação (88%). Estes resultados podem ser comparados com o estudo sobre o acesso à Internet feito pelo IBGE (2007), cujos resultados concluíram que, quanto mais elevado era o nível de escolaridade, maior a proporção de utilizadores da Internet, sendo que, a grande maioria destes (76%) tinha 15 anos ou mais de estudo.

Tabela 5.10 - Consumidores por nível de escolaridade: Brasil

	Frequência	%
Ensino Preparatório/Secundário	29	11,7
Ensino Superior/Outros	219	88,3
Total	248	100,0

Fonte: Output do SPSS

Já na Tabela 5.11, relativamente à profissão dos consumidores brasileiros, a maioria são quadros superiores (45%), seguindo-se depois os estudantes (12%) e os trabalhadores especializados (10%). Igualmente nos resultados do estudo feito pelo IBGE (2007), verificou-se que o agrupamento formado pelos profissionais das ciências e das artes alcançou 72%, situando-se no patamar mais alto e nitidamente distanciado dos demais. Em seguida vieram os agrupamentos de trabalhadores de serviços administrativos (59%). Desta forma, a amostra apresenta alguma coincidência com o perfil da população brasileira de utilizadores de Internet.

Tabela 5.11 - Consumidores por profissão: Brasil

	Frequência	%
Quadro Superior	114	45,6
Quadro Médio	14	5,6
Técnico Especializado	9	3,6
Pequeno proprietário	15	6,0
Empregado dos serviços/comercio/administrativo	20	8,0
Trabalhador qualificado/especializado	26	10,4
Reformados/Pensionistas	3	1,2
Desempregado	2	0,8
Estudante	29	11,6
Outro	18	7,2
Total	250	100,0

Fonte: Output do SPSS

Conforme referido anteriormente, o sexo feminino constitui a grande maioria da amostra em estudo, apresentando um nível elevado de escolaridade e ocupando quadros superiores. Estes resultados estão na linha das constatações de Bruschini (2007), que afirma que nos últimos 15 anos (1992 a 2005) as trabalhadoras brasileiras conquistaram progressos no mercado de trabalho, movidas pela escolaridade, seja a de nível médio ou

superior. As mulheres consolidaram presença bem mais elevada do que os homens, as trabalhadoras mais instruídas passaram a ocupar postos em profissões de prestígio.

b) Consumidores e Não consumidores dos Serviços de Call Center

Com base nas tabelas de contingência e no teste de Qui-quadrado constatou-se que a amostra de consumidores e não consumidores dos serviços de Call Center do Brasil apresentou diferenças significativas somente no nível de escolaridade, ou seja, os consumidores e não consumidores deste cenário possuem características sócio-demográfica similares, com excepção do nível de escolaridade.

Quanto às habilitações literárias (Tabela 5.12) verificou-se que a grande diferença consiste no facto de nos não consumidores o nível de ensino preparatório ou secundários ser significativamente mais elevado que no total da amostra. Estes resultados acentuam ainda mais a preponderância do nível de ensino superior entre os respondentes consumidores de serviços de Call Center que, como já foi visto, constituem 88% (Tabela 5.10) das respostas a serem analisadas nas secções seguintes.

Tabela 5.12 - Consumidores e não consumidores por nível de escolaridade: Brasil

		Experiência		
		Sim	Não	Total
Ensino Superior/Outro	Respondentes	219	35	254
	%	86,20	13,80	100,00
Ensino Preparatório/ Ensino Secundário	Respondentes	29	7	36
	%	80,60	19,40	100,00
Não frequentou escola/ Ensino Primário	Respondentes	0	1	1
	%	0,00	100,00	100,00
Total	Respondentes	248	43	291
	%	85,20	14,80	100,00

Fonte: Output do SPSS

Este resultado é similar à população de utilizadores de Internet do Brasil (IBGE, 2007), que revela que quanto mais elevado é o grau de instrução, maior é a proporção de utilizadores da Internet. Enquanto apenas 2,5 % das pessoas sem instrução ou com menos de 4 anos de estudo acederam à Internet, no grupo com 15 anos ou mais de estudo esta percentagem foi de 76%.

5.1.3 - Comparação da Amostra de Portugal e Brasil

Para analisar as diferenças significativas entre as amostras de Portugal e do Brasil no que respeita às suas características sócio-demográficas juntaram-se as duas amostras e realizaram-se testes de Qui-quadrado a estas variáveis. As amostras de Portugal e Brasil revelaram ser significativamente diferentes no que respeita à idade, profissão e experiência com os serviços de Call Center.

A Tabela 5.13, comparando as percentagens de consumidores e não consumidores nos dois países, revela que o Brasil possui, proporcionalmente, mais consumidores (85%) de serviços de Call Center que Portugal (64%).

Tabela 5.13 - Consumidores e não consumidores de Portugal e Brasil

		País		
		Portugal	Brasil	Total
Consumidor	Respondentes	823	257	1080
	%	63,90	84,80	67,90
Não consumidor	Respondentes	464	46	510
	%	36,10	15,20	32,10
Total	Respondentes	1287	303	1590

Fonte: Output do SPSS

Quanto aos grupos de idades dos dois países, pode-se verificar na Tabela 5.14.

Tabela 5.14 - Respondentes de Portugal e Brasil por grupo etário

		País		
		Portugal	Brasil	Total
Menos de 18 anos	Respondentes	3	2	5
	%	0,20	0,70	0,30
De 18 a 34 anos	Respondentes	952	174	1.126
	%	74,70	59,00	71,80
De 35 a 54 anos	Respondentes	295	102	397
	%	23,20	34,60	25,30
Acima de 54 anos	Respondentes	24	17	41
	%	1,90	5,80	2,60
Total	Respondentes	1274	295	1569

Fonte: Output do SPSS

A amostra do Brasil, possui mais respondentes inseridos nas faixas etárias de 35 a 54 e acima de 55 anos, enquanto que os respondentes de Portugal são mais jovens, concentrando-se na faixa de 18 a 34 anos.

Considerando as amostras por profissão verifica-se, pela Tabela 5.15, que nas duas amostras a maioria dos respondentes são estudantes ou trabalham em cargos de quadro superiores.

Tabela 5.15 - Respondentes de Portugal e Brasil por profissão

		País		
		Portugal	Brasil	Total
Quadro Superior	Respondentes	346	133	479
	%	27,40	45,10	30,70
Quadro Médio	Respondentes	73	18	91
	%	5,80	6,10	5,80
Técnico Especializado	Respondentes	106	10	116
	%	8,40	3,40	7,40
Pequeno proprietário	Respondentes	10	15	25
	%	0,80	5,10	1,60
Empregado dos serviços/ comercio/administrativo	Respondentes	110	21	131
	%	8,70	7,10	8,40
Trabalhador qualificado/ especializado	Respondentes	67	33	100
	%	5,30	11,20	6,40
Trabalhador não qualificado/ não especializado	Respondentes	3	0	3
	%	0,20%	0,00	0,20
Reformados/Pensionistas	Respondentes	4	3	7
	%	0,30	1,00	0,40
Desempregado	Respondentes	45	4	49
	%	3,60	1,40	3,10
Estudante	Respondentes	442	35	477
	%	34,90	11,90	30,60
Outro	Respondentes	59	23	82
	%	4,70	7,80	5,30
Total	Respondentes	1265	295	1560

Fonte: Output SPSS

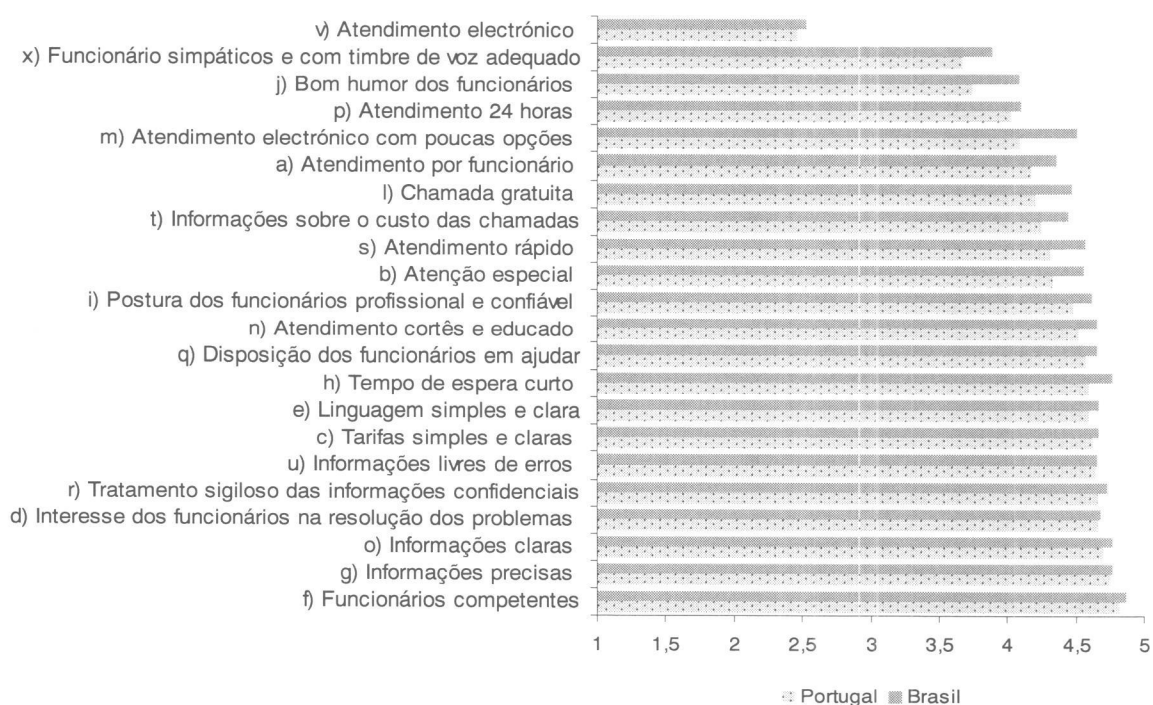
No entanto, estas percentagens divergem entre as amostras, pois Portugal possui maior percentagem de estudantes (34%), enquanto que o Brasil apresenta maior

percentagem de quadros superiores (45%). Portugal apresenta ainda a maior percentagem de Empregados dos serviços/comércio/administrativo (9%), Técnicos Especializados (8%) e Desempregados (4%). Já o Brasil apresenta maior relevância nos cargos de Trabalhadores qualificados/especializados (11%), quadros médios (6%) e Pequeno Proprietário (5%).

5.1.4 - A Qualidade e o Preço Percebido dos Serviços de Call Center

Como foi explicado no Capítulo 4, os factores de satisfação dos serviços de Call Center derivam da sua qualidade e do seu preço percebido. A importância destes dois conceitos foi medida numa escala de importância de 22 itens que variaram de 1 (Nada Importante) a 5 (Muito Importante) para as duas amostras, de Portugal e Brasil. A figura 5.1 mostra os pontos médios para cada item das duas amostras.

Figura 5.1 - Importância de vários itens para a qualidade e preço nos Call Centers



Fonte: Output do SPSS

Em média, os consumidores das duas amostras consideram os itens da escala importantes e associam-nos fortemente à qualidade do atendimento nos serviços de Call Center, uma vez que a maioria das afirmações têm médias entre 4 e 5, definidas respectivamente como “Importante” e “Muito Importante”. Contudo, verificou-se nas duas amostras que na questão referente ao “atendimento electrónico” apenas 16% dos respondentes portugueses e 25% dos brasileiros consideraram esta questão como

“Importante” ou “Muito Importante”. No que se refere à “simpatia e timbre de voz adequado por parte dos funcionários” a maioria dos respondentes nas duas amostras, portuguesa (38%) e brasileira (35%) consideraram que a questão era “Importante”, sendo que apenas cerca de 30% a consideraram “Muito Importante” para a qualidade dos serviços de Call Center. A questão referente ao “bom humor por parte dos funcionários” foi também considerada pela maioria dos respondentes das duas amostras como “Importante”. Os itens “atendimento 24 horas”, “atendimento rápido” e “atendimento electrónico com poucas opções” foi considerado pela maioria dos respondentes portugueses como “Importante”. Em todos os outros itens a percentagem de respondentes que os consideraram “Muito Importante” é acima de 50%, sendo que a sua maioria é mesmo acima de 65% nas duas amostras. A excepção é o “atendimento rápido”, que obteve uma percentagem de apenas 40% de “Muito Importante” na amostra do Brasil.

Assim, sintetizando a informação do gráfico, pode afirmar-se que a maioria dos consumidores dos serviços de Call Center, tanto de Portugal quanto do Brasil, preferem o atendimento humano ao atendimento electrónico. Os consumidores consideram importante para a qualidade dos serviços o atendimento rápido, a simpatia e timbre de voz adequado dos funcionários, bem como o bom humor dos mesmos. No entanto, consideram que existem outras qualidades dos funcionários que são muito importantes para a sua satisfação com o atendimento dos serviços de Call Center, nomeadamente questões relacionadas com a postura, competência, linguagem, tratamento, interesse e envolvimento na resolução do problema. No que respeita às empresas os consumidores consideram “Muito Importante” as questões relacionadas com o preço e horários de atendimento, bem como as questões relacionadas com a eficácia e eficiência do atendimento.

Conclui-se então, que os factores identificados nesta pesquisa como definidores da qualidade são importantes para a satisfação dos consumidores dos serviços de Call Center, seja de Portugal ou do Brasil. Assim, pode afirmar-se que estes itens constituem uma boa base para a avaliação de qualidade dos serviços e de satisfação dos consumidores com um serviço específico.

5.2 - Análise Factorial

De acordo com Malhotra (2001), a análise factorial corresponde a uma classe de processos utilizados para redução e sumariação dos dados. Por vezes as pesquisas podem ter um grande número de variáveis, a maioria delas correlacionadas, e existe a necessidade de estas serem reduzidas a um número mais fácil de analisar e gerir.

Nesta secção, de forma a examinar as relações subjacentes entre as variáveis que medem o grau de importância dos itens da qualidade no atendimento dos Call Center e para determinar se a informação pode ser condensada, de forma a originar os principais factores de satisfação dos consumidores de serviços de Call Center, as escalas de importância incluídas no questionário foram analisadas com o auxílio da análise factorial.

A presente análise funda-se no principal objectivo da análise factorial que, segundo Reis e Moreira (1993), consiste em reduzir um número elevado de variáveis a um conjunto menos numeroso de factores que procuram, tanto quanto possível, reter a natureza das variáveis iniciais. Desta forma, a análise factorial da escala irá revelar os factores de satisfação dos consumidores dos serviços de Call Center, expressos através da importância de um conjunto de características da qualidade do atendimento nos Call Centers.

5.2.1 - Introdução Teórica à Análise Factorial

De acordo com Silvério (2003), os resultados mais importantes da análise factorial fundam-se na quantificação das componentes principais e na medição da contribuição de cada uma para a explicação do comportamento das variáveis iniciais. Hair et al. (1998) argumentam que o propósito geral das técnicas de análise factorial é encontrar uma forma de sumariar a informação contida num número de variáveis originais num conjunto mais pequeno de novas dimensões compostas através de uma perda mínima de informação. Deste modo, Marreiros (2005) afirma que a análise factorial possibilita ao investigador identificar dimensões separadas na estrutura dos dados e posteriormente determinar até que ponto cada variável é explicada por cada dimensão.

Segundo Aaker et al. (2001) na análise factorial, cada factor é uma combinação linear das variáveis originais e a medida da quantidade de informação transferida para

cada factor é a sua variância. Desta forma, os factores são originados em ordem decrescente em relação à variância explicada, de modo que o primeiro factor é mais informativo e o último menos informativo.

Com base no referencial teórico de alguns autores, como exemplo Hair et al. (1998), Malhotra (2001), Aaker et al. (2001) e Silvério (2003), a presente pesquisa adopta os seguintes passos para a análise factorial: a) escolha das variáveis para análise; b) análise das propriedades dos dados; c) estimativa do modelo de factores; d) decisão quanto ao número de factores a ser retido e avaliação do nível de adaptabilidade do modelo; f) rotação da solução e interpretação da solução.

a) Escolha das Variáveis para Análise

Para a escolha das variáveis a serem analisadas, Malhotra (2001) argumenta que esta decisão deve ser tomada com base em investigações anteriores, na teoria e no julgamento do investigador. Hair et al. (1998) acrescentam que a qualidade e significado dos factores derivados reflecte as fundações conceptuais das variáveis. Deste modo, na presente investigação, os factores de satisfação dos consumidores dos serviços de Call Center, foram medidos em escalas baseadas em investigações exploratórias anteriores.

Fortemente relacionado com a escolha de variáveis a incluir na análise está o problema da fiabilidade das escalas. Para Bryman e Cramer (1993) a fiabilidade de uma medida refere-se à sua consistência. Para este autor, estabilidade (fiabilidade externa) e fiabilidade interna são factores proeminentes envolvidos na fiabilidade de uma medida. Estabilidade refere-se ao grau de consistência de uma medida ao longo do tempo. Fiabilidade interna refere-se ao facto de a escala medir uma única ideia e de os itens que constituem a escala terem consistência. Hair et al. (1998) argumentam que, uma vez que nenhum item é uma medida perfeita de um conceito, os investigadores geralmente confiam em medidas com indicadores múltiplos e, nesse caso, a análise de fiabilidade torna-se uma etapa fundamental da pesquisa.

Bryman e Cramer (1993) afirmam que existem vários procedimentos para avaliar a fiabilidade interna das escalas e estes podem ser conduzidos a partir do SPSS. Segundo Hair et al. (1998) o alfa de Cronbach é o coeficiente de fiabilidade mais usado para avaliar a consistência de uma escala inteira.

Bryman e Cramer (1993) afirmam que o coeficiente alfa de Cronbach varia de 0 a 1; sendo que quanto mais perto estiver de 1 mais fiável é a escala. Para Hair et al. (1998) o limite mais baixo para o alpha de Cronbach é 0.7, embora possa decrescer para 0.6 em pesquisas exploratórias. Meidan e Edris (1990) apresentaram coeficientes alfa entre 0.50 a 0.9, como sendo limites fiáveis em ciências sociais. Estes autores defendem que, quando um conceito e a sua medida compreendem várias dimensões, é habitual calcularem-se os coeficientes de fiabilidade para cada uma das dimensões subjacentes em vez de calcular um só para a medida no seu todo.

O objectivo da purificação de escalas é obter um alfa elevado, o que implica uma escala fiável. Hair et al. (1998) salientam que uma questão importante na avaliação do alfa de Cronbach é a sua ligação positiva com o número de itens na escala. Henson e Traill (1999) acrescentam que, enquanto a eliminação de um item com um valor baixo de correlação item-total de forma a purificar a escala, eleva o alfa, um número reduzido de itens na escala reduz o alfa. Desta forma, Hair et al. (1998) concluem que o aumento do número de itens, até com o mesmo grau de correlação, irá aumentar o valor de fiabilidade interna da escala. Consequentemente, os investigadores devem aplicar requisitos mais rigorosos a escalas com maior número de itens.

b) Propriedades dos Dados

No que diz respeito à questão da dimensão da amostra, Silvério (2003) argumenta que, para a aplicação da análise factorial, a dimensão da amostra não deve ser menor que 50 observações e, preferencialmente, deve ser superior a 100 observações.

A análise factorial é uma técnica exploratória que é aplicada a um conjunto de variáveis métricas inter-correlacionadas (Ness, 1997). Hair et al. (1998) afirmam que em algumas situações, variáveis consideradas não métricas, podem ser usadas. Estas situações implicam que dados não precisamente métricos são assumidos como tal por conveniência. Os dados da presente pesquisa foram analisados em escala de importância de cinco pontos. Esta escala é considerada uma escala métrica, muito utilizada em ciências sociais e estudos de marketing.

Segundo Malhotra (2001) o processo de análise factorial baseia-se numa matriz de correlações entre as variáveis. Assim, Silvério (2003) argumenta que o investigador deve verificar as correlações da matriz, de forma a verificar se deve prosseguir ou não

com a análise factorial. Hair et al. (1998) acrescentam que se a averiguação visual da matriz não mostrar números substanciais de correlações superiores a 0.30, neste caso a análise factorial é provavelmente inapropriada.

Silvério (2003) aponta outro modo de estabelecer a adequação da análise factorial através da avaliação da Matriz de Correlações: o teste de esfericidade de Bartlett, que é usado para testar a hipótese (H_0) de a matriz de correlação da população ser uma matriz de identidade e o seu determinante igual a 1. Conclui-se que um valor elevado do teste é a favor da rejeição da hipótese nula. Se a H_0 não for rejeitada a análise factorial não deve ser aplicada. Este autor sugere ainda o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para decidir sobre a aplicação de análise factorial. Pestana e Gageiro (1998) afirmam que o KMO compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis. Valores de KMO próximos de 1 indicam coeficientes de correlação simples elevados, enquanto que valores próximos a zero indicam que a análise factorial pode não ser apropriada, porque existe uma correlação fraca entre as variáveis. Estes autores adjectivaram medidas de 0,9 a 1 como muito boas, de 0,8 a 0,9 como boas, 0,7 a 0,8 como médias, 0,6 a 0,7 como razoáveis, de 0,5 a 0,6 como más e valores inferiores a 0,5 como inaceitáveis.

c) A Estimativa do Modelo

De acordo com Silvério (2003), após ter sido determinado que a análise factorial é uma técnica de uso apropriado, o investigador deve decidir se utiliza a análise factorial em componentes principais (ACP) ou a análise do factor comum (AFC).

Bryman e Cramer (1993) explicam que a análise factorial procura descrever a variação ou variância que é partilhada pelas observações em três ou mais variáveis. Estes autores referem-se à variação como uma variação comum e que deve ser diferenciada da variação específica e da variação de erro. A variação específica descreve a variação que é específica ou única de uma variável e que não pode ser partilhada com qualquer outra variável. Variação de erro é a variação devida às flutuações que inevitavelmente ocorrem na medição de alguma coisa. Assim, como a análise factorial não pode distinguir variação específica de variação de erro, essas combinam-se para formar a variação única.

Silvério (2003) explica que a ACP tem como objectivo reduzir a informação original em factores. Já a AFC tem como objectivo identificar factores ou dimensões

interligadas reflectindo o que têm em comum. Bryman e Cramer (1993) complementam que a diferença entre a ACP e AFC centra-se na forma como elas lidam com a variância comum. Na ACP é analisada toda a variância de um valor ou variável, incluindo a variância única. Portanto, assume-se que o teste utilizado para avaliar a variável é perfeitamente fiável e isento de erro. Já na AFC só se analisa a variância que é comum ou que é partilhada pelos testes, o que significa que se procura excluir a variância única. Estes autores afirmam ainda que a ACP analisa a variância total de um teste e assume o valor de 1, enquanto que a AFC pode variar entre 0 e 1. Na presente pesquisa, a técnica ACP de análise factorial será aplicada aos dados e de agora em diante será referida apenas como Análise Factorial.

d) O Número de Factores e a Adaptação Global do Modelo

Como foi afirmado anteriormente, como um dos objectivos da análise factorial é reduzir o número de variáveis com que se trabalha, o passo seguinte é decidir quantos factores serão mantidos na solução final (Bryman e Cramer,1993). Estes autores alertam que o grande problema é decidir quantos factores mais pequenos devem ser conservados, pois os primeiros factores são necessariamente retidos, uma vez que explicam a maior parte da variância.

Hair et al. (1998) afirmam que ao analisar a matriz de factores não rodados, o investigador pode explorar as oportunidades de redução de dados e adquirir uma estimativa do número de factores a extrair. Vários procedimentos têm sido aconselhados para decidir o número de factores (ex. Aaker et al. (2001), Bryman e Cramer (1993), Hair et al. (1998), Malhotra (2001), Pestana e Gageiro (1998)). Estes procedimentos envolvem regras baseadas em valores próprios, scree plot e na percentagem de variância explicada pelo modelo.

i) Critério de Valores Próprios: um valor próprio representa a quantidade de variação nas variáveis originais que está associada com um factor. Nesta abordagem só factores com um valor próprio superior a 1 são incluídos no modelo, uma vez que, factores com uma variação inferior a 1 não são melhores que uma variável única, pois devido à padronização, cada variável possui uma variância de 1. Malhotra (2001) afirma que, se o número de variáveis for inferior a 20, este critério resulta num número conservador de factores.

ii) Critério do Scree Plot: este critério é representado pelo gráfico da variância

em relação ao número de componentes, em que os pontos de maior declive são indicativos do número apropriado de componentes a reter. Bryman e Cramer (1993) complementam que os factores que vão ser mantidos são aqueles que ficam antes do ponto em que os valores parecem nivelar-se.

iii) Critério da Percentagem de Variância Explicada: Nesta perspectiva determina-se o número de factores extraídos pela variância cumulativa de factores sucessivos, acrescida da contribuição marginal do último factor a ser derivado. O objectivo é atestar a significação prática dos factores derivados, ao assegurar que explicam pelo menos uma quantidade considerável de variância. Pestana e Gageiro (1998) defendem que a proporção da variância explicada pelas componentes deve ser pelo menos 60% da variância total.

Para a definição do número de factores a reter no modelo factorial final na presente investigação será aplicada uma articulação dos três critérios.

De acordo com Bryman e Cramer (1993) a definição do modelo factorial pode depender da dimensão das comunalidades. A proporção da variância de cada variável explicada pelas componentes principais retidas é designada por comunalidade. As comunalidades podem ter uma amplitude de 0 a 1, sendo que 0 indica que os factores comuns não explicam nenhuma variância da variável e 1 indica que toda a variação é explicada pelos factores comuns (Pestana e Gageiro, 1998). Deste modo, Hair et al. (1998) defendem que o investigador deve analisar a comunalidade de cada variável para avaliar se esta possui níveis de explicação aceitáveis. Ao existirem variáveis cujas comunalidades sejam julgadas baixas, o investigador poderá interpretar a solução desconsiderando essas variáveis ou avaliar cada uma dessas variáveis para possível eliminação.

Ignorar as variáveis torna-se apropriado para os casos em que o objectivo consiste apenas na redução de dados. Considerações para a eliminação devem depender da contribuição global da variável para a investigação assim como da sua comunalidade. Se a variável é de menor importância e a comunalidade é baixa, pode ser eliminada, e o modelo final originado da derivação de uma nova solução de factores sem essa variável.

e) Rotação da Solução e a Interpretação dos Factores

Conforme afirmado anteriormente, os primeiros factores que se extraem de uma análise são os que explicam a maior parte da variância (Bryman e Cramer, 1993). Por

isso, torna-se difícil interpretar o que eles representam, uma vez que todos os itens tendem a ter saturações elevadas nestes factores.

Assim, estes autores afirmam que, de forma a facilitar a interpretação dos factores, poderá realizar-se uma rotação dos factores para maximizar as saturações dos vários itens em diferentes factores. Segundo Silvério (2003), esta rotação não afecta nem a comunalidade nem a percentagem total de variância explicada. Hair et al. (1998) acrescentam que o efeito da rotação da matriz de factores é redistribuir a variação de factores anteriores para factores mais recentes para atingir um modelo de factores mais simples e mais significativo.

De acordo com Bryman e Cramer (1993), existe formas de submeter os factores a rotação. Estes autores afirmam que os dois métodos mais usados são a rotação ortogonal, que produz factores que não estão relacionados ou são independentes um do outro, e a rotação oblíqua, em que os factores estão correlacionados. Estes autores afirmam que existe alguma polémica em relação a qual dos métodos é o mais adequado. A vantagem da rotação ortogonal é que a informação promovida pelo factor não é redundante. A desvantagem deste tipo de rotação é que pode forçar os factores a não serem relacionados, enquanto que na realidade o podem ser. Isto pode ser menos provável com a rotação oblíqua, apesar de se dever ter em conta que os factores originais numa análise são feitos para serem ortogonais. Nesta pesquisa, no tocante à rotação dos factores, optar-se-á pela utilização do método de rotação ortogonal.

Silvério (2003) identifica três tipos de rotações ortogonais: Varimax, Quartimax e Equimax. Silvério (2003) afirma que o tipo Varimax é o mais utilizado. Hair et al. (1998) acrescentam que este método provou ter bastante sucesso na perspectiva analítica da obtenção de uma rotação ortogonal dos factores. Naturalmente, um método de rotação Varimax será utilizado para a rotação da solução factorial.

Aaker et al. (2001) declaram que a interpretação dos factores é fundamentada na saturação factorial, que representa as correlações entre os factores e as variáveis originais. Hair et al. (1998) acrescentam que ao interpretar os factores deve ser tomada uma decisão em relação a que saturações factoriais considerar. Assim, a significação prática e estatística, tal como o número de variáveis que afectam a interpretação dos factores, devem ser determinadas antes da interpretação dos factores. Bryman e Cramer

(1993) afirmam que, de forma geral, o significado de um factor é estabelecido pelos itens que têm uma saturação mais elevada no mesmo.

Para estes autores, os itens a ignorar aquando da interpretação é problemático. De acordo com Hair et al. (1998), um teste estatístico e rigoroso pode ser realizado para estabelecer a significação da saturação factorial. No entanto, Bryman e Cramer (1993) afirmam que pode não ser aconselhável usar o nível de significação da saturação factorial uma vez que este se baseia no tamanho da amostra. Para Hair et al. (1998), a saturação factorial superior a 0.3 (em valor absoluto) é o nível mínimo aceitável; saturação de 0.4 é considerada mais importante; e se a saturação for de 0.5 ou superior é considerada significativa. Deste modo, quanto maior for o valor absoluto da saturação factorial mais importante é a saturação na interpretação do factor.

Para sintetizar o critério da significação da saturação factorial, Hair et al. (1998) afirmam que, quanto maior for o tamanho da amostra, mais pequena é a saturação a ser considerada significativa; quanto maior for o número de variáveis em análise, menor é a saturação a ser considerada significativa; quanto maior for o número de factores, maior é a saturação em factores posteriores a ser considerada significativa para a interpretação.

Por último, Hair et al. (1998) referem que, quando for alcançada uma solução factorial em que todas as variáveis têm uma saturação significativa num factor, o pesquisador tenta atribuir algum significado ao padrão de saturação factorial. O investigador vai tentar definir um nome ou rótulo para cada um dos factores que traduza a saturação das variáveis nesse factor.

Nas subsecções seguintes, será descrita a análise factorial feita aos dados da pesquisa usando a análise em componentes principais e a rotação de factores pelo método Varimax, tendo em conta as considerações teóricas apresentadas. Através da análise de frequências descrita na secção 5.1 verifica-se que os itens da escala de importância são todos relevantes para os consumidores dos serviços de Call Center avaliarem estes serviços. Assim, a análise factorial descrita nesta secção tem como objectivo reduzir os dados iniciais em factores que representem as dimensões subjacentes à avaliação da qualidade e do preço percebido dos serviços de Call Center.

Uma vez que esta investigação se baseou num referencial teórico de análise da satisfação e da qualidade dos serviços construído a partir do modelo SERVQUAL e do ECSI, uma aproximação a esses modelos será tentada com esta análise.

Consequentemente, a interpretação das dimensões subjacentes à avaliação dos consumidores dos serviços de Call Center será enquadrada pelas definições de satisfação, qualidade e preço percebido do referencial teórico estabelecido. Assim, através da análise factorial tentar-se-á perceber se a avaliação deste tipo de serviços é feita através das mesmas dimensões definidas pelo SERVQUAL e pelo ECSI, tanto no que respeita ao seu número, como no que respeita ao seu significado.

5.2.2 - Factores de Satisfação dos Consumidores Portugueses

Para avaliar a possibilidade de analisar factorialmente os dados, a fiabilidade da escala de importância referente aos factores de satisfação dos serviços de Call Center de Portugal foi testada através do alfa de Cronbach, para confirmar a consistência interna na escala inteira. Usando os 22 itens do questionário, a escala mostrou um valor de alfa Cronbach de 0,873. Este valor pode ser considerado aceitável ou fiável em ciências sociais (Meidan e Edris, 1990 e Bryman e Cramer, 1993).

Na análise factorial inicial incluíram-se todos os itens, a partir dos quais se gerou uma solução com cinco factores baseada na derivação dos factores de acordo com o critério de valores próprios e o teste do scree plot. No entanto, neste modelo, as comunalidades para os itens “d” (Interesse e envolvimento dos funcionários), “m” (Atendimento electrónico com poucas opções) e “r” (Tratamento sigiloso para as informações confidenciais) foram julgadas baixas (< 0.5), demonstrando que o conjunto de factores originados explicava uma baixa proporção da variância desses itens. Assim, estes três itens foram eliminados da escala para análises posteriores. O alfa Cronbach para a escala sem os três itens eliminados foi de 0,848.

Como foi explicado na secção anterior, para aplicação da análise factorial os dados devem estar correlacionados. Esta correlação foi demonstrada pelo teste de Bartlett ($\text{sig} = .000$) e sustentada pelo valor do índice de KMO, que foi de 0.914, o que, segundo Silvério (2003), pode ser considerado como “Muito bom”. No entanto, estes dois testes validam somente a presença de uma correlação não-zero entre as variáveis, mas não o padrão destas correlações. Assim, para complementar esta informação, verificou-se a matriz de correlações, em que se demonstra que 160 das 171 correlações (94%) são estatisticamente significantes ao nível de 1% (Anexo VII).

A decisão quanto ao número de factores a reter na solução final foi fundamentada numa combinação dos critérios analisados na secção anterior e, conforme pode ser verificado na Tabela 5.16 foram retidos cinco factores.

Como referido anteriormente nesta pesquisa decidiu-se pela extracção de cinco factores, a fim de comparar o modelo com as dimensões do modelo SERVQUAL. Adicionalmente, a solução a quatro factores (valores próprios superiores a 1) não atingiu o nível mínimo de variância explicada (60%) necessária ao desenvolvimento de um bom modelo, o que reforça a opção por uma solução a 5 factores.

A fim de explicar as saturações ambíguas a solução foi rodada através do método Varimax e obteve-se a solução final apresentada na Tabela 5.16. Neste modelo os cinco factores explicam aproximadamente 61% da variância das 19 variáveis iniciais, um valor aceitável, em ciências sociais, segundo Silvério (2003). Conforme esperado, a solução factorial extraiu os factores pela ordem de importância, com o Factor 1 a ter o valor mais elevado de variância explicada (22%) e o Factor 5 o valor mais baixo (6%). As comunalidades das 19 variáveis podem ver-se na coluna da direita da Tabela 5.16. Todas as variáveis possuem uma comunalidade superior a 0.5, o que demonstra que o modelo explica uma proporção razoável da variação de cada um dos itens da escala.

O alfa de Cronbach dos cinco primeiros factores foi, respectivamente, de 0,86, 0,74, 0,65, 0,60 e 0,252. Estes valores indicam que a fiabilidade interna dos primeiros quatro factores é razoável para um estudo exploratório em ciências sociais. No entanto, o Factor 5 possui um valor baixo de alfa Cronbach, caracterizando uma fiabilidade interna pobre, o que pode ser justificada por se tratar da última sub-escala e, consequentemente, ter uma percentagem de variância explicada relativamente pequena.

Desta forma, enquanto se pode afirmar que este modelo de factores demonstra uma boa adaptação global aos dados e a cada variável, a fiabilidade interna do Factor 5 poderia ser melhorada, com o objectivo de melhor qualificar o factor. Marreiros (2005) afirma que possivelmente a melhor forma de alcançar tal melhoramento é através da adição de itens que possam ajudar a medir esta dimensão da satisfação.

Tabela 5.16 - Modelo de análise factorial da satisfação: Portugal

Variáveis	Factores					Comunalidades	SERVQUAL
	1	2	3	4	5		
g) Informações precisas.	0,803	0,097	0,127	0,152	0,096	0,703	Confiabilidade
f) Funcionários competentes.	0,794	0,040	0,069	0,150	0,089	0,667	Garantias
o) Informações claras.	0,749	0,314	0,085	0,124	0,038	0,683	Garantias
e) Linguagem simples e clara.	0,719	0,109	0,069	0,213	0,074	0,585	Garantias
u) As informações sejam livres de erros.	0,640	0,198	0,241	0,086	0,002	0,515	Confiabilidade
q) Funcionários dispostos a ajudar.	0,566	0,457	0,193	-0,004	0,131	0,583	Responsividade
x) Funcionários simpáticos e com timbre de voz adequado.	0,136	0,757	0,116	0,170	0,007	0,634	Tangibilidade
j) Funcionários bom humor.	0,019	0,727	0,214	0,240	0,089	0,640	Garantias
i) Funcionário profissional e confiável.	0,492	0,578	0,089	0,110	0,106	0,607	Garantias
n) Tratamento cortês e educado.	0,485	0,571	0,097	0,005	0,045	0,572	Garantia
t) Informações sobre o custo das chamadas.	0,267	0,210	0,778	0,081	-0,039	0,728	Preço
l) A chamada seja gratuita.	0,025	0,129	0,774	0,182	-0,011	0,649	Preço
c) Tarifas simples e claras.	0,502	0,075	0,504	-0,045	0,147	0,536	Preço
p) Atendimento 24 horas por dia.	0,148	0,214	0,008	0,712	0,017	0,575	Empatia
s) Atendimento rápido.	0,264	0,137	0,382	0,543	0,204	0,571	Empatia
h) Tempos de espera curtos.	0,346	0,022	0,341	0,521	0,308	0,603	Responsividade
a) Atendimento por funcionário.	0,111	0,174	0,055	0,144	0,789	0,689	Tangibilidade
v) O atendimento seja feito electronicamente.	-0,040	-0,225	-0,101	-0,504	0,508	0,575	Tangibilidade
b) Atenção especial.	0,292	0,460	0,012	0,100	0,464	0,523	Empatia
Factores	Confiabilidade	Garantias	Preço	Empatia	Tangibilidade		
Valor Próprio	6,782	1,536	1,306	1,080	0,933		
Variância	22,181	13,440	10,204	8,485	6,939		
Variância acumulada	22,181	35,622	45,826	54,311	61,250		

Fonte: Output do SPSS

Uma vez que foi definido um modelo factorial com cinco dimensões, tal como no modelo SERVQUAL, a interpretação dos factores terá em consideração as cinco dimensões desse modelo (confiabilidade, empatia, garantias, responsividade, tangibilidade), que constituíram a base para o desenvolvimento da escala aqui em análise e que estão representadas na coluna direita da Tabela 5.16.

Pela análise da tabela pode ver-se que o Factor 1 está fortemente correlacionado com as afirmativas “g”, “f”, “o”, “e”, “u” e “q”. Estes itens estão relacionados com a eficácia do atendimento, isto é, com a avaliação pelos consumidores se o serviço foi entregue da forma prometida, com segurança e precisão. Sendo assim, este factor pode ser identificado como a dimensão Confiabilidade. No entanto, os itens “informações claras”, “competência dos funcionários” e “linguagem simples e clara”, classificados na dimensão garantias do modelo SERVQUAL, também têm saturações elevadas neste primeiro factor. Assim pode concluir-se que, no que concerne à qualidade dos serviços de Call Center, os consumidores encaram estas garantias como uma forma de avaliar a precisão do atendimento e conseqüentemente a confiabilidade. Também a “disposição dos funcionários em ajudar” é associada à confiabilidade, embora não de uma forma tão clara como os itens anteriores.

O Factor 2 está fortemente associado às afirmações “x”, “j”, “i”, “n” que estão ligados directamente às características dos funcionários que traduzem a sua eficiência, o que para os consumidores é um indicador da credibilidade e confiança nos serviços. Assim, o Factor 2 foi denominado como “Garantias”. É importante referir que o item referente à “simpatia e timbre de voz adequados”, que fora caracterizado como tangível, é avaliado pelos consumidores como uma característica dos funcionários, relacionando-se assim com a sua eficiência e conseqüentemente com esta dimensão “Garantias”.

As afirmativas “t”, “l” e “c” estão correlacionadas directamente com questões referente ao preço e agruparam-se no Factor 3 que por isso foi designado por “Preço”. Já as afirmativas “p”, “s” e “h”, relativas à atenção e cuidado dirigido aos clientes têm saturações elevadas no Factor 4. Desta forma, este factor foi identificado como a dimensão “Empatia”. É conveniente salientar que o item “h”, pertencente a responsividade no modelo SERVQUAL, é neste modelo também associado à empatia. Este facto pode significar que “tempos de espera curtos” são entendidos pelos consumidores de serviço de Call Center como um cuidado com o cliente e,

consequentemente, o item é agrupado na dimensão “Empatia” da qualidade destes serviços.

Finalmente os itens “a”, “v” e “b” representando as questões referentes aos tipos de atendimento pessoal e electrónico, estão fortemente relacionados com o Factor 5. Tal como no modelo SERVQUAL, estes itens estão relacionados com a dimensão “Tangibilidade” de qualidade dos serviços de Call Center. É relevante referir que o item “b”, apesar de ter uma saturação baixa, foi considerado neste factor por ter uma saturação um pouco maior neste factor do que no factor 2

Em síntese, os resultados da análise factorial indicam que, para os consumidores portugueses dos serviços de Call Center, as dimensões da escala SERVQUAL são importantes para avaliação da qualidade percebida. A dimensão confiabilidade e garantias são as dimensões que melhor explicam as avaliações de qualidade percebida nos serviços de Call Center e o preço é a terceira dimensão mais importante para avaliar estes serviços. Só depois vêm as outras duas dimensões de qualidade: empatia e tangibilidade.

É importante salientar que o modelo factorial representa a importância de cada uma das dimensões para explicar a variância dos dados iniciais. No entanto, e uma vez que os factores são variáveis standardizadas, a média dos factores não representa a importância de cada um dos factores para a qualidade e preço percebido. Com o objectivo de avaliar melhor a importância das cinco dimensões nas avaliações dos consumidores, foi calculado um valor médio da importância dos factores, com base nos valores iniciais de cada item que compõem estes factores. Assim, e a título de exemplo, o grau de importância do Factor 1, resulta da média simples dos níveis de importância dos itens “g”, “f”, “o”, “u”, e “q”, como pode ser visto na Tabela 5.17.

Como se pode observar na Tabela 5.17, a ordem de importância dos factores, por ordem decrescente é: Confiabilidade, Preço, Empatia, Garantias e Tangibilidade. Será relevante salientar que as médias dos factores preço e empatia não são significativamente diferentes. A Confiabilidade é a dimensão mais importante para os consumidores e representa a capacidade da empresa prestadora de serviços de Call Center efectuar o atendimento prometido com segurança e precisão. Já o factor “Preço”, demonstra a importância do preço e de sua transparência para a satisfação com os serviços de Call Center. A Empatia revela a importância que os clientes atribuem ao

cuidado e atenção que a empresa têm com os seus consumidores, o que traduz a importância dos consumidores se sentirem importantes e/ou únicos para ficarem satisfeitos com os serviços.

Tabela 5.17 - Média dos factores: Portugal

Factores	Itens	Médias
Confiabilidade	g) Informações precisas. f) Funcionários competentes. o) Informações claras. e) Linguagem simples e clara. u) As informações sejam livres de erros. q) Funcionários dispostos a ajudar.	4,67
Preço	t) Informações sobre o custo das chamadas. l) A chamada seja gratuita. c) Tarifas simples e claras.	4,35
Empatia	p) Atendimento 24 horas por dia. s) Atendimento rápido. h) Tempos de espera curtos.	4,30
Garantias	x) Funcionários simpáticos e com timbre de voz adequado. j) Funcionários bom humor. i) Funcionário profissional e confiável. n) Tratamento cortês e educado.	4,09
Tangibilidade	a) Atendimento por funcionário. v) O atendimento seja feito electronicamente. b) Atenção especial.	3,65

Fonte: Output do SPSS

A dimensão Garantias, por sua vez, compreende as questões referentes às características dos funcionários que são utilizadas para a avaliação da credibilidade e confiança na empresa. Por último, a Tangibilidade tem um menor grau de importância para os consumidores portugueses mas, ainda assim, revela que os clientes aceitam as duas formas de atendimento dos serviços de Call Center, demonstrando no entanto a preferência pelo atendimento pessoal.

Por fim, convém referir que as respostas dos consumidores portugueses à questão aberta do questionário (Anexo VIII), traduzem-se nas mesmas dimensões utilizadas para a avaliação da qualidade e satisfação dos serviços de Call Center identificadas na análise factorial, ou seja, as quatro dimensões da qualidade e o preço.

Assim pode afirmar-se que estas respostas validam os resultados do modelo proposto para a avaliação da satisfação nos serviços de Call Center. No entanto, a ordem de importância dos factores diverge. A dimensão garantias foi a mais citada pelos respondentes, seguida da confiabilidade e da empatia. Contudo, convém ressaltar que

apenas alguns respondentes (117) fizeram comentários nesta pergunta, numa perspectiva de acrescentar informações às respostas dadas nas escalas.

5.2.3 - Factores de Satisfação dos Consumidores Brasileiros

As 22 afirmações usadas para identificar os factores de satisfação dos consumidores brasileiros dos serviços de Call Center foram também analisadas de forma a avaliar a possibilidade de aplicação da análise factorial. O valor do alfa Cronbach para esta escala foi de 0,851, classificado como admissível.

A análise factorial inicial desenvolveu-se com as 22 afirmações e seguiu os mesmos critérios e processos de análise desenvolvida na amostra portuguesa. No entanto, nesta primeira solução foram identificados valores de comunalidades inferiores a 0,5 para os itens “c” (“Tarifas simples e claras.”), “d” (“Interesse e envolvimento dos funcionários.”), “m” (“Poucas opções no atendimento electrónico.”), “q” (“Funcionários dispostos a ajudar”) e “u” (“Informações livres de erros”). O valor do alfa Cronbach da escala sem os itens “c”, “d”, “m”, “q” e “u”, como seria de esperar, diminuiu para 0,796, uma vez que, quanto menor o número de itens maior a redução na fiabilidade interna. No entanto, o valor apurado permanece aceitável para a pesquisa, ou seja, a escala mantém uma boa consistência interna.

Através do teste de Bartlett ($\text{sig} = .000$) confirma-se a correlação dos dados, também demonstrada pelo valor do índice de KMO de 0,851, classificado como médio. Estes testes comprovam a possibilidade de prossecução da análise factorial (Pestana e Gageiro, 1998). Da mesma forma, a análise da matriz de correlações demonstra que apenas 39 das 136 correlações (28%) não são estatisticamente significantes a 1% (Anexo VII), confirmando a afirmação anterior, quanto à possibilidade de aplicar a análise factorial aos dados do questionário.

Através da rotação Varimax obteve-se a solução final com 5 factores. Os quatro primeiros factores tiveram, os seguintes valores do alfa de Cronbach 0,85; 0,65; 0,68 e 0,64. É relevante referir que o factor 5 é representado por apenas um item, o que não permite o teste do alfa Cronbach. As cinco dimensões de satisfação dos consumidores brasileiros, explicam aproximadamente 66% da variância total dos dados, conforme Tabela 5.18.

Tabela 5.18 - Modelo de análise factorial da satisfação: Brasil

Variáveis	Factores					Comunalidades	SERVQUAL
	1	2	3	4	5		
f) Funcionários competentes.	0,853	0,170	-0,043	0,189	-0,101	0,804	Garantias
g) Informações precisas.	0,829	0,152	0,114	0,207	0,052	0,769	Confiabilidade
e) Linguagem simples e clara.	0,694	0,020	0,246	0,066	0,042	0,549	Garantias
i) Funcionários(as) profissional e confiável.	0,657	0,171	0,312	0,394	0,074	0,719	Garantias
o) Informações claras.	0,611	0,336	0,426	-0,077	-0,096	0,682	Garantias
t) Informações sobre o custo das chamadas.	0,143	0,730	0,240	0,040	0,004	0,613	Preço
l) A chamada seja gratuita.	0,080	0,705	-0,025	0,318	0,143	0,626	Preço
s) Atendimento rápido.	0,218	0,621	0,264	0,054	-0,008	0,506	Empatia
p) Atendimento 24 horas por dia.	0,110	0,528	0,032	-0,060	0,490	0,535	Empatia
x) Funcionários simpáticos e com timbre de voz adequado	0,003	0,139	0,727	0,152	0,417	0,745	Tangibilidade
n) Tratamento cortês e educado.	0,320	0,174	0,710	0,116	-0,116	0,665	Garantias
r) Tratamento sigiloso para informações confidenciais.	0,417	0,371	0,588	-0,080	-0,192	0,701	Garantias
j) Funcionários bom humor.	0,100	0,068	0,544	0,506	0,303	0,659	Garantias
a) Atendimento por funcionário	0,313	0,002	0,145	0,723	0,015	0,642	Empatia
b) Atenção especial.	0,044	0,131	0,049	0,784	-0,273	0,710	Empatia
h) Tempos de espera curtos.	0,464	0,315	-0,031	0,511	0,086	0,584	Responsividade
v) O atendimento seja feito electronicamente.	0,047	-0,055	-0,052	0,093	-0,836	0,715	Tangibilidade
Factores	Confiabilidade	Preço	Garantias	Empatia	Tangibilidade		
Valor Próprio	5,826	1,829	1,395	1,162	1,009		
Variância	19,949	12,940	12,854	12,108	8,157		
Variância acumulada	19,949	32,889	45,743	57,851	66,009		

Fonte: Output do SPSS

O exame da força das correlações entre os factores e os itens da escala permite a interpretação das dimensões subjacentes às avaliações feitas pelos respondentes. Analisando a Tabela 5.18, pode verificar-se que todas as variáveis saturam expressivamente num dos factores. Da mesma forma que foi feito para o modelo português, cada um dos factores é identificado com as dimensões do modelo SERVQUAL.

Assim, o Factor 1 é denominado “Confiabilidade”. Este factor está fortemente correlacionado com os itens “f”, “g”, “e”, “i” e “o”. Apesar da maioria desses itens serem classificados como garantias no modelo SERVQUAL eles estão relacionados com a eficácia do atendimento. Desta forma, pode concluir-se que, os consumidores brasileiros avaliam a “competência e postura dos funcionários”, “linguagem simples e clara” e “informações claras” como garantias de que o serviço é feito da forma prometida, com segurança e precisão e, conseqüentemente, traduz a confiabilidade nos serviços prestados.

O Factor 2 está fortemente correlacionado com as afirmativas “t”, “l”, “s” e “p” que estão ligados ao preço. Assim, o Factor 2 foi denominado como “Preço”. No entanto, é importante salientar que os itens “s” e “p”, pertencentes à dimensão empatia no modelo SERVQUAL são, neste modelo, associados ao preço. Desta forma, pode concluir-se que os consumidores dos serviços de Call Center avaliam o preço percebido através das informações e transparência do preço destes serviços e acrescentam também a “rapidez do atendimento” e a “disponibilidade no atendimento”, embora não de uma forma tão clara como os itens anteriores. Assim, neste modelo pode-se afirmar que a avaliação do preço percebido é conseqüente de dois tipos de preço: financeiro e temporal.

Os itens com saturação mais elevada no Factor 3 são “x”, “n”, “r” e “j” e estes itens estão relacionados com a eficiência dos funcionários, uma vez que estão directamente ligados às suas características. Conseqüentemente através destes itens os consumidores avaliam a credibilidade e confiança nos serviços. Assim, o Factor 3 é denominado de “Garantias”. É importante referir que o item “x”, respeitante à dimensão tangibilidade no modelo SERVQUAL, neste modelo é associado às características dos funcionários, ou seja, relacionado com a sua eficiência e conseqüentemente com a dimensão garantias.

Já o Factor 4 foi denominado como “Empatia”, por incluir questões relacionadas com a individualização do atendimento representado pelos itens “a”, “b” e “h”. O item “h”, incluído na dimensão responsividade no modelo SERVQUAL, é neste modelo incluído no Factor 4. Pode, por isso, afirmar-se que os consumidores brasileiros avaliam “tempos de espera curtos” como a atenção e o cuidado dirigido aos clientes, o que caracteriza a dimensão empatia.

No Factor 5 apenas o item “v” relacionado com a forma de atendimento, tem uma saturação elevada. Consequentemente, este factor é denominado como “Tangibilidade”. No entanto, o item satura com valor negativo, o que significa uma avaliação negativa do “atendimento electrónico”, uma vez que a maioria dos consumidores dos serviços de Call Center prefere o atendimento pessoal.

Em conclusão, verifica-se que este modelo também revela as cinco dimensões do modelo SERVQUAL no processo de avaliação da satisfação dos consumidores brasileiros dos serviços de Call Center. Conclui-se também que a responsividade é, neste modelo representada pela empatia.

Tal como foi feito para a amostra portuguesa, para avaliar a importância dos factores foi também calculado um valor médio da importância de cada um dos factores (Tabela 5.19), com base nos valores iniciais dos itens com maior saturação em cada uma das dimensões.

Tabela 5.19 - Média dos factores: Brasil

Factores	Itens	Médias
Confiabilidade	f) Funcionários competentes. g) Informações precisas. e) Linguagem simples e clara. l) Funcionários(as) profissional e confiável. o) Informações claras.	4,73
Empatia	a) Atendimento por funcionário b) Atenção especial. h) Tempos de espera curtos.	4,55
Preço	t) Informações sobre o custo das chamadas. l) A chamada seja gratuita. s) Atendimento rápido. p) Atendimento 24 horas por dia.	4,39
Garantias	x) Funcionários simpáticos e com timbre de voz adequado n) Tratamento cortês e educado. r) Tratamento sigiloso para informações confidenciais. j) Funcionários bom humor.	4,34
Tangibilidade	v) O atendimento seja feito electronicamente.	3,48

Fonte: Output do SPSS

Através das médias observadas na Tabela 5.19, conclui-se que os factores, por ordem decrescente de importância, são: confiabilidade, empatia, preço, garantias e tangibilidade. Pode observar-se ainda que as médias do preço e garantias não apresentaram diferenças significativas na importância para a avaliação dos serviços de Call Center.

Os resultados indicam que, a “Confiabilidade”, utilizada para avaliar a capacidade das empresas prestadoras dos serviços de Call Center prestarem o atendimento prometido com segurança e precisão, é considerada pelos consumidores brasileiros destes serviços como a dimensão mais importante. Já a “Empatia” representa a importância que os consumidores atribuem ao cuidado e atenção recebido da empresa prestadora dos serviços de Call Center. O terceiro lugar do “Preço”, mostra que o preço percebido tem grande importância para os consumidores brasileiros e inclui tanto as avaliações do preço financeiro como do preço temporal. A dimensão “Garantias” representa a importância atribuída à eficiência dos funcionários no atendimento. Finalmente, a Tangibilidade revela que apesar dos consumidores brasileiros preferirem o atendimento por funcionários ao atendimento electrónico, este é o aspecto com menor importância para a sua avaliação dos serviços de Call Center.

Por último, importa salientar que a análise feita às respostas dadas pelos consumidores brasileiros à questão aberta do questionário corrobora as dimensões utilizadas neste modelo para avaliação dos serviços de Call Center. Contudo, com base, nos 141 comentários feitos pelos respondentes (Anexo VIII), verifica-se que a ordem das dimensões citadas diverge da ordem de importância dos factores: confiabilidade, garantias, empatia, preço, tangibilidade e responsividade. No entanto, identificam-se as mesmas dimensões do modelo, ou seja, as quatro dimensões da qualidade e o preço. Mais uma vez a explicação para esta diferença pode residir no facto de nem todos os respondentes fazerem comentários e, os que o fazem é para acrescentar informação que sentiram que não estava incluída nas suas respostas à escala.

5.2.4 - Diferenças entre os Consumidores Portugueses e Brasileiros

Na análise comparativa dos factores de satisfação dos consumidores de serviços de Call Center de Portugal e do Brasil verifica-se que nos dois cenários foram identificadas as cinco dimensões como indicadores da qualidade e preço percebido e, consequentemente, da satisfação com estes serviços. No entanto, pode concluir-se que a



forma de avaliação destas dimensões difere da avaliação dos serviços em geral, bem como nos dois cenários em estudo.

No tocante à responsividade em ambos os cenários esta dimensão consolida-se com a dimensão empatia. Deste modo, pode afirmar-se que, tanto para consumidores brasileiros como portugueses, a responsividade é utilizada para a avaliação da atenção e cuidado dirigido aos clientes, representada pela empatia. Porém, em Portugal, esta dimensão também está presente na dimensão confiabilidade, ou seja, a responsividade é utilizada também para a avaliação da precisão do atendimento, sendo representada pela dimensão confiabilidade.

Será ainda relevante referir que, nos dois cenários, foram identificadas as mesmas dimensões, embora, o nível de importância dos factores divergem entre os cenários. Relativamente ao preço e à empatia, as demais dimensões permaneceram na mesma ordem. Para os consumidores portugueses a dimensão preço percebido tem maior importância que a dimensão empatia. Já para os consumidores brasileiros, a empatia apresenta-se com maior importância em relação ao preço percebido.

Outro ponto relevante são algumas diferenças identificadas no significado de cada uma das dimensões para consumidores portugueses e brasileiros, nomeadamente:

A dimensão confiabilidade para os consumidores portugueses inclui a “disposição dos funcionários em ajudar” e “informações livres de erros”, sendo que, para os consumidores brasileiros estes itens não foram considerados no modelo final e, conseqüentemente, não podem ser incluídos na interpretação da qualidade percebida dos serviços de Call Center no Brasil. No entanto, no Brasil, o item “postura profissional e confiável dos funcionários” é incluído nesta dimensão.

Como já foi referido, no tocante ao preço percebido, os consumidores do Brasil, para além dos itens relacionados directamente com o custo dos serviços, incluem os itens “atendimento rápido” e “disponibilidade no atendimento” reflectindo a importância do preço temporal para estes consumidores. Contrariamente, os consumidores portugueses desconsideram estes itens para avaliação do preço percebido, mas incluem na sua avaliação o item “tarifas simples e claras”.

Em relação à dimensão garantias, os consumidores de Portugal consideram que o item “postura profissional e confiável dos funcionários” influencia a avaliação desta dimensão. Contudo, os consumidores brasileiros desconsideram este item e incluem o

item “tratamento sigiloso das informações confidenciais” como fundamental para a garantia do serviço.

A dimensão empatia representa dois conceitos diferentes em Portugal e no Brasil. Para os consumidores Portugueses a empatia inclui os itens “atendimento rápido”, “disponibilidade de atendimento” e “tempos de espera curtos”, isto é, a empatia relaciona-se fundamentalmente com a rapidez e disponibilidade no atendimento. Já no Brasil, esta dimensão reflecte a forma de atendimento incluindo os itens “atendimento por funcionários” e “atenção especial”.

No que concerne a semelhanças, importa salientar que a tangibilidade é uma dimensão que tem um significado próximo nos dois cenários, uma vez que representa em ambos os modelos o tipo de atendimento, sendo que nos dois países o atendimento por funcionários significa uma melhor qualidade do serviço. No entanto, também nos dois países esta foi a dimensão que explicou uma menor variância dos dados e que tem uma importância menor para a satisfação dos consumidores.

Em suma, pode concluir-se que as grandes diferenças entre estes dois cenários não se centram nas dimensões da satisfação com os serviços de Call Center, mas antes no significado e importância atribuída a cada dimensão. Nomeadamente, no que respeita ao significado da credibilidade e confiança na empresa, das exigências para a individualização do atendimento e da formação do preço.

5.3 - Discussão dos Resultados e Propostas

Neste capítulo, a análise dos resultados centrou-se fundamentalmente na avaliação feita pelos consumidores portugueses e brasileiros dos itens e dimensões importantes para a avaliação da qualidade e preço percebido e, conseqüentemente, da satisfação nos serviços de Call Center. Nesta última secção os resultados analisados nas secções anteriores serão discutidos de forma a responder aos dois grandes objectivos de pesquisa: a definição de um instrumento para a avaliação da satisfação dos consumidores com os serviços de Call Center (secção 5.3.1); e a proposta de acções para a criação de vantagens competitivas nas empresas através dos seus serviços de Call Center (secção 5.3.2).

5.3.1 - Proposta de Instrumento de Medição da Satisfação

Com base nos resultados apurados, pode concluir-se que as mesmas dimensões utilizadas no modelo SERVQUAL e ECSI são utilizadas pelos consumidores dos serviços de Call Center para avaliação destes serviços. No entanto, o significado destas dimensões é específico a estes serviços, revelando algumas diferenças relativamente aos modelos gerais de avaliação da qualidade e satisfação dos serviços. Assim, embora as dimensões de avaliação dos serviços de Call Center possam globalmente ser identificadas com as dimensões tradicionais, o seu significado e, conseqüentemente, a sua medição são particulares a este tipo de serviços. Este facto pode, talvez, ser justificado pelo elevado grau de intangibilidade dos serviços de Call Center e pelo baixo grau de envolvimento da maioria dos consumidores com o produto, reforçado pelo baixo (ou nulo) custo envolvido na aquisição do serviço.

Estes resultados vêm reforçar o pressuposto de partida desta investigação, em que se afirmava que, embora a satisfação dos serviços de Call Center dependesse da qualidade e do preço percebido, como postulado pelos modelos de base, a sua medição requer um instrumento de análise específico. Assim, o desenvolvimento de um instrumento de medição da satisfação com os serviços de Call Center, que reflecta as idiosincrasias das dimensões da qualidade percebida deste tipo de serviços tanto em Portugal como no Brasil, constitui o objectivo principal deste trabalho.

Para a construção desse instrumento é importante realçar algumas conclusões decorrentes da análise dos dados dos questionários. Em primeiro lugar, para os respondentes, tanto de Portugal quanto do Brasil, os itens incluídos na escala de avaliação da qualidade e preço percebidos influenciam a sua satisfação com este tipo de serviço, uma vez que todos eles foram considerados, em média, “importantes” ou “muito importantes” para a avaliação dos serviços.

Adicionalmente, constatou-se que as dimensões da qualidade e preço percebido definidas no modelo SERVQUAL são indicadores importantes para explicar a satisfação dos consumidores dos serviços de Call Center de Portugal e do Brasil. As dimensões confiabilidade, garantias, empatia e tangibilidade, tal como nos serviços em geral são importantes para a avaliação da qualidade destes serviços. No entanto, à responsividade, que no modelo SERVQUAL é a segunda dimensão mais importante, nos modelos desenvolvidos não foi atribuída grande importância, sendo incluída, nos dois cenários, na dimensão empatia e, especificamente para Portugal, também na

confiabilidade. A responsividade representa o desejo de ajudar o cliente e a capacidade de oferecer um serviço eficiente.

Assim, pode concluir-se que, para os clientes, nos serviços de Call Center, a disposição dos funcionários para ajudar está representada pela atenção e cuidado da empresa com os seus clientes (empatia). Já a eficiência dos funcionários é avaliada pela sua competência que é representada pela confiabilidade. Pode dizer-se que devido à grande intangibilidade deste serviço, o consumidor não faz uma distinção clara entre empresa e funcionário, sendo a qualidade do serviço avaliada como um todo através da prestação do pessoal da linha da frente.

Relativamente ao grau de importância das dimensões, em comparação com o modelo SERVQUAL os modelos da pesquisa demonstraram algumas similaridades e algumas diferenças. Os dois modelos apresentaram a mesma ordem para as dimensões confiabilidade e tangibilidade, entre si e relativamente ao modelo SERVQUAL. Já a dimensão garantias, que no modelo SERVQUAL é a segunda dimensão mais importante, tem nos dois modelos, Portugal e Brasil, o quarto lugar. A dimensão empatia, ocupa o quarto lugar no modelo SERVQUAL, contrariamente ocupa o terceiro lugar no modelo de Portugal e o segundo lugar no modelo do Brasil. O preço é a segunda dimensão mais importante no modelo de Portugal, mas ocupa apenas o terceiro lugar em ordem de importância no modelo do Brasil. Pode assim dizer-se que os consumidores brasileiros, antes de avaliarem o preço, avaliam a atenção e o cuidado que a empresa tem para com seus clientes.

Em conclusão, os factores identificados como subjacentes à avaliação da qualidade e preço percebido e consequentemente da satisfação com os serviços de Call Center em Portugal e no Brasil são:

- **Confiabilidade.** Baseia-se na entrega dos serviços com segurança e precisão. Relaciona-se com os itens: informações precisas, funcionários competentes, informações claras, linguagem simples e clara. Para Portugal, inclui-se também os itens: informações livres de erros e disposição dos funcionários para ajudar. E para o Brasil inclui a postura profissional e confiável dos funcionários.
- **Empatia.** Definida como atenção individualizada e o cuidado que a empresa oferece aos seus clientes, demonstrando que cada cliente é diferente e especial. Em Portugal a empatia inclui ainda tempos de espera curtos, atendimento rápido e disponibilidade de serviço 24 horas. Já os consumidores brasileiros incluem o

atendimento pessoal e a atenção especial na definição da empatia.

- **Garantias.** Os consumidores consideram algumas características dos funcionários como base para avaliar a capacidade das empresas e dos seus funcionários para inspirar credibilidade e confiança. Estas características são especificamente: simpatia e timbre de voz adequado e tratamento educado e cortês. O tratamento sigiloso dado às informações confidenciais é também importante para a avaliação desta dimensão. Em Portugal a dimensão garantias inclui ainda a postura profissional e confiável dos funcionários.
- **Tangibilidade.** Os consumidores dos serviços de Call Center de Portugal e Brasil utilizam a forma de atendimento para tangibilizar os serviços de Call Center. Portugal identifica as duas formas de atendimento, pessoal e electrónica. Inversamente, no Brasil identifica-se somente o atendimento por funcionários como tangível.
- **Preço.** As questões referentes ao preço e informações sobre o tarifário das chamadas são fundamentais para a satisfação do consumidor, tanto em Portugal como no Brasil. No entanto para os consumidores portugueses a simplicidade e clareza das tarifas é também importante para as suas avaliações do preço. Para os brasileiros a rapidez e disponibilidade no atendimento são uma parte integrante do preço percebido, reflectindo os custos temporais do serviço.

Assim, a partir das avaliações dos respondentes na escala desenvolvida para o questionário desta investigação e as particularidades da avaliação dos serviços de Call Center por parte dos consumidores, propõem-se dois instrumentos diferenciados para a medição da satisfação dos consumidores com esses serviços (Figura 5.2 e Figura 5.3). Os dois instrumentos têm como base a escala testada e validada neste trabalho, transformada numa escala de satisfação e reflectem também as diferenças encontradas nos dois cenários em estudo.

Figura 5.2 - Protótipo do inquérito de satisfação: Portugal

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO

A nossa empresa pretende sempre melhorar o nível de Satisfação dos nossos Clientes. Para isso a sua opinião sobre os nossos serviços de Call Center é importante.

Muito agradeceríamos que dispensasse alguns momentos no preenchimento deste inquérito sobre o seu nível de satisfação com os nossos serviços.

Muito obrigado pela sua colaboração

Em relação ao atendimento prestado como classificaria o seu grau de satisfação?

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Medianamente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
a) Precisão e clareza das informações prestadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Competência dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Utilização de uma linguagem simples e clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Disposição dos funcionários em ajudar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Atenção dada pelos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Horário de atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente ao pessoal do atendimento como classificaria o seu grau de satisfação?

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Medianamente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
a) Simpatia e timbre de voz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Bom humor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Postura profissional e confiável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Cordialidade e educação no tratamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E agora com relação ao preço das chamadas como classificaria o seu grau de satisfação?

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Medianamente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
a) As informações prestadas sobre o custo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) A clareza e simplicidade das tarifas adoptadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Preço das chamadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outros comentários:

Figura 5.3 - Protótipo do Inquérito de Satisfação Brasil

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO

A nossa empresa pretende sempre melhorar o nível de Satisfação dos nossos Clientes. Para isso a sua opinião sobre os nossos serviços de Call Center é importante.

Muito agradeceríamos que dispensasse alguns momentos no preenchimento deste inquérito sobre o seu nível de satisfação com os nossos serviços.

Muito obrigado pela sua colaboração

Em relação ao atendimento prestado como classificaria o seu grau de satisfação?

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Medianamente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
a) Precisão e clareza das informações prestadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Competência dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Utilização de uma linguagem simples e clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Postura dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Rapidez no atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Horário de atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente ao pessoal do atendimento como classificaria o seu grau de satisfação?

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Medianamente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
a) Simpatia e timbre de voz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Cordialidade e educação no tratamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Sigilo das informações confidenciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Bom humor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E agora com relação ao preço das chamadas como classificaria o seu grau de satisfação?

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Medianamente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
a) As informações prestadas sobre o custo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Clareza e simplicidade das tarifas adoptadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Preço das chamadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outros comentários:

5.3.2 - Propostas Estratégicas

Segundo Porter (1992), a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Complementarmente, Freire (1997) afirma que este desempenho depende de uma correcta formulação e implementação das orientações estratégicas da empresa, de forma a atingir o sucesso empresarial. Este autor afirma ainda que uma das formas de medir este sucesso é através de inquéritos aos consumidores sobre a sua satisfação com a empresa e os seus produtos.

A satisfação dos consumidores é um ponto fundamental para a sobrevivência das empresas em geral e sobretudo das empresas prestadoras de serviços de Call Center, objecto de pesquisa deste trabalho. Dimensões como confiabilidade, empatia, preço, garantias e tangibilidade são factores que, como vimos, contribuem para a satisfação dos consumidores de serviços de Call Center. Por isso, será preciso que a empresa conheça e utilize estes eixos, que favorecem a satisfação de seus clientes internos e externos, pois é necessário motivar os funcionários a prestar um serviço de acordo com as exigências do mercado. Uma tecnologia avançada é somente um entre os muitos itens que as empresas devem ter em atenção para a prestação de um bom atendimento nos serviços de Call Center.

Com base na análise realizada, pode concluir-se que existem diferenças nos factores de satisfação dos consumidores dos serviços de Call Center, tanto de Portugal quanto do Brasil, quando comparados com outros tipos de serviços. Desconhecer estes factores traduzir-se-á na ineficiência das empresas e dos seus dirigentes, mas também de todos os que participam no processo de atendimento nos Call Centers, nomeadamente os funcionários destas empresas.

Desconhecer a importância do papel dos funcionários durante a entrega do serviço, pode provocar um atendimento ineficaz, devido à falta de compromisso e interesse, por não compreenderem o fluxo do processo dos serviços. O profissional que conhece as suas funções e o seu papel dentro da empresa consegue, não somente a satisfação pessoal, como pode, em consequência disso, prestar um serviço de melhor qualidade, que necessariamente será percebida pelos clientes.

Sendo a formação dos funcionários um dos meios para solucionar a questão da identificação dos funcionários com as suas funções, as empresas não se podem esquecer

que estes devem ter uma formação contínua, pois mesmo os funcionários já treinados devem ser actualizados para realizarem o seu trabalho com mais eficácia. Sendo o factor humano crucial para estabelecer a satisfação e promover a fidelidade junto dos clientes, tal como afirma Gronroos (2003), o investimento na qualificação dos funcionários deve ser uma regra dentro das empresas, incluindo as empresas prestadoras de serviços de Call Center, para garantir um atendimento eficaz dos seus clientes actuais e potenciais.

Exigências por parte dos clientes sempre existiram e possivelmente cada uma diferente da outra. No processo de entrega de serviços estão envolvidas pessoas, complexas, com experiências de vida e conhecimentos diferenciados, que as tornam seres diferentes uns dos outros. Portanto, é responsabilidade das empresas conhecer as particularidades que satisfazem os seus clientes de forma geral e específica e simultaneamente tornar os seus funcionários aptos para satisfazer estas exigências.

Os factores de satisfação que foram identificados neste trabalho dizem respeito à generalidade das empresas prestadoras de serviços de Call Center, logo abrindo caminho para a definição de acções capazes de melhorar a qualidade dos serviços.

Com base nos factores apresentados na secção anterior, sugerem-se seguidamente algumas propostas estratégicas de actuação, capazes de proporcionar melhorias significativas e sustentar vantagens competitivas nas empresas prestadoras de serviços de Call Center de Portugal e do Brasil.

As linhas estratégicas sugeridas na Tabela 5.20 e 5.21 são definidas tomando em consideração a perspectiva de Freire (1997), que se centra na ideia de que as empresas devem concentrar as suas atenções na melhoria das suas competências para, no *timing* certo, tirar o máximo de proveito possível das janelas de oportunidades que vão surgindo. A síntese de acções estratégicas propostas é enquadrada num instrumento de abordagem estratégica específico, denominado nova matriz SWOT .

Tabela 5.20 - Sugestões estratégicas com base na análise SWOT: Portugal

Oportunidade e Tempo		
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do consumo de serviços de Call Center • Avanços tecnológicos • Tecnologia e equipamentos acessíveis • Mercado em expansão • Consciencialização dos direitos e deveres dos consumidores • Popularização dos conceitos de satisfação e qualidade 		
Pontos Fortes	Sugestões (Curto e Médio Prazo)	Sugestões (Médio e Longo Prazo)
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Reconverter processos de formação: competências técnicas e capacidade de resposta 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização da eficácia nos atendimentos
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Reconverter a política de preço e reforçar a comunicação aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção e comunicação das políticas de preço da empresa; • Vigiar a relação qualidade/preço
Garantias	<ul style="list-style-type: none"> • Reconverter a consciencialização do papel dos funcionários e a importância das suas características e capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de projectos e acções para manutenção da consciencialização dos funcionários
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a individualidade e importância dos clientes na prestação do serviço em toda organização • Reconverter a disponibilidade de horários da empresa • Investir em equipamentos de atendimento avançados 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronizar o atendimento one-to-one • Investir em tecnologias de atendimento
Tangibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Investir em estratégias para otimizar o atendimento por funcionários e electrónico. • Investir em infra-estruturas e tecnologias no processo de atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir na comunicação e valorização dos funcionários • Incrementar qualidade nos dois tipos de atendimento
Pontos Fracos	Sugestões (Curto e Médio Prazo)	Sugestões (Médio e Longo Prazo)
Recursos Humanos Internos (Funcionários)	<ul style="list-style-type: none"> • Mudar estilo de reflexão do papel dos funcionários • Investir na formação técnica e humana dos funcionários • Dinamizar os momentos verdade 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorização da formação dos funcionários • Monitorização do atendimento eficaz e eficiente
Recursos Humanos Externos (Clientes)	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar processos de medição da satisfação • Identificar as necessidades dos clientes • Atendimento one-to-one 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir na divulgação da política e estratégias da empresa • Monitorar processos de medição. • Implementar estratégias baseadas na medição da satisfação

Fonte: **Elaboração Própria**

Tabela 5.21 - Sugestões estratégicas com base na análise SWOT: Brasil

Oportunidade e Tempo		
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do consumo de serviços de Call Center • Avanços tecnológicos • Tecnologia e equipamentos acessíveis • Mercado estruturado • Consciencialização dos direitos e deveres dos consumidores • Popularização dos conceitos satisfação e qualidade • Evolução das leis do sector 	
Pontos Fortes	Sugestões (Curto e Médio Prazo)	Sugestões (Médio e Longo Prazo)
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Reconverter processos de formação: competências técnicas e postura de funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização da eficácia nos atendimentos
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a individualidade e importância dos clientes na prestação do serviço em toda organização • Reconverter a forma de atendimento da empresa para atendimento por funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronizar o atendimento one to one
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Reconverter a política de preço para a eficácia no atendimento das chamadas e disponibilidade de horários • Reforçar a comunicação aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção e comunicação das políticas de preço da empresa • Investir em tecnologias para agilidade de atendimento
Garantias	<ul style="list-style-type: none"> • Reconverter a consciencialização do papel dos funcionários e da importância das suas características e tratamento das informações 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de projectos e acções para manutenção da consciencialização dos funcionários
Tangibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Investir em estratégias para otimizar o atendimento por funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir na comunicação e valorização dos funcionários.
Pontos Fracos	Sugestões (Curto e Médio Prazo)	Sugestões (Médio e Longo Prazo)
Recursos Humanos Internos (Funcionários)	<ul style="list-style-type: none"> • Investir na formação técnica e humana dos funcionários • Implantar a formação e consciencialização da legislação na política interna das empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoria da formação dos funcionários; • Monitoria do atendimento eficaz e eficiente.
Recursos Humanos Externos (Clientes)	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar processos de medição da satisfação • Identificar as necessidades dos clientes • Atendimento one-to-one; 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir na divulgação da política e estratégias da empresa • Monitorar processos de medição • Implementar estratégias baseadas na medição da satisfação

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

Neste capítulo de conclusões, o resumo do presente trabalho é apresentado na secção 6.1, após o que, na secção 6.2, se destacam os principais resultados obtidos. Na secção 6.3, discutem-se as principais contribuições da pesquisa e na secção 6.4 as suas limitações. Finalmente, na secção 6.5 apresentam-se sugestões para pesquisas futuras.

6.1 - Resumo da Pesquisa

O tema da investigação foi a avaliação da satisfação e qualidade dos consumidores nos serviços de Call Center, nomeadamente em Portugal e no Brasil. Através de pesquisas verificou-se que em Portugal existe uma grande lacuna entre o crescimento deste sector e a existência de estudos sobre o tema Call Center e satisfação dos consumidores destes serviços. Inversamente, o Brasil revelou-se mais maduro neste sector e nas pesquisas relacionadas com o mesmo. Assim, a comparação de Portugal com um cenário mais maduro revelou-se de grande utilidade, para a identificação dos factores de satisfação e qualidade percebida dos serviços de Call Center, pelas diferenças diagnosticadas em dois mercados em fases distintas do seu ciclo de vida.

A pesquisa foi elaborada com base na revisão de literatura e em dados primários recolhidos através de questionário estruturado aplicado *online*, nos dois contextos de estudo. O trabalho de campo centrou-se, em particular, na identificação dos factores de satisfação dos consumidores dos serviços de Call Center, que foram elaborados com base nos modelos ECSI e SERVQUAL, utilizando as variáveis qualidade e preço percebido, tendo em consideração as cinco dimensões do modelo SERVQUAL para criação dos itens da qualidade.

Posteriormente procedeu-se aos testes estatísticos de fiabilidade e validade das escalas utilizadas, bem como à análise dos resultados através de estatísticas multivariadas, para finalmente concluir com a prossecução do objectivo principal da pesquisa, a construção de um instrumento de medição da satisfação dos consumidores de serviços de Call Center. Assim, foi possível atingir todos os objectivos específicos propostos, nomeadamente:

- Identificar os factores de satisfação dos clientes de serviços de Call Center;
- Avaliar se estes factores são independentes do tipo de serviços prestados pelos Call Centers;
- Comparar os factores de satisfação entre Portugal e Brasil;

- Identificar factores de vantagens competitivas para as empresas através dos seus Call Centers;
- Construir e validar um instrumento de medição da satisfação com os serviços de Call Center.

6.2 - Principais Resultados da Pesquisa

Para sumariar os resultados da investigação, pode dizer-se que os consumidores portugueses de serviços de Call Center, incluídos na amostra em estudo, se caracterizam por ser, maioritariamente, indivíduos do sexo feminino, na faixa etária de 18 a 34 anos, residentes na região centro de Portugal, possuidores de nível de instrução superior, sendo a maioria estudantes e quadros superiores. O perfil dos consumidores brasileiros incluídos na amostra é similar no tocante ao sexo, faixa etária, nível de escolaridade e profissão, no entanto os consumidores dividem-se na sua maioria pelas regiões nordeste e sudeste do Brasil.

A maioria dos respondentes das duas amostras considerou os factores de avaliação da qualidade e do preço dos serviços de Call Center como “Importante” ou “Muito Importante”. Nas duas amostras identificaram-se cinco dimensões subjacentes à qualidade e preço percebido e que podem ser consideradas como antecedentes e determinantes da satisfação com os serviços de Call Center.

No entanto, verificou-se que os consumidores utilizam com maior relevância as dimensões confiabilidade, empatia, garantias e tangibilidade para avaliação da qualidade e satisfação com os serviços de Call Center, sendo que a responsividade se integra na confiabilidade e empatia. Neste aspecto verifica-se similaridade de resultados nas duas amostras. Ao invés, os itens que constituem cada dimensão apresentaram algumas diferenças relevantes entre os dois cenários. Assim, pode concluir-se que a diferença entre os dois cenários, não se centra nos factores de satisfação ou nas dimensões de avaliação da qualidade utilizadas pelos consumidores dos serviços de Call Center, mas sim na forma como os consumidores definem cada uma dessas dimensões, especialmente no que toca à dimensão confiabilidade, garantias e preço.

A comparação feita entre Portugal e Brasil, confirmou a premissa de que um cenário mais maduro tem particularidades relevantes retratadas no perfil dos consumidores, neste caso os consumidores dos serviços de Call Center, e na forma

como eles avaliam esses serviços. Com a análise das diferenças relativas aos itens que compõem cada dimensão da qualidade e do preço percebido, pode afirmar-se que os consumidores brasileiros tendem a ser mais austeros e exigentes quando comparados com consumidores portugueses, que apresentaram um perfil também exigente, no entanto mais flexível.

No tocante à dimensão confiabilidade pôde observar-se que, para os consumidores do Brasil, alguns itens definidos neste trabalho como importantes para a definição da qualidade, tais como informações livres de erros e a disposição dos funcionários para o atendimento, já fazem parte das estratégias das empresas e, conseqüentemente, não são importantes para explicar as avaliações feitas pelos consumidores. É relevante salientar que isto não é o mesmo que dizer que os consumidores brasileiros não consideram estes factores importantes para um serviço de qualidade, mas apenas que não existe variabilidade entre as respostas dos consumidores.

Para os consumidores do Brasil a postura dos funcionários caracteriza-se como um factor de avaliação para um atendimento eficaz, ou seja, da confiabilidade dos serviços. Este factor para os consumidores portugueses faz parte da avaliação da eficiência do funcionário, mais precisamente da dimensão garantias.

Na dimensão empatia o único item comum aos dois cenários é o tempo de espera curto, que reflecte avaliação da atenção e cuidado com o cliente. No entanto, para os consumidores do Brasil a empatia inclui também o atendimento feito por funcionários e a atenção especial por parte dos funcionários. Já os consumidores portugueses avaliam esta dimensão incluindo a rapidez do atendimento e a disponibilidade de horários. Pode concluir-se que para os consumidores brasileiros o tipo de atendimento traduz a atenção e o cuidado da empresa com o cliente. Já para os consumidores portugueses esta é retratada pela forma do atendimento.

O conjunto de factores que definem a dimensão garantias, inclui o tratamento sigiloso e confidencial das informações, no caso dos consumidores brasileiros. Já os consumidores portugueses incluem a postura dos funcionários, que para os consumidores do Brasil é um item para a avaliação da eficiência do atendimento. A tangibilidade dos serviços de Call Center é representada pela forma de atendimento, por funcionário ou electronicamente.

Finalmente, em relação ao preço, os consumidores portugueses avaliam o preço percebido apenas através das tarifas e da sua clareza. Já os consumidores brasileiros avaliam os preços incluindo factores relacionados com os custos temporais, nomeadamente agilidade no atendimento e disponibilidade de horários.

6.3 - Contribuições da Investigação

As conclusões desta pesquisa são relevantes para todas as empresas prestadoras de serviços de Call Center de Portugal e do Brasil, de diferentes áreas de actividade, sejam elas empresas privadas ou não. O estudo contribui ainda para o aumento do conhecimento científico sobre a medição da qualidade e satisfação dos serviços de Call Center.

Os resultados obtidos solucionam a problemática estabelecida neste estudo. Nomeadamente, ao identificar os factores que influenciam a satisfação dos clientes de serviços de Call Center, possibilitou a criação de um instrumento de medição da satisfação mais adequado a cada contexto empresarial, aumentando assim as possibilidades de criação e/ou manutenção de vantagens competitivas através destes serviços. Complementarmente, a pesquisa identifica diferenças nos factores de satisfação entre Portugal e Brasil, reforçando assim a contribuição, em termos de conhecimento, para o sector de serviços de Call Center, nos dois países.

A construção do instrumento de medição da satisfação dos consumidores dos serviços de Call Center foi possível através da concretização dos objectivos específicos estabelecidos nesta pesquisa. Este processo foi iniciado com pré-testes, que possibilitaram concluir que os consumidores não faziam distinção dos factores de satisfação entre os diferentes tipos de serviços prestados pelos Call Centers. Isto é, nestes dois cenários os factores de satisfação são independentes do tipo de serviços prestado pelo Call Center.

A identificação dos factores de satisfação foi validada através uma amostra considerável de consumidores, que permitiu a identificação de cinco dimensões antecedentes da satisfação dos consumidores com este tipo de serviço. A boa fiabilidade interna das escalas e a razoável adaptação dos modelos factoriais desenvolvidos aos dados recolhidos permite concluir sobre a bondade deste instrumento. A robustez e a

validade externa foram confirmadas pela utilização das mesmas escalas em dois cenários diferentes, com o mesmo tipo de resultados.

A análise do processo de avaliação da satisfação nos dois cenários possibilitou ainda a comparação e a identificação das diferenças nas expectativas dos consumidores de cada país. Desta forma, e com base numa análise da matriz SWOT, foi possível propor acções estratégicas para os dois cenários, com o objectivo de aumentar a qualidade dos serviços de Call Center e de responder aos desafios da actualidade e consequentemente aumentar a satisfação dos clientes, criando assim condições para a obtenção de vantagens competitivas para as empresas.

Em suma, pode concluir-se que a construção do instrumento de medição da satisfação dos serviços de Call Center proposto nesta pesquisa, tem como base as necessidades e percepções dos consumidores deste tipo de serviço, o que o torna um instrumento bastante útil para as empresas ligando-as de uma forma mais eficaz aos seus clientes. Complementarmente, as diferenças dos modelos desenvolvidos neste estudo relativamente aos modelos SERVQUAL e ECSI evidenciam a importância de um instrumento de medição da satisfação específico para este sector.

6.4 - Limitações da Pesquisa

Em primeiro lugar, deve ser notado que a pesquisa não utiliza uma amostra aleatória. Essa opção deveu-se à impossibilidade de obter uma listagem de clientes de empresas que tivessem utilizado os seus serviços de Call Center. Após tentativas no intuito de conseguir esta lista e da indisponibilidade das empresas para a disponibilizarem, conclui-se que a única opção seria a construção de uma amostra não-aleatória. Assim, através da amostragem por conveniência foi possível criar uma amostra para a realização da pesquisa nos dois cenários em estudo com uma dimensão suficientemente grande para obviar os inconvenientes da não aleatoriedade da amostra.

Segundo, a forma de aplicação do questionário (através da Internet) não possibilita ao pesquisador um total controlo da amostra e do ambiente de colecta de dados, podendo criar algum enviesamento dos dados. Acresce que este método de aplicação limitou a população em estudo aos indivíduos com e-mail e com acesso à Internet, características que não são necessariamente coincidentes com a população de clientes de Call Center. Estas duas limitações no design da amostra devem ser tomadas em consideração em tentativas de generalização dos resultados.

A opção pela análise de dois cenários foi importante, pois a diferença prevista entre os dois cenários foi relevante para compreender os resultados do estudo. No entanto, apesar do estudo em dois cenários permitir uma maior generalização dos resultados, a generalização a outros países terá que ser feita com reservas, uma vez que as questões de qualidade do atendimento e satisfação com os serviços de Call Center pode estar culturalmente dependente, como aliás se pode constatar pela diferenças encontradas entre os dois países em análise.

6.5 - Sugestões para Pesquisas Futuras

O grande crescimento mundial do sector dos Call Centers e a sua importância para a economia e sociedade pode tornar-se um vasto e amplo campo de estudo, mesmo sendo tratado apenas sob o ponto de vista dos consumidores.

Esta pesquisa pode constituir uma base para compreensão do comportamento dos consumidores dos serviços de Call Center de Portugal e Brasil. Assim, estudos futuros poderão dar continuidade a este trabalho de investigação descrito nesta dissertação, Nomeadamente:

- A investigação foi feita a utilizadores de Internet para resolver a questão da distância geográfica entre os dois cenários. A adopção de outra técnica de recolha de dados, que possa abranger a uma população mais diversificada é recomendada.
- A aplicação dos instrumentos de medição de satisfação propostos em cenário real, isto é após a utilização dos serviços de Call Center, permitirá a validação externa destas escalas.
- Seria também interessante, através da medição da satisfação numa base alargada de clientes de diversas empresas, comprovar a conclusão deste estudo, de que na avaliação da qualidade os consumidores não diferenciam entre o tipo de serviço prestado pelo Call Center (por exemplo, informações, reclamações, encomendas, compra).
- Um estudo sobre as estratégias adoptadas no atendimento Out-bound das empresas prestadoras dos serviços de Call Center, pode ser interessante a fim de avaliar a eficácia das diferentes estratégias em termos de satisfação dos clientes e sugerir acções para o aumento da qualidade dos serviços.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D., V. Kumar e G. Day (2001). “Pesquisa de Marketing”. São Paulo, Atlas.
- Albrecht, K. (1993). “A Única Coisa que Importa: Trazendo o Poder do Cliente para dentro da sua Empresa”. São Paulo, Livraria Pioneira Editora.
- Albrecht, K.; Bradford, L. J. (1992). “Serviços com Qualidade: A Vantagem Competitiva”. São Paulo, Makron Books.
- Alves, H. M. B. (2003). “Uma Abordagem de Marketing à Satisfação do Aluno no Ensino Universitário Público: Índice, Antecedentes e Consequências”. Tese de Doutorado em Gestão, Universidade da Beira Interior.
- Anderson, E.; Fornell, C.; Rust, R. (1997). “Customer Satisfaction, Productivity and Profitability. Differences between Goods and Services”. *Marketing Science*, 16, p.129 – 145.
- Anderson, E.; Mittal, V. (2000). “Strengthening the Satisfaction-Profit Chain”. Vol.3, Nº 2 (November), p.107 – 120.
- Azevedo, M. C.; Caldas, M. P. (2003). “O Discurso Evolucionista e a Prática Involuntiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em Call Centers”. São Paulo, Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Enanpad. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=2206
- Azevedo, M. C.; Caldas, M. P. (2002). “Seriam os Call Center os Sweatshops do Século XXI?”. Recife, Encontro de Estudos Organizacionais - ENEO. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=59&cod_evento_edicao=16&cod_edicao_trabalho=4668
- Bareme Internet. (2008). “Audiências de Internet”. Grupo Marktest. Disponível em: www.marktest.com.
- Berry, L. L.; Parasuraman, A.(1992). “Serviços de Marketing: competindo através da qualidade”. São Paulo, Maltese-Norma.
- Bretzke, M. (2000). “Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real”. São Paulo, Atlas.
- Bryman, A.; Cramer, D. (1993). “A Análise de Dados em Ciências Sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS”. 2ª Ed. Oeiras, Celta.
- Bruschini, M. C. A. (2007). “Trabalho e Gênero no Brasil nos Últimos Dez Anos (MAGE/FCC)”. Seminário Internacional Mercado de Trabalho e Gênero: Comparações Brasil e França/Europa. Fundação Carlos Chagas, 8 a 12 Abril. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/seminario/Bruschini.pdf>
- Castelli, G. (1994). “Excelência em Hotelaria: Uma Abordagem Prática”. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Cervo, A. L.; Bervian, P. A. (1983). “Metodologia Científica”. 3ª Ed., São Paulo, McGraw-Hill.
- Churchill, G.; Surprenant, C. (1982). “An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (Novembro), p.491-504.
- Costa, T. (1999). “Crescimento Supera Expectativas”. São Paulo: Gazeta Mercantil.

- Cronin, J. J.; Taylor, S. A. (1994). “SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions Minus Expectations Measurement of Service Quality”. *Journal of Marketing*, Vol.58, nº 1, p.125 – 131.
- Cronin, J. J.; Taylor, S. A. (1992). “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”. *Journal of Marketing*, Vol.56, nº 2, p.55 – 68.
- Deloitte (2005). “Development of Indicators on Consumer Satisfaction and Pilot Survey”. Project for the European Commission Directorate General on Health and Consumer Protection, contract nº B5-1000/03/000382.
- DIEESE (2007). “Anuário dos Trabalhadores 2007”. 8ª Ed., Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socio-econômicos – São Paulo: DIEESE 2007. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/anu/anuario2007.pdf>
- Donique, S. A.; Ferreira, M. C. O. (2006). “A Implantação do Call Center como Ferramenta de Marketing: Estudo de caso na Cia. Luz e Força Santa Cruz, Pirajá, SP”. *Revista Horus Júnior*, Ano 1 (Junho), nº 1. Disponível em: <http://www.faesu.edu.br/horusjr/artigos/artigo01.pdf>
- Edvardsson, B.; Johnson, M.; Gustafsson, A.; Strandvik, T. (2000). “The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products versus Services”. *Total Quality Management*, Vol.11, Nº 7, p.S917-S927.
- Felipe, G. M.; Conde, J. G.; Ribeiro, P. B.; Imuta, R. S. (2006). “O Call Center e a Fidelização de Clientes: Um Estudo Quantitativo no Setor Bancário de São Paulo”. *Revista Jovens Pesquisadores do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie*, Ano 3, nº4.
- Ferreira, S.; Sganzerlla, S. (2000). “Conquistando o Consumidor. O Marketing de Relacionamento como uma Vantagem Competitiva das Empresas”. São Paulo, Editora Gente
- Fornell, C.; Johnson, M.; Anderson, E.; Cha, J. Bryant, B. (1996). “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings”. *Journal of Marketing*, Vol. 60, p.7 – 18.
- Fornell, C.; Johnson, M.; Anderson, E.; Cha, J. Bryant, B. (1996). “The Swedish Experience”. *Journal of Marketing*, Vol. 56, nº 6, p.6 - 21.
- Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M. J. (2005). “Administração de Serviço: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação”. 4ª Ed., São Paulo, Bookman.
- Freire, A. (1997). “Estratégia: Sucesso em Portugal”. Lisboa, Verbo.
- Gonçalves, R. (2005). “Sistema de Gestão da Qualidade: Criação de um Método de Avaliação da Satisfação dos Clientes de uma Universidade Pública e sua Importância”. Minas Gerais, Universidade Federal de Itájuba – Instituto de Engenharia de Produção e Gestão. Disponível em: http://www.epr.unifei.edu.br/TD/producao2005/PDF/Rafael%20_Goncalves.pdf.
- González, M. O. A. (2005). “Gestão de Satisfação e Fidelidade do Cliente na Hotelaria: Um Estudo sobre os Factores que Influenciam a Satisfação e a Fidelidade do Turista Internacional no Brasil”. Tese de Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- González, M. O. A.; Amorim, C. G.; Ramos, R. E. B. (2004). “A Relação entre a Satisfação e a Fidelidade dos Clientes com Lucratividade das Empresas”. Santa

- Catarina, XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENGEOP 2004.
Disponível em: <http://www.abepro.org.br>
- Gronroos, C. (2003). “Marketing: Gerenciamento e Serviços”. 2ª Ed., Rio de Janeiro, Elsevier.
 - Gustafsson, A.; Johnson, M. (2002). “Measuring and Managing the Satisfaction – Loyalty-Performance Links at Volvo”. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. Vol.10, nº3, p.249 – 258.
 - Hair, J.F.; R. E.; Anderson; R. L.; Tatham and W. C. Black (1998). “Multivariate Data Analysis”. 5ª Ed, International. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Internacional.
 - Henson, R.; Traill, B. (1999). “Development of Scale to Measure Perceived Performance of the Food System and Index of Food-Related Welfare”. *New Economic Approaches to Consumer Welfare and Nutrition*. Alexandria, Virginia.
 - Heskett, L.; Schlesinger, A. (1994). “Putting the Service-Profit Chain to Work”. *Review Harvard Business*. Vol. 72, n.2, p.164-174.
 - Hirschman, A. O. (1970). “Exit, Voice, and Loyalty – Responses to Decline in Firms Organizations, and States. Harvard University Press, Cambridge, MA.
 - Hunt, K. (1977). “CS/D – Overview and Future Research Directions in Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction” Cambridge, MSI: Marketing Service Institute, p.455-488.
 - IBGE (2007). “Contagem da População 2007: População Recenseada e Estimada, Segundo as Grandes Regiões e as Unidades de Federação 2007”. Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/default.shtm>
 - IBGE (2007). “Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: Acesso à Internet e Posse de Telefone Móvel Celular para Uso Pessoal – 2005”. Instituto Brasileiro de Geografia e estatística – Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Trabalho e Rendimentos. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/acesoainternet/default.shtm>
 - INE (2007). “População Residente por Local de Residência, Sexo e Grupo Etário”. Instituto Nacional de Estatística – Portugal. Disponível em:
http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000611&selTab=tab0
 - Johnson, M. D.; Gustafsson, A.; Andreassen, T.; Lervik, L. Cha, J. (2001). “The Evolution and Future of Nation Customer Satisfaction Index Models”. *Journal of Economic Psychology*. Vol. 22, p.217 – 245.
 - Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (1991). “Metodologia Científica”. São Paulo, Atlas.
 - Lovelock, C. H. ; Wright, L. (2005). “Serviços: Marketing e Gestão”. São Paulo, Saraiva.
 - Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). “Administração de Marketing”. 12ª Ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall.
 - Kotler, P. (2000). “Administração de Marketing”. 10ª Ed, São Paulo, Prentice Hall.
 - Maia, C. S. B. (2007). “Supervisão em Call Center: O Caminho para o Sucesso”. Rio

de Janeiro, Qualitymark.

- Mancini, L. (2006). "Call Center: Estratégia para Vencer". São Paulo, Summus.
- Madruga, R. (2006). "Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing: Os 9Gs indispensáveis para você entender, criar e revolucionar centrais de atendimento". São Paulo, Atlas.
- Malhotra, N. K. (2001). "Pesquisa de Marketing. Uma Orientação Aplicada". 3ª Ed., Porto Alegre, Bookman
- Marchetti, R.; Prado, P. H. (2001). "Um *Tour* pelas Medidas de Satisfação do Consumidor". São Paulo, Revista de Administração de Empresas (Outubro/Novembro), Vol.41, p.56 – 67.
- Marreiros, C. (2005). "Consumers' Perceptions of and Attitudes to Beef: A Study of Labelled Beef in Portugal". Thesis of Doctor in Philosophy, University of Newcastle.
- McCall, R. A. (2003). "Getting Results from Online Surveys: Reflections on a Personal Journey". Electronic Journal of Business Research Methods (July), Vol. 2, Issue 1, p. 55-62. Disponível em: <http://www.ejbrm.com>.
- Meidan, A.; Edris, T. A. (1990). "Nutrition Label Usage: Behaviour in Food Choice Decisions". British Food Journal, 93 (8), p.14-22.
- Moller, C.; Barlow, J. (1996). "Reclamação de Cliente: Não tem Melhor Presente. Usando o Feedback do Cliente como uma Ferramenta Estratégica". 2ª Ed., São Paulo, Futura.
- Montefusco, A. C. M.; Mattos, H. A.; Mendonça; R. P.; Moraes, S. M. (2008). "Business Intelligence: As empresas do segmento de Call Center no Brasil podem ser mais eficientes na contratação e retenção de funcionários". Disponível em: <http://robsonmendonca.wordpress.com>
- Muffato, P., Panizzolo, R. (1995). "A Process-Based View for Customer Satisfaction". International Journal of Quality & Reliability Management. Vol 12 N° 9. MCB University Press, p. 154 – 169.
- Ness, M. (1997). "Multivariate Analysis in Marketing Research". Agro-Food Marketing. Ed. D. Padberg, C. Ritson and Albisu, L. M. Oxfordshire, CAB Internacional.
- Nornamm, R. (2003). "Administração de Serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços". São Paulo, Atlas.
- Oliver, R. (1997). "Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer". Irwin, McGraw Hill.
- Oliver, R. (1993). "Cognitive, Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Responses". Journal of Consumer Research, Vol. 20, December, p.418-430.
- Parasuraman, A.; Zeitham, V.; Berry, L.(1988) "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". Journal of Retailing. 64 : 1 (1988). p.12-40.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". Journal of Marketing, Vol 49, p.41-50.
- Rogers Group, Peppers. (2004). "Marketing 1 to 1". 3ª Ed., São Paulo, Peppers and

Rogers Group do Brasil.

- Rogers Group, Peppers. (2001). “CRM Series Marketing 1 to 1: Um Guia Executivo para Transformar Call Centers em Centros de Interação com Clientes”. São Paulo, Peppers and Rogers Group do Brasil.
- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. (1998). “Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementariedade do SPSS”. Lisboa, Edições Sílabo.
- Porter, M. E. (1992). “Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior”. 4ª Ed., Rio de Janeiro, Campus.
- Reis, E.; Moreira, R. (1993). “Pesquisa de Mercado”. Lisboa, Edições Sílabo.
- Sá, D. M. ; Painho, M. (2001). “CRM e Call Centers – Customer Relationship Management e Sistema de Informação em Call Centers”. Working Paper (Junho), nº 75.
- Sakamoto, K. (2001) “Como Implementar um Call Center”. São Paulo: Happy Few.
- Silvério, M. C. C.; (2003). “Pesquisa de Marketing”. Publicações Universidade de Évora, Ciências Económicas e Empresariais, nº 11.
- Sousa, A. J. (2000). “Estratégias Empresariais em Contexto Dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do Mercado Comum Europeu”. Universidade de Évora. Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas.
- Shiozawa, R. S. C. (1993). “Qualidade no Atendimento Tecnologia da Informação”. São Paulo, Atlas.
- Strategor, AA.VV. (2003). “Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade: Política Geral da Empresa”. Lisboa, Dom Quixote.
- Tse, D.; Wilton, P. (1988). “Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension”. Journal of Marketing Research, Vol.25 (May), p.204-12.
- Westbrook, R.; Reilly, M. (1983). “Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction”. Advances in Consumer Research, Vol.10, p.256-261.
- Vicente, P.; Reis, E. (2008) “Sondagens na Internet: Como Seleccionar os Respondentes”. Revista Portuguesa de Marketing (Novembro), nº2. Disponível em: <http://www.rpm.pt/artigos.aspx>
- Vilarés, M. J.; Coelho, P. S. (2005). “A Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de Avaliação, Gestão e Análise”. Lisboa, Escolar Editora.
- Vilarés, M. J.; Coelho, P. S.; Marchás, A.; Marques, D.; Souza, P. (2001). “ECSI – Relatório Metodológico 2001”. Instituto Português da Qualidade, Associação Portuguesa para a Qualidade, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informática, Universidade Nova de Lisboa.
- Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. (2003). “Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente”. 2ª Ed., Porto Alegre, Bookman.
- Zeithaml, V. A., Parasurama, A.; Berry, L. L. (1990). “Delivering Quality Service”. New York, The Free Press.
- Zeithaml, V. A. (1988). “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence”. Journal of Marketing, v.52, p.2-22.

ANEXOS

ANEXO I - QUESTIONÁRIOS AOS CONSUMIDORES DE SERVIÇOS DE CALL CENTER

AI a – Questionário Portugal

QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de um estudo do Departamento de Gestão da Universidade de Évora, que visa definir as características de um bom serviço de Call Center, do ponto de vista dos clientes.

As suas opiniões serão muito úteis e do maior interesse para o nosso trabalho.

Gostaríamos de salientar que não existem respostas certas ou erradas às perguntas deste questionário.

Estamos interessados acima de tudo, na sua experiência e opiniões.

O questionário leva cerca de 10 minutos a preencher.

As suas respostas serão tratadas confidencialmente e o seu anonimato será sempre mantido. Todos os dados serão tratados e divulgados de forma agregada.

Muito obrigado pela sua colaboração.

CALL CENTER

Call Center é o serviço de atendimento telefónico de uma empresa, que pode prestar diversos serviços aos seus clientes, como por exemplo, informações diversas, suporte técnico, reclamações/sugestões, pedido de encomendas, alterações de dados pessoais.

Com base nesta informação por favor responda às questões que lhe apresentamos em seguida:

1) Utilizou serviços de Call Center nos últimos três meses?

Sim

Não

Informação Interna: *Se não, direccionar para as informações demográficas e anteriormente exibir a mensagem:*

Agradecemos a sua colaboração, no entanto as respostas a este questionário dependem de experiências recentes com os serviços de Call Center. Assim, para finalizar este questionário e contribuir para o nosso estudo, agradecemos que apenas nos desse mais algumas informações sobre si.

Muito obrigada.

QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE CALL CENTER

2) Em seguida apresentamos um conjunto de questões referentes à qualidade dos serviços de Call Center. Por favor assinale com uma cruz (x) o quadrado que melhor representa a sua opinião relativamente à importância para a qualidade do serviço das várias características apresentadas.

Para escolher o número que melhor expressa a sua opinião utilize a escala abaixo:

ESCALA NÚMÉRICA	
1 - Nada Importante. 2 - Pouco Importante. 3 - Medianamente importante.	4 - Importante. 5 - Muito Importante.

Para que um serviço de Call Center seja de qualidade é importante que...		1	2	3	4	5
A	O atendimento seja feito por um funcionário e não electronicamente.					
B	Cada cliente seja atendido com atenção especial.					
C	As tarifas do serviço de Call Center sejam simples e claras.					
D	Os funcionários(as) se interessem sinceramente pelo seu problema e se envolvam na sua resolução.					
E	A linguagem utilizada seja simples e clara.					
F	Os funcionários(as) sejam competentes para fornecer as informações.					
G	As informações recebidas sejam precisas.					
H	Os tempos de espera durante o atendimento sejam curtos.					
I	A postura dos funcionários(as) seja profissional e confiável.					
J	Os funcionários(as) estejam de bom humor.					
L	A chamada seja gratuita.					
M	No atendimento electrónico as opções de selecção sejam poucas.					
N	Os funcionários(as) tratem o cliente de forma cortês e educada.					
O	As informações fornecidas sejam claras.					
P	O atendimento seja 24 horas por dia.					
Q	Os funcionários(as) estejam dispostos a ajudá-lo(a).					
R	As informações confidenciais sejam tratadas com o devido sigilo.					
S	O atendimento seja rápido.					
T	Seja fornecida informação sobre o custo das chamadas.					
U	As informações sejam livres de erros.					
V	O atendimento seja feito electronicamente.					
X	Os funcionários(as) tenham um timbre de voz adequado.					

3) Para além das características listadas. Existe mais alguma(s) que em sua opinião contribua para a qualidade dos serviços de Call Center?

INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

4) Apresentam-se em seguida algumas perguntas sobre si, que servirão apenas para fins estatísticos.

As suas respostas são confidenciais e os dados serão tratados apenas de forma agregada.

Por favor assinale a sua resposta com uma **cruz (X)**

a) Nacionalidade _____

b) Estado _____

c) Sexo

Feminino

Masculino

d) Idade

Menos de 18 anos

18 a 24 anos

25 a 34 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

55 a 64 anos

Mais de 64 anos

e) Profissão

- Quadro Médio
- Quadro Superior
- Técnico Especializado
- Pequeno Proprietário
- Empregado dos Serviços/Comercio/ Administrativo
- Trabalhador Qualificado/Especializado
- Trabalhador Não Qualificado/ Não especializado
- Reformados/Pensionistas
- Desempregado
- Estudante
- Doméstica
- Outro Qual _____

f) Habilitação Literárias

- Não frequentou a escola
- Ensino Primário
- Ensino preparatório
- Ensino Secundário
- Ensino Médio /Superior
- Outro Qual _____

FIM

Muito obrigado pela sua participação.

Caso tenha interesse nos resultados ou noutra informação sobre o estudo, por favor contacte-nos através do mail: questionariocallcenter@gmail.com

Para enviar as suas respostas [clique aqui](#).

AI b – Questionário Brasil

QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de um estudo do Departamento de Gestão da Universidade de Évora, em Portugal, que visa definir as características de um bom serviço de Call Center, do ponto de vista dos clientes do Brasil e de Portugal.

A sua opinião é importante e imprescindível para a realização deste trabalho.

Gostaríamos de salientar que não existem respostas certas ou erradas às perguntas deste questionário, pois estamos interessados somente na sua experiência e opinião.

O questionário leva cerca de 10 minutos para ser preenchido.

As suas respostas serão tratadas confidencialmente e o seu anonimato será sempre mantido. Todos os dados serão tratados e divulgados de forma conjunta.

Muito obrigado pela sua colaboração.

CALL CENTER

Call Center é o serviço de atendimento telefónico de uma empresa, que pode prestar diversos tipos de serviços aos seus clientes, como por exemplo, informações diversas, suporte técnico, reclamações/sugestões, pedidos de encomendas, alterações de dados pessoais, etc.

Com base nesta informação por favor responda às questões que lhe apresentamos em seguida:

1) Utilizou os serviços de Call Center nos últimos três meses?

Sim
Não

Informação Interna: *Se não, direccionar para as informações demográficas e anteriormente exibir a mensagem:*

Agradecemos a sua colaboração, no entanto as respostas a este questionário dependem de experiências recentes com os serviços de Call Center. Assim, para finalizar este questionário e contribuir para o nosso estudo, agradeceríamos que apenas nos desse mais algumas informações sobre você.

Muito obrigada.

QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE CALL CENTER

2) Em seguida apresentamos um conjunto de questões referentes à qualidade dos serviços de Call Center. Por favor, de acordo com a escala abaixo, assinale com uma cruz (x) o quadro que melhor representa a sua opinião referente à importância destas questões para a qualidade destes serviços.

ESCALA NÚMÉRICA

1 - Nada Importante. 2 - Pouco Importante. 3 - Medianamente importante.	4 - Importante. 5 - Muito Importante.
--	--

Para que um serviço de Call Center seja de qualidade é importante que...		1	2	3	4	5
A	O atendimento seja feito por um funcionário(a) e não de forma eletrônica.					
B	Cada cliente seja atendido com atenção especial.					
C	As tarifas do serviço de Call Center sejam simples e claras.					
D	Os funcionários(as) se interessem sinceramente pelo seu problema e se envolvam na sua resolução.					
E	A linguagem utilizada seja simples e clara.					
F	Os funcionário(a)s estejam aptos a fornecer as informações correctas.					
G	As informações recebidas sejam precisas.					
H	Os tempos de espera durante o atendimento sejam curtos.					
I	A postura dos funcionários(as) seja profissional e confiável.					
J	Os funcionários(as) estejam de bom humor.					
L	A chamada seja gratuita.					
M	As opções no atendimento eletrônico sejam poucas e breves.					
N	Os funcionários(as) tratem o cliente de forma cortês e educada.					
O	As informações fornecidas sejam claras.					
P	O atendimento seja 24 horas por dia.					
Q	Os funcionários (as) estejam dispostos a ajudá-lo(a).					
R	As informações confidenciais sejam tratadas com o devido sigilo.					
S	O atendimento seja rápido.					
T	Seja fornecida informação sobre o custo das chamadas.					
U	As informações sejam livres de erros.					
V	O atendimento seja feito eletronicamente.					
X	Os funcionários(as) tenham um timbre de voz adequado.					

3) Para além das características listadas. Descreva mais alguma(s) característica(s) que em sua opinião contribua para a qualidade nos serviços de Call Center:

INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

4) Apresentam-se em seguida algumas perguntas sobre você, que servirão apenas para fins estatísticos.

As suas respostas são confidenciais e os dados serão tratados de forma de forma conjunta.

Por favor assinale a sua resposta com uma **cruz (+)**.

a) Nacionalidade _____

b) Estado _____

c) Sexo

Feminino

Masculino

d) Idade

Menos de 18 anos

18 a 24 anos

25 a 34 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

55 a 64 anos

Mais de 64 anos

e) Profissão

- Quadro Médio
- Quadro Superior
- Técnico Especializado
- Pequeno Empresário
- Empregado dos Serviços/Comercio/
Administrativo
- Trabalhador Qualificado/Especializado
- Trabalhador Não Qualificado/ Não
especializado
- Aposentados/Pensionistas
- Desempregado
- Estudante
- Doméstica
- Outro Qual _____

f) Habilitação Literárias

- Não frequentou a escola
- Ensino Primário
- Ensino Fundamental
- Ensino Secundário
- Ensino Superior
- Outro Qual _____

FIM

Muito obrigado pela sua participação.

Caso tenha interesse nos resultados ou em outra informação sobre o estudo por favor contacte-nos através do mail: questionariocallcenter@gmail.com

Para enviar as suas respostas [clique aqui](#).

ANEXO II - EXTRACTOS DO QUESTIONÁRIO ONLINE

AII a – Introdução



QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de um estudo do Departamento de Gestão da Universidade de Évora, que visa definir as características de um bom serviço de Call Center, do ponto de vista dos clientes. As suas opiniões serão muito úteis e do maior interesse para o nosso trabalho.

Gostaríamos de salientar que não existem respostas certas ou erradas às perguntas deste questionário. Estamos interessados acima de tudo na sua experiência e opiniões.

O questionário leva cerca de 10 minutos a preencher.

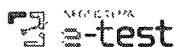
As suas respostas serão tratadas confidencialmente e o seu anonimato será sempre mantido. Todos os dados serão tratados e divulgados de forma agregada

Muito obrigado pela sua colaboração.

Seguinte

Cancelar

AII b – Questão Filtro



CALL CENTER

Call Center é o serviço de atendimento telefónico de uma empresa, que pode prestar diversos serviços aos seus clientes, como por exemplo, informações diversas, suporte técnico, reclamações/sugestões, pedido de encomendas, alterações de dados pessoais.

Com base nesta informação por favor responda as questões que lhe apresentamos em seguida

Utilizou serviços de Call Center nos últimos três meses?

Sim

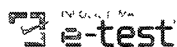
Não

Anterior

Seguinte

Cancelar

AII c – Encerramento do Questionário para Não Consumidores



Agradecemos a sua colaboração, no entanto as respostas a este questionário dependem de experiências recentes com os serviços de Call Center

Assim, para finalizar este questionário e contribuir para o nosso estudo, agradecemos que apenas nos desse mais algumas informações sobre si.

Muito obrigada.

AII d – Conclusão e Agradecimento



Muito obrigada pela sua participação!

Caso esteja interessado nos resultados do estudo ou necessite de mais informação, por favor contacte-nos através do mail: quest.nos@callcenter@igral.com.

ANEXO III - CARTA CONVITE PORTUGAL E BRASIL

AIII a – Carta Portugal

Sou estudante da Universidade de Évora em Portugal do Mestrado em Gestão de Empresas na área de especialização em Marketing. Para a elaboração da tese de mestrado estou a realizar um estudo sobre satisfação e qualidade nos serviços de Call Center.

A recolha dos dados está a ser feita através de um questionário on-line, para o qual peço a sua colaboração. A sua participação será de grande valia para a conclusão deste trabalho.

Para preencher o questionário por favor, clique em:

<http://www.etest.uevora.pt/eTest/DirectPublication.aspx?QCC-pt>

Sendo o objectivo deste trabalho estritamente científico, todos os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para a elaboração da tese, estando assegurada a sua confidencialidade.

Agradecia também que, se possível, reenviasse este e-mail para a sua lista de contactos, de forma a que se possa obter o número de questionários suficientes para a elaboração do estudo.

Caso tenha algum interesse nos resultados do estudo, ou necessite de mais informação por favor contacte-me através do e-mail: questionariocallcenter@gmail.com

Se ainda não preencheu o questionário, por favor clique aqui:

<http://www.etest.uevora.pt/eTest/DirectPublication.aspx?QCC-pt>

Agradeço desde já a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Sheila Moreira

Évora, Agosto de 2008

AIII b – Carta Brasil

Sou estudante da Universidade de Évora em Portugal do Mestrado em Gestão de Empresas na área de especialização em Marketing. Para a elaboração da tese de mestrado neste momento estou a realizar um estudo sobre satisfação e qualidade nos serviços de Call Center.

A recolha dos dados está a ser realizada através de um questionário on-line, para o qual peço a sua colaboração. A sua participação é importante e imprescindível para a conclusão deste trabalho, que está a ser realizado de forma independente e sem qualquer apoio financeiro institucional.

Para preencher o questionário por favor, clique em:

<http://www.etest.uevora.pt/eTest/DirectPublication.aspx?QCC-br>

Sendo o objectivo deste trabalho estritamente científico todos os dados recolhidos serão utilizados para a elaboração da tese, estando assegurada a sua confidencialidade.

Agradeça também que, se possível, reenviasse este e-mail para a sua lista de contactos a fim de possibilitar a realização do número de questionários que o estudo exige.

Caso tenha algum interesse nos resultados deste estudo, por favor contacte-me através do e-mail: questionariocallcenter@gmail.com

Se ainda não preencheu o questionário, por favor clique aqui:

<http://www.etest.uevora.pt/eTest/DirectPublication.aspx?QCC-br>

Agradeço desde já a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Sheila Moreira

Évora, Portugal, Agosto de 2008

ANEXO IV - LIVRO DE CÓDIGOS

Nome Variável	Rótulos	Legenda dos Valores
1 - Questão Filtro		
EXP	Experiência	1 – Sim; 2 – Não
2 - Questões		
Q1	QSAtedFunc	1 – Nada Importante 2 – Pouco Importante 3 – Medianamente importante 4 – Importante 5 – Muito Importante
Q2	QsAtenEsp	
Q3	QsTarClaSim	
Q4	QsFunIntSol	
Q5	QsLingSimCla	
Q6	QsFuncCom	
Q7	QsInfRecPre	
Q8	QsTemEspCur	
Q9	QsProCon	
Q10	QsFunBHum	
Q11	QsChaGra	
Q12	QsSelCurPo	
Q13	QsTraCortes	
Q14	QsInfClara	
Q15	QsAte24Hs	
Q16	QsFunAjud	
Q17	QsSigInf	
Q18	QsAteRap	
Q19	QsInfCust	
Q20	QsInfErro	
Q21	QsAteME	
Q22	QsSimVoz	
4 – Informações Demográficas		
IDNA	InfDemNac	1 – Portuguesa; 2 – Cabo-verdiana; 3 – Guinense; 4 – Francesa; 5 – Canadense; 6 – Indiana; 7 – Russa; 8 – Chinesa; 9 – Italiana; 10 – Ucraniana; 11 – Polaca; 12 – Congoleza.
IDDI	InfDemDistrito	1 – Aveiro; 2 – Beja; 3 – Braga; 4 – Bragança; 5 – Castelo Branco; 6 – Coimbra; 7 – Évora; 8 – Faro; 9 – Guarda; 10 – Leiria; 11 – Lisboa; 12 – Portalegre; 13 – Porto; 14 – Santarém, 15 – Setúbal; 16 – Viana do Castelo; 17 – Viseu; 18 – Vila Real; 19 – Açores; 20 – Madeira.

Nome Variável	Rótulos	Legenda dos Valores
IDES	InfDemEstado	1 – Acre; 2 – Alagoas; 3 – Amapá; 4 – Amazonas; 5 – Bahia; 6 – Ceará; 7 – Distrito Federal; 8 – Espírito Santo; 9 – Goiás; 10 – Maranhão; 11 – Mato Grosso; 12 – Mato Grosso do Sul; 13 – Minas Gerais; 14 – Pará; 15 – Paraíba; 16 – Paraná; 17 – Pernambuco; 18 – Piauí; 19 – Rio de Janeiro; 20 – Rio Grande do Norte; 21 – Rio Grande do Sul; 22 – Rondônia; 23 – Roraima; 24 – Santa Catarina; 25 – São Paulo; 26 – Sergipe; 27 – Tocantins
IDSE	InfDemSexo	1 – Feminino; 2 – Masculino
IDID	InfDemIdade	1 – Menos de 18 anos; 2 – 18 a 24 anos; 3 – 25 a 34 anos; 4 – 35 a 44 anos; 5 – 45 a 54 anos; 6 – 55 a 64 anos; 7 – Mais de 64 anos
IDPR	InfDemProfissao	1 – Quadro Médio; 2 – Quadro Superior; 3 – Técnico Especializado; 4 – Pequeno Proprietário; 5 – Empregado dos Serviços/Comércio/Administrativo; 6 – Trabalhador Qualificado/ Especializado; 7 – Trabalhador não Qualificado/ Não Especializado; 8 – Reformados/ Pensionistas; 9 – Desempregado; 10 – Estudante; 11 – Domestica; 12 – Outro
IDHL	InfDemHLiterarias	1 – Não Frequentou a escola; 2 – Ensino Primário; 3 – Ensino Preparatório; 4 – Ensino Secundário; 5 – Ensino Médio/Superior; 6 – Outro
Variáveis Recodificadas		
IDNA2	InfDemNac2	1 – Portuguesa; 2 – PALOP; 3 – Outras
IDDI2	InfDemDistrito2	1 – Região Sul; 2 – Região Norte; 3 – Região Centro; 4 – Ilhas
IDES2	InfDemEstado2	1 – Região Sudeste; 2 – Região Sul; 3 – Região Norte; 4 – Região Nordeste; 5 – Região Centro-Oeste
IDID2	InfDemIdade2	1 – Menos de 18 anos; 2 – 18 a 34 anos; 3 – 35 a 54 anos; 4 – Acima de 54 anos
IDHL2	InfDemHLiterarias2	1 – Não Frequentou a escola/Ensino Primário; 2 – Ensino Preparatório/Secundário; 3 – Ensino Superior/Outro
Q21B	QSMEBrasil	1 - Nada Importante 2 - Pouco Importante 3 – Medianamente importante 4 - Importante. 5 - Muito Importante

ANEXO V - FREQUÊNCIAS DAS AMOSTRAS DE PORTUGAL E DO BRASIL

AV a) Amostra Portugal

AV a)1 - Utilizou os serviços de Call Center nos último 3 meses?

	Frequência	Percentagem Válida
Sim	823	64
Não	464	36
Total	1287	100

Fonte: Output do SPSS

AV a)2 – Escala de importância

	a)%	b)%	c)%	d)%	e)%	f)%	g)%	h)%	i)%	j)%
5	47.8	50.5	68.2	71.7	64.1	83.6	77.4	66.0	55.2	19.1
4	30.6	35.9	27.2	23.4	31.8	14.8	21.3	28.7	38.8	44.8
3	14.9	10.4	3.4	4.0	3.3	1.1	0.9	4.2	5.2	27.6
2	4.5	2.4	0.6	0.1	0.4	0.5	0.0	0.6	0.4	7.3
1	2.2	0.9	.6	0.7	0.5	0.0	0.5	0.5	0.4	1.1
Missing	3	3	2	3	5	4	6	8	3	2
Média	1,03	2,33	2,27	2,86	5,77	1,40	4,17	4,33	4,62	4,65
Moda	1	3	2	3	10	1	5	5	5	5
Desvio Padrão	0,22	0,86	0,48	0,35	3,73	0,49	0,99	0,82	0,64	0,63

	l)%	m)%	n)%	o)%	p)%	q)%	r)%	s)%	t)%	u)%	v)%	x)%
5	47.7	33.1	59.0	72.4	35.4	61.2	71.1	43.6	44.4	68.4	4.4	20.0
4	29.2	46.7	35.3	25.4	36.6	36.0	24.4	46.2	39.6	28.5	12.2	38.9
3	18.9	16.1	4.5	1.7	23.6	2.1	3.7	8.3	12.2	2.4	31.5	29.9
2	3.3	3.5	0.9	0.1	3.8	0.2	0.5	1.2	3.2	0.1	28.8	9.0
1	0.9	0.6	0.4	0.4	0.6	0.5	0.4	0.6	0.6	0.6	23	2.2
Missing	5	2	2	3	4	3	3	7	7	26	11	9
Média	4,59	4,81	4,75	4,59	4,48	3,74	4,20	4,08	4,52	4,69	4,02	4,57
Moda	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5
Desvio Padrão	0,62	0,48	0,51	0,65	0,65	0,89	0,92	0,83	0,66	0,55	0,89	0,60

Fonte: Output do SPSS

AV a)3 – Perfil sócio - demográfico

Gênero	Frequência	Percentagem Válida
Feminino	481	60,27
Masculino	317	39,72
Total	798	100
Missing	25	
Total	823	

Fonte: Output do SPSS

Faixa etária	Frequência	Percentagem Válida
Menos de 18 anos	1	0,1
18 a 24 anos	280	34,4
25 a 34 anos	331	40,6
35 a 44 anos	129	15,8
45 a 54 anos	60	7,4
55 a 64 anos	13	1,6
Mais de 64 anos	1	0,1
Total	815	100,0
Missing	8	
Total	823	

Fonte: Output do SPSS

Grupos etários	Frequência	Percentagem Válida
Menos de 18 anos	1	0,1
De 18 a 34 anos	611	75,0
De 35 a 54 anos	189	23,2
Acima de 55 anos	14	1,7
Total	815	100,0
Missing	8	
Total	823	

Nacionalidade	Frequência	Percentagem Válida
Portuguesa	812	98,9
Cabo-verdiana	2	0,2
Francesa	1	0,1
Indiana	1	0,1
Russa	2	0,2
Chinesa	1	0,1
Italiana	1	0,1
Polaca	1	0,1
Total	821	100,0
Missing	2	
Total	823	

Fonte: Output do SPSS

Distrito	Frequência	% Válida
Aveiro	38	5,3
Beja	5	0,7
Braga	15	2,1
Bragança	3	0,4
Castelo Branco	23	3,2
Coimbra	21	2,9
Évora	83	11,5
Faro	30	4,2
Guarda	14	1,9
Leiria	170	23,6
Lisboa	89	12,4
Portalegre	9	1,3
Porto	113	15,7
Santarém	47	6,5
Setúbal	31	4,3
Viana do Castelo	8	1,1
Viseu	11	1,5
Vila Real	1	0,1
Açores	7	1,0
Madeira	2	0,3
Total	720	100,0
Missing	103	
Total	823	

Regiões	Frequência	Percentagem Válida
Região Sul	174	24,2
Região Norte	140	19,4
Região Centro	397	55,1
Ilhas	9	1,3
Total	720	100,0
Missing	103	
Total	823	

Fonte: Output do SPSS

Profissão	Frequência	Percentagem Válida
Quadro Médio	48	5,9
Quadro Superior	227	28,0
Técnico Especializado	85	10,5
Pequeno proprietário	6	0,7
Empregado dos serviços/comercio/administrativo	86	10,6
Trabalhador qualificado/especializado	43	5,3
Trabalhador não qualificado/não especializado	2	0,2
Reformados/Pensionistas	2	0,2
Desempregado	21	2,6
Estudante	254	31,3
Outro	38	4,7
Total	812	100,0
Missing	11	
Total	823	

Fonte: Output do SPSS

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem Válida
Não frequentou a escola	1	0,1
Ensino Preparatório	1	0,1
Ensino Secundário	108	13,3
Ensino Médio/Superior	653	80,3
Outro	50	6,2
Total	813	100,0
Missing	10	
Total	823	

Fonte: Output do SPSS

Grupo de habilitações literárias	Frequência	Percentagem Válida
Não frequentou escola/Ensino Primário	1	0,1
Ensino Preparatório/Secundário	109	13,4
Ensino Superior/Outro	703	86,5
Total	813	100,0
Missing	10	
Total	823	

Fonte: Output do SPSS

AV b) Amostra Brasil

AV b)1 - Utilizou os serviços de Call Center nos últimos três meses?

	Frequência	Percentual Válido
Sim	247	85%
Não	46	15%
Total	303	100

AV b) 2 – Escala de importância

	a)%	b)%	c)%	d)%	e)%	f)%	g)%	h)%	i)%	j)%
5	62,2	63,2	70,5	73,5	70,9	88,5	79,8	79,7	66	38,4
4	20,5	31,2	26	22,5	26,4	9,9	18,7	18,3	29,7	38,8
3	11	3,6	2,8	3,2	2	0,8	0,8	1,6	3,9	17,3
2	3,5	1,6	0,8	0,4	0,4	0,4	0,4	0	0	3,5
1	2,8	0,4	0	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	2
Missing	1,2	1,6	1,2	1,6	1,2	1,6	1,9	2,3	0,4	0,8
Média	1,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda	1	4	1	2	3	2	5	5	5	5
Desvio Padrão	1,00	0,68	0,57	0,59	0,58	0,46	0,52	0,51	0,60	0,93

	l)%	m)%	n)%	o)%	p)%	q)%	r)%	s)%	t)%	u)%	v)%	x)%
5	63	61	68,1	77,7	41,8	67,3	76,9	64,6	53,9	68,5	11,6	32,3
4	24,8	30,3	29,5	21,9	32,9	30,7	19,6	29,5	37	27,9	13,9	35,1
3	9,8	7,9	2	0,4	19,3	1,6	3,5	4,7	8,3	3,6	20,3	23,1
2	1,2	0,4	0,4	0	5,6	0	0	1,2	0,8	0	23,1	8,4
1	1,2	0,4	0	0	0,4	0,4	0	0	0	0	31,1	1,2
Missing	1,2	1,2	1,2	2,3	3,1	0	0,8	1,2	1,2	2,3	2,3	2,3
Média	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
Moda	63	61	68,1	77,7	41,8	67,3	76,9	64,6	53,9	68,5	11,6	32,3
Desvio Padrão	24,8	30,3	29,5	21,9	32,9	30,7	19,6	29,5	37	27,9	13,9	35,1

AV b)3 - Sócio-demográficas

Gênero	Frequência	Percentual Válido
Feminino	140	58,8
Masculino	98	41,2
Total	238	100
Missing	19	
Total	257	

Fonte: Output do SPSS

Idade	Frequência	Porcentagem Válida
Menos de 18 anos	1	0,4
18 a 34 anos	146	58,6
35 a 54 anos	89	35,7
Acima de 54 anos	13	5,2
Total	249	100,0
Missing	8	
Total	257	

Fonte: Output do SPSS

Grupo etário	Frequência	Porcentagem Válida
Menos de 18 anos	1	0,4
De 18 a 34 anos	146	58,6
De 35 a 54 anos	89	35,7
Acima de 54 anos	13	5,2
Total	249	100,0

Fonte: Output do SPSS

Nacionalidade	Frequência	Percentagem Válida
Brasileira	252	98,4
Portuguesa	2	0,8
Italiana	1	0,4
Venezuelana	1	0,4
Total	256	100
Missing	1	
Total	257	

Fonte: Output do SPSS

Distrito	Frequência	Percentagem Válida
Alagoas	3	1,3
Bahia	37	16,3
Ceará	3	1,3
Distrito Federal	6	2,6
Espírito Santo	4	1,8
Goiás	6	2,6
Mato Grosso	2	0,9
Mato Grosso do Sul	2	0,9
Minas Gerais	67	29,5
Pará	10	4,4
Paraíba	7	3,1
Paraná	3	1,3
Pernambuco	23	10,1
Piauí	1	0,4
Rio de Janeiro	12	5,3
Rio Grande do Norte	1	0,4
Rio Grande de Sul	18	7,9
São Paulo	1	0,4
Sergipe	20	8,8
Tocantins	1	0,4
Total	227	100,0
Missing	30	
Total	257	

Fonte: Output do SPSS

Regiões	Frequência	Percentagem Válida
Região Sudeste	84	37,0
Região Sul	21	9,3
Região Norte	11	4,8
Região Nordeste	95	41,9
Região Centro-Oeste	16	7,0
Total	227	100,0

Fonte: Output do SPSS

Profissão	Frequência	Percentagem Válida
Quadro Médio	14	5,6
Quadro Superior	114	45,6
Técnico Especializado	9	3,6
Pequeno proprietário	15	6,0
Empregado dos serviços/comercio/administrativo	20	8,0
Trabalhador qualificado/especializado	26	10,4
Trabalhador não qualificado/não especializado	3	1,2
Reformados/Pensionistas	2	0,8
Desempregado	29	11,6
Estudante	1	0,4
Outro	17	6,8
Total	250	100,0
Missing	7	
Total	257	

Fonte: Output do SPSS

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem Válida
Ensino Preparatório	1	0,4
Ensino Secundário	28	11,3
Ensino Médio/Superior	187	75,4
Outro	38	12
Total	248	100,0
Missing	9	
Total	257	

Fonte: Output do SPSS

Grupo de habilitações literárias	Frequência	Percentagem Válida
Ensino Preparatório/Secundário	29	11,7
Ensino Superior/Outros	219	88,3
Total	248	100,0
Missing	9	
Total	257	

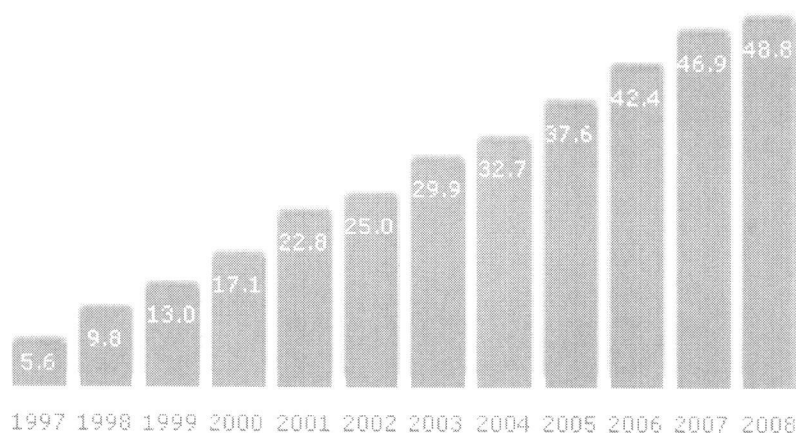
Fonte: Output do SPSS

ANEXO VI - DADOS ESTATÍSTICOS DA POPULAÇÃO PORTUGUESA E BRASILEIRA

AVI 1 – Dados estatísticos da População Portuguesa

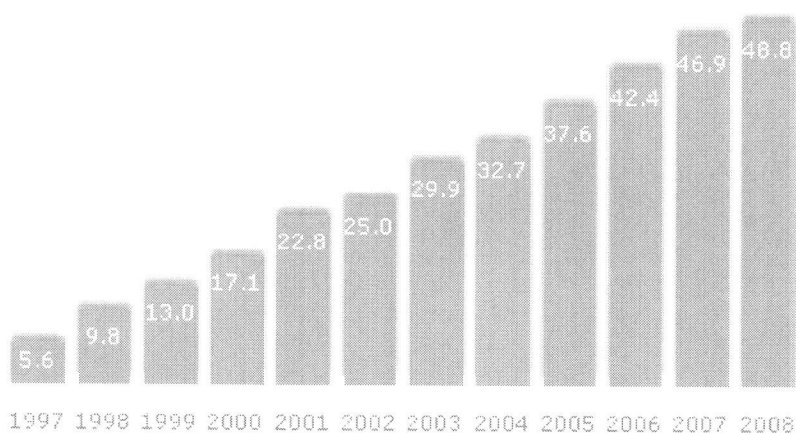
AVI 1a) BAREME – 2008

Residentes no Continente com 15 e mais anos que costumam utilizar a Internet
(em %)



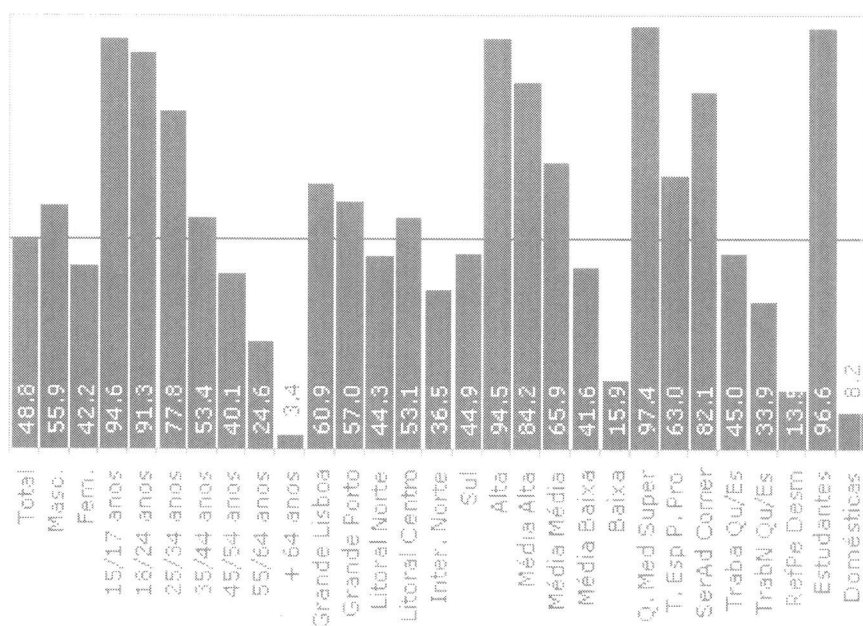
Fonte: Marktest, Bareme Internet

Residentes no Continente com 15 e mais anos que costumam utilizar a Internet
(em %)



Fonte: Marktest, Bareme Internet

Costumam utilizar a internet - 2008
(em %)



Fonte: Marktest, Bareme Internet, 2008

AVI 1b) Instituto Nacional de Estatística – 2007

		População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário (por ciclos de vida)			
		Período de referência dos dados			
		2007			
		Local de residência			
		Portugal	Continente	Açores	Madeira
		PT	1	2	3
		N.º	N.º	N.º	N.º
Sexo	Grupo etário				
HM	Total	10617575	10126880	244006	246689
	0 - 14 anos	1628852	1538369	46437	44046
	15 - 24 anos	1236004	1163561	37408	35035
	25 - 64 anos	5902888	5637606	129933	135349
	65 e mais anos	1849831	1787344	30228	32259
H	Total	5138807	4901357	120957	116493
	0 - 14 anos	835491	788978	23871	22642
	15 - 24 anos	630723	593504	19222	17997
	25 - 64 anos	2900188	2769957	65630	64601
	65 e mais anos	772405	748918	12234	11253
M	Total	5478768	5225523	123049	130196
	0 - 14 anos	793361	749391	22566	21404
	15 - 24 anos	605281	570057	18186	17038
	25 - 64 anos	3002700	2867649	64303	70748
	65 e mais anos	1077426	1038426	17994	21006

AVI 2 – Dados estatísticos da População Brasileira

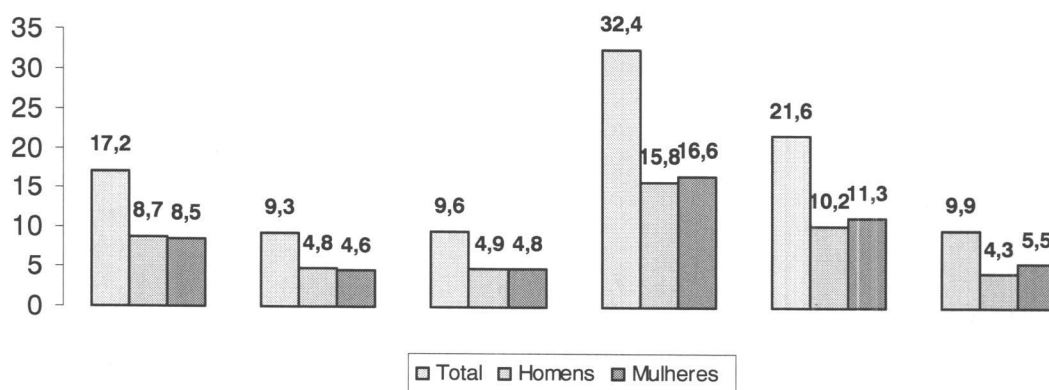
AVI 2a) DIEESE, 2007 – Regiões do Brasil

Estimativa da população total: Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação 2005					
Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação	População Total	% no Brasil	Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação	População Total	% no Brasil
Norte	14726059	8,0	Sudeste	78557264	42,6
Acre	646962	0,4	Espírito Santo	3412746	1,9
Amapá	596169	0,3	Minas Gerais	19256395	10,4
Amazonas	3262741	1,8	Rio de Janeiro	15397366	8,4
Pará	6983032	3,8	São Paulo	40490757	22,0
Rorônia	1537072	0,8	Sul	26999776	14,6
Roraima	392255	0,2	Paraná	10271684	5,6
Tocantins	1307818	0,7	Rio Grande do Sul	10854343	5,9
Nordeste	51065275	27,7	Santa Catarina	5873749	3,2
Alagoas	3018632	1,6	Centro-Oeste	13040246	7,1
Bahia	13825883	7,5	Distrito Federal	2337078	1,3
Ceará	8106653	4,4	Goiás	5628592	3,1
Maranhão	6109684	3,3	Mato Grosso	2807482	1,5
Paraíba	3598025	2,0	Mato Grosso do Sul	2267094	1,2
Pernambuco	8420564	4,6			
Piauí	3009190	1,6			
Rio Grande do Norte	3006273	1,6			
Sergipe	1970371	1,1	Brasil	184388620	100

Fonte: IBGE, PNAD

AVI 2b) DIEESE, 2007 – Regiões do Brasil

Distribuição da população por sexo e faixa etária Brasil 2005 (%)



Fonte: IBGE, PNAD

AVI 2c) IBGE, 2007 - Regiões do Brasil

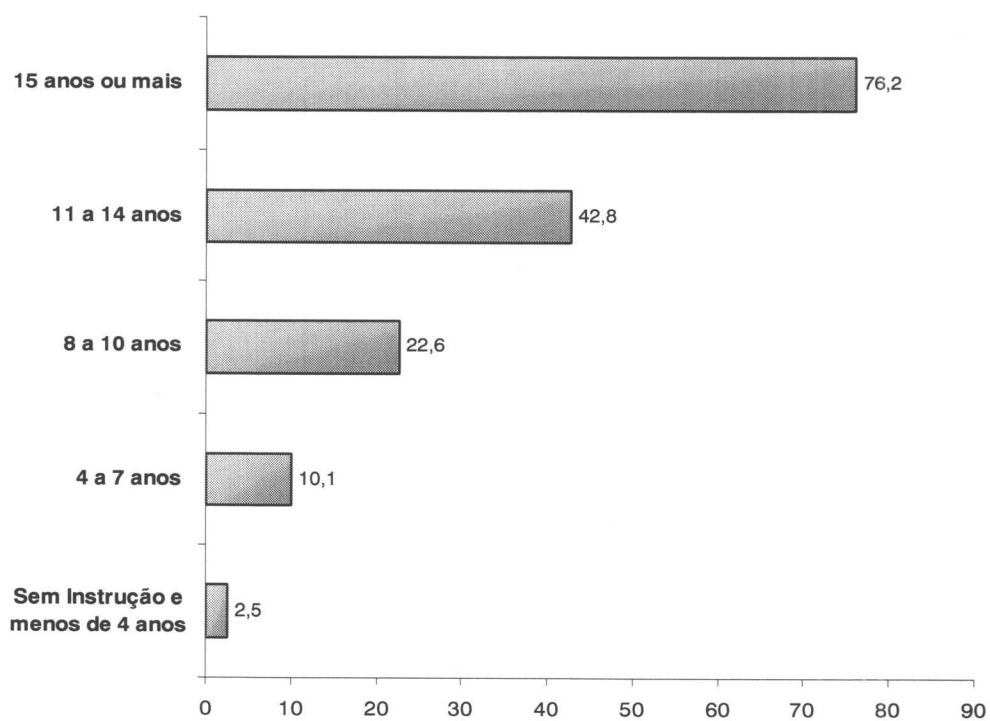
População recenseada e estimada, segundo as Grandes Regiões e as Unidades da Federação – 2007	
Grandes Regiões e Unidades da Federação	População recenseada e estimada (1)
Brasil	183 987 291
Norte	14 623 316
Rondônia	1 453 756
Acre	655 385
Amazonas	3 221 939
Roraima	395 725
Pará	7 065 573
Amapá	587 311
Tocantins (2)	1 243 627
Nordeste	51 534 406
Maranhão	6 118 995
Piauí	3 032 421
Ceará	8 185 286
Rio Grande do Norte	3 013 740
Paraíba	3 641 395
Pernambuco	8 485 386
Alagoas (2)	3 037 103
Sergipe	1 939 426
Bahia (2)	14 080 654
Sudeste	77 873 120
Minas Gerais	19 273 506
Espírito Santo	3 351 669
Rio de Janeiro	15 420 375
São Paulo (2)	39 827 570
Sul	26 733 595
Paraná (2)	10 284 503
Santa Catarina	5 866 252
Rio Grande do Sul	10 582 840
Centro-Oeste	13 222 854
Mato Grosso do Sul	2 265 274
Mato Grosso	2 854 642
Goiás	5 647 035
Distrito Federal (3)	2 455 903

Legenda: (1) Inclusive a população estimada nos domicílios fechados.(2) Inclusive a população estimada nos domicílios provenientes de sectores censitários cujos arquivos foram danificados. (3) População estimada

Fonte: IBGE, Contagem da População, 2007

AVI 2c) IBGE, 2005 – Utilização de Internet

Percentual das pessoas que utilizaram a Internet, no período de referência dos últimos três meses, na população de 10 anos de estudo - Brasil - 2005



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2005.

ANEXO VII - ANÁLISE FACTORIAL

AVII 1 - Análise Factorial Portugal

A VII 1a) Variância Explicada

Component	Total Variance Explained								
	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	6,782	35,697	35,697	6,782	35,697	35,697	4,214	22,181	22,181
2	1,536	8,084	43,781	1,536	8,084	43,781	2,554	13,440	35,622
3	1,306	6,874	50,655	1,306	6,874	50,655	1,939	10,204	45,826
4	1,080	5,684	56,339	1,080	5,684	56,339	1,612	8,485	54,311
5	0,933	4,912	61,250	0,933	4,912	61,250	1,318	6,939	61,250
6	0,841	4,428	65,678						
7	0,755	3,972	69,650						
8	0,714	3,758	73,408						
9	0,647	3,403	76,811						
10	0,608	3,200	80,011						
11	0,562	2,956	82,968						
12	0,527	2,775	85,743						
13	0,472	2,487	88,229						
14	0,444	2,334	90,563						
15	0,419	2,206	92,769						
16	0,395	2,079	94,848						
17	0,385	2,027	96,875						

Fonte: Output do SPSS

AVII 1 b) Médias dos Factores

		Confiabilidade	Garantias	Preço	Empatia	Tangibilidade
Amostra	Respondentes	783	809	811	804	807
	Missing	40	14	12	19	16
Mean		5,6069	3,2794	2,6106	2,5858	2,1916
Std. Error of Mean		,01866	,01691	,01305	,01205	,01314
Median		5,8000	3,4000	2,6000	2,6000	2,2000
Mode		6,00	3,60	3,00	2,80	2,20
Std. Deviation		,52225	,48101	,37163	,34163	,37334
Variance		,273	,231	,138	,117	,139
Skewness		-3,173	-,797	-1,307	-1,060	-,559
Std. Error of Skewness		,087	,086	,086	,086	,086

Fonte: Output do SPSS

AVII 1c) Matriz de Correlação

		Correlation Matrix																				
		Q1	Q2	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q13	Q14	Q16	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22				
Correlation	Q1	1,000	0,370	0,186	0,209	0,241	0,226	0,250	0,172	0,113	0,189	0,215	0,235	0,215	0,135	0,186	-0,058	0,206				
	Q2	0,370	1,000	0,342	0,307	0,338	0,284	0,409	0,333	0,117	0,353	0,363	0,380	0,247	0,207	0,274	0,097	0,328				
	Q5	0,186	0,342	1,000	0,560	0,540	0,389	0,393	0,203	0,159	0,409	0,555	0,405	0,301	0,294	0,410	0,123	0,294				
	Q6	0,209	0,307	0,560	1,000	0,675	0,361	0,416	0,442	0,182	0,171	0,375	0,479	0,298	0,289	0,473	0,082	0,217				
	Q7	0,241	0,338	0,540	0,675	1,000	0,401	0,442	0,442	0,226	0,204	0,391	0,626	0,510	0,317	0,531	0,123	0,272				
	Q8	0,226	0,284	0,389	0,361	0,401	1,000	0,314	0,314	0,297	0,271	0,319	0,348	0,296	0,362	0,333	0,111	0,228				
	Q9	0,250	0,409	0,393	0,416	0,442	0,314	1,000	0,410	0,189	0,542	0,542	0,566	0,550	0,322	0,418	0,147	0,409				
	Q10	0,172	0,333	0,203	0,182	0,226	0,297	0,410	1,000	0,275	0,275	0,181	0,207	0,364	0,313	0,234	0,170	0,174				
	Q11	0,113	0,117	0,159	0,171	0,204	0,271	0,275	0,275	1,000	0,207	0,181	0,567	0,485	0,284	0,481	0,190	0,174				
	Q13	0,189	0,353	0,409	0,375	0,391	0,319	0,542	0,353	0,181	1,000	0,000	0,567	0,485	0,284	0,318	0,364	0,094				
	Q14	0,215	0,363	0,555	0,529	0,626	0,348	0,566	0,293	0,207	0,567	1,000	0,535	1,000	0,375	0,335	0,551	0,119				
	Q16	0,235	0,380	0,405	0,479	0,510	0,296	0,550	0,364	0,220	0,485	0,535	0,375	1,000	0,383	0,406	0,477	0,065				
	Q18	0,215	0,247	0,301	0,298	0,329	0,518	0,367	0,313	0,297	0,284	0,375	0,383	0,383	1,000	0,406	0,363	0,181				
	Q19	0,135	0,207	0,294	0,289	0,317	0,362	0,322	0,291	0,481	0,318	0,318	0,335	0,364	0,406	1,000	0,413	0,209				
	Q20	0,186	0,274	0,410	0,473	0,531	0,333	0,418	0,234	0,190	0,364	0,364	0,551	0,477	0,363	0,413	1,000	0,115				
	Q21	-0,058	0,097	0,123	0,082	0,123	0,111	0,147	0,170	0,174	0,094	0,094	0,119	0,065	0,181	0,209	0,115	1,000				
	Q22	0,206	0,328	0,294	0,217	0,272	0,228	0,409	0,528	0,184	0,427	0,307	0,307	0,373	0,278	0,289	0,304	0,226				
	Sig. (1-tailed)	Q1	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
		Q2	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
		Q5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
		Q6	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
		Q7	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Q8		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Q9		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Q10		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Q11		0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Q13		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Q14	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Q16	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Q18	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Q19	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Q20	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Q21	0,057	0,004	0,000	0,012	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,001	0,037	0,000	0,000	0,001	0,000					
Q22	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					

Fonte: Output do SPSS

AVII 2 - Análise Factorial Brasil

AVII 2a) Variância Explicada

Component	Total Variance Explained								
	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	5,826	34,271	34,271	5,826	34,271	34,271	3,391	19,949	19,949
2	1,829	10,762	45,032	1,829	10,762	45,032	2,200	12,940	32,889
3	1,395	8,204	53,237	1,395	8,204	53,237	2,185	12,854	45,743
4	1,162	6,836	60,073	1,162	6,836	60,073	2,058	12,108	57,851
5	1,009	5,936	66,009	1,009	5,936	66,009	1,387	8,157	66,009
6	0,784	4,611	70,620						
7	0,695	4,085	74,705						
8	0,661	3,887	78,592						
9	0,590	3,471	82,063						
10	0,513	3,019	85,082						
11	0,496	2,919	88,001						
12	0,464	2,731	90,732						
13	0,420	2,469	93,201						
14	0,379	2,231	95,432						
15	0,313	1,841	97,274						
16	0,292	1,720	98,994						
17	0,171	1,006	100,000						

Fonte: Output do SPSS

AVII 2c) Médias dos Factores

		Confiabilidade	Preço	Garantias	Empatia	Tangibilidade
Amostra	Respondentes	244	245	248	249	251
	Missing	13	12	9	8	6
	Mean	4,7377	3,5143	3,4734	2,7325	,6964
	Std. Error of Mean	,02647	,02774	,02820	,02207	,01717
	Median	5,0000	3,6000	3,6000	2,8000	,8000
	Mode	5,00	4,00	4,00	3,00	1,00
	Std. Deviation	,41342	,43419	,44405	,34819	,27208
	Variance	,171	,189	,197	,121	,074
	Skewness	-2,660	-,937	-,569	-2,069	-,452
	Std. Error of Skewness	,156	,156	,155	,154	,154

Fonte: Output do SPSS

AVII 2 c) Matriz de Correlação

		Correlation Matrix																					
Correlation		Q1	Q2	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q13	Q14	Q15	Q17	Q18	Q19	Q21	Q22					
Q1		1,000	0,493	0,107	0,250	0,235	0,346	0,334	0,222	0,194	0,197	0,111	-0,023	0,095	0,173	0,119	-0,176	0,094					
Q2		0,493	1,000	0,305	0,337	0,392	0,406	0,496	0,374	0,184	0,249	0,229	0,066	0,230	0,190	0,163	-0,031	0,167					
Q5		0,107	0,305	1,000	0,543	0,481	0,300	0,511	0,257	0,149	0,330	0,384	0,110	0,405	0,283	0,234	-0,047	0,234					
Q6		0,250	0,337	0,543	1,000	0,738	0,497	0,585	0,152	0,285	0,344	0,486	0,064	0,391	0,277	0,247	-0,111	0,053					
Q7		0,235	0,392	0,481	0,738	1,000	0,471	0,643	0,314	0,220	0,405	0,615	0,196	0,366	0,324	0,289	-0,031	0,186					
Q8		0,346	0,406	0,300	0,497	0,471	1,000	0,504	0,320	0,364	0,291	0,323	0,163	0,276	0,282	0,289	0,009	0,173					
Q9		0,334	0,496	0,511	0,585	0,643	0,504	1,000	0,459	0,314	0,464	0,531	0,182	0,499	0,323	0,323	0,018	0,294					
Q10		0,222	0,374	0,257	0,152	0,314	0,320	0,459	1,000	0,311	0,387	0,242	0,202	0,257	0,229	0,201	0,088	0,493					
Q11		0,194	0,184	0,149	0,285	0,220	0,364	0,314	0,311	1,000	0,179	0,249	0,262	0,220	0,315	0,442	0,099	0,218					
Q13		0,197	0,249	0,330	0,344	0,405	0,291	0,464	0,387	0,179	1,000	0,514	0,112	0,511	0,327	0,332	-0,008	0,421					
Q14		0,111	0,229	0,384	0,486	0,615	0,323	0,531	0,242	0,249	0,514	1,000	0,246	0,606	0,397	0,345	-0,036	0,292					
Q15		-0,023	0,066	0,110	0,064	0,196	0,163	0,182	0,202	0,262	0,112	0,246	1,000	0,171	0,337	0,277	0,245	0,248					
Q17		0,095	0,230	0,405	0,391	0,366	0,276	0,499	0,257	0,220	0,511	0,606	0,171	1,000	0,393	0,441	-0,040	0,342					
Q18		0,173	0,190	0,283	0,277	0,324	0,282	0,328	0,229	0,315	0,327	0,397	0,337	0,393	1,000	0,378	0,048	0,278					
Q19		0,119	0,163	0,234	0,247	0,289	0,289	0,323	0,201	0,442	0,332	0,345	0,277	0,441	0,378	1,000	0,114	0,277					
Q21		-0,176	-0,031	-0,047	-0,111	-0,031	0,009	0,018	0,088	0,099	-0,008	-0,036	0,245	-0,040	0,048	0,114	1,000	0,309					
Q22		0,094	0,167	0,234	0,053	0,186	0,173	0,294	0,493	0,218	0,421	0,292	0,248	0,342	0,278	0,277	0,309	1,000					
Q1	Sig. (1-tailed)		0,000	0,053	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,001	0,047	0,365	0,075	0,004	0,036	0,004	0,079					
Q2		0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,161	0,000	0,002	0,007	0,322	0,006					
Q5		0,053	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,012	0,000	0,000	0,049	0,000	0,000	0,000	0,241	0,000					
Q6		0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,011	0,000	0,000	0,000	0,168	0,000	0,000	0,000	0,448	0,004					
Q7		0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,321	0,002					
Q8		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,448	0,000					
Q9		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,067	0,000					
Q10		0,000	0,003	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,046	0,000	0,000	0,000	0,292	0,000					
Q13		0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,449	0,000					
Q14		0,047	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,292	0,000					
Q15		0,365	0,161	0,049	0,168	0,001	0,007	0,003	0,001	0,000	0,046	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,276	0,000					
Q17		0,075	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,237	0,000					
Q18		0,004	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,043	0,000					
Q19		0,036	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,043	0,000					
Q21		0,004	0,322	0,241	0,047	0,321	0,448	0,395	0,093	0,067	0,449	0,292	0,000	0,276	0,237	0,043	0,000	0,000					
Q22		0,079	0,006	0,000	0,211	0,002	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					

Fonte: Output do SPSS

ANEXO VIII - QUESTÃO ABERTA: FREQUÊNCIAS DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE

AVIII 1- Frequência de Respostas de Portugal

Factores	Frequências	Percentagem Válida
Garantias	51	43,59
Confiabilidade	23	19,66
Empatia	16	13,68
Tangibilidade	13	11,11
Preço	10	8,55
Responsividade	4	3,42
Total	117	100

Fonte: Dados do questionário

AVIII 2 - Frequência de Respostas de Brasil

Factores	Frequências	Percentagem Válida
Confiabilidade	82	58,16
Garantias	21	14,89
Empatia	19	13,49
Preço	10	7,09
Tangibilidade	7	4,96
Responsividade	1	0,71
Total	141	100

Fonte: Dados do questionário