

Universidade da Beira Interior

Departamento de Gestão e Economia



Dissertação de Mestrado em Marketing

A deslocalização dos Contact Center para a Beira Interior: Impacto na satisfação do cliente e qualidade do serviço.

Dissertação de mestrado em Marketing realizada sob a orientação de:
Prof^a. Doutora Helena Maria Batista Alves,
Professora da Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia.

Célia Branco Pinto

Covilhã, Outubro 2011

Agradecimentos

À minha orientadora de mestrado, Prof.^a Doutora Helena Alves, aos meus mestres Paulo Tainha e Ana Magalhães, e a todos os que contribuíram para tornar este caminho mais acessível;

O Mestre que caminha à sombra do templo entre os seus discípulos não oferece a sua sabedoria, mas antes a sua fé e amor. Se ele é verdadeiramente sábio, não vos convida a entrar nas moradas da sua sabedoria, mas antes vos conduz ao limiar do vosso próprio espírito. O Astrónomo pode falar-vos da sua concepção de espaço, mas não pode oferecer-vos o seu entendimento.

A todos os amigos, colegas e família que nunca coxearam para me serem gentis;

Vós sois bons quando, em passos seguros e firmes caminhais com segurança em direcção ao vosso objectivo; não sois, contudo, maus quando para ele caminhais a coxear, titubeantes. E mesmo os que titubeiam não vão às arreguas. Mas vós que sois robustos e lesto, evitai coxear diante daquele que coxeia, para lhe serdes gentis.

Aos meus pais, e ao meu amor;

E eu digo que sem movimento a vida é, com efeito, trevas e que todo o movimento é cego sem o saber, e que sem trabalho todo o saber é vão; e que sem amor todo o trabalho é vazio...

In O Profeta, Khalil Gibran,

A todos o meu muito obrigado.

Resumo

O segmento dos *contact centers* tem apresentado um crescimento significativo em todo o mundo, impulsionado pela necessidade de melhorar o serviço de apoio ao cliente e pela desregulamentação das comunicações. Com o intuito de aumentar a sua competitividade e melhorar a qualidade do serviço prestado, muitas empresas defrontam-se com a decisão de manter os *contact centers* nos grandes centros urbanos ou deslocá-los para regiões do interior do País. Esta deslocalização interna pode ter como intuito a expansão do negócio, motivada por custos inferiores de infra-estruturas, o esgotar de recursos, bem como, a elevada taxa de rotatividade nos grandes centros urbanos.

Neste estudo pretende-se analisar a deslocalização de um *contact center* para a Beira Interior, a relação com a satisfação do cliente e a percepção do cliente de qualidade do serviço, tendo como principal objectivo contribuir para o aumento da satisfação do cliente e qualidade de serviço prestado aumentando assim também as vantagens competitivas no mercado.

De acordo com os objectivos acima, emergiram três Hipóteses do modelo conceptual, que revelaram ter influenciado positivamente a deslocalização e contribuído para a satisfação do cliente e aumento da qualidade do serviço.

Palavras-Chave: *Contact Center* (CC), *Call Center* (cc), Serviço de Apoio ao Cliente (SAC), Deslocalização.

Abstract

The contact centre segment has been showing significant growth across the globe, driven by the need to provide better customer service and by the deregulation of communications. With a view to increasing competitiveness and improving the quality of services rendered, many companies find themselves having to decide whether to keep their contact centres in large cities or relocate them to regions in the country's hinterland. Such relocation may be intended as a means of expanding business, motivated by lower infrastructure costs, a shortage of resources or the high turnover rate in the large cities.

The purpose of this study is to analyse the relocation of a contact centre to Beira Interior, the relationship with customer satisfaction and customer perception as to the quality of the service, the main aim being to contribute to higher levels of customer satisfaction and improved quality of service, thus also increasing competitiveness in the market.

According the above objectives, three key findings emerged from the final structural model, found to have positively influenced the relocation and contributing to customer satisfaction and higher quality of service.

Key Words: *Contact Center* (CC), *Call Center* (cc), Customer Service, Internal Relocation.

Índice

1. Introdução	7
2. Revisão da Literatura	8
2.1. O aparecimento do Call Center e a sua importância	8
2.2. A evolução tecnológica e os Contact Centers.....	10
3. Qualidade do serviço e satisfação do cliente.....	10
4. Outsourcing e decisão de deslocalização como forma de aumentar a qualidade do serviço e a satisfação do cliente	14
5. Metodologia da Investigação.....	16
5.1 Desenho do modelo de investigação.....	16
5.2. Objectivos e hipóteses da investigação	16
5.3. Caracterização da amostra e método de recolha de dados	17
5.3.1 Pesquisa qualitativa.....	17
5.3.2 Pesquisa quantitativa	17
6. Análise e discussão dos resultados	19
6.1. Análise e discussão dos resultados da pesquisa qualitativa	19
6.2. Análise e discussão dos resultados da pesquisa quantitativa.....	21
6.2.1. Perfil demográfico.....	22
6.2.2. Análise comparativa da satisfação com o atendimento da TP Covilhã e atendimento da TP Lisboa.....	22
6.2.3. Análise comparativa da qualidade do serviço prestado pela TP Covilhã e TP Lisboa	27
6.2.4. Análise Correlacional entre a satisfação e as diversas variáveis que a influenciam	31
6.2.5. Factores que mais contribuem para a satisfação	33
6.2.6. Rotatividade e Absentismo.....	34
7. Conclusões da Investigação	35
7.1 Conclusões gerais da investigação	35
7.2. Limitações e sugestões para futuras investigações	36
8. Bibliografia	37
Anexos	41
Anexo I - Guião da entrevista aplicada aos responsáveis pela deslocalização	41
Anexo II - Entrevista realizada pela Euroexpansão.	42

1. Introdução

A importância da prestação de serviços com qualidade que conduz à obtenção da satisfação dos clientes recebeu uma atenção considerável na literatura de marketing e é referida por autores como Zeithaml (2000) e Bitner (2000).

Tanto a qualidade como a satisfação foram associadas a um resultado positivo na relação com o cliente, nomeadamente com o aumento da retenção de clientes, com o aumento das quotas de mercado e com o aumento da rentabilidade (Ibáñez, Hartman, and Calvo, 2006; Sureshchandar, Rajendran, and Anantharaman, 2002). A dinâmica e exigência do mercado aliado a um aumento de expectativas de uma sociedade cada vez mais tecnológica fazem com que algumas organizações criem serviços que permitam a captação e fidelização de clientes através das diversas formas de comunicação.

O sector dos contact centers (CC) tem apresentado um crescimento significativo em todo o mundo e em Portugal oferecem mais de 1% da totalidade dos empregos disponíveis, segundo informação divulgada no Estudo Diagnóstico 2008 da Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC). Em muitas organizações, eles fornecem a principal ou mesmo a única interface com o cliente para informação, pós-venda, resolução de reclamações, reservas, ou seja, eles são uma componente cada vez mais importante do serviço que as empresas oferecem aos clientes.

As actividades realizadas diariamente nos contact centers são na sua maioria operacionais e necessitam de três elementos essenciais para garantir o seu sucesso: pessoas qualificadas, processos bem definidos e ferramentas mais avançadas. O assistente de um contact center da actualidade tem de ter mais qualificações para a realização dos serviços, tendo em conta o grau de exigência dos clientes e as novas tecnologias que têm de utilizar no seu dia-a-dia (APCC, 2006).

“Os agentes são os únicos representantes da organização que interagem com o cliente. Dessa forma, a impressão que cada agente passa é essencial para o sucesso ou fracasso do esforço de manter e reter o cliente” (Jamil e Silva, 2005, p. 129).

“Os contact centers funcionam como verdadeiras escolas profissionais, integrando jovens em projectos onde ganham algumas das valências profissionais mais importantes neste ou em qualquer outro sector: Sucesso no relacionamento directo com o cliente e desenvolvimento de aptidões comerciais; integração em equipas e a possibilidade de liderarem grupos de trabalho de dimensão média numa fase ainda inicial da sua carreira profissional; e a utilização de meios informáticos em ambiente profissional” (APCC, 2006, p.14).

Recrutar e formar a pessoa certa é crucial, e os requisitos de competências e conhecimentos têm vindo a aumentar (Ashworth, 2003; Hale and Owen, 2002).

Os CCs são conhecidos pelas elevadas taxas de rotatividade, sendo uma das prioridades actuais formar e reter a força de trabalho para garantirem consistência de processos no longo prazo (Batt et al. 2005). A alta rotatividade de assistentes conduz a uma perda de produtividade e conhecimento, afectando negativamente a interacção com o cliente (Tuten e Neidermeyer, 2004).

A existência de taxas elevadas de rotatividade e operações complexas levam à criação de CCs complementares fora das grandes áreas urbanas (APCC, 2008). O objectivo desta deslocalização pode relacionar-se com um aumento da produtividade, que poderá levar a uma redução de custos, proveniente da manutenção dos mesmos serviços com um menor número de recursos humanos, ou aumento do fluxo de actividade sem contratar novos recursos humanos. A redução de custos também pode resultar da diminuição do custo com as instalações (Jamil e Silva, 2005).

Em Portugal, os estudos desta temática são praticamente inexistentes. Assim, nesta dissertação procura-se dar a conhecer a realidade de uma empresa deste sector que tomou a decisão de abrir um contact center no interior de Portugal e analisar se os objectivos que levaram a esta deslocalização estão a ser alcançados.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: numa fase inicial é abordado o surgimento do call center, o seu desenvolvimento, a sua importância, e a estrutura base que assegura o bom funcionamento de um call center. Posteriormente é focada a importância das novas tecnologias usadas para ir de encontro às necessidades dos clientes. É efectuada uma abordagem à qualidade do serviço e satisfação do cliente adaptado à realidade do contact center seleccionado para esta investigação. Numa última fase aborda-se o regime de outsourcing e decisão de deslocalização. Por fim procede-se à apresentação da metodologia da investigação, análise e discussão dos resultados. Para concluir a elaboração deste artigo, são indicadas algumas limitações da investigação e efectuadas sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

2.1. O aparecimento do Call Center e a sua importância

A realização de serviços através do uso do telefone cresceu significativamente nos últimos anos contribuindo para o desenvolvimento de uma nova indústria, a dos *call center*. Em 1950 algumas revistas e jornais publicavam anúncios indicando um número de telefone, como canal de resposta, para a compra de serviços e produtos. Em 1970, a Ford investiu na primeira campanha maciça de marketing pelo telefone. O sucesso desta campanha rapidamente se

propagou, fazendo com que outras organizações apostassem nesta forma de marketing (Freitas, 2000). O conceito de *call center* já existe há algum tempo, no entanto, foi ao longo da década de 90, que se deu o rápido crescimento desta actividade, impulsionado pelo aparecimento de novas e melhores tecnologias e pela intensificação da concorrência, que levou as empresas a focalizarem-se na fidelização dos seus clientes (Costa, 1999).

A evolução para o modelo de *call center* deu-se em 2000, integrando o telefone e a informática. Segundo Mancini (2001), o *call center* surgiu no momento em que a organização sentiu necessidade de antecipar a procura do mercado, ultrapassando assim, as necessidades do cliente, deixando de funcionar apenas como resposta às necessidades do mercado e passando a oferecer vantagens adicionais, com vista à satisfação dos clientes.

Os *Call Centers* são uma componente cada vez mais importante do serviço que as empresas oferecem aos seus clientes. A criação de um *call center* pode trazer inúmeros benefícios tanto para a organização como para o cliente. Para a organização: (a) aumento da agilidade, aumento da capacidade de recolha de questões, anseios, objecções e dúvidas do cliente perante um produto ou serviço; (b) maior supervisão das operações críticas, possibilidade de monitorização de todas as tarefas realizadas, tendo em conta os procedimentos e apresentação de relatórios com os resultados que permitem identificar pontos de intervenção; (c) optimização da relação custos vs resultados, ou seja, a possibilidade de obtenção de resultados positivos alcançados através da redução de custos operacionais recorrentes de outras operações e a possibilidade de atender um maior número de clientes no mesmo período de tempo, contribuindo para a redução de custos internos, maximização dos lucros, e cobertura alargada, permitindo chegar a todos os clientes transpondo barreiras geográficas e sociais; (d) aumento da especificidade, isto é, através de base de dados é possível direccionar o relacionamento da organização para públicos alvo, adaptando produtos e serviços às necessidades do cliente, conduzindo à sua fidelização (Mancini, 2001).

Entrar em contacto com um *call center* é mais vantajoso para o cliente pela comodidade, rapidez, facilidade, eliminação das barreiras físicas e porque através de um simples contacto torna-se possível adquirir um produto ou serviço. Maior liberdade e tranquilidade na decisão, principalmente para fidelização de pessoas introvertidas, pois por vezes a presença de um vendedor pode intimidar ou pressionar o cliente. Por outro lado, a redução de custos operacionais permite colocar no mercado produtos e serviços mais competitivos (Azevedo, 2002).

A implementação de um *call center* deve ser considerada, se o mesmo vier acrescentar valor à organização. Envolve mudanças culturais e organizacionais, inclui aspectos estratégicos e tecnológicos, que devem estar ligados aos objectivos que se pretendem alcançar (Freitas, 2000).

2.2. A evolução tecnológica e os Contact Centers

Os *contact centers* podem ser definidos como a evolução do *call center* tradicional através da integração com a Web. O esforço contínuo de aproximação aos clientes reforça a importância das novas tecnologias. Os *contact centers* têm sofrido grandes mudanças nos últimos anos relacionadas sobretudo com a diversificação das soluções tecnológicas. Integrar as soluções do *Contact Center* com as aplicações do negócio é outra prioridade crescente e que está em muitos casos a ser liderada por quem entrou mais tarde no mercado e já dirige atenção para soluções mais recentes (Ferreira, 2008). A adopção de plataformas de IP (Internet Protocol) tem canalizado boa parte dos investimentos nas estruturas de contacto com o cliente ao longo dos últimos anos. A convergência de voz, dados e vídeo sobre uma infra-estrutura comum, abre portas a novos serviços e gera grandes eficiências. A opção por sistemas de *Interactive Voice Response* (IVR) é uma realidade e com a evolução das plataformas tecnológicas tende a diversificar-se. Permite um acesso mais fácil do cliente à informação e um melhor aproveitamento dos recursos humanos, que podem ser canalizados para tarefas de maior valor (Ferreira, 2008).

A tecnologia de vídeo chamada já existe e a oferta começa a diversificar-se. O vídeo *Contact Center* é uma solução com uma enorme margem de evolução, nomeadamente em áreas onde a imagem é um instrumento fundamental, como diagnósticos com base em imagens. O futuro dos *contact center*, passa por disponibilizar cada vez mais ferramentas que permitam ao cliente decidir quando e como deseja contactar com as empresas. O objectivo é ir ao encontro das expectativas do cliente que deve ter acesso a todas as possibilidades de contacto, e decidir em cada momento qual a que melhor corresponde à sua necessidade (Monteiro, 2008).

A inovação ajuda os gestores de marketing a competir mais eficazmente, oferecendo ao consumidor a melhor solução para o seu problema, e permitindo ultrapassar barreiras competitivas para entrar em novas indústrias (Kennedy, 2006).

3. Qualidade do serviço e satisfação do cliente

A Indústria das telecomunicações está em constante mudança, prova disso são as múltiplas fusões e aquisições a que temos assistido. O principal objectivo é a procura de novas

oportunidades para entrar no mercado internacional (Boston et al, 2000; Landler, 2000). Esta expansão global tem o principal focus na componente técnica do serviço de telecomunicações e tem em conta um investimento em qualidade do serviço. Num passado menos competitivo, e num ambiente frequente de monopólios, a qualidade do serviço era negligenciada, os consumidores não tinham alternativa de escolha (Leisen et al., 2001). Hoje, ter qualidade do serviço é criar uma necessária vantagem competitiva com factores de diferenciação, o ingrediente essencial para estabelecer e manter uma base de clientes credível (Pierce, 1999; Bloemer et al, 1999; Zeitham, 2000).

Providenciar serviços consistentes é um dos grandes desafios para as empresas a nível global. As diferenças culturais podem levar a diferenças significativas em consumidores internacionais e alterar as expectativas dos parceiros acerca do que constitui um serviço de qualidade (Becker, 1996; Herbig et al., 1996).

Um número significativo de estudos, demonstram que as medidas de qualidade do serviço e a sua importância difere de país para país, e com frequência não corresponde a teorias já existentes. Segundo Berthon et al., (1999) as diferenças socioculturais podem em parte ser responsáveis por tais problemas.

Segundo Zeithaml e tal., (1996), a qualidade do serviço é a entrega de um serviço superior ou excelente comparado às expectativas do cliente. Ainda segundo os mesmos autores (1988) ocorre na maioria dos serviços, aquando da interacção do cliente com o prestador de serviço. A qualidade do serviço pode ser definida como a conformidade dos requisitos do cliente na entrega de um serviço (Chakrabarty et al., 2007). A qualidade é importante para as empresas, na medida em que está comprovado que aumenta os níveis de lucro, reduz custos, e aumenta as quotas de mercado (Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985). Além disso a qualidade do serviço influencia as intenções de compra (Sullivan and Walstrom, 2001), e é utilizada pelas empresas para se posicionarem estrategicamente no mercado (Brown and Swartz, 1989). Em 1988 Parasuraman et al., apresentaram o SERVQUAL, um instrumento de 22 items que mede 5 dimensões de qualidade do serviço. As 5 dimensões são: 1) Tangíveis - Instalações físicas, equipamento e aparência física dos empregados, 2) Confiabilidade - capacidade para executar o serviço prometido de forma confiável e precisa, 3) Receptibilidade/Compreensão - disponibilidade para ajudar os clientes e providenciar serviço adequado, 4) Confiança-conhecimento e cortesia dos funcionários, e a sua capacidade de inspirar confiança e segurança, e 5) Empatia - cuidados e atenção individualizada que a empresa fornece aos seus clientes. Cronin e Taylor em 1992 propõem o SERVPERF como uma variante da escala de medidas do SERVQUAL, este usa os mesmos 22 items da escala da SERVQUAL, contudo enquanto o SERVQUAL incide na diferença entre a expectativa e a percepção, o SERVPERF aborda o desempenho. O SERVQUAL tem vindo a demonstrar um poder de diagnóstico

superior, contudo, o SERVPERF apresenta validade convergente e discriminante e explica mais variância (Jain and Gupta, 2004).

A qualidade do serviço tem demonstrado ter um impacto positivo na intenção do cliente de permanecer com o prestador do serviço, em oposição a mudar para outro (Zeithaml e tal., 1996).

Por sua vez, a relação entre qualidade de serviço e satisfação do cliente, tem também recebido uma atenção considerável. Sureshchander et al. (2002) argumentam que a qualidade e satisfação do cliente estão intimamente ligados, e que um aumento num deles é provável que aumente o outro. Bitner e Hubert (1994) sugerem que a qualidade do serviço, quando medida em função das múltiplas experiências com a empresa, torna-se um bom preditor da satisfação global do cliente. Também Ranaweera and Neely (2003) defendem que a qualidade do serviço é geralmente posicionada como um antecedente da satisfação do cliente.

Segundo Kotler (1998), as empresas de serviços encontram dificuldades para diferenciar os seus serviços dos concorrentes. Quando os clientes consideram que os serviços prestados por empresa diferentes são idênticos, preocupam-se mais com o preço do que com a empresa fornecedora do serviço. Ainda segundo o mesmo autor, a solução para evitar a concorrência directa de preço, é desenvolver a oferta, o fornecimento e uma imagem diferenciada. As empresas de serviços frequentemente encontram dificuldades para diferenciar os seus serviços dos concorrentes, alguns mercados já atingiram a maturidade, e o custo de atrair novos clientes é muito maior do que manter um cliente actual satisfeito. Acompanhar ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores é fundamental no processo de fidelização dos clientes. Na maioria das empresas, e na maioria dos mercados a qualidade está-se a equiparar, assim a qualidade deixa de ser um factor determinante na escolha da marca.

Kantsperger e Kunz (2005) demonstraram que a satisfação dos funcionários tem o impacto muito significativo na satisfação do cliente.

Inicialmente os *contact centers* eram criados com a finalidade de redução de custos, e funcionavam como um instrumento de marketing outbound para angariar novos clientes (Hale and Owen, 2002). Hoje, o papel do Contact Center passou de um centro de custos, para se tornar uma unidade de negócios estratégicos (Merchants, 2006). Criam valor construindo relacionamentos com os clientes, condução de processos de negócio, promovem a imagem da empresa e constroem uma marca (Adria and Chowdhury, 2004; Ashworth, 2003). Actualmente as principais questões estratégicas dos *contact centers* são a satisfação do cliente, qualidade e tecnologia (Merchants, 2006). A resposta à primeira (RAP), a satisfação do cliente e o tempo de resposta são os três objectivos mais importantes partilhados pela maioria dos *contact centers* (Merchants, 2006). A ausência de RAP resulta numa enorme ineficiência, chamadas

repetidas, perguntas escaladas e insatisfação do cliente (IOMA, 2004; Alban, 2003). Num survey realizado a 331 *contact centers* de 39 países, 53% dos respondentes consideram o RAP como o factor mais importante ou segundo factor mais importante, no aumento da satisfação do cliente (Merchants, 2006). Para avaliar a resolução das chamadas e a satisfação do cliente são efectuados surveys a clientes externos (Monger, 2004). Segundo Magnin (2002) o contact center é provavelmente o melhor local para acompanhar e analisar as necessidades do cliente.

Com vista a incrementar a relação empresa - cliente surgiu o conceito de Marketing de Relacionamento. *O Marketing Relacional “ desenvolve”, “mantém” e “reforça” o relacionamento com o cliente* (Berry e Parasuraman,1992). Nos últimos anos, o CRM tem vindo a assumir uma maior importância para as empresas. Por um lado porque existe uma necessidade de fidelizar os seus clientes, para assegurar uma maior rentabilidade, e por outro, os sistemas e tecnologias de informação e comunicação que permitem implementar as estratégias de CRM estão ao alcance da empresa independentemente da sua dimensão. Isto pode ser considerado um sistema integrado de gestão com foco no cliente, constituído por um conjunto de procedimentos organizados e integrados num modelo de gestão de negócios. O seu objectivo principal é auxiliar as empresas a angariar potenciais clientes, fidelizar os clientes actuais e procurar alcançar a satisfação total, através do melhor entendimento das suas necessidades e expectativas (Ferrão, 2008).

Segundo o mesmo autor, os processos e sistemas de CRM permitem obter um controle e conhecimento das informações sobre os clientes de maneira integrada, através do acompanhamento e registo de todas as interações com o cliente, que podem ser consultadas e comunicadas a diversas áreas da empresa que necessitem desta informação. Uma das suas actividades é o registo de contacto com o cliente de forma centralizada. Os registos não dependem do canal de comunicação que o cliente utilizou (voz, fax, e-mail, chat, SMS, MMS) e servem para que se tenham informações úteis e catalogáveis sobre os clientes. Qualquer informação relevante para tomada de decisões pode ser registada, analisada periodicamente, de forma a produzir relatórios de gestão (Ferrão, 2008).

As aplicações de CRM beneficiam das inovações tecnológicas, da capacidade de recolher e analisar os dados de clientes modelo, interpretar o comportamento do cliente, desenvolver modelos de previsão, de responder com comunicações oportunas e customizadas, e de fazer chegar aos clientes o valor do produto e serviço. Utilizando a tecnologia para otimizar as interações com os clientes, as empresas podem criar uma visão de 360 graus dos clientes de modo a aprender com as interações do passado e otimizar acções futuras (Chen e tal., 2003).

4. Outsourcing e decisão de deslocalização como forma de aumentar a qualidade do serviço e a satisfação do cliente

A globalização trouxe consigo a concorrência que outrora não existia no mercado e um pouco por todo o mundo, surge uma nova forma de trabalhar na qual as organizações na procura de resultados, se focam essencialmente no seu negócio, contratando áreas da sua operação a empresas externas. Esta atribuição de uma tarefa/actividade de negócio da organização para ser executada por terceiros pode definir-se como *outsourcing* (APCC, 2008).

O *outsourcing* iniciou a sua grande ascensão na década de 90, chegando a representar, para muitas organizações, por volta do ano 2000 a única forma de obter a rentabilidade desejada nas suas operações. Algumas organizações podem recorrer ao uso de *contact centers* externos para reduzirem custos ou para otimizar uma área onde a empresa considera não possuir competências suficientes para exercer determinadas funções (APCC, 2008).

Este recurso aos *Contact Center* está a tornar-se tão sofisticado que mesmo funções muito específicas e detalhadas podem ser realizadas em regime de *outsourcing* (Gottfredson et al, 2005). As organizações para considerarem a possibilidade de *outsourcing*, devem tentar perceber que partes das operações da organização criam valor, e que parte das operações da organização não criam valor (Hitt, Ireland, & Hoskinsson, 2007).

A forma mais comum de contratar um serviço a uma empresa de *outsourcing* contempla uma parte fixa, em que o risco está do lado do cliente e uma parte variável, em que o risco é partilhado. A parte dos custos fixos frequentemente define-se com base num dos parâmetros que se seguem; por hora de agente, por chamada atendida ou realizada, por tempo de atendimento, por eventos realizados (e-mail, chat, contratos geridos, contactos úteis, vendas, etc.) ou por número de clientes servidos (APCC, 2008).

Ainda segundo APCC, a parte referente aos custos variáveis é determinada por uma série de SLA's - Service Level Agreements (chamadas abandonadas, níveis de serviço, tempo médio para atender, etc.). Esta componente é cada vez mais importante para as organizações pois, se correctamente definida, ajudará a alinhar os objectivos de ambos os intervenientes; cliente e *outsourcer*. Hoje em dia a tendência está mais alinhada em realizar uma parceria do

que em contratar simplesmente os serviços. O sector das telecomunicações opta por contratar essencialmente os recursos humanos.

A funcionalidade do *contact center* depende de uma boa estrutura, segundo Mancini (2001) esta estrutura é composta por seis componentes que caracterizam a base corporal de um *contact center*: Infra-estruturas, Recursos Humanos, Formação, Planeamento, Controle e Tecnologia. A empresa tem de identificar as suas necessidades para poder recrutar os profissionais certos, nas operações certas, o que irá reduzir os custos das empresas com a selecção, contratação, formação e *turnover* dos seus operadores.

Ainda segundo o mesmo autor, o assistente de *contact center* deve ser simpático, disponível, interessado, ter o domínio da língua, escuta activa, facilidade de adaptação à mudança e a novas tecnologias, desejo de aprender e capacidade de auto-formação. O operador é o porta voz da empresa, responsável pelo relacionamento entre a empresa e o cliente, por fortalecer a imagem da empresa perante os clientes, vender, pesquisar, informar, resolver, registar críticas e sugestões dos clientes, esforçar-se para cumprir os seus objectivos e ser responsável por manter o bom relacionamento com a sua equipa de trabalho.

O comportamento dos empregados é importante numa empresa de serviços, na medida em que estabelecem a ligação entre a organização e os seus clientes e representam um factor crítico de desenvolvimento de relações de trabalho eficazes com os clientes (Gronroos, 1990; Gwinner et al., 1998). Cumprindo as promessas que fizeram ao cliente, podem ainda contribuir para a satisfação desse mesmo cliente (Kattara et al., 2008). Em 2007, Saad e Amy definiram as 3 variáveis mais importantes que explicam a satisfação do cliente, nomeadamente, comportamento do pessoal, qualidade do serviço prestado e preços. Concluem que o comportamento dos empregados tem influência na percepção dos clientes da qualidade de serviço e na sua satisfação.

O comportamento negativo dos empregados tem como consequência o afastamento dos clientes, prejudicando a motivação dos empregados e aumentando a rotatividade dos mesmos (King, 2004).

Segundo um estudo de Benchmarking realizado pela APCC (2009), sobre a actividade dos *contact centers*, nos últimos seis anos, observou-se em Portugal um movimento de *near-shore* (deslocalização dentro do próprio país, em oposição ao *off-shore* que significa deslocalização para outros países com custos de mão de obra inferiores) na tentativa de solucionar os problemas de rotatividade de operadores. Em centros regionais, onde existe menor oferta de emprego que nos grandes centros urbanos de Lisboa e Porto, verifica-se que os operadores mudam de emprego menos vezes.

5. Metodologia da Investigação

De seguida apresenta-se a metodologia seguida para a realização do presente estudo.

5.1. Desenho do modelo de investigação

Para atingir os objectivos propostos foi elaborada uma pesquisa bibliográfica, nacional e internacional sobre os temas centrais do estudo, seguida de análise da literatura considerada relevante no sentido de aprofundar o quadro teórico que serve de referência à realização do presente estudo.

A fim de cumprir os objectivos propostos nesta investigação, foi utilizada uma pesquisa do tipo quantitativa e qualitativa, baseada num estudo de caso, de uma parceria entre a empresa Vodafone e a empresa Teleperformance (TP) que em conjunto tomaram a decisão de deslocalização de um contact center para a cidade da Covilhã.

5.2. Objectivos e hipóteses da investigação

Baseado na literatura existente acerca de deslocalização de contact centers, qualidade de serviço e satisfação do cliente, formulou-se o modelo conceptual (figura 1) que servirá de base à formulação das hipóteses de investigação. São propostas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A deslocalização do *Contact Center* para a Cidade da Covilhã e a existência de recursos humanos qualificados teve influência positiva na qualidade do serviço.

Hipótese 2: A deslocalização do *Contact Center* para a Cidade da Covilhã e a existência de recursos humanos qualificados teve influência positiva na satisfação do cliente.

Hipótese 3: A deslocalização do *Contact Center* para a Cidade da Covilhã e a maior disponibilidade de recursos humanos teve influência positiva na redução da rotatividade e absentismo e conseqüente aumento da satisfação do cliente e qualidade do serviço.

O quadro geral para a constituição das hipóteses está representado no modelo conceptual da Figura 1.

Se analisarmos os objectivos gerais e específicos definidos, estamos perante um modelo sequencial de quatro fases, onde de forma directa se pretende testar a relação entre a deslocalização e a maior disponibilidade de recursos humanos, com a redução de taxa de absentismo, *turnover*/rotatividade, e o impacto que estes podem ter na qualidade do serviço prestado e na satisfação do cliente. Pretende-se ainda analisar se a deslocalização e a abundância de recursos humanos qualificados teve influência de uma forma positiva na qualidade do serviço prestado e na satisfação do cliente.

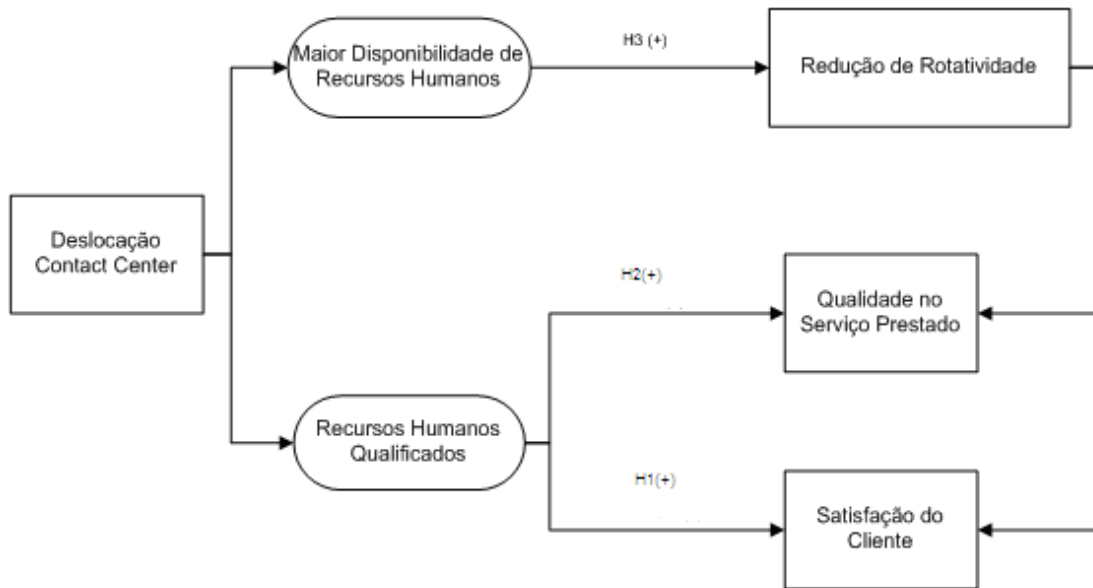


Figura 1 - Modelo de análise conceptual especificado.

5.3. Caracterização da amostra e método de recolha de dados

5.3.1 Pesquisa qualitativa

Para uma melhor compreensão dos motivos que levaram a esta deslocalização, foi efectuada uma pesquisa qualitativa, através de uma entrevista estruturada aos representantes de ambas as empresas que estiveram directamente envolvidos na deslocalização.

Segundo Quivy & Compenhoudt (2005) as entrevistas possibilitam uma maior troca de ideias entre o entrevistador e entrevistado, dão oportunidade ao entrevistado de expressar as suas percepções sobre determinado assunto e as suas experiências e permitem revelar facetas do problema não tão evidentes.

O tipo de entrevista elaborado foi a entrevista estruturada, não existiu margem para a formulação de questões que não se encontrassem no guião elaborado, e foi seguida de forma rigorosa a estrutura definida inicialmente. Foi elaborado apenas um guião a aplicar aos dois respondentes (ver anexo I), que foi enviado através de uma mensagem de correio electrónico para o endereço de correio electrónico dos respondentes. A resposta foi recepcionada no período de tempo de uma semana.

5.3.2 Pesquisa quantitativa

O Objectivo principal deste estudo é avaliar o grau de satisfação dos clientes que contactaram o serviço de apoio a clientes, e avaliar a performance dos assistentes do serviço

de apoio a clientes. Pretende-se com este estudo analisar a satisfação global com a Vodafone, a satisfação com o serviço de apoio a clientes, e a satisfação com a chamada atendida.

Para o estudo em causa foi realizada uma pesquisa de carácter quantitativo-descritivo, mediante utilização de questionário (ver anexo II) como instrumento de recolha de dados necessários para responder aos objectivos do estudo. O questionário utilizado para recolha de dados foi elaborado pela Vodafone com base na escala servqual de Parasuraman et al. (1998) onde constam perguntas relacionadas com o tópico da investigação, que permitem respostas alternativas e cujos resultados são apresentados de modo numérico, permitindo uma avaliação quantitativa dos dados.

O universo estudado é constituído por clientes Vodafone activos à data de realização do questionário, que ligaram para o Serviço de Apoio a Clientes - 16912, sem confidencialidade activa e que não tenham sido alvo de um estudo de mercado nos seis meses que precederam a realização do estudo.

Para o estudo em causa foram realizadas 21662 entrevistas telefónicas, realizadas pela empresa Euroexpansão, durante o ano 2009/2010, em horário laboral e pós-laboral.

De forma a permitir a comparação de resultados, a amostra não foi restrita a clientes atendidos pelo *Contact Center* da Covilhã mas abrangeu também clientes atendidos por outro *Contact Center* pertencente à mesma empresa e localizado em Lisboa. Ambos os *Contact Centers* prestam o mesmo tipo de serviço para a Vodafone.

O questionário é constituído por nove partes. Na primeira parte foi questionado aos respondentes o grau de satisfação com a chamada para o SAC. Uma segunda parte é constituída por uma questão relacionada com o tipo de contacto realizado, se para uma informação, alteração ou apresentar uma reclamação. A terceira parte constituída por questões relacionadas com o motivo principal da chamada, da qual faz parte uma questão de resposta aberta para que os respondentes indicassem outros possíveis factores. Numa quarta parte foram abordadas questões para avaliar a performance do assistente, simpatia e disponibilidade, clareza e objectividade, conhecimentos demonstrados, compreensão da questão colocada pelo cliente. A quinta e sexta parte continha questões relativas à resolução, se a resolução foi imediata ou se implicou contactos posteriores, e qual o motivo desses contactos. A sétima parte abordava a resolução oferecida para o assunto. Numa oitava parte analisa-se a classificação da Vodafone, do SAC e da chamada e por fim, na nona parte do questionário, foram realizadas questões relativas ao perfil demográfico dos respondentes. No questionário aplicado nesta investigação utilizaram-se questões maioritariamente com resposta fechada e aberta com o intuito de reunir informação mais detalhada e precisa.

Após a recolha dos dados junto da empresa responsável, foi utilizado o programa estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences), para realização das análises pertinentes, para dar resposta aos objectivos propostos.

6. Análise e discussão dos resultados

6.1. Análise e discussão dos resultados da pesquisa qualitativa

As perguntas foram elaboradas com o intuito de compreender o que levou à selecção da Beira Interior, e quais os principais objectivos que conduziram à decisão de deslocalização. Ambos os respondentes estão alinhados nos objectivos que pretendiam atingir com esta deslocalização, redução da rotatividade e absentismo e aumento da qualidade do serviço e satisfação do cliente. Os incentivos apresentados pela Câmara Municipal da Covilhã foram também um dos factores decisivos para a selecção da cidade. Nas desvantagens, ambos mencionam a distância da sede de ambas as empresas, ultrapassada com a criação de uma equipa local de controlo e acompanhamento.

Com os objectivos identificados, pretende-se dar continuidade à análise e validar se os mesmos foram atingidos, contribuindo para o sucesso da deslocalização.

De seguida apresenta-se a entrevista realizada tendo-se optado por colocar a transcrição das respostas dadas pelos entrevistados, reforçando a sua autenticidade.

Entrevistador: Quando surgiu a necessidade de deslocalizar o call center, e quais os principais motivos que levaram à deslocalização?

Responsável TP: “No caso da Teleperformance, acabou por ser em sintonia com o cliente Vodafone na procura de mais recursos qualificados e estáveis.

Procurávamos criar uma equipa estável e que pudesse atingir os níveis elevados de qualidade, com menor absentismo e rotatividade. Acreditámos que um centro fora das grandes cidades, poderia ser uma mais valia para outros clientes, uma vez que dentro dos grandes centros urbanos os recursos começam a ser escassos.”

Responsável Vodafone: “A necessidade de deslocalização surgiu com a necessidade de crescimento da equipa de atendimento e preferencialmente numa localização onde não existisse concorrência ao nível deste tipo de infra-estruturas.”

Entrevistador: Porquê a escolha da cidade da Covilhã?

Responsável TP: “Na procura pelo país teria de ser uma pequena cidade mas que tivesse suficientes recursos qualificados, isso levou-nos a cidades com universidades. A Covilhã acabou por ser a escolhida pelo número de recursos qualificados, pela ausência de outras empresas similares que pudessem “roubar” recursos, e especialmente pela abertura e interesse que a Câmara da Covilhã demonstrou em receber este tipo de projecto na cidade, na predisposição dos mesmos em nos apresentar locais e soluções para a implementação do *Contact Center*.”

Responsável Vodafone: “Pelo dinamismo local da Câmara Municipal e todos os benefícios associados; espaço aberto e apropriado para 250 posições mínimo e com possibilidade de crescimento, incentivos fiscais ao nível do IRS se a empresa se localizar na zona, boas acessibilidades (A23 e A25), bons recursos com proximidade à UBI.”

Entrevistador: Na implementação do projecto, quais foram os maiores desafios?

Responsável TP: “O recrutamento e a formação das pessoas, a ideia pré concebida de *Contact Center*, a desilusão inicial das pessoas que não passavam no recrutamento e que nos procuravam pessoalmente ou através de familiares para perceber o porquê, a dificuldade em explicar que procurávamos um perfil específico, e que nada tinha a ver com a inteligência de cada um. A linguagem mais formal do interior que fez com que elaborássemos planos de formação de eficácia na linguagem telefónica. Ainda hoje a arte de ser directo e claro tem de ser trabalhada dia a dia. Inicialmente levámos 10 pessoas para Lisboa /Setúbal para formação inicial durante 2 meses, essa equipa e eu trabalhamos todas as áreas que cada um iria desenvolver no início da actividade na Covilhã. O arranque de uma empresa e suporte a 300km de distância, a criação de toda uma estrutura, as promoções nas mais diversas áreas, 43 pessoas que começaram como operadores e que hoje fazem parte da equipa de gestão e dos serviços administrativos e técnicos do CC da Covilhã. O timing em que tudo foi feito parece quase impossível, mas cada passo foi medido e tomado na altura certa. Os maiores e mais interessantes desafios são sempre os recursos humanos!”

Responsável Vodafone: “A construção do espaço, num curto espaço de tempo e a selecção dos primeiros membros da equipa que são a pedra basilar do crescimento posterior.”

Entrevistador: Quais as Vantagens e Desvantagens desta deslocalização?

Responsável TP: “Vantagens: Maior numero de pessoas qualificadas, atitude mais profissional e séria em relação ao seu posto de trabalho, vontade de aprender, de pertencer e de crescer numa multinacional - noção de carreira mais vincada, menor absentismo, menor rotatividade, maior qualidade (como resultado final), maior espírito de equipa, orgulho de pertencer e ver crescer uma empresa, fazer parte de...”

Desvantagens: equipa toda muito jovem e inexperiente nas áreas de negócio (o que pode ser transformado em vantagem - menos vícios), distância ao centro de decisão dos clientes (ultrapassada em parte neste caso com a presença do cliente residente), maior hesitação inicial por parte do cliente em iniciar campanhas mais complexas (ultrapassada pela qualidade demonstrada e confiança adquirida ao longo destes 3 anos).”

Responsável Vodafone: “Vantagens: Mais recursos numa actividade nova, diversificação de espaços, qualidade recursos, preços competitivos.

Desvantagens: Efectivamente só a distância mas existindo equipa local de controlo e acompanhamento, diria não há desvantagens.”

Entrevistador: Agora depois de três anos de funcionamento, considera que os objectivos iniciais foram atingidos? De que forma?

Responsável TP: “Os objectivos foram e continuam a ser atingidos completamente. O nosso absentismo é inferior, a nossa rotatividade é inferior, a nossa qualidade é superior e a satisfação dos nossos colaboradores é elevadíssima.

Temos uma equipa já com *know how* toda criada dentro de casa, com um espírito de equipa, de sacrifício e de alegria que transmitem exactamente isso aos nossos actuais e potenciais clientes. Hoje estamos com três clientes para além da Vodafone, em Outubro abrimos com um dos nossos clientes internacionais para um serviço todo em francês, com 30 FTE`S, mais 2 clientes com mais 30 ¹FTE`S e continuamos a crescer inclusive com os clientes actuais, o que demonstra o grau de satisfação dos mesmos para com o nosso grupo de trabalho.

Até ao final do ano teremos um crescimento de mais 135 FTE`S e tencionamos continuar a crescer com os clientes actuais e com novos. Tem sido um verdadeiro privilégio trabalhar e ajudar a crescer esta equipa da TP Covilhã.”

Responsável Vodafone: “Os resultados falam por si: o gráfico do crescimento da equipa, a análise do survey e turnover elucidam a aposta ganha.”

Os resultados da análise qualitativa, demonstram não só os objectivos considerados pelos responsáveis, quer da Teleperformance, quer da Vodafone, aquando da decisão de deslocalização, mas mostram também que estes vão de encontro ao já salientado nos estudos da APCC (2006, 2008, 2009), onde se refere que existe uma tendência para a deslocalização do CCs para áreas menos populadas, onde existe menos oferta de emprego, pois como referem Batt et al. (2005), existe uma prioridade em diminuir a rotatividade dos colaboradores. Da mesma forma, estes resultados mostram que os CCs funcionam como verdadeiras escolas profissionais onde jovens licenciados ganham valências profissionais importantes, como referido por APCC (2006).

6.2. Análise e discussão dos resultados da pesquisa quantitativa

O presente estudo propõe compreender a relação entre a deslocalização do contact center para a beira interior, o aumento da satisfação e da qualidade de serviço prestado e a redução da rotatividade e absentismo. A análise dos resultados será realizada através de seis etapas consideradas importantes para a investigação em causa. Numa primeira fase vai ser analisado o perfil demográfico dos respondentes. Na segunda e terceira fase da análise realizar-se-á uma análise das médias comparativa da satisfação e qualidade do serviço para cada uma das variáveis, repartidas por cada uma das empresas que participaram neste estudo. De seguida, numa quarta etapa com intuito exploratório, levou-se a cabo uma análise das correlações de Pearson, as quais indicam o nível de relação existente entre duas variáveis. Posteriormente, com o intuito de verificar a existência de relações que confirmem as hipóteses de

¹ Full - Time Equivalent (FTE)

investigação recorreu-se à regressão linear, uma técnica de estatística que permite a análise das relações entre uma variável dependente e várias variáveis independentes. Por fim, numa sexta etapa, efectuou-se uma análise comparativa da rotatividade e absentismo da TP Covilhã e TP Lisboa. Após apresentação destes resultados os mesmos serão discutidos.

6.2.1. Perfil demográfico

Antes de uma análise mais detalhada sobre os resultados encontrados, torna-se necessário conhecer as características da amostra. Neste sentido considera-se importante começar por conhecer o perfil demográfico dos inquiridos.

A tabela 1 fornece uma análise das características demográficas da amostra. Assim, dos 21662, cerca de 32% encontra-se na faixa etária entre os 26 e os 35, e 25% na faixa etária entre os 18 e os 25 anos. No que diz respeito ao género da população estudada, é constituída por 51% de indivíduos do sexo feminino e 49% do sexo masculino. Em termos de ocupação, verifica-se que 55% dos inquiridos afirmam trabalhar por conta de outrem.

Tabela 1 - Perfil demográfico dos respondentes

Características	Empresa				Total	
	TP Covilhã		TP Lisboa			
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem		
Idade	16-17 Anos	534	4,4%	357	3,8%	891
	18-25 Anos	3214	26,2%	2222	23,6%	5436
	26-35 Anos	3856	31,4%	3061	32,6%	6917
	36-45 Anos	2478	20,2%	1986	21,1%	4464
	Mais de 45 Anos	2117	17,3%	1715	18,2%	3832
	NS/NR	65	0,5%	57	0,6%	122
	Total	12264	100%	9398	100%	21662
Género	Feminino	6369	51,9%	4728	50,3%	11097
	Masculino	5895	48,1%	4670	49,7%	10565
	Total	12264	100%	9398	100%	21662
Ocupação	Trabalhador por conta	1511	12,3%	1228	13,1%	2739
	Trabalhador por conta de outrem	6701	54,6%	5210	55,4%	11911
	Doméstica	398	3,2%	291	3,1%	689
	Desempregado	1417	11,6%	1119	11,9%	2536
	Reformado	523	4,3%	430	4,6%	953
	Estudante	1628	13,3%	1040	11,1%	2668
	Ns/nr	86	0,7%	80	0,9%	166
	Total	12264	100%	9398	100%	21662

6.2.2. Análise comparativa da satisfação com o atendimento da TP Covilhã e atendimento da TP Lisboa

Para responder ao 1º Objectivo do estudo, que consiste em avaliar se a deslocalização do contact center e a abundância de recursos humanos qualificados teve uma influência positiva na satisfação do cliente, recorreu-se à análise das médias das variáveis e para verificar a existência de diferenças significativas nas nove variáveis do constructo recorreu-se à aplicação do teste t.

O resultado da análise das médias das variáveis relacionadas com o assistente; simpatia e disponibilidade, clareza e objectividade, conhecimentos demonstrados e a compreensão da questão (ver tabela 2 e 3) parece mostrar que o desempenho dos assistentes da TP Covilhã tem maior contributo para a satisfação do cliente com o atendimento prestado do que o desempenho dos assistentes da TP Lisboa, pois o primeiro apresenta médias superiores em todas as variáveis do constructo para o ano de 2009 e 2010, excepto no 1º semestre 2009 nas variáveis conhecimentos demonstrado, compreensão da questão e resolução, justificável pelo facto de Lisboa ter uma equipa experiente e a Covilhã estar a integração novos assistentes em atendimento, para construir a equipa de atendimento que iniciou com 36 assistentes em Outubro 2008.

Tabela 2 - Média satisfação gerais da TP Covilhã e Lisboa, por semestre 2009/2010

Empresa	Semestre		Tempo de espera	Simplicidade	Clareza	Conhecimentos	Compreensão	Resolução	Chamada	16912	Vodafone
				Disponibilidade	Objectividade	demonstrados	questão				
TP Covilhã	1º semestre 2009	Média	8.09	8.91	8.72	8.68	8.90	8.42	8.52	8.52	8.54
		Nº	2358	2395	2387	2380	2387	2395	2383	2370	2390
		Std. Deviation	1.905	1.577	1.852	1.899	1.749	2.482	1.921	1.785	1.890
	2º semestre 2009	Média	7.49	8.85	8.70	8.71	8.94	8.39	8.35	8.34	8.50
		Nº	1734	1763	1757	1728	1752	1701	1757	1758	1758
		Std. Deviation	2.282	1.605	1.844	1.836	1.705	2.533	2.042	1.950	1.896
	1º semestre 2010	Média	7.87	8.90	8.75	8.75	8.95	8.55	8.54	8.55	8.65
		Nº	3822	3895	3884	3834	3881	3792	3885	3860	3898
		Std. Deviation	2.022	1.579	1.813	1.809	1.697	2.388	1.895	1.782	1.806
	2º semestre 2010	Média	8.08	8.94	8.82	8.83	9.05	8.62	8.68	8.65	8.75
		Nº	4076	4172	4144	4126	4157	4104	4154	4130	4159
		Std. Deviation	1.929	1.595	1.825	1.817	1.631	2.401	1.840	1.711	1.730
Total	Média	7.93	8.91	8.77	8.75	8.97	8.53	8.55	8.55	8.65	
	Nº	11990	12225	12172	12048	12177	11902	12179	12118	12215	
	Std. Deviation	2.019	1.588	1.830	1.834	1.687	2.433	1.907	1.787	1.814	
TP Lisboa	1º semestre 2009	Média	8.11	8.82	8.67	8.70	8.92	8.44	8.45	8.48	8.58
		Nº	1615	1633	1630	1610	1625	1581	1627	1610	1626
		Std. Deviation	1.868	1.721	1.938	1.938	1.775	2.533	2.027	1.861	1.845
	2º semestre 2009	Média	7.49	8.82	8.64	8.67	8.87	8.32	8.37	8.39	8.53
		Nº	1736	1763	1762	1726	1754	1723	1760	1749	1766
		Std. Deviation	2.332	1.647	1.938	1.845	1.794	2.595	2.023	1.902	1.929
	1º semestre 2010	Média	7.79	8.90	8.85	8.67	8.87	8.42	8.45	8.43	8.59
		Nº	3006	3058	3051	3024	3048	2991	3066	3055	3072
		Std. Deviation	2.099	1.698	1.957	1.928	1.797	2.518	1.951	1.905	1.849
	2º semestre 2010	Média	7.99	8.82	8.68	8.73	8.88	8.50	8.55	8.53	8.67
		Nº	2831	2909	2888	2850	2889	2823	2894	2884	2902
		Std. Deviation	1.991	1.674	1.933	1.852	1.785	2.479	1.921	1.792	1.835
Total	Média	7.85	8.81	8.67	8.69	8.88	8.43	8.47	8.45	8.60	
	Nº	9188	9363	9341	9210	9316	9118	9337	9298	9366	
	Std. Deviation	2.085	1.685	1.943	1.891	1.789	2.524	1.973	1.853	1.860	
Total	1º semestre 2009	Média	8.10	8.87	8.70	8.69	8.91	8.43	8.49	8.51	8.58
		Nº	3973	4028	4017	3970	4012	3886	4010	3980	4016
		Std. Deviation	1.890	1.637	1.887	1.915	1.759	2.503	1.995	1.817	1.872
	2º semestre 2009	Média	7.49	8.83	8.67	8.69	8.90	8.35	8.36	8.35	8.51
		Nº	3470	3526	3519	3454	3506	3424	3517	3507	3534
		Std. Deviation	2.307	1.626	1.892	1.840	1.750	2.564	2.032	1.926	1.913
	1º semestre 2010	Média	7.84	8.86	8.72	8.72	8.91	8.50	8.50	8.50	8.63
		Nº	6828	6953	6935	6858	6929	6783	6941	6915	6970
		Std. Deviation	2.056	1.633	1.879	1.863	1.742	2.447	1.925	1.838	1.825
	2º semestre 2010	Média	8.04	8.89	8.75	8.79	8.98	8.57	8.63	8.60	8.73
		Nº	6907	7081	7042	6976	7045	6927	7048	7014	7061
		Std. Deviation	1.955	1.629	1.871	1.832	1.698	2.433	1.875	1.745	1.774
Total	Média	7.90	8.87	8.72	8.73	8.93	8.49	8.52	8.51	8.63	
	Nº	21178	21588	21513	21258	21493	21020	21516	21416	21581	
	Std. Deviation	2.048	1.631	1.880	1.859	1.733	2.473	1.936	1.821	1.834	

Tabela 3 - Média das variáveis de satisfação com o assistente por empresa

Group Statistics					
Empresa		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Simpatia/Disponibilidade	TP Covilhã	12225	8,91	1,588	,014
	TP Lisboa	9363	8,81	1,685	,017
Clareza/Objectividade	TP Covilhã	12172	8,77	1,830	,017
	TP Lisboa	9341	8,67	1,943	,020
Conhecimentos demonstrados	TP Covilhã	12048	8,76	1,834	,017
	TP Lisboa	9210	8,69	1,891	,020
Compreensão questão	TP Covilhã	12177	8,97	1,687	,015
	TP Lisboa	9316	8,88	1,789	,019

Efectuando a mesma análise para a satisfação global, com as variáveis de satisfação com a chamada, Serviço (16912) e Vodafone (ver tabela 4) parece mostrar que a TP Covilhã tem maior contributo para a satisfação global do que a TP Lisboa, as médias são superiores na maioria das variáveis do constructo, excepto 1º semestre 2009 para as variáveis tempo de espera e satisfação com a Vodafone e 2º semestre 2009 para as variáveis satisfação com a chamada, 16912 e Vodafone. O reforço da equipa na Covilhã pode ter influenciado de uma forma negativa as variáveis.

Tabela 4 - Média das variáveis de satisfação global por empresa

Group Statistics					
Empresa		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Tempo de espera	TP Covilhã	11990	7,93	2,019	,018
	TP Lisboa	9188	7,85	2,085	,022
Resolução	TP Covilhã	11902	8,53	2,433	,022
	TP Lisboa	9118	8,43	2,524	,026
Chamada	TP Covilhã	12179	8,56	1,907	,017
	TP Lisboa	9337	8,47	1,973	,020
16912	TP Covilhã	12118	8,55	1,787	,016
	TP Lisboa	9298	8,46	1,863	,019
Vodafone	TP Covilhã	12215	8,65	1,814	,016
	TP Lisboa	9366	8,60	1,860	,019

De salientar ainda que a única variável que apresenta média inferior a 8 valores é o tempo de espera, indicando que tanto a TP Covilhã como a TP Lisboa estão muito orientadas para a satisfação do cliente.

Em 2011 foi introduzida mais uma questão “Qual foi a situação relacionada com o tempo de espera que o levou a atribuir esta avaliação?” para identificar o que desagrada o cliente, mesmo quando não existe fila de espera. Com esta alteração percebeu-se que o cliente considera longo o IVR ² até seleccionar opção de falar com o assistente, esta situação depende da estratégia do negócio e não depende do assistente de atendimento.

² Interactive Voice Response (IVR)

Entretanto para verificar se existe uma diferença significativa entre a satisfação com o atendimento da TP Covilhã e TP Lisboa recorreu-se à análise do teste t. Os resultados (ver tabela 5 e 6) demonstram que existe uma diferença estatisticamente significativa ($p < 0,05$) entre o atendimento prestado pelos assistentes da TP Covilhã e o atendimento da TP Lisboa contribuindo para a satisfação do cliente. Os resultados do teste t evidenciaram um valor não significativo ($p > 0,05$) para a variável tempo de espera e satisfação com a Vodafone.

Tabela 5 - Comparação atendimento de assistente - Resultado Teste T

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Simpatia/Disponibilidade	Equal variances assumed	23,268	,000	4,336	21586	,000	,097	,022	,053	,141
	Equal variances not assumed			4,302	19516,082	,000	,097	,023	,053	,141
Clareza/Objectividade	Equal variances assumed	19,568	,000	3,883	21511	,000	,100	,026	,050	,151
	Equal variances not assumed			3,853	19462,307	,000	,100	,026	,049	,151
Conhecimentos demonstrados	Equal variances assumed	5,204	,023	2,661	21256	,008	,068	,026	,018	,119
	Equal variances not assumed			2,650	19505,622	,008	,068	,026	,018	,119
Compreensão questão	Equal variances assumed	23,380	,000	3,826	21491	,000	,091	,024	,044	,138
	Equal variances not assumed			3,797	19425,486	,000	,091	,024	,044	,138

Tabela 6 - Comparação das variáveis de satisfação global - Resultado Teste T

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Tempo de espera	Equal variances assumed	13,948	,000	2,653	21176	,008	,075	,028	,020	,131
	Equal variances not assumed			2,642	19442,494	,008	,075	,029	,019	,131
Resolução	Equal variances assumed	14,433	,000	3,001	21018	,003	,103	,034	,036	,171
	Equal variances not assumed			2,986	19248,422	,003	,103	,035	,035	,171
Chamada	Equal variances assumed	9,308	,002	3,256	21514	,001	,087	,027	,035	,139
	Equal variances not assumed			3,241	19737,144	,001	,087	,027	,034	,139
16912	Equal variances assumed	11,015	,001	3,488	21414	,000	,088	,025	,038	,137
	Equal variances not assumed			3,469	19573,838	,001	,088	,025	,038	,137
Vodafone	Equal variances assumed	3,857	,050	1,687	21579	,092	,042	,025	-,007	,092
	Equal variances not assumed			1,681	19892,580	,093	,042	,025	-,007	,092

Dado que a primeira hipótese relaciona o grau de satisfação dos clientes, não só com a deslocalização, mas também, com o facto da deslocalização aportar recursos humanos mais qualificados, procedeu-se também a uma comparação do nível de qualificações dos recursos humanos da TP Covilhã e TP Lisboa.

Pela análise das habilitações dos assistentes da TP Covilhã e TP Lisboa (Figura 2), verifica-se que a TP Covilhã tem uma percentagem de 42% de assistentes licenciados e a TP Lisboa tem uma percentagem inferior de 24%. Esta análise parece mostrar que a TP Covilhã tem uma percentagem mais elevada de recursos humanos qualificados do que a TP Lisboa.

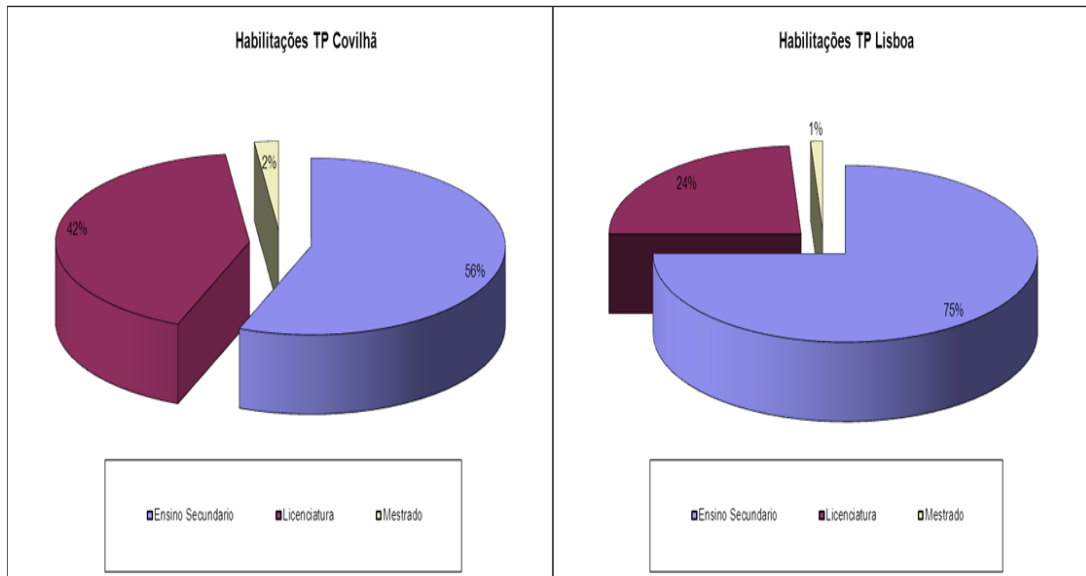


Figura 2 - Habilitações da TP Covilhã e TP Lisboa

Neste sentido, tendo em consideração a significância obtida nas diferenças de satisfação e ainda as diferenças na qualificação dos recursos humanos, fica confirmada a Hipótese H1 que refere que a deslocalização do *Contact Center* para a Cidade da Covilhã e a existência de recursos humanos qualificados teve influência positiva na satisfação do cliente.

6.2.3. Análise comparativa da qualidade do serviço prestado pela TP Covilhã e TP Lisboa

Para responder ao segundo objectivo do estudo que consiste em comparar a qualidade do serviço prestado pela TP Covilhã e TP Lisboa, e de forma a realçar a relação entre as variáveis, recorreu-se à análise crosstabs (tabela 7) e foi elaborada uma análise da média da resolução entre os dois CCs. A diferença apresentada no test t da tabela 6 é pequena, mas estatisticamente significativa.

Tabela 7 - Resolução por empresa e por semestre 2009/2010 - Crosstabs

Empresa		Resolução			Total	
		Resolvidos	Não Resolvidos	NSiR		
TP Covilhã	1º semestre 2009	Count	2072	305	24	2401
		% within Semestre	88,3%	12,7%	1,0%	100,0%
		% within Resolução	18,9%	25,5%	19,7%	19,6%
		% of Total	15,9%	2,5%	,2%	19,6%
	2º semestre 2009	Count	1571	179	25	1775
		% within Semestre	88,5%	10,1%	1,4%	100,0%
		% within Resolução	14,4%	14,9%	20,5%	14,5%
		% of Total	12,8%	1,5%	,2%	14,5%
	1º semestre 2010	Count	3517	351	44	3912
		% within Semestre	89,9%	9,0%	1,1%	100,0%
		% within Resolução	32,1%	29,3%	36,1%	31,9%
		% of Total	28,7%	2,9%	,4%	31,9%
2º semestre 2010	Count	3784	363	29	4176	
	% within Semestre	90,6%	8,7%	,7%	100,0%	
	% within Resolução	34,6%	30,3%	23,8%	34,1%	
	% of Total	30,9%	3,0%	,2%	34,1%	
Total	Count	10944	1198	122	12264	
	% within Semestre	89,2%	9,8%	1,0%	100,0%	
	% within Resolução	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	89,2%	9,8%	1,0%	100,0%	
TP Lisboa	1º semestre 2009	Count	1424	198	14	1636
		% within Semestre	87,0%	12,1%	,9%	100,0%
		% within Resolução	17,1%	20,0%	14,1%	17,4%
		% of Total	15,2%	2,1%	,1%	17,4%
	2º semestre 2009	Count	1551	192	18	1771
		% within Semestre	88,1%	10,8%	1,0%	100,0%
		% within Resolução	18,8%	19,4%	18,2%	18,8%
		% of Total	15,6%	2,0%	,2%	18,8%
	1º semestre 2010	Count	2742	297	39	3078
		% within Semestre	89,1%	9,6%	1,3%	100,0%
		% within Resolução	33,0%	30,0%	39,4%	32,8%
		% of Total	29,2%	3,2%	,4%	32,8%
2º semestre 2010	Count	2582	303	28	2913	
	% within Semestre	88,6%	10,4%	1,0%	100,0%	
	% within Resolução	31,1%	30,6%	28,3%	31,0%	
	% of Total	27,5%	3,2%	,3%	31,0%	
Total	Count	8309	990	99	9398	
	% within Semestre	88,4%	10,5%	1,1%	100,0%	
	% within Resolução	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	88,4%	10,5%	1,1%	100,0%	

Como se pode observar nos resultados ilustrados na tabela 7, a empresa com percentagem de resolução mais elevada é a TP Covilhã, pois apresenta na resolução total uma taxa de 89,2% sendo inferior a Lisboa em 9,8 pontos, nas situações em que o cliente considera não resolvidas.

Contudo, foi elaborada uma análise da média da resolução por variável de satisfação com o atendimento do assistente e satisfação global (ver tabela 8 e 10), verificando-se que a TP Covilhã apresenta as médias mais elevadas para todas as variáveis do ano 2009 e 2010.

Tabela 8 - Médias da resolução por variáveis de satisfação com o assistente

Empresa	Resolução		Satisfação			
			Simpatia/Disponibilidade	Clareza/Objectividade	Conhecimentos demonstrados	Compreensão questão
TP Covilhã	Resolvidos	Mean	9,02	8,95	8,94	9,11
		N	10917	10886	10788	10893
		Std. Deviation	1,447	1,581	1,596	1,473
	Não Resolvidos	Mean	7,95	7,15	7,19	7,89
		N	1189	1172	1148	1169
		Std. Deviation	2,322	2,862	2,848	2,690
	NSNR	Mean	8,61	8,18	8,04	8,57
		N	119	114	112	115
		Std. Deviation	1,658	2,063	2,189	1,897
	Total	Mean	8,91	8,77	8,76	8,97
		N	12225	12172	12048	12177
		Std. Deviation	1,588	1,830	1,834	1,687
TP Lisboa	Resolvidos	Mean	8,94	8,89	8,90	9,05
		N	8287	8274	8177	8264
		Std. Deviation	1,507	1,656	1,632	1,540
	Não Resolvidos	Mean	7,78	6,90	7,02	7,50
		N	977	968	937	957
		Std. Deviation	2,502	2,974	2,837	2,805
	NSNR	Mean	7,98	7,56	7,53	7,80
		N	99	99	95	95
		Std. Deviation	2,045	2,172	2,357	2,318
	Total	Mean	8,81	8,67	8,69	8,88
		N	9363	9341	9210	9316
		Std. Deviation	1,685	1,943	1,891	1,789
Total	Resolvidos	Mean	8,98	8,92	8,92	9,09
		N	19204	19160	18965	19157
		Std. Deviation	1,474	1,614	1,611	1,503
	Não Resolvidos	Mean	7,88	7,04	7,11	7,60
		N	2166	2140	2085	2126
		Std. Deviation	2,406	2,915	2,844	2,743
	NSNR	Mean	8,32	7,89	7,80	8,22
		N	218	213	208	210
		Std. Deviation	1,856	2,133	2,277	2,128
	Total	Mean	8,87	8,72	8,73	8,93
		N	21588	21513	21258	21493
		Std. Deviation	1,631	1,880	1,859	1,733

Entretanto para verificar se existe uma diferença significativa entre a satisfação com a resolução e com o atendimento da TP Covilhã e TP Lisboa no ano 2009 e 2010 recorreu-se à análise ANOVA. Os resultados (ver tabela 9) demonstram que existe uma diferença estatisticamente significativa ($p < 0,05$) entre o atendimento prestado pelos assistentes da TP Covilhã e o atendimento da TP Lisboa para as variáveis simpatia e disponibilidade, clareza e objectividade, conhecimentos demonstrados, e compreensão da questão contribuindo para a satisfação do cliente.

Tabela 9 - Teste ANOVA para variáveis de resolução com o cliente

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Simpatia Disponibilidade	Between Groups	(Combined)	49,997	1	49,997	18,802	,000
	Within Groups		57400,920	21586	2,659		
	Total		57450,917	21587			
Clareza Objectividade	Between Groups	(Combined)	53,278	1	53,278	15,081	,000
	Within Groups		75994,232	21511	3,533		
	Total		76047,509	21512			
Conhecimentos demonstrados	Between Groups	(Combined)	24,473	1	24,473	7,081	,008
	Within Groups		73461,729	21256	3,456		
	Total		73486,202	21257			
Compreensão questão	Between Groups	(Combined)	43,915	1	43,915	14,640	,000
	Within Groups		64466,365	21491	3,000		
	Total		64510,279	21492			

Tabela 10 - Médias da resolução por variáveis de satisfação global

Empresa	Resolução		Tempo de espera	Resolução	Chamada	16912	Vodafone
TP Covilhã	Resolvidos	Mean	8,03	8,93	8,76	8,67	8,77
		N	10706	10815	10887	10821	10905
		Std. Deviation	1,939	1,889	1,652	1,649	1,649
	Não Resolvidos	Mean	7,04	4,46	6,72	7,53	7,54
		N	1167	1020	1173	1177	1190
		Std. Deviation	2,448	3,487	2,824	2,476	2,641
	NS/NR	Mean	7,36	6,87	7,60	7,85	7,93
		N	117	67	119	120	120
		Std. Deviation	2,195	3,302	2,458	2,311	2,115
	Total	Mean	7,93	8,53	8,56	8,55	8,65
		N	11990	11902	12179	12118	12215
		Std. Deviation	2,019	2,433	1,907	1,787	1,814
TP Lisboa	Resolvidos	Mean	7,97	8,87	8,72	8,61	8,75
		N	8132	8216	8266	8228	8284
		Std. Deviation	1,995	1,946	1,686	1,709	1,691
	Não Resolvidos	Mean	6,89	4,24	6,45	7,30	7,49
		N	960	854	972	971	985
		Std. Deviation	2,532	3,375	2,853	2,547	2,626
	NS/NR	Mean	7,42	6,50	7,61	7,63	7,66
		N	96	48	99	99	97
		Std. Deviation	1,998	2,910	2,009	1,967	2,150
	Total	Mean	7,85	8,43	8,47	8,46	8,60
		N	9188	9118	9337	9298	9366
		Std. Deviation	2,085	2,524	1,973	1,863	1,860
Total	Resolvidos	Mean	8,01	8,90	8,74	8,64	8,76
		N	18838	19031	19153	19049	19189
		Std. Deviation	1,963	1,914	1,667	1,676	1,667
	Não Resolvidos	Mean	6,97	4,36	6,60	7,43	7,52
		N	2127	1874	2145	2148	2175
		Std. Deviation	2,487	3,437	2,840	2,510	2,634
	NS/NR	Mean	7,38	6,71	7,60	7,75	7,81
		N	213	115	218	219	217
		Std. Deviation	2,104	3,137	2,260	2,160	2,130
	Total	Mean	7,90	8,49	8,52	8,51	8,63
		N	21178	21020	21516	21416	21581
		Std. Deviation	2,048	2,473	1,936	1,821	1,834

Com o objectivo de verificar se existe uma diferença significativa entre a satisfação com a resolução e as variáveis de satisfação global da TP Covilhã e TP Lisboa para o ano de 2009 e 2010, efectuou-se nova análise ANOVA. Os resultados (ver tabela 11) demonstram existir uma diferença significativa ($p < 0,05$) entre o atendimento prestado pelos assistentes da TP Covilhã e o atendimento da TP Lisboa para as variáveis satisfação com a resolução, satisfação com a chamada e satisfação com o serviço (16912) e satisfação com o tempo de espera. Os resultados do teste ANOVA evidenciaram um valor não significativo ($p > 0,05$) para a variável satisfação com a Vodafone.

Tabela 11 - Teste Anova para variáveis de satisfação global

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Tempo de espera	Between Groups	(Combined)	29,516	1	29,516	7,040	,008
	Within Groups		88785,568	21176	4,193		
	Total		88815,084	21177			
Resolução	Between Groups	(Combined)	55,068	1	55,068	9,006	,003
	Within Groups		128523,931	21018	6,115		
	Total		128578,999	21019			
Chamada	Between Groups	(Combined)	39,726	1	39,726	10,602	,001
	Within Groups		80617,911	21514	3,747		
	Total		80657,638	21515			
16912	Between Groups	(Combined)	40,316	1	40,316	12,165	,000
	Within Groups		70967,278	21414	3,314		
	Total		71007,594	21415			
Vodafone	Between Groups	(Combined)	9,569	1	9,569	2,846	,092
	Within Groups		72561,166	21579	3,363		
	Total		72570,735	21580			

Assim, fica confirmada a Hipótese H2 que refere que a deslocalização do *Contact Center* para a Cidade da Covilhã e a existência de recursos humanos qualificados teve influência positiva na Qualidade do serviço percebida.

Estes resultados confirmam a relação existente entre qualidade do serviço e satisfação, tal como preconizado por Sureshchander et al. (2002) e Bitner e Hubert (1994) que sugerem que a qualidade do serviço, quando medida em função das múltiplas experiências com a empresa, torna-se um bom preditor da satisfação global do cliente e como tal, quando uma aumenta, aumenta também a outra.

6.2.4. Análise Correlacional entre a satisfação e as diversas variáveis que a influenciam

Para averiguar possíveis associações significativas entre as variáveis satisfação e os seus influenciadores (tabela 12), foi realizada uma análise da correlação entre variáveis gerais da pesquisa, mediante aplicação do teste de correlação de Pearson. O coeficiente de correlação de Pearson varia entre -1 e 1. Um coeficiente com um sinal positivo significa que as duas variáveis têm uma correlação positiva.

Tabela 12 - Correlação entre variáveis

		Correlations								
		Tempo de espera	Simpatia Disponibilidade	Clareza Objectividade	Conhecimentos demonstrados	Compreensão questão	Resolução	Chamada	16912	Vodafone
Tempo de espera	Pearson Correlation	1	,457 ^{**}	,428 ^{**}	,420 ^{**}	,406 ^{**}	,375 ^{**}	,517 ^{**}	,490 ^{**}	,387 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	11990	11957	11910	11796	11916	11644	11917	11861	11946
Simpatia/Disponibilidade	Pearson Correlation	,457 ^{**}	1	,748 ^{**}	,705 ^{**}	,710 ^{**}	,515 ^{**}	,625 ^{**}	,506 ^{**}	,411 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	11957	12225	12158	12041	12167	11873	12148	12081	12178
Clareza/Objectividade	Pearson Correlation	,428 ^{**}	,748 ^{**}	1	,825 ^{**}	,759 ^{**}	,603 ^{**}	,679 ^{**}	,529 ^{**}	,436 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	11910	12158	12172	12012	12126	11832	12101	12035	12127
Conhecimentos demonstrados	Pearson Correlation	,420 ^{**}	,705 ^{**}	,825 ^{**}	1	,768 ^{**}	,598 ^{**}	,670 ^{**}	,523 ^{**}	,431 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	11796	12041	12012	12048	12019	11725	11986	11918	12006
Compreensão questão	Pearson Correlation	,406 ^{**}	,710 ^{**}	,759 ^{**}	,768 ^{**}	1	,573 ^{**}	,646 ^{**}	,506 ^{**}	,414 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	11916	12167	12126	12019	12177	11831	12109	12037	12132
Resolução	Pearson Correlation	,375 ^{**}	,515 ^{**}	,603 ^{**}	,598 ^{**}	,573 ^{**}	1	,696 ^{**}	,481 ^{**}	,445 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	11644	11873	11832	11725	11831	11902	11839	11773	11861
Chamada	Pearson Correlation	,517 ^{**}	,625 ^{**}	,679 ^{**}	,670 ^{**}	,646 ^{**}	,696 ^{**}	1	,626 ^{**}	,513 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	11917	12148	12101	11986	12109	11839	12179	12048	12139
16912	Pearson Correlation	,490 ^{**}	,506 ^{**}	,529 ^{**}	,523 ^{**}	,506 ^{**}	,481 ^{**}	,626 ^{**}	1	,609 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	11861	12081	12035	11918	12037	11773	12048	12118	12086
Vodafone	Pearson Correlation	,387 ^{**}	,411 ^{**}	,436 ^{**}	,431 ^{**}	,414 ^{**}	,445 ^{**}	,513 ^{**}	,609 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	11946	12178	12127	12006	12132	11861	12139	12086	12215

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Os resultados demonstram que as variáveis se correlacionam entre si a um nível de significância de 1%, e que todas as variáveis apresentam correlações positivas.

Através da análise da Tabela 12, pode verificar-se que, relativamente à variável dependente satisfação com o serviço (16912) e resolução, existem correlações significativas a 5% com as variáveis relativas ao atendimento do assistente: Simpatia e disponibilidade, clareza e objectividade, conhecimentos demonstrados e compreensão da questão. A variável dependente simpatia e disponibilidade revela existirem correlações significativas a 5% com as variáveis de satisfação com a resolução, chamada e serviço (16912). A variável compreensão da questão colocada, revela existirem correlações significativas a 5% com as variáveis satisfação com a resolução, chamada e serviço (16912). Ou seja, quando o Cliente sente que o assistente compreende e interpreta a questão correctamente, considera-o conhecedor e capaz de fornecer informação em situações futuras.

6.2.5. Factores que mais contribuem para a satisfação

De seguida de modo a identificar os elementos que mais contribuem para aumentar a satisfação do cliente, recorreu-se ao método estatístico de regressão linear (tabela 13). Analisando a significância das variáveis, considera-se que uma hipótese é suportada quando o coeficiente de uma variável é significativo e tem a direcção prevista. Verifica-se uma relação significativa e positiva entre as variáveis simpatia e disponibilidade, clareza e objectividade, conhecimentos demonstrados e compreensão da questão com as variáveis dependentes de satisfação global com a Vodafone, chamada, serviço (16912) e satisfação com a resolução.

Tabela 13 - Regressão Linear

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,834	,088		43,792	,000
	Simpatia/Disponibilidade	,158	,015	,138	10,646	,000
	Clareza/Objectividade	,149	,016	,150	9,325	,000
	Conhecimentos demonstrados	,123	,015	,126	8,073	,000
	Compreensão questão	,116	,015	,109	7,758	,000

a. Dependent Variable: Vodafone

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,850	,072		11,822	,000
	Simpatia/Disponibilidade	,195	,012	,163	16,057	,000
	Clareza/Objectividade	,246	,013	,236	18,745	,000
	Conhecimentos demonstrados	,223	,012	,217	17,914	,000
	Compreensão questão	,209	,012	,186	17,048	,000

a. Dependent Variable: Chamada

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,746	,081		34,114	,000
	Simpatia/Disponibilidade	,208	,014	,185	15,352	,000
	Clareza/Objectividade	,164	,015	,168	11,212	,000
	Conhecimentos demonstrados	,151	,014	,156	10,799	,000
	Compreensão questão	,134	,014	,127	9,766	,000

a. Dependent Variable: 16912

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,050	,104		,479	,632
	Simpatia/Disponibilidade	,076	,018	,050	4,360	,000
	Clareza/Objectividade	,326	,019	,244	17,313	,000
	Conhecimentos demonstrados	,286	,018	,216	15,888	,000
	Compreensão questão	,272	,018	,189	15,382	,000

a. Dependent Variable: Resolução

A análise da tabela 13 parece mostrar que o desempenho dos assistentes da TP contribui para o aumento da satisfação global com a Vodafone, com a chamada, com o serviço 16912 e com

a resolução, tal como preconizado por Ranaweera et al.(2003) que sugerem que a qualidade do serviço é geralmente um antecedente da satisfação do cliente e como mencionado por Brawn e Swartz (1989) pode ser utilizada pelas empresas para se posicionarem estrategicamente no mercado.

6.2.6. Rotatividade e Absentismo

Os custos com recursos humanos têm um peso bastante acentuado na estrutura de custos de um contact center, devendo reduzir-se ao máximo a rotatividade e o absentismo dos operadores (APCC, 2010).

Para responder ao 3º objectivo do estudo foi efectuada uma análise comparativa da Rotatividade/Turnover da TP Lisboa e TP Covilhã no ano de 2010 (figura 3).

Realizando uma análise comparativa ao *turnover* da TP Lisboa e TP Covilhã (ver Figura 3), verifica-se que a Covilhã tem um *turnover* mais baixo do que a mesma empresa a funcionar em Lisboa, excepto nos meses de Junho, Agosto e Dezembro de 2010 que pode ser justificada pelo final do ano lectivo e período de férias escolares, época de frequências e elevado número de contratos a terminar nestes meses.

Aparentemente, analisando a figura 2, mas sem se poder confirmar a Hipótese H3, parece que a deslocalização do *Contact Center* para a cidade da Covilhã e a maior disponibilidade de recursos humanos tem um efeito positivo na redução da rotatividade e consequente aumento da satisfação do cliente e qualidade do serviço prestado.

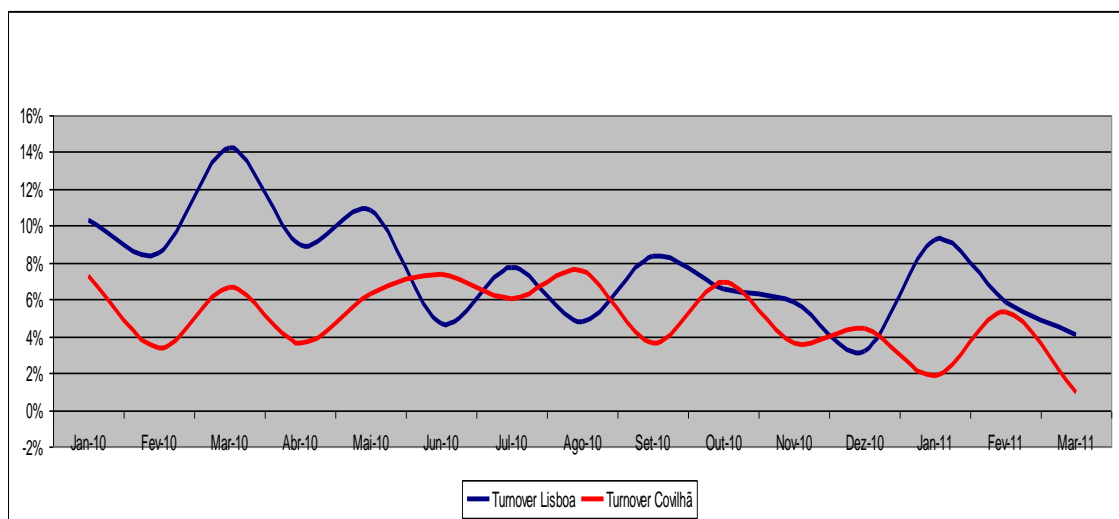


Figura 3 -Evolução do *turnover* da TP Covilhã vs TP Lisboa

Efectuada a mesma análise comparativa da TP Covilhã e TP Lisboa para o absentismo (Figura 4), verifica-se que o absentismo é sempre inferior na Covilhã, excepto no mês de Setembro 2010. Sempre que um assistente falta altera as previsões de atendimento e pode contribuir

para o aumento do tempo de espera do cliente para ser atendido, podendo levar à insatisfação do mesmo como podemos validar na tabela 5.

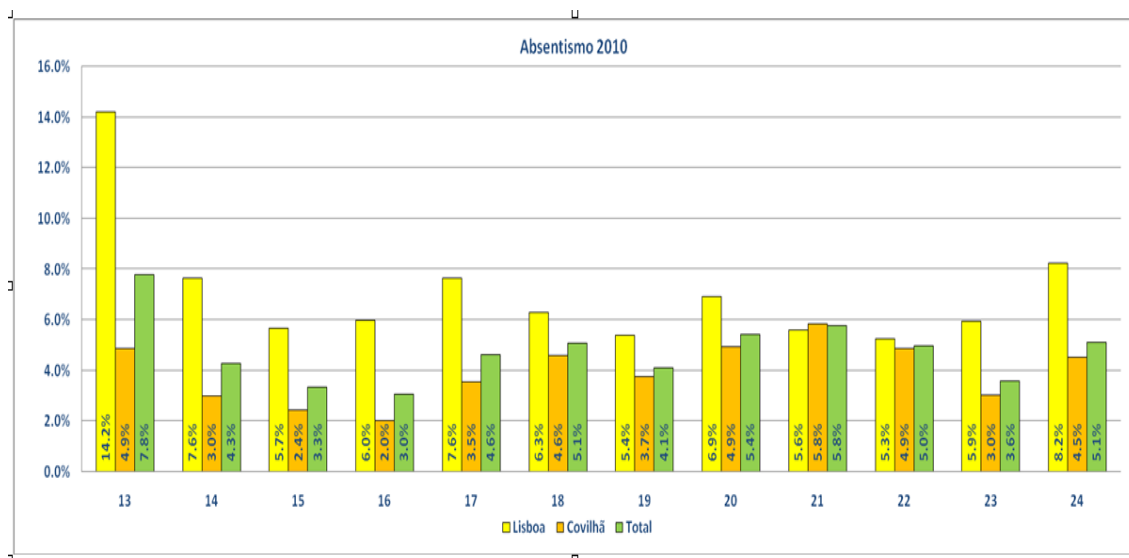


Figura 4 - Evolução do Absentismo da TP Covilhã vs TP Lisboa

7. Conclusões da Investigação

7.1. Conclusões gerais da investigação

Foram identificados os factores que deram origem à necessidade de deslocar o *contact center*. Assim, constatou-se que a necessidade de deslocalização está relacionada com o crescimento da actividade, redução de custos associados às instalações físicas e à redução do *turnover* e absentismo, reduzindo custos de recrutamento e formação. Por outro lado, está também relacionada com a necessidade de garantir a continuidade do negócio, e a procura de melhores recursos numa cidade não envelhecida como a Covilhã, em que o mesmo pacote salarial se torna mais competitivo do que nas grandes cidades. A escolha reflectiu o factor de existir maior disponibilidade de recursos humanos devido ao número reduzido de *contact centers* e com mais formação devido à Universidade da Beira Interior.

Para ajudar na selecção da cidade, foi também efectuado um estudo demográfico, estudo da densidade populacional e estudo das escolas de ensino superior localizadas na região para aferir a capacidade de resposta da cidade da Covilhã. Foram também analisadas as elevadas taxas de desemprego da região, e o facto de ser uma zona de fraca actividade sísmica, foi mais um dos pontos a favor da deslocalização para esta cidade. Os incentivos locais negociados com a câmara e o apoio directo da autarquia local, foram um grande contributo para esta decisão.

Analisando os níveis do serviço prestado desde o início da actividade até aos dias de hoje, verificou-se que os principais indicadores alcançaram os resultados previstos, a mesma empresa a funcionar na Covilhã e em Lisboa, conseguiu atingir na Covilhã os melhores resultados de satisfação com o atendimento dos assistentes e com a satisfação global. Em ambas as empresas destaca-se a avaliação que o cliente atribui à simpatia e disponibilidade do assistente e à compreensão da questão colocada.

Ao analisarmos a qualidade do serviço prestado pela mesma empresa nas duas cidades, a Covilhã volta a destacar-se pelos resultados de satisfação na resolução. Em questões que o cliente considera não estarem resolvidas, a clareza e objectividade são em ambas as localizações a variável que o cliente mais penaliza.

O estudo revelou que a deslocalização do Contact Center para a cidade da Covilhã, e a abundância de recursos humanos qualificados teve uma influência positiva na satisfação do cliente e qualidade do serviço prestado, tal como uma maior disponibilidade de recursos humanos parece ter uma influência positiva na redução da rotatividade, contribuindo para o atingimento dos objectivos e para o sucesso da deslocalização.

7.2. Limitações e sugestões para futuras investigações

A revisão da literatura relevante sobre a temática demonstrou a quase inexistência de estudos sobre esta temática. Não foi identificado, na literatura estudada, qualquer estudo que abordasse directamente a deslocalização interna neste sector de actividade, o que motivou o desenvolvimento da presente investigação.

Como outras investigações, também esta foi condicionada por diversos factores, os quais resultaram algumas limitações. Assim, entre as principais limitações considera-se o facto de o estudo incidir num estudo de caso referente à parceria entre duas empresas, o que limita a generalização dos resultados e das conclusões.

Considerando o trabalho desenvolvido e as limitações referenciadas, para futuras pesquisas seria interessante ampliar o âmbito do estudo, nomeadamente utilizando uma amostra mais alargada de modo a identificar outros motivos que podem levar à deslocalização e que não foram referenciados no presente estudo. Será relevante a realização de estudos que tenham como principal objectivo discutir a percepção dos colaboradores de CC sobre as suas actividades e motivação, e influência na qualidade do serviço prestado e satisfação do cliente.

8. Bibliografia

ADRIA, M. and Chowdhury, S.(2004), Centralization as a design consideration for the management of call centers. *Information and management*, 41:497-507.

ALBAN, O.(2003); Quality monitoring and customer interaction recording: using proven, traditional technologies in new ways to bring greater business value. *Customer Interaction Solutions*, 21(10):56.

ASHWORTH, J.(2003); Using the contact centre to drive business processes: investigating alternative profit generating uses. *International Journal of call centre management*, Sept/Oct 2003; 11-27.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CONTACT CENTERS - APCC (2006), 1º Anuário sobre a Actividade de Contact Centers. *Soluções de Contact Centers & CRM*. Lisboa.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CONTACT CENTERS - APCC (2008), *Estudo Diagnóstico APCC*.

AZEVEDO, et al. (2002) - Seriam os Call Centers os Sweatshops do Século XXI? Recife: Encontro de Estudos Organizacionais.

BATT, R.; DOELL GAST, V.; KWON, H. (2005), A Comparison of Service Management and Employment Systems Among In-house, Outsourced, and Offshore Call Centers. In *Brookings Trade Forum 2005: Offshoring White-Collar Work – The Issues and the Implications*, eds. S. M. Collins and L. Brainard, Washington, DC: Brookings Institution.

BECKER, K. (1996), Marketing Issues and the European Common Market, in Costin, H. (Ed), *Managing in the Global Economy: The European Union*, the Driden Press, Orlando, FL, pp. 311-29.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. (1992), *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese- Norma.

BERTHON, P., Pitt, L., Katsikeas, C.S. and Berthon, J.P. (1999), Executive insights; virtual services go international: international services in the marketpace, *Journal of International Marketing*, Vol.7 nº 3, pp. 84-105.

BITNER, M.J. & Hubert, A.R. (1994). Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction. Versus Quality: The Customer's Voice. In Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, London, 72-94.

BLOEMER, J., de Ruyter, K. and Wetzels, M. (1999), Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective, *European Journal of Marketing*, Vol. 33 nº 11/12, pp. 1082-106.

BOSTON, W. and Sims, G.T. (2000), Deutsch Telekom plans big bond issue, *Wall street Journal*, 15 June, p.A20.

CHAKRABARTY, S., Whitten, D. & Green, K. (2007), Understanding Service Quality and Relationship Quality in IS Outsourcing: Client Orientation & Promotion, Project Management effectiveness, and the Task-Technology-Structure Fit. *Journal of Computer information Systems*, (Winter 2007-2008), 1-15.

CHEN, I. J. and K. Popovich (2003), Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology, *Business Process Management Journal*, Vol.9, nº5, pp.672-88.

COSTA, T. (2009), *Crescimento supera expectativas*. São Paulo: Gazeta Mercantil.

CRONIN Jr., J.J. & Taylor, S.A., (1992), Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. 56, (3), 55-68.

FERRÃO, Francisco (2008), Dossier Especial Expresso - Inovação e Tecnologia., *Jornal Expresso* nº1882 , 22 Nov.

FERREIRA, Cristina A. (2008), Os Call Centers do futuro já chegaram, *semana Informática*, 21 a 27 Nov.

FREITAS, L. M. (2000), *Call Center: Modismo ou Realidade?* São Paulo: Editora Record.

GRONROOS , C . (1990), *Service Management and Marketing in the Service Sector* , in Bergman, B. and Klefsjo, B. (eds), *Quality from Customer Need to Customer Satisfaction*, McGraw- Hill, Inc., London

GWINNER , K . , Gremler , D . and Bitner , M . (1998), Relational Benefits in Services Industries: The customer's perspective ' , *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 , 2 , 101 - 114 .

HALE, R. ,Owen, A.(2002), The impact of call centre technology on small firms. *International Journal of call centre management*: Dec/Jan.

- HITT, M. A., Ireland, R. D., Hoskinsson, R. E. (2007), Strategic management: competitiveness and globalization concepts, 7ª ed, Mason, Thomson South-Western.
- IOMA (2004); At last! Good news about the future of call centers. IOMA'S report on customer relationship management, 3(4): 14.
- KATTARA, Hanan Saad, Weheba, Dina, Ahmed El-said, Osman (2008), Tourism and Hospitality Research. London: Oct. Vol. 8, Iss. 4; p. 309.
- JAIN, S.K. & Gupta, G. (2004), Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. VIKALPA, 29, (2), 25-35.
- JAMIL, G. L.; Silva, F. B. (2005), Call Center & Telemarketing. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora.
- KANTSPERGER, R.and Kunz, H.W. (2005), Managing overall service quality in customer care centres: Empirical findings of a multi- perspective approach. International journal of service industry management. 16(2): 135-151.
- KENNEDY, Aleen (2006), Electronic Customer Relationship Management (eCRM): Opportunities and Challenges in a Digital World, Irish Marketing Review, 18,1/2; ABI/INFORM Global, pp. 58.
- KING , C . (2004) , Do-It-Yourself Business Plan Workbook, John Wiley and Sons, New York .
- KOTLER, Philip (1998), Administração de Marketing, 5 ed. São Paulo, Ed. Atlas.
- LANDLER, M. (2000), Vodafone and Unicom agree to work together in China, New York Times, 14 June, p.4.
- LEISEN, Birgit; Vance, Charles (2001), Managing Service Quality, Vol.11, nº 5, p.307.
- MAGNIN, J.(2002), Extending the rich media contact centre to seamlessly integrate the entire supply chain. International Journal of Call Centre management, June-July, 4 (4):289-300.
- MANCINI, L. (2001), Call Center: Estratégia para Vencer. São Paulo: ASK! Cia. Nacional de Call Center.
- MERCHANTS (2006), Merchants global contact centre benchmarking summary report 2006. South Africa: Dimension Data.

MONGER, J. (2004), First call resolution - its impact and measurement. Customer Relationship Metrics.

MONTEIRO, Mafalda Simões (2008), Vídeo Contact Centers: Uma tecnologia emergente, uma questão de oportunidade, Call Center Magazine nº17, Dez 2008/2009 Fev.

NEWELL, Frederick (2000), Loyalty.com - Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing, New York, NY: McGraw - Hill.

PARASURAMAN, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications For Future Research. Journal of Marketing, 49, (4), 41-50.

PIERCE, D. (1999), Total Service Assurance for the wireless market, Telecommunications, Vol.33, nº 9, p.52.

Quivy, R., Campenhoudt, L. (2003), Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa. Gradiva, 3ªEd.

RANAWEERA, C. & Neely, A. (2003), Some Moderating Effects on the Service Quality-Customer Retention Link. International Journal of Operations & Production Management, 23, (2), 230-249.

SAAD , A . and Amy , C . (2007), Satisfaction with Food Services: Insights from a college cafeteria , Journal of Foodservice Business Research , 10 , 2 , 51 - 65 .

SULLIVAN, J.R. & Walstrom, K.A. (2001), Consumer Perspectives on Service Quality of Electronic Web Sites. Journal of Computer Information Systems, 41, (3), 8-14.

SURESHCHANDER, G.S., Rajendran, C. & Anantharaman, R.N. (2002), The Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction - a Factor Specific Approach. Journal of Services Marketing, 16, (4), 363-379.

TUTEN, T. and Neidermeyer, P.(2004), Performance, satisfaction and turn over in call centers - the effects of stress and optimism. Journal of business research, 57(1): 26-34.

ZEITHAML, V.A., Bitner, M.J.(1996), Services Marketing, McGraw-Hill New York, NY.

ZEITHAML, V.A., Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1988), Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, Journal of Marketing, Vol.52, April, pp. 35-48.

ZEITHAML, V.; BITNER, M (2000), Marketing de Serviços: A empresa com foco no Cliente. São Paulo: Bookman, 2000.

ZEITHAML, V.A. (2000), Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.28 nº 1, pp. 67-85.

Anexos

Anexo I - Guião da entrevista aplicada aos responsáveis pela deslocalização

Prezado respondente,

A entrevista que está a receber tem como finalidade recolher informação acerca da deslocalização do Contact Center para a cidade da Covilhã. As questões que se seguem visam perceber os objectivos que se pretendiam atingir com esta deslocalização, para formulação de dissertação final de mestrado. Os dados obtidos serão confidenciais, portanto, procure responder a todas as questões de forma precisa e o mais sincera possível. A sua ajuda é muito importante para este trabalho.

Quando surgiu a necessidade de deslocalizar o call center, e quais os principais motivos que levaram à deslocalização?

Porquê a escolha da cidade da Covilhã?

Na implementação do projecto, quais foram os maiores desafios?

Quais as Vantagens e Desvantagens desta deslocalização?

Agora depois de três anos de funcionamento, considera que os objectivos iniciais foram atingidos? De que forma?

Muito Obrigado pela sua colaboração.

Célia Pinto

Anexo II - Entrevista realizada pela Euroexpansão.

Bom dia/Boa tarde! O meu nome é _____ - (NOME e APELIDO) da EUROEXPANSÃO. Estou a realizar um questionário sobre a satisfação de clientes para a VODAFONE e agradecia a sua colaboração se possível. Como habitualmente, toda a informação prestada terá carácter confidencial. Está disponível neste momento?

F.1 - O Sr. (a Sra.) é o (a) utilizador(a) habitual deste telemóvel? (SE SIM, PROSSIGA A ENTREVISTA. SE NÃO, PERGUNTE:) Podia falar então com o utilizador habitual deste telemóvel? (SE NÃO FOR POSSÍVEL, PERGUNTE QUANDO - A HORA E O DIA (SE NÃO FOR POSSÍVEL NO PRÓPRIO DIA) - É QUE É POSSÍVEL FALAR COM ESSA PESSOA).

F.2 - Antes de mais gostaria de saber se o Sr. (a Sra.) ou alguém do seu agregado familiar trabalha em empresas de telecomunicações?

AGRADECER E TERMINAR A ENTREVISTA ← SIM 1
NÃO 2

SE O INQUIRIDO REFERIR QUE REALIZOU MAIS DE UMA CHAMADA PEÇA PARA SE REFERIR À ÚLTIMA CHAMADA QUE EFECTIVAMENTE REALIZOU NO PERÍODO A QUE SE REFERE O INQUÉRITO

P.1 - Gostaria que nos confirmasse se na semana contactou a Vodafone através do 16912 o Serviço de Apoio a Clientes (antigo 1212)? (SE YORN - 16 918)

(12)
SIM 1
TERMINAR ← NÃO 2
NS/NR 9

P.1.1 – Relativamente a essa chamada e utilizando a escala de 1 a 10, em que 1 significa completamente insatisfeito e 10 significa completamente Satisfeito, como classifica o tempo de espera até ser atendido pelo Assistente?

(13) (14)

P.1.2 – Esse contacto que efectuou estava relacionado com o telefone móvel, ADSL/Vodafone Casa, Banda Larga Móvel/ Placas ou E-escola?

(15)
TELEFONE MÓVEL/ GSM..... 1
ADSL / VODAFONE CASA 2
BANDA LARGA MÓVEL/ PLACAS 3
E-ESCOLAS (BANDA LARGA MÓVEL / PLACAS)
)..... 4
NS/NR 9

P.2 – O contacto foi para pedir uma informação, uma alteração ou para apresentar uma reclamação? (VÁRIAS RESPOSTAS)

- INFORMAÇÃO(16) 1
- ALTERAÇÃO (17) 2
- RECLAMAÇÃO..... (18) 3
- NS / NR (19) 9

ENTREVISTADOR: VERIFIQUE P.1.2 SE RESPONDEU:

- E-ESCOLAS PASSE À P.4
- RESTANTES CÓDIGOS PASSE À P.3

NA P.3: **NÃO ACEITE** COMO RESPOSTA PEDIDO DE INFORMAÇÕES, PARA RECLAMAR, ETC.. TENDE SIM OBTER A INFORMAÇÃO MAIS EXPLICITA E PRECISA POSSÍVEL

P.3 – E qual foi o motivo principal da chamada? (LEIA OPÇÕES)
(20)(21)

P.3a ← SERVIÇOS 01

P.3b ← TARIFÁRIOS 02

P.3c ← EQUIPAMENTOS 03

P.3d ← CONTA / N° TELEFONE / PONTOS. 04

P.3e ← FACTURAÇÃO / SALDO 05

P.3f ← PAGAMENTOS/CARREGAMENTOS 06

P.3g ← REDE / COBERTURA/VELOCIDADE 07

CAMPANHAS/PROMOÇÕES, Indique qual?

_____ ‘ ___ ’ _____

_____ (22)(23)

OUTRAS. Quais? _____ ‘ ___ ’ _____

_____ (24)(25)

P.3a – E qual foi o motivo principal da chamada, relativamente aos serviços (utilização ou configuração)? (UMA SÓ RESPOSTA NÃO SUGIRA NADA)

ENTREVISTADOR: Quando registar ACTIVAR SERVIÇO TEM QUE REFERIR QUAL O SERVIÇO

(26)(27)

MMS / SMS	01
VOICE MAIL (Funcionamento, reencaminhamento)..	02
SOS (saldo extra, transferência de saldo,)....	03
SERVIÇOS PARCEIROS (Jamba, TV, Netsize,)	04
SERVIÇOS INTERNET.....	05
LISTA TELEFÓNICA.(1818).....	06
UTILIZAÇÃO DO ROAMING.....	07
OUTRAS. Quais? _____ ‘ ___ ’ _____	

ENTREVISTADOR VERIFIQUE P.3A: SE RESPONDEU SERVIÇO INTERNET PASSE À P.3.A.1, RESTANTES CÓDIGOS PASSAM À P.5

P.3ª.1 – E relativamente ao Serviço Internet, qual foi o serviço? (UMA SÓ RESPOSTA)

(28)(29)

VODAFONE LIVE! (toques, imagens, alertas, jogos)	01
VODAFONE MAIL	02
MESSSENGER	03
MY VODAFONE	04
TOOLBAR.	05
WEB PHONE	06
MY MAIL	07
UTILIZAÇÃO.....	08
OUTRAS. Quais? _____ ‘ ___ ’ _____	

PASSE À P.5

Atenção: Se o cliente respondeu na P.2 - Alteração e na P.3 - Tarifário a pergunta P.3b deverá ser feita da seguinte forma:

P.3b.1 – E que tipo de alteração de tarifário solicitou? (UMA SÓ RESPOSTA NÃO SUGIRA NADA)

P.3b – E qual foi o motivo principal da chamada, relativamente aos **tarifários**? (UMA SÓ RESPOSTA NÃO SUGIRA NADA)

ENTREVISTADOR: Quando registar MUDAR DE TARIFÁRIO TEM QUE ESPECIFICAR QUAL A MUDANÇA .

(30)(31)

PRÉ-PAGOS (VITAMINA, YORN).....	01
REDE 10 (minutos dentro da rede10)	02
PÓS – PAGOS / ASSINATURAS.....	03
ROAMING TOTAL / TRAVEL.....	04
ADITIVOS.....	05
OUTROS TARIFÁRIOS.....	06
OUTRAS. Quais? _____ ‘ ___ ’ _____	

PASSE À P.5

P.3c – E qual foi o motivo principal da chamada, relativamente aos **equipamentos?** (UMA SÓ RESPOSTA NÃO SUGIRA NADA)

(32)(33)

UTILIZAÇÃO (PIN / PUK, GARANTIAS, MENUS).....	01
EQUIPAMENTO AVARIADO / ASSIST TÉCNICA	02
DESBLOQUEAR EQUIPAMENTO À REDE.....	03
CARACTERISTICAS / INFORMAÇÃO PREÇOS	04
ENCOMENDA.....	05
IPHONE.....	06
PERDA/FURTO/ EQUIPAMENTO.....	07
OUTRAS. Quais? _____ ‘ ___ ’ _____	

ENTREVISTADOR VERIFIQUE P.3C: SE RESPONDEU ENCOMENDA PASSE À P.3.C.1, SE RESPONDEU IPHONE PASSE P3C2 RESTANTES CÓDIGOS PASSAM À P.5,

P.3c.1 – E a **Encomenda** foi/será através da: (UMA SÓ RESPOSTA)

(34)(35)

CLUBE VIVA	01
LOJA ONLINE	02
TELEMARKETING	03
PONTOS DE VENDA.....	04
OUTRAS. Quais? _____ ‘ ___ ’ _____	

PASSE À P.5

P.3c.2 – Relativamente ao **IPHONE** qual foi o motivo principal da sua chamada? (UMA SÓ RESPOSTA)

_____ (36)(37)

PASSE À P.5

P.3.d – E qual foi o motivo principal da chamada, relativamente à **Conta, N.ºTelefone ou Pontos**? (UMA SÓ RESPOSTA)

ENTREVISTADOR: Confirmar se é activação de um serviço suplementar (resposta em P3a) ou uma NOVA ACTIVAÇÃO (novo n.ºtelefone).

(38)(39)

PONTOS CLUBE VIVA	01	
CARTÃO SIM	02	
Nº TELEFONE		03
DADOS PESSOAIS.....	04	
MORADA.....	05	
TITULAR	06	
DESACTIVAÇÃO.....	07	
PORTABILIDADE.....		08
CONTRATOS / PROTOCOLOS.....	09	
ACTIVAÇÕES/INSTALAÇÕES.....		10
OUTRAS. Quais? _____		‘ ’ ’

PASSE À P.5

P.3.e – E qual foi o motivo principal da chamada, relativamente à **Facturação/Saldo**? (UMA SÓ RESPOSTA)

(40)(41)

TAXAÇÃO	01	
SALDO / VALORES EM DIVIDA.....	02	
FACTURA	03	
CRÉDITO/REEMBOLSO.....	04	
OUTRAS. Quais? _____		‘ ’ ’

ENTREVISTADOR VERIFIQUE P.3E: SE RESPONDEU TAXAÇÃO PASSE À P.3.E.1, SE RESPONDEU FACTURA PASSE À P.3.E.2, RESTANTES CÓDIGOS PASSAM À P.5

P.3e.1 – A situação de taxação era relativa a: (UMA SÓ RESPOSTA)

(42)(43)

CHAMADAS 01
SERVIÇOS 02
OUTRAS. Quais? _____ ‘ ___ ’ _____

PASSE À P.5

P.3e.2 – Relativamente às FACTURAS qual foi o motivo principal da sua chamada? (UMA SÓ RESPOSTA)

(44)(45)

FACTURA ERRADA..... 01
ATRASO NA FACTURA 02
ESCLARECIMENTOS DE FACTURAÇÃO... 03
OUTRAS. Quais? _____ ‘ ___ ’ _____

PASSE À P.5

P.3f – E qual foi o motivo principal da chamada, relativamente aos pagamentos / carregamentos? (UMA SÓ RESPOSTA NÃO SUGIRA NADA)

(46)(47)

ENGANO NO CARREGAMENTO /PAGAMENTO.01
DEMORA DE CARREGAMENTO DISPONÍVEL....02
PRAZOS 03
FALTA DE CARREGAMENTO/PAGAMENTOS.... 04
FORMA DE PAGAMENTO/CARREGAMENTO.....05
OUTRAS. Quais? _____ ‘ ___ ’ _____

PASSE À P.5

P.3g – E qual foi o motivo principal da chamada, relativamente à rede/ cobertura / velocidade? (UMA SÓ RESPOSTA)

(48)(49)

FALTA DE REDE..... 01

VELOCIDADE DE LIGAÇÃO..... 02
 ERRO OU DIFICULDADE NA LIGAÇÃO.... 03
 OUTRAS. Quais? _____ ‘ ___ ’

PASSE À P.5

**P.4 – Relativamente ao E-escolas qual foi o motivo principal da sua chamada?
 (UMA SÓ RESPOSTA NÃO SUGIRA NADA)**

<p>1 - SIMPATIA E DISPONIBILIDADE DO ASSISTENTE (52)(53)</p> <p>2 - CLAREZA E OBJECTIVIDADE NA INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA (54)(55)</p> <p>3 - CONHECIMENTOS DEMONSTRADOS PELO ASSISTENTE (56)(57)</p> <p>4 - COMPREENSÃO DA QUESTÃO COLOCADA (58) (59)</p> <p>_____</p>	<p>(50)(51)</p>	<p>INFORMAÇÕES COMERCIAIS..... 01</p> <p>ADESÃO / INSCRIÇÃO..... 02</p> <p>ENTREGA DO EQUIPAMENTO 03</p> <p>FACTURA/ PAGAMENTO 04</p> <p>INTERNET (LIGAÇÃO / UTILIZAÇÃO)..... 05</p> <p>OUTRAS. Quais? _____ _____</p>
---	-----------------	--

P.5 – Pensando nesse contacto efectuado e utilizando uma escala entre 1 e 10, em que 1 significa completamente insatisfeito e 10 significa completamente Satisfeito, como classifica o assistente com quem falou, quantos aos factores que lhe vou apresentar.

P.6 – O assunto que o levou a contactar o Serviço de Apoio ao Cliente (SAC) encontra-se resolvido neste momento?
 (60)

P.7.1	← SIM, NESSA CHAMADA	1
P.7.2	← NÃO, TEVE DE LIGAR NOVAMENTE	2
P.7.2	← NÃO, MAS A VODAFONE CONTACTOU	3
P.7.2	← NÃO, MAS RESOLVEU DE OUTRA FORMA	4
P.8	← NS/NR	9

P.7.1 – Mas já tinha efectuado contactos anteriores para resolver este Assunto?
(73)

NÃO, FOI O ÚNICO CONTACTO PARA ESTE ASSUNTO	1
SIM, JÁ TINHA LIGADO ANTERIORMENTE PARA O MESMO ASSUNTO	2
NS/NR	9

PASSE À P.8

P.7.2. Nesse caso, porque razão a situação não ficou resolvido? (NÃO SUGIRA NADA, VÁRIAS RESPOSTAS)

P.7.2.1	← VODAFONE	()()	01
P.7.2.2	← ASSISTENTE SAC	()()	02
P.7.2.3	← CLIENTE	()()	03
P.8	← OUTRA ENTIDADE	()()	98
	NS/NR (O cliente não sabe definir porquê)	()()	99

OUTRO, qual? _____ '____' _____
 _____()

P.7.2.1 - Porque motivo o assunto não ficou resolvido? (VODAFONE)
(())

-Características serviços, produtos,

equipamentos 01

- Expectativas do cliente (prazos, VDF não tem o que o Cliente pretende, etc.)
02

- Rede / cobertura 03

- Assistência Técnica..... 04

- Agente / Área Comercial..... 05

- Sistema Vodafone..... 06

Outras. Quais? _____ '____' _____

PASSE À P.8

P.7.2.2 - Porque motivo o assunto não ficou resolvido? (ASSISTENTE SAC)

() ()

- Assistente não cumpriu o prometido/ Informação errada 01

01

-Pendente de Resolução (Aguarda contacto/documentação/factura/ follow up)..... 02

- Falta de informação/conhecimentos/empenho dos Assistentes 03

03

- Assistente encaminhou outra área 04

Outras. Quais? _____ ' ____ ' ____ '

_____ -

PASSE À P.8

P.7.2.3 - Porque motivo o assunto não ficou resolvido? (CLIENTE)

() ()

- Cliente ficou de decidir/ PENDENTE NO CLIENTE..... 01

- Cliente tem dificuldade efectuar operações/ Necessidade de mais esclarecimentos..... 02

02

- Falta de informação do Cliente (confirmação dados, doc. em falta, etc.) 03

Outras. Quais? _____ ' ____ ' ____ '

_____ -

P.8 – Utilizando a escala de 1 a 10, em que 1 significa completamente insatisfeito e 10 completamente satisfeito, como classifica:

- RESOLUÇÃO OFERECIDA PARA ESTE ASSUNTO

' ____ ' ____ '
() ()

P.9 – Numa escala de 1 a 10, em que 1 significa completamente insatisfeito e 10 completamente satisfeito, que classificação atribuiria de forma global:

- À CHAMADA ' ____ ' ____ ' () ()

- AO 16912 SERVIÇO DE APOIO AO CLIENTE (SAC)

' ___ ' ___ ' () ()

- Á VODAFONE ' ___ ' ___ ' () ()

DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

SEXO

()
MASCULINO 1
FEMININO 2

P.1 – Qual a sua idade?

' ___ ' ___ ' ANOS
() ()

P.2 - Neste momento, qual destas é a sua actividade principal: trabalhador por conta própria, trabalhador por conta de outrem, doméstica, desempregado, reformado ou estudante?

()
Trabalhador por conta própria 1
Trabalhador por conta de outrem 2
Doméstica 3
Desempregado 4
Reformado 5
Estudante 6
Ns/nr 9

MILITAR COLOCAR NO CÓDIGO 2 TRABALHADOR/ESTUDANTE PERGUNTAR SE POR CONTA PRÓPRIA OU POR CONTA DE OUTRÉM
--

TIPO DE CLIENTE

()

RESIDENCIAL 1 BUSINESS 2

TIPO DE TARIFÁRIO

()

ASSINATURAS/PÓS PAGOS (ARBOR) .. 1 PRÉ-PAGOS (PPB) 2
