



A SATISFAÇÃO DO CLIENTE-USUÁRIO COM OS CALL CENTERS DE OPERADORAS DE TELEFONIA CELULAR: UMA INVESTIGAÇÃO EM BELÉM-PA

CUSTOMER-USER SATISFACTION WITH CALL CENTERS OF CELLULAR OPERATORS: AN INVESTIGATION IN BELEM- PA

Carlos André Corrêa de Mattos⁽¹⁾

Universidade Federal Rural da Amazônia, Belém/PA

Sandra Maria Nascimento Andrade⁽²⁾

Universidade da Amazônia, Belém/PA

Glenda Maria Braga Abud⁽³⁾

Fundação de Telecomunicações do Pará, Belém/PA

Analaura Corradi⁽⁴⁾

Universidade da Amazônia, Belém/PA

RESUMO

Este estudo teve por objetivo avaliar a satisfação dos usuários com o atendimento nos *Call Centers* de operadoras de celular que atuam em Belém do Pará. Participaram da pesquisa 100 usuários em amostragem não probabilística por acessibilidade, o instrumento de coleta de dados foi o questionário, aplicado em pesquisa de campo. Os dados foram tratados com estatística descritiva e multivariada (análise de clusters). Foram identificados três agrupamentos de usuários denominados como tecnológicos (39%), exigentes (54%), e indiferentes (7%). O resultado revelou alta expectativa com relação ao atendimento no *Call Center*. A avaliação geral indicou que o atendimento recebido foi considerado como regular e bom pela maioria dos entrevistados, não havendo diferenças entre as operadoras investigadas. Dispostos a trocar de operadora se fossem mal atendidos pelo *Call Center*, o principal motivo que levou a troca de operadora foram ações promocionais da concorrência.

Palavras-chave: *Call Center*; marketing de relacionamento; telefonia celular; Belém do Pará.

ABSTRACT

The aim of this study was to evaluate user satisfaction with the service at *Call Centers* for wireless carriers that operate in Belém do Pará. There were participating around 100 users in accessibility probabilistic sampling. The instrument for data collection was the questionnaire administered in field research. Data were analyzed with descriptive and multivariate statistics (cluster analysis). Three clusters of users termed as technological (39%), stringent (54%) and indifferent (7%) were identified. The results revealed high expectations regarding attendance at the *Call Center*. The overall assessment indicated that the service

received was considered fair and good for the majority of respondents, with no differences between the operators investigated. Willing to switch operator if they were poorly served by the Call Center, the main reason for the exchange operator's shares were promotional competition.

Key Words: Call Center; relationship marketing; cell phone; Belém do Pará.

INTRODUÇÃO

Os *Call Centers* têm se revelado um desafio para as organizações modernas, por um lado eles podem assumir posições estratégicas relevantes, pois são capazes de fornecer insights e alimentar os sistemas de informações gerenciais, por outro lado mostraram-se constantemente como motivos de críticas e reclamações por parte dos usuários. Por esses motivos, os *Call Centers* assumiram posição central em muitos estudos organizacionais (ANTON; MONGER; PERKINS, 1997; CLEVELAND; MAYBEN, 1997; ANTON, 2000; FEINBERG et al., 2000, 2002; COSTA, 2005; MENEZES, 2006; BARBOSA; MINCIOTTI, 2007; BARBOSA; SOUZA; OLIVA, 2008; OLIVEIRA; JOIA, 2010). Os aspectos estudados estendem-se desde questões gerenciais, até técnicas, de processos e de atendimento aos clientes.

A satisfação dos clientes é, provavelmente, o mais tradicional indicador que as escolhas organizacionais foram acertadas. Medir essa satisfação possibilita avaliar se as estratégias de marketing estão gerando os efeitos esperados, além fornecer informações capazes de promover ajustes nos produtos e serviços, que são necessários para torná-los mais atraentes e competitivos. Nesse processo, as organizações atuam na promoção e oferta de um conjunto de serviços adicionais e complementares e entre eles, incluem-se os *Call Centers*, que são o objeto deste estudo.

Apesar de muito pesquisados, os serviços de *Call Centers* são reconhecidos por sua influência na satisfação dos clientes (BSCI, 2013). Desta forma, a relevância desta pesquisa está, antes de tudo, na avaliação dos usuários quanto aos serviços prestados pelos *Call Centers*. Mas, mais do que isso, na classificação dos usuários, segundo características específicas do atendimento, considerando suas expectativas em aspectos como facilidade e simplicidade de acesso, tempo de espera para ser atendido, cumprimento dos prazos informados, gentileza e educação dos operadores, além de clareza e objetividade das informações dadas.

A pesquisa justifica-se pela participação dos *Call Centers* nas estratégias de marketing de relacionamento e por sua capacidade de contribuir positivamente para inovações, se utilizados estrategicamente pelas organizações (VASCONCELOS, 2010). Esses aspectos, somados às possibilidades de melhor aproveitamento dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), em especial, dos sistemas de Customer Relationship Management (CRM), revelam elementos distintivos para a competitividade contemporânea. Assim, acompanhar a satisfação dos usuários dos *Call Centers* pode fundamentar ações para aproximá-los do serviço, contribuindo para melhorar os resultados dos esforços de marketing.

Diversos motivos levam os clientes a procurar os *Call Centers*, entre os principais estão, reunir informações, solicitar serviços ou simplesmente atender ao telemarketing. Naturalmente, os usuários esperam ser bem

atendidos e quando isso não ocorre, surgem reclamações e críticas. Com base nessas premissas, o objetivo deste estudo foi avaliar a satisfação dos usuários com o atendimento nos serviços dos *Call Centers* de operadoras de telefonia celular que atuam em Belém do Pará.

O artigo foi estruturado em seis seções incluindo essa. A Introdução apresenta uma visão geral do estudo e destaca os objetivos propostos. A segunda discorre sobre os *Call Centers* no contexto de sua estrutura, organização, relevância e tecnologia. A terceira seção aborda o Marketing de Relacionamento e o Atendimento nos *Call Centers*. Na quarta seção, Materiais e Métodos, estão detalhados a seleção da amostra, coleta e tratamento dos dados, além da classificação da pesquisa. A quinta seção Resultados e Discussão, pontua os resultados do trabalho de campo. E a sexta e última seção, as Considerações Finais do estudo.

A ESTRUTURA, ORGANIZAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DOS CALL CENTERS

Basicamente, o *Call Center* corresponde ao local na empresa onde as ligações telefônicas são recebidas e processadas (Figura 1), dentre os serviços prestados aos clientes estão informações, vendas, marketing, serviços diversos, suporte técnico, entre outras. Caracterizados pela capacidade de processar grande volume de chamadas, os *Call Centers* representam um canal de interação entre a organização e os clientes e surgiram da necessidade de responder perguntas (AZEVEDO; CALDAS, 2002). No Brasil os *Call Centers* também têm sido utilizados como centrais de televendas (PEPPER; ROGERS, 2004).

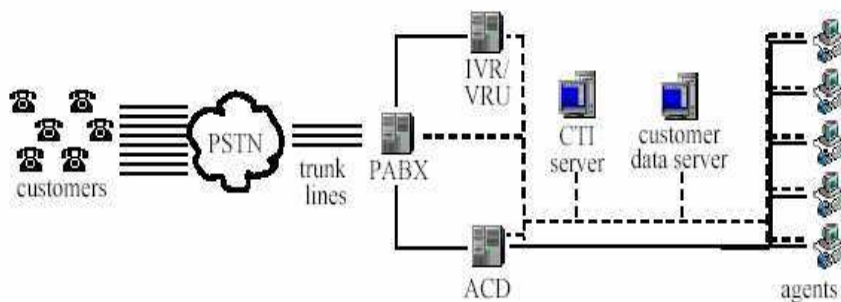


FIGURA 1 - Diagrama de sistemas de *Call Center*.

FONTE: Mandelbaum, Koole e Gans (2003, p.6).

Atualmente, qualquer organização, que tenha que lidar com um grande número de clientes, reconhece a relevância da existência do *Call Center* como elemento capaz de contribuir para a sustentabilidade dos negócios. O desenvolvimento do setor possibilitou, além de serviços próprios, a criação de novos modelos de negócios, seja

pelo desenvolvimento de tecnologias e equipamentos, seja por meio da capacitação da mão de obra, ou ainda, atuando com serviços terceirizados (RISSATO, 2004; GIÃO; OLIVEIRA JUNIOR; GUEVARA, 2007).

O ambiente físico do *Call Center* pode ser visualizado como um salão no qual estão dispostas grande quantidade de baias

destinadas aos operadores que, utilizando computadores, prestam atendimento aos clientes que se encontram em lugares diversos. Os *Call Centers* apresentam grandes variações quanto à localização e horário de funcionamento, algumas centrais operam em horário comercial, outras 24 horas. Algumas se localizam concentradas, outras dispersas geograficamente espalhando-se por vários locais do mundo (OLIVEIRA; JOIA, 2010).

A operacionalização do *Call Center* varia, tanto em tamanho, quanto em complexidade (DEAN, 2004). Quanto às exigências de conhecimento dos operadores existem grandes diferenças entre as empresas e, muitas delas, utilizam um script padronizado, que representa um roteiro que deve ser seguido pelo operador na abordagem ao cliente, esse fato limita a atuação dos operadores, a um processo meramente mecanicista (VASCONCELOS, 2010).

Quanto ao funcionamento, as ligações recebidas são distribuídas aleatoriamente ao primeiro operador disponível. Contudo, quando há necessidade de conhecimento mais técnico e específico, a operação torna-se mais complexa. Nesses casos, os *Call Centers* assumem estruturas maiores, na forma de multicamadas com serviços setorizados que atuam em áreas específicas. Os primeiros operadores detectam as demandas e encaminham as ligações para outros setores. Desta maneira, em muitas situações, os clientes são reencaminhados várias vezes (OLIVEIRA; JOIA, 2010).

A atuação do *Call Center* ocorre basicamente de três formas: atendendo chamadas (inbound), como nos serviços de emergência, por exemplo, originando chamadas (outbound), no caso serviços de telemarketing; ou ainda, na forma mista,

quando atendem e originam chamadas (WERDIGIER; NIEBUHR, 2008; OLIVEIRA; JOIA, 2010). Para a facilitação de acesso aos serviços e redução do número de operadores foram desenvolvidas tecnologias de atendimento digital denominadas de URA (Unidade de Resposta Audível), que utilizam questionamentos por meio de serviço de voz digitalizada, possibilitando guiar os clientes para o operador ou para o próprio autoatendimento, como ocorre no setor bancário e de telefonia celular (OLIVEIRA; JOIA, 2010).

Salzstein e Alloza (2003) destacam que a expressão *Call Center* é uma evolução das centrais de teleatendimento, com origem na integração entre a informática e a telefonia utilizada nas centrais de telemarketing. Os autores ampliam a nomenclatura para representar a moderna concepção dos *Call Centers*, os chamados *Contact Center*, caracterizando uma central totalmente especializada em atender às necessidades do cliente por sistemas variados de relacionamento, incluindo Internet, Chat, Web, Fax, Voz sob IP (VoIP), entre outros.

Essa combinação de meios de comunicação criou um ambiente multicanal, que aumentou a atuação dos *Call Centers* em sua interação com os clientes (WERDIGIER; NIEBUHR, 2008). Outros estudos recentes (MADRUGA, 2009) indicam que a integração de meios de comunicação tem contribuído para aumentar a produtividade dos operadores e proporcionado ganhos de qualidade no atendimento, melhorando tanto a velocidade, quanto a eficiência e a flexibilidade dos serviços oferecidos. Os reflexos dessa integração mostram que os *Call Centers* e os *Websistes* têm obtido avaliação semelhante, quanto à satisfação com os serviços pelos usuários (BCSI, 2013).

Risato (2004) destaca que cinco características são necessárias para a prestação de serviços de qualidade em *Call Centers*. A primeira é a qualidade das informações prestadas, os clientes devem ter segurança de que as informações são objetivas, corretas e fidedignas. A segunda é unidade de informação, todos os envolvidos no atendimento devem conhecer as informações e campanhas, e devem ser capazes de demonstrar abrangência e profundidade. A tecnologia é a terceira característica capaz de contribuir, tanto para a sistematização das informações, quanto para a melhoria do atendimento em si. A quarta característica é a acessibilidade, expressa pela capacidade em atender os clientes de forma rápida e simples. Finalmente, a quinta característica, é o desenvolvimento de pessoas, que se constitui a partir da habilidade dos operadores em lidar com o público, além de sua capacitação para utilizar a tecnologia.

Diversas formas já foram utilizadas para avaliar os *Call Centers* e compreenderam desde indicadores de produtividade e capacidade de atendimento, representados pelo número de chamadas atendidas, tempo de espera e de operação, número de chamadas abandonadas. Quanto aos aspectos relacionados com a performance que envolveram, contratos fechados, obtenção do contato direto com o destinatário da ligação, solução de problemas em uma única ligação, dedicação e explicação dos operadores, autonomia do operador para solucionar problemas. Outras formas foram à satisfação dos usuários e o comportamento dos operadores, como cordialidade, interesse, empatia, entonação de voz, atendimento ao script, entre outros (KELLEN, 2002; DEAN, 2004, MANCINI, 2006).

Os *Call Centers* representam uma relevante fonte de dados para o Database Marketing (DBM), uma vez que, ao serem integrados aos demais sistemas pelos Customers Data Servers (CDS) passam a municiar os servidores com dados importantes sobre formas de utilização dos produtos, preferências dos clientes, reclamações, informações sobre vendas e revendedores, assistência técnica, serviços complementares, etc. Essa quantidade de informações pode contribuir para melhorias de produtos, identificação de mercados potenciais, acompanhamento de mudanças no comportamento dos consumidores, entre outros. Progressivamente os benefícios da integração se tornaram tão evidentes que os *Call Centers* passaram a integrar os sistemas de informação de muitas organizações que perceberam esses aspectos.

MARKETING DE RELACIONAMENTO E ATENDIMENTO NO CALL CENTER

A competição e a facilidade com que os produtos se transformam em commodities colocaram o marketing em evidência nas organizações contemporâneas. Notoriamente, os clientes avaliam as ofertas que lhes proporcionam maior valor, formando a partir dessa compreensão, uma expectativa que será avaliada pela experiência de consumo. Na avaliação são considerados aspectos subjetivos e individualizados, que são elementos essenciais para a formação da demanda.

O surgimento de mercados, cada vez mais competitivos, deslocou a lógica tangível materializada exclusivamente nos produtos, para uma compreensão ampla e intangível da atuação organizacional. Essa perspectiva foi marcada pela convergência de diversas

correntes de pensamento estratégico como forma de fundamentar ações que resultassem na longevidade organizacional, constituída a partir de sua capacidade de construir relacionamentos duradouros. Esse processo resultou, entre outras estratégias, no marketing de relacionamento (GRÖNROOS, 1994; VARGO; LUSCH, 2004).

Na perspectiva de Gordon (2001), os clientes desejam uma atuação ampla das organizações que exige, inicialmente, desenvolver um sistema de apoio interno para criar as bases para a promoção de um relacionamento estável e duradouro. O autor define, portanto, a compreensão de marketing de relacionamento a partir de uma filosofia empresarial, estabelecida com base na aceitação da orientação para o cliente, envolvendo todos os departamentos da empresa, compreendendo o lucro como o resultado desse processo.

Os princípios que fundamentam o marketing de relacionamento são interatividade, conectividade e criatividade, de forma a incorporar o cliente na estratégia da empresa, desde o planejamento dos produtos até os serviços adicionais e o pós-venda de maneira dinâmica e contínua. Nota-se que a maior preocupação é buscar a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, a maior fidelização, mesmo que isso não garanta vantagens competitivas para as organizações (McKENNA, 2009).

Gordon (2001, p. 31) reforça a ideia ao afirmar que “o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais”. O número de clientes perdidos e de transações não efetuadas pelo abandono da relação com os clientes representa perda de lucratividade que, em um mercado muito competitivo, significa somas vultosas para

restabelecer essa ligação ou prospectar novos clientes. Las Casas (2006) considera que o marketing de relacionamento trata sobre como maximizar o valor do cliente para a empresa conduzir a criação, construção e prolongamento dos relacionamentos, a fim de vender mais e manter clientes a longo prazo.

A razão mais frequente, que leva o cliente a abandonar uma empresa é a insatisfação que ocorre principalmente com o produto, entrega, instalação, serviços e preços. Incluem-se na lista, reclamações ignoradas, minimizadas ou mal solucionadas, descontentamento com mudanças nas políticas de vendas e atendimento por parte de vendedores, atendentes e operadores, decorrentes principalmente da demora, mal tratamento, falta de cortesia, desconhecimento de novos funcionários ou aceitação de ofertas dos concorrentes (VAVRA, 1996).

Mckenna (2009) enfatiza que o marketing de relacionamento é uma estratégia central para facilitar os negócios. Reforça ainda, que deve envolver todas as partes da empresa na busca por uma infraestrutura capaz de possibilitar a construção e manutenção de relacionamentos. O processo se fundamenta essencialmente em informações, pois é extremamente difícil construir relacionamentos, sem conhecer os clientes. Assim, é necessário elaborar um banco de dados com informações detalhadas sobre os clientes e mantê-las em constante processo de atualização, de forma a conhecer dados sócio-demográficos e psicográficos dos clientes, nesse aspecto, os *Call Centers* desempenham papel central no marketing de relacionamento moderno (VAVRA, 1996; LAS CASAS, 2006).

A utilização destas informações deve ser criativa, com ofertas e serviços individuais, utilizando ferramentas que possam alcançar os clientes como o Customer Relationship Management (CRM), Database Marketing (DBM), marketing direto, programa de fidelidade, dentre outras, integrado-as sob um grande “guarda-chuva”, a fim de garantir alinhamento estratégico e a coerência de ação (GORDON, 2001).

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, consolida todos os dados captados interna e externamente em um banco de dados central, analisa os dados consolidados, distribui os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usa essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa (PEPERS; ROGERS, 2004, p.68).

Bretzke (2000) reforça que os programas de CRM são utilizados no gerenciamento das necessidades de clientes de forma instantânea. Outra aplicação, destacada por Peppers e Rogers (2004) trata-se da necessidade de informação para a segmentação de mercado e a atuação dos *Call Centers* como fornecedores de informações. As funções essenciais do CRM são a captura, processamento, análise e distribuição de dados, com preocupação centrada no cliente, assim o CRM funciona como um gerenciador de informações sobre os clientes com foco em suas expectativas, motivações de compra, formas de consumo, entre outras.

O CRM possibilita que áreas como telemarketing, *Call Center* e internet componham valiosos canais de comunicação atuando de forma integrada para possibilitar a aproximação entre a empresa do cliente. Os

Call Centers assumiram destaque nesse contexto por suas características de agilidade e praticidade. Os *Call Centers* por meio do telemarketing conseguem reunir de forma veloz, em uma só ferramenta, a transmissão da mensagem e o fechamento da venda. Por esses motivos o telemarketing tornou-se tão comum (BRETZKE, 2000; PEPERS; ROGERS, 2004).

O estabelecimento de conceitos de serviços orientados para os clientes deve nortear o processo de gerenciamento de recursos e de atividades capazes de contribuir para a qualidade. Esse é o primeiro passo na tarefa de promover serviços de qualidade. A qualidade do atendimento aos clientes consiste no reflexo da cultura organizacional, materializando-se na forma de integração, nas relações de trabalho, na capacidade gerencial e na motivação e consciência da necessidade de desenvolver atividades em equipe (FERREIRA; SGANERLLA, 2000).

À medida que os consumidores passaram a ter mais poder aquisitivo nos anos 90, seu critério de medida passou a depender mais do atendimento do que do produto e do preço. Com a disponibilidade cada vez maior da tecnologia moderna, as empresas consideraram relativamente fácil competir em termos de produto. O que elas vão achar difícil é competir em termos de atendimento, pois isso não depende só de tecnologia moderna, mas também da atitude das pessoas e, conseqüentemente, da capacidade dos gerentes (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000, p. 28).

A compreensão do processo de satisfação reforça a necessidade de estudos fundamentados na identificação dos fatores considerados pelos clientes como importantes, para o atendimento.

Compreender essas influências possibilita ajustar os serviços de *Call Center* às expectativas dos clientes e, com isso, melhorar tanto sua performance, quanto a satisfação dos consumidores.

MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa se classifica como uma investigação exploratória e descritiva, baseada na avaliação dos usuários de *Call Centers* de telefonia celular. Vergara (2009), ao definir essa classificação, esclarece que tipo de estudo possibilita a compreensão inicial de um fenômeno e a exposição de suas características sem a pretensão de explicá-lo. O universo da pesquisa foi composto por usuários de *Call Centers* que acessam esses serviços em operadoras de telefonia móvel.

Marconi e Lakatos (2009, p. 41) definem universo como “um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Nesse caso, o elo que uniu a população foi utilizar serviços de telefonia celular e residir em Belém-PA. O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi o questionário estruturado, respondido pelos entrevistados que se propuseram livremente a participar. A técnica de amostragem foi não probabilística, por acessibilidade e a coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa de campo realizada em locais de grande concentração de consumidores na cidade de Belém no Estado do Pará, compuseram a amostra 100 questionários de pesquisa válidos.

O questionário foi organizado em três seções com perguntas fechadas e intervalares. A primeira parte do questionário descreveu o perfil do entrevistado quanto a características como sexo, idade, operadora de celular,

tempo que é cliente da operadora, entre outras. A segunda parte envolveu questões gerais de avaliação como qualidade do atendimento e satisfação com o *Call Center*, experiência com outras operadoras, motivos que levaram a troca de operadora, etc. A terceira seção teve por finalidade identificar os pontos principais no atendimento do *Call Center*. Nessa seção os questionários foram elaborados em escala de Likert, para possibilitar a verificação do grau de influência das variáveis.

As afirmativas (Quadro 1) foram avaliadas com 5 opções de resposta na escala itemizada, variando conforme o grau de relevância atribuída pelo usuário à variável, sendo classificada como sem importância (1), pouco importante (2), indiferente (3), importante (4), e muito importante (5).

A consistência interna do questionário foi testada pelo alpha de Cronbach e apresentou bons níveis de adequação ($\alpha=0,857$). Costa (2011) ao referir-se ao teste destaca que os valores assumidos pelo alpha podem variar entre 0,000 e 1,000 e, quanto mais próximo da unidade, maior será a evidência de consistência interna. Hair et al. (2009), ao analisarem a mesma questão, recomendam alphas superiores a 0,700. Mas destacam que valores superiores a 0,600 são aceitáveis para pesquisas exploratórias. Nesse sentido, Kerlinger (2009) reforça a necessidade de medir a consistência interna, uma vez que se trata de uma medida de fidedignidade e possibilita medir a confiança nos resultados obtidos pela pesquisa.

QUADRO 1 - Variáveis específicas de avaliação do *Call Center*

Variável	Característica avaliada	
V1	Facilidade e simplicidade de acesso.	Acessibilidade ao <i>Call Center</i> incluindo ligação telefônica e URA.
V2	Tempo de espera para ser atendido.	Tempo de espera para o atendimento, considerado um fator crítico para a satisfação dos usuários de <i>Call Centers</i> .
V3	Cumprimento dos prazos solicitados.	Segurança nas informações e compromisso com o cliente.
V4	Gentileza e educação dos operadores.	Desenvolvimento de pessoas, atenção cortesia dos operadores.
V5	Clareza e objetividade das informações.	Qualidade das informações fornecidas pelo pessoal do atendimento.

FONTE: elaborado pelos autores

O tratamento dos dados foi quantitativo, utilizando técnicas de estatística descritiva e multivariada. A estatística descritiva foi utilizada na identificação do perfil do entrevistado e posteriormente na interpretação dos agrupamentos. Quanto ao tratamento multivariado foi empregada a técnica de análise de clusters (cluster analysis), pois a utilização dessa técnica permite agrupar as observações de forma a criar segmentos com base na maior similaridade.

Na formação dos segmentos, a técnica utilizada possibilitou compreender como os clientes avaliavam as variáveis de forma conjunta. A identificação do comportamento, expectativas e o tamanho dos diversos grupos de consumidores têm como benefício possibilitar o desenvolvimento de estratégias diferenciadas, destinadas especificamente para cada segmento de mercado escolhido. Com isso, as organizações aumentam a eficiência de suas ações, reduzem

desperdícios e maximizam a satisfação dos consumidores. Os reflexos materializam-se em maiores participações de mercado e melhores índices de lucratividade decorrentes, principalmente, da preferência dos consumidores.

A análise de clusters baseia-se na interdependência entre as variáveis e possibilita criar aglomerados ou segmentos, também denominados de clusters, que sejam compostos por indivíduos que tenham a maior semelhança possível entre si (intragrupos) e as maiores diferenças entre os grupos (intergrupos). Hair et al.(2009) e Fávero et al.(2009) reforçam essa afirmação ao definirem as características dos grupos, com base na homogeneidade interna e heterogeneidade externa ou entre os grupos.

A análise de clusters é uma técnica baseada em algoritmos e calculada a partir da distância geométrica entre as observações. Depende em grande parte do conhecimento prévio do pesquisador, pois não se fundamenta em testes estatísticos rigorosos como ocorre com outras técnicas multivariadas. Sendo assim, a análise de clusters pode ser definida como uma técnica descritiva, ateorética e não inferencial. A análise de clusters classifica-se como hierárquica ou não hierárquica. As técnicas hierárquicas subdividem-se em aglomerativas ou divisivas, ambas estão baseadas na matriz de distâncias (semelhanças ou dessemelhanças) e fundamenta-se no agrupamento de elementos mais semelhantes entre si (HAIR et al., 2009).

No tratamento dos dados, os valores das observações foram previamente padronizados com z-score para evitar que valores discrepantes (outliers) interferissem nos resultados dos agrupamentos. O

algoritmo utilizado para formar os agrupamentos foi o método de Ward combinado com a distância euclidiana ao quadrado (Equação 1). Nessa forma de agrupamento, os clusters são criados com base na maior similaridade, esse procedimento reduz a variância interna e tende a criar agrupamentos de tamanhos aproximados (MINGOTE, 2005; HAIR et al., 2009):

$$d_{ij}^2 = \sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2 \quad (1)$$

Em que: d_{ij}^2 é a j -ésima característica do i -ésimo indivíduo; x_{ik} é a j -ésima característica do i -ésimo indivíduo; e, x_{jk} é a j -ésima característica do j -ésimo indivíduo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O perfil da amostra foi predominantemente do sexo feminino (60%). Na maioria dos casos os clientes utilizavam os serviços das operadoras por mais de 1 e menos de 3 anos (48%), os serviços mais utilizados foram identificado de chamadas (27%), mensagens de texto (25%), chamada em espera (15%), caixa postal (12%) e outros (21%). Na avaliação geral, os *Call Centers* foram considerados regulares (39%) e bons (45%), sendo que a maioria dos clientes (67%) trocava de prestadora de serviço se fosse mal atendido pelo *Call Center*.

O principal motivo de troca de operadora de telefonia móvel ocorreu em função de promoções da concorrência (26%). Pelos resultados encontrados, indagou-se se havia diferença nas respostas entre as cinco operadoras de telefonia celular, ou seja, alguma das operadoras pesquisadas apresenta atendimento no *Call Center* melhor

que as demais. Essa hipótese foi testada com teste não paramétrico Kruskal-Wallis que não apresentou diferenças significativas entre as operadoras (g.l.=4; $\chi^2=0,806$; $p=0,938$).

A análise de clusters possibilitou identificar três segmentos com comportamentos distintos. A denominação dos clusters adotou como critério a avaliação dos entrevistados, considerando as variáveis em estudo e sua contribuição para a satisfação do consumidor. Os agrupamentos, depois de identificados, foram confirmados pelo teste Kruskal-Wallis (Tabela 1) que apresentou significância estatística para todas as variáveis em estudo ($p<0,01$). Esse resultado possibilita considerar, com 99% de probabilidade de acerto, que os clusters encontrados foram classificados de forma correta.

TABELA 1 - Teste não paramétrico Kruskal-Wallis dos *clusters* (g.l.=2).

Variáveis	χ^2	Sig.
V1 Facilidade e simplicidade de acesso.	67,497	0,000
V2 Tempo de espera para ser atendido.	43,688	0,000
V3 Cumprimento dos prazos solicitados.	45,359	0,000
V4 Gentileza e educação dos operadores.	33,869	0,000
V5 Clareza e objetividade das informações.	48,628	0,000

FONTE: pesquisa de campo.

O primeiro cluster reuniu 39 (39%) dos entrevistados (observações), esse segmento de clientes avaliou de forma superior o atendimento, atribuindo menor relevância à facilidade e simplicidade de acesso, portanto foram denominados como "Tecnológicos", pois não demonstraram dificuldades em utilizar as tecnologias empregadas (atendimento digital, códigos, URA, etc). O segundo cluster, com 54 (54%) entrevistados, compreendeu o conjunto de

respondentes que considerou todos os serviços do *Call Center* como muito importantes para sua satisfação, sendo denominados como “Exigentes”. E o terceiro e último cluster contou com 7 (7%)

componentes e foi identificado como os “Indiferentes”, uma vez que consideraram que os serviços prestados pelos *Call Centers* são pouco importantes para sua satisfação (Tabela 2).

TABELA 2 - Caracterização dos *clusters*

Variáveis	Tecnológicos			Exigentes			Indiferentes		
	Média	Desvio Padrão	Moda	Média	Desvio Padrão	Moda	Média	Desvio Padrão	Moda
V1 Facilidade e simplicidade de acesso.	3,38	0,88	3,00	4,98	0,14	5,00	2,85	1,68	3,00
V2 Tempo de espera para ser atendido.	4,15	1,06	5,00	4,88	0,42	5,00	2,00	0,82	2,00
V3 Cumprimento dos prazos solicitados.	4,20	1,00	5,00	4,94	0,23	5,00	2,28	0,76	3,00
V4 Gentileza e educação dos operadores.	4,35	0,78	5,00	4,81	0,39	5,00	2,14	0,69	2,00
V5 Clareza e objetividade das informações.	4,56	0,68	5,00	4,98	0,14	5,00	2,00	1,00	3,00
Quantidade de integrantes (%).	39,00			54,00			7,00		

FONTE: pesquisa de campo.

O cluster identificado como “Tecnológicos” apresentou médias intermediárias para as variáveis em análise, quando comparadas aos outros clusters. A exceção coube para a variável (V1) facilidade e simplicidade de acesso, que apresentou média de respostas de 3,38 (na escala entre 1 e 5), desvio padrão de 0,88 e moda 3, ou seja, inferior às demais variáveis do cluster (V2, V3, V4 e V5) que posicionaram-se na faixa de 4,15 a 4,56, com desvio padrão entre 0,68 a 1,06 e moda 5. Esse comportamento indica que questões como facilidade e simplicidade, normalmente relacionadas com aspectos tecnológicos, não representam dificuldade para esse segmento de usuários.

Com relação aos entrevistados que foram denominados como “Exigentes”, observa-se que todas as variáveis em estudo apresentaram forte influência na satisfação desse grupo de usuários. Portanto, estão as maiores médias dentre as respostas. Ou seja, todas as variáveis (V1 a V5) obtiveram

médias próximas a 5, oscilando na faixa entre 4,88 a menor e 4,98 a maior, com pequenos desvios-padrão, calculados entre 0,14 e 0,42, os menores encontrados na pesquisa, indicando a menor dispersão dos dados, em torno da média entre todos os entrevistados. Esses consumidores caracterizaram-se por avaliar como “muito importante” todas as variáveis em estudo, evidenciando-se como um grupo exigente e difícil de satisfazer.

Finalmente, a parcela dos entrevistados que formou o terceiro cluster, denominado como “Indiferentes” foi o cluster que não considerou o *Call Center* como um agente de satisfação para com os serviços de telefonia celular. Esse cluster apresentou as médias mais baixas da pesquisa, com valores próximos de 2 (V2, V3, V4 e V5), excetuando a variável (V1) facilidade e simplicidade de acesso, que obteve média de 2,85 e desvio padrão de 1,68, média pouco superior às demais do cluster e a maior dispersão de dados em torno da média de

toda a amostra pesquisada. Esse resultado indica que, para esse grupo de consumidores, a facilidade e simplicidade de acesso são características mais importantes do que as demais. As outras variáveis posicionaram-se entre 2,00 e 2,28 de média e 0,82 a 1,00 de desvio padrão, com moda entre 2 e 3.

A utilização da técnica possibilitou detalhar e confirmar a relevância atribuída pelos usuários aos serviços oferecidos pelas operadoras. A atuação do *Call Center*, além de um canal de comunicação direto com o consumidor, pode fundamentar estratégias para a criação de novos produtos ou serviços, ajuste e adequação de produtos e serviços existentes, e a formação de uma database, que contribua para pesquisas e direcione ações do processo decisório de forma sistematizada. Resultados semelhantes foram obtidos em pesquisas aplicadas em diversos setores, como observado em Costa (2005), Menezes (2006), Barbosa e Minciotti (2007), Barbosa, Souza e Oliva (2008) e outros.

Os resultados do estudo também possibilitaram identificar características destacadas no desempenho das centrais de atendimento aos consumidores, direcionando planos de melhorias e capacitação de recursos humanos, principalmente, em aspectos como emprego das tecnologias da informação e comunicação (TIC), maior compromisso com o cumprimento dos prazos, e o atendimento diferenciado pela clareza das informações e gentileza dos operadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa apresentaram conformidade tanto com a

literatura, quanto com outras pesquisas que destacam a participação do *Call Center* para a satisfação da maioria dos consumidores. Confirmaram também a necessidade de oferecer educação, rapidez, praticidade e simplicidade tecnológica no atendimento, além da efetividade no cumprimento dos prazos, promessas e acordos firmados.

Esses resultados contextualizam com as perspectiva de longo prazo e ações de marketing de relacionamento e utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) como instrumento para sistematizar as informações, necessidades e desejos dos clientes. Os resultados reforçam ainda a compreensão que os clientes são exigentes quanto ao desempenho esperado dos *Call Centers*, não justificando a atuação dos operadores limitados a scripts padronizados e a atuação mecanicista.

A principal diferença entre os segmentos identificados foi com relação à simplicidade e facilidade de acesso e relaciona-se com utilização da tecnologia. Uma parcela dos usuários evita, ou não faz contato com os *Call Centers* e correspondem aos que utilizam menos serviços das operadoras e, provavelmente, usam os seus aparelhos apenas para receberem ligações ou fazerem chamadas de voz ou mensagens.

Os consumidores de maneira geral mostraram-se acessíveis a mudanças de empresa de telefonia em casos de mau atendimento. Contudo, apontaram como principal causa de mudança, as promoções da concorrência, o que confirma a grande rivalidade no setor.

REFERÊNCIAS

ANTON, J. The past, present and future of customer access centers. *International Journal of Service Industry Management*, v. 11, n.2, 2000. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=851686&show=html>. Acesso em: 10 de mar. 2011.

ANTON, J; MONGER, J.; PERKINS, D. S. *Call Center Management by Numbers*. Perdue University Press/Call Center Press, 1997.

AZEVEDO, M. C. ; CALDAS, M. Seriam os Call Centers os sweatshops do século XXI? In: Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO, Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

BARBOSA, T. A. C.; SOUZA, J. V.; OLIVA, E. C. O Serviço de atendimento ao consumidor como agente de mudanças nas indústrias do polo de cosméticos de Diadema. *Revista FAE*. Curitiba, v.11, n.1, p.33-42, jan./jun. 2008. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v11_n1/00_PRE_TEXTUAIS.pdf. Acesso em: 14 de jul. 2011.

BARBOSA, T.A.C.; MINCIOTTI, S.A. Serviço de atendimento ao cliente terceirizado ou próprio? uma análise da satisfação do cliente usuário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. São Paulo, v.9, n.25, p.81-95, set./dez. 2007. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/947/94792507.pdf>. Acesso em: 10 de jul. 2011.

BRETZKE, M. *Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Manager)*. São Paulo: Atlas, 2000.

BSCI - Brazilian Customer Satisfaction Index (Índice Brasileiro de Satisfação do Cliente) 2013. Disponível em: <http://www.braziliancsi.com.br/>. Acesso em 20 nov. 2013.

CLEVELAND, B.; MAYBEN, J. *Call Center Management on Fast Forward: succeeding in today's dynamic inbound environment*. Call Center Press: Annapolis, 1997.

COSTA, B.R.L. Serviço de atendimento ao consumidor (SAC) e a comunicação de marketing. 2005. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul. Disponível em: http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2005/barbara_regina_lopes_costa/dissertacao.pdf. Acesso em 10 de jun. 2011.

COSTA, J. F. Mensuração e desenvolvimento de escalas. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DEAN, A. M. Rethinking customer expectations of quality: are Call Centers different? *The Journal of Services Marketing: Academic Research Library*, v. 18, n. 1, p. 60, 2004.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAM, B. L. Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisão. São Paulo: Campus, 2009.

FEINBERG, R. A.; KIM, I.; HOKAMA, L.; RUYTER K.; KEEN C. Operational determinants of caller satisfaction in the Call Center. *International Journal of Service Industry Management*, v. 11, n.2, 2000. Disponível em:

<http://www.cfs.purdue.edu/richardfeinberg/callcenterpapers/operational%20determinants%20of%20customer%20satisfaction%20in%20the%20call%20center.pdf>. Acesso em 16 de jun. 2011.

FEINBERG, R.A.; HOKAMA, L.; RAJESH K.; KIM, I. Operational determinants of caller satisfaction in the banking/financial services Call Center. *International Journal of Bank Marketing*, v. 20, n.4, 2002. Disponível em: <http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/operational-determinants-of-caller-satisfaction-in-the-banking-DeY0t6UZ49>. Acesso em: 16 de jun. 2011.

FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S.. Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento como Vantagem Competitiva das Empresas. São Paulo: Editora Gente, 2000.

GIÃO, P. R.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; GUEVARA, A. J. H. Estratégia e indicadores de desempenho: um estudo exploratório em Call Centers próprios e terceirizados no Brasil. *eGesta*, v.3, n.1, jan-mar. de 2007, p.70-93. Disponível em: www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/96.pdf. Acesso em: 25 jun. 2010.

GORDON, I. Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 2001.

GRÖNROSS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Marketing Journal*. v. 2, p. 9-29, August, 1994.

HAIR, J.F, Jr; BLACK, W.C.; BABIN, J.; ANDRESON, R.E.; TATHAM, R.L. Análise multivariada de dados. São Paulo: Bookman, 2009.

KELLEN, V. Customer relationship management measurement frameworks: for the CRM practioner. Adjunt Faculty E-Commerce, DePaul University, Chicago, p.2-37, mar, 2002.

KERLINGER, F. N. Metodologia de pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 2009.

LAS CASAS, A.L. Marketing de varejo. São Paulo: Atlas, 2006.

MADRUGA, R. Gestão moderna de Call Center e Telemarketing. São Paulo: Atlas, 2009.

MANCINI, L. Call Center: estratégia para vencer. São Paulo: Summus, 2006.

MANDELBAUM, A.; KOOLE, G.; GANS, N. Call Centers: tutorial, review, and research prospects, 2003. Disponível em: <http://iew3.technion.ac.il/serveng/References/CCReview.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2010.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2009.

McKENNA, R. Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

MENEZES, A. R. S. Papel e atuação de um SAC operacional e terceirização: um estudo de caso no setor de combustíveis. 2006. 248f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/pages.php?recid=10934>. Acesso em: 15 de jun. 2011.

MINGOTI, S. A. Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

OLIVEIRA, A. F.; JOIA, L. A. Indicadores operacionais de Call Centers e satisfação dos clientes: uma investigação explano-exploratória. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v.8, n.2, jul. 2010. Disponível em <http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo/article/view/587>. Acesso em: 10 jan. 2011.

PEPPERS, D; ROGERS, M. CRM Series marketing 1 to 1. São Paulo: Makron Books, 2004.

RISSATO, M. O Cliente Por um Fio: o que você precisa saber sobre marketing e Call Center. São Paulo: Nobel, 2004.

SALZSTEIN, R. B. W; ALLOZA, R. B (orgs.) Call Center: conhecimentos essenciais para atuar bem em empresa. São José dos Campos: Pulso, 2003.

VARGO, S.; LUSCH, R.F. Evolving to a New Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, v. 56, p.1-17, January, 2004.

VASCONCELOS, L. H. R. A Contribuição do Call Center para a inovação em empresas prestadoras de serviços. 2010. 326f. Tese (Doutorado em Engenharia) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Pedro%20Carvalho.pdf>. Acesso em: 20 de nov. 2013.

VAVRA, T. G. Marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2009.

WERDIGIER, W.; NIEBUHR, A. Euro-Telework – Trends and Scenarios. *Telework and Call Centers*. Disponível em: <http://www.telework-mirti.org/dbdocs/werdigie.pdf>. Acesso em: 21 de nov. 2013

NOTAS

(1) Graduado em Administração, Universidade da Amazônia, Belém/PA. Pós-Graduado em MBA em Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro/RJ, e MBA em Gerenciamento de Projetos, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro/RJ. Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, Taubaté/SP; e Doutorado em Ciências Agrárias, Universidade Federal Rural da Amazônia, Belém/PA. Professor Adjunto e Coordenador da Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública. E-mail: carlosacmattos@hotmail.com

(2) Graduada em Administração pela Universidade da Amazônia, Belém/PA. Pós-graduada em MBA em Gestão Empresarial pela Universidade da Amazônia, Belém/PA. Professora do Curso Técnico em Administração e Técnico em Informática. E-mail: sandra_andradeadm@hotmail.com

(3) Graduada em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, pela Universidade da Amazônia, Belém/PA. Pós-graduada em Ensino Superior, e em Gestão de Marketing pela Universidade da Amazônia, Belém/PA. MBA em Gestão Empresarial, pela Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro/RJ. Especialista em Gestão do Varejo, pela Fundação Instituto de Administração, São Paulo/SP. Técnica em Planejamento na Fundação de Telecomunicações do Pará, Belém/PA. E-mail: glenda.abud@gmail.com

(4) Graduada em Comunicação Social pela Universidade de Pelotas, Pelotas/RS. Pós-graduada em Teoria e Metodologia da Comunicação pela Universidade Federal do Pará, Belém/PA; e em Avaliação à Distância pela Universidade de Brasília, Brasília/DF. Mestre em Letras: Linguística e Teoria Literária, Universidade Federal do Pará, Belém/PA. Doutora em Ciências Agrárias pela Universidade Federal Rural da Amazônia, Belém/PA. Professora do Mestrado em Comunicação, Linguagens e Cultura na Universidade da Amazônia, Belém/PA. E-mail: corradi7@terra.com.br

Enviado: 14/07/2011

Aceito: 27/11/2013

Publicado: 27/02/2014