



**Análise da qualidade percebida de um *Call Center*:
Estudo de caso Sage Portugal**

Por:

Hugo Miguel Ferreira Pinto

Tese de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por:

Professora Doutora Teresa Maria Rocha Fernandes Silva

2013

Agradecimentos

À Professora Doutora Teresa Maria Rocha Fernandes Silva pela sua disponibilidade, exigência, motivação e conhecimentos transmitidos, imprescindíveis para a conclusão deste estudo.

À direção da empresa Sage Portugal, pela disponibilização dos dados, sem os quais esta dissertação não seria possível, e a todos os colegas que me incentivaram e apoiaram ao longo do tempo.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram nos novos desafios académicos e profissionais e ao meu irmão pela sua alegria e boa disposição contagiantes.

Aos meus colegas de Mestrado, com os quais convivi durante estes anos, partilhando experiências, angústias e esperanças.

A todas as restantes pessoas não citadas, mas que de alguma forma estiveram presentes e contribuíram para este estudo.

Termino com agradecimento especial à Tânia Queirós, por todo o apoio que me deu, por me ouvir e estar sempre presente quando necessitava demonstrando a mulher incrível que é.

Nota biográfica

Hugo Miguel Ferreira Pinto nasceu em Fânzeres, freguesia de Gondomar em 1989. Licenciou-se em Economia na Faculdade de Economia da Universidade do Porto em 2011.

No mesmo ano ingressou no Mestrado de Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, onde concluiu a parte escolar com média de 17 valores, procurando sempre conciliar harmonicamente a vida pessoal, académica e profissional.

No âmbito profissional iniciou o seu percurso em 2011, mais concretamente na empresa Sage Portugal, onde permanece actualmente como técnico de software de gestão para pequenas e médias empresas.

Resumo

No mercado atual cada vez mais global e competitivo, prestar um serviço de excelência e garantir a satisfação dos clientes tornaram-se necessidades estratégicas das empresas.

Ao longo dos últimos anos tem-se assistido a um crescimento consistente dos serviços *Call Center* um pouco por todo o mundo, sendo uma nova base competitiva para muitas empresas.

O presente estudo tem como objetivo avaliar a qualidade percebida dos clientes de um *Call Center* e a sua influência na probabilidade de recomendação da empresa a terceiros.

A empresa objeto de estudo foi a Sage Portugal, pertencente ao grupo Sage líder mundial no desenvolvimento e comercialização de Software de Gestão para Pequenas e Médias Empresas.

O estudo inicia com uma revisão da literatura de gestão de serviços, da qualidade de serviços e satisfação, abordando as especificidades dos *Call Centers*.

De seguida, apresenta a metodologia usada, a forma de recolha de dados, as hipóteses a testar e a análise dos dados.

Este estudo faz o tratamento de dados secundários cedidos pela empresa objeto da investigação resultantes de um inquérito realizado a uma amostra de clientes para avaliar a sua qualidade percebida. As hipóteses foram formuladas, tendo por base as questões do inquérito e o instrumento de avaliação da qualidade percebida Servperf.

O estudo finaliza com os resultados e conclusões obtidas. Os resultados permitem concluir que os itens adaptados às dimensões do modelo SERVPERF influenciam a probabilidade de recomendação da empresa a terceiros, com exceção de alguns itens da dimensão tangibilidade.

Palavras-chave: Call Center, serviços, qualidade percebida, instrumento SERVPERF.

Abstract

In a global and ever more competitive market, it is crucial to provide a service of excellence and ensure customers' satisfaction. During the last years, Call Centers has increased worldwide and gained importance as a competitive advantage to companies.

This study aims to assess customers' perceived quality in a Call Center setting and its influence on the willingness to recommend the service to others.

Sage Portugal, which is integrated in the group Sage, a *world-leading* supplier of accounting and business management software, was the firm under analysis.

Our study was developed as follows. First, we reviewed the services management and services quality and satisfaction literature, addressing the Call Centers specific characteristics. Second, we presented the methodology, the data collection, the development of hypotheses and the data analysis. The firm itself performed a survey to a sample of customers in order to assess their perceived quality about the service. Our hypotheses were formulated in accordance with its questions. The survey results were granted to our study and were analyzed with the instrument of service quality measurement SERVPERF. The study ends with the presentation of the results and conclusions. Results show the items adapted to the SERVPERF model have influence on the likelihood to recommend the company to others. The exception goes to some items of the tangibility dimension.

Keywords: Call Center, service, perceived quality, SERVPERF scale.

Índice

Agradecimentos	i
Nota biográfica.....	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice de Figuras.....	vii
Índice de tabelas.....	ix
1. Introdução	1
1.1. Tema e interesse do estudo.....	1
1.2. Estrutura da dissertação.....	2
I-CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA	3
2. Serviços, Satisfação e Qualidade em Serviços.....	3
2.1. Serviços.....	3
2.1.1. Conceito de serviço	3
2.1.2. Conceito de encontro de serviços, sua importância e tipos de encontros	4
2.1.3. Tipos de níveis de serviços.....	5
2.2. Satisfação	6
2.2.1 Conceito de satisfação.....	6
2.2.2 Importância da satisfação	7
2.3. Qualidade nos serviços	9
2.3.1. Conceito de qualidade	9
2.3.2. Tipos de qualidade de serviços	10
2.3.3. Importância da qualidade do serviço prestado	11
2.3.4 Impacto de ocorrência de falhas na prestação de serviços e percepção da qualidade...12	
2.3.5 Importância dos colaboradores e impacto da sua satisfação na qualidade do serviço prestado	12
2.4 Modelo dos Gaps e Instrumentos de avaliação da qualidade	13
2.4.1 Modelo dos <i>Gaps</i>	14
2.4.2 Instrumento Servqual	15

2.4.3	Instrumento SERVPERF	18
2.5	Conceito de <i>Call Center</i>	20
2.6	Impacto e Importância de <i>Call Centers</i> no setor de serviços	20
2.7	Principais benefícios dos <i>Call Centers</i>	22
2.8	Determinantes de avaliação da qualidade em <i>Call Center</i> :.....	23
2.9	Caracterização dos operadores de <i>Call Center</i> e o seu impacto na prestação de um serviço de qualidade	25
II.	ESTUDO EMPÍRICO	27
3.	Definição do problema, Objetivos do estudo e Metodologia	27
3.1	Definição do problema e objetivos do estudo.....	27
3.2	Metodologia de investigação	28
3.2.1	Estudo de caso da empresa Sage Portugal	29
3.3	Modelo de Análise e Hipóteses em Estudo.....	30
3.4	Método de tratamento e análise de dados	33
4	Análise e discussão de resultados	36
4.1	Caracterização descritiva da amostra.....	36
4.2	Testes de hipóteses:	37
4.2.1	Dimensão Capacidade de resposta.....	37
4.2.2	Dimensão Confiabilidade	39
4.2.3	Dimensão Empatia.....	43
4.2.4	Dimensão Segurança	49
4.2.5	Dimensão tangibilidade	53
5	Conclusão, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	60
5.1	Conclusão.....	60
5.2	Limitações do estudo e Sugestões para investigações futuras.....	62

Índice de Figuras

Figura 1: Fatores que influenciam as expectativas de serviço de clientes.....	6
Figura 2: Relação entre qualidade de um serviço, satisfação do cliente e lucratividade do negócio.....	8
Figura 3:Cronologia de factos mais importantes:	29
Figura 4:Esquema lógico da investigação	30
Figura 5:Distribuição percentual dos cargos ocupados pelos inquiridos na unidade de negócio Entry-Level	36
Figura 6: Distribuição percentual dos cargos ocupados pelos inquiridos na unidade de negócio SME.....	36
Figura 7:Item “Comprometimento”: Unidade de negócio – Entry-level.....	38
Figura 8:Item “Comprometimento”: Unidade de negócio – SME.....	38
Figura 9: Item “Preocupação”: Unidade de negócio – Entry-level.....	39
Figura 10: Item “Preocupação”: Unidade de negócio – SME	39
Figura 11: Item “Empenho”: Unidade de negócio – Entry-level.....	41
Figura 12: Item “Empenho”: Unidade de negócio – SME	41
Figura 13: Item “Rapidez”: Unidade de negócio – Entry-level.....	42
Figura 14: Item “Empenho”: Unidade de negócio – SME	42
Figura 15: Item “Eficácia”: Unidade de negócio – Entry-level.....	43
Figura 16: Item “Eficácia”: Unidade de negócio – SME.....	43
Figura 17: Item “Cordialidade”: Unidade de negócio – Entry-level	45
Figura 18: Item “Cordialidade”: Unidade de negócio – SME	45
Figura 19: Item “Compreensão”: Unidade de negócio – Entry-level	46
Figura 20: Item “Compreensão”: Unidade de negócio – SME.....	46
Figura 21: Item “Paixão”: Unidade de negócio – Entry-level	47
Figura 22: Item “Paixão”: Unidade de negócio – SME.....	47
Figura 23: Item “Assumir”: Unidade de negócio – SME	48
Figura 24: Item “Assumir”: Unidade de negócio – Entry-level	48
Figura 25: Item “Informação”: Unidade de negócio – Entry-level.....	50
Figura 26: Item “Informação”: Unidade de negócio – SME	50
Figura 27: Item “Qualidade Serviço”: Unidade de negócio – Entry-level	51

Figura 28: Item “Qualidade Serviço”: Unidade de negócio – SME.....	51
Figura 29: Item “Reconhecimento”: Unidade de negócio – Entry-level	52
Figura 30: Item “Reconhecimento”: Unidade de negócio – SME.....	52
Figura 31: Item “Tempo de atendimento”: Unidade de negócio – Entry-level	56
Figura 32: Item “Reconhecimento”: Unidade de negócio – SME.....	56
Figura 33: Item “Canais de comunicação”: Unidade de negócio – Entry-level	57
Figura 34: Item “Canais de comunicação”: Unidade de negócio – SME.....	57
Figura 35: Item “Portal My Sage”: Unidade de negócio – Entry-level	58
Figura 36: Item “Portal My Sage”: Unidade de negócio – SME.....	58
Figura 37: Item “Portal My Sage”: Unidade de negócio – Entry level	59
Figura 38: Item “Contactos”: Unidade de negócio – SME.....	59

Índice de tabelas

Tabela 1: Síntese conclusiva das hipóteses a testar	35
Tabela 2: Definição de hipóteses e resultados de teste qui-quadrado das questões da dimensão capacidade de resposta em ambas as unidades de negócio. Fonte: Adaptado SPSS®.....	37
Tabela 3: Definição de hipóteses e resultados de teste qui-quadrado das questões da dimensão confiabilidade em ambas as unidades de negócio. Fonte: Adaptado SPSS®	40
Tabela 4: Definição de hipóteses e resultados de teste qui-quadrado das questões da dimensão empatia em ambas as unidades de negócio. Fonte: Adaptado SPSS®	44
Tabela 5: Definição de hipóteses e resultados de teste qui-quadrado das questões da dimensão segurança em ambas as unidades de negócio. Fonte: Adaptado SPSS®	49
Tabela 6: Definição de hipóteses e resultados de teste qui-quadrado das questões da dimensão tangibilidade em ambas as unidades de negócio. Fonte: Adaptado SPSS® ..	54

1. Introdução

1.1. Tema e interesse do estudo

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), o comportamento e hábitos das pessoas tem-se alterado de forma significativa ao longo do tempo, resultante da passagem de uma sociedade industrial, em que o padrão de vida é definido pela quantidade de bens produzidos, para uma sociedade pós-industrial, onde há uma maior preocupação com qualidade de vida e em que o profissional ganha maior importância.

Neste contexto, assiste-se de uma forma significativa ao crescimento das atividades de prestação de serviços, onde a tecnologia gerou mudanças consideráveis na sua natureza, possibilitando a criação de novos serviços.

Os *Call Centers* destacam-se como um dos canais de contato com o cliente. Devido aos baixos custos operacionais, estes canais têm cada vez mais sido utilizados pelas organizações com o objetivo de prestar diversos tipos de serviços.

Mancini (2001) defende que muitas das empresas adotaram a utilização de *Call Centers* como forma de não só atender às necessidades de mercado, mas também uma forma de se poder antecipar a estas, podendo assim superar as expectativas dos consumidores.

Atualmente os *Call Centers* são utilizados diariamente pelas pessoas, seja de forma receptiva (quando o utilizador entra em contato), seja de forma ativa (quando o utilizador é abordado, por exemplo, através de ações de telemarketing ou pesquisa), (Mancini 2001). Com o crescimento do setor de *Call Centers*, surge a necessidade das empresas avaliarem de forma mais efetiva a sua atuação e a satisfação do consumidor.

Neste estudo é avaliada a qualidade percebida, pelos clientes de um *Call Center* e a sua influência na probabilidade de recomendação favorável da empresa a terceiros. Na medição da qualidade percebida foi utilizado o instrumento SERVPERF (Cronin e Taylor, 1992).

Posto isto, a pergunta que direciona este trabalho é como os consumidores percebem as diferentes dimensões de qualidade de serviços entregues por *Call Centers* e a sua influência no nível de recomendação da empresa a terceiros.

1.2. Estrutura da dissertação

A dissertação encontra-se projetada com uma estrutura lógica e abrangente e tem como objetivo obter uma melhor interpretação do tema qualidade percebida em *Call Centers*.

A dissertação está dividida por várias fases: a primeira faz um enquadramento do tema, a segunda baseia-se na exposição do tema mediante a revisão de literatura, a terceira, denominada fase metodológica, visa elucidar a metodologia adotada no estudo e a quarta diz respeito à apresentação e discussão dos resultados do estudo.

Por fim, a última parte do estudo apresenta as conclusões, limitações e recomendações para futuros projetos de investigação.

I-CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é efetuada uma revisão da literatura para contextualizar o tema objeto de estudo e servir de base teórica para as hipóteses a testar.

Inicia fazendo uma abordagem do conceito de serviços, tipos de encontro e tipos de níveis de serviços, definição de satisfação, de qualidade e tipos de qualidade, efetuando o enquadramento com especificidades dos serviços.

Continua com a análise da importância dos colaboradores e impacto da sua satisfação na qualidade do serviço prestado, introduzindo o conceito de lealdade.

São também abordadas as seguintes matérias: impacto das vantagens competitivas no negócio, impactos de problemas nos serviços, instrumentos de avaliação de qualidade maioritariamente usados e que serviram de base nas hipóteses definidas bem como, apresentação do modelo dos Gaps, impacto e importância de *Call Centers* no setor de serviços juntamente com a definição de *Call Center*, principais vantagens dos *Call Centers* para os clientes e empresas e seus determinantes de avaliação.

2. Serviços, Satisfação e Qualidade em Serviços

2.1. Serviços

2.1.1. Conceito de serviço

Os serviços podem ser definidos como ações, processos e performances, Zeithaml e Bitner (2000). Em termos gerais, os serviços incluem todas as atividades económicas cuja produção não é um produto físico ou construído, e é, geralmente, consumido no momento em que é produzido e proporciona valor acrescentado (Quinn *et al.* 1987).

Segundo Kotler (2000), um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte oferece a outra, sendo essencialmente intangível e não resulta na propriedade de alguma coisa. Contudo, o serviço pode estar ou não associado a um produto físico.

Para Grönroos (2001), os serviços são processos de atividades destinados a fornecer soluções para os problemas dos clientes.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000,p. 43), “um serviço consiste num conjunto de benefícios implícitos e explícitos, executado dentro de instalações de suporte e utilizando-se bens facilitadores”.

Na perspectiva de Lovelock e Wirtz (2006, p. 5) serviço é “um ato ou desempenho que cria benefícios para os clientes por meio de uma mudança desejada no ou em nome do destinatário do serviço”.

Grönroos (1995), identifica características base dos serviços, sendo elas a intangibilidade do produto, a percibilidade, a variabilidade de cliente para cliente (heterogeneidade), a simultaneidade entre a criação e o consumo do serviço e a participação do cliente no processo.

2.1.2. Conceito de encontro de serviços, sua importância e tipos de encontros

“Encontros de serviços podem ser definidos como períodos de tempo durante o qual os clientes interagem diretamente com o serviço”, (Lovelock e Wirtz, 2006, p.28)

A “Hora da verdade” é a oportunidade que a empresa prestadora do serviço possui para demonstrar a qualidade dos seus serviços (Grönroos, 2004; Lovelock e Wirtz, 2006). Deste modo, é necessário que os colaboradores estejam preparados e sejam intervenientes no processo de qualidade do serviço. A administração poderá dar aos funcionários de *front office* a responsabilidade de responder prontamente às necessidades dos clientes nesses “momentos de verdade” que determinam o sucesso ou fracasso de uma empresa.

Lovelock e Wirtz (2006) defendem que um aumento do nível de contato com as operações de serviços aumentam a probabilidade de que existam mais encontros de

serviços e que sejam de maior duração, considerando assim, existir dois tipos de encontros de serviços:

Serviços de alto contato:

Caracterizam-se por um grupo de serviços que envolve a realização de várias visitas pessoais de clientes às instalações onde o serviço é prestado, havendo um envolvimento dos clientes com a organização de serviços e os seus colaboradores durante a prestação do serviço.

Serviços de baixo contato:

São a extremidade oposta dos serviços de alto contato, devido ao pouco ou nenhum envolvimento presencial entre clientes e o prestador de serviços. O contato ocorre à distância através de canais de distribuição físicos, como os serviços de correio ou canais eletrônicos como o telefone e a internet.

2.1.3. Tipos de níveis de serviços

Para desenvolver a lealdade do cliente, as empresas devem ultrapassar não só o nível de serviço adequado, mas também o nível de serviço desejado (Lovelock e Wirtz ,2006).

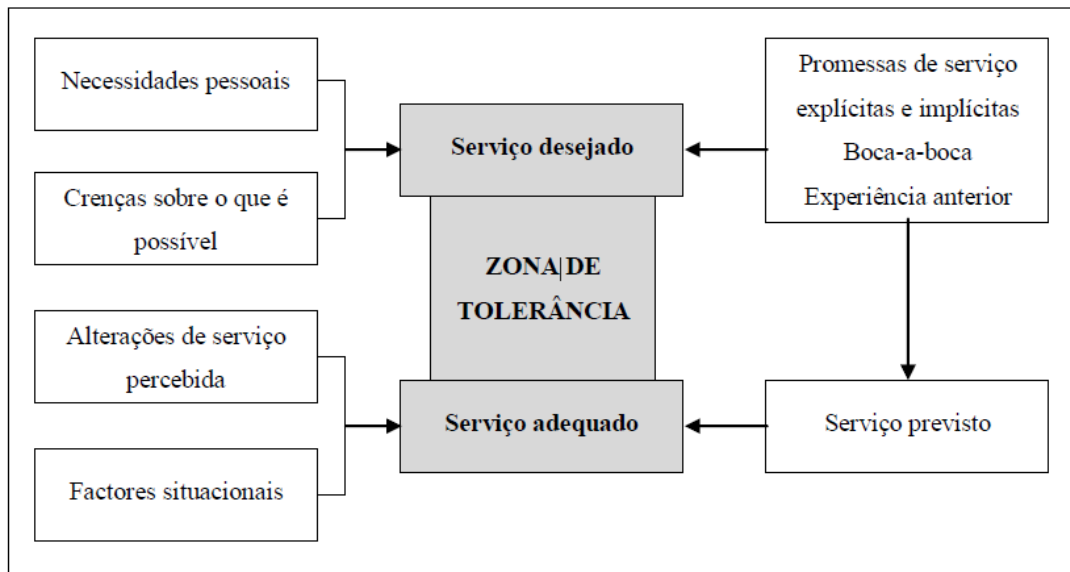
O nível de serviço desejado é o tipo de serviço que os clientes esperam receber, que resulta da combinação do que os clientes acreditam que pode e deve ser entregue no contexto das suas necessidades pessoais.

Serviço adequado é entendido como o nível mínimo de serviço que aceitarão sem ficarem insatisfeitos.

Relacionado com a própria natureza dos serviços torna-se difícil uma entrega consistente do serviço por diferentes colaboradores na mesma empresa e ainda pelo mesmo colaborador em dias distintos. O intervalo dessa variação que os clientes estão

dispostos a aceitar designa-se zona de tolerância. Quando o serviço se situar fora da zona de tolerância, a reação será positiva ou negativa.

Figura 1: Fatores que influenciam as expectativas de serviço de clientes



Fonte: Adaptado de Zeithaml *et.al* (1993)

2.2. Satisfação

2.2.1 Conceito de satisfação

O conceito de satisfação ganhou relevância desde a década de 1970, nos Estados Unidos e na Inglaterra, inserido no paradigma do consumismo e na cultura da qualidade.

Já naquela época, a satisfação do utilizador era considerada uma meta a ser alcançada pelos serviços (Turris, 2005).

Ainda que grande parte dos autores tenham defendido nas décadas de 80 e 90 que a satisfação é uma simples equação entre o que é esperado e o que é obtido, o problema da aplicação dessa teoria na mensuração da satisfação está no facto do seu uso permitir saber apenas o quanto um serviço foi melhor que a expectativa.

No entanto, segundo o autor Chen (1990), neste tipo de avaliação corre-se o risco de não se avaliarem os serviços em si, mas algo completamente diferente, baseado apenas no desejo e na expectativa de alguém.

Já Smith e Houston (1982), afirmaram que a satisfação com os serviços está relacionada com a confirmação ou não das expectativas.

A satisfação do cliente pode ainda ser definida como um estado afetivo gerado pela reação emocional à experiência com um produto ou serviço (Cadotte *et al.*, 1987; Oliver, 1980).

Para os autores Liljander e Strandvik (1994), satisfação pode ser entendida como o resultado da experiência do cliente com o serviço em termos de valor recebido, isto é, o que o cliente tem que dar para conseguir alguma coisa em troca.

Foram sinalizados em diversos estudos fatores influenciadores da satisfação, tais como: imagem, gestão da reclamação, lealdade e cenário de serviços (Barich e Kotler, 1991; Bitner, 1992; Anderson *et al* 1994; Zeithaml e Bitner, 2003).

Zeithaml e Bitner (2003) defendem ainda que a satisfação do cliente em relação a um produto ou serviço é influenciada de modo considerável pela avaliação que o consumidor faz das suas características.

2.2.2 Importância da satisfação

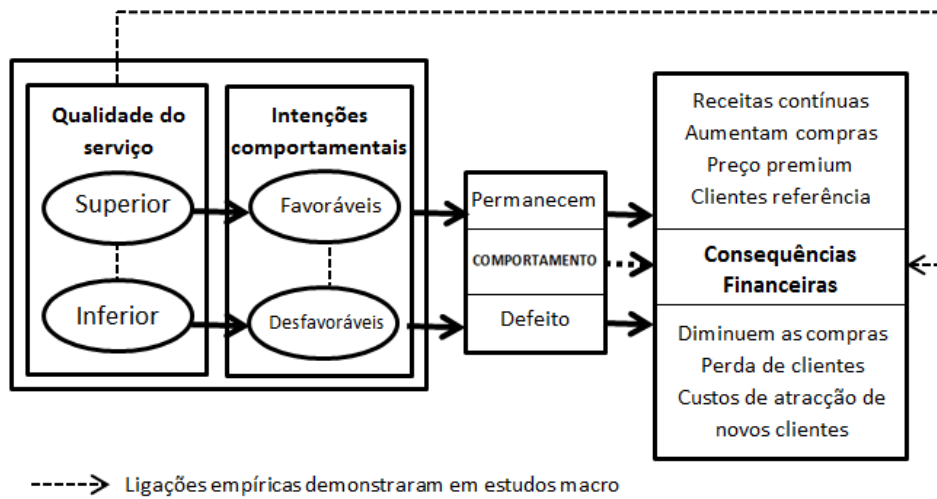
Walker (1995) e Dobbins (1996) concluíram que, quanto maior a satisfação do cliente maior será a probabilidade de recompra, de comprar em maior quantidade e ainda de promover positivamente o produto ou serviço.

Num estudo realizado por Morgan e Rego (2006), revelou-se uma vez mais, que consumidores satisfeitos têm maior probabilidade de repetir a compra do produto ou serviço e conseqüentemente, trará benefícios à empresa tornando-a mais competitiva.

A figura 2 mostra uma sequência básica que permite explicar a relação entre qualidade de um serviço, satisfação do cliente e lucratividade do negócio: a qualidade do serviço

conduz à satisfação do cliente, que leva a um fortalecimento da relação, conduzindo a uma relação de longevidade, que se traduzirá numa relação de lucratividade.

Figura 2: Relação entre qualidade de um serviço, satisfação do cliente e lucratividade do negócio



Fonte: Adaptado de: Zeithaml, V., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996)

A redução das taxas de perda de clientes pode ser rentável para as empresas. A investigação tem mostrado que é uma estratégia mais rentável de ganhar quota de mercado ou redução de custos. Por exemplo, num estudo empírico que liga a satisfação do cliente aos lucros, (Fomell e Wemerfett, 1987, 1988) e que pretende explicar o impacto dos programas de tratamento de queixas dos clientes e a sua retenção, concluem que os recursos de marketing são mais rentáveis se forem gastos com a intenção de manter os clientes existentes do que atrair novos clientes. O principal argumento é que o custo de obter um novo cliente é maior do que o custo de manter um cliente já existente, por outras palavras, é mais rentável focar a atenção nos clientes já existentes, pois a sua satisfação conduz a custos mais baixos, maior retenção de clientes e maior rendimento.

Quando uma empresa perde clientes, tem de ter uma estratégia para atrair novos clientes que compensem a perda, ou os substituam, e esse custo de atração de novos clientes é elevado.

Captar novos clientes revela-se assim um processo dispendioso, pois envolve publicidade, custos comerciais e operacionais. Novos clientes não são muitas vezes rentáveis até determinado nível de permanência.

Mais, a longevidade da relação com o cliente influencia favoravelmente a rentabilidade, isto é, clientes que permanecem com a empresa por um período de anos, porque estão satisfeitos com o serviço, são mais propensos do que clientes de curto prazo ou momentâneos a comprar serviços adicionais e a realizar um *passa palavra* favorável.

A empresa pode também ser capaz de cobrar um preço mais elevado do que outras empresas, porque estes clientes de longo prazo valorizam a manutenção do relacionamento e os custos iniciais de atrair e manter esses clientes já foram absorvidos (Reichheld e Sasser 1990).

Boulding *et al.*(1993) em dois estudos realizados encontraram uma correlação positiva entre a qualidade de serviço e uma intenção de recompra e vontade para recomendar a terceiros.

2.3. Qualidade nos serviços

2.3.1. Conceito de qualidade

Nas áreas de Gestão e Marketing a qualidade é muito importante. Contudo pela revisão bibliográfica analisada, constata-se a não existência de uma definição consensual entre os estudiosos desta área.

Deste modo, são apresentadas interpretações distintas, segundo diferentes autores:

Zeithaml e Bitner (2003, p. 85) entendem que, “a qualidade nos serviços é uma avaliação que reflete a percepção do cliente em determinadas dimensões do serviço: confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e tangibilidade”.

Para Téboul (1991, p. 32), "qualidade é...a conformidade às especificações", sendo entendida por (Parasuraman *et al.*,1988, p. 14) como “a opinião de um cliente sobre a excelência ou superioridade de uma empresa” e como uma forma de atitude que representa uma avaliação global a longo prazo (Cronin e Taylor, 1994). Para Zeithaml *et al.*,(1990, p. 89) a qualidade do serviço é afectada quando os funcionários estão indispostos, ou não têm capacidades para realizar um serviço ao nível desejado.

Lovelock e Wirtz (2006) referem que qualquer cliente, antes de adquirir um serviço, tem uma expectativa baseada nas suas necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e publicidade do prestador de serviço. Por isso, após a aquisição do serviço, os clientes tendem a comparar as suas expectativas com a percepção do serviço recebido.

Crosby (1979) define a qualidade como "conformidade com os requisitos". Garvin (1983) mede a qualidade, contando a incidência de falhas "internas" (aquelas observadas antes de um produto sair da fábrica) e falhas "externas" (aquelas incorridas no exterior das instalações).

A diferença entre as intenções de uma empresa e a experiência do cliente é aumentada pela inseparabilidade entre produção e consumo e pela participação ativa dos prestadores de serviços e os próprios consumidores (Rodie e Klein, 2000).

2.3.2. Tipos de qualidade de serviços

Grönroos (1982) considera que existem dois tipos de qualidade do serviço:

- **Qualidade técnica:** que envolve o que o cliente recebe realmente no serviço;
- **Qualidade funcional:** que envolve a maneira como o serviço é prestado.

Para Lehtinen e Lehtinen (1982) a premissa básica é que a qualidade do serviço é produzida na interação entre um cliente e os elementos da organização do serviço. Os autores usam três dimensões: qualidade física, que inclui os aspetos físicos do serviço (por exemplo: equipamentos ou construção); qualidade corporativa, que envolve a imagem da empresa ou perfil, e qualidade interativa, que deriva da interação de contato entre o pessoal e os clientes, bem como entre alguns clientes e outros clientes.

Em concordância com Zeithaml e Bitner (2003), os conceitos de satisfação de clientes e qualidade são geralmente utilizados como sinónimos. No entanto, são na verdade distintos mas apresentam alguns aspetos em comum. A qualidade dos serviços é o reflexo do cliente perante o serviço, enquanto que, a satisfação é influenciada pela perceção de qualidade do serviço, pelo preço e pelo seu perfil pessoal e temporal no momento da compra.

2.3.3.Importância da qualidade do serviço prestado

A gestão deve ter como principal prioridade a maximização da qualidade do serviço que é prestado. Esta preocupação e prioridade estendem-se às chefias e funcionários.

Resultados bem sucedidos e lucrativos incluem: foco no atendimento de qualidade e satisfação do cliente, retenção de clientes existentes, superar expectativas, melhoria contínua da qualidade, emprego, formação e procura de boas práticas através da comparação com outras empresas do mesmo ramo (Kapiki, 2012).

Autores como Smith e Wright (2004), destacam algumas variáveis que o prestador deve ter em conta e que influenciam a perceção da qualidade pelo consumidor: o conhecimento técnico demonstrado, o esforço e prontidão na resolução do problema no sentido de prestar uma resposta rápida e eficaz na resolução do problema.

Malhotra e Mukherje (2004), sublinham que as empresas estão a adotar estratégias orientadas para os funcionários, em que a equipa de gestão reconhece a importância no investimento em pessoas, em tecnologia de suporte aos colaboradores, renovação de processos de recrutamento e seleção e recompensar os funcionários que possuíram uma boa performance no atendimento.

Atualmente, verifica-se que a relação entre o cliente e a empresa revela-se cada vez menos presencial, existindo uma aposta das empresas na prestação de serviços de apoio ao cliente apresentando benefícios tanto para os utilizadores como para os clientes.

Esta implementação permite que as empresas reduzam os seus custos na prestação de serviços, que ofereçam uma resposta a um maior número de clientes e estes obtenham de forma mais cómoda a informação e o apoio de que necessitam.

2.3.4 Impacto de ocorrência de falhas na prestação de serviços e percepção da qualidade

Um problema no serviço prestado dá à empresa a oportunidade de demonstrar o seu compromisso para com o cliente através de excelentes esforços de recuperação. Por outro lado, a evidência empírica sugere que as falhas de serviço podem enfraquecer a relação entre empresa-cliente, mesmo quando o problema for resolvido de forma satisfatória (Bolton e Drew, 1992).

Zeithaml, Parasuraman, e Berry (1990) referem que os clientes que não experimentaram recentemente problemas no serviço com uma empresa têm significativamente melhor percepção de qualidade de serviço que os clientes que experimentaram um problema no serviço recentemente e que foi resolvido de forma satisfatória. Uma explicação que parece plausível para esta conclusão, é que o resultado satisfatório na resolução do problema, embora seja importante para os clientes, não os leva a esquecer a falha do serviço.

De acordo com Kennedy e Thirkell (1988), os clientes estão “preparados para absorver algumas avaliações desfavoráveis antes de expressá-las em termos de insatisfação.” Já Grønhaug e Gilly (1991) referem que os clientes insatisfeitos podem continuar leais ao serviço por causa de elevados custos de transferência, tempo, esforço e dinheiro.

2.3.5 Importância dos colaboradores e impacto da sua satisfação na qualidade do serviço prestado

Atualmente, as organizações prestadoras de serviços estão mais envolvidas na prestação de um serviço de qualidade, na construção de lealdade entre funcionários e clientes e acima de tudo, preocupadas em oferecer um bom atendimento.

Vários pesquisadores descobriram que empregados satisfeitos são mais propensos a melhorar o seu desempenho no trabalho (Judge *et al.*, 2001), quer através da sua criatividade quer através da sua cooperação com os outros, pois a satisfação é a força interior que impulsiona o comportamento do funcionário. Estudos anteriores concluíram que funcionários fieis estão mais dispostos e capazes de fornecer um maior nível de qualidade de serviço (Loveman, 1998; Silvestro e Cross, 2000).

Outro resultado obtido é que funcionários satisfeitos têm maior probabilidade de recomendar a organização. No entanto, nas várias pesquisas efetuadas ao longo do tempo sobre a qualidade do serviço, foi dada pouca atenção aos fatores com impacto no comportamento dos funcionários nos serviços prestados relativamente à grande quantidade de estudos realizados sobre a qualidade percebida pelo cliente (Parasuraman *et al.*, 1988; Carman, 1990; Parasuraman *et al.*, 1991; Babakus e Boller, 1992; Cronin e Taylor, 1992).

Num estudo de Reis (1998), conseguiu-se apurar que grande parte dos erros ocorridos na prestação de serviços poderia ser evitada com funcionários comprometidos, motivados com a empresa e que, com apoio da organização conseguiam interagir de forma positiva com o consumidor. Contudo, num inquérito realizado, foi obtida uma percentagem de 65% de indiferença dos funcionários no momento do atendimento.

A satisfação dos colaboradores revela-se assim, como um fator importante na determinação da qualidade de serviço (Zeithaml *et al.*, 1990). Empregados satisfeitos assumem em maior grau o compromisso de oferecer um serviço de qualidade (Matzler *et al.*, 2004).

2.4 Modelo dos Gaps e Instrumentos de avaliação da qualidade

Os instrumentos geralmente utilizados para avaliar a qualidade do serviço prestado ao cliente são: o *Service Quality* (SERVQUAL) (Parasuraman *et al.*, 1988), o *Service Performance* (SERVPERF) (Cronin e Taylor, 1992), o *Weighted Service Quality*

(Weighted SERVQUAL) (Parasuraman *et al.*, 1991) e *Weighted Service Performance* (Weighted SERVPERF) (Cronin e Taylor, 1992).

Destes instrumentos, as principais ferramentas avaliadoras da qualidade de um serviço que mais foram estudadas e desenvolvidas na literatura são: o SERVQUAL e o SERVPERF. São distintas pelo facto de a primeira ter por base as expectativas e perceções dos clientes face aos serviços prestados (Parasuraman, *et al.*, 1985, 1988) e a segunda pelo facto de pretender avaliar apenas a perceção do desempenho dos serviços prestados (Cronin e Taylor, 1992). No entanto, não é consensual qual a ferramenta mais fiável, uma vez que cada uma delas se adequa às características do serviço a medir (Salomi, *et al.*, 2005), ou seja, depende sobretudo do objetivo da empresa prestadora do serviço: se pretende avaliar a qualidade do seu serviço tendo por base a expectativa do cliente ou o seu desempenho (Jain e Gupta, 2004).

2.4.1 Modelo dos Gaps

Tal como referido, foram desenvolvidos vários modelos específicos que permitem a medição e avaliação dos serviços.

O modelo dos gaps (*Gap Analysis*) baseia-se no modelo de satisfação de (Oliver, 1980) que nos mostra a qualidade de um serviço em relação a uma característica específica, ou seja, a satisfação do cliente é medida através da diferença (gap) entre a expectativa e o desempenho.

Os autores propõem então várias falhas (*gaps*) passíveis de ocorrer (Parasuraman *et al.*, 1985):

Gap 1: decorre da diferença entre as expectativas dos clientes e a perceção que os gestores têm delas;

Gap 2: decorre da diferença entre a perceção dos gestores sobre as expectativas dos clientes e as pormenorizações da qualidade do serviço;

Gap 3: decorre da divergência entre as pormenorizações da qualidade do serviço e a prestação do mesmo;

Gap 4: decorre da diferença entre a prestação do serviço e as comunicações externas que os clientes recebem;

Gap 5: decorre da diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção de qualidade.

Os autores propuseram uma equação que permite constatar que a qualidade de um serviço na percepção do cliente (Gap 5) é influenciada pelas divergências já mencionadas (Gap 1, Gap 2, Gap 3 e Gap 4):

$$\text{Gap 5} = f(\text{Gap 1}, \text{Gap 2}, \text{Gap 3}, \text{Gap 4})$$

Outra conclusão não menos importante, é o facto dos clientes utilizarem os mesmos critérios de avaliação na qualidade do serviço, independentemente do tipo de serviço. Os critérios foram dispostos em dez categorias designadas de dimensões da qualidade e por isso, concluiu-se serem fatores a ter em conta na prestação do serviço (Parasuraman, *et al.*, 1985).

2.4.2 Instrumento Servqual

A ferramenta Servqual como já anteriormente referido, tem como ponto de partida avaliar a qualidade dos serviços tendo em conta as expectativas e percepções dos clientes. Com base no modelo dos gaps, esta ferramenta traduz-se então na já referida premissa do Gap 5.

É uma ferramenta aplicável a qualquer organização prestadora de um serviço por ser fundamentada no paradigma da não confirmação, ou seja, por refletir a ideia de que a satisfação do cliente em relação a um serviço tem origem na divergência entre as suas expectativas e percepções (Grönroos, 2004).

Para facilitar a compreensão das expectativas e percepções dos clientes (Parasuraman *et al.*, 1985) foram inicialmente definidos dez elementos avaliadores da qualidade do serviço, sendo eles: tangibilidade, fiabilidade, rapidez, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e conhecimento do consumidor, que mais tarde foram reduzidos para cinco, resultado de um novo estudo (Parasuraman *et al.*, 1988), passando a ser designados como as dimensões da qualidade de serviço, subdivididas em 22 itens: confiabilidade com 5 itens, capacidade de resposta com 4

itens, segurança com 4 itens, empatia com 5 itens e por fim a tangibilidade apresentando 4 itens.

A dimensão Confiabilidade traduz-se na capacidade de cumprir o prometido dentro dos prazos pré-estabelecidos com confiança e sem erros ou alterações. É considerado um dos indicadores de maior influência na percepção da qualidade de um serviço (Parasuraman *et al.* 1988).

A dimensão Capacidade de resposta remete para a prestação do serviço de forma correta e imediata. Ou seja, a percepção positiva da qualidade do serviço depende da celeridade do prestador de serviço em satisfazer o cliente, isto é, em prestar os serviços de maneira oportuna no tempo estabelecido (Parasuraman *et al.* 1988).

A dimensão Segurança reflecte a capacidade de transmitir confiança e confidencialidade aos clientes aquando a prestação do serviço, ou seja, cortesia, respeito ao cliente, competência do colaborador no conhecimento do serviço, são algumas das características desta dimensão (Parasuraman *et al.* 1988).

Empatia é a dimensão que traduz a capacidade do prestador de serviços oferecer atenção personalizada aos clientes e demonstrar simpatia no atendimento, ou seja, sensibilidade e esforço na compreensão das necessidades dos clientes são fulcrais numa percepção positiva do cliente face ao serviço prestado (Parasuraman *et al.* 1988; Swarbrooke e Horner, 2002).

A dimensão Tangibilidade diz respeito à aparência física das instalações, equipamentos, materiais de comunicação e pessoas. Um excelente ambiente físico revela o cuidado com os pormenores e evidencia uma boa imagem dos serviços a serem prestados. (Parasuraman *et al.* 1988).

Ao contrário dos encontros face a face entre consumidor e empresa em que é possível criar percepções tangíveis obtidas por exemplo, através da aparência do prestador de serviços e de características físicas, equipamentos e outros, na interação via telefone, estes aspetos tangíveis não estão presentes e como tal a qualidade do serviço é avaliada através de dimensões intangíveis, tais como: confiabilidade, segurança, empatia e capacidade de resposta (Malhotra e Mukherje, 2004).

De acordo com Burgers *et al.*(2000), Staples *et al.* (2002), Keiningham *et al.* (2006) e Jaiswal (2008) a dimensão tangibilidade é a menos importante para a avaliação da qualidade do serviço, enquanto a confiabilidade é aquela que se traduz como sendo a mais importante na prestação de um serviço (Zeithaml e Bitner, 2003).

Em termos práticos, a ferramenta de avaliação da qualidade do serviço utilizada, é o questionário. Este é organizado numa escala Likert de 7 pontos (discordo totalmente – concordo totalmente), onde o resultado da qualidade é obtido das diferenças entre as pontuações das expectativas e das percepções. Com base nas respostas dos clientes às cinco dimensões da qualidade obtém-se a avaliação final da qualidade do serviço (Parasuraman *et al.*, 1988).

Gianesi e Corrêa (1994) sustentam a ideia de que as dimensões do Servqual transmitem atributos excessivamente amplos para auxiliar os responsáveis pela gestão de serviços na tomada de decisões.

As críticas que têm sido feitas atualmente ao modelo dos gaps – que observa unicamente a equação “expectativas/observações” – centram-se principalmente na ideia de que a expectativa não tem influência significativa na satisfação. Consequentemente é importante que a empresa estruture o serviço de forma adequada, pois o contato com o cliente é que determinará a sua satisfação (Lopes, 2009).

2.4.3 Instrumento SERVPERF

Nos anos 90, surgiram autores como Cronin e Taylor (1992) e Teas (1994) que propuseram modelos que desconsideraram as expectativas dos consumidores.

A ferramenta SERVPERF é aquela que fundamenta a ideia de que a percepção do desempenho do serviço está na base da medição e avaliação da qualidade do serviço. Com base na percepção individual efetiva do serviço prestado, Cronin e Taylor (1992) defendem a ideia de que a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes caracterizam uma atitude a longo prazo e curto prazo, respectivamente, e por isso podem ser relacionáveis mas não equivalentes.

Jain e Gupta (2004) explicam que uma maior percepção do desempenho implica uma melhor qualidade do serviço.

Por se considerar que os 22 itens das cinco dimensões abordadas anteriormente (Parasuraman *et al.*, 1988) estão razoavelmente bem fundamentados, foi desenvolvida a ferramenta SERVPERF.

Cronin e Taylor (1992) defendem a ideia de que se obtêm resultados positivos nas intenções de compra e na satisfação dos clientes através da qualidade do serviço percebida.

Para uma melhor compreensão da ferramenta em análise, foi desenvolvido um estudo prático utilizando questionários com quatro questões (utilizada a escala Likert de 7 pontos) em empresas do setor de serviços, banca, lavanderia e fast-food, tendo em conta os 22 itens referidos na ferramenta SERVQUAL, e um outro questionário com questões direcionadas para a intenção de recompra, envolvendo a satisfação e sentimentos dos clientes face à empresa prestadora de serviços. Os investigadores utilizaram um teste estatístico qui-quadrado e coeficiente de regressão linear dos dados (Cronin e Taylor, 1992) e concluíram que a ferramenta SERVPERF é a mais adequada por demonstrar as variações de qualidade.

Não conhecendo previamente o prestador de serviços, apenas a expectativa inicial pode ser considerada para auferir a qualidade percebida do serviço prestado; e conhecendo futuramente o prestador de serviços leva a não-confirmações de expectativas, modificando o nível de qualidade percebida do serviço, uma vez alterado este nível de qualidade percebida do serviço altera-se a intenção do cliente recomprar.

Mais tarde, Brady et al. (2002) através de uma réplica do estudo de Cronin e Taylor, (1992) vieram confirmar a importância e fiabilidade da ferramenta SERVPERF por esta contribuir para a medição da qualidade do serviço através da percepção do desempenho do serviço, por estabelecer uma relação entre a satisfação e qualidade do serviço e por esclarecer a relação entre os efeitos da qualidade do serviço e a satisfação dos clientes nas intenções de compra.

Em suma, vários foram os estudos feitos por diversos investigadores para se determinar qual das duas ferramentas, SERVQUAL ou SERVPERF, apresenta uma maior fiabilidade e contribui para uma melhor medição da qualidade do serviço. Por ser mais simples na forma como mede o serviço e por apresentar metade dos itens a serem medidos, a ferramenta SERVPERF é a que se destaca como melhor ferramenta na medição da qualidade de um serviço (Jain e Gupta, 2004). Vários autores (Boulding *et al.* 1993; Jain e Gupta, 2004) afirmaram assim que apenas as percepções do desempenho de um serviço influenciam a qualidade percebida e por isso, esta ideia foi tida em conta na utilização da escala SERVPERF.

2.5 Conceito de *Call Center*

Prestar um serviço de excelência e garantir maior satisfação dos clientes tornaram-se as necessidades estratégicas das empresas para sobreviver num ambiente empresarial competitivo. Assim, os *Call Centers*, têm surgido como uma ferramenta importante para proporcionar uma maior satisfação do cliente (Reichheld e Sasser, 1990 ;Anton, 1997; Dawson, 1998; Aksin e Harker, 1999).

Um *Call Center* trata-se de uma operação específica com operadores completamente focados na função de atendimento ao cliente. Os operadores utilizam telefones e computadores em simultâneo. As chamadas são processadas e controladas por um sistema de distribuição automático (Taylor e Bain, 1999).

2.6 Impacto e Importância de *Call Centers* no setor de serviços

As empresas de *Call Center* recorrem ao uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação.

Para além das aplicações de software utilizadas diretamente pelos colaboradores, os *Call Centres* apoiam-se em tecnologias específicas e muito próprias, não só no que diz respeito à tecnologia de distribuição de chamadas, mas também a diversas outras tecnologias hoje bastante comuns, como sendo o CRM (Customer Relationship Management).

Assistiu-se no final da década de 1990, a uma evolução do conceito de telemarketing para o conceito de *Call Center* mais moderno e estruturado, e assente numa plataforma mais flexível. As empresas sentiram a necessidade de satisfazer a procura de mercado e anteciparam-se superando as expectativas dos consumidores.

O conceito de *Call Center* evoluiu para *Contact Center*, onde é possível centrar a gestão de relações através de diversos meios como telefone, correio, internet, etc, com uma vertente maior de relacionamento com o cliente.

Ao longo dos últimos anos tem-se assistido a um crescimento consistente dos serviços *Call Center* um pouco por todo o mundo, sendo uma nova base competitiva para muitas organizações (Anton, 2000; Feinberg *et al.*, 2000). Verifica-se que cada vez mais a literatura existente enfatiza a importância da qualidade do serviço na atração e retenção dos clientes (Heskett *et al.*, 1997; Schneider *et al.*, 1998; Storbacka *et al.*, 1994).

Segundo Jaiswal (2008), os *Call Centers* têm, cada vez mais, um papel crucial na gestão do relacionamento com o cliente. Várias organizações de negócios veem os serviços de *Call Centers* como um caminho potencialmente eficaz para manter os clientes satisfeitos, e assim obter vantagem competitiva.

Os *Call Centers* permitem que a empresa possa construir, manter e gerir as relações com o cliente, resolvendo os problemas e as reclamações de forma rápida, em grande número, disponível 24 horas por dia, 365 dias do ano (Prahbkar *et al.*, 1997).

No entanto, os clientes esperam e experimentam baixos níveis de qualidade do serviço em contatos com *Call Centers*, com possíveis implicações na sua lealdade para com a organização que presta o serviço.

Num estudo de Malhotra e Mukherje (2004), verificou-se que a satisfação dos consumidores com este tipo de atendimento era invariavelmente reduzida, apresentando um nível de satisfação de 54%.

Esta questão, de baixa qualidade no atendimento, tem despertado pesquisas sobre o assunto, especialmente na área de marketing e recursos humanos, principalmente quanto às questões referentes às interações pessoais entre o consumidor e os funcionários que estão no atendimento direto dos clientes.

Os clientes estão assim menos satisfeitos com serviços de *Call Center* quando comparados com serviços em que há contacto com os funcionários numa instalação física (Bennington *et al.*, 2000).

2.7 Principais benefícios dos *Call Centers*

Os *Call Centers* podem trazer vários benefícios tanto para as empresas, como para os consumidores. Segundo Mancini (2001) os principais benefícios para as empresas são:

- a) Maior agilidade: é possível responder dúvidas, dar informações e solucionar reclamações de forma mais rápida;
- b) Maior controlo de operações críticas: é possível agrupar e ver as principais reclamações dos consumidores relacionadas com um determinado produto ou serviço;
- c) Otimização da relação Custo x Benefício: permite atender um maior número de consumidores de forma otimizada, contribuindo de forma efetiva para a redução de custos internos;
- d) Ampla cobertura: é possível contactar clientes de todos os locais, não havendo barreiras geográficas que impeçam a sua atuação;
- e) Maior direcionamento: é possível criar uma base de dados com um perfil detalhado do consumidor e assim facilitar a gestão de ações de venda, por exemplo, específicas para um determinado público-alvo.

Já para os consumidores, Mancini (2001) destaca os seguintes benefícios:

- a) Comodidade: independentemente do local onde o consumidor se encontra, é possível entrar em contato com o *Call Center* e obter informações, comprar um produto, reclamar, etc.;
- b) Liberdade: o consumidor sente-se mais livre para tomar decisões, já que não tem a presença física, por exemplo, do vendedor, sentindo-se menos intimidado a aceitar ofertas de produtos ou serviços;
- c) Economias de escala: as empresas podem repassar ao consumidor as reduções de custos provenientes da atividade de *Call Center*, uma vez que podem efetuar vendas à distância, sem os custos de ter vários vendedores, reduzindo assim os custos destas operações;
- d) Rapidez: é possível, através do *Call Center*, fazer a ligação entre o sistema de pedidos, produção, entrega e cobrança, por exemplo, e assim, o consumidor é rapidamente atendido com as especificações que solicitou.

Gee (2005) destaca, ainda, outros benefícios importantes de um *Call Center*:

- a) possibilidade de solucionar virtualmente vários tipos de problemas de forma rápida, com eficiência e profissionalismo. As chamadas dos consumidores podem ser rapidamente respondidas por um profissional qualificado;
- b) Proporcionar aos consumidores uma assistência, mesmo após o encerramento dos escritórios, gerando um benefício apreciado pelos consumidores, através de um número telefónico ou de um site na internet que permita aos consumidores contactar o *Call Center* 24 horas por dia;
- c) Possibilidade de transferir a chamada para a área competente, quando uma oportunidade de venda é identificada, durante uma chamada com um consumidor;
- d) Possibilidade de construir uma relação de confiança através do *Call Center*, com o devido apoio das áreas da empresa. Os relatórios dos tipos de chamadas e a sua origem podem ser constantemente analisados, para que sejam identificadas oportunidades;
- e) Reforçar o relacionamento com os consumidores, transformando o *Call Center* num centro de soluções, onde o consumidor pode aceder a qualquer local da empresa, ou ser transferido para qualquer tipo de operação, como por exemplo, a área de vendas.

2.8 Determinantes de avaliação da qualidade em *Call Center*:

Segundo Anton (1997) a qualidade de serviço de *Call Center*, é medida e avaliada com base nos seguintes indicadores operacionais:

- Tempo médio de resposta;
- Período de espera em linha (o período que decorre entre o atendimento pelo *Call Center* ou, existindo um menu eletrónico, a escolha da opção de contato com o profissional e o atendimento personalizado pelo profissional);
- Percentagem de chamadas que têm resolução satisfatória na primeira chamada;
- Taxa de abandono (percentagem de chamadas que desligam antes de serem atendidas);
- Tempo médio de conversação;
- Adesão (percentagem de colaboradores que estão a trabalhar);
- Tempo médio de trabalho após a chamada (tempo necessário para registar o contato e efetuar algum processo adicional resultante do contato);

- Percentagem de chamadas bloqueadas (percentagem de chamadas recebidas com a indicação de que a central não está disponível);
- Tempo antes de abandonar (tempo médio de espera decorrido até desligar a chamada antes de ser atendido);
- Total de chamadas recebidas.

A importância destas medidas é confirmada num segundo estudo de *Call Centers* por Cleveland e Mayben (1997). Salienta-se também que a estratégia dos *Call Centers* é tentar minimizar o tempo de conversação. Isto traduz-se numa maior produtividade com menores custos.

Contudo, *Call Centers* com sobrecapacidade de chamadas afetam negativamente a perceção de qualidade dos clientes, pois os colaboradores poderão ser pressionados a apressarem-se no atendimento, não resolvendo assim, o assunto no primeiro contato ou de forma satisfatória.

A alta rotatividade dos colaboradores implica também uma menor probabilidade dos colaboradores estarem treinados de forma eficaz, portanto, haverá menor satisfação nas chamadas atendidas.

Este estudo de Cleveland e Mayben (1997) mostra que a resolução do problema e resposta à questão no primeiro contato do cliente são os dois elementos essenciais da operação de *Call Center*.

Feinberg *et al.*, (2000) no seu estudo salienta que certas medidas operacionais não têm ou têm apenas um fraco efeito na qualidade do serviço prestado e na satisfação dos clientes com operações de *Call Center*. São exemplo dessas medidas o tempo médio de conversação e número de chamadas atendidas por colaborador. Funcionam também como indicadores de eficiência que, na realidade, limitam as capacidades dos colaboradores resolverem os problemas dos clientes de forma satisfatória, podendo conseqüentemente levar à sua insatisfação.

2.9 Caracterização dos operadores de *Call Center* e o seu impacto na prestação de um serviço de qualidade

Segundo Santos e Marques (2006) para os colaboradores de *Call Centers* manusearem todas as operações de *software*, é necessário que tenham competências “informativas” elevadas, constituindo assim o nível de qualificação dos colaboradores um elemento fundamental para o funcionamento de qualquer *Call Center*.

A simpatia, vontade de resolver o problema do cliente, a capacidade de transmissão de informação precisa e objetiva numa linguagem acessível (Burgers *et al.*, 2000), a forte mobilização (corporal, cognitiva e afetiva) e a rapidez de raciocínio são as características mais importantes dos colaboradores de *Call Centers*. Estes dois últimos atributos são igualmente relevantes na intensificação do trabalho e nos tempos médios de atendimento reduzidos exigidos nos *Call Centers* (Santos, 2004).

Os colaboradores em *Call Centers* desempenham assim, um papel crucial na prestação de serviços, que é fundamental para a gestão de relacionamento com o cliente e com implicações na prestação de um serviço de qualidade (Frenkel *et al.*, 1998).

Nos encontros telefónicos, os elementos tangíveis não contribuem para a avaliação da qualidade do serviço (Jaiswal, 2008). Através do telefone, a única dimensão “tangível” do contato é a voz do operador de *Call Center*, que é extremamente importante em qualquer encontro com um cliente via telefone. Desta forma, os clientes desempenham um papel menos ativo e os aspetos verbais do colaborador assumem uma elevada importância. Segundo Burgers *et al.* (2000) é devido a estas características intrínsecas dos encontros telefónicos que as competências interpessoais dos colaboradores de *Call Centers* afetam diretamente a qualidade do serviço.

Os aspectos operacionais da linha telefónica, nomeadamente o sinal ocupado da linha telefónica, a qualidade da comunicação e a conveniência do período de funcionamento do *Call Center* para os clientes revelam-se assim importantes na sua satisfação, segundo um estudo realizado no âmbito do setor bancário (Thanh, 2009).

Em todo o processo de satisfação das necessidades dos clientes, encantar o cliente por meio da obtenção da qualidade e da satisfação tornou-se um dos primordiais objetivos

para as empresas, pois são convincentes os efeitos positivos no aumento da rentabilidade do negócio (Zeithaml e Bitner, 2003; Grönroos, 2004) e na fidelização do cliente à organização (Dean, 2002).

É neste contexto que surge a iniciativa de medir a percepção da qualidade dos serviços, tendo em consideração o ponto de vista dos clientes de uma empresa de serviços.

Em resumo, é importante dar ênfase aos elementos da qualidade do serviço:

- Atingir os resultados desejados pelos clientes;
- Garantir uma resposta rápida e um tempo de serviço adequado;
- Proporcionar formação aos colaboradores para que estes apresentem conhecimentos e cortesia, e sejam úteis para os clientes.

II. ESTUDO EMPÍRICO

O presente capítulo apresenta o problema e o objetivo em análise, dá a conhecer a empresa objeto de estudo, Sage Portugal, onde foi realizada a recolha de dados com o propósito de contextualizar a análise dos mesmos e por fim, apresenta a metodologia seguida na investigação e as hipóteses em estudo.

3. Definição do problema, Objetivos do estudo e Metodologia

3.1 Definição do problema e objetivos do estudo

Embora existam alguns estudos que abordam a área da avaliação da qualidade dos serviços prestados por *Call Centers*, a revisão da literatura efetuada demonstrou que não existe um instrumento de medida único e específico para avaliar a qualidade percebida em *Call Centers*. A literatura é assim limitada no que respeita à qualidade do serviço em *Call Center*, sendo importante realizar mais testes em diferentes *Call Centers*.

Em qualquer estudo de avaliação da qualidade dos serviços prestados é muito importante identificar e analisar como a satisfação dos clientes pode ser obtida.

Deste modo, tendo em conta a oferta de serviços com qualidade e vantagens que acarretam, as empresas devem-se debruçar sobre os aspetos que geram satisfação/insatisfação nos seus clientes, tendo em vista a melhoria contínua.

O principal objetivo do estudo é avaliar a qualidade do serviço prestado pelo *Call Center*, da empresa Sage Portugal, tendo como objetivos mais específicos:

- (i) Identificar os principais determinantes da qualidade dos serviços prestados pelo *Call Center* objeto de estudo;
- (ii) Avaliar, com base no instrumento SERVPERF, a qualidade dos serviços prestados pelo *Call Center* da empresa Sage Portugal .
- (iii) Estudar a influencia dos itens seleccionados do instrumento SERVPERF na recomendação da empresa pelos seus clientes a terceiros.

3.2 Metodologia de investigação

Na investigação de um problema deve ser dada especial ênfase ao tipo de estudo a adotar, pois neste é descrita a estrutura para atingir os objetivos definidos. Como tal, com o propósito de atingir os objetivos propostos, fez-se um estudo exploratório, transversal e de natureza quantitativa (Fortin, 2003). Exploratório no sentido em que foi realizada uma revisão de literatura e realizadas entrevistas com pessoas que trabalham na entidade para partilha de experiências práticas enquadradas no estudo de caso. Transversal porque se pretende apresentar e explorar um fenómeno específico num determinado momento, não havendo comparação dos dados ao longo do tempo. Quantitativo pois irá traduzir em números e em estatística opiniões e informações da qualidade percebida no contato com um *Call Center* para serem classificadas e analisadas.

Quanto ao estudo de caso este decorreu em meio natural na empresa Sage Portugal e a partir de dados secundários disponibilizados pelo grupo para esta dissertação. Os dados recolhidos encontram-se na base de dados do grupo onde este compila as opiniões e aferições da satisfação dos seus clientes face aos contatos efetuados com o *Call Center* da empresa Sage Portugal.

Do departamento técnico da entidade Sage Portugal, o estudo incide apenas sobre o *Call Center Inbound*: são linhas de atendimento especializadas em resolver problemas, queixas e dar apoio técnico nas aplicações Sage

A informação foi obtida através de uma amostra de clientes para o qual foi enviado um questionário por e-mail para aferir a opinião e satisfação face a diversas áreas do serviço prestado.

3.2.1 Estudo de caso da empresa Sage Portugal

3.2.1.1 Apresentação: O Grupo Sage e a empresa Sage Portugal



O Grupo Sage, é líder mundial no desenvolvimento e comercialização de Software de Gestão para Pequenas e Médias Empresas (PME), contando com mais de 6 milhões de clientes em todo o Mundo.

Fundado em 1981, o Grupo Sage está cotado na Bolsa de Londres desde 1989, integrando o FSTE 100 desde 1999 e empregando, atualmente, mais de 13.300 pessoas.

A Sage Portugal integra o Grupo Sage, líder mundial no desenvolvimento de software de gestão e serviços para pequenas e médias empresas (PME).

Conta atualmente com uma equipa de 150 colaboradores, mais de 100 mil utilizadores e uma rede de 1500 parceiros de negócio.

Todos os dias, em todo o mundo, são atendidas milhares de chamadas dos seus clientes através do serviço de assistência técnica e apoio ao cliente.

Figura 3: Cronologia de factos mais importantes:

1999	Detém 100% do capital da Infologia, já então líder do mercado de Software de Gestão em Portugal.
2000	Fusão da Infologia com a Saari, também detida pelo Grupo Sage. Nasce a Sage Portugal.
2003	Integração da SP Portugal, acrescentando know-how de uma empresa com uma vasta experiência no mercado ibérico no segmento das micro-empresas.
2004	Aquisição do Orçam, produto direccionado para o sector da Construção Civil e Obras Públicas.
2005	Aquisição da Gestexper, empresa de referência no mercado nacional, que veio complementar a Oferta de produtos e Canal de distribuição, consolidando a nossa presença no sul do país. Integração da Adonix Portugal, empresa com Soluções para o Mid-Market.
2006	Aquisição da Escripóvoa, líder nacional em soluções para o Comércio a Retalho.
2007	Aquisição da XRT, especializada em soluções de Gestão Financeira.

Fonte: Brochura institucional da empresa Sage Portugal

De forma a responder adequadamente às necessidades dos seus clientes, a Sage Portugal encontra-se atualmente organizada nas Unidades de Negócio Entry-level (software para pequenas e micro empresas, bem como para empresários em nome individual) , SME (software para pequenas e médias empresas) e Mid-Market. Sendo as unidades de negócio mais representativas Entry-level e SME, a população alvo de estudo serão os clientes que utilizam as aplicações Sage destas unidades de negócio.

3.3 Modelo de Análise e Hipóteses em Estudo

A figura que se segue mostra, de forma esquemática, como foram estruturadas neste estudo as principais variáveis em causa para a obtenção dos objetivos definidos.

Figura 4:Esquema lógico da investigação



Fonte: Elaboração Própria.

Como é demonstrado no esquema, o estudo procura perceber a influência entre cada uma das dimensões de qualidade baseadas no modelo SERVPERF (Cronin e Taylor, 1992) e a probabilidade de recomendação da empresa a terceiros.

Com base na revisão da literatura são apresentadas as hipóteses a testar:

Na análise da influência dos itens da dimensão *capacidade de resposta* baseada no modelo SERVPERF (Cronin e Taylor, 1992) na probabilidade de recomendação da empresa Sage Portugal a terceiros, foram definidas as seguintes hipóteses:

H1a: O comprometimento dos funcionários na resposta apresentada às questões dos seus clientes influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H1b: A preocupação em garantir a satisfação do cliente em cada contacto influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

Na análise da influência dos itens da dimensão *confiabilidade* baseada no modelo SERVPERF (Cronin e Taylor, 1992) na probabilidade de recomendação da empresa Sage Portugal a terceiros, foram definidas as seguintes hipóteses:

H2a: O empenho pessoal transmitido pelos colaboradores na procura de soluções para as questões apresentadas influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H2b: A rapidez na resolução dos problemas dos clientes influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H2c: A gestão de situações/problemas de forma eficaz influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

Na análise da influência dos itens da dimensão *empatia* baseada no modelo SERVPERF (Cronin e Taylor, 1992) na probabilidade de recomendação da empresa Sage Portugal a terceiros, foram definidas as seguintes hipóteses:

H3a: A cordialidade no atendimento proporcionada pelos colaboradores influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H3b: Os colaboradores ao colocarem "paixão" no serviço que prestam influenciam a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H3c: Os colaboradores ao fazerem seus os problemas ou questões dos clientes influenciam a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

Na análise da influência dos itens da dimensão *segurança* baseada no modelo SERVPERF (Cronin e Taylor, 1992) na probabilidade de recomendação da empresa Sage Portugal a terceiros, foram definidas as seguintes hipóteses:

H4a: Os colaboradores ao terem acesso à informação necessária para resolver as questões na primeira chamada influenciam a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H4b: O comprometimento dos colaboradores com a qualidade do serviço que prestam influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H4c: O reconhecimento do impacto que as dificuldades têm nos resultados dos negócios dos seus clientes influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

Na análise da influência dos itens da dimensão *tangibilidade* baseada no modelo SERVPERF (Cronin e Taylor, 1992) na probabilidade de recomendação da empresa Sage Portugal a terceiros, foram definidas as seguintes hipóteses:

H5a: O tempo de atendimento da Sage, via telefone e a sua adequação às expectativas dos seus clientes influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H5b: Os canais de comunicação disponibilizados para contacto com a Sage influenciam a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H5c: A relevância da informação disponibilizada na área reservada a clientes (Portal My Sage) influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H5d: Os contactos disponíveis na Sage para os diversos assuntos influenciam a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

A probabilidade de recomendação da Sage a terceiros foi obtida através da questão “Qual a probabilidade de recomendação da empresa/ produto/ serviço a outras empresas ou amigos?”, definida por Reichheld (2003) na sua ferramenta de medição de lealdade de clientes designada NPS (Net Promoter Score). Segundo o autor através desta questão a empresa poderá determinar qual o grau de lealdade dos seus clientes.

Os resultados da utilização da ferramenta NPS são agrupados em três grupos:

- ✓ "Promotores", clientes que atribuíram uma classificação entre nove e dez;
- ✓ "Indiferentes", clientes que atribuíram classificação entre sete e oito;
- ✓ "Detratores", clientes que atribuíram classificação de um a seis.

Esta classificação dos clientes pode ser utilizada nas restantes questões utilizadas pela empresa na medição da qualidade percebida segundo Reichheld (2003)

Na ferramenta NPS, o valor mínimo é -100 (todos são detratores) e o valor máximo de 100 (todos são promotores). Um NPS positivo (maior do que zero) é considerado bom, e um NPS de 50 ou superior é considerado excelente.

As empresas que utilizam o NPS devem centrar-se nos seus clientes promotores, aqueles que dão boa pontuação, pois são os clientes ideais para se propor campanhas de recomendação a outros clientes e conseqüentemente os mais rentáveis.

3.4 Método de tratamento e análise de dados

O estudo foi efectuado com base na análise de dados secundários, disponibilizados pela empresa Sage Portugal, que foram obtidos no inquérito realizado pela empresa objeto do presente estudo, utilizando uma escala de Likert, de 10 pontos em que 1 corresponde a “Profundamente em desacordo” e 10 a “Totalmente de acordo”, em detrimento da escala original do modelo SERVPERF de Likert de 7 pontos. Este facto permite à Sage Portugal que seja possível comparar os resultados de cada uma das questões das dimensões do instrumento SERVPERF, com a questão “probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos”, que no seu modelo original (Reichheld,2003) é

utilizada uma escala de Likert de 10 pontos para uma classificação dos clientes como: detratores, indiferentes e promotores.

Como variável atributo foi utilizado o cargo ocupado pelo inquirido na sua empresa, que permite à empresa Sage Portugal, adequar os seus processos de atendimento, abordagem e esclarecimento de questões dos seus clientes. De acordo com o tipo de cliente, pode ser utilizada uma linguagem mais técnica e sintética a clientes que possuem conhecimentos informáticos, em alternativa de uma linguagem menos técnica e mais detalhada, com impacto no tempo médio de atendimento da chamada.

No questionário elaborado pela Sage Portugal, as questões de cada uma das dimensões SERVPERF foram adaptadas às especificidades do *Call Center*, nomeadamente na dimensão tangibilidade onde as variáveis propostas no modelo SERVPERF não se materializam devido a uma interação indireta com o consumidor, por forma a obter informação mais rigorosa e adequada à empresa. De salientar ainda que o estudo trata a análise de dados secundários, já recolhidos pela empresa, fruto do seu estudo de avaliação de qualidade percebida, com questões próprias e com as quais se efectuou/sugeriu uma correspondência com os itens do instrumento SERVPERF não sendo por isso aplicado o modelo exacto.

O questionário utilizado pela empresa incluía outras questões sobre os seus parceiros de negócio, acções comerciais e de marketing, que não foram consideradas relevantes para este estudo e por isso não serão tratadas.

Pela análise dos resultados dos inquéritos foi possível verificar que se tratava de um inquérito demasiado extenso, sendo excluídas respostas incompletas por desistência, havendo mesmo sugestões de clientes de elaboração de inquéritos mais curtos.

Relativamente às questões em estudo, temos a questão sobre qual a probabilidade de recomendação da Sage a clientes ou amigos e as questões seleccionadas do inquérito e sua correspondência com as hipóteses definidas:

Questões seleccionadas do inquérito de qualidade percebida realizado pela empresa Sage Portugal	Hipótese a que corresponde a questão seleccionada
“Os funcionários demonstram-se comprometidos na resposta apresentada às suas questões?”	H1a
“Os colaboradores demonstram preocupação em garantir a satisfação do cliente em cada contacto?”	H1b
“Os colaboradores demonstram-se preocupados na procura de soluções para as questões apresentadas?”	H2a
“A resolução dos seus problemas/questões é rápida?”	H2b
“As situações/problemas são geridas de forma eficaz pelos colaboradores da empresa Sage Portugal?”	H2c
“Os colaboradores prestam um atendimento cordial em cada contacto?”	H3a
“Os colaboradores colocam "paixão" no serviço que prestam?”	H3b
“Os colaboradores fazem seus os problemas ou questões dos clientes?”	H3c
“ Os colaboradores conhecem e compreendem as questões do dia a dia de trabalho dos seus clientes”	H3d
“ Os colaboradores têm acesso à informação necessária para resolver as questões na primeira chamada?”	H4a
“Os colaboradores demonstram comprometimento na prestação de um serviço de qualidade?”	H4b
“Os colaboradores reconhecem o impacto que as dificuldades têm nos resultados dos negócios dos seus clientes?”	H4c
“O tempo de atendimento da Sage, via telefone é adequado às suas ?”	H5a
“ Os canais de comunicação disponibilizados para contacto com a Sage são suficientes?”	H5b
“A informação disponibilizada na área reservada a clientes (Portal My Sage) é relevante”	H5c
“Conhece os contactos disponíveis na Sage para os diversos assuntos?”	H5d

Tabela 1: Síntese conclusiva das hipóteses a testar

4 Análise e discussão de resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos no período compreendido entre 8 de Fevereiro e 22 de Fevereiro de 2012. Foi feito o levantamento de 1026 questionários, 592 da unidade de negócio SME e 434 questionários da unidade de negócio Entry-level.

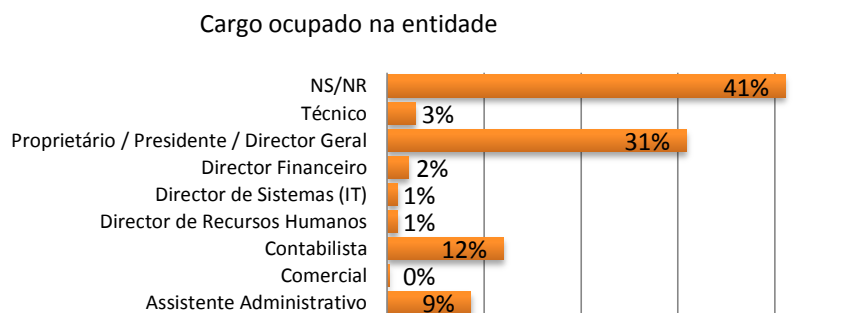
4.1 Caracterização descritiva da amostra

Os gráficos que se seguem mostram os dados relativos à análise da variável de atributo, cargo que ocupa na entidade inquirida.

Os inquiridos da unidade de negócio Entry-level, ocupam na entidade maioritariamente um cargo de proprietário/ presidente/ diretor ou contabilista.

Relativamente à unidade de negócio SME, à semelhança dos resultados anteriores, os inquiridos ocupam um cargo na empresa na sua maioria como proprietário/presidente/diretor, ou em segundo lugar como contabilista ou em terceiro como assistente administrativo.

Figura 5: Distribuição percentual dos cargos ocupados pelos inquiridos na unidade de negócio Entry-Level



Cargo ocupado na entidade

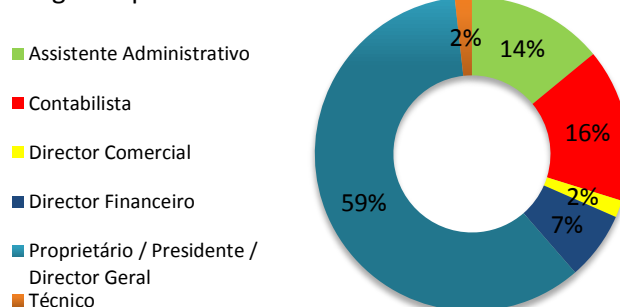


Figura 6: Distribuição percentual dos cargos ocupados pelos inquiridos na unidade de negócio SME

4.2 Testes de hipóteses:

4.2.1 Dimensão Capacidade de resposta

O objetivo desta análise passa por verificar se a probabilidade de recomendação favorável da empresa objeto de estudo a outras empresas ou amigos, está dependente dos resultados obtidos com os itens da dimensão capacidade de resposta, testando as seguintes hipóteses:

H1a: O comprometimento dos funcionários na resposta apresentada às questões dos seus clientes influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H1b: A preocupação em garantir a satisfação do cliente em cada contacto influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

Foi efetuado o teste de qui-quadrado a cada uma das questões da dimensão capacidade de resposta, obtendo-se os seguintes resultados:

Hipótese definida	Hipóteses a testar	Valor de P-value obtido utilizando o teste X^2 nas duas áreas negócio
H1a	<i>H0: O comprometimento dos funcionários na resposta apresentada às questões dos seus clientes e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes. H1: O comprometimento dos funcionários na resposta apresentada às questões dos seus clientes e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes.</i>	0,000
H1b	<i>H0: A preocupação em garantir a satisfação do cliente em cada contacto e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes. H1: A preocupação em garantir a satisfação do cliente em cada contacto e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes.</i>	0,000

Tabela 2: Definição de hipóteses e resultados de teste qui-quadrado das questões da dimensão capacidade de resposta em ambas as unidades de negócio. Fonte: Adaptado SPSS®

Da tabela é possível verificar que o p -value $0,000 < \alpha = 0,05$ foi obtido em ambas as questões, o que significa que se rejeita a hipótese H_0 em cada uma delas. Neste sentido conclui-se, com uma probabilidade de erro de 5%, que o comprometimento dos funcionários na resposta apresentada às questões dos seus clientes e a preocupação em garantir a satisfação do cliente em cada contato influencia a probabilidade de recomendação.

A partir das respostas dos questionários realizados foi possível medir a percepção da qualidade dos consumidores em relação ao *Call Center* da empresa Sage Portugal para cada questão apresentada da dimensão capacidade de resposta. Os clientes foram classificados em três grupos: detratores, indiferentes e promotores.

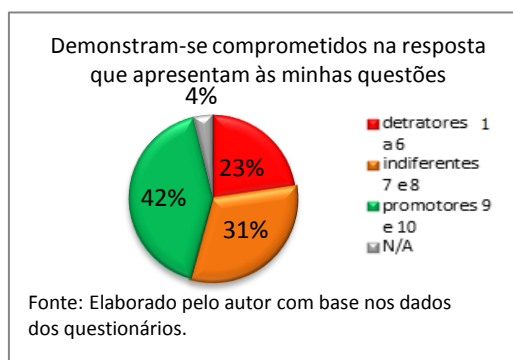


Figura 7:Item “Comprometimento”: Unidade de negócio – Entry-level

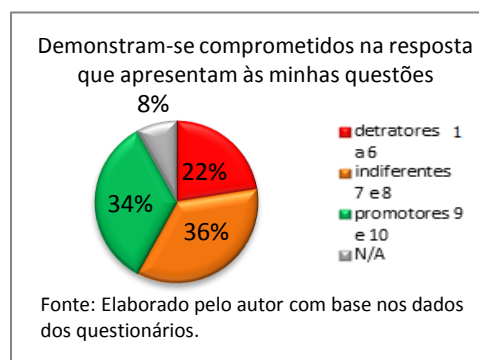


Figura 8:Item “Comprometimento”: Unidade de negócio – SME

Pela análise dos resultados verifica-se uma maior percentagem de clientes promotores do que detratores, ou seja, 42% de clientes promotores (entrevistados que atribuíram classificação de 9 e 10) face a 23 % de clientes detratores (entrevistados que atribuíram classificação entre 1 e 6). Consta-se assim que os colaboradores se demonstram comprometidos na resposta que apresentam às questões solicitadas pelos clientes na unidade de negócio Entry-level.

Também na unidade de negócio SME os clientes promotores apresentam uma percentagem de 34% superior aos 22% de clientes detratores, revelando uma vez mais o compromisso dos colaboradores na resposta que apresentam às questões colocadas, transmitindo assim um sentimento de segurança aos clientes nas questões recebidas.

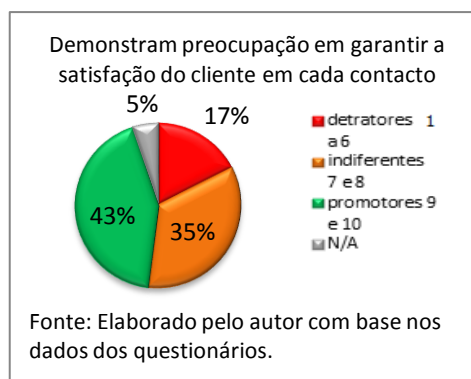


Figura 9: Item “Preocupação”: Unidade de negócio – Entry-level

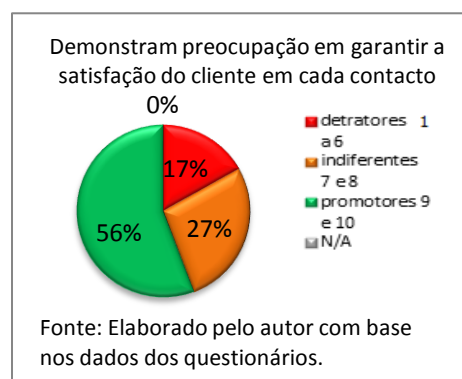


Figura 10: Item “Preocupação”: Unidade de negócio – SME

Na unidade de negócio Entry-Level, 43% dos promotores afirmam que em cada contato realizado existe preocupação por parte dos colaboradores em garantir a satisfação do cliente face a 17% dos entrevistados que são de opinião contrária (detratores).

Estes resultados são favoráveis para a empresa, pois tal como demonstrado no estudo realizado por Morgan e Rego (2006), os consumidores satisfeitos têm maior probabilidade de repetir a compra do produto ou serviço, que conseqüentemente trará benefícios à empresa tornando-a mais competitiva. Nos resultados destes inquéritos verifica-se que os clientes sentem que os colaboradores se empenham na prestação de um serviço de qualidade.

Há semelhança do resultado anterior, na unidade de negócio SME, 56% dos promotores concordam que em cada contato realizado com o cliente a sua satisfação é fator de preocupação dos colaboradores face a 17% dos entrevistados que discordam.

4.2.2 Dimensão Confiabilidade

O objetivo desta análise passa por verificar se a probabilidade de recomendação favorável da empresa objeto de estudo a outras empresas ou amigos, depende dos resultados obtidos nos itens da dimensão confiabilidade, testando as seguintes hipóteses:

H2a: O empenho pessoal transmitido pelos colaboradores na procura de soluções para as questões apresentadas influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H2b: A rapidez na resolução dos problemas dos clientes influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H2c: A gestão de situações/problemas de forma eficaz influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

Para validar as hipóteses foi aplicado o teste de qui-quadrado a cada uma das questões, obtendo-se os seguintes resultados:

Hipótese definida	Hipóteses a testar	Valor de P-value obtido utilizando o teste χ^2 nas duas áreas negócio
H2a	<p><i>H0: O empenho pessoal transmitido pelos colaboradores na procura de soluções para as questões apresentadas e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes.</i></p> <p><i>H1: O empenho pessoal transmitido pelos colaboradores na procura de soluções para as questões apresentadas e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes.</i></p>	0,000
H2b	<p><i>H0: Rapidez na resolução dos problemas dos clientes e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes.</i></p> <p><i>H1: Rapidez na resolução dos problemas dos clientes e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes.</i></p>	0,000
H2c	<p><i>H0: A gestão de situações/problemas de forma eficaz e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes.</i></p> <p><i>H1: A gestão de situações/problemas de forma eficaz e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes.</i></p>	0,000

Tabela 3: Definição de hipóteses e resultados de teste qui-quadrado das questões da dimensão confiabilidade em ambas as unidades de negócio. Fonte: Adaptado SPSS®

Da tabela verifica-se que o $p\text{-value } 0,000 < \alpha = 0,05$ foi obtido em ambas as questões, o que significa que se rejeita a hipótese H0 em cada questão. Perante os resultados conclui-se com uma probabilidade de erro de 5%, que o empenho pessoal transmitido pelos colaboradores na procura de soluções para as questões apresentadas, resolução rápida

dos problemas dos clientes e a gestão de situações/problemas de forma eficaz influenciam a probabilidade de recomendação.

Resultado da análise das respostas dos questionários realizados foi possível medir a qualidade percebida dos consumidores em relação ao *Call Center* da empresa Sage Portugal para cada questão apresentada da dimensão confiabilidade. Os clientes foram classificados novamente em três grupos: detratores, indiferentes e promotores.

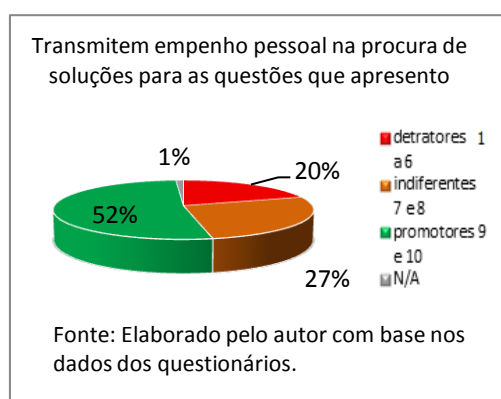


Figura 11: Item “Empenho”: Unidade de negócio – Entry-level

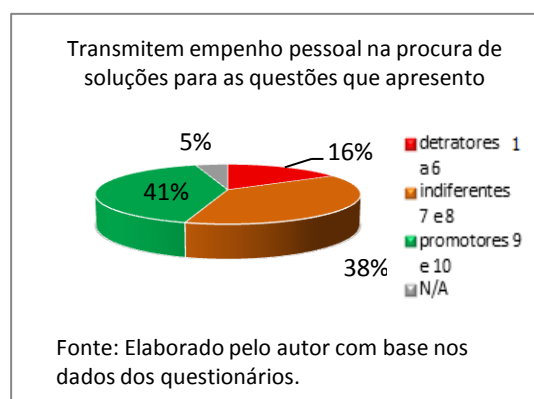


Figura 12: Item “Empenho”: Unidade de negócio – SME

Pelos gráficos acima apresentados verifica-se que 52% dos entrevistados da unidade de negócio Entry-level são classificados como promotores alegando que é transmitido empenho pessoal na procura de soluções para as questões que apresentam e 20% dos entrevistados discordam.

Na unidade de negócio SME, 41% dos promotores concordam que existe empenho pessoal na procura de soluções para as questões que lhes são expostas e menos metade dos entrevistados 16% não concordam.

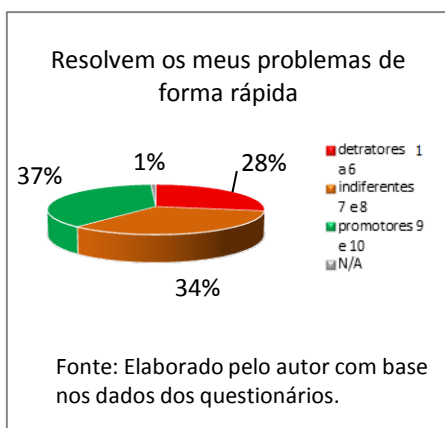


Figura 13: Item “Rapidez”: Unidade de negócio – Entry-level

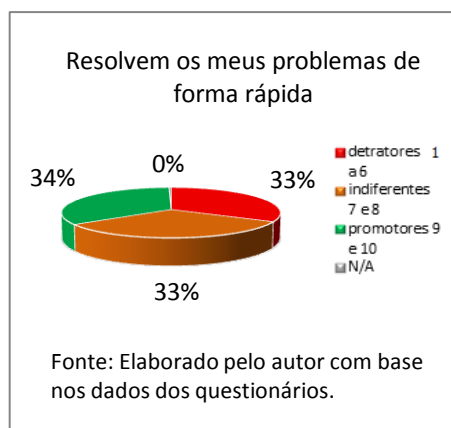


Figura 14: Item “Rapidez”: Unidade de negócio – SME

Para a questão os funcionários resolvem os meus problemas de forma rápida foi obtida uma percentagem de 37% promotores na unidade de negócio Entry-Level, contra 28% de detratores.

Analisando a unidade de negócio SME, 34% dos entrevistados encontram-se satisfeitos com a rapidez com que os seus problemas são resolvidos face a 33% que se encontram insatisfeitos. Esta é uma situação que requer desde já alguma atenção, mais do que na unidade de negócio Entry-Level, uma vez que o número de clientes insatisfeitos é elevado e muito próximo do valor dos que são classificados como promotores. A empresa objeto de estudo, deverá assim ter em atenção esta unidade de negócio tentando perceber o porquê de um maior número de clientes insatisfeitos, analisando por exemplo, o tipo de questões colocadas, dando feedback da evolução da resolução do problema, ou criando documentação de apoio que ajude o cliente na resolução do problema sem que seja necessária a intervenção directa de um colaborador Sage.

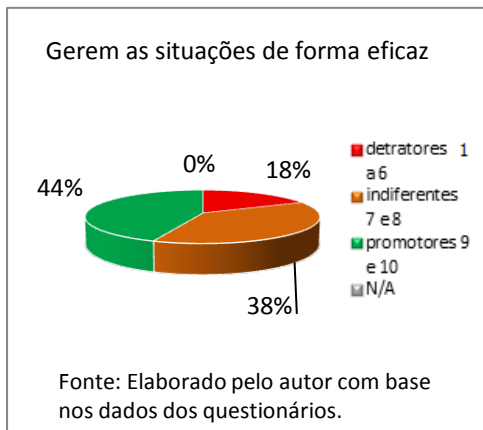


Figura 15: Item “Eficácia”: Unidade de negócio – Entry-level

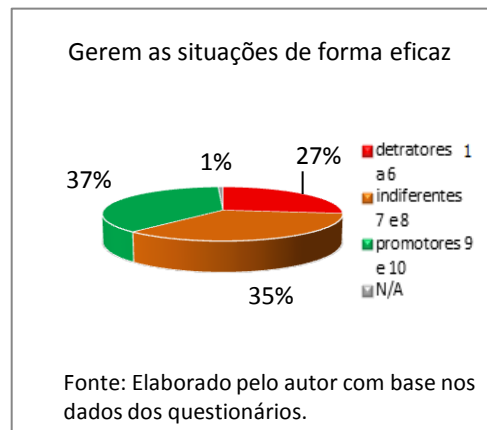


Figura 16: Item “Eficácia”: Unidade de negócio – SME

44% dos clientes são promotores concordando que as situações/problemas são geridas de forma eficaz ao contrário de 18% dos entrevistados que discordam. Esta unidade de negócio (Entry-Level) encontra-se numa situação despreocupante quanto a esta afirmação, dado que os clientes detratores estão em menor número.

Na unidade de negócio SME também se verifica uma percentagem de 37% de clientes satisfeitos contra 27% de clientes insatisfeitos com a eficácia da resolução dos problemas.

4.2.3 Dimensão Empatia

O objetivo desta análise passa por verificar se a probabilidade de recomendação favorável da empresa objeto de estudo a outras empresas ou amigos, está dependente dos resultados obtidos nos itens da dimensão empatia, testando as seguintes hipóteses:

H3a: A cordialidade no atendimento proporcionada pelos colaboradores influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H3b: Os colaboradores ao colocarem "paixão" no serviço que prestam influenciam a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H3c: Os colaboradores ao fazerem seus os problemas ou questões dos clientes influenciam a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

No teste das hipóteses acima apresentadas foi utilizado o teste de qui-quadrado a cada uma das questões obtendo-se os seguintes resultados:

Hipóteses definidas	Hipóteses a testar	Valor de P-value obtido utilizando o teste X^2 nas duas áreas negócio
H3a	<i>H0: A cordialidade no atendimento proporcionada pelos colaboradores e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes. H1: A cordialidade no atendimento proporcionada pelos colaboradores e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes.</i>	0,000
H3b	<i>H0: O conhecimento e compreensão das questões do dia a dia de trabalho dos seus clientes e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes. H1: O conhecimento e compreensão das questões do dia a dia de trabalho dos seus clientes e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes.</i>	0,000
H3c	<i>H0: Os colaboradores colocam "paixão" no serviço que prestam e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes. H1: Os colaboradores colocam "paixão" no serviço que prestam e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes.</i>	0,000
H3d	<i>H0: Se os colaboradores fazem seus os problemas ou questões dos clientes e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes. H1: Se os colaboradores fazem seus os problemas ou questões dos clientes e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes.</i>	0,000

Tabela 4: Definição de hipóteses e resultados de teste qui-quadrado das questões da dimensão empatia em ambas as unidades de negócio. Fonte: Adaptado SPSS®

Dos resultados anteriormente apresentados verifica-se a existência de um p -value $0,000 < \alpha = 0,05$ em ambas as questões, o que significa que se rejeita a hipótese H_0 . Neste sentido conclui-se, com uma probabilidade de erro de 5%, que a cordialidade no atendimento, o conhecimento e compreensão das questões do dia a dia de trabalho dos seus clientes, a “paixão” colocada pelos colaboradores no serviço e os colaboradores fazerem seus os problemas ou questões dos clientes influenciam a probabilidade de recomendação.

Analisou-se adicionalmente a qualidade percebida dos consumidores em relação ao *Call Center* da empresa Sage Portugal para cada questão apresentada da dimensão empatia, fruto dos resultados obtidos no questionário. Os clientes foram classificados em três grupos: detratores, indiferentes e promotores.

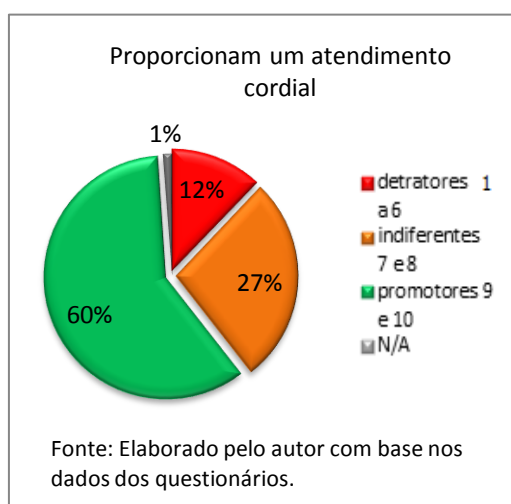


Figura 17: Item “Cordialidade”: Unidade de negócio – Entry-level

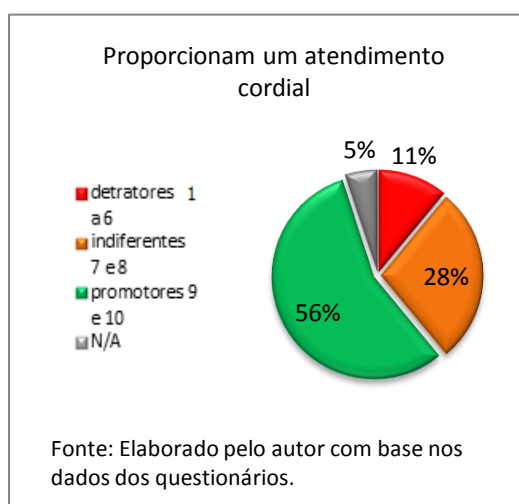


Figura 18: Item “Cordialidade”: Unidade de negócio – SME

Relativamente à questão que procura perceber se existe ou não um atendimento cordial, mais de metade (60%) dos entrevistados concordam que existe atendimento cordial face a 12% que discordam, na unidade de negócio Entry-level.

Há semelhança do resultado anterior, na unidade de negócio SME 56% dos promotores afirmam que há atendimento cordial ao contrário de 11% dos entrevistados que discordam. A cordialidade no atendimento é um atributo que os colaboradores devem possuir para prestar um bom atendimento ao cliente tal como suportado por Kotler (2000), tendo-se verificado resultados positivos nesta questão.

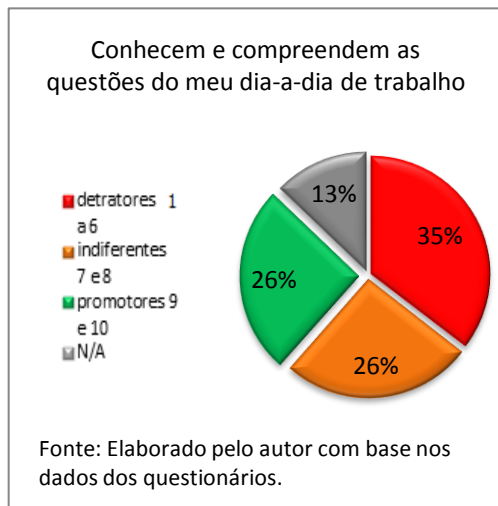


Figura 19: Item “Compreensão”: Unidade de negócio – Entry-level

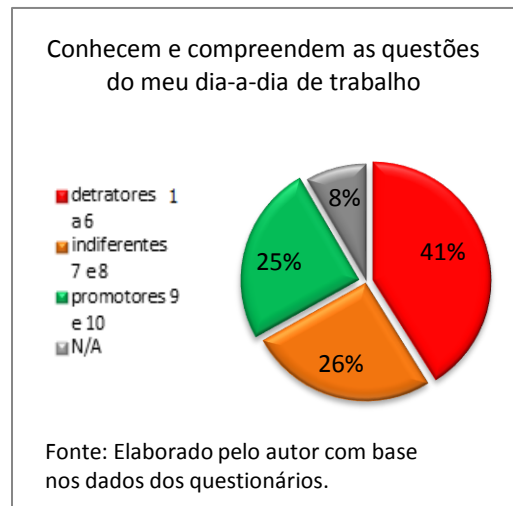


Figura 20: Item “Compreensão”: Unidade de negócio – SME

Pela análise dos gráficos verifica-se uma percentagem de 35% de entrevistados insatisfeitos com afirmação de que as suas questões do dia-a-dia de trabalho não são conhecidas nem compreendidas pelos colaboradores da Sage, pelo que apenas 26% dos entrevistados discordam.

Numa situação mais preocupante encontra-se a unidade de negócio SME, em que somente 25% dos entrevistados (promotores) alegam que as suas questões do dia-a-dia de trabalho são conhecidas e compreendidas face a 41% dos entrevistados que discordam (detratores).

A empresa objecto de estudo deverá trabalhar nesta questão uma vez que os clientes ao sentirem que o seu fornecedor de software não conhece quais os seus problemas e a forma de trabalhar, poderá não se sentir satisfeito e procurar softwares alternativos que respondam melhor às suas necessidades. A empresa deverá assim desde o contacto inicial/comercial, procurar perceber quais as necessidades do cliente aconselhando o software adequado à sua área de negócio. Pode visitar clientes e verificar os seus processos normais de trabalhos e em que medida o software poderia ser melhorado para agilização de processos, bem como incentivar os seus clientes a sugerirem melhorias a implementar.

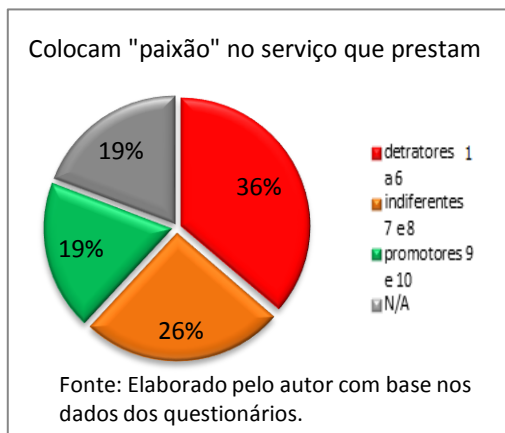


Figura 21: Item “Paixão”: Unidade de negócio – Entry-level

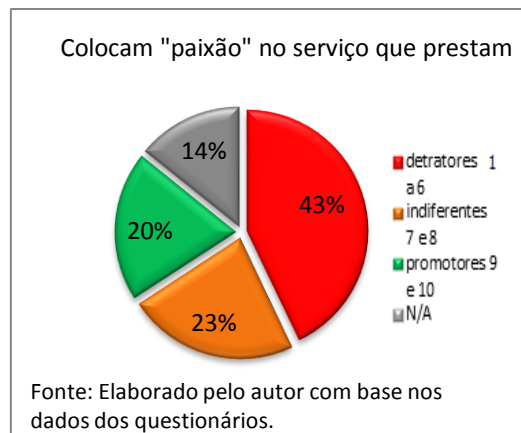


Figura 22: Item “Paixão”: Unidade de negócio – SME

36% dos entrevistados (detratores) afirmam não existir “paixão” no serviço prestado face a apenas 19% dos entrevistados (promotores) que alegam existir. Isto traduz um resultado negativo, pelo que a empresa deve ter atenção a esta questão procurando soluções no sentido de motivar os seus colaboradores. Poderá começar por efectuar um inquérito de satisfação aos seus colaboradores, analisando quais os fatores em que os colaboradores se sentem menos satisfeitos e incentivar opções de melhoria e aplicá-las.

Nesta unidade de negócio, SME, o resultado é idêntico ao anterior, pelo que apenas 20% dos entrevistados concordam com existência de “paixão” no serviço prestado face a 43% dos entrevistados que discordam.

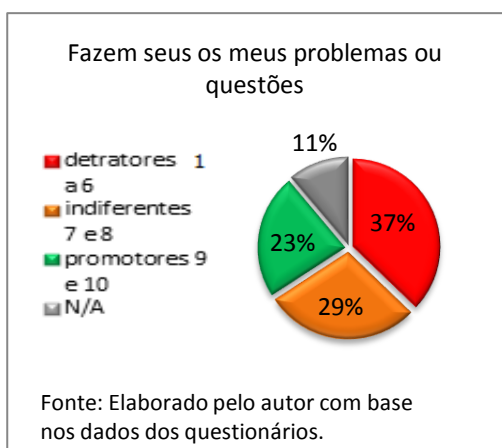


Figura 23: Item “Assumir”: Unidade de negócio – Entry-level

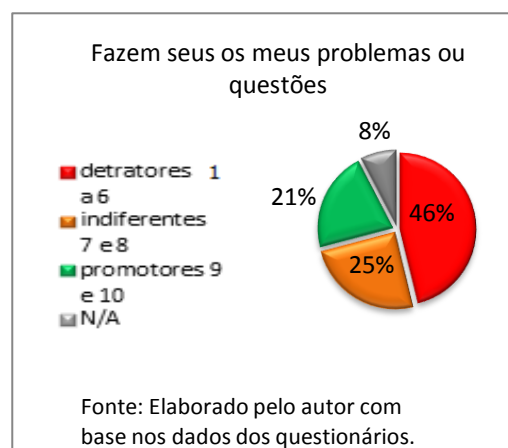


Figura 24: Item “Assumir”: Unidade de negócio – SME

37% dos inquiridos discordam com a afirmação “fazem seus os meus problemas ou questões” face a 23% dos entrevistados que concordam. Estes resultados poderão levar a uma interpretação de despreocupação dos colaboradores/ empresa pelos problemas reportados pelos clientes com possíveis implicações negativas na satisfação dos clientes e percepção de qualidade negativa. A empresa/ colaboradores poderá melhorar os resultados com transmissão de mensagem de que cada problema do seu cliente é importante e merece o seu empenho na sua resolução, dando feedback de evolução do problema, efectuar um registo adequado do mesmo para consulta de histórico de problemas, procurar soluções alternativas que se possam dar no imediato para ultrapassar a questão. Assim que o problema estiver corrigido comunicar de imediato aos clientes afectados a sua resolução.

Na unidade de negócio SME, concluiu-se que apenas 21% dos entrevistados concordam com a afirmação “fazem seus os meus problemas ou questões” em comparação a 46% dos inquiridos que discordam.

4.2.4 Dimensão Segurança

O objetivo desta análise passa por verificar se a probabilidade de recomendação favorável da empresa objeto de estudo a outras empresas ou amigos é influenciada pelos resultados obtidos nos itens da dimensão segurança, testando as seguintes hipóteses:

H4a: Os colaboradores ao terem acesso à informação necessária para resolver as questões na primeira chamada influenciam a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H4b: O comprometimento dos colaboradores com a qualidade do serviço que prestam influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H4c: O reconhecimento do impacto que as dificuldades têm nos resultados dos negócios dos seus clientes influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

Para validação das hipóteses acima apresentadas foi utilizado o teste de qui-quadrado a cada uma das questões obtendo-se os seguintes resultados:

Hipóteses definidas	Hipóteses a testar	Valor de P-value obtido utilizando o teste X ² nas duas áreas negócio
H4a	<i>H0: Os colaboradores têm acesso à informação necessária para resolver as questões na primeira chamada e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes</i> <i>H1: Os colaboradores têm acesso à informação necessária para resolver as questões na primeira chamada e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes</i>	0,000
H4b	<i>H0: O comprometimento dos colaboradores com a qualidade do serviço que prestam e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes.</i> <i>H1: O comprometimento dos colaboradores com a qualidade do serviço que prestam e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes.</i>	0,000
H4c	<i>H0: O reconhecimento do impacto que as dificuldades têm nos resultados dos negócios dos seus clientes e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes.</i> <i>H1: O reconhecimento do impacto que as dificuldades têm nos resultados dos negócios dos seus clientes e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes.</i>	0,000

Tabela 5: Definição de hipóteses e resultados de teste qui-quadrado das questões da dimensão segurança em ambas as unidades de negócio. Fonte: Adaptado SPSS®

Do quadro anteriormente exposto obteve-se $p\text{-value } 0,000 < \alpha = 0,05$ em ambas as questões, o que significa que se rejeita a hipótese H_0 , em cada uma delas. Conclui-se assim, com uma probabilidade de erro de 5%, que o facto dos colaboradores terem acesso à informação necessária para resolver as questões na primeira chamada, estarem comprometidos na qualidade do serviço que prestam e reconhecerem o impacto que as dificuldades têm nos resultados dos negócios dos seus clientes influenciam a probabilidade de recomendação.

Analisou-se adicionalmente a qualidade percebida dos consumidores em relação ao *Call Center* da empresa Sage Portugal para cada questão apresentada na dimensão segurança, utilizando os resultados obtidos no questionário. Os clientes foram classificados em três grupos: detratores, indiferentes e promotores.

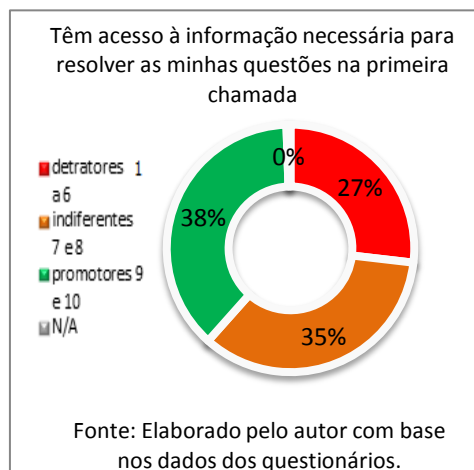


Figura 25: Item "Informação": Unidade de negócio – Entry-level

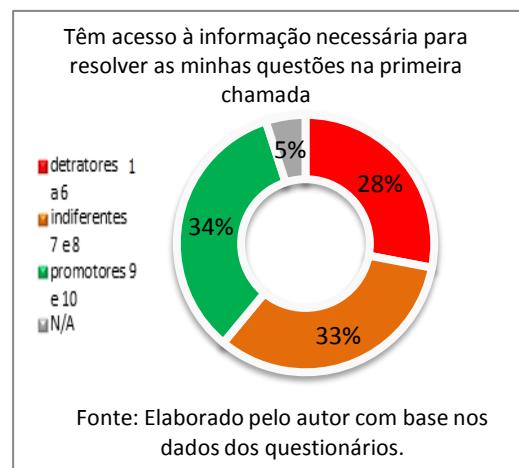


Figura 26: Item "Informação": Unidade de negócio – SME

Na unidade de negócio Entry-Level, 38% dos entrevistados concordam que os colaboradores da Sage têm acesso à informação necessária para resolver na primeira chamada as suas questões enquanto que 27% dos entrevistados discordam.

Na unidade de negócio SME, 34% dos entrevistados (promotores) confirmam que os colaboradores da Sage têm acesso à informação necessária para resolver na primeira chamada as suas questões face a 28% dos entrevistados que são de opinião contrária.

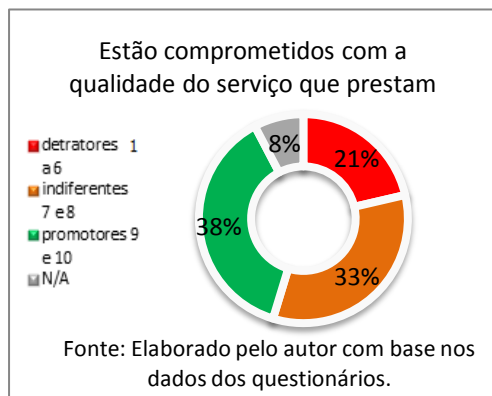


Figura 27: Item “Qualidade Serviço”: Unidade de negócio – Entry-level

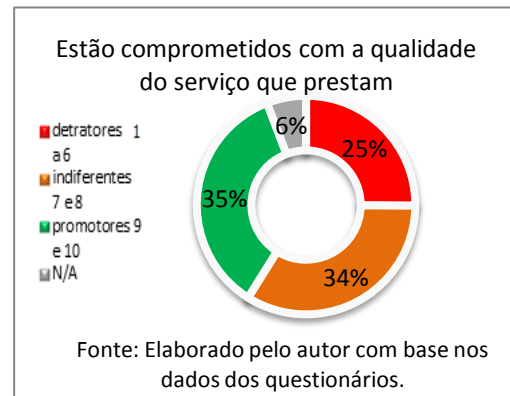


Figura 28: Item “Qualidade Serviço”: Unidade de negócio – SME

Na unidade de negócio Entry-Level, 38% dos entrevistados concordam com a afirmação “Os colaboradores estão comprometidos com a qualidade do serviço que prestam” enquanto que apenas 21% dos entrevistados discordam.

À semelhança do resultado anterior, na unidade de negócio SME, 35% dos entrevistados concordam com o compromisso dos colaboradores da empresa na qualidade do serviço que prestam, ao contrário de 25% dos entrevistados que discordam, sendo favoráveis os resultados.

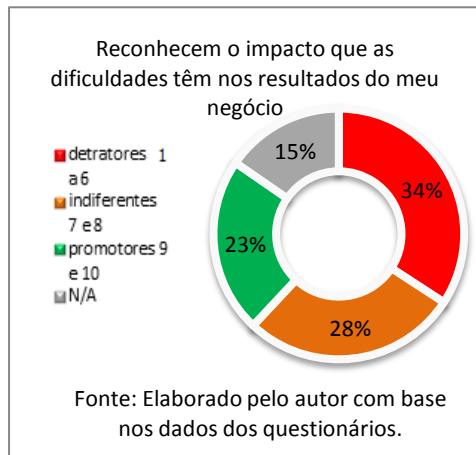


Figura 29: Item “Reconhecimento”: Unidade de negócio – Entry-level

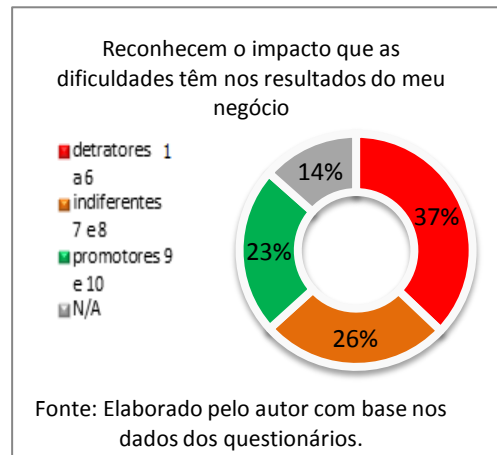


Figura 30: Item “Reconhecimento”: Unidade de negócio – SME

34% dos entrevistados (detratores) discordam da afirmação que os colaboradores da Sage reconhecem o impacto que as dificuldades têm nos resultados do seu negócio ao contrário de apenas 23% dos inquiridos (promotores) que concordam.

O mesmo acontece na unidade de negócio SME, em que 23% dos entrevistados dizem concordar com o reconhecimento dos colaboradores no impacto que as dificuldades têm nos resultados do seu negócio, enquanto que 37% dos entrevistados discordam.

Estes resultados são negativos para a empresa e vêm realçar a necessidade da Sage Portugal conhecer melhor os negócios dos clientes tal como nos resultados negativos à afirmação “Conhecem e compreendem as questões do meu dia-a-dia de trabalho”.

4.2.5 Dimensão tangibilidade

O objetivo desta análise passa por verificar se a probabilidade de recomendação favorável da empresa objeto de estudo a outras empresas ou amigos, é influenciada pelos resultados nos itens obtidos da dimensão tangibilidade, tendo sido definidas as seguintes hipóteses:

H5a: O tempo de atendimento da Sage via telefone e a sua adequação às expectativas dos seus clientes influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H5b: Os canais de comunicação disponibilizados para contacto com a Sage influenciam a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H5c: A relevância da informação disponibilizada na área reservada a clientes (Portal My Sage) influencia a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

H5d: Os contactos disponíveis na Sage para os diversos assuntos influenciam a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos.

Para testar as hipóteses definidas foi usado o teste qui-quadrado a cada uma das questões obtendo os seguintes resultados:

Hipóteses definidas	Hipóteses a testar	Valor de P-value obtido utilizando o teste X^2 nas duas áreas negócio
H5a	<p><i>H0: O tempo de atendimento da Sage, via telefone e a sua adequação às expectativas dos seus clientes e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes.</i></p> <p><i>H1: O tempo de atendimento da Sage, via telefone e a sua adequação às expectativas dos seus clientes e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes.</i></p>	<p>0,064 área de negócio entry-level</p> <p>0,453 área de negócio sme</p>
H5b	<p><i>H0: Os canais de comunicação disponibilizados para contacto com a Sage e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes.</i></p> <p><i>H1: Os canais de comunicação disponibilizados para contacto com a Sage e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes.</i></p>	0,000
H5c	<p><i>H0: A relevância da informação disponibilizada na área reservada a clientes (Portal My Sage) e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes.</i></p> <p><i>H1: A relevância da informação disponibilizada na área reservada a clientes (Portal My Sage) e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes.</i></p>	0,000
H5d	<p><i>H0: Os contactos disponíveis na Sage para os diversos assuntos e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos são independentes.</i></p> <p><i>H1: Os contactos disponíveis na Sage para os diversos assuntos e a probabilidade de recomendação da Sage a outras empresas ou amigos não são independentes.</i></p>	<p>0,000 área de negócio entry-level</p> <p>0,003 área de negócio sme</p>

Tabela 6: Definição de hipóteses e resultados de teste qui-quadrado das questões da dimensão tangibilidade em ambas as unidades de negócio. Fonte: Adaptado SPSS®

Da primeira hipótese apresentada no quadro anterior podemos constatar que na área de negócio Entry-level obteve-se um p-value $0,064 > \alpha=0,05$ e $0,453 > \alpha=0,05$ na área de negócio SME, o que significa que não se rejeita H_0 . Neste sentido conclui-se, com uma probabilidade de erro de 5%, que o tempo de atendimento da Sage via telefone não influencia a probabilidade de recomendação. É também possível verificar que na segunda e terceira hipóteses do quadro apresentado foi obtido um p-value $0,000 < \alpha=0,05$ em ambas as unidades de negócio, nas questões “os canais de comunicação disponibilizados para contacto com a Sage são suficientes” e “a relevância da informação disponibilizada na área reservada a clientes (Portal My Sage)”, o que significa que se rejeita a hipótese H_0 . Neste sentido conclui-se, com uma probabilidade de erro de 5%, que a relevância da informação disponibilizada na área reservada de clientes e os canais de comunicação disponibilizados influenciam a probabilidade de recomendação.

Verifica-se ainda que na última hipótese foi obtido um p-value $0,000 < \alpha=0,05$ na área de negócio Entry-Level e $0,003 < \alpha=0,05$ na área de negócio SME, na variável “conheço os contactos disponíveis na Sage para os diversos assuntos”, o que significa que se rejeita H_0 .

Concluimos assim, com uma probabilidade de erro de 5%, que os contactos disponíveis na Sage influenciam a probabilidade de recomendação.

Testadas as hipóteses passamos para análise adicional da qualidade percebida dos consumidores em relação ao *Call Center* da empresa Sage Portugal para cada questão apresentada da dimensão tangibilidade, utilizando os resultados obtidos no questionário. Os clientes foram classificados em três grupos: detractores, indiferentes e promotores.

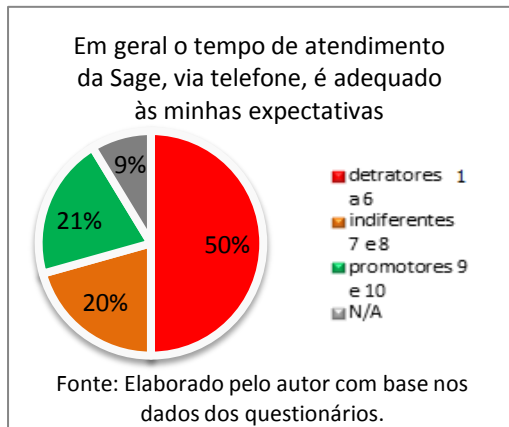


Figura 31: Item “Tempo de atendimento”: Unidade de negócio – Entry-level

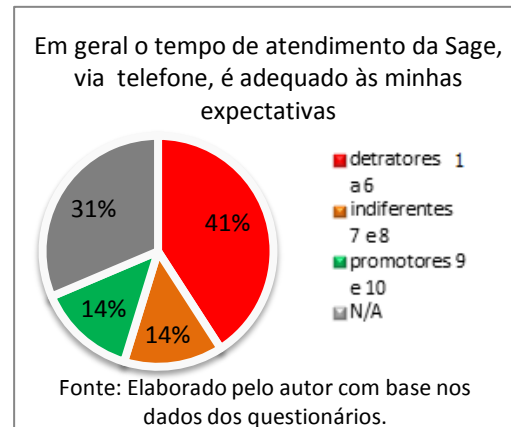


Figura 32: Item “Tempo de atendimento”: Unidade de negócio – SME

Relativamente à questão “Em geral o tempo de atendimento da Sage, via telefone, é adequado às minhas expectativas”, 50% dos entrevistados discordam face a apenas 21% dos entrevistados que concordam.

O mesmo acontece em relação à unidade de negócio SME, em que apenas 14% dos entrevistados consideram que em geral, o tempo de atendimento da Sage, via telefone, é adequado às suas expectativas, ao contrário de 41% dos entrevistados que discordam. Para reverter este resultado, algumas soluções possíveis poderiam ser: disponibilização de números directos de contacto mediante os assuntos a tratar e aplicação Sage que o cliente possui, aumentar o número de colaboradores, para responder a um maior volume de contactos, criar documentos de esclarecimento das dúvidas mais comuns e disponibilizar aos clientes para minimização do número de contactos sobre esses assuntos.

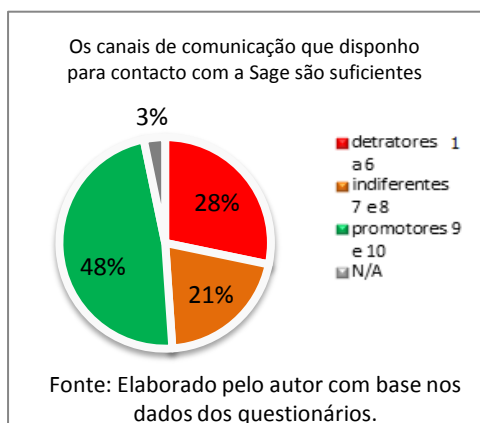


Figura 33: Item “Canais de comunicação”: Unidade de negócio – Entry-level

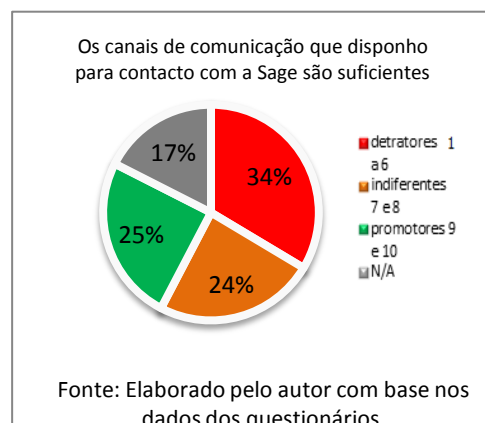


Figura 34: Item “Canais de comunicação”: Unidade de negócio – SME

Na unidade de negócio Entry-level, 48% dos entrevistados classificados como promotores afirmam que os canais de comunicação que dispõem para contato com a Sage são suficientes, face a 28% dos entrevistados classificados como detratores que discordam.

Ao contrário do que se conclui na unidade de negócio Entry-level, na unidade de negócios SME 34% dos entrevistados afirmam que os canais de comunicação disponíveis para contatar a Sage são insuficientes, face a 25% dos entrevistados que discordam.

Posteriormente a este inquérito a empresa teve em atenção os resultados obtidos e criou um novo canal de comunicação, disponibilizando uma plataforma de chat online, em que os seus clientes podem interagir com os colaboradores Sage em tempo real e esclarecer as suas questões. Foi criado ainda o Sage Community para partilha de dúvidas e soluções entre clientes e a plataforma Suporte Sage Online, para envio de pedidos de suporte em substituição de email.

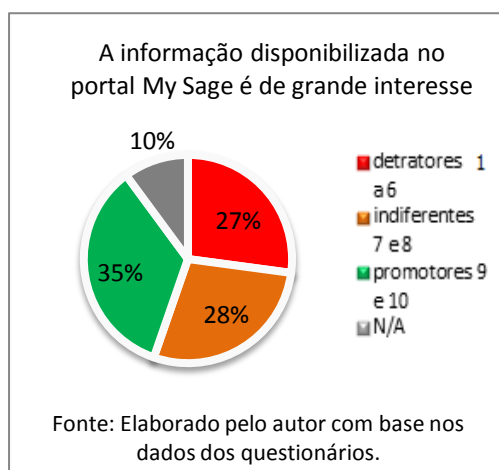


Figura 35: Item “Portal My Sage”: Unidade de negócio – Entry-level

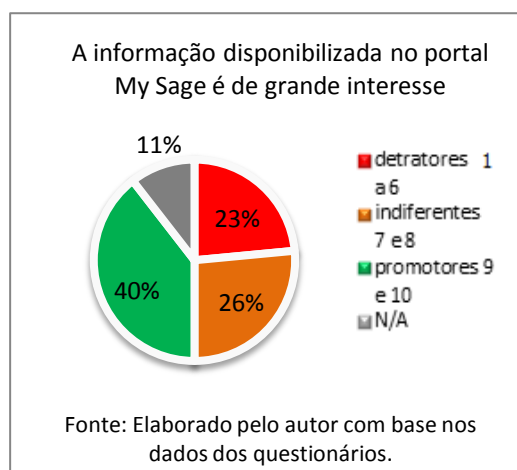


Figura 36: Item “Portal My Sage”: Unidade de negócio – SME

Na unidade de negócio Entry-level, 35% dos entrevistados consideram que a informação disponibilizada no portal My Sage é de grande interesse (promotores) face a 27% dos entrevistados que não concordam (detratores), sendo um resultado positivo que demonstra que os clientes conhecem a informação disponibilizada e a valorizam, devendo a empresa Sage Portugal continuar com a disponibilização de informação de interesse no seu portal.

Na unidade de negócio SME, 40% dos entrevistados são da opinião que a informação disponibilizada no portal My Sage é de grande interesse pelo que apenas 23% dos entrevistados são de opinião contrária.

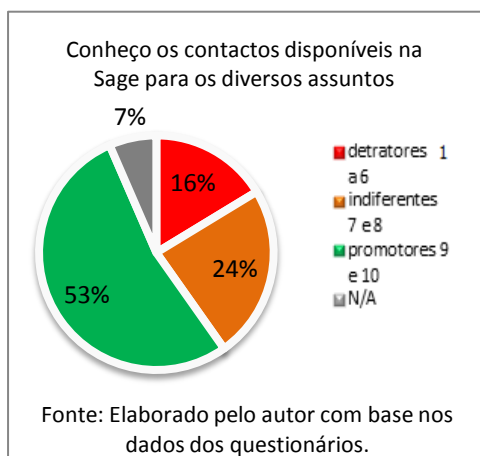


Figura 37: Item “Contactos”: Unidade de negócio – Entry level

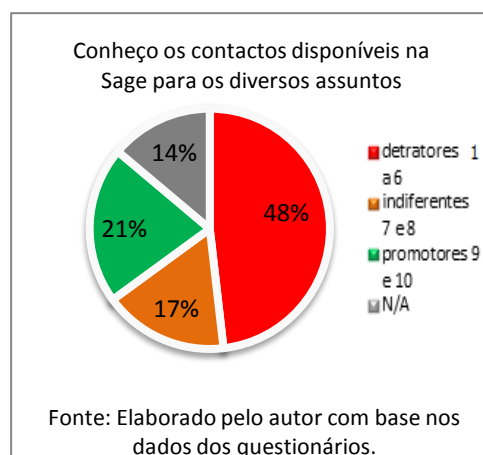


Figura 38: Item “Contactos”: Unidade de negócio – SME

Na unidade de negócio Entry-level, 53% dos inquiridos dizem conhecer os contactos disponíveis na Sage para os diversos assuntos, face a 16% dos entrevistados que desconhecem.

Ao contrário do que se concluiu na unidade de negócio Entry-level, 48% dos inquiridos desconhecem os contactos disponíveis na Sage para os diversos assuntos, em relação a apenas 21% dos entrevistados que conhecem. Uma solução possível para ultrapassar este resultado negativo, seria, por exemplo, a divulgação de um documento com os diversos contactos disponíveis, organizados por assunto e programa

5 Conclusão, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

Este último capítulo apresenta as principais conclusões obtidas a partir do estudo realizado. São também apresentadas limitações da pesquisa efetuada e sugestões para investigações futuras.

5.1 Conclusão

O trabalho de investigação estudou a qualidade de serviço num *Call Center* tendo por base o tratamento de dados secundários fornecidos pela empresa, resultado de um inquérito sobre qualidade percebida a uma amostra de clientes e qual a sua influência na probabilidade de recomendação pelos clientes da empresa a terceiros.

Vários estudos apontam que a satisfação dos consumidores com este tipo de atendimento (*Call Centers*) é invariavelmente reduzida. Os clientes estão assim menos satisfeitos com serviços de *Call Center* quando comparados com serviços em que há contacto com os funcionários numa instalação física (Bennington *et al.*, 2000).

É neste contexto que se revela a importância do estudo da qualidade percebida em serviços de *Call Center*. Na investigação os resultados da análise de qualidade percebida são relacionados com a probabilidade de recomendação favorável da empresa objecto de estudo.

Para dar resposta a este trabalho de investigação a entidade objecto de estudo foi a empresa Sage Portugal, pertencente ao grupo Sage, líder mundial em desenvolvimento e comercialização de software de gestão para pequenas e médias empresas. A empresa Sage Portugal disponibilizou para o tratamento empírico deste trabalho de investigação uma base de dados de clientes reais com contracto activo com a empresa referentes a um inquérito realizado em Fevereiro de 2012 sobre avaliação da qualidade percebida pelos seus clientes. Os dados analisados pertencem a duas unidades de negócio distintas da entidade, Entry-level (software para pequenas e micro empresas, bem como para

empresários em nome individual) e unidade de negócio SME (software para pequenas e médias empresas).

Inicialmente foi realizada uma revisão de literatura sobre o tema, envolvendo a literatura de gestão de serviços, da qualidade de serviços, satisfação, importância dos colaboradores na qualidade dos serviços prestados num contexto de qualidade em *Call Centers*.

De seguida, foram seleccionadas as questões do inquérito referentes à qualidade percebida do *Call Center*, excluindo questões de natureza comercial e marketing presentes no inquérito. Depois de seleccionadas as questões procedeu-se à sua organização, tentando efectuar uma correspondência destas com as dimensões do instrumento SERVPERF (Cronin Taylor, 1992).

Relativamente à avaliação da qualidade percebida na empresa objecto de estudo os resultados são favoráveis, havendo no entanto, processos que precisam de ser melhorados nas duas áreas de negócio.

De notar que a análise empírica do estudo validou as hipóteses de que os itens utilizados para aferir a capacidade de resposta, segurança, confiabilidade e empatia influenciam a probabilidade de recomendação favorável da empresa a terceiros. Já a hipótese de que os itens associados à tangibilidade do serviço influenciam a probabilidade de recomendação favorável da empresa foi validada parcialmente dado que o tempo de atendimento da sage não se demonstrou factor influenciador da probabilidade de recomendação da empresa Sage Portugal a terceiros.

Estas conclusões reflectem que o prestador de serviço, deve procurar sempre fornecer aos seus clientes um serviço de qualidade, melhorando as áreas com piores resultados na avaliação de forma a tornar os seus clientes mais satisfeitos com implicação na melhoria da recomendação da empresa a terceiros. Das três classificações de clientes analisadas, detractores, indiferentes e promotores, verificou-se um maior número de clientes detractores na dimensão empatia e de promotores na dimensão confiabilidade. A empresa Sage Portugal deve assim tomar medidas de melhoria de resultados na

dimensão empatia de forma a melhorar a qualidade percebida pelos clientes detractores convertendo-os em promotores.

Em suma, este estudo veio fortalecer os conceitos de qualidade percebida em *Call Centers*. As empresas têm de ter os processos criados e o pessoal de contacto formado para dar resposta imediata e satisfatória aos clientes para estes pelo menos manterem os níveis de satisfação global favorável, aumentando assim a probabilidade de recomendação favorável da empresa a terceiros, obtendo ganhos de eficiência e rentabilidade.

5.2 Limitações do estudo e Sugestões para investigações futuras

Este estudo apresenta limitações, que podem transformar-se em desafios para investigação futura.

A principal limitação está relacionada com o facto de estudar apenas o *Call Center* de uma empresa, Sage Portugal, que por se tratar de uma empresa de natureza tecnológica os resultados obtidos poderão não ser extensíveis a outros *Call Centers* de diferentes naturezas. O inquérito realizado pela entidade Sage Portugal, continha questões de percepção da qualidade da área de marketing e comercial, que poderão ter influenciado as respostas analisadas neste estudo.

Seria interessante em próximas dissertações replicar o mesmo modelo de estudo utilizado a todos os *Call Centers* das empresas pertencentes ao grupo Sage ou a *Call Centers* de outras áreas, verificando se *Call Centers* de áreas de negócio distintas apresentam resultados semelhantes.

O facto de as pessoas só poderem contactar o *Call Center* da Sage Portugal se possuírem contracto activo, com custo monetário associado, poderá ter tido influência nos resultados apresentados, sendo interessante em futuras investigações comparar *Call Centers* de apoio gratuito e *Call Centers* com custo monetário associado ao contacto avaliando se os valores da qualidade percebida pelos clientes dos diferentes *Call Centers* são influenciados ou não pelo custo monetário.

Uma investigação relevante para estudos futuros seria também replicar o estudo aos colaboradores de um *Call Center* comparando as percepções de qualidade do serviço e nível de recomendação com os resultados do estudo aplicado ao seus clientes.

Referências Bibliográficas

Aksin, O.Z. e Harker, P.T. (1999), "To sell or not to sell: determining trade-offs between services and sales in retail banking phone centers", *Journal of Service Research*, Vol. 2, Nº 1, pp. 19-33.

Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R. (1994) "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 3, pp. 53-66.

Anton, J. (1997), *Call Center Management by the Numbers*, Purdue University Press/Call Center Press, Annapolis, MD.

Anton, J. (2000), "The past, present and future of customer access centers", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 Nº. 2, pp. 120-30.

Babakus, E. e Boller, G.W. (1992), "An empirical assessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Business Research*, Vol. 24, Nº3, pp. 253–268.

Barich, H. e Kotler, P. (1991), "A framework for marketing image management", *Sloan Management Review*. Vol. 32, Nº 2, pp. 94-104.

Bennington, L., Cummane, J. e Conn, P. (2000), "Customer satisfaction and call centers: an Australian study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, Nº. 2, pp. 162-173.

Bitner, M.J. (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, Vol. 56, Nº 2, pp. 57-71.

Bolton. Ruth N. e James H. Drew (1992). "Mitigating the Effect of Service Encounters," *Marketing Letters*, Vol. 3, Nº1, pp. 57-70.

Boulding, William, Ajay Kalra, Richard Staelin, e Valarie A. Zeitham (1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of marketing Research*, Vol. 30, pp. 7-27.

Brady, M. K., Cronin, J. J., e Brand, R. R. (2002), "Performance-only measurement of service quality: a replication and extension", *Journal of Business Research*, Vol. 55, N° 1, pp. 17-31.

Burgers, A., K. Ruyter, C. Keen e S. Streukens (2000), "Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: a scale-development study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, N° 2, pp. 142-161.

Cadotte, E. R., Woodruff, R. B.e Jenkins, R. L. (1987), "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, pp. 305-314.

Carman, J.M. (1990), "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the Servqual dimensions", *Journal of Retailing*, Vol. 66, N°2, pp. 27 – 45.

Chen, I.J., Gupta, A.e Rom, W. (1994), "A study of price and quality in service operations", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, N°2, pp. 23-33.

Cleveland, B., e Mayben, J. (1997), *Call Center Management on Fast Forward. Succeeding in Today's Dynamic Inbound Environment*, Annapolis, MD: ICMI Press.

Cronin, J. J. e S. A. Taylor (1992), "Measuring service quality: reexamination and extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, N° 2, pp. 55-68.

Cronin, J.J. e Taylor, S.A. (1994), "A SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions minus expectations measurement of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 58, N° 1, pp. 125-131.

Crosby, Philip B. (1979), *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, New York: New American Library.

Dawson, K. (1998), *The Call Center Handbook. The Complete Guide to Starting, Running and Improving Your Call Center*, New York: Miller-Freeman.

Dean, A. M. (2002), "Service quality in call centers: implications for customer loyalty", *Managing Service Quality*, Vol. 12, Nº 6, pp. 414-423.

Dobbins, K. (1996), "Achieving customer loyalty through increased usage of teleservices", *Direct Marketing*, Vol. 59, pp. 46-49

Feinberg, R.A., Kim, I-S., Hokama, L., de Ruyter, K. e Keen, C. (2000), "Operational determinants of caller satisfaction in the call center", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, Nº 2, pp. 31-41.

Fitzsimmons, J. A.e Fitzsimmons M. J. (2000), *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Fornell, Claes e Birger Wemerfeit (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis" *Journat of Marketing Research*, Vol. 24, pp.337-346.

Fornell, Claes e Birger Wemerfeit (1988), "A Model for Customer Complaint Management," *Marketing Science*, pp. 271-86.

Fortin, M. F. (2003), *O processo de investigação da concepção à realidade*, 3ª ed. Loures: Lusociência.

Frenkel, S.J., Korczynski, M., Shire, K.A. e Tam, M. (1998), "Beyond bureaucracy Work organization in call centers", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, Nº 6, pp. 957-79.

Garvin, David A. (1983), "Quality on the Line," *Harvard Business Review*. Vol. 61 pp. 65-73.

Gee, P. (2005), *Partners in Service*. Best's Review: Academic Research Library, Vol. 106, N° 4, pp. 81.

Gianesi, I. G. N.e Corrêa, H. L. (1994), *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente*, São Paulo: Atlas.

Grønhaug, K. e Gilly, M.C. (1991), "A Transaction Cost Approach to Consumer Dissatisfaction and Complaint Actions", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 12, pp. 165-83.

Grönroos, Christian (1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Setor*, Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.

Grönroos, Christian (1995), *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*, Rio de Janeiro: Campus.

Grönroos, C. (2001), "The perceived service quality concept – a mistake?", *Managing Service Quality*, Vol. 11, N° 3, pp. 150-152.

Grönroos, C. (2004), *Marketing, gerenciamento e serviços*, 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

Heskett, J.L., Sasser, W.E. Jr e Schlesinger, L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, New York: The Free Press.

Jain, S. K., e Gupta, G. (2004), "Measuring service quality: SERVQUAL vs SERVPERF scales", *The Journal for Decision Makers*, Vol. 29, N°2, pp. 25-37.

Jaiswal, A. K. (2008), "Customer satisfaction and service quality measurement in Indian call centers", *Managing Service Quality*, Vol. 18, N° 4, pp. 405-416.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patton, G.K. (2001). "The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, Vol. 127, pp. 376– 407.

Kapiki, S. (2012), "Quality Management in Tourism and Hospitality: an Exploratory Study among Tourism Stakeholders", *International Journal of Economic Practices and Theories*, Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki, Vol. 2, N° 2, pp. 53-61.

Keiningham, T. L., L. Aksoy, T. W. Andreassen, B. Cooil e B. J. Wahren (2006), "Call center satisfaction and customer retention in a co-branded service context", *Managing Service Quality*, Vol. 16, N° 3, pp. 269-289.

Kennedy, J.R. e Thirkell, P.C. (1988), "An Extended Perspective on the Antecedents of Satisfaction", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, Vol. 1, pp. 2-9.

Kotler, P. (2000), *Administração de Marketing: a edição do novo milénio*, São Paulo: Prentice Hall.

Lehtinen, Uolevi e Jarmo R. Lehtinen (1982), "Service Quality: A Study of Quality Dimensions," unpublished working paper, Helsinki: Service Management Institute, Finland.

Liljander, V. e Strandvik, T. (1994), "The Relation between Service Quality, Satisfaction and Intentions", in Kunst, P. e Lemmink, J. (Eds), in *Quality Management in Services II*, Van Gorcum, Assen/Maastricht, The Netherlands, forthcoming.

Lopes, H. E. G. (2009), “Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços”, *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 10, Nº 1, pp. 161-186.

Lovelock, C. e Wirtz, L. (2006), *Marketing de Serviços, Pessoas tecnologia e resultados*, 5ª ed. São Paulo: Pearson.

Loveman, G.W. (1998), “Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking”, *Journal of Service Research*, Vol. 1, Nº1, pp. 18 – 31

Malhotra, N. e Mukherje, A. (2004), “The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in banking call centres”, *The Journal of Services Marketing: Academic Research Library*, Vol.18, Nº 2/3, pp. 162-174.

Mancini, Lucas. (2001), *Call Center: Estratégia para vencer*, São Paulo: Companhia Nacional de Call Center.

Matzler, K., Fuchs, M., e Schubert, A.K. (2004), “Employee satisfaction: Does Kano’s model apply?”, *TQM and Business Excellence*, Vol. 15, pp. 1179–1198.

Morgan, N. e Rego, L. (2006), “The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics”, *Marketing Science*, Vol. 25, Nº 5.

Oliver, R. L. (1980), “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, pp. 460-469

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml e L. L. Berry (1985), “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, Nº 4 , pp. 41-50.

Parasuraman, A., Berry, L.L. Zeithaml, V.A. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, pp. 12-40.

Parasuraman, A., Berry, L.L. e Zeithaml, V.A. (1991), "Refinement and reassessment of SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol. 6, Nº4, pp. 420 – 450.

Prahabkar, P., M. Sheehan e J. Coppett (1997), "The power of technology in business selling: call centers", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 12, Nº 3/4, pp. 222-235.

Quinn, J. B., J. J. Baruch e P. C. Paquette (1987), "Technology in Services", *Scientific American*, Vol. 257, Nº 6, pp. 50-58.

Reichheld, F. F. e W. E. Sasser (1990), "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nº 5, pp. 105-111.

Reichheld, Frederick F. (2003), "The One Number You Need to Grow", *Harvard Business Review*, Vol. 81, Nº 12, pp. 46-54.

Reis, L.F. (1998), *Gestão da excelência na atividade bancária*, Rio de Janeiro: Qualitymark.

Rodie, A. R. e S. S. Klein (2000), "Customer Participation in Services Production and Delivery", in *Handbook of Services Marketing & Management*, Swartz, T. A. e D. Iacobucci, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp.111-125.

Salomi, G. G., Miguel, P. A. C. e Abackerli, A. J. (2005), "SERVQUAL x SERVPERF: Comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos", *Gestão e Produção*, Vol. 12, Nº2, pp. 279-293.

Santos, V. C. (2004), “As múltiplas tarefas e atividades interferentes em centrais de atendimento telefônico”, *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, Vol. 29, pp. 21-29.

Santos, M. e A. Marques (2006), “O caso dos Call Centers – Organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, Nº 52, pp. 67-86.

Schneider, B., White, S.S. e Paul, M.C. (1998), “Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, Nº 2, pp. 150-63.

Silvestro, R. e Cross, S. (2000), “Applying the service profit chain in a retail environment: challenging the satisfaction mirror”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.11, Nº3, pp. 244 – 268.

Smith, Rodney E. e Wright, William F. (2004), “Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16 pp. 183-205.

Smith, Ruth A. e Michael J. Houston (1982), "Script-Based Evaluations of Satisfaction with Services", in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L. Berry, G. Shostack, e G. Upah, eds., American Marketing, Chicago, pp.59-62.

Staples, W. J., J. F. Dalrymple e R. M. Bryar (2002), “Assessing Call Centre Quality Using the Servqual Model”, Paper presented at the Conference “*Proceedings of 7th International Conference on ISO 9000 and TQM (7-ICIT)*”, Melbourne, Australia, April.

Storbacka, K., Strandvik, T. e Grönroos, C. (1994), “Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, Nº 5, pp. 21-38.

Swarbrooke, J.e S. Horner (2002), *O comportamento do consumidor de Turismo*, São Paulo: Aleph.

Taylor, P. e P. Bain (1999), "An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre", *Industrial Relations Journal*, Vol. 30, Nº. 2, pp. 101-17.

Teas, R.K. (1994), "Expectations as a comparison in measuring service quality: as Assessment of a reassessment", *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº1, pp.132-139.

Téboul, J. (1991), *Gerenciando a dinâmica da qualidade*, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, pp. 32.

Thanh, D. T. (2009), *Customer Satisfaction: The Case of the Call Center at an Binh Bank*, Dissertação de Mestrado, Solvay Brussels School.

Turris, A.S. (2005), "Unpacking the concept of patient satisfaction: a feminist analysis", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 50, Nº3, pp. 293.

Walker, J.L. (1995), "Service encounter satisfaction: conceptualized", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, Nº 1.

Zeithaml, V. A., A. Parasuraman e L. L. Berry (1990), *Delivering Quality Service*, New York: The Free Press.

Zeithaml, V. A., Berry, L., e Parasuraman, A. (1993) "The nature and determinants of customer expectations of service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, pp. 1-12.

Zeithaml, V., Berry, L.L. e Parasuraman, A. (1996), "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, Nº 2, pp. 31-46.

Zeithaml, V.A.e Bitner, M.J. (2000), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 2ª ed., New York: McGraw-Hill.

Zeithaml, V. A. e Bitner, M. J. (2003), *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*, 2^a ed., Porto Alegre: Bookman.