

O CALL CENTER E A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO QUANTITATIVO NO SETOR BANCÁRIO DE SÃO PAULO

Autores: Gustavo Melcher Felipe, Juliana Gavriloff Conde, Priscilla Barreto Ribeiro, Rafael Seiti Imuta. Co-autor: Prof. Paulo Roberto Leite

Resumo

Em um cenário empresarial de alta competição as empresas buscam fidelizar os clientes para obter vantagem competitiva ampliando-se o uso do call center como ferramenta estratégica no relacionamento com os clientes. O objetivo deste artigo é o de avaliar as relações existentes entre a adoção do call center e a fidelização dos clientes, além da identificação da tecnologia CRM a satisfação dos clientes. O setor estudado foi o bancário na região da Grande São Paulo realizando-se uma pesquisa quantitativa com os clientes usuários de serviços de call center do banco, buscando identificar características que contribuíssem para validar o problema de pesquisa. A pesquisa revelou que não há indícios suficientes que comprovam que a adoção do call center contribui para a fidelização do cliente, embora a satisfação e os demais canais de comunicação entre empresa e cliente possam influenciar diretamente nesta fidelização.

O CALL CENTER E A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO QUANTITATIVO NO SETOR BANCÁRIO DE SÃO PAULO

Introdução

No atual cenário empresarial de acirrada competição em ambiente globalizado, as empresas buscam uma vantagem competitiva sustentável para se posicionar à frente de seus concorrentes. O maior desafio das empresas é fidelizar os clientes, estabelecendo um diálogo com o consumidor, o que alguns autores chamam de relação de aprendizado, ou seja, uma conexão

contínua que se enriquece à medida que ambas as partes interagem e oferecem valor de forma original, permitindo às pessoas exercitarem, de seu modo, a individualidade e o direito de serem únicas. (ZENONE et al, 2001; OHMAE, 1998)

Desta maneira, têm surgido diversos conceitos de ferramentas de gestão para auxiliar as organizações na tarefa de manter a fidelidade de seus clientes. Atualmente, uma delas tem obtido destaque não apenas em revistas especializadas em marketing, como também no ambiente empresarial. Trata-se da Gestão de Relacionamento com os Clientes, mais conhecida como *CRM* ou *Customer Relationship Management*. (TANAKA, 2002)

Cardoso e Filho (2001, p.40) destacam alguns preceitos de marketing que corroboram com estas idéias de retenção e fidelização de clientes:

- Vender para um novo cliente custa seis vezes mais do que vender para um cliente antigo;
- Um cliente insatisfeito contará sua experiência para 8 a 10 pessoas;
- Uma empresa pode aumentar seu lucro em 85%, aumentando sua retenção de clientes em apenas 5%;
- A probabilidade de vender um produto para um cliente novo é de 15% contra 50% de um cliente que já existia;
- 70% dos clientes que reclamam farão negócios com a empresa novamente, se esta melhorar seus serviços;
- Mais de 90% das empresas não têm integração de vendas nem de serviços.

À medida que os empresários necessitam desenvolver diálogos individualizados com os seus clientes a utilização de call center parece ser uma das alternativas mais viáveis. Tradicionalmente um processo relegado pelas empresas e geralmente visto como um mal necessário para ouvir reclamações de clientes o uso do *call center* torna-se uma realidade empresarial. Nos dias de hoje poucos na empresa com exceção do pessoal de *call center* realmente fala com os clientes freqüentemente. Falar com os clientes é normalmente uma habilidade dos profissionais de vendas, mas essa habilidade cada vez torna-se mais crítica para as empresas que convidam os clientes a interagir (PEPPERS E ROGERS, 2001).

A tabela 1 ilustra a importância do *call center* no Brasil, crescimento de 230% em 3 anos, gerado 500 mil empregos diretos, dos quais 40 mil somente no ano de 2003, entre outros elementos que demonstram a evolução destes serviços.

Tabela 1 - Importância do Call Center no Brasil

CALL CENTER NO BRASIL	%
Expansão do Call Center (2001-2004)	230
Média de Crescimento Anual do Call Center	75
Funcionárias Mulheres	60
Operadores que ainda Estudam	50
Funcionários em seu Primeiro Emprego	45

Fonte: TELE SERVIÇOS, 2004, p.19

Praticamente todas as empresas, de qualquer tamanho e de qualquer mercado, podem obter melhoras significativas nas relações com os clientes, na participação nos clientes e nas vendas de produtos e serviços através de um *call center*, perfeito para o desenvolvimento de relações com um cliente de cada vez. (PEPPERS E ROGERS, 2001)

Dada a importância do *CRM* para as empresas, em especial as que utilizam o *call center* para o desenvolvimento da fidelização dos clientes, este trabalho procura realçar:

- A importância da gestão de relacionamento com clientes como ferramenta de fidelização de clientes no atual cenário empresarial;

- A necessidade da conquista e fidelização de clientes como um fator de competitividade para as empresas;
- Um melhor entendimento por parte das organizações do importante papel desempenhado pelo *call center*;
- A contribuição do *call center* como uma ferramenta para melhorar o relacionamento e manter clientes, especialmente para as empresas que utilizam o *B2C*.

O objetivo geral foi analisar se a utilização da tecnologia de CRM, através do *call center*, resulta na fidelização de clientes. Além do objetivo geral, a pesquisa procurou abranger os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a aplicação da tecnologia de CRM através da utilização de *call center*;
- Verificar se a utilização do *call center* melhora o relacionamento com os clientes, através do maior consumo de produtos/serviços e satisfação dos mesmos;
- Buscar características no universo amostral que determinem a maior utilização de produtos e/ou serviços através da utilização do *call center*.

Referencial Teórico

Neste estudo são abordados a importância da aplicação do CRM através da customização de produtos e serviços, a necessidade da geração de valor para os clientes para se obter a conquista e fidelização dos mesmos e, finalmente, uma revisão na bibliografia sobre o *call center*, foco principal do artigo. Desta forma está organizado em três seções: (1) CRM, suas técnicas e objetivos; (2) fidelização e satisfação de clientes; e (3) *call center* e telemarketing (ativo e receptivo).

A Gestão de Relacionamentos com Clientes (CRM) no atual contexto empresarial

O CRM é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas pois possibilita o conhecimento em profundidade das necessidades dos clientes, auxiliando numa oferta de valor superior de produtos e serviços, através da customização. A revisão bibliográfica permitiu realizar o quadro 1 onde os principais conceitos encontrados foram resumidos.

Quadro 1 - Definições de CRM

Autores/Data	Conceitos/Definições
CONWAY (2002, p.11)	É a capacidade de reconhecer que uma boa experiência fortalece a fidelidade do cliente e a tendência de comprar novamente e que uma experiência ruim pode levá-lo para seus concorrentes.
FLETCHER, apud GREENBERG (2001, p.38)	É uma mentalidade empresarial, um mantra e um conjunto de processos e políticas de negócios que são estabelecidos para conquistar, manter e servir aos clientes.
PEPPERS e ROGERS (2000, p.35)	É uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais da empresa.

Fonte: Organizado pelos autores, 2005

Estas definições demonstram que o CRM é uma ferramenta importante nos negócios de uma empresa, destacando-se o conceito de Peppers e Rogers (2000, p.35) como mais adequado para este estudo. CRM envolve, portanto, capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

As técnicas baseadas em CRM destacam a necessidade de fidelização do cliente e o esforço exigido pelas empresas para manter o cliente e colaborar para que ele se torne um consumidor ativo da empresa. Neste contexto, é importante destacar que os clientes passaram a ter acesso

mais facilmente às informações, principalmente através dos meios eletrônicos, como a Internet (GREENBERG, 2001). Se por um lado isso facilitou a comunicação entre a empresa e seus clientes através do comércio entre ambos, por outro lado “forçou” as empresas a buscarem diferenciais em seus produtos / serviços para conquistar e, principalmente, fidelizar os clientes (O’BRIEN, 2003, P.191).

Sobreviver em um mercado competitivo significa suprir as necessidades dos clientes mais importantes e daqueles cujas necessidades não foram atendidas pela concorrência. No entanto, é fundamental que a privacidade do cliente seja preservada para que se construa um relacionamento baseado em confiança. É necessário administrar a relação que a empresa mantém com os seus clientes, pois dessa maneira eles tenderão a ser leais e isso dará oportunidade para a sua marca.(STONE et al, 2001, p. 106; GREENBERG, 2001).

Portanto, o CRM surge em um contexto onde para se aumentar a oferta de valor no relacionamento com os clientes faz-se necessário a interação, visando a entrega de produtos e serviços personalizados. Esse tipo de marketing é inverso ao marketing de massa, onde as empresas ofereciam produtos e serviços, pensando estar atendendo às suas necessidades e desejos em uma via de mão única. Atualmente, as empresas estão buscando atender de forma customizada o cliente traduzindo o que se entende como a essência do CRM (DAY, 2001, p.152; MCKENNA, 1998).

Fidelização e satisfação dos clientes nas empresas

De acordo com Duffy (2002), fidelização quer dizer aumentar a taxa de retenção de clientes e aumentar o valor do total de negócios com cada um deles. É manter clientes com a sua empresa por mais tempo que anteriormente. Esta fidelização permitirá manter sua marca no ‘top of mind’ dos clientes em suas categorias, de uma forma espontânea, utilizando-se do o efeito ‘boca a boca’. Clientes fiéis costumam atrair novos clientes, porque falam de sua marca, falam porque lembram.

Kotler (1999) propõe algumas categorias de clientes em função de seu nível de fidelidade:

- **Comprador:** é o que compra pela primeira vez e seu retorno à empresa dependerá do nível de satisfação que ele experimentará nesta compra. Aqueles muito satisfeitos têm maior probabilidade de voltar;
- **Cliente eventual:** é o que compra de vez em quando. Costuma oferecer maior lucratividade à empresa, sendo que os esforços devem ser desenvolvidos no sentido de fazê-lo comprar com maior frequência;
- **Cliente regular:** é o comprador freqüente. A empresa precisa conhecer e identificar seus clientes regulares. Precisa devotar mais tempo ao atendimento e satisfação desses compradores, pois eles mantêm relações mais contínuas e por isso mesmo são mais familiares;
- **Defensor:** é aquele que além de ser um comprador regular e familiar falará bem da empresa, quando pedirem sua opinião ou até mesmo quando não pedirem. As pessoas confiam muito mais na opinião dos amigos e conhecidos do que em anúncios que lêem ou em um porta-voz que elogie o produto. As empresas têm, portanto, que tomar medidas e atitudes que estimulem o boca-a-boca positivo;
- **Associado:** é o cliente que está tão próximo que merece privilégios. Isto é feito pela empresa através de programas de associação. O objetivo é fazer com que os clientes não tenham vontade de deixar a empresa já que os benefícios concedidos pelos programas de associação são muito vantajosos;
- **Parceiros:** são os clientes que auxiliam a empresa no projeto de novos produtos ou na melhoria dos serviços. A parceria é mais comum e mais fácil de se praticar em transações *B2B*, porém nada impede que as empresas prestadoras de serviço a pratiquem.
- **Co-proprietário:** é a visão mais elevada que se possa ter de um cliente. Normalmente encontra-se este tipo de cliente em cooperativas e empresas de seguro mútuo.

Por sua vez, Gordon (1999) classifica as seguintes categorias de vínculos com os clientes: prospectores, experimentadores, compradores, clientes eventuais, clientes regulares e defensores. O autor vincula esses graus de intensidade do relacionamento com o processo de compra cujas etapas são: consciência, interesse, avaliação, experiência, adoção e compromisso.

Para Evans e Laskin (1994), o cliente fiel é aquele que: (1) faz repetidas compras; (2) faz compras cruzadas de linhas de produtos; (3) faz divulgação boca-a-boca a outros clientes em potencial; e (4) é imune ao ataque de outros concorrentes. Fidelidade é uma consequência da satisfação.

Kotler e Armstrong (1999) ressaltam que a satisfação do cliente depende do desempenho do produto ou serviço com relação às suas expectativas. Assim, o cliente pode ficar insatisfeito, se o desempenho ficar abaixo das expectativas, satisfeito se preencher as expectativas e encantado se superar as expectativas. Clientes apenas satisfeitos podem trocar de fornecedor quando aparecer oferta melhor de concorrentes. Clientes altamente satisfeitos são menos propensos a trocar de fornecedor. Cliente encantado cria um vínculo emocional com o produto ou serviço, não apenas uma preferência racional, e isto cria nele a tão pretendida fidelidade ou lealdade.

Berry e Parasuraman (1995) afirmam que os “verdadeiros clientes” são aqueles que estão satisfeitos com seu fornecedor e percebem que estão recebendo valor. Esses clientes provavelmente comprarão outros serviços da empresa e dificilmente a deixarão por um concorrente. Eles gastam mais anualmente e têm um ciclo de relações mais duradouro. Além disso, espalham informações favoráveis e se dispõem inclusive a pagar um preço mais elevado em função das vantagens e benefícios que recebe.

É crescente o número de empresas que implantam programas de satisfação do cliente que representam esforços sérios e cuidadosos para garantir maior e duradoura satisfação e lealdade do cliente individual. (Peppers e Rogers, 1994)

O Call Center como instrumento de fidelização e retenção de clientes

O segmento de call center representa uma tendência irreversível da sociedade moderna em direção a uma era de agilidade. Nenhuma outra ferramenta de marketing consegue levar uma mensagem de venda a tantos clientes em tão pouco tempo e oferecer os grandes benefícios da venda direta, por esta razão o principal impulsionador deste trabalho de pesquisa (PEPPERS E ROGERS, 2001).

Cardoso e Filho (2001, p.146) definem call center como um local no qual uma empresa concentra suas ligações telefônicas a seus clientes dispondo de tecnologia de informação de automatização dos processos, com capacidade de suportar grandes volumes de ligações simultaneamente, de forma a atender, manter o registro e redirecionar essas ligações quando necessário. Um call center é utilizado como apoio para venda por catálogos, empresas de telemarketing, suporte a produto (Help Desk), serviços de atendimento ao consumidor (SAC) e qualquer empresa que use o telefone como televendas.

Atualmente, no Brasil, as empresas estão implantando call centers com o objetivo de diminuir os custos de vendas utilizando o sistema de televendas. Segundo a revista Tele Serviços (2004), nos últimos três anos o crescimento foi de 250%, baseando-se no número de contratações de operadores. Um levantamento realizado pela Associação Brasileira de Telemarketing (ABT) registrou que o mercado reforçou sua infra-estrutura e melhorou a qualidade das ligações. Indústrias de serviços, incluindo comunicações, bancos, financeiras, seguros e serviços públicos reconhecem a importância da interação com clientes por meio de call centers na retenção, expansão de seus negócios, redução de custos e oportunidades de fidelização e vendas. A maioria das interações é iniciada pelos clientes e, por isso, oferece um potencial enorme no que diz respeito a aprender mais sobre este cliente. (TELE SERVIÇOS, 2004)

O cliente entra em contato com a empresa e espera que seus problemas sejam resolvidos. A empresa pode aproveitar este contato para além de solucionar o problema aumentar sua relação com o cliente, expandindo seu canal de comunicação e realizando o processo de televendas. (CARDOSO E FILHO, 2001)

Entre as ferramentas importantes de call center está o de telemarketing, que está subdividido em telemarketing ativo e receptivo. O telemarketing representa a maneira mais eficaz de vender um grupo de serviços e aumentar de modo significativo as vendas de outros serviços ao mesmo cliente. Essa estratégia de marketing é especialmente econômica, pois uma campanha de telemarketing bem estruturada pode vender muitos produtos em uma única ligação. (CAIAZZO, 1991, p.60)

O CRM por telefone não se resume à telefonia e a outras ferramentas de alta tecnologia. O objetivo é desenvolver e gerenciar relacionamentos, fortalecendo o vínculo entre o cliente e a empresa, maximizando o valor do relacionamento com o cliente com um toque humano. (NEWEL, 2000, p.108)

De acordo com Caiazzo (1991, p.59) em um ambiente muito competitivo, em que a solicitação visual é um dos principais obstáculos para manter a fidelidade dos clientes, a possibilidade de falar pessoalmente com o seu alvo é um meio privilegiado para desenvolver o mercado. Uma ligação telefônica estabelece esse relacionamento essencial entre a instituição e um dado cliente potencial.

Um call center eficiente, direcionado pra atender as necessidades dos consumidores exigentes atuais, precisa se tornar um centro de interação com o cliente dando o suporte a vários canais de acesso e integrando-se a outros departamentos da empresa”. (NEWELL, 2000, p.104)

Portanto, para que a empresa possa criar um processo de comunicação uniforme e atualizado com seus clientes, que utilizem de forma eficiente a todos os canais de comunicação disponíveis, é necessário integrá-los com a base de conhecimento centralizada. É importante garantir que todo e qualquer evento ocorrido nos canais de comunicação seja imediatamente carregado na base de dados e esta informação esteja disponível aos outros canais de comunicação. Essa base de conhecimento atualizada continuamente e disponibilizando informações em tempo real é conhecida como “marketing em tempo real” que vai garantir a competitividade da empresa e a sua sobrevivência futura. (CAIAZZO, 1991)

Segundo Peppers e Rogers (2001), o telemarketing ativo se vale da efetuação por parte de seus operadores. Entre as principais funções do telemarketing ativo encontram-se: a prospecção de novos clientes, pesquisas de mercados, solução de eventuais problemas detectados, pesquisas do nível de satisfação dos clientes, suporte a área comercial como pré - agendamento de visitas, administrativa e a pós-vendas. As suas principais características são:

- Requer cadastro para ligações;
- Requer script;
- Operador comanda;
- Picos previstos;
- Aproveita as mídias;
- Mais objeções dos prospects;
- Maior conhecimento de técnicas pelo operador.

Já o telemarketing receptivo se vale da efetiva ligação por parte do cliente, os operadores não efetuam a ligação e sim a recebem. Geralmente essa modalidade é usada em empresas que se valem de campanhas em mídias ou produtos de consumo em massa. (Peppers e Rogers, 2001) O objetivo do telemarketing receptivo é de se detectar a necessidade do cliente e com o prazo mais curto possível satisfazer a mesma com ações ou informações e concentrar pedidos. As suas principais características são:

- Gera cadastro nos contatos;

- Requer um roteiro para abordagem;
- Público comanda a ligação;
- Picos de demanda sazonais;
- Depende das mídias;
- Menos objeções dos clientes;
- Maior conhecimento do produto pelo operador.

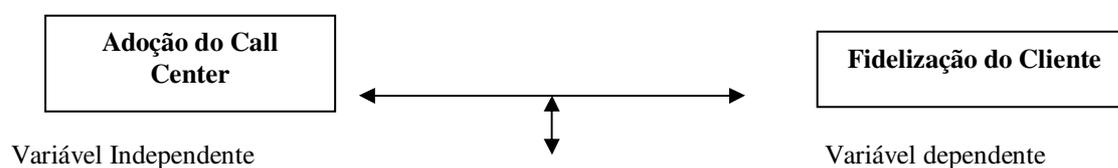
Metodologia da Pesquisa

Para a realização desse estudo utiliza-se a pesquisa descritiva que, de acordo com Malhotra (1996), é um tipo de pesquisa conclusiva cujo objetivo principal é a descrição de alguma coisa, geralmente funções ou características de marketing. Este tipo de pesquisa é geralmente utilizado pelas seguintes razões: (1) descrever as características de grupos relevantes, assim como consumidores, pessoal de vendas, organizações, ou regiões de mercado; (2) para estimar o percentual de unidades de uma população específica que tem um determinado comportamento; (3) para determinar as percepções de características de um determinado produto; (4) para determinar o grau em que as variáveis de marketing são associadas; e (5) para fazer previsões específicas.

A população estudada constituiu-se de correntistas de sistemas bancário na cidade de São Paulo em um universo não determinado pela sua amplitude. Como não é possível estudar toda a população, um subconjunto dela é escolhido para fazer parte do estudo, denominado de amostra, de forma que ela seja representativa e, que “seja o meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. (GIL, apud TANAKA, 2002)

Para este estudo, utilizou-se a amostragem não probabilística, que segundo Mattar (1996) é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, depende do julgamento ou da acessibilidade do pesquisador aos respondentes. Selecionou-se uma amostra não probabilística, aleatória, pelo critério de conveniência, composta por 100 (cem) clientes com mais de 23 anos de bancos privados de grande participação no mercado, do sexo masculino e feminino, que utilizam o call center, seja para obter informações, adquirir produtos e/ou serviços bancários.

Com relação às variáveis, que segundo Koche (1997, p.112), são aspectos, propriedades, características individuais ou fatores, mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, através dos diferentes valores que assumem, discerníveis em um objeto de estudo, para testar a relação enunciada em uma proposição. Nesta pesquisa a variável independente constitui-se pela utilização do call center através do telemarketing, operacionalizada pelo nível de utilização; a variável dependente constitui-se da fidelização do cliente, sendo operacionalizada pela maior utilização de produtos e serviços, maior satisfação dos clientes e maior tempo de conta em banco. Além disso, estabelece-se a variável interveniente, que segundo Koche (1997, p.114) é aquele fator ou propriedade que teoricamente afeta o fenômeno observado. Esse fator, no entanto, ao contrário das outras variáveis, nem sempre pode ser manipulado ou medido. Ele é inferido a partir da variável independente ou da moderadora. Nesse estudo, a variável interveniente é representada pelo tipo de call center (ativo/receptivo). A figura 1 demonstra um modelo simplificado do constructo que serve de base para a compreensão do problema de pesquisa, onde se pretende observar a adoção do call center como ferramenta para alcançar a fidelização de seus clientes.



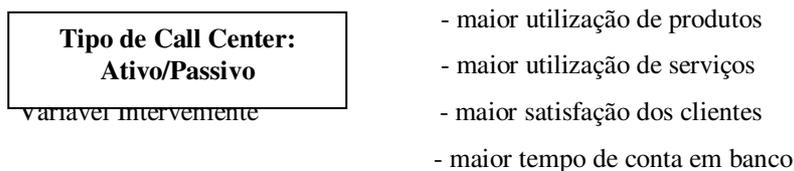


Figura 1: Variáveis da Pesquisa

Fonte: Elaborada pelos autores

Para a pesquisa em campo, utilizou-se um questionário em duas partes: caracterização dos respondentes da pesquisa, composta por 7 questões, e assertivas para escolha de alternativa do respondente com base na escala tipo Likert. Segundo Martins e Lintz (2000), esta escala consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pede aos sujeitos que externem suas reações, escolhendo um dos cinco pontos de uma escala. As questões foram elaboradas de acordo com as variáveis deste estudo, sendo organizadas e testadas para que o respondente não se sentisse confuso, tendo-se procurado através da alternância eliminar o viés nas respostas.

Desta forma, sete questões abordaram a satisfação do cliente e sete a fidelização através da maior utilização de produtos/serviços (variável dependente), três abordaram o call center ativo e três o receptivo (variável interveniente), sendo que todas as questões envolvem a adoção do call center (variável independente).

A fase posterior à coleta de dados é o tratamento estatístico ou análise dos dados. Sua finalidade é prover respostas ao enunciado do problema de pesquisa, por meio de organização e sumarização dos dados obtidos (GIL, 1995, p.166). Toda a tabulação e análise das respostas obtidas através dos questionários respondidos pelos clientes usuários dos serviços de call center dos bancos foi realizada com o auxílio do software SPSS.

Resultados e Discussão

A primeira parte do questionário aplicado tratava de caracterizar o cliente de banco que participava do estudo. As características que foram observadas estão demonstradas no quadro 4.

Quadro 2 – Características sociais do grupo pesquisado

1 – Faixa Etária: 47% dos pesquisados com mais de 33 anos; 30% na faixa 23-27 anos e 23% na faixa 28-32 anos
2 – Sexo: 56% masculino e 44% do feminino
3 – Tempo de Conta em Banco: 44% mais de 10anos; 30% na faixa de 5-9 anos e 26% abaixo de 5 anos .
4 – Banco em que Possuem Conta: mais de 85% em grandes bancos
5 – Poder Aquisitivo: Automóvel (74%) ; Casa própria (54%);
6 – Grau de Escolaridade: Superior(66%); cursando faculdade (19%), restante não identificado.

Ou seja, uma amostra que além de possuir opinião própria, pois já iniciou sua atividade profissional, apresentou equilíbrio entre os sexos e respondentes com elevado tempo de conta bancária. Revela ainda mais de 85% das contas dos entrevistados em grandes bancos tais como Bradesco, Itaú, Real e Banco do Brasil, o que significa um domínio destes bancos no mercado e uma determinada homogeneidade da amostra selecionada. Com relação ao poder aquisitivo, a maioria dos respondentes da pesquisa possui carro (74%) e casa própria (54%), que auxilia esta pesquisa com entrevistados com certo poder aquisitivo que permite relacionamentos com os

bancos e que contribui para se constatar aspectos que envolvam a fidelização. E, finalmente, com relação ao grau de escolaridade, a maior parte dos entrevistados possui nível superior completo (66%) ou cursando (19%), o que significa que é uma amostra com um relevante grau de instrução e com grande nível de conscientização.

Para a análise dos dados da segunda parte do questionário utilizou-se estatística descritiva por frequência e análise fatorial. Para melhor compreensão da análise, foram agrupadas todas as questões envolvendo o mesmo tema e analisadas de duas em duas. Conforme citado nos procedimentos metodológicos, a condução do questionário levou em consideração a alternância dos temas para facilitação da compreensão por parte do respondente. Portanto, a seqüência numérica das questões relacionadas aos temas envolvidos neste estudo não segue uma ordem pré-determinada. Foi utilizada a seguinte legenda para as tabelas a seguir: DT= discordo totalmente; DP= discordo parcialmente; I= nem concordo nem discordo; CP= concordo parcialmente; CT= concordo totalmente.

As questões que envolviam a satisfação do cliente são:

- Questão 1: Já utilizei e considero de boa qualidade o serviço de atendimento telefônico prestado pelo meu banco;
- Questão 3: Sinto satisfação com relação ao atendimento telefônico feito pelos profissionais do atendimento personalizado ou pelos atendentes/gerentes do meu banco;
- Questão 9: Quando ligo para o banco costumo ser bem recepcionado pelos atendentes;
- Questão 11: Na hora de adquirir um produto ou serviço bancário, o fato de saber que existe um serviço especializado para o atendimento ao cliente influencia na minha decisão.
- Questão 13: Se meu banco oferecesse um serviço, ignorando a tarifação bancária, de me ligar periodicamente (mais ou menos 1 vez por mês) passando informações sobre minha conta, produtos e serviços de meu interesse, acredito que seria muito útil e satisfatório para mim
- Questão 16: Considero correta a atitude do banco ligar ocasionalmente para seus clientes alertando sobre produtos e/ou serviços que podem ser úteis para os mesmos.
- Questão 19: Não considero o atendimento telefônico como um fator importante no meu relacionamento com o banco.

Tabela 2 – Frequência das respostas às questões envolvendo a satisfação dos clientes com relação aos serviços de call center dos bancos

Questões	DT	DP	I	CP	CT
Questão 1	11%	16%	24%	28%	21%
Questão 3	9%	16%	26%	32%	17%
Questão 9	9%	18%	27%	33%	13%
Questão 11	18%	8%	22%	25%	27%
Questão 13	18%	17%	20%	30%	15%
Questão 16	12%	17%	22%	30%	19%
Questão 19	29%	14%	36%	9%	13%

Conforme a tabela 2, pode-se perceber que nas questões 1 e 3, aproximadamente 49% dos entrevistados concordaram com essas afirmações, e menos de 27% discordaram. Além disso, houve um índice superior a 20% de respondentes indiferentes a essas questões. Isso significa que quase metade da amostra demonstra estar satisfeita com os serviços de call center oferecidos pelo banco. Os respondentes que demonstraram insatisfação pode significar que a empresa não tem utilizado o serviço corretamente, causando um descontentamento em quem utiliza este serviço, ou o call center da empresa não é de boa qualidade, faltando treinamento adequado para os funcionários. Com relação aos respondentes indiferentes, pode significar que não utilizam

esse serviço o suficiente para avaliarem estas questões, ou não consideram o atendimento prestado pela empresa como satisfatório, nem como insatisfatório.

Com relação às questões 9 e 11, uma boa parte se demonstrou indiferente aos fatores de qualidade de serviços e necessidade de atendimento personalizado. Isto pode significar que os respondentes não compreendem a importância destes fatores ou não os consideram relevantes. Entretanto, a maior parte concordou com essas afirmações, o que demonstra a importância da empresa de não somente utilizar corretamente o serviço de call center, mas também providenciar um serviço de atendimento personalizado ao cliente de maneira a atender individualmente os clientes potenciais.

De acordo com as questões 11 e 13, em ambos os casos a maioria dos respondentes concordou com a afirmação, o que demonstra que a empresa pode utilizar o call center como um instrumento para ampliar seu relacionamento com o cliente, desde que seja utilizada de maneira que envolva não só seus interesses, mas, principalmente, os interesses dos clientes. Além disso, houve um índice superior a 20% de respondentes indiferentes a estas afirmações, o que demonstra que não consideram relevantes estes aspectos ou não acreditam que estes fatores tenham alguma influência com relação à sua satisfação. A questão 19 era negativa, ou seja, o grau de concordância se inverte neste caso.

Com relação às questões que envolviam a fidelização dos clientes, tem-se:

- **Questão 5:** Se eu ligar no banco, adquirir algum produto/serviço e me sentir satisfeito, tornaria a adquirir novos produtos e serviços de minha conveniência.
- **Questão 6:** Não confio em adquirir os produtos e/ou serviços quando são oferecidos pelo atendimento telefônico do meu banco.
- **Questão 8:** Se meu gerente ligar me oferecendo algum produto ou serviço que considero ser útil, eu pensaria na hipótese de adquiri-lo.
- **Questão 12:** Entre os canais de comunicação disponíveis entre o banco e os clientes (Internet, correio tradicional, visita pessoal e atendimento telefônico), considero o atendimento telefônico como um dos mais práticos e convenientes.
- **Questão 15:** Os contatos telefônicos entre o banco e mim contribui para fortalecer um vínculo entre ambos.
- **Questão 17:** Me considero um cliente regular do banco, ou seja, adquiro alguns produtos/serviços com determinada frequência.
- **Questão 18:** Acredito que se o banco demonstra preocupação comigo, ligando para informar sobre algum problema em minha conta ou para me auxiliar sobre algo interessante, isso facilita para manter minha fidelidade com o mesmo.

Tabela 3 – Frequência das questões envolvendo a fidelização dos clientes com relação aos serviços de call center dos bancos

Questões	DT	DP	I	CP	CT
Questão 5	3%	3%	21%	39%	34%
Questão 6	20%	15%	33%	26%	6%
Questão 8	10%	13%	25%	32%	20%
Questão 12	23%	24%	21%	20%	12%
Questão 15	23%	17%	30%	16%	14%
Questão 17	18%	21%	30%	13%	10%
Questão 18	9%	8%	20%	32%	31%

Com relação à questão 5, pode-se perceber que há uma nítida concordância dos respondentes de que tornariam a adquirir novos produtos, o que demonstra a importância da empresa de

recepcionar bem seus clientes através do call center do banco, e lhes oferecer produtos de sua conveniência. Já a questão 6 houve um relevante equilíbrio nas opiniões sobre confiança com o serviço de call center do banco. Isso demonstra que há um grande receio de se adquirir produtos via call center, o que pode significar que algumas empresas não passam confiança aos seus clientes ou eles próprios não se sentem seguros com este serviço. Isto é um fator negativo com relação à adoção do call center por parte da empresa. Além disso, houve um índice significativo de 32% de respondentes indiferentes a esta questão, o que pode significar que a questão da confiança não seja relevante para eles, ou seja, a aquisição de produtos e serviços independe se eles confiam ou não no serviço.

Com relação à questão 8, a maioria dos respondentes demonstrou possuir confiança em adquirir um produto/serviço por telefone, desde que seja o gerente de sua conta lhe oferecendo. Isto demonstra a importância da empresa designar pessoas para atender determinados segmentos de clientes que não se sentem seguro sem uma pessoa de sua confiança. Já a segunda questão demonstra que a maioria discorda da afirmação que o call center é uma das ferramentas mais práticas e convenientes para seu relacionamento com a empresa. Talvez pelo advento da Internet, esta importância tenha diminuído.

Com relação às questões 17 e 18, os respondentes discordaram das afirmações, inclusive havendo um número significativo de indiferentes. Isto demonstra que os próprios respondentes não consideram o call center como um fator que influencie diretamente em sua fidelização, embora através de outras afirmações tenham demonstrando o contrário. Pode ser que as pessoas não percebam esta relação entre adoção de call center e fidelização. Com relação à regularidade na aquisição de produtos e serviços, talvez as empresas, no caso os bancos, não estejam utilizando corretamente seus canais de vendas e isto pode estar influenciando diretamente na decisão de seus clientes. Quanto ao alto índice de indiferentes, pode significar que eles não concordam nem discordam de que o call center influencie na sua fidelização e que são clientes regulares. A questão 18 buscava observar se o fato do banco demonstrar preocupação com o respondente, ligando para informar sobre algum problema com sua conta ou para auxiliá-lo com algo de seu interesse, facilitaria para manter sua fidelidade com o mesmo. Conforme a tabela 3, mais de 60% dos respondentes concordaram com esta afirmação, o que demonstra que se utilizado de maneira correta, o call center se torna uma importante ferramenta na fidelização dos clientes.

Com relação às questões que envolviam a percepção dos clientes com relação aos tipos de call center dos bancos, as primeiras três questões envolviam o call center receptivo e as outras três, o call center ativo. São elas:

- Questão 2: Considero que ligar para o atendimento telefônico do banco é uma forma prática e eficiente de se adquirir algum produto/serviço.
- Questão 7: Já liguei em minha agência ou no atendimento personalizado do meu banco para resolver algum problema ou obter alguma informação e acabei adquirindo um produto e/ou serviço oferecido pelo mesmo.
- Questão 14: Prefiro ligar para o banco ao invés de receber ligações do mesmo.
- Questão 4: Fico incomodado quando algum representante do banco liga em minha casa oferecendo algum produto e/ou serviço.
- Questão 10: Não gosto quando o banco liga em minha casa, seja para oferecer algum produto/serviço ou para informar alguma coisa que não seja importante.
- Questão 20: Me incomoda receber ligações, mesmo que sejam mínimas, da central de vendas do meu banco, me oferecendo algum produto/serviço.

Tabela 4 – Frequência das questões envolvendo a percepção dos respondentes com relação aos serviços de call center receptivo e ativo

Questões	DT	DP	I	CP	CT
----------	----	----	---	----	----

Questão 2	7%	12%	22%	35%	24%
Questão 7	59%	13%	13%	8%	7%
Questão 14	9%	0%	9%	20%	62%
Questão 4	17%	11%	18%	14%	40%
Questão 10	15%	10%	26%	15%	34%
Questão 20	11%	9%	18%	24%	38%

Nota: Elaborada pelos autores

Com relação à questão 2, pode-se observar que a maioria tem grande aceitação ao call center receptivo, ou seja, considera que ligar para a empresa seja uma forma prática de se adquirir algum produto ou serviço. Isto demonstra que o tipo de call center pode ou não influenciar na decisão do cliente.

Com relação à questão 7, há uma nítida discordância de que os respondentes já tenham ligado pro banco e acabaram adquirindo algum produto. Isto pode significar que os bancos não estejam oferecendo seus produtos/serviços aproveitando-se da ligação do cliente ou que os mesmos não adquirem produtos e serviços nesta condição.

A questão 14 procurava observar se o respondente preferia ligar para o banco, ou seja, utilizar o call center receptivo, ao invés de receber ligações do mesmo (call center ativo). Através da tabela 4, pode-se perceber que mais de 80% concorda com essa afirmação, o que demonstra que o call center receptivo realmente é preferido pelos clientes, tendo grande influência nas variáveis deste estudo.

As questões 4 e 10 eram questões negativas e que abordavam a opinião do respondente com relação ao call center ativo. Ambas questionavam se o cliente não gostava ou se sentia incomodado quando o banco, através de seus representantes, liga em sua casa lhe oferecendo algum produto ou serviço. Conforme demonstra a tabela 4, a maioria concorda com essa afirmação, o que demonstra uma grande rejeição dos clientes por este tipo de call center, devendo-se evitar ser utilizado pelas empresas.

A questão 20 também abordava a insatisfação do cliente com relação ao serviço de call center ativo, a maioria concorda com a afirmação, demonstrando que realmente o call center ativo não agrega valor ao relacionamento da empresa com o cliente, devido sua rejeição pelo serviço.

No sentido de testar a redução a um número menor de fatores que explicassem as correlações entre as variáveis da pesquisa os dados foram submetidos ao programa SPSS de análise fatorial, de acordo com Malhotra (2001,pág.504). Na extração natural o programa reduziu os dados a oito fatores porem com resultados pouco significativos (menores que 0,6) na matriz de correlações rotada. Na tentativa de utilização do gráfico de declive (Scree plot) obteve-se a indicação de dois fatores para autovalores acima de 1,0, também com baixa significância na matriz rotada pelo método varimax. Desta forma não foi possível reduzir a fatores em menor número e de forma significativa através deste método o que pode ser devido ao excessivo numero de respostas no meio da escala Likert utilizada (Indiferente).

Considerações finais

A pesquisa permitiu identificar três áreas de interesse no relacionamento entre os clientes e seus bancos através do serviço de call center: o nível de satisfação atual sobre estes serviços, o nível de fidelização e a percepção dos clientes sobre o call center ativo e receptivo.

Quanto ao nível de satisfação aos serviços de call center prestados, pode-se constatar que embora a maioria dos clientes se sinta satisfeita, houve um alto índice daqueles que são indiferentes a esses serviços, o que pode significar que eles não relacionam a satisfação à qualidade do serviço prestado ou que não consideram este serviço relevante suficiente para externar uma opinião favorável ou desfavorável. Este se constitui em um achado desta pesquisa uma vez que a mesma buscou indícios que comprovem que a satisfação é um dos fatores que levam a fidelização do cliente, e neste caso, pode-se perceber que na percepção do cliente, sua satisfação pode não estar diretamente relacionada à sua fidelidade com a empresa.

Quanto ao nível de fidelização, pode-se constatar através dos resultados obtidos na pesquisa, que o cliente tem a tendência a consumir mais produtos e serviços desde que lhes sejam oferecidos por uma pessoa de sua confiança, como por exemplo, o gerente de sua conta. Isto demonstra que a empresa não deve só focar na qualidade do atendimento do call center, mas também é importante que ela designe pessoas para atender determinados segmentos de clientes que não se sentem seguros com relação a este serviço. Além disso, foi identificado que o cliente considera importante que a empresa lhe providencie um tratamento diferenciado.

Apesar destes fatores, foi verificado que o cliente não relaciona o call center à sua fidelidade com a empresa, talvez pelo fato de terem surgido outras ferramentas de maior conveniência e praticidade no seu relacionamento com a empresa, como a Internet, confirmando a afirmação de Peppers e Rogers (2001) de que quando os clientes desejam comunicar-se com a empresa, eles o querem fazer através do canal mais conveniente para eles naquele momento. Isto demonstra que a empresa deve diversificar seus canais de vendas.

Outro importante achado da pesquisa refere-se à percepção dos clientes sobre o call center ativo e receptivo, verificando-se que o call center ativo possui uma alta rejeição pelos clientes, a menos que seja para dar um feedback sobre algo que possa ser do interesse do cliente, ou quando é o próprio gerente que liga para ele, ou seja, quando alguém de sua confiança utiliza este serviço. Por outro lado observou-se nitidamente que o call center receptivo tem grande aceitabilidade pelos clientes, que preferem ligar espontaneamente para a empresa para adquirir algum produto / serviço ou para resolver algum problema, o que confirma Cardoso e Filho (2001), quando afirma que é nesse momento que a empresa pode aproveitar este contato para além de solucionar o problema aumentar sua relação com o cliente, expandindo seu canal de comunicação e realizando o processo de televendas. Portanto, verifica-se que o tipo de call center influencia na fidelização do cliente, validando-se a variável interveniente.

Portanto, de acordo com os resultados encontrados no presente estudo e validando-se o problema de pesquisa, não há indícios suficientes que comprovem que a adoção do call center contribui para a fidelização do cliente, inclusive a maior parte dos clientes não associa a utilização do call center como um fator de fidelização. Entretanto, ele demonstrou que tem propensão a adquirir mais produtos/serviços através do call center receptivo e desde que a empresa utilize corretamente o serviço de call center, lhe proporcionando um atendimento diferenciado e com alguém de sua confiança.

Baseando-se nesse contexto e de acordo com o problema de pesquisa deste estudo, conclui-se que a utilização da tecnologia de CRM, através da adoção da ferramenta de call center, é de grande importância como diferencial de uma organização para a fidelização de clientes, devido sua capacidade de interação com o cliente e a possibilidade de oferecer um serviço de acordo com as suas características. Todavia, faz-se necessário conhecer detalhadamente os outros fatores que em conjunto com a adoção do call center contribuem para a efetiva fidelização do cliente, tais como a satisfação e os outros canais de comunicação entre a empresa e seu cliente, sendo necessários novos estudos para comprovar essa afirmação.

Dentro do contexto estratégico, a ferramenta de call center, em conjunto com os demais fatores relacionados a ela, pode se tornar um importante instrumento na fidelização, embora seja

função da empresa procurar a melhor maneira de interagir com o cliente. Além disso, a utilização do call center pode gerar valor para a empresa, uma vez que os clientes passam a se sentir mais satisfeitos com os produtos e serviços e passam a adquiri-los com maior frequência.

Pode-se resumir os diferentes achados desta pesquisa como segue que satisfazem o objetivo principal e específicos visados pela mesma:

- A correta utilização da tecnologia de CRM, através do call center, aliada a outros fatores de influência, pode contribuir para a conquista e fidelização dos mesmos. Entretanto, isoladamente, o call center não fideliza;
- O call center melhora o relacionamento com os clientes, através da maior utilização de produtos/serviços e satisfação dos mesmos, desde que este serviço seja utilizado por alguém de sua confiança;
- A satisfação dos clientes está diretamente relacionada à correta utilização do serviço de call center prestado pela empresa;
- O call center passivo contribui para fidelização do cliente, entretanto, o call center ativo não fideliza o cliente, pelo contrário, tem grande rejeição pelo mesmo.

A pesquisa apresenta limitações com relação à aplicabilidade e generalização de seus resultados devido à amostragem não probabilística e à incidência de um viés ocorrido devido ao alto número de respostas na alternativa “Indiferente” da escala Likert adotada.

Sugere-se para futuros trabalhos e pesquisas acadêmicas um aprofundamento no estudo das questões relativas à satisfação dos clientes e aos canais de comunicação, estudos mais aprofundados quanto ao grau de tolerância ao call center ativo e a sua influencia negativa na imagem corporativa, estudos específicos sobre as condições de fidelização de clientes aos bancos comerciais de varejo.

Referências Bibliográficas

- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese, 1995.
- CAIAZZO, B. *As chaves do sucesso em telemarketing*. São Paulo: Nobel, 1991.
- CARDOSO, M.S; FILHO, C.G. *CRM em Ambiente e-business. Como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CONWAY, C. Up Close: Craig Conway. *CRM Magazine*. New York: CRM Media, LCC, September 2002. Disponível em: <http://www.callrecording.go4customer.com/crm-articles/up-close.htm>. Acesso em: 6 set. 2004.
- DUFFY, D. L. *Do something! Guia prático para fidelização de clientes*. São Paulo: Person Education, 2002.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas, tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1999.
- GREENBERG, P. *CRM: Conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HESKETT, J.L.; SASSER JR, W.E. *Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo*. Sao Paulo: Pioneira, 1994.
- KOCHE, J.C. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis: Vozes, 2003.

- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1994.
- McKENNA, R. *Competindo em tempo real*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NEWELL, F. *Fidelidade.com: CRM – o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela internet*. São Paulo: MAKRON Books, 2000.
- OHMAE, K. *Voltando à Estratégia. Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. *CRM Series Marketing 1 to 1: um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management*. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. *CRM Series Call Center 1 to 1: Um guia executivo para transformar Call Centers em Centros de Interação com Clientes*. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2001.
- RICHARDSON, R.J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- STONE, M.; WOODCOCK, N. & MACHTYNGER, L. *CRM: Marketing de relacionamento com os clientes*. São Paulo: Futura, 2001.
- TANAKA, R.M. *Customer Relationship Management (CRM): A conquista e lealdade de clientes em um contexto estratégico*. 2002, 139p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.
- TELE SERVIÇOS. São Paulo: Ed. ABT, 2004 – Semestral.
- ZENONE, L.C. e colaboradores. *Customer Relationship Management (CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio*. São Paulo: Atlas, 2001.